



Sommaire du plan — d'entreprise

2025-2026 à 2029-2030



TABLE DES MATIÈRES

RECONNAISSANCE TERRITORIALE	2
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	9
5. ENTRE NOUS, C'EST POUR LA VIE	12
6. MESURER NOTRE RENDEMENT	19
7. APERÇU FINANCIER	26
ANNEXE A : PRÉVISIONS FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE DOLLARS)	28
ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS	29
ANNEXE C : GESTION DES RISQUES	33
ANNEXE D : NOTRE MANDAT ET NOTRE GOUVERNANCE	37

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, des titulaires de droits et des citoyens inuit, métis et membres des Premières Nations dans toutes nos activités.





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.

NOTE RELATIVE AU PLAN STRATÉGIQUE

Le plan stratégique de la Société, *Entre nous, c'est pour la vie*, a été lancé en mai 2019 et a pris fin le 31 mars 2025. Une nouvelle stratégie institutionnelle est en cours d'élaboration. Un lancement public est prévu à l'automne 2025.

1. MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

C'est avec l'ambition de transformer CBC/Radio-Canada pour qu'elle soit en phase avec la population que j'entame ce mandat comme présidente-directrice générale du diffuseur public national. Alors que la Société et notre secteur sont fragilisés et doivent relever de nombreux défis, CBC/Radio-Canada redoublera d'efforts dans l'année à venir pour continuer à mériter la confiance des auditoires et pour soutenir l'écosystème qui l'entoure.

Puisque le diffuseur public appartient au public, nous nous devons d'être à l'écoute de celui-ci et d'être ouverts au changement. Pour ce faire, la proximité avec la population est fondamentale. C'est pourquoi Radio-Canada continue à bonifier son offre d'information régionale, y compris au moyen de nouveaux contenus en vidéo verticale, de 18 vidéojournaux et du lancement en septembre 2024 d'un nouveau téléjournal 18 h 30 produit en Ontario et diffusé d'un océan à l'autre. Au début de 2025, CBC a annoncé l'ouverture de nouveaux bureaux pour améliorer la couverture dans 22 communautés locales du pays. Cela s'ajoute au déploiement de 14 chaînes vidéo de nouvelles locales numériques gratuites – plus communément appelées « chaînes FAST » – ainsi que de 11 balados régionaux dans la dernière année. Relancer nos services régionaux n'est toutefois pas suffisant. Nous devons être une bougie d'allumage pour assurer la survie et la vitalité des médias régionaux et communautaires, notamment en mettant les ressources et l'expertise de CBC/Radio-Canada à profit. Mon intention n'est pas que CBC/Radio-Canada soit la seule voix, mais de faire en sorte que la population ait accès à une diversité de sources d'information et donc à une pluralité de voix.

Cet ancrage local et cette logique de collaboration sont aussi au cœur de notre approche en matière de production. On le voit dans des séries comme *North of North*, produite en partenariat avec Netflix et APTN et tournée au Nunavut, *Mont-Rouge*, filmée en terres acadiennes au Nouveau-Brunswick, ou *Allegiance*, tournée à Surrey en Colombie-Britannique. Ces séries pouvaient seulement voir le jour ici au Canada, dans nos régions, avec les talents qui en sont issus. À l'heure où les plateformes étrangères inondent le marché canadien de contenus américains, nous sommes déterminés à améliorer la découvrabilité de la culture d'ici et de récits à notre image.

Les Canadiens et Canadiennes expriment plus que jamais leur désir de se rassembler, et c'est justement la raison d'être de CBC/Radio-Canada. Nous offrons une programmation riche et variée sur le plus large éventail possible de plateformes, pour que chaque Canadien et Canadienne – jeune ou âgé, né au pays ou à l'étranger – puisse trouver des contenus adaptés à ses goûts, dans des formats qui leur plaisent. Nous sommes aussi le seul média à pouvoir rallier la population autour de grands événements, comme nous le ferons lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Milano Cortina 2026. Pour ce rendez-vous et bien d'autres, les auditoires pourront compter sur la couverture innovante et de qualité de CBC/Radio-Canada.

Dans un écosystème médiatique et un monde en plein bouleversement, CBC/Radio-Canada se positionne comme un partenaire de l'industrie et un phare pour les Canadiens et les Canadiennes, en restant fidèle à sa mission de service public.

