

Par ailleurs, nous devons maintenir nos revenus autogénérés sur une courbe ascendante et tirer des gains d'efficacité accrus de notre exploitation. En 2015, la Société vise à obtenir une plus grande souplesse financière pour financer les éléments clés qui permettront d'implanter sa nouvelle stratégie. Avec *Partout, Pour tous*, nous nous engageons à :

- équilibrer le plan financier global et améliorer le niveau de service que nous offrons aux Canadiens, sans abandonner nos auditoires existants;
- trouver des initiatives pour accroître les revenus, réduire les coûts et réaffecter les ressources, et examiner nos actifs pour en maximiser la valeur le plus possible;
- réduire davantage nos coûts d'exploitation. Nous avons entrepris un examen des coûts administratifs et généraux à l'échelle de l'entreprise ainsi qu'un examen de nos dépenses globales pour l'achat de biens et de services;
- revoir nos méthodes de production dans les réseaux et notre utilisation de la technologie pour accroître notre efficacité;
- explorer des possibilités de partenariat;
- réévaluer nos priorités dans un environnement qui évolue rapidement.

Parmi nos initiatives, mentionnons le passage progressif à une gestion intégrée des revenus (l'exploration de toutes les options qui s'offrent à la Société pour maximiser les revenus tirés de ses contenus), une approche plus globale pour l'approvisionnement et le marchandisage et la mise au point d'autres outils de publicité en ligne, à mesure que les débouchés numériques se multiplient et se greffent de plus en plus aux médias traditionnels.

5. RISQUES

GESTION DES RISQUES

En tant que radiodiffuseur public national du Canada, CBC | Radio-Canada occupe une place importante au sein du système canadien de radiodiffusion et fait face à des risques uniques sur le plan de la planification et de l'exploitation. Comme tous les radiodiffuseurs, la Société doit s'adapter aux changements technologiques, à l'évolution démographique et aux exigences changeantes des consommateurs, ainsi qu'aux changements structurels qui surviennent dans l'industrie. En tant que radiodiffuseur public qui a le mandat prévu par la loi de servir tous les Canadiens, CBC | Radio-Canada est confrontée également à des défis financiers et à des risques uniques.

Le programme de gestion des risques de CBC | Radio-Canada s'inscrit dans un cadre à l'échelle de l'organisation intégré aux processus opérationnels. La responsabilité de la gestion des risques est partagée entre les groupes suivants : le Conseil d'administration de CBC | Radio-Canada et son Comité de vérification, l'Équipe de la haute direction, la Vérification interne et les divisions opérationnelles.

Le Conseil d'administration exerce sa gouvernance à l'égard des principaux risques auxquels est exposée la Société, il approuve les grandes politiques et s'assure que les processus et systèmes nécessaires pour gérer les risques sont en place.

Le Comité de vérification du Conseil 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.

L'Équipe de la haute direction détermine et gère les risques, et présente des rapports sur les principaux risques qui concernent CBC | Radio-Canada au Comité de vérification et au Conseil d'administration, recommande des politiques et supervise la production de rapports financiers, de même que l'application des systèmes de contrôle interne.

La Vérification interne planifie les vérifications qu'elle effectue en fonction des résultats du processus d'évaluation des risques, pour faire en sorte que le plan de vérification annuel couvre les risques les plus importants à tour de rôle.

Les composantes médias et les services de soutien cernent et évaluent les risques auxquels ils sont exposés, les présentent dans leur plan de gestion annuel, puis élaborent et mettent en œuvre des plans détaillés pour gérer ces risques. Les risques sont priorisés en fonction de leurs répercussions potentielles et de leur probabilité, et sont présentés chaque trimestre au Comité de vérification du Conseil d'administration.

LÉGENDE

Tendance des risques ▼ Décroissant ► Stable ▲ Croissant

Le tableau ci-dessous présente les principaux risques auxquels a fait face CBC | Radio-Canada pendant l'exercice 2010–2011.

