

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2024-2025 À 2028-2029



Reconnaissance territoriale

CBC/Radio-Canada reconnaît son rôle de diffuseur public exerçant ses activités sur des territoires traditionnels, non cédés et visés par les traités d'un océan à l'autre. Nous exprimons notre respect et notre gratitude envers tous les Inuit, les Métis et les membres des Premières Nations, et reconnaissons les points de vue et réalités qui leur sont propres, notamment sur le plan des langues et des cultures. Nous honorons la contribution des aînés, des gardiens du savoir et des citoyens inuit, métis et membres des Premières Nations dans toutes nos activités.



TABLE DES MATIÈRES

RECONNAISSANCE TERRITORIALE	1
1. MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE	4
2. NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION	5
3. QUI NOUS SOMMES ET NOS SERVICES	6
4. NOTRE CONTEXTE OPÉRATIONNEL	8
5. ENTRE NOUS, C'EST POUR LA VIE	10
6. MESURER NOTRE RENDEMENT	17
7. APERÇU FINANCIER	23
ANNEXE A : PRÉVISIONS FINANCIÈRES	25
ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS	26
ANNEXE C : GESTION DES RISQUES	30
ANNEXE D : NOTRE MANDAT ET NOTRE GOUVERNANCE	35

NOTE RELATIVE À LA RÉDACTION

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

NOTE RELATIVE AUX DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

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

NOTE RELATIVE AUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Nous mesurons notre rendement au moyen de données fournies par des outils de mesure internes et de tiers. 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

Le plus grand défi du diffuseur public au XXI^e siècle est de renforcer la confiance de la population. À CBC/Radio-Canada, nous savons que notre pertinence dépend de notre proximité avec les auditoires. En plus de notre présence locale, cette proximité sous-entend de servir les auditoires sur les plateformes de leur choix, et de raconter leurs histoires avec authenticité.

Malgré le déclin de la confiance dans les médias depuis une décennie au pays, 78 % des Canadiens et des Canadiennes continuent de voir CBC/Radio-Canada comme une source d'information digne de confiance. Ils estiment aussi, dans une proportion de 76 %, qu'il y a clairement un besoin et un rôle pour CBC/Radio-Canada dans le futur¹. Cela dit, comme la polarisation demeure une préoccupation sérieuse, nous veillons à resserrer nos liens avec les communautés grâce à notre programmation et nos services.

Nous priorisons nos services régionaux avec l'ouverture de nouveaux bureaux de CBC dans l'Ouest canadien et une offre élargie de vidéojournaux à Radio-Canada. Nous avons renouvelé notre programme de partenariats avec les bibliothèques, [Collab](#), qui cible les auditoires plus difficiles à joindre, comme les nouveaux arrivants au Canada, les jeunes et les personnes de tous les milieux socio-économiques. Depuis 2021, Collab offre un large éventail d'activités et d'ateliers gratuits dans les bibliothèques locales, avec pour objectif de soutenir l'éducation aux médias, de rendre notre journalisme plus accessible et de faire découvrir notre riche programmation sur [L'espace Radio-Canada](#), un portail disponible dans près de 1 000 bibliothèques.

La confiance des auditoires tient aussi à notre capacité de les représenter dans nos effectifs et nos contenus. Pour renforcer cette confiance et nouer de meilleures relations, nous avons dévoilé la toute première stratégie nationale autochtone de CBC/Radio-Canada, [Tisser des liens. œuvrer ensemble](#). Après trois ans d'échanges avec les Inuit, les Métis et les Premières Nations partout au pays, nous étions fiers de présenter une stratégie qui place la diversité, les cultures, les histoires, les langues et l'autodétermination des peuples autochtones au cœur des priorités du diffuseur public.

Le succès de séries comme la dramatique autochtone [L'ombre des corbeaux](#) ou la comédie [Lakay Nou](#) démontre que nos auditoires ont soif d'histoires authentiques racontées à partir de perspectives uniques et diverses. À l'horizon 2025, nous aurons mis en œuvre notre plan national sur l'accessibilité, [Un avenir sans obstacles](#), et notre plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion, [Cap sur le succès](#). Ces chantiers contribuent à l'évolution de notre culture interne et nous permettent, ce faisant, de refléter la riche diversité du Canada dans notre programmation.

À l'heure où les défis du secteur médiatique menacent l'écosystème de l'information et du divertissement, CBC/Radio-Canada entend rester un point d'ancrage pour la culture d'ici et un phare pour une information fiable et vérifiée.



Catherine Tait
Présidente-directrice générale



¹ Sondage portant sur le mandat et la vision, [rapport annuel 2022-2023](#), p. 18.

2. NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION

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



3. QUI NOUS SOMMES ET NOS SERVICES

QUI NOUS SOMMES

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

NOTRE VISION

Entre nous, c'est pour la vie

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.

NOS VALEURS

- Intégrité
- Créativité
- Pertinence
- Inclusion

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

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

Nous avons plus de 7 000 employés² provenant de tous les horizons et d'une variété de cultures. L'apport de nos effectifs est crucial, et c'est grâce à eux que nous arrivons à incarner le Canada d'aujourd'hui.

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



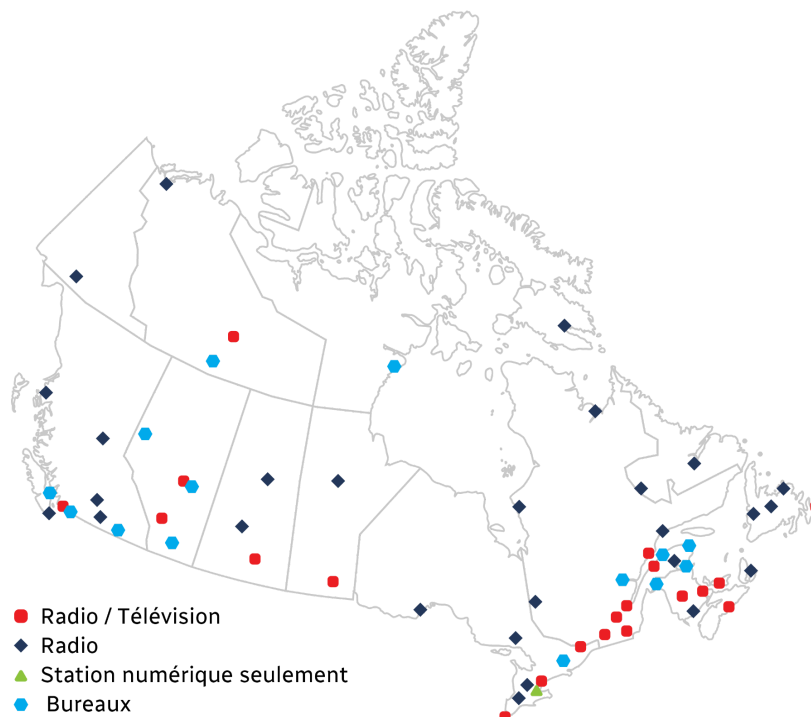
² Employés permanents, temporaires et contractuels.