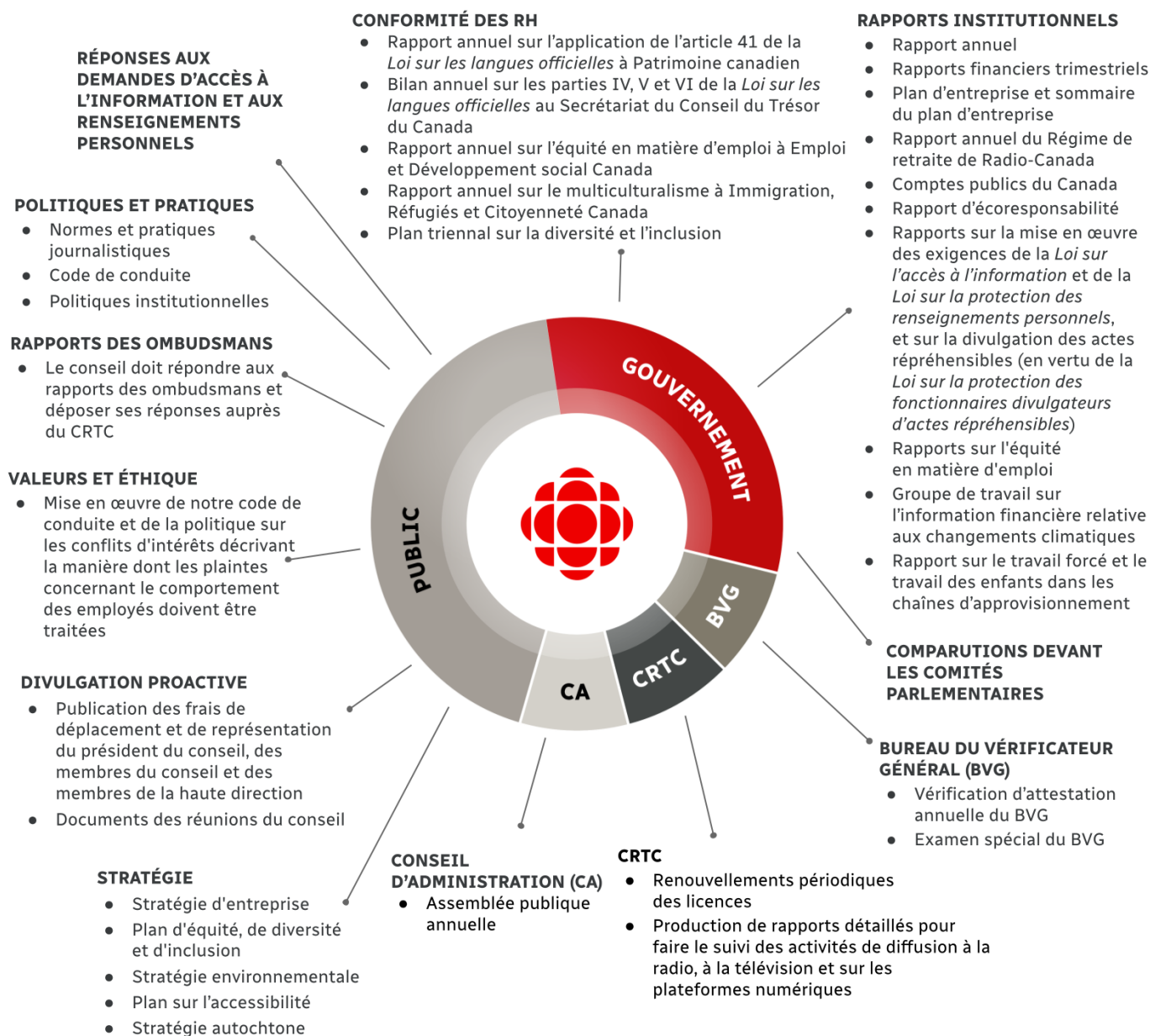


Marie-Philippe Bouchard
Présidente-directrice générale



2. NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION

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



3. QUI NOUS SOMMES ET NOS SERVICES

QUI NOUS SOMMES

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

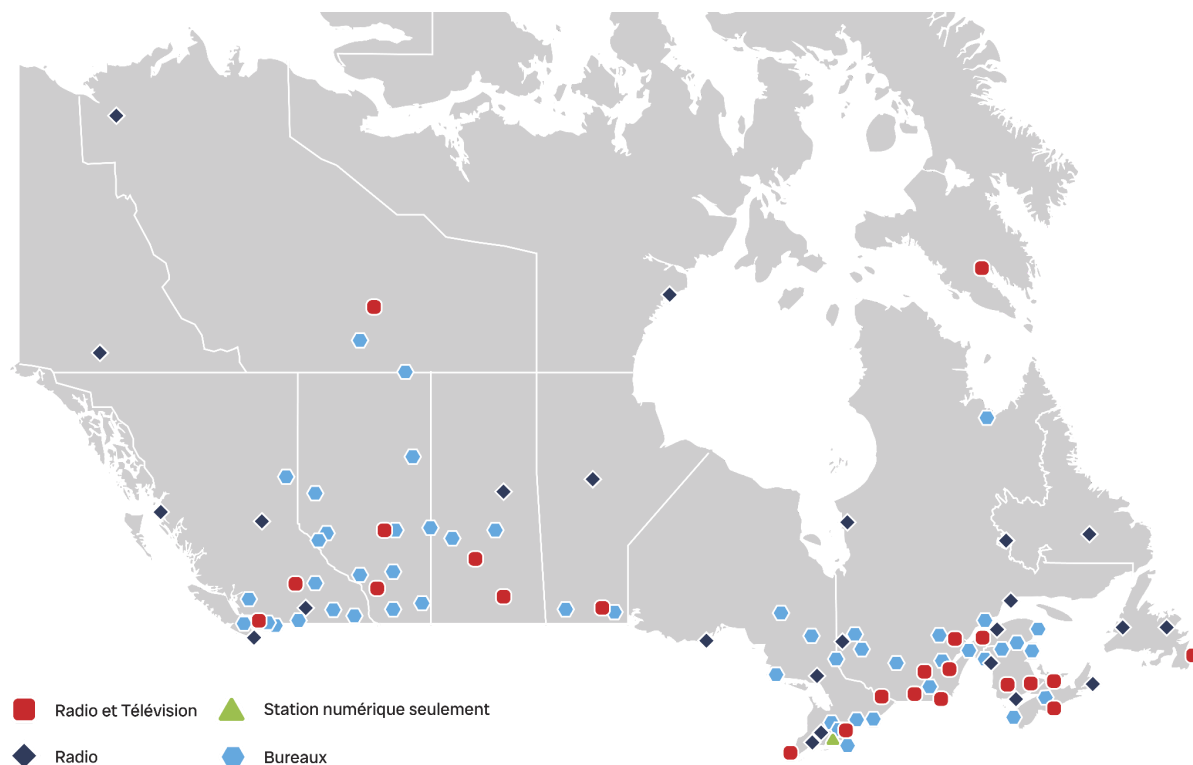
NOTRE MISSION

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

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 numérique¹. Nous avons cinq chaînes de télévision spécialisées et quatre réseaux radiophoniques nationaux – deux dans chaque langue officielle. Nous avons aussi sept bureaux à l'étranger, ainsi que la capacité d'ouvrir, au besoin, des bureaux dans d'autres endroits clés.



¹ Cette carte indique l'emplacement primaire, en date de janvier 2025, 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).



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. 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.

NOS SERVICES

NOS MARQUES



NOS PLATEFORMES



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 (dëne sų́łíné, dene kədá, dene zhatíé, cri de l'Est, dinjii zhu' ginjik, inuktitut, inuvialuktun et tłı́chq) par l'intermédiaire de CBC North.

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 tagalog.

Nous nous conformons 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, au titre 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.

SOCIÉTÉ CANADIENNE

De 2016 à 2021, la croissance de la population canadienne a été presque deux fois plus rapide que celle de tous les autres pays du G7, et cette croissance se poursuit. Au 1^{er} avril 2024, la population canadienne se chiffrait à 41 millions d'habitants, une augmentation de 10,9 % depuis 2021.

Cette trajectoire ascendante de la population s'explique par les migrations internationales (permanentes et temporaires), qui représentaient 98 % de la croissance démographique du Canada en 2023³. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a publié le Rapport annuel au Parlement sur l'immigration de 2024 qui réduira les niveaux d'immigration permanents et comprend des mesures visant à limiter le nombre de résidents temporaires admis au pays afin de resserrer le système d'immigration du Canada^{4,5}. La population autochtone canadienne continue de croître à un rythme beaucoup plus rapide que la moyenne nationale. Elle a augmenté de 9,4 % de 2016 à 2021, un taux de croissance supérieur à celui de la population non autochtone pour la même période (+5,3 %). Le recensement de 2021 comptait 1,8 million d'Autochtones au Canada, soit 5 % de la population canadienne totale. La population autochtone est jeune, 28 % de ses membres sont âgés de moins de 25 ans⁶.

Bien que l'anglais et le français demeurent les langues les plus couramment parlées au Canada, la diversité linguistique y est plus grande que jamais. Selon les prévisions, la proportion de Canadiens déclarant avoir pour langue maternelle l'anglais ou le français diminuera au cours des prochaines années, tandis que la proportion de ceux ayant une langue maternelle autre que l'anglais et le français augmentera. Le nombre de Canadiens qui disent parler à la maison une langue non officielle est maintenant égal à celui des Canadiens qui disent parler français à la maison. Environ 8,3 millions de Canadiens disaient parler une langue non officielle à la maison en 2021, un nombre égal à celui des Canadiens qui ont déclaré parler français à la maison⁷.

³ Statistique Canada, Estimations de la population du Canada : forte croissance démographique en 2023, 2024.

⁴ Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, Rapport annuel au Parlement sur l'immigration, 2024.

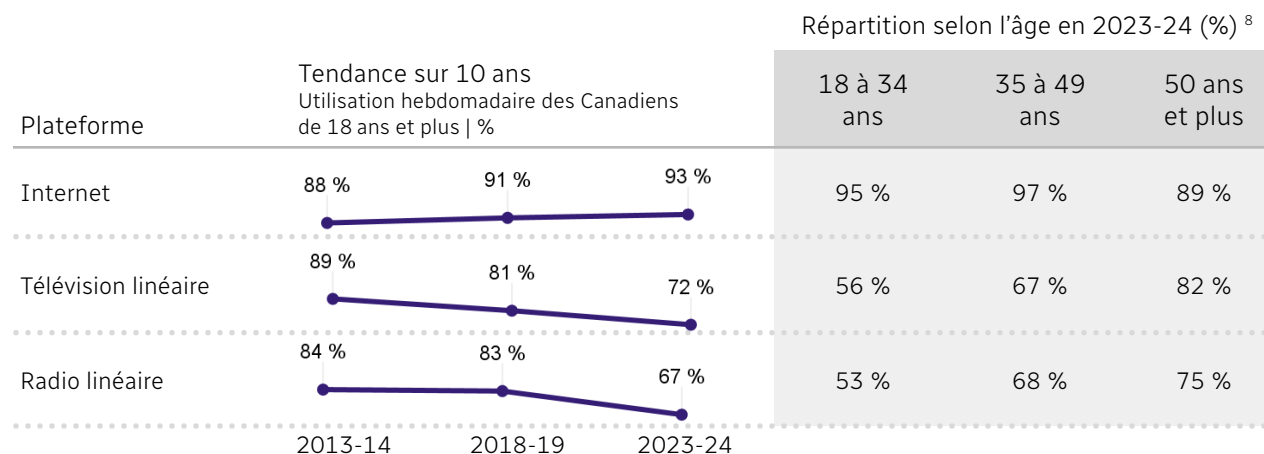
⁵ Gouvernement du Canada, Renforcement des programmes de résidence temporaire pour des volumes durables, 2024.

