

ANALYSE DE LA DIRECTION

Responsabilité et transparence – CBC | Radio-Canada lie ses indicateurs de rendement à ses priorités institutionnelles. Ce système permet au gouvernement et aux Canadiens d'analyser les résultats annuels de rendement de la Société par rapport à des cibles précises, ainsi que les tendances en matière de rendement.



PACE. VOTRE COMMUNAUTÉ. VOS
ONNECTION. VOTRE DIVERTISSEMENT.
RE CONVENANCE. VOTRE SÉLECTION.
OUS SUR DEMANDE. POUR VOUS
EMENT. POUR VOUS, PARTOUT. VOTRE
NOUVELLES. VOTRE DIVERTISSEMENT.



ANALYSE DE LA DIRECTION

DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

Le Rapport annuel de CBC | Radio-Canada renferme des déclarations prospectives concernant les objectifs, les stratégies et les résultats opérationnels et financiers escomptés. Ces déclarations s'appuient sur les hypothèses générales suivantes : CBC | Radio-Canada continue de recevoir un financement public relativement stable, le marché des revenus publicitaires à la télévision demeure raisonnablement solide et le contexte de la réglementation de radiodiffusion ne change pas fondamentalement. Toutefois, de nombreux risques et de nombreuses incertitudes qui échappent à la volonté de CBC | Radio-Canada restent cependant difficiles à prévoir. Ceux-ci comprennent, sans s'y limiter, des facteurs liés à la conjoncture économique et financière, 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. Les principaux facteurs de risque et d'incertitude sont décrits à la section *Risques* du présent rapport.

1. ACTIVITÉS PRINCIPALES ET STRATÉGIE

1A. MANDAT

CBC | Radio-Canada est le radiodiffuseur public national du Canada et est régie par la *Loi sur la radiodiffusion*.

Créée en 1936, CBC | Radio-Canada célèbre ses 75 années d'existence au service des Canadiens et au cœur de la vie démocratique et socioculturelle du pays. En vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* : « ... la Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit; ... la programmation de la Société devrait à la fois :

- 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;
- s'efforcer d'être de la même qualité 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. »

Outre ce mandat de portée nationale, CBC | Radio-Canada doit aussi offrir, en vertu du paragraphe 46(2) de la *Loi*, un service international assuré par Radio-Canada International (RCI).

Dans l'établissement et l'exploitation de ses activités de radiodiffusion, CBC | Radio-Canada doit se conformer aux conditions de licence et aux autres exigences réglementaires établies par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), de même qu'à toute obligation, en vertu de la *Loi sur la radiocommunication*, pouvant s'appliquer à l'utilisation du spectre des radiocommunications par la Société.

Notre vision consiste à être reconnus comme le chef de file pour exprimer la culture canadienne et enrichir la vie démocratique de tous les Canadiens. Aucun autre radiodiffuseur canadien, privé ou public, n'a la responsabilité de remplir un mandat aussi large, ni d'exercer des activités d'une telle ampleur et d'une telle portée que CBC | Radio-Canada.

1B. SERVICES

Nous sommes le chef de file pour joindre les Canadiens sur de nouvelles plateformes et leur offrir une gamme complète de services à la radio, à la télévision, sur Internet, par satellite, sur les appareils mobiles et de plus en plus sur les nouvelles plateformes. Profondément enracinée dans les régions, CBC | Radio-Canada est le seul radiodiffuseur national qui offre divers points de vue régionaux et culturels, en français, en anglais et en huit langues autochtones, ainsi qu'en sept langues pour les auditoires de son service international. La portée de la Société s'étend d'un océan à l'autre et à l'échelle planétaire grâce au contenu distinctif de grande qualité produit par les Canadiens, pour les Canadiens et sur les Canadiens, et qui leur est offert à leur convenance. Nous proposons plus de 30 services qui ont été présentés dans la section *Nos services*.