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 (dehcho dene yati, sahtu got'ine godi, inuvialuktun, gwich'in, cri de l'Est, tłı̨ch̓q [tłicho], inuktitut et dënesų́ı́né [chipewyan]) par l'intermédiaire de CBC North³.



³ Cette carte indique l'emplacement, en date de janvier 2024, de nos bureaux partout au Canada, de nos stations de radio et de télévision autorisées par le CRTC ainsi que de notre station consacrée uniquement aux services numériques (il est entendu que les autres stations offrent également des services numériques).

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

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

4. NOTRE CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Cette section présente quelques faits saillants du contexte d'exploitation de l'industrie canadienne des médias. Pour en savoir plus, voir notre rapport [Enviroscan – Analyse de l'environnement médiatique](#), également publié chaque année sur notre site web.

TENDANCES NUMÉRIQUES

Les Canadiens, plus particulièrement les jeunes, se convertissent de plus en plus aux plateformes numériques. Si l'on se fie à la tendance des 10 dernières années, les auditoires de la télévision et de la radio traditionnelles⁴ vont continuer de s'éroder, car les jeunes Canadiens adoptent les technologies numériques. Avec le déploiement constant de nouveaux services de vidéo et d'audio en ligne (dont les services de diffusion en continu gratuite financée par la publicité [chaînes FAST] et de vidéo sur demande financés par la publicité [VSDFP]), l'industrie doit s'attendre à une poursuite de la fragmentation des auditoires sur les différentes plateformes numériques.

Tendance sur 10 ans⁵

Utilisation hebdomadaire, Canadiens 18+

Plateforme	Automne 2013	Automne 2018	Automne 2023
Vidéo en ligne	71 %	80 %	92 %
Télévision traditionnelle	89 %	80 %	72 %
Radio traditionnelle	84 %	83 %	73 %*

* Printemps 2023

Utilisation hebdomadaire selon l'âge⁵

Automne 2023

Plateforme	Total	18-34 ans	35-49 ans	50 ans et +
Vidéo en ligne	92 %	98 %	97 %	85 %
Télévision traditionnelle	72 %	56 %	67 %	82 %
Radio traditionnelle*	73 %	66 %	75 %	76 %

* Printemps 2023

⁴ La radio et la télévision traditionnelles sont les services linéaires diffusés par voie hertzienne, par satellite ou par câblodistribution.

⁵ Source : OTM 18+.

Reflet de toute la population canadienne

La diversité de la population canadienne demeurera un moteur de changement pour l'industrie des médias, et en tant que diffuseur public, nous cherchons à être le miroir de l'évolution démographique de notre pays. Chaque jour, nous nous efforçons de refléter la pluralité des points de vue canadiens. Nous voulons faire en sorte que toutes les personnes vivant au Canada voient leurs expériences et leur contribution au pays incarnées dans leur média de service public. Nos créateurs, notre contenu et nos employés sont au cœur de cet engagement envers les Canadiennes et les Canadiens. Nous voulons que tous, quelles que soient leurs origines, leur identité et leurs capacités, se sentent valorisés, reconnus et entendus.

CONFIANCE

La confiance dans les médias d'information est indispensable pour la santé des débats, pour la mobilisation citoyenne et pour la démocratie. Or, depuis une dizaine d'années, on observe au Canada un effritement de la confiance dans les institutions publiques et les médias.

Le secteur de l'information s'attaque à cette tendance mondiale des plus troublantes. Les organisations médiatiques responsables prennent les devants en faisant preuve d'une plus grande transparence dans leurs pratiques journalistiques et en expliquant les facteurs qui guident leurs décisions éditoriales. Ces mesures aident les Canadiens et les Canadiennes à savoir où accéder à des informations fiables et vérifiées sur leur communauté, leur pays et le monde.

En tant que diffuseur public national, nous avons un rôle crucial à jouer pour maintenir et renforcer la confiance. C'est pourquoi nos journalistes adhèrent aux normes professionnelles les plus strictes, soit nos [Normes et pratiques journalistiques](#), et nous employons deux ombudsmans pour répondre aux préoccupations du public lorsque le respect de ces normes est remis en question.

Le maintien d'un tel degré de transparence et de responsabilisation est essentiel à la confiance. Et c'est notre devoir de poursuivre dans cette voie – pour la population canadienne et pour la démocratie.

Dans un monde de plus en plus polarisé et marqué par la montée de la désinformation, CBC/Radio-Canada continue d'offrir aux Canadiens des contenus de nouvelles et d'information crédibles et impartiaux. Voilà qui explique pourquoi les Canadiens ont désigné CBC/Radio-Canada comme la marque média la plus admirée dans le sondage sur la réputation 2024 de Léger.

5. ENTRE NOUS, C'EST POUR LA VIE

INITIATIVES STRATÉGIQUES

LES AUDITOIRES AU CŒUR DE NOS DÉCISIONS ET DE NOS ACTIONS

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

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

UN CHAMPION POUR NOTRE CULTURE

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

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

MISSION

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

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

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

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

BÂTIR UNE RELATION AVEC LES CANADIENS QUI DURERA TOUTE LEUR VIE

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

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

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

NOTRE PRIORITÉ

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

INITIATIVES ET RÉALISATIONS STRATÉGIQUES

Nous mettons en œuvre les initiatives stratégiques suivantes, associées à chacune des grandes priorités de notre stratégie. Entre nous, c'est pour la vie. Pour en savoir plus sur notre plan stratégique, voir notre [site web institutionnel](#). Pour connaître nos réalisations de 2023-2024, 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 :

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

- Harmoniser les plateformes de diffusion en continu sur lesquelles reposent ICI TOU.TV et CBC Gem.
- Donner aux Canadiens la possibilité de personnaliser nos produits numériques afin de leur faire vivre des expériences adaptées à leurs intérêts et de tisser des liens plus étroits avec eux.
- Faire d'ICI TOU.TV la destination n° 1 en contenu canadien francophone.
- Poursuivre le déploiement des chaînes FAST (diffusion en continu gratuite financée par la publicité) régionales de CBC.