⁶ Statistique Canada, Statistiques sur les peuples autochtones, 2024.

⁷ Statistique Canada, données du recensement de 2021, 2024.



TENDANCES DES AUDITOIRES CANADIENS



Les Canadiens et Canadiennes se tournent de plus en plus vers les plateformes numériques pour leur consommation média, passant en moyenne 31,5 heures par semaine en ligne. L'utilisation des médias traditionnels poursuit sa trajectoire à la baisse, avec un temps d'écoute moyen de la télévision et de la radio de 11,6 et 5,4 heures par semaine, respectivement⁸. La consommation de vidéo numérique a atteint un sommet au pays : 91 % des gens regardent chaque mois des vidéos en ligne sur des plateformes comme YouTube et Netflix⁹. Du côté des contenus audio, Spotify et YouTube dominent le marché⁹, et la consommation de balados a doublé en cinq ans, ce qui illustre l'attrait croissant des contenus audio sur demande¹⁰. L'utilisation des réseaux sociaux demeure solide au Canada, avec une moyenne de 11,4 heures par semaine par personne consacrées à des plateformes comme Facebook, Instagram et TikTok⁹, où les microvidéos dominent. De plus, la possession des téléviseurs connectés à Internet a doublé au cours de la dernière décennie, et les trois quarts des ménages canadiens ont maintenant ce type d'appareils⁹.

INDUSTRIE

Les géants de la technologie continuent à régner sur le marché canadien de la publicité numérique : Alphabet (Google), Meta (Facebook, Instagram), Amazon et Microsoft se sont partagé plus de 90 % des dépenses publicitaires en 2022¹¹. Cette concentration présente des défis pour les entreprises plus petites et les médias locaux. Pendant ce temps, les investissements dans l'intelligence artificielle (IA) s'accroissent, ce qui stimule l'innovation dans les domaines de la diffusion de contenu et de la personnalisation des médias; par ailleurs, les discussions entourant les mesures réglementaires pour encadrer de manière responsable l'innovation liée à l'IA se multiplient.

⁸ OTM 18+, 2013-2024.

⁹ OTM 18+, 2024.

¹⁰ OTM 18+, 2019-2024.

¹¹ Global Media and Internet Concentration Project, Media and Internet Concentration in Canada, 1984-2022, 2023.



RADIODIFFUSION PUBLIQUE

Nous nous adaptons à ces changements en mettant l'accent sur les contenus locaux, les plateformes numériques et les partenariats stratégiques. Parmi les exemples de notre collaboration avec des diffuseurs et des organisations du monde entier, citons des protocoles d'entente avec des médias de service public étrangers et la participation à des initiatives comme l'[incubateur d'espaces publics](#), [Project Origin](#) et [Partnership on AI](#).

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont démontré notre capacité de captiver les auditoires à une échelle sans précédent. Les plateformes numériques ont enregistré plus de 24 millions d'heures de visionnement en continu, soit plus du double comparativement à Tokyo 2020 et à Beijing 2022¹². La couverture des Jeux Olympiques a atteint 27 millions de téléspectateurs au Canada¹³, tandis que celle des Jeux Paralympiques a attiré plus de 11 millions de personnes¹⁴ à la télévision et a enregistré un record de 614 000 heures de visionnement en ligne¹⁵.

La diversité et l'inclusion demeurent au cœur de notre mission. Par des initiatives comme la [stratégie nationale autochtone](#) et le [plan national sur l'accessibilité](#), nous favorisons l'accessibilité et la représentation équitable, ce qui reflète notre engagement à servir l'ensemble de la population canadienne.

¹² Adobe Analytics, Paris 2024 : toutes plateformes confondues, du 25 juillet au 11 août 2024.

¹³ Numeris, PPM pour la télévision, du 25 juillet au 11 août 2024, 2+, total pour le Canada, portée cumulative.

¹⁴ Numeris, PPM pour la télévision, du 28 août au 8 septembre 2024, 2+, total pour le Canada, portée cumulative.

¹⁵ Adobe Analytics, Jeux Paralympiques de Paris 2024 : toutes plateformes confondues, du 28 août au 8 septembre 2024.



5. ENTRE NOUS, C'EST POUR LA VIE

INITIATIVES STRATÉGIQUES 2019-2025

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.



MISSION

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

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

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

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

BÂTIR UNE RELATION AVEC LES CANADIENS QUI DURERA TOUTE LEUR VIE

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

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

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

NOTRE PRIORITÉ

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

INITIATIVES ET RÉALISATIONS STRATÉGIQUES

Pour en savoir plus sur notre plan stratégique (2019-2025), voir notre [site web institutionnel](#). Pour connaître nos réalisations antérieures, 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 répondent aux attentes de la population canadienne. Notre but : proposer une offre numérique dans laquelle chaque Canadien ou Canadienne 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 2025, 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 auditoires 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 no 1 pour le contenu canadien francophone.
- Poursuivre le développement de [CBC Listen](#) et de [Radio-Canada OHdio](#) pour en faire des plateformes centralisées regroupant tous nos services audio.
- Promouvoir [CBC Gem](#) comme destination numérique pour la programmation vidéo canadienne et le visionnement en continu de nouvelles.

Réalisations de 2024-2025

- Poursuite du développement des applications destinées aux auditoires afin de rendre nos plateformes numériques plus accessibles ([ICI TOU.TV](#) et [CBC Gem](#)). La stratégie d'authentification progresse bien pour les plateformes numériques de CBC et de Radio-Canada. À Radio-Canada, le projet d'authentification est terminé. Radio-Canada se concentre maintenant sur l'optimisation de l'expérience utilisateur, l'augmentation du taux de remplissage des champs obligatoires, la hausse de l'engagement et l'amélioration de la fidélisation au moyen de l'information issue des données.
- Lancement par CBC News de 12 nouvelles chaînes d'information locale en continu pour [Calgary](#), [Edmonton](#), [Saskatchewan](#), [Manitoba](#), le [Nord](#), [Ottawa](#), [Windsor](#), [Montréal](#), [l'Île-du-Prince-Édouard](#), la [Nouvelle-Écosse](#), [Terre-Neuve-et-Labrador](#) et le [Nouveau-Brunswick](#), ce qui porte notre offre totale à 18 chaînes, afin de nous rapprocher de nos auditoires.
- Lancement d'émissions sur [ICI TOU.TV](#), comme [Cerebrum](#), [Splendeur et influence](#), [Dumas](#) et la populaire émission de radio [La journée \(est encore jeune\)](#).
- Renforcement de notre offre numérique par le développement de nouveaux formats, comme la vidéo verticale pour les vidéojournaux.
- Expansion de l'offre de balados locaux de CBC News pour traiter de sujets méconnus touchant les communautés grâce à l'ajout de [This Is Vancouver](#), [This Is Toronto](#), [This Is Manitoba](#), [This Is Nova Scotia](#) et à une nouvelle publication quotidienne de [This Is Calgary](#).
- Couverture des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 sur toutes nos plateformes médias, y compris les services numériques et de diffusion en continu.



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 2025, 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 sur nos plateformes numériques ainsi que sur YouTube, TikTok et d'autres réseaux sociaux.