Les audiences pour le renouvellement des licences de CBC | Radio-Canada doivent avoir lieu à l'automne 2011. Elles porteront sur l'ensemble des services de la Société, soit les services de télévision généraliste, de radio et les services spécialisés.

1C. MODÈLE ÉCONOMIQUE

Nous exerçons nos activités en utilisant plusieurs sources de financement, notamment des crédits parlementaires et des revenus autogénérés. CBC | Radio-Canada est une société d'État, dont le budget est financé à environ 64 pour cent par des crédits du gouvernement approuvés par le Parlement chaque année. Depuis 10 ans, ces crédits sont demeurés relativement constants dans un contexte de radiodiffusion marqué par une hausse importante des coûts. Les 36 pour cent restants du budget proviennent des revenus publicitaires de la télévision et du numérique (20 pour cent), des revenus publicitaires et d'abonnement des services de télévision spécialisés (9 pour cent) et d'autres revenus divers (7 pour cent). CBC | Radio-Canada n'est pas une entreprise à but lucratif, et toutes les sources de financement lui servent à remplir son mandat de radiodiffusion publique.

Le mandat que remplit CBC | Radio-Canada entraîne des retombées importantes pour l'économie canadienne. Une étude de Deloitte et Touche s.r.l. a conclu que les dépenses de 1,7 milliard de dollars de CBC | Radio-Canada ont généré une valeur ajoutée brute estimée à 3,7 milliards de dollars pour l'économie canadienne en 2010. Cette étude est disponible sur notre site web institutionnel.

1D. EXPLOITATION

Au 27 mars 2011, CBC | Radio-Canada comptait 7 285 employés permanents à temps plein, 456 employés temporaires à temps plein et 979 contractuels à temps plein. Le siège social de la Société se trouve à Ottawa, ses têtes de réseau sont à Toronto et à Montréal, et elle possède 27 stations de télévision ainsi que 82 stations de radio qui produisent de la programmation locale. Nous possédons le seul réseau de radio pancanadien, nous exploitons quatre réseaux de radio (deux dans chaque langue officielle). Les services de l'Information de CBC | Radio-Canada comptent 14 bureaux à l'étranger. Nous intégrons toutes ces activités avec de multiples sites web.

CBC | Radio-Canada diffuse ses émissions de télévision et de radio au moyen de stations qu'elle possède et qu'elle exploite et de stations de télévision affiliées. Les premières sont exploitées entièrement par la Société, alors que les affiliées sont des stations privées qui distribuent ses émissions en vertu d'ententes.

1E. PLAN STRATÉGIQUE

Après 11 mois de planification stratégique impliquant la contribution d'employés de la Société, et en s'appuyant sur les commentaires faits dans le cadre de groupes de discussion et de sondages auprès de nos auditoires et de nos parties intéressées, nous avons mis au point un plan stratégique intitulé *2015: Partout, Pour tous.*

Le plan a été conçu pour répondre aux attentes des Canadiens à l'endroit de leur radiodiffuseur public national en tenant compte des progrès constants de la technologie et de l'évolution incessante et rapide des habitudes de consommation. Dans la mesure où il est appuyé par un financement stable à long terme, incluant les crédits parlementaires versés à CBC | Radio-Canada, le financement de 60 millions de dollars pour la programmation canadienne qu'elle reçoit depuis 2001-2002 et l'accès constant au Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) et au Fonds des médias du Canada (FMC), le plan *Partout, Pour tous* nous permettra de demeurer à l'avant-garde de l'évolution de la radiodiffusion canadienne. La section *Perspectives* du présent rapport renferme de plus amples informations à ce sujet.

Le plan comporte trois éléments :

- Une nouvelle vision pour CBC | Radio-Canada
- Quatre principes directeurs qui appuient la vision
- Trois axes stratégiques pour atteindre les objectifs fixés



Avec notre vision, le fondement du plan stratégique de CBC | Radio-Canada *Partout, Pour tous* est d'enrichir la vie démocratique de tous les Canadiens et d'être reconnus comme le chef de file pour exprimer la culture canadienne.