Réalisations de 2023-2024

- Poursuite du développement des applications destinées aux auditoires afin de rendre nos plateformes numériques plus accessibles ([ICI TOU.TV](#) et [CBC Gem](#) sont maintenant offertes sur Roku).
- Lancement de [CBC Comedy](#), notre première chaîne FAST de divertissement. Cette chaîne est offerte sur [CBC Gem](#) ainsi que sur les plateformes de télévision connectées LG et Roku.
- Lancement sur l'application RC Info d'[Aujourd'hui, en bref](#), un résumé simple et rapide de l'actualité quotidienne.
- Lancement de l'authentification pour les comptes gratuits sur [CBC Gem](#), qui nous permet de mieux personnaliser le contenu sur les différentes plateformes et d'améliorer la pertinence des recommandations pour favoriser la découverte de contenus par les auditoires.
- Lancement des notifications sur iPhone pour annoncer les nouveaux épisodes et d'une fonction de proximité permettant aux utilisateurs de communiquer avec les équipes des émissions à l'antenne sur notre application mobile.

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 :

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

- Animer la vie des enfants et des jeunes au pays à travers des univers et des histoires qui les allument et dans lesquels ils se reconnaissent.
- Éveiller la curiosité des jeunes et susciter un lien émotif avec CBC/Radio-Canada.
- Élargir la portée de nos services destinés aux enfants et aux jeunes de tous âges au moyen de nos plateformes numériques ainsi que de YouTube et Snapchat, en plus de mettre en ligne prochainement une zone qui s'adresse spécialement à eux.

Réalisations de 2023-2024

- Offre de nouveaux contenus jeunesse, dont la saison 3 de [Six degrés](#), [Premier trio](#), [100 génies](#), des balados et des livres audio.
- Élaboration de [Zak : Dompteur de défis](#), un nouveau spectacle de la zone Jeunesse. Ce spectacle unique vise à faire vivre une expérience de marque vivante et mémorable qui captivera les enfants et les parents.
- Lancement de [Turtle Island Skate Jam](#), un jeu de skateboard captivant qui se déroule dans un univers rempli d'imagerie autochtone et peuplé uniquement par des personnages autochtones.
- Interaction avec les jeunes auditoires au moyen du [compte TikTok de CBC Gem](#), permettant à des auditoires plus jeunes de découvrir nos contenus de divertissement. Au cours de ses 15 premiers mois d'existence, ce compte a enregistré plus de 350 millions de visionnements et 40 millions de mentions « J'aime », et attiré quelque 725 000 abonnés.
- 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 les changements climatiques.
- Création par [CBC Kids News](#), en collaboration avec Logics Academy, d'un [monde dans Minecraft Education](#) pour aider les élèves à développer un regard critique face aux médias, à l'information et au journalisme. Dans ce jeu vidéo, les élèves apprennent à distinguer les faits de la désinformation et de la désinformation.
- Organisation d'un camp de jour estival de quatre semaines à la Maison de Radio-Canada, où des ateliers de comédie, de musique, de science et d'arts dramatiques étaient proposés aux enfants sur place.

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 :

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

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

- Améliorer notre soutien de l'industrie canadienne des médias d'information.
- Resserrer les liens de proximité et renforcer le rôle des régions sur le plan national.
- Élargir la couverture locale à plus de communautés et nous engager à diffuser davantage d'émissions nationales.

Réalisations de 2023-2024

- [Collaboration](#) avec Médias d'Info Canada et l'Association canadienne des radiodiffuseurs pour demander au Bureau de la concurrence du Canada d'enquêter sur la décision de Meta de bloquer le contenu d'information de ses plateformes numériques au Canada, arguant qu'il s'agit d'un abus de position dominante sur le marché.
- Poursuite du programme de partenariats avec les bibliothèques, [Collab](#), qui finance des initiatives dans des bibliothèques publiques partout au pays.
- Couverture des grands événements de l'actualité régionale, comme les [feux de forêt](#), sur les différentes plateformes grâce à l'initiative [Journalisme d'ICI](#).
- Approfondissement de nos liens avec les régions au moyen de nos bureaux éphémères. À Thunder Bay, nous avons travaillé avec des élèves du secondaire pendant toute l'année scolaire 2023-2024, en leur donnant l'occasion de contribuer à l'émission matinale de CBC pour mettre en pratique les compétences en production acquises.
- Organisation de rencontres citoyennes partout au pays afin de mieux comprendre les besoins et les intérêts de notre public en matière de programmation et d'information régionales.
- Mise en valeur du meilleur de la musique canadienne à l'occasion de la soirée des prix Juno 2023 à Edmonton, qui soulignait notamment le cinquantième anniversaire du hip-hop, et des festivités précédant le gala, comprenant des rencontres informelles avec des adeptes de musique ainsi que la Coupe Juno, une partie de hockey rassemblant plusieurs vedettes.
- Lancement de [sept balados locaux](#) pour faire connaître les réalités de diverses régions du Canada, notamment l'île de Vancouver, l'Île-du-Prince-Édouard et les Prairies.

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 :

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

- Appuyer notre engagement à accélérer la représentation des groupes en quête d'équité dans nos contenus et nos effectifs et à améliorer la qualité de notre culture d'entreprise.
- Refléter toute la diversité canadienne sur les ondes et au sein de notre effectif.
- Appuyer notre engagement à accroître la diversité parmi les membres du personnel et les créateurs de contenu, ainsi que dans nos contenus sur toutes les plateformes.

Réalisations de 2023-2024

- Lancement de notre [plan national sur l'accessibilité 2023-2025](#). Ce plan triennal, intitulé [Un avenir sans obstacles](#), établit un cadre pour que le diffuseur public national puisse mieux servir les personnes en situation de handicap, mieux les représenter dans son contenu, et devenir le diffuseur public accessible que le Canada mérite.
- Partenariat avec le [Festival Fierté Montréal](#) pour agir comme un partenaire culturel important en soutenant des événements locaux.
- Lancement d'émissions représentatives du pays, tant à l'écran que derrière la caméra, comme [Bones of Crows](#), [Black Life: Untold Stories](#), [El Toro](#), [Lakay Nou](#), [L'insolence du quotidien](#) et [L'autre moitié de l'histoire](#). Nous lancerons également la dramatique [Allegiance](#), une histoire à la fois dure et pleine d'espoir, qui porte sur le système complexe des forces de l'ordre et de la justice dans le Canada d'aujourd'hui.
- Accueil des stagiaires du [programme CAPE créé par le groupe-ressource des employés et employées AbiliCrew](#), dans le cadre duquel des personnes en situation de handicap se joignent à notre organisation pour un stage de six mois. Deux nouvelles stations se sont jointes au programme cette année : Fredericton et Charlottetown.
- Collaboration avec Netflix et le Réseau de télévision des peuples autochtones (APTN) pour créer une [série humoristique filmée au Nunavut](#).
- Dévoilement d'une première stratégie nationale autochtone pour le diffuseur public, [Tisser des liens, œuvrer ensemble](#), qui place la diversité, les cultures, les histoires, les langues et l'autodétermination des peuples autochtones au cœur de nos priorités.