Réalisations de 2024-2025

- Lancement de contenus jeunesse, dont la deuxième saison de [Premier trio](#) et de [Cirkus](#).
- Poursuite de la présentation de [Zak : Dompteur de défis](#), un spectacle unique de la [zone Jeunesse](#) visant à faire vivre une expérience de marque vivante et mémorable qui captivera les enfants et leurs parents.
- Partenariat avec le [Service des bibliothèques de l'Ontario](#) et les bibliothèques publiques des Premières Nations pour proposer des événements avec [CBC Kids Studios](#) à l'occasion de la Semaine des bibliothèques publiques des Premières Nations. L'animatrice Janaye Upshaw, accompagnée de son complice, la marionnette Mr. Orlando, a visité des collectivités mal desservies pour leur proposer des activités, des cadeaux et un spectacle qui donne la parole à des auteurs et autrices autochtones. La tournée s'est notamment arrêtée chez les Premières Nations d'Onigaming et de Big Grassy ainsi que dans les bibliothèques publiques de Thunder Bay et de Dryden. De plus, du 29 au 31 janvier, nous avons participé à la Super Conférence de l'Association des bibliothèques de l'Ontario (OLA), le plus grand rassemblement de professionnels du secteur des bibliothèques au Canada.
- Interaction, au moyen des comptes [TikTok](#), [YouTube](#), [Instagram](#) et Snapchat de CBC Gem, avec les jeunes auditoires pour leur faire découvrir les contenus de divertissement de CBC. Le jeu en vaut la chandelle : [à elle seule, une vidéo sur YouTube Shorts](#) liée à la série pour enfants d'âge préscolaire [Let's Go Bananas!](#) a enregistré 25,7 millions de vues, un nombre qui continue d'augmenter.
- 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 l'élection présidentielle américaine et les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.
- Diffusion, sur des plateformes de réseaux sociaux comme YouTube, Instagram et Facebook, de vidéos et d'entrevues avec de jeunes influenceurs produites par [CBC Kids](#) et [MAJ](#) pour les Jeux Olympiques de Paris 2024.



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 et Canadiennes les communautés qui composent leur pays.

Objectif stratégique

En 2025, 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 2024-2025

- Renforcement de notre offre numérique régionale, notamment avec le développement des [vidéojournaux](#), du projet [Empreintes](#) et de balados.
- Collaboration avec [TFO](#) pour offrir du contenu éducatif en français, inclusif et de grande qualité, sur les plateformes [ICI TOU.TV](#) et [Radio-Canada OHdio](#) afin d'appuyer notre volonté de faire rayonner des productions francophones de partout au Canada.
- Organisation de la série d'événements *Ensemble d'un océan à l'autre* pour rassembler les communautés francophones de tout le pays. Ces événements, tenus dans 10 villes canadiennes et ayant récolté plus de 1 350 inscriptions et 120 visionnements sur YouTube, ont favorisé les interactions entre les régions.
- Couverture complète des élections provinciales et municipales de l'automne en Colombie-Britannique, à Halifax, au Nouveau-Brunswick, en Saskatchewan et en Nouvelle-Écosse. Nous avons notamment présenté des profils de candidats et des débats entre ceux-ci, parlé des grands enjeux et couvert la soirée électorale.
- Planification de l'ouverture de bureaux éphémères dans les stations régionales de CBC News pour couvrir des sujets originaux et authentiques qui concernent des collectivités mal desservies et sous-représentées, et [expansion de notre couverture des nouvelles locales](#) dans 22 collectivités du pays.
- Lancement de notre campagne annuelle [Des Fêtes remplies de générosité](#), qui vise à sensibiliser la population et à soutenir les banques alimentaires locales d'un océan à l'autre.
- Poursuite du programme de partenariats avec les bibliothèques, [Collab](#), qui finance des initiatives dans des bibliothèques publiques partout au pays.



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 2025, 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

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

Réalisations de 2024-2025

- Présentation d'une programmation spéciale, mise en valeur sur toutes nos plateformes durant l'été, à l'occasion du [Mois national de l'histoire autochtone](#) pour mettre en lumière la culture, les réalités et les réalisations des peuples autochtones au Canada.
- Renouvellement de notre partenariat avec le [Festival Fierté Montréal](#) pour agir comme un partenaire culturel important en soutenant des événements locaux.
- Appel aux candidatures pour la cohorte du projet [CAPE 2025](#), dans le cadre duquel des personnes en situation de handicap se joindront à CBC en 2025 pour un stage rémunéré de six mois à des endroits comme Vancouver, le Nouveau-Brunswick, Toronto, l'Île-du-Prince-Édouard, Edmonton, Calgary, St. John's, Regina, Montréal, Halifax et Victoria.
- Établissement de nouveaux partenariats avec [Canal M](#) et [AMI-télé](#), et lancement de [L'ABC Handicaps](#) de MAJ, une série qui présente des explications sensibles et éclairantes sur les réalités des personnes en situation de handicap.
- Participation au [Festival KWE!](#), un événement qui fait vibrer le public en explorant le riche héritage des 11 nations autochtones du Québec au moyen de prestations captivantes, d'activités stimulantes et de manifestations artistiques variées. Cinq de nos collègues ont participé à la table ronde intitulée « [L'importance d'intégrer les communautés autochtones dans les médias](#) » pour communiquer leurs expériences et leurs observations personnelles sur le reflet des points de vue autochtones dans les médias.
- Lancement de la [résidence en musique autochtone de la CBC](#), un programme soutenu par la [Fondation SOCAN](#) qui vise à favoriser la créativité de six artistes inuit, métis et des Premières Nations.
- Lancement du programme Accelerator, une initiative d'emploi rémunéré et de développement des compétences pour les personnes ayant participé au programme de perfectionnement pour le personnel en ondes d'Équité et Inclusion.



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 la population canadienne. Nous faisons en sorte que notre pays et les créateurs d'ici soient vus et entendus partout dans le monde.

Objectif stratégique

En 2025, 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 2024-2025

- Annonce de la prolongation pour deux ans de l'[incubateur d'espaces publics](#), soit jusqu'en 2027. Ce partenariat permet de dévoiler des concepts novateurs pour améliorer les conversations numériques et encourager la participation citoyenne. À la RTBF (Belgique), la SRG SSR (Suisse) et la ZDF (Allemagne) se sont récemment ajoutées l'Australian Broadcasting Corporation (ABC) et l'ARD allemande.
- Production de nouveaux contenus audio de concert avec des médias francophones européens, notamment [Washington d'ici](#) et [Soleil noir, autopsie d'une secte](#) en partenariat avec la RTS.
- Poursuite des coproductions internationales, par exemple pour les émissions [Paid in Full](#), [The Con: Kaitlyn's Baby](#) (avec la BBC) et [The Secret Knowledge of Animals](#) (avec l'ARD/la SWR d'Allemagne). Partenariats mondiaux pour la création de balados, comme [Broomgate: A Curling Scandal](#), [Split Screen: Thrill Seekers](#), [Tested](#), [Celine: Understood](#) et [Personally: Short Sighted](#), afin de joindre des auditoires consommant du contenu semblable et de renforcer la notoriété de notre marque sur des plateformes tierces comme Apple, Spotify et Amazon.
- Obtention par [CBC News](#) et [Radio-Canada Info](#) de la [certification de la Journalism Trust Initiative \(JTI\)](#) de Reporters sans frontières, qui fait la promotion d'un journalisme digne de confiance. Nos services ont reçu la cote la plus élevée de cette norme internationale visant à évaluer la fiabilité des médias d'information.
- Organisation de la conférence Public Broadcasters International 2024 ([PBI Ottawa 2024](#)) afin de renouveler notre engagement envers l'avenir des médias publics. Cette année, l'événement a réuni des dirigeants de plus de 40 diffuseurs publics provenant de plus de 20 pays, de même que des journalistes, des cinéastes et des universitaires du monde entier.