RISQUE PRINCIPAL	TENDANCE DES RISQUES	
	MESURE D'ATTÉNUATION	2010–2011 CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
FINANCEMENT PUBLIC	►	
Les pressions financières qui s'exercent par le gouvernement peuvent influencer sur le financement de CBC Radio-Canada en 2011–2012 et au-delà.		Les conséquences du budget fédéral de 2011 pour la Société sont les suivantes :
Le financement ponctuel de 60 millions de dollars pour la programmation est renouvelé chaque année depuis 2001–2002, mais aucun engagement n'a été pris après 2011–2012.	Des scénarios ont été préparés pour évaluer les répercussions potentielles.	Renouvellement du financement de 60 millions de dollars pour 2011–2012.
Le gouvernement a gelé les crédits d'exploitation dans le cadre du budget fédéral du 4 mars 2010 et a annoncé qu'il n'accorderait aucun financement au titre de l'inflation des salaires pendant trois ans, jusqu'au 31 mars 2013, pour un impact cumulé de 41,3 millions de dollars.	Nous avons incorporé les répercussions de l'absence de financement au titre de l'inflation des salaires dans le plan stratégique quinquennal de CBC Radio-Canada 2015 : <i>Partout, Pour tous.</i>	L'Examen stratégique et fonctionnel annoncé dans le budget afin de réduire les dépenses des programmes peut avoir des répercussions sur le financement futur.
Dans le budget déposé le 6 juin 2011, on a annoncé un examen des dépenses de programmes directes dans le but de réaliser des économies annuelles continues en 2014–2015, qui représenteront cinq pour cent de la base de l'examen du gouvernement.		

RISQUE PRINCIPAL	TENDANCE DES RISQUES 2010-2011		CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
	MESURE D'ATTÉNUATION		
ENJEUX RÉGLEMENTAIRES			
Valeur du signal			
Le 1 ^{er} mars 2011, la Cour d'appel fédérale a ouvert la voie pour que les radiodiffuseurs privés obtiennent une compensation des distributeurs par câble et par satellite pour la diffusion de leurs émissions. La Cour fédérale a jugé à 2 contre 1 que le CRTC avait le droit d'établir un régime en vertu duquel les radiodiffuseurs privés pouvaient attribuer une valeur à leurs signaux. Certaines entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) continuent de s'opposer à cette décision. Toutefois, à la suite du règlement des dernières modalités de l'acquisition de CTV par BCE, le 1 ^{er} avril 2011, BCE a annoncé qu'elle soutient maintenant le régime de droits de distribution du CRTC ainsi que le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL).	Suivre la situation et rajuster les plans en conséquence.	►	La décision du CRTC d'exclure CBCI Radio-Canada du régime de compensation pour la valeur des signaux laisse la Société à la merci de deux sources de financement moins prévisibles (revenus publicitaires de la télévision généraliste et financement public).
Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL)			
CBCI Radio-Canada a reçu 37 millions de dollars au titre du FAPL pour l'exercice terminé le 31 mars 2011. Le FAPL doit faire l'objet d'un examen d'ici le 31 août 2012. Cet examen pourrait entraîner un changement dans le montant de l'enveloppe que CBCI Radio-Canada reçoit du Fonds.	Maximiser l'admissibilité au FAPL tout en maintenant la souplesse budgétaire.		Le financement obtenu du FAPL pour l'année de radiodiffusion se terminant le 31 août 2012 est estimé à 39,7 millions de dollars et a été incorporé dans les plans de CBCI Radio-Canada. Le maintien du financement obtenu du FAPL après le 31 août 2012 est incertain.