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 :

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

- Promouvoir notre marque à l'échelle internationale.
- Faire rayonner nos contenus à travers le monde.
- Tirer profit de nos forces en matière de baladodiffusion, de contenu audio numérique, de contenu scénarisé, de documentaires et de nouvelles afin de promouvoir les contenus et les points de vue canadiens dans le monde.

Réalisations de 2023-2024

- Annonce d'une [nouvelle entente de partenariat avec le diffuseur public national Radio New Zealand](#) (RNZ) comportant trois grands axes : les cultures et les langues autochtones, les balados et la formation en journalisme. Nous avons également renouvelé nos protocoles d'entente avec la ZDF (Allemagne) et l'ABC (Australie).
- Création du balado [Vikings](#) en partenariat avec des médias publics européens. Le concept de ce balado a été créé par Sveriges Radio, la radio publique suédoise. Nous avons collaboré avec d'autres radios publiques du nord de l'Europe, soit NRK en Norvège, DR au Danemark et RUV en Islande, pour adapter cette fiction historique dans nos langues respectives.
- Partenariat avec la RTBF (Radio-télévision belge de la Communauté française) pour offrir aux auditeurs les meilleurs balados francophones.
- Renouvellement de notre partenariat avec France Télévisions. Ce partenariat contribuera au maintien de la meilleure visibilité possible pour les productions en français partout au Canada.
- Mise à profit de nos coproductions avec la BBC, par exemple la [saison 2 de Love, Janessa](#), un balado qui a connu un grand succès et a figuré aux palmarès des meilleurs balados du Guardian et d'Esquire.
- Lancement du balado [Hollywood Exiles](#), créé en collaboration avec BBC World Service, qui raconte l'histoire du rôle central joué par Charlie Chaplin, vedette de cinéma et grand-père de l'animatrice Oona Chaplin, dans une chasse au communisme à Hollywood menée par le FBI sur plusieurs décennies.

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 et Canadiennes à titre de diffuseur public national. Le sondage de perception portant sur notre mandat et notre vision montre comment la population canadienne voit son diffuseur public, et dans quelle mesure elle juge que nos services sont conformes au mandat de la Société. Les données proviennent d'un sondage mené auprès d'un échantillon représentatif de Canadiens et Canadiennes.

Les faits saillants des sondages de 2023-2024 (automne et printemps) sont présentés ci-après.

65 % des Canadiens utilisent au moins un de nos services au cours d'un mois type

79 %

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

62 % + 17 %

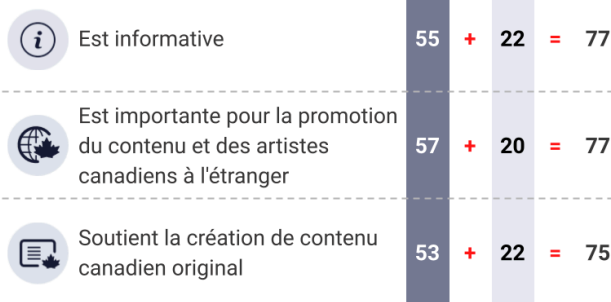
75 %

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

58 % + 17 %

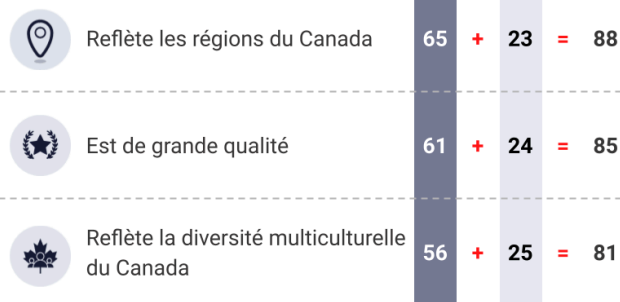
Nos forces principales

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



Nos forces de contenus

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



Tout à fait d'accord (notes de 8 à 10 sur 10) + D'accord (notes de 6 à 7 sur 10) = Total des réponses positives

Source : Sondage portant sur le mandat et la vision, 2023-2024 – Léger

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 monde⁶. Ces priorités demeurent à la base de nos initiatives stratégiques. 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.

⁶ Notre cinquième priorité stratégique – Faire rayonner le Canada dans le monde – est mesurée à l’interne.

CBC/RADIO-CANADA – RÉSULTATS DE 2023-2024

INDICATEURS	RÉSULTATS 2023-2024	CIBLES 2023-2024	RENDEMENT PAR RAPPORT AUX CIBLES	CIBLES 2024-2025	EXPLICATIONS
PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES					
Portée numérique (moyenne mensuelle de visiteurs uniques) ⁷					
CBC/Radio-Canada	20,5 M	19,7 M	●	20,7 M	La portée numérique de CBC/Radio-Canada est supérieure à la cible vu le grand nombre des auditoires qui se sont tournés vers nos services numériques pour s'informer et se divertir. Cependant, les résultats de CBC et de Radio-Canada ont pâti du retrait des nouvelles sur les plateformes de Meta au Canada.
CBC	15,9 M	16,5 M	○	16,2 M	La cible de portée numérique pour CBC a été partiellement atteinte pour l'exercice. Tandis que la couverture de grands dossiers de l'actualité et une solide grille hivernale ont attiré les auditoires, nos résultats ont pâti du retrait des nouvelles sur les plateformes de Meta au Canada.
Radio-Canada	5,2 M	4,9 M	●	5,3 M	La portée numérique de Radio-Canada est supérieure à la cible. Le rendement d'ICI TOU.TV ainsi que des nouvelles et du contenu régional a compensé les effets du retrait des nouvelles sur les plateformes de Meta au Canada.
Engagement numérique des utilisateurs (minutes mensuelles moyennes par visiteur) ⁸					
CBC/Radio-Canada	38 min/vis.	37 min/vis.	●	39 min/vis.	L'engagement numérique est supérieur à la cible en raison d'une actualité foisonnante et de nouvelles initiatives numériques.
CBC	27 min/vis.	27 min/vis.	●	28 min/vis.	
Radio-Canada	47 min/vis.	45 min/vis.	●	48 min/vis.	

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

⁷ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visiteurs uniques, avril à mars, Canada. Portée non dupliquée des plateformes numériques de CBC/Radio-Canada | CBC | Radio-Canada.

⁸ 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.