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 (SPMV) 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.



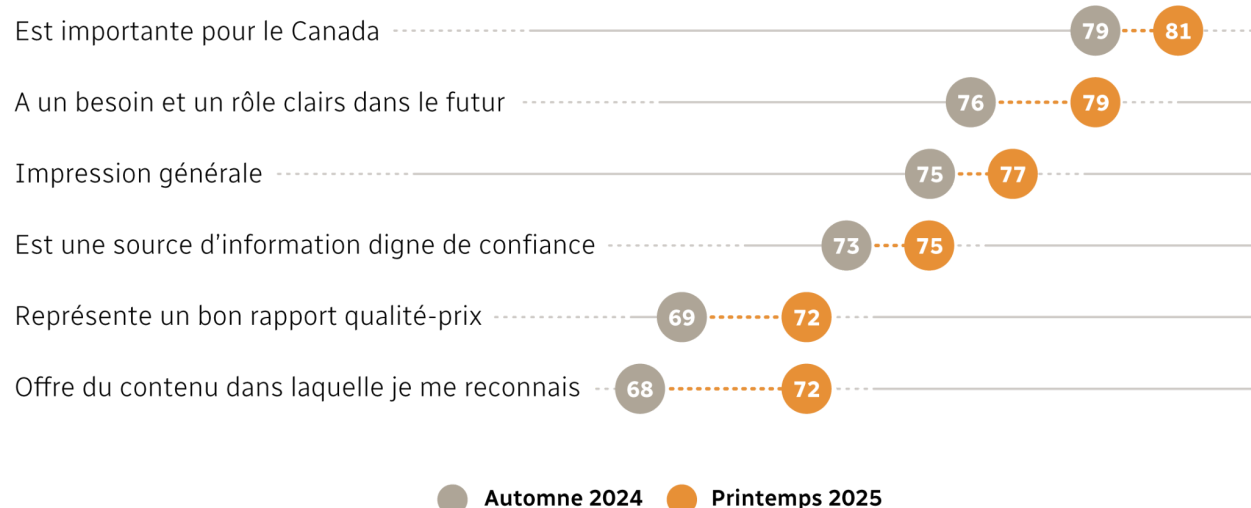
Au cours du dernier exercice, l'utilisation des services de CBC/Radio-Canada est passée de 65 % à 68 % au sein de la population canadienne.

Les récentes remises en question de la souveraineté du Canada ont sensibilisé davantage les gens à l'importance de la culture et de l'information d'ici. Cette prise de conscience se traduit par une hausse entre nos résultats de l'automne et ceux du printemps pour certains indicateurs du sondage de perception.



Évolution des indicateurs clés du SPMV de l'automne 2024 au printemps 2025

Réponses positives (6-10 sur 10) | Canadiens | %



De nouveaux indicateurs ajoutés au printemps 2025 soulignent la valeur que les Canadiens et Canadiennes accordent à leur diffuseur public national.



Notre rôle national : CBC/Radio-Canada...

Réponses positives (6-10 sur 10) | Canadiens | %

Sa disparition représenterait une perte pour le Canada

74

Garantit que les histoires et perspectives canadiennes atteignent des auditoires qui pourraient autrement être dominés par les médias étrangers

73

Le contenu contribue à un sentiment d'identité partagée chez les Canadiens

73

Est un élément central de notre identité canadienne

71

Offre un contrepois nécessaire à la montée de la désinformation et de la désinformation dans les médias

70



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 monde¹⁶. 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.

CBC/RADIO-CANADA – RÉSULTATS DE 2024-2025

PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES

INDICATEURS	RÉSULTATS 2024-2025	CIBLES 2024-2025	RENDEMENT PAR RAPPORT AUX CIBLES	CIBLES 2025-2026	EXPLICATIONS
Portée numérique (moyenne mensuelle de visiteurs uniques) ¹⁷					
CBC/Radio-Canada	21,1 M	20,7 M	●	21,3 M	La portée numérique de CBC/Radio-Canada, de CBC et de Radio-Canada est égale ou supérieure à la cible, car les auditoires se sont tournés vers nos services numériques pour s'informer sur les grands dossiers de l'actualité, se divertir et suivre la couverture des Jeux Olympiques de Paris 2024.
CBC	16,2 M	16,2 M	●	16,4 M	
Radio-Canada	5,4 M ¹⁸	5,3 M	●	5,2 M ¹⁸	
Engagement numérique des utilisateurs (minutes mensuelles moyennes par visiteur) ¹⁹					
CBC/Radio-Canada	45 min/vis.	39 min/vis.	●	45 min/vis.	L'engagement numérique dépasse la cible grâce aux Jeux Olympiques de Paris 2024, à la couverture de grands dossiers de l'actualité, comme l'élection américaine et les tarifs douaniers, et à de nouvelles initiatives numériques.
CBC	30 min/vis.	28 min/vis.	●	31 min/vis.	
Radio-Canada	52 min/vis. ¹⁸	48 min/vis.	●	61 min/vis. ¹⁸	

● 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.

¹⁶ Notre cinquième priorité stratégique – Faire rayonner le Canada dans le monde – est mesurée à l'interne.

¹⁷ 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.

¹⁸ Les résultats sont compilés d'avril à octobre, car les données de Comscore pour [Radio-Canada.ca](https://radio-canada.ca) affichent des incohérences à partir de novembre 2024. Par conséquent, les cibles de Radio-Canada pour 2025-2026 seront basées uniquement sur les Canadiens francophones (au lieu de l'ensemble du Canada).

¹⁹ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), minutes mensuelles moyennes par visiteur sur les plateformes numériques de CBC/Radio-Canada | CBC News/Régions | Radio-Canada Info/Régions, avril à mars, Canada.



CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES

INDICATEURS	RÉSULTATS 2024-2025	CIBLES 2024-2025	RENDEMENT PAR RAPPORT AUX CIBLES	CIBLES 2025-2026	EXPLICATIONS
Visites numériques aux contenus jeunesse (moyenne mensuelle de visites) ²⁰					
CBC/Radio-Canada	2 434 k	2 677 k	○	2 505 k	Les visites numériques aux contenus jeunesse sont inférieures à la cible, car l'utilisation de nos plateformes numériques a été moins importante que prévu. Parmi les facteurs expliquant ce résultat, notons la concurrence accrue pour l'attention des enfants exercée par les géants du numérique, les réseaux sociaux et les jeux vidéo.
CBC	2 079 k	2 277 k	○	2 079 k	
Radio-Canada	355 k	400 k	○	426 k	

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS

INDICATEURS	RÉSULTATS 2024-2025	CIBLES 2024-2025	RENDEMENT PAR RAPPORT AUX CIBLES	CIBLES 2025-2026	EXPLICATIONS
Engagement numérique des utilisateurs – info/régions (minutes mensuelles moyennes par visiteur) ²¹					
CBC	21 min/vis.	19 min/vis.	●	21 min/vis.	L'engagement numérique à l'égard des nouvelles et du contenu régional de CBC et de Radio-Canada est conforme à la cible annuelle, car la couverture d'événements de l'actualité locale, comme les feux de forêt en Colombie-Britannique et en Alberta ou l'élection provinciale en Ontario, a retenu l'attention des auditoires.
Radio-Canada	12 min/vis. ²²	12 min/vis.	●	13 min/vis. ²²	

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI

INDICATEURS	RÉSULTATS 2024-2025	CIBLES 2024-2025	RENDEMENT PAR RAPPORT AUX CIBLES	CIBLES 2025-2026	EXPLICATIONS
Représentation de l'équité en emploi (% des nouvelles embauches à l'externe) ²³					
CBC/Radio-Canada	64,3 %	47,5 %	●	50,0 %	L'indicateur de représentation de l'équité en matière d'emploi dépasse la cible en raison de la hausse du taux d'auto-identification et d'une adoption accrue des initiatives liées à l'embauche.
CBC	84,1 %	65,0 %	●	66,0 %	
Radio-Canada	32,9 %	27,0 %	●	33,0 %	

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

²⁰ 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.