LÉGENDE

Tendance des risques ▼ Décroissant ► Stable ▲ Croissant

RISQUE PRINCIPAL	MESURE D'ATTÉNUATION	TENDANCE DES RISQUES 2010-2011	
		CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR	
Renouvellement des licences			
Le renouvellement de toutes les licences de CBC Radio-Canada, y compris celles de ses services spécialisés, est prévu pour septembre 2011. L'issue de cette audience permettra d'établir les conditions de nos licences accordées par le CRTC pour les cinq prochaines années et de déterminer si nous sommes en mesure d'atteindre les objectifs de <i>Partout, Pour tous</i> .	Dans sa demande de renouvellement de licences, CBC Radio-Canada cherche à obtenir un cadre de réglementation rationalisé qui lui permettrait de fonctionner de manière efficace et efficiente dans un environnement multiplateforme en mutation. La Société travaillera avec le CRTC pour en arriver à des conditions de licences mutuellement acceptables.	Les audiences sur le renouvellement des licences sont prévues pour septembre 2011. Le 29 mars 2011, le CRTC a procédé à un renouvellement administratif des licences des services de télévision de CBC Radio-Canada jusqu'au 31 août 2012.	
Audience du CRTC sur l'intégration verticale			
CBC Radio-Canada est le seul grand radiodiffuseur au Canada qui n'a pas de sociétés affiliées de distribution. Il y a un risque que les EDR abandonnent les services de télévision facultatifs ou qu'il y ait une pression à la baisse sur les tarifs de gros pour les services spécialisés de la Société, ce qui entraînerait une réduction de ses revenus.	Protéger la grande disponibilité de nos services pour les Canadiens sur les plateformes réglementées en plaidant en faveur d'une réglementation plus stricte et de meilleurs processus de règlement des différends.	Le CRTC a annoncé un moratoire sur les ententes d'exclusivité pour le contenu télévisuel diffusé sur les services mobiles tant que les audiences sur l'intégration verticale ne seront pas terminées.	
POLITIQUES PUBLIQUES		▶	
Les politiques publiques dans les secteurs de la radiodiffusion et des communications, comme la propriété étrangère, pourraient avoir des répercussions sur le modèle économique des radiodiffuseurs, y compris celui de CBC Radio-Canada.	Les enjeux ont été discutés avec des représentants du gouvernement. La Société a participé aux travaux de comités et à des études. Nous suivrons la situation et rajusterons les plans en conséquence.	Les modifications dans l'application des règles de propriété étrangère pourraient bouleverser le paysage de la radiodiffusion, puisque l'entrée de la concurrence étrangère sur le marché serait accrue.	

RISQUE PRINCIPAL	MESURE D'ATTÉNUATION	TENDANCE DES RISQUES 2010-2011	CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
STRATÉGIE, BUDGET ET PLANIFICATION		►	
Des changements structurels survenus dans le secteur de la radiodiffusion généraliste, suscités par les progrès technologiques, l'intégration verticale et des changements dans les habitudes de consommation nécessitent la révision de la stratégie à long terme. Souplesse financière limitée.	Nous avons élaboré et mis en œuvre le plan <i>Partout, Pour tous</i>, afin d'établir des priorités stratégiques à plus long terme pour la Société. Cet exercice aura des répercussions sur le cycle de planification de 2011-2012 et au-delà. Nous avons amélioré la transparence à l'égard des parties intéressées en augmentant le volume et la fréquence de l'information financière rendue publique. Nous avons examiné les secteurs où la Société a besoin d'une souplesse financière accrue et avons amorcé des discussions avec les interlocuteurs clés des ministères pour obtenir plus de souplesse.		Le plan <i>Partout, Pour tous</i> a été annoncé en février 2011. Des plans de gestion ont été mis au point et des budgets ont été alloués pour appuyer les objectifs stratégiques. Des indicateurs de rendement clés (IRC) ont été élaborés afin de suivre la réalisation de ces objectifs. Nous avons poursuivi les communications régulières avec le personnel et les parties intéressées sur la mise en œuvre de <i>Partout, Pour tous</i>. En date du 30 juin 2011, le premier rapport financier trimestriel public devrait être publié à la fin de l'été. Nous continuerons de demander plus de souplesse financière afin de réagir plus efficacement dans le contexte d'exploitation de CBC Radio-Canada.
REMPLACEMENT ET OPTIMISATION DE L'INFRASTRUCTURE		►	
Ressources limitées pour répondre aux besoins au titre des immobilisations pour les opérations suivantes : Réparations et rénovations des immeubles.	Planification et classement par priorité des travaux d'entretien, en mettant l'accent sur la santé et la sécurité, et la poursuite des activités.		Des fonds supplémentaires ont été attribués aux projets prioritaires d'entretien d'immeubles pour les deux prochains exercices. Un comité des espaces critiques multidisciplinaire procède actuellement à la sélection et au recrutement d'experts de l'externe qui aideront à fixer des normes pour la gestion des espaces critiques.