INDICATEURS	RÉSULTATS 2023-2024	CIBLES 2023-2024	RENDEMENT PAR RAPPORT AUX CIBLES	CIBLES 2024-2025	EXPLICATIONS
CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES					
Visites numériques aux contenus jeunesse (moyenne mensuelle de visites) ⁹					
CBC/Radio-Canada	2 671 k	2 463 k	●	2 677 k	Les visites numériques aux contenus jeunesse dépassent la cible grâce à la section des jeux sur le site de CBC Kids, aux reportages de CBC Kids News (p. ex., nouvel album de Beyoncé, araignées venimeuses), aux reportages de MAJ et aux nouveaux contenus sur ICI TOU.TV (p. ex., <i>Premier trio</i> , <i>Six degrés</i>).
CBC	2 277 k	2 145 k	●	2 277 k	
Radio-Canada	394 k	318 k	●	400 k	

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS					
Engagement numérique des utilisateurs – info/régions (minutes mensuelles moyennes par visiteur) ¹⁰					
CBC	19 min/vis.	19 min/vis.	●	19 min/vis.	L'engagement numérique à l'égard des nouvelles et du contenu régional de CBC et Radio-Canada est conforme à la cible annuelle, stimulé par la couverture de grands dossiers de l'actualité locale et internationale.
Radio-Canada	12 min/vis.	12 min/vis.	●	12 min/vis.	

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI					
Représentation de l'équité en emploi (% des nouvelles embauches à l'externe) ¹¹					
CBC/Radio-Canada	62,0 %	41,0 %	●	47,5 %	L'indicateur de représentation de l'équité en matière d'emploi dépasse la cible en raison de la hausse du taux d'auto-identification, du perfectionnement de la méthode d'identification et d'une adoption accrue des initiatives liées à l'embauche.
CBC	83,3 %	50,0 %	●	65,0 %	
Radio-Canada	26,2 %	26,0 %	●	27,0 %	

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

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

⁹ Source : Adobe Analytics, moyenne mensuelle de visites aux contenus jeunesse de CBC (CBC Kids, CBC Kids News et CBC Gem) et de Radio-Canada (L'appli des petits, zone Jeunesse et ICI TOU.TV), avril à mars. Le résultat de CBC/Radio-Canada correspond à la somme des visites aux contenus de CBC et de Radio-Canada.

¹⁰ 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.

¹¹ Cette mesure vise trois groupes : les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les personnes racisées.

NOTRE RENDEMENT – COMPOSANTES MÉDIAS

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

INDICATEURS	RÉSULTATS 2023-2024	CIBLES 2023-2024	RENDEMENT PAR RAPPORT AUX CIBLES	CIBLES 2024-2025	EXPLICATIONS
TÉLÉVISION (part d'auditoire) ¹²					
CBC Television	5,2 %	4,1 %	●	5,0 %	CBC Television a dépassé sa cible pour l'exercice, en raison notamment de sa nouvelle offre de programmation tout au long de la saison, de cycles d'actualité chargés et d'efforts accrus en matière de stratégie de marque.
CBC News Network	2,0 %	1,7 %	●	2,0 %	CBC News a dépassé sa cible en raison des grands dossiers d'actualité qui ont attiré un vaste auditoire, comme les funérailles nationales de Brian Mulroney, le couronnement du roi Charles III et les conflits en cours, comme les guerres en Ukraine et au Moyen-Orient.
ICI TÉLÉ	23,4 %	22,8 %	●	23,6 %	L'auditoire d'ICI TÉLÉ aux heures de grande écoute dépasse la cible, grâce notamment aux nouvelles saisons de <i>STAT</i> et d' <i>En direct de l'univers</i> .
ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA	6,2 %	5,4 %	●	6,2 %	La part combinée de nos chaînes facultatives est supérieure à la cible, principalement en raison de la couverture de grands dossiers de l'actualité sur ICI RDI, notamment la guerre entre Israël et le Hamas, les feux de forêt et les élections provinciales.

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

¹² Source : Numeris, PPM, 2+, CBC Television : septembre à avril (saison régulière), CBC News Network : avril à mars. Francophones du Québec 2+, ICI TÉLÉ : septembre à avril (saison régulière), ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA : avril à mars.

RADIO					
CBC Radio One et CBC Music ¹³	14,6 %	13,5 %	●	14,6 %	La part d'auditoire et la portée de CBC Radio One et CBC Music dépassent la cible, car les habitudes d'écoute des Canadiens sont revenues à la normale après la pandémie.
CBC Radio One et CBC Music ¹⁴	10,5 M	10,0 M	●	10,3 M	
ICI PREMIÈRE et ICI MUSIQUE ¹⁵	24,8 %	22,4 %	●	24,9 %	

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

REVENUS (services généralistes, facultatifs et en ligne) ¹⁶					
CBC	213 M\$	221 M\$	○	287 M\$ ¹⁷	Les revenus sont inférieurs aux prévisions en raison du ralentissement du marché publicitaire de la télévision causé par les pressions économiques.
Radio-Canada	214 M\$	222 M\$	○	293 M\$ ¹⁷	

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

MESURE DU CONTENU CANADIEN¹⁸

Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) établit le cadre réglementaire en matière de contenu canadien à la télévision. Le tableau ci-dessous illustre les exigences réglementaires en matière de contenu canadien pour ICI TÉLÉ et CBC Television, en vigueur depuis le 1er septembre 2022.

	EXIGENCES ANNUELLES	RÉSULTATS DU 1ER SEPT. 2022 AU 31 AOÛT 2023
ICI TÉLÉ		
Période de radiodiffusion en soirée	60 %	90 %
CBC Television		
Période de radiodiffusion en soirée	60 %	87 %

¹³ Source : Numeris, PPM, 2+, marchés anglophones de Toronto, Vancouver, Calgary, Edmonton et Montréal.

¹⁴ Source : Numeris, PPM pour la télévision, 2+, total pour le Canada.

¹⁵ Source : Numeris PPM, marché central francophone de Montréal, 2+, septembre à mars (saison régulière).

¹⁶ Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et les autres revenus (p. ex., vente de contenus).

¹⁷ Les cibles pour 2024-2025 comprennent les revenus pour les Jeux Olympiques de Paris 2024, car il s'agit d'une responsabilité partagée par CBC et Radio-Canada.

¹⁸ Journée de radiodiffusion : du lundi au dimanche, de 6 h à minuit. Heures de grande écoute : du lundi au dimanche, de 19 h à 23 h.

7. APERÇU FINANCIER

CBC/Radio-Canada dépend à la fois de ses crédits parlementaires et de ses revenus commerciaux, dont des revenus publicitaires, pour soutenir les émissions et les services qu'elle offre aux Canadiens. Nous prévoyons que la baisse des revenus publicitaires de la télévision se poursuivra, mais sera compensée en partie par la croissance des revenus des services numériques. Nous continuons toutefois à observer des pressions sur le plan des revenus commerciaux, entraînées par la concurrence féroce des géants du numérique.

PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Les prévisions financières en annexe A présentent le portrait financier de la Société de 2023-2024 à 2028-2029. La position d'équilibre présentée dans les prévisions est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues.