Les quatre principes directeurs qui appuient notre vision sont les suivants :

1. Créer et offrir du contenu canadien **de grande qualité, original et novateur**
2. qui **rassemble** tous les Canadiens et **reflète leur réalité**
3. en **engageant une conversation avec nos auditoires**
4. en visant **l'optimisation** et la **responsabilisation**

Les trois axes stratégiques pour atteindre nos objectifs sont les suivants : la programmation réseau, la programmation régionale et la programmation numérique.

AXE STRATÉGIQUE – PROGRAMMATION RÉSEAU

La rétroaction de nos auditoires a orienté le renouvellement de la programmation dans tous nos services. Ils nous disent qu'ils veulent voir leur réalité, leurs intérêts et leur identité reflétés dans des émissions attrayantes de grande qualité, créées par des Canadiens. Le contenu canadien est au cœur de notre mandat, et nous en offrons beaucoup plus que n'importe quel autre radiodiffuseur.

Avec notre plan stratégique nous serons encore plus le reflet de la réalité des Canadiens. Nous produirons, entre autres, 10 grands événements par année en français et en anglais, qui mettront en valeur et en lumière des événements particuliers ayant une signification importante pour tous les Canadiens. Par exemple, le jour du Souvenir en novembre 2010, le grand événement *We Will Remember Them/Pour ne pas les oublier* a présenté une nouvelle génération de héros de guerre canadiens aux auditoires des Services français et anglais. La programmation comprenait une gamme de contenu multimédia, notamment des pages web consacrées aux soldats canadiens tombés en Afghanistan, avec du contenu provenant des familles et des amis des soldats et sur lequel les Canadiens pouvaient aussi publier leurs commentaires.

Les Services français et les Services anglais évoluent dans des marchés aux caractéristiques et aux besoins différents. Toutefois, la stratégie *Partout, Pour tous* lie Radio-Canada et CBC par une définition unique du rôle du radiodiffuseur public national. La mise en œuvre de la stratégie sera par conséquent adaptée aux deux marchés linguistiques.

Les principales priorités de programmation que partagent les Services français et les Services anglais sont les suivantes :

a. Nouvelles

CBC | Radio-Canada mettra la dernière main au renouvellement de l'Information, processus qui comprend notamment l'expansion et l'intégration du multimédia, et continuera d'accroître ses auditoires sur toutes les plateformes.

b. Régions

CBC | Radio-Canada va accroître l'étendue et la profondeur de son empreinte, tant sur le plan géographique que dans la couverture en continu et la gamme de contenu.

c. Arts et Divertissement

CBC | Radio-Canada continuera de renforcer son leadership dans le domaine du divertissement en présentant aux Canadiens leur réalité, leur humour et leur culture.

d. Nouvelles plateformes

CBC | Radio-Canada préservera sa position dominante au Canada alors que les auditoires migrent vers les nouvelles plateformes.

2. AXE STRATÉGIQUE – PROGRAMMATION RÉGIONALE

Les Canadiens nous ont dit à maintes reprises que, dans leur esprit, les régions comptent parmi nos priorités les plus importantes, mais qu'ils n'ont pas l'impression que nous exploitons notre potentiel. Pour diverses raisons, nous n'avons pas toujours été présents partout où cela était nécessaire, ni capables d'accomplir tout ce qui était nécessaire.

Nous sommes à l'écoute, et c'est pourquoi nous renverserons cette tendance en comblant cet écart de perception et en renforçant notre présence dans les régions.