LÉGENDE

Tendance des risques ▼ Décroissant ► Stable ▲ Croissant

RISQUE PRINCIPAL	TENDANCE DES RISQUES 2010-2011	
	MESURE D'ATTÉNUATION	CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
Remplacement de l'équipement de radiodiffusion vieillissant et passage à la production haute définition (HD).	Nous poursuivrons les travaux de remplacement dans les limites des ressources disponibles, en fonction des priorités établies. La majorité des installations de production des centres réseau de Montréal et de Toronto ont déjà été converties à la haute définition.	La conversion de l'équipement de production vieillissant aux normes HD dans les établissements régionaux est prévue pour les années à venir, au rythme où le permettront les ressources budgétaires.
Fin prochaine de la durée de vie utile des sites d'émetteurs radio au pays.	Nous avons mis au point une nouvelle stratégie de gestion de l'infrastructure de transmission pour en réduire la taille de même que les investissements actuels nécessaires, tout en assurant le maintien de la couverture.	Un financement additionnel au titre des immobilisations pour les émetteurs de radio dans le cadre du Plan de rayonnement accéléré a été dégagé dans le budget d'immobilisations pluriannuel en 2012-2013.
Exploitation des biens immobiliers pour réduire l'espace excédentaire et les coûts.	Une stratégie complète pour les Services immobiliers a été mise au point et approuvée afin de maximiser les produits du portefeuille et de réduire les coûts d'exploitation.	Les Services immobiliers de CBC Radio-Canada mettront en œuvre les plans stratégiques du portefeuille au cours des prochaines années.
PASSAGE À LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE		
En mars 2010, le CRTC a réaffirmé que la date butoir pour le passage à la télévision numérique (TVN) hertzienne était le 31 août 2011. La Société déploie tous les efforts possibles pour installer 27 émetteurs numériques dans l'ensemble du pays – un émetteur pour chacune de ses stations sources de télévision d'ici le 31 août 2011. CBC Radio-Canada devrait remplacer 51 émetteurs pour assurer le passage au numérique dans tous les marchés à conversion obligatoire désignés par le CRTC. Or, le budget d'immobilisations de la Société ne permet pas de répondre à cette exigence. Ainsi, certains marchés pourraient ne plus recevoir le signal hertzien de Radio-Canada ou de CBC.	En mars 2011, huit émetteurs de télévision numérique étaient en service. La mise en œuvre et les plans de financement de la TVN ont été accélérés afin que 13 émetteurs numériques soient installés pour la Télévision française et 14 émetteurs pour la Télévision anglaise d'ici le 31 août 2011.	Le 18 mars 2011, le CRTC a fait connaître ses attentes relativement aux messages d'intérêt public liés au passage à la télévision numérique le 31 août 2011. Ces messages ont commencé à être diffusés le 1 ^{er} mai 2011. Le 23 mars 2011, le CRTC a rejeté la demande de CBC Radio-Canada en vue d'installer un nouvel émetteur numérique pour Fredericton. La Société déposera de nouveau sa demande en l'étayant avec de l'information plus détaillée. La Société demandera aussi au CRTC l'autorisation de continuer à diffuser en analogique dans certains de marchés au Canada.

RISQUE PRINCIPAL	MESURE D'ATTÉNUATION	TENDANCE DES RISQUES 2010-2011	
			CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
REVENUS PUBLICITAIRES		▼	
Affaiblissement du marché publicitaire en raison des changements dans la conjoncture économique. Passage de la télévision généraliste comme média publicitaire aux chaînes spécialisées et aux services à large bande.	Les stratégies de ventes évoluent vers des offres intégrées (messages publicitaires, placement de produits, publicité en ligne) au détriment des achats de publicité dans les services traditionnels.		Le solide rendement de la grille, la reprise économique, de meilleures stratégies de prix et de meilleures relations avec les agences ont contribué à augmenter les revenus publicitaires en 2010-2011. Ces conditions devraient continuer d'être favorables en 2011-2012.
DÉFIS LIÉS AU FONDS DES MÉDIAS DU CANADA (FMC)		►	
Les nouvelles règles d'attribution du financement du FMC pourraient réduire le soutien à CBC Radio-Canada.	La Société a présenté sa position de manière proactive auprès du FMC, notamment en participant au groupe de discussion national du Fonds.		L'enveloppe de CBC Radio-Canada au titre du FMC pour 2011-2012 est presque la même que celle de l'an dernier.
DÉFIS LIÉS À LA MAIN-D'ŒUVRE		►	
Défis pour recruter, former, retenir et responsabiliser une main-d'œuvre compétente.	Poursuivre la stratégie de communication avec les employés. Exemples : Les résultats du sondage sur la mobilisation ont été communiqués entre février et avril 2011. Nous avons annoncé la création d'un Comité consultatif national. La stratégie <i>Partout, Pour tous</i> a été communiquée aux employés de diverses manières : présentations en direct, exposés interactifs en ligne, webdiffusion et section du site intranet iO! consacrée à la stratégie. Poursuivre la mise en œuvre du Plan national sur la diversité et l'équité 2009-2012. Continuer la mise en place de la stratégie de gestion des talents.		S'assurer qu'une planification et une formation adéquates de la main-d'œuvre sont en place pour réorienter les activités conformément à <i>Partout, Pour tous</i> et s'assurer que les employés possèdent les bonnes compétences.