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

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

- Le gouvernement du Canada s'est engagé à moderniser la législation canadienne qui régit les médias, soit la [Loi sur la radiodiffusion](#), la [Loi sur les télécommunications](#) et la [Loi sur la radiocommunication](#). Toute modification apportée à ce cadre législatif pourrait avoir une incidence sur nos perspectives financières, notamment en ce qui concerne l'adoption ou la proposition de nouvelles mesures législatives, comme la *Loi sur la diffusion continue en ligne*. En décembre 2023, le gouvernement fédéral a publié la version définitive du règlement de la *Loi sur les nouvelles en ligne*, ce qui a mené à une entente avec Google, au titre de laquelle CBC/Radio-Canada devrait recevoir sept millions de dollars par année. Nous collaborons avec le gouvernement pour nous assurer que notre écosystème médiatique continue de soutenir la radiodiffusion publique et pour maintenir sa capacité de servir l'ensemble de la population canadienne.
- Les revenus publicitaires totaux ont dépassé les niveaux d'avant la pandémie, car la croissance des revenus des services numériques a été plus marquée que le recul des revenus de la télévision. Si le déclin des auditoires de la télévision traditionnelle est difficile à prévoir, il est clair que la pérennité de nos revenus publicitaires dépend des revenus tirés des plateformes numériques.
- Le 28 mars 2023, le gouvernement a proposé une réduction graduelle de 3,33 % des dépenses admissibles des ministères et organismes gouvernementaux d'ici 2026-2027. De plus, le gouvernement a annoncé qu'il collaborera avec les sociétés d'État fédérales pour procéder à une réduction comparable de leurs dépenses.
- En tenant compte des pressions financières soutenues, y compris la baisse susmentionnée des revenus de la télévision et les répercussions cumulatives de l'inflation sur les biens et services, nous avons préparé une analyse visant à valider les pressions et les possibilités ainsi qu'à élaborer des stratégies d'atténuation comprenant des compressions d'effectif et d'autres réductions des dépenses.

PLAN D'EMPRUNT

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

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

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

Capacité d'emprunt totale disponible	220 000 000 \$
Capacité utilisée au 31 décembre 2023 : garantie pour la monétisation des créances	(39 692 080) \$
Capacité restante	180 307 920 \$

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 FINANCIÈRES¹⁹

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

(en milliers de dollars canadiens)	Chiffres réels 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Prévisions 2026-2027	Prévisions 2027-2028	Prévisions 2028-2029
PROVENANCE DES FONDS						
Crédit parlementaire pour les activités d'exploitation ²⁰	1, 340 114	1, 309 339	1 265 346	1 263 199	1 277 407	1 293 327
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement ²¹	96 538	102 509	106 508	112 317	105 935	95 066
Revenus publicitaires ²²	270 031	345 675	355 054	300 266	305 169	381 139
Revenus d'abonnement, financement et autres revenus	223 429	222 711	214 738	271 398	196 998	196 733
TOTAL PROVENANCE DES FONDS	1 930 112	1 980 234	1 941 646	1 947 244	1 885 499	1 966 265
DÉPENSES						
Télévision, radio et services numériques ²³	1 798 861	1 890 159	1, 851 812	1 857 451	1 795 565	1 876 021
Coûts de transmission, distribution et collecte	60 537	61 748	62 983	64 243	65 528	66 839
Administration nationale	11 080	11 302	11 528	11 759	11 994	12 234
Charges financières	18 917	17 025	15 323	13 791	12 412	11 171

¹⁹ 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.

²⁰ Le crédit parlementaire de 2023-2024 comprend des augmentations rétroactives du financement au titre de l'inflation salariale pour les exercices 2021-2022 à 2023-2024. On suppose que le financement subséquent au titre de l'inflation salariale sera équivalent à l'augmentation réelle des dépenses au titre des salaires. Les crédits parlementaires de 2023-2024 et 2024-2025 comprennent un financement ponctuel de 21 et 42 millions de dollars, respectivement. L'augmentation en 2027-2028 et 2028-2029 est attribuable à la fin de l'hypothèque du Centre de radiodiffusion de Toronto, et donc à la fin du transfert au crédit d'immobilisations.

²¹ 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.

²² Les chiffres tiennent compte des revenus publicitaires de la télévision et des services numériques, et comprennent les revenus provenant des Jeux Olympiques de Paris 2024, Milano Cortina 2026 et de Los Angeles 2028 (respectivement prévus pour 2024-2025, 2025-2026 et 2028-2029).

²³ Dépenses des services principaux, des services numériques et des chaînes facultatives de CBC/Radio-Canada (y compris l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles). Les chiffres tiennent compte des dépenses liées aux Jeux Olympiques de Paris 2024, Milano Cortina 2026 et de Los Angeles 2028 (respectivement prévues pour 2024-2025, 2025-2026 et 2028-2029).

TOTAL DÉPENSES	1 889 395	1 980 234	1 941 646	1 947 244	1 885 499	1 966 265
AUTRES GAINS ET PERTES						
(Perte)/gain net sur la cessation d'immobilisations corporelles	(168)	-	-	-	-	-
POSITION NETTE²⁴	40 549	-	-	-	-	-

ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS

CBC/Radio-Canada dépend énormément de la technologie et des actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En outre, nous exploitons l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 520 sites actifs d'émetteurs situés dans tout le Canada (dont 186 sont détenus en propre et 334 sont loués). Nous gérons également un portefeuille immobilier d'environ 2,7 millions de pieds carrés au 31 mars 2024, répartis dans 12 immeubles dont nous sommes propriétaires, et dans 66 immeubles loués partout au Canada. En tout, nous exerçons nos activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 957 millions de dollars, ce qui comprend l'immeuble loué de la nouvelle Maison de Radio-Canada.

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 d'immobilisations est en phase avec nos priorités stratégiques.

GOVERNANCE ET PROCESSUS DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

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

²⁴Les chiffres reflètent les résultats nets avant les autres éléments du résultat global. Le résultat en IFRS comprend les dépenses hors trésorerie qui ne sont pas financées par notre budget d'exploitation. On suppose que le seuil de rentabilité sera d'une position d'équilibre à long terme.

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

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

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

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

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

CONTEXTE POUR LE PLAN D’INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS

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

MÉTHODES DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION DU SERVICE

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

STRATÉGIE IMMOBILIÈRE

Nous avons mis au point une stratégie visant à optimiser la gestion de nos installations immobilières, qui représentent 59 % de nos actifs nets de 957 millions de dollars au 31 mars 2024. Le parc immobilier est vieillissant et souffre d'un déficit d'entretien croissant. Les principaux objectifs de la stratégie consistent à réduire les coûts opérationnels, à transférer le risque immobilier et à maximiser les produits du portefeuille. De plus, nous libérerons et vendrons des installations dont nous sommes propriétaires et déménagerons dans des locaux loués au besoin.