Les Services français et les Services anglais sont soumis à des conditions de service et à des exigences différentes en région, mais les deux entités partagent certaines priorités régionales fondamentales :

- a. Nous allons accélérer la tendance pour renforcer notre présence multimédia régionale dans tous les marchés que nous servons.
- b. Nous allons élargir la programmation régionale au-delà du secteur de l'Information pour y inclure d'autres genres d'émissions, comme des émissions de service, des émissions de contenu parlé et musical, de manière à refléter plus de facettes des communautés locales.
- c. Nous allons nous adapter à l'évolution des besoins du marché et des nouveaux modèles de distribution en revoyant et en rajustant l'affectation de nos services et de nos ressources.
- d. Nous allons conclure davantage de partenariats dans les régions, une priorité pour nous, afin d'améliorer notre portée, tout en protégeant et en renforçant la marque de CBC | Radio-Canada.
- e. Nous allons étendre le service offert dans certains marchés mal desservis afin de combler les trous éventuels dans la couverture.

3. AXE STRATÉGIQUE – PROGRAMMATION NUMÉRIQUE

Les Canadiens sont en contact avec CBC | Radio-Canada sur les plateformes numériques, à leur convenance. Les nouveaux médias transforment en profondeur les habitudes de consommation des auditoires et leur interaction avec l'information, le divertissement et le contenu. Dans le cadre de notre stratégie *Partout, Pour tous*, nous voulons donner aux Canadiens les outils qu'il leur faut pour avoir accès à la programmation de CBC | Radio-Canada en fonction de leurs intérêts et de leurs besoins.

a. Renforcer notre position concurrentielle multiplateforme

- Consolider la position de toutes nos chaînes spécialisées actuelles dans le cadre de négociations avec les entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR).
- Investir dans le contenu, la convivialité et le marketing de nos services numériques actuels pour renforcer notre position de chef de file.
- Continuer le travail de pionnier dans les nouveaux médias en expérimentant de nouvelles technologies et applications.

b. Concevoir un ensemble de produits canadiens multiplateformes de marque

- Se concentrer sur un contenu d'arts et de divertissement qui se démarque.
- Assurer une cohérence de la marque afin que le contenu et les auditoires puissent passer facilement entre les services linéaires (traditionnels) et les services non linéaires (sur demande) offerts par CBC | Radio-Canada.

c. Accroître les partenariats pour faire évoluer les produits actuels de CBC | Radio-Canada

- Établir des partenariats ciblés de façon opportune ou des projets de coentreprise qui peuvent être des moteurs de croissance des revenus pour les chaînes spécialisées existantes ou nouvelles, et permettre de réaliser des économies d'échelle.
- Présenter du contenu sur les plus importantes plateformes numériques et regrouper le contenu des autres sur les sites de CBC | Radio-Canada pour accroître le trafic et renforcer la position de chef de file de CBC | Radio-Canada en matière de contenu.

1F. STRUCTURE DE LA DIRECTION ET RESPONSABILITÉS

Le Conseil d'administration de CBC | Radio-Canada est chargé de superviser le fonctionnement de la Société. Il comprend 12 membres nommés par le gouvernement, y compris le président du Conseil et le président-directeur général. La section *Conseil d'administration* du présent rapport contient plus d'information sur le Conseil.

La structure organisationnelle de la Société reflète ses activités de radiodiffusion et ses activités connexes ainsi que son infrastructure et ses obligations administratives. L'Équipe de la haute direction est constituée du président-directeur général et des chefs des huit composantes comme l'illustre l'organigramme ci-dessous.

ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION DE CBC | RADIO-CANADA



Les Services français et les Services anglais sont responsables des activités de programmation de la Société. Les autres composantes appuient les activités principales de radiodiffusion en exerçant des fonctions de soutien dans les secteurs suivants : affaires réglementaires, stratégie et partenariats commerciaux, finances, personnes et culture, marketing et communications, services immobiliers et juridiques. Toutes les composantes évaluent constamment les pratiques exemplaires pour que la plus grande partie du financement global de la Société soit consacrée aux activités de radiodiffusion.

Le Conseil stratégique des technologies (CST), créé en 2009 afin d'assurer l'harmonisation entre la stratégie en matière de technologies et la stratégie d'exploitation de la Société, joue un rôle au sein des huit divisions. Centre d'expertise unique, le CST définit les priorités de la Société dans le domaine des technologies et voit à la mise en œuvre des projets technologiques. Son président relève directement du président-directeur général.