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

²² Les données ont été compilées d'avril à octobre en raison d'incohérences dans les rapports Comscore pour Radio-Canada.ca à partir de novembre 2024. Par conséquent, les cibles de Radio-Canada pour 2025-2026 seront établies uniquement pour les Canadiens francophones (plutôt que pour l'ensemble du Canada).

²³ Cette mesure vise trois groupes : les membres des peuples 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.

TÉLÉVISION (part d'auditoire)²⁴

INDICATEURS	RÉSULTATS 2024-2025	CIBLES 2024-2025	RENDEMENT PAR RAPPORT AUX CIBLES	CIBLES 2025-2026	EXPLICATIONS
CBC Television	5,4 %	5,0 %	●	6,1 %	CBC Television a dépassé sa cible grâce à une solide programmation hivernale qui a attiré les auditoires sur le réseau, par exemple avec <i>North of North</i> , <i>Saint-Pierre</i> , <i>Coronation Street</i> et <i>Bollywed</i> .
CBC News Network	2,1 %	2,0 %	●	2,1 %	CBC News Network a dépassé sa cible en raison des grands dossiers de l'actualité, comme la démission de Justin Trudeau, la cérémonie d'assermentation de Donald Trump, les tarifs douaniers, le congrès d'investiture du Parti libéral et l'assermentation de Mark Carney.
ICI TÉLÉ	22,8 %	23,6 %	○	22,8 %	Les résultats d'ICI TÉLÉ sont légèrement sous la cible. Cette baisse s'inscrit dans une tendance plus large du marché, caractérisée par une diminution de la consommation de la télévision traditionnelle en français. Avec plus de 4 millions de téléspectateurs, le <i>Bye bye 2024</i> est en tête du classement pour l'année de radiodiffusion 2024-2025, suivi d' <i>Infoman</i> et d' <i>En direct de l'univers</i> .
ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA	6,5 %	6,2 %	●	6,5 %	La part combinée a dépassé la cible, principalement en raison de la couverture de nouvelles majeures par ICI RDI, notamment la cérémonie d'assermentation aux États-Unis, la guerre commerciale liée aux tarifs douaniers et la démission du premier ministre Justin Trudeau.

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

²⁴ 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

INDICATEURS	RÉSULTATS 2024-2025	CIBLES 2024-2025	RENDEMENT PAR RAPPORT AUX CIBLES	CIBLES 2025-2026	EXPLICATIONS
Part de CBC Radio One et CBC Music ²⁵	13,7 %	14,6 %	○	13,7 %	Les auditoires canadiens ont globalement passé moins de temps à écouter CBC Radio One et CBC Music; la part d'auditoire est donc inférieure à la cible. Toutefois, la portée combinée de CBC Radio et CBC Music dépasse la cible.
Portée de CBC Radio One et CBC Music ²⁶	10,5 M	10,3 M	●	10,5 M	
Part d'ICI PREMIÈRE et ICI MUSIQUE ²⁷	26,4 %	24,9 %	●	26,8 %	La part d'auditoire combinée d'ICI PREMIÈRE et ICI MUSIQUE dépasse la cible grâce à des émissions phares comme <i>Pénélope</i> et à des cotes d'écoute record pour ICI MUSIQUE.

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

REVENUS (services généralistes, facultatifs et en ligne)²⁸

INDICATEURS	RÉSULTATS 2024-2025	CIBLES 2024-2025	RENDEMENT PAR RAPPORT AUX CIBLES	CIBLES 2025-2026	EXPLICATIONS
CBC	301 M\$	287 M\$	●	277 M\$ ²⁹	Les résultats ont dépassé les cibles, surtout en raison des revenus tirés des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.
Radio-Canada	297 M\$	293 M\$	●	290 M\$ ²⁹	

● Cible atteinte ou dépassée ○ Cible partiellement atteinte

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

²⁶ Source : Numeris, PPM pour la télévision, 2+, total pour le Canada.

²⁷ Source : Numeris PPM, marché central francophone de Montréal, 2+, septembre à mars (saison régulière).

²⁸ Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et les autres revenus (p. ex., vente de contenus).

²⁹ Les cibles pour 2025-2026 comprennent les revenus pour les Jeux Olympiques de Milano Cortina 2026, car il s'agit d'une responsabilité partagée par CBC et Radio-Canada.



MESURE DU CONTENU CANADIEN³⁰

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 1^{er} septembre 2022.

EXIGENCES ANNUELLES		RÉSULTATS DU 1 ^{ER} SEPT. 2023 AU 31 AOÛT 2024
ICI TÉLÉ		
Période de radiodiffusion en soirée	60 %	92 %
CBC Television		
Période de radiodiffusion en soirée	60 %	88 %

³⁰ La période de radiodiffusion en soirée est du dimanche au lundi, de 18 h à minuit.

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 2024-2025 à 2029-2030. 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](#). En décembre 2023, le gouvernement fédéral a publié la version définitive du règlement de la [Loi sur les nouvelles en ligne](#), qui vient confirmer que CBC/Radio-Canada est admissible au régime d'indemnisation, et un premier versement a été reçu en mai 2025. Toute modification apportée au cadre législatif, notamment l'adoption ou la proposition de nouvelles mesures législatives, comme la [Loi sur la diffusion continue en ligne](#), pourrait avoir une incidence sur nos perspectives financières. Une proposition de révision du mandat a été communiquée en février 2025. 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, en concordance avec la vision de l'avenir de CBC/Radio-Canada publiée sur le [site web](#) du gouvernement canadien.
- Le recul considérable des revenus publicitaires de la télévision, qui s'est amorcé en 2023, a entraîné un défi financier important pour la Société. Bien que les revenus publicitaires des services numériques augmentent constamment, ils ne suffisent pas encore à remplacer la perte de revenus tirés de la télévision, ce qui entraîne un manque à gagner croissant. 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.
- Un investissement ponctuel de 42 millions de dollars dans CBC/Radio-Canada a été confirmé pour l'exercice 2025-2026. Ce financement supplémentaire, combiné à la réduction d'effectifs réalisée en 2023-2024, contribuera à atténuer certaines des pressions financières subies par la Société. Afin de maintenir notre viabilité à long terme, nous continuerons à investir dans l'adaptation et la transformation de nos activités.



PLAN D'EMPRUNT

Le paragraphe 46.1 de la *Loi sur la radiodiffusion* accorde à CBC/Radio-Canada le pouvoir de contracter des emprunts ne dépassant pas 220,0 millions de dollars, ou des emprunts de tout montant supérieur autorisés par le Parlement, sous réserve de l'approbation de la ministre des Finances. Le paragraphe 54(3.1) de la *Loi* stipule que notre plan d'emprunt doit être inclus dans notre plan d'entreprise. Les emprunts visant à financer le fonds de roulement sont interdits.

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

Capacité d'emprunt totale disponible	220 000
Capacité utilisée au 31 mars 2025	
Garantie pour la monétisation des créances	(25 171)
Capacité restante	194 829

En vertu du paragraphe 47(1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, la Société a la qualité de mandataire de Sa Majesté et, de ce fait, jouit des mêmes immunités, privilèges et prérogatives constitutionnels que Sa Majesté (l'État). Sa Majesté, ou l'État, est aussi entièrement responsable de toutes nos actions et décisions lorsque nous exécutons notre mandat, et elle en assume tous les risques financiers. Par conséquent, les actifs et les passifs de la Société sont les actifs et les passifs de l'État.