APERÇU DU PLAN D'IMMOBILISATIONS

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

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

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS

Le paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion* stipule que CBC/Radio-Canada doit remettre au ministre du Patrimoine canadien le budget d'immobilisations inclus dans le plan d'entreprise de la Société, ce budget devant être soumis, pour l'année qui vient, à l'approbation du gouvernement. Ainsi, le 8 juin 2023, le gouvernement a approuvé le budget d'immobilisations 2023-2024 de la Société s'élevant à 110,2 millions de dollars. Le sommaire du plan quinquennal d'investissement en immobilisations pour 2024-2025 suit.

SOURCES ET UTILISATION DES FONDS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Budget	Prévisions			
	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
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)	25 988	27 981	30 128	15 920	
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations	1 550				
Virements de revenus autogénérés de l'exploitation aux immobilisations/(des immobilisations à l'exploitation)	(11 724)	(13 549)	(11 263)	7 712	33 936
TOTAL DES FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	101 724	100 342	104 775	109 542	119 846

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Budget	Prévisions			
	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Infrastructure de production : services numériques, télévision et radio	22 069	35 664	46 241	56 014	75 452
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	10 679	11 187	7 918	16 665	22 602
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	16 003	11 389	8 910	8 000	8 000
Gestion des installations	47 002	35 255	34 933	21 835	6 165
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	5 971	6 847	6 773	7 028	7 627
TOTAL DES FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	101 724	100 342	104 775	109 542	119 846

ANNEXE C : GESTION DES RISQUES

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

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

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

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 oeuvre 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 successivement les risques les plus importants.

Le tableau suivant présente les principaux risques auxquels nous sommes exposés en date du 31 mars 2024 et à l'avenir.

L'importance de la transparence dans l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) générative pour diverses applications au sein de la Société (ex. : innovation et productivité), l'utilisation de l'IA par des tiers à des fins malveillantes (ex. : utilisation abusive de notre contenu, cyberattaques renforcées, fuite d'informations personnelles) et les préoccupations des employés concernant les suppressions d'emplois résultant directement de l'IA, sont toutes prises en compte, au meilleur de nos connaissances, lors de l'évaluation des risques institutionnels ci-dessous.

1. TRANSFORMATION DU PAYSAGE MÉDIATIQUE

Le secteur des médias et du divertissement continue de faire l'objet de pressions en raison de l'évolution rapide de l'écosystème médiatique et des habitudes de consommation média des auditoires. Les acteurs de l'industrie doivent comprendre comment les différents auditoires se connectent aux contenus médias et interagissent avec les services disponibles. La rapidité de l'innovation numérique et du déploiement ou de l'exécution est cruciale pour que les produits de publicité numérique répondent aux besoins des clients et aux exigences du marché. Alors que nous nous efforçons d'évoluer au même rythme que notre secteur d'activité et l'offre de produits sur le marché (limites de nos données, de notre contenu de marque, etc.), nous devons relever d'autres défis liés à notre transformation organisationnelle et à nos ressources limitées.

La pertinence du contenu et le caractère approprié des modèles de distribution sont deux facteurs importants de succès, mais sont en concurrence pour l'obtention des mêmes ressources internes. Si notre offre de services traditionnels et numériques ne répond plus aux attentes de l'auditoire, il pourrait y avoir des conséquences sur notre portée et notre engagement, et cela pourrait nuire à notre capacité de vendre de la publicité sous la forme ou le format recherchés par les clients. De plus, si nous ne parvenons pas à collecter des données précises et opportunes sur le comportement de nos utilisateurs, nous n'arriverons pas à optimiser notre stratégie de création de revenus. Toutes nos décisions sont rendues plus complexes par la difficulté de répondre aux obligations de notre mandat et d'exécuter notre plan stratégique (principalement en ce qui concerne la croissance de notre portefeuille numérique).

2. VIABILITÉ FINANCIÈRE ET PRIORISATION FINANCIAL

Les défis hors du commun auxquels l'industrie des médias est confrontée au Canada, y compris l'incertitude sans précédent qui entoure la réglementation et la législation, l'évolution de plus en plus rapide des habitudes de consommation, la succession de changements et de bouleversements technologiques et les perspectives économiques, ont un effet direct sur notre viabilité financière. Dans ce contexte, les entreprises médiatiques s'efforcent de se restructurer en prévision de l'avenir.

À CBC/Radio-Canada, nous sommes aussi confrontés à nos propres difficultés, comme en témoignent la révision imminente de notre mandat et les pressions exercées sur nos modèles d'affaires, structurels et financiers. Plus précisément, la croissance des revenus des services numériques ne suffit pas à contrebalancer le recul de nos revenus publicitaires et de nos revenus d'abonnement tirés des services traditionnels. Les perturbations des chaînes d'approvisionnement font grimper les coûts, surtout ceux de nos projets de grande envergure. Les coûts de production et de rémunération des employés spécialisés ne cessent d'augmenter. Cette baisse des revenus ainsi que l'augmentation des coûts expliquent la nécessité dans laquelle nous nous trouvons de nous doter d'un nouveau modèle plus viable sur le plan financier. Nous actualisons régulièrement nos analyses afin de valider à la fois les pressions qui sont exercées et les occasions qui se présentent à nous ainsi que nos stratégies d'atténuation, qui comprennent des compressions

d'effectif et d'autres réductions des dépenses, en incluant à notre analyse différents scénarios pour mieux parer à l'imprévisibilité à laquelle nous devons faire face.

Ces difficultés ont aussi des incidences sur notre plan d'immobilisations. Les actifs utilisés dans la production et la prestation de services sont 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 d'il y a moins de 10 ans. Le parc immobilier est vieillissant et souffre d'un déficit d'entretien croissant. Notre enveloppe de financement des immobilisations ne suffit pas pour répondre à toutes les demandes de projets d'immobilisations, comme les grands projets d'infrastructures, la mise à niveau de l'équipement et les améliorations locatives, ce qui a comme conséquence la priorisation constante des projets clés et des échéanciers prévus dans le cadre du budget d'immobilisations disponible.

3. EXAMEN DU MANDAT ET CONTEXTE LÉGISLATIF/RÉGLEMENTAIRE

Comme notre mandat est défini par la *Loi sur la radiodiffusion*, toute modification apportée à celle-ci est susceptible d'avoir une incidence sur nos services. Le projet en cours de modernisation des politiques culturelles et de la législation pourrait renforcer ou réduire l'indépendance de la Société aux termes de la *Loi sur la radiodiffusion*. En outre, les nouvelles obligations que le CRTC pourrait imposer à la Société durant le processus de réexamen de sa licence pourraient être contraires à notre stratégie ou à notre offre de programmation et de contenu.

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

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.

5. PROJETS D'ENVERGURE ET TRANSFORMATION

Nos projets d'envergure sont transformateurs et touchent l'ensemble de l'organisation. Ils correspondent à notre vision stratégique à moyen et à long terme, et ils supposent des changements substantiels dans nos procédés, technologies et milieux de travail qui généreront des avantages importants et significatifs.