1G. RENDRE COMPTE AUX CANADIENS

CBC | Radio-Canada est tenue de rendre des comptes aux Canadiens quant à sa façon de respecter ses engagements. Cette responsabilité s'exerce par l'entremise d'une variété de circuits et d'outils de communication.

OUVERTURE ET TRANSPARENCE

CBC | Radio-Canada rend compte de ses activités au Parlement, par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, dans son Rapport annuel et son sommaire du Plan d'entreprise, au CRTC en fournissant les rapports de fin d'exercice et les relevés financiers annuels, ainsi qu'aux parties intéressées par un dialogue et des échanges constants et par l'intermédiaire de ses sites web.

Voici quelques exemples de moyens par lesquels la Société rend des comptes :

- Les états financiers vérifiés de CBC | Radio-Canada dans le Rapport annuel déposé au Parlement
- Rapport annuel de CBC | Radio-Canada au CRTC
- Rapports financiers trimestriels produits à compter d'août 2011
- Rapport d'examen spécial du vérificateur général, le prochain examen devant s'amorcer à l'automne 2011
- Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi envoyé à Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDCC)
- Rapport sur la mise en application de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*
- Comptes publics du Canada
- Affichage sur le site web de la Société des frais de déplacement et de représentation du président du Conseil d'administration, du président-directeur général et des vice-présidents
- Pages web sur les demandes d'accès à l'information et la divulgation proactive

ASSEMBLÉE PUBLIQUE ANNUELLE

Depuis 2009, une assemblée publique annuelle (APA) a lieu chaque automne.

En 2010, la Société a tenu son APA à la Maison de Radio-Canada à Ottawa le mercredi 20 octobre. L'assemblée a été diffusée en direct sur le web à l'échelle du pays. De plus, les directeurs principaux des centres régionaux de Vancouver, d'Edmonton et de St. John's ont accueilli des parties intéressées qui ont pu participer à l'assemblée et poursuivre la discussion à l'échelle locale après l'événement.

Même si la tenue de cette assemblée est une obligation pour toutes les sociétés d'État, il s'agit pour CBC | Radio-Canada d'un moment d'échange privilégié avec les Canadiens, tandis que pour le public, c'est l'occasion de poser des questions et de discuter de manière informelle avec les représentants de la haute direction de la Société.

CBC | Radio-Canada attache beaucoup d'importance à l'assemblée publique annuelle, car elle lui permet de rendre compte de son engagement envers la transparence et la responsabilisation.

1H. LE POINT SUR D'AUTRES ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES

CBC | Radio-Canada continue de suivre toute une série de dossiers pouvant avoir des répercussions sur la mise en œuvre de son plan stratégique *Partout, Pour tous*.

INTÉGRATION VERTICALE DANS L'INDUSTRIE DE LA RADIODIFFUSION

Shaw Communications a acquis une participation majoritaire dans le secteur télévision de Canwest Global Communications Corporation en mai 2010. Cette transaction, de même que l'acquisition complète du réseau de télévision CTV par Entreprises Bell Canada (BCE) annoncée le 12 septembre 2010, a profondément remodelé le paysage de la radiodiffusion et des médias.

Actuellement, la grande majorité du contenu média au Canada est entre les mains d'une poignée d'entreprises de distribution puissantes. CBC | Radio-Canada demeure le seul grand radiodiffuseur ne possédant pas d'entreprises affiliées de distribution. Or les entreprises de distribution intégrées peuvent exercer une influence sur l'offre, le placement et l'assemblage d'un grand nombre de services de télévision de CBC | Radio-Canada, et possiblement nuire à la capacité de la Société de remplir son mandat. Ces entreprises sont également des fournisseurs de service Internet qui contrôlent la vitesse et les tarifs de transfert des données, ce qui peut avoir une incidence sur l'utilisation en ligne des services de la Société.