LÉGENDE

Tendance des risques ▼ Décroissant ► Stable ▲ Croissant

RISQUE PRINCIPAL	MESURE D'ATTÉNUATION	TENDANCE DES RISQUES 2010-2011	
			CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
IMPACT DES PLATEFORMES ÉMERGENTES		▲	
Perte des auditoires des services généralistes au profit des plateformes émergentes.	Des stratégies perfectionnées pour exploiter les plateformes émergentes ont été préparées et ont commencé à être mises en œuvre. Au cours des cinq prochaines années, des budgets accrus seront accordés aux projets dans le secteur du numérique.		Le passage aux plateformes émergentes est un élément majeur de <i>Partout, Pour tous</i> .
INTERRUPTION DES ACTIVITÉS		▶	
Des événements imprévus pourraient réduire la capacité de la Société d'offrir ses services.	Nous avons entrepris une autoévaluation du degré de maturité des processus du Plan de continuité des activités (PCA) et évalué ce qui est en place actuellement à CBCI Radio-Canada. Cela permettra à la Société de déterminer des occasions d'améliorer des processus critiques. Nous avons continué d'investir dans les plans de reprise après sinistre (PRS) des TI pour tous les systèmes essentiels à la mission.		À la lumière de l'autoévaluation du degré de maturité des processus du PCA, des mesures correctives seront mises en place selon les besoins. Les PRS des TI seront examinés et harmonisés avec la stratégie de l'entreprise et les plans de reprise. L'autoévaluation du PCA actuel servira à établir des mesures correctives selon les besoins.

RISQUE PRINCIPAL	MESURE D'ATTÉNUATION	TENDANCE DES RISQUES 2010-2011	CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
		►	
ACCÈS À L'INFORMATION		►	
Publication par le Commissariat à l'information de son rapport spécial sur l'analyse du rendement de CBCI Radio-Canada à l'égard de l'accès à l'information.	Le site web sur la divulgation proactive a été lancé en décembre 2010. Nous avons continué d'investir pour améliorer la gestion et le traitement des demandes d'accès à l'information.		Le 11 mars 2011, le Commissariat à l'information a publié son rapport spécial intitulé <i>Le libre accès : une question d'ouverture – Fiches de rendement 2009-2010</i>. CBCI Radio-Canada a obtenu la note F, ce qui signifie « insatisfaisant », pour sa gestion des demandes d'accès à l'information en 2009-2010. Les améliorations suivantes ont été apportées : Nous avons intégré aux objectifs de la haute direction l'amélioration des résultats en matière d'accès à l'information. Nous avons consacré plus de ressources au traitement des demandes. Nous avons mis au point de meilleures procédures à l'interne. Nous avons collaboré avec la commissaire afin de répondre aux demandes officielles de manière ouverte, transparente et par ordre de priorité. Nous avons publié volontairement sur le site web de CBCI Radio-Canada plus de 24 000 pages de documents communiqués en vertu de l'accès à l'information.

LÉGENDE

Tendance des risques ▼ Décroissant ► Stable ▲ Croissant

6. PRÉSENTATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE**6A. DIVULGATION COMPTABLE**

Les principales conventions comptables adoptées par la Société sont exposées à la note 2 des états financiers consolidés.