Le nombre exceptionnellement élevé de projets d'envergure simultanés augmente la complexité de la gestion de projet pour les différents portefeuilles, alourdit la charge de travail du personnel et exerce des pressions sur nos budgets d'exploitation et d'immobilisations. Par ailleurs, la combinaison actuelle de grands projets d'exploitation et d'immobilisations simultanés ajoute à la complexité, car ces projets sont gérés (et l'information à leur sujet est communiquée) par différentes structures de direction.

Compte tenu des chantiers législatifs en cours et des conditions de l'industrie, il est primordial que la Société se dote d'une capacité de transformation afin d'être en mesure de relever les défis à long terme qui l'attendent sur les plans financier et opérationnel. Ce mandat de transformation englobe le recensement des possibilités de rendre les initiatives de CBC/Radio-Canada plus cohérentes, à l'interne comme à l'externe; de préserver et de renforcer les investissements directs dans la création, l'acquisition et la production de contenus; d'extraire le maximum de valeur des services connexes ainsi que des actifs de la Société; de préserver et d'augmenter la

pertinence du diffuseur public en se concentrant sur les structures et les processus qui favorisent la proximité avec les auditoires qu'il sert.

6. EFFECTIFS ET BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

La pénurie de talents dans le secteur du numérique et des technologies de l'information persiste au Canada et à l'étranger, ce qui rend le recrutement plus difficile et augmente les coûts. La détérioration de l'environnement financier et les suppressions de postes annoncées ont une incidence sur notre image de marque en tant qu'employeur, et nuisent à notre capacité d'attirer et de conserver les talents dont nous avons besoin pour répondre aux exigences stratégiques et opérationnelles. Les contraintes financières limitent notre capacité d'offrir et de maintenir une rémunération concurrentielle à la mesure de l'augmentation rapide du coût de la vie. Tous ces événements se produisent avec pour toile de fond un ensemble de difficultés généralisées au sein de notre industrie qui rend moins attrayante une carrière dans les médias, et plus particulièrement en journalisme. Il pourrait arriver que des rôles clés au sein de la Société demeurent vacants plus longtemps, ce qui ne sera pas sans effet sur la charge de travail et la mobilisation des employés restants. Notre effectif est un facteur clé pour notre succès.

7. ÉVOLUTION DES CYBERMENACES

Le nombre, le coût et la complexité des cyberincidents continuent d'augmenter partout dans le monde, malgré une sensibilisation et une attention accrues à la cybersécurité. Ces problèmes sont imputables, entre autres choses, à la croissance et à l'adoption rapides de technologies perturbatrices. Par exemple, des techniques d'intelligence artificielle générative sont déjà utilisées pour créer des courriels d'hameçonnage réalistes exempts de fautes d'orthographe ou des hypertrucages utilisant les marques de CBC/Radio-Canada. À défaut de contrôles efficaces, nos propres employés utilisant ces technologies nous exposent également à de nouveaux risques de sécurité. L'embauche et la rétention de personnes possédant une expertise en cybersécurité sont des mesures d'atténuation possibles, mais elles demeurent un véritable défi, car la demande continue d'excéder l'offre dans le cas de ces personnes dont les attentes salariales sont d'ailleurs en hausse. Il est aussi indispensable de bien former nos employés et de mettre en place une ligne de défense robuste, car la plupart des cyberincidents découlent d'erreurs humaines. L'exploitation des faiblesses associées à des appareils mal conçus, mal configurés ou carrément désuets et le nombre croissant d'applications infonuagiques ou logicielles peuvent aussi causer des problèmes de sécurité comme des fuites de données, des atteintes à l'intégrité des systèmes ou des pannes. L'évolution des cybermenaces pourrait engendrer des perturbations importantes des activités de la Société, compromettre l'intégrité de ses services ou entacher son image de marque.

8. PROTECTION DES DONNÉES

Les données sont l'atout par excellence permettant aux fonctions d'une organisation de produire la valeur qu'on attend d'elles. Les risques liés aux données s'articulent autour de trois axes : conformité, sécurité des données et intégrité des données.

La législation de nombreux territoires évolue afin de mieux protéger les renseignements personnels.

La sécurité des données englobe toutes les mesures de sécurité visant à protéger l'information sensible de l'organisation, sans se limiter aux renseignements personnels. Les mesures de sécurité comprennent les procédés et mécanismes pour empêcher le partage inapproprié de données sensibles avec des parties externes.

Finalement, l'intégrité des données ne devrait jamais pouvoir être mise en doute dans certains domaines comme les finances, et des mesures de contrôle doivent être mises en place pour réduire les risques associés.

9. RELATIONS DU TRAVAIL

La convention collective entre CBC/Radio-Canada et l'Association des réalisateurs (AR) arrive à échéance en décembre 2024, et celles du Syndicat des travailleuses et travailleurs de Radio-Canada (STTRC) et de l'Association of Professionals and Supervisors (APS) arrivent à échéance le 1er avril 2025. Les négociations auront lieu au cours de l'exercice 2024-2025.

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](#) (la *Loi*).

L'article 3 de la *Loi* 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 à la radio, à la télévision, par satellite et sur les plateformes numériques comportant une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit. CBC/Radio-Canada apporte quotidiennement aux auditoires canadiens une diversité de points de vue régionaux et culturels, en anglais, en français et dans plusieurs langues autochtones, accessibles à la convenance de chaque personne. Outre son mandat national, CBC/Radio-Canada est aussi tenue, en application du paragraphe 46(2) de la *Loi*, de fournir un service international. Les entreprises de radiodiffusion de la Société sont réglementées par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).

RELATION SANS LIEN DE DÉPENDANCE AVEC LE GOUVERNEMENT

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

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

EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

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

Étant donné que la gouverneure en conseil a choisi de renvoyer la décision au CRTC au lieu de l'annuler, la décision demeure en vigueur. Au bout de ce processus, le CRTC publiera une décision tenant compte du réexamen.

GOVERNANCE

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

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

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

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

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

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET DE DIRECTION

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

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



**Catherine
Tait**

Présidente-directrice
générale



Dany Meloul

Vice-président
principal,
Radio-Canada



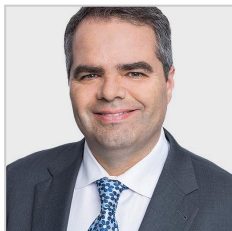
**Daniel
Boudreau**

Vice-président
principal,
Technologies et
Infrastructures



Marco Dubé

Chef de la
transformation et
Vice-président
principal, Personnes
et Culture



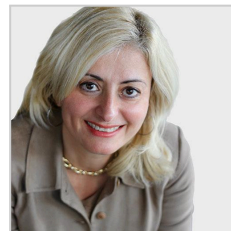
Miguel Baz

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