ANNEXE A : PRÉVISIONS FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE DOLLARS)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 influencer sur les résultats réels, qui s'éloigneraient alors des prévisions établies pour la période considérée.

	Prévisions 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Prévisions 2026-2027	Prévisions 2027-2028	Prévisions 2028-2029	Prévisions 2029-2030
PROVENANCE DES FONDS						
Crédit parlementaire pour les activités d'exploitation ³²	1 309 339	1 307 346	1 263 199	1 260 389	1 260 288	1 260 288
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement ³³	98 064	102 044	107 917	101 471	90 603	87 070
Revenus publicitaires ³⁴	343 873	333 296	265 766	267 231	335 124	331 418
Revenus d'abonnement, financement et autres revenus	244 795	218 059	276 495	197 477	196 397	193 431
TOTAL PROVENANCE DES FONDS	1 996 071	1 960 745	1 913 377	1 826 568	1 882 412	1 872 207
DÉPENSES						
Télévision, radio et services numériques ³⁵	1 875 240	1 901 971	1 823 924	1 736 903	1 792 372	1 781 643
Coûts de transmission, distribution et collecte	62 812	64 068	65 349	66 656	67 989	69 349
Administration nationale	10 541	10 752	10 967	11 186	11 410	11 638
Charges financières	16 219	14 597	13 137	11 823	10 641	9 577
TOTAL DÉPENSES	1 964 812	1 991 388	1 913 377	1 826 568	1 882 412	1 872 207
AUTRES GAINS ET PERTES						
(Perte)/gain net sur la cessation d'immobilisations corporelles	(616)	-	-	-	-	-
TOTAL AUTRES GAINS ET PERTES	(616)	-	-	-	-	-
CHARGE/(RECOUVREMENT) D'IMPÔT	12 000	(12 000)				
POSITION NETTE³⁶	18 643	(18 643)	-	-	-	-

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 Le crédit parlementaire de 2024-2025 comprend des augmentations rétroactives du financement au titre de l'inflation salariale pour les exercices 2021-2022 à 2024-2025. On suppose que le financement subséquent au titre de l'inflation salariale sera équivalent à l'augmentation réelle des dépenses au titre des salaires. Le crédit parlementaire de 2024-2025 comprend un financement ponctuel de 42 millions de dollars. L'augmentation en 2027-2028 est attribuable à un changement dans le virement au crédit des immobilisations pour l'hypothèque du Centre de radiodiffusion de Toronto.

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 de Paris 2024, de Milano Cortina 2026, de Los Angeles 2028 et des Alpes françaises 2030 (respectivement prévus pour 2024-2025, 2025-2026, 2028-2029 et 2029-2030).

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 de Paris 2024, de Milano Cortina 2026, de Los Angeles 2028 et des Alpes françaises 2030 (respectivement prévus pour 2024-2025, 2025-2026, 2028-2029 et 2029-2030).

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. L'excédent de 2024-2025 sera utilisé en 2025-2026. On suppose que le seuil de rentabilité sera atteint dans les années futures.

ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS

CBC/Radio-Canada dépend énormément de la technologie et des actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En outre, nous exploitons l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 519 sites actifs d'émetteurs situés dans tout le Canada (dont 186 sont détenus en propre et 333 sont loués). Nous gérons également un portefeuille immobilier d'environ 2,7 millions de pieds carrés au 31 mars 2025, répartis dans 12 immeubles dont nous sommes propriétaires, et dans 68 immeubles loués partout au Canada. En tout, nous exerçons nos activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 937 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.

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 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 d'il y a 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 937 millions de dollars au 31 mars 2025. 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

Selon le paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion*, 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 25 juin 2024, le gouvernement a approuvé le budget d'immobilisations 2024-2025 de la Société s'élevant à 101,7 millions de dollars. Le sommaire du plan quinquennal d'investissement en immobilisation pour 2025-2026, budgété à 94,8 millions de dollars, suit.

SOURCES ET UTILISATION DES FONDS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Budget	Prévisions			
	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
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)	27 981	30 128	15 920	0	0
Report	1 800				
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations					
Virements de revenus autogénérés de l'exploitation aux immobilisations/(des immobilisations à l'exploitation)	(20 928)	(14 624)	5 669	26 243	30 640
<i>Virements de revenus autogénérés de l'exploitation aux immobilisations</i>	<i>14 551</i>	<i>5 734</i>	<i>17 418</i>	<i>33 439</i>	<i>33 439</i>
<i>Virements des immobilisations à l'exploitation</i>	<i>(35 479)*</i>	<i>(20 358)*</i>	<i>(11 749)*</i>	<i>(7 196)*</i>	<i>(2 799)</i>
TOTAL DES FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	94 763	101 414	107 499	112 153	116 550

*Virements pour financer les solutions de logiciel-service



	Budget	Prévisions			
PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Infrastructure de production : services numériques, télévision et radio	23 329	35 634	56 114	75 806	84 884
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	6 196	14 506	15 995	13 382	10 236
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	8 312	6 980	6 000	6 000	6 000
Gestion des installations	48 125	37 657	22 990	10 565	9 865
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	8 801	6 637	6 400	6 400	5 565
TOTAL DES FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	94 763	101 414	107 499	112 153	116 550



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 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. La section suivante présente les principaux risques auxquels nous sommes exposés.

1. VIABILITÉ FINANCIÈRE

Les défis hors du commun auxquels l'industrie des médias est confrontée au Canada, y compris l'incertitude sans précédent tant sur le plan économique, politique que sur celui de la réglementation et de la législation, l'évolution continue des habitudes de consommation des auditoires, la succession de changements et de bouleversements technologiques et le contexte économique 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 les pressions exercées sur nos modèles d'affaires structurels et financiers. Les revenus du numérique ne suffisent pas à contrebalancer le recul de nos revenus publicitaires traditionnels et de nos revenus d'abonnement. La hausse des coûts se poursuit en lien avec la production, la rémunération des employés spécialisés et les nouvelles technologies qui appuient nos projets essentiels de transformation. Cette baisse des revenus combinée à l'augmentation des coûts explique la nécessité dans laquelle nous nous trouvons de nous doter d'un modèle financièrement viable, en développant une capacité et une agilité qui permettront l'adaptation rapide et la résilience.

Ces difficultés ont aussi des incidences sur notre plan d'immobilisations. Les actifs utilisés dans la chaîne de production et la prestation des services sont de plus en plus des solutions intégrées et des outils informatiques et logiciels. Le renouvellement rapide qu'exigent ces outils exacerbe les défis posés par notre structure financière, ce qui se traduit par des occasions manquées et des coûts accrus. 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'infrastructure, la mise à niveau de l'équipement et les améliorations locatives, ce qui a comme conséquence la priorisation constante des projets clés.

2. MANDAT ET CONTEXTE LÉGISLATIF / RÉGLEMENTAIRE

L'évolution du paysage politique et la transition du pouvoir peuvent entraîner des changements en matière de mandat, de surveillance réglementaire et de financement. Notre mandat est défini par la *Loi sur la radiodiffusion*. Tout changement affectant notre mandat pourrait avoir un impact sur notre stratégie, notre transformation et notre viabilité. Le projet en cours de modernisation des politiques culturelles et de la législation pourrait renforcer ou réduire l'indépendance de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion*, ceci modulant notre capacité d'adaptation et de résilience. 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.

3. 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.



4. PERTINENCE ET AUDITOIRE

Le secteur des médias et du divertissement continue de faire l'objet de pressions en raison de l'évolution continue des habitudes de consommation des auditoires. Les données démographiques, la fragmentation de l'auditoire, l'accessibilité à des expériences personnalisées et sur demande et la mondialisation du contenu et de la distribution ne sont que quelques-uns des facteurs clés à prendre en compte. Les acteurs de l'industrie doivent comprendre comment les différents auditoires se connectent aux contenus médias et interagissent avec les services disponibles. La pertinence du contenu et le caractère approprié des modèles de distribution sont deux secteurs d'investissement importants, mais les ressources internes limitées peuvent créer des pressions concurrentes. Si notre offre de contenu traditionnel et en ligne 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 que les clients recherchent. Toutes nos décisions sont rendues plus complexes par le contexte financier et la difficulté de répondre aux obligations de notre mandat et d'exécuter notre plan stratégique (par exemple, lorsqu'il s'agit d'assurer la croissance de notre portefeuille numérique, d'offrir du contenu local aux auditoires régionaux et d'assurer une couverture locale aux communautés de langue officielle en situation minoritaire partout au pays). Si elles ne s'adaptent pas, les marques médias actuelles risquent de perdre l'avantage concurrentiel dont elles bénéficiaient lorsqu'elles servaient d'importants auditoires dans un univers linéaire, maintenant que les expériences numériques sur demande et personnalisées ont priorité.

5. PROJETS ET INITIATIVES D'ENVERGURE

Les projets et initiatives d'envergure apportent des changements importants à nos procédés, nos technologies ainsi que notre milieu de travail et notre culture, rendant la priorisation plus complexe. Le nombre inhabituel de projets d'envergure simultanés augmente la complexité de la gestion de projet pour les différents portefeuilles ainsi que la charge de travail du personnel et les pressions exercées sur nos budgets d'exploitation et d'immobilisations. Notre dette technologique croissante (englobant l'infrastructure désuète, les processus inefficaces, les vulnérabilités liées à la cybersécurité et les répercussions sur les activités des investissements différés dans les technologies) impose une hiérarchisation stratégique des projets.

6. GESTION DES TALENTS ET MOBILISATION

Le climat politique et économique actuel, marqué par une incertitude financière et des préoccupations entourant la sécurité de l'emploi, compromet notre capacité d'attirer et de conserver les meilleurs talents pour répondre à nos exigences d'ordre stratégique et opérationnel. Cette instabilité peut avoir une incidence négative sur la santé et le bien-être des employés, contribuant à une augmentation du stress et des préoccupations relatives à la santé mentale, exacerbant davantage l'anxiété suscitée par le contexte social plus large.

La pénurie de main-d'œuvre spécialisée, au Canada et à l'étranger, amplifie les difficultés et les coûts en matière de recrutement. À ce défi s'ajoute une perte d'intérêt pour les carrières du secteur médiatique, en particulier pour le journalisme, ce qui peut avoir une incidence négative sur l'expérience client et les revenus. La difficulté prolongée de pourvoir les postes vacants aura pour effet d'accroître la charge de travail des employés en poste, ceci pouvant éroder leur mobilisation, leur moral et, éventuellement, leur productivité.



7. TECHNOLOGIES NOVATRICES, INCLUANT L'IA

L'innovation continue est impérative si nous voulons demeurer concurrentiels afin de répondre aux nouvelles attentes du public et aux besoins des clients. Une adaptation insuffisante – impliquant notamment d'actualiser les formats de contenu et d'adopter les technologies émergentes telles que l'IA (spécialement l'IA générative) – menace directement notre pertinence sur le marché. Entre autres, une adoption lente pose un risque d'obsolescence technologique (auquel s'ajoutent les risques associés), tandis qu'une adoption non stratégique pose un risque de rendement décroissant; à cela s'ajoute le risque de faire des choix technologiques sous-optimaux en raison de ressources limitées. Aussi, l'utilisation non contrôlée des nouvelles technologies par les employés engendre des vulnérabilités liées à la sécurité.

Ces défis interreliés menacent notre capacité de proposer des solutions de pointe, de maintenir notre part de marché et d'assurer notre viabilité à long terme. Il en ressort la nécessité cruciale d'appliquer une approche globale et cohérente sur le plan stratégique en matière d'adoption des technologies, d'investissement, de gestion des risques et de formation du personnel.

8. CYBERMENACES ET PROTECTION DES DONNÉES

Le nombre, le coût et la complexité des cyberincidents continuent d'augmenter partout dans le monde, malgré une sensibilisation à la cybersécurité et des investissements accrus dans ce domaine. Cette tendance est alimentée par la croissance et l'adoption rapides de technologies perturbatrices, et par un climat géopolitique dans lequel les infrastructures essentielles et l'appareil gouvernemental sont la cible des cyberattaquants. L'embauche et la rétention d'experts en cybersécurité sont des mesures d'atténuation possibles, mais elles constituent 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 impératif de bien former nos employés et de mettre en place une première ligne de défense robuste, car l'erreur humaine demeure la première cause des cyberincidents.

Les vulnérabilités des systèmes associées au nombre croissant d'applications infonuagiques ou logicielles à la disposition des utilisateurs finaux augmentent les risques tels que des fuites de données ou des atteintes à l'intégrité des systèmes (touchant surtout les données sensibles et les renseignements personnels) et des pannes. Les fournisseurs externes de systèmes infonuagiques sont eux aussi exposés aux cyberattaques, celles-ci pouvant entraîner une perte de données et une atteinte à la réputation. Rien ne garantit que les mesures qui ont été prises pour réduire le risque d'interruption de service ou de cyberattaque permettront leur prévention à l'avenir. L'évolution des cybermenaces pourrait engendrer des perturbations importantes des activités de la Société, compromettre l'intégrité de ses services ou de ses données ou entacher son image de marque.

La quantité croissante de données personnelles recueillies auprès des utilisateurs de nos plateformes numériques, qui s'ajoutent aux renseignements personnels des employés que nous traitons dans le cadre de la relation d'emploi, nous expose à des risques bien réels. Les incidents liés à la protection des renseignements personnels causés par des erreurs humaines peuvent avoir des conséquences juridiques et financières, en plus de nuire à la réputation de la Société. Dans ce contexte, il faut porter une attention particulière à la sensibilisation et à la formation continue de nos employés en ce qui concerne les meilleures pratiques de gestion des données personnelles à adopter pour réduire ces risques.



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 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 et régional au pays, CBC/Radio-Canada est aussi tenue par la *Loi* de fournir un service international. Sa programmation et ses services sont réglementés par le 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* entérine l'indépendance du diffuseur public. 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, 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.



Le CRTC a amorcé un processus pour moderniser le cadre de radiodiffusion du Canada. L'approche adoptée par le CRTC pour mettre en œuvre le nouveau régime de radiodiffusion pourrait avoir une incidence sur les exigences réglementaires de CBC/Radio-Canada.

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 limite, 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.

Selon la *Loi sur la radiodiffusion*, 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 de grandes villes et des collectivités 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.



Marie-Philippe Bouchard

Présidente-directrice générale



Dany Meloul

Vice-présidente principale, Radio-Canada



Dan Boudreau

Vice-président principal, Technologies et Infrastructures



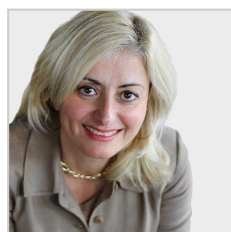
Miguel Baz

Vice-président, chef des affaires juridiques et de l'éthique



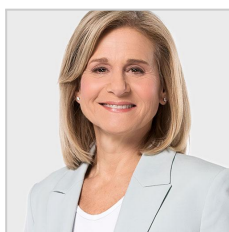
Claude Galipeau

Vice-président principal, Développement d'entreprise



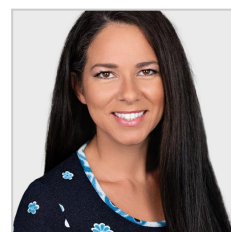
Carol Najm

Vice-présidente et cheffe de la direction financière



Barbara Williams

Vice-présidente principale, CBC



Karen Bateh

Vice-présidente, Personnes et Culture