Ces questions seront discutées aux prochaines audiences du CRTC sur l'intégration verticale et aux audiences sur le renouvellement des licences de la Société cette année.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE (TVN)

Les États-Unis et la plupart des pays européens sont déjà passés de la télévision analogique à la télévision numérique. Au Canada, le passage de la télévision analogique à la télévision numérique hertzienne est prévu le 31 août 2011.

Le passage au numérique est un dossier qui concerne l'ensemble de l'industrie. À l'heure actuelle, plus de 93 pour cent des Canadiens sont abonnés à un service de distribution par câble ou par satellite. Cette proportion devrait s'accroître davantage à mesure qu'on s'approchera de la date de transition.

CBC | Radio-Canada est en train d'installer des émetteurs numériques dans tous les marchés où elle produit des émissions de télévision, c'est-à-dire 27 émetteurs en tout pour le 31 août 2011.

La Société déploie tous les efforts possibles pour que tous ces émetteurs soient installés à temps pour le 31 août 2011, date d'abandon du service analogique fixée par le gouvernement. La Société continuera d'offrir des signaux analogiques après le 31 août 2011 dans tous les marchés où le CRTC l'y autorise, ce qu'elle ne saurait cependant faire indéfiniment. Le plan de CBC | Radio-Canada pour le passage complet à la transmission numérique est présenté sur son site web institutionnel, y compris les marchés qui seront touchés par cette décision.

Dans certains marchés où la Société n'installe pas d'émetteurs numériques, la réglementation du CRTC exige que la Société cesse d'émettre en mode analogique. Cela signifie donc qu'après le 31 août 2011, les Canadiens qui habitent dans certains marchés ne pourront plus avoir accès aux services de télévision de la Société par voie hertzienne. La Société entend demander au CRTC l'autorisation de continuer à émettre en mode analogique dans ces marchés. Jusqu'à présent, elle a déjà huit émetteurs numériques en service, deux à Toronto, deux à Montréal, deux à Ottawa, un à Vancouver et un à Québec.

CBC | Radio-Canada, de concert avec d'autres télédiffuseurs généralistes, mène une campagne de sensibilisation auprès du public afin d'informer les Canadiens au sujet de la transition à venir.

La Société a confiance que son plan reposant sur le déploiement de 27 émetteurs pour la télévision numérique répondra aux besoins du Canada. Il est en outre conforme au mandat du radiodiffuseur public en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion*, qui stipule que la Société doit offrir une programmation partout au Canada de la manière la plus adéquate et la plus efficace.

FUSION DE SIRIUS CANADA ET DE CANADIAN SATELLITE RADIO (CSR) HOLDINGS

Le 24 novembre 2010, les deux fournisseurs de radio par satellite au Canada, Sirius Canada Inc. et Canadian Satellite Radio (CSR) Holdings Inc. (la société mère de XM Canada), ont annoncé une fusion des deux entreprises, sous réserve de l'approbation des autorités réglementaires et gouvernementales. CBC | Radio-Canada détenait une participation de 25 pour cent dans Sirius Canada et était l'un des trois actionnaires de l'entreprise. Lorsque la fusion a été approuvée en juin 2011, CBC | Radio-Canada a reçu des parts dans la nouvelle entreprise créée en échange de ses actions dans Sirius Canada, et qui représente une participation de 15 pour cent dans la nouvelle entité (20 pour cent des actions avec droit de vote). La fusion n'impose par ailleurs aucune obligation financière à CBC | Radio-Canada.

La nouvelle société pourra compter sur d'importantes synergies, une clientèle d'abonnés accrue, un modèle d'affaires amélioré et des perspectives plus favorables dans le marché du divertissement audio en mutation. CBC | Radio-Canada enrichit l'offre de Sirius Canada avec six chaînes canadiennes (CBC Radio One, CBC Radio 3, Espace musique, Première plus, Bande à part et Sports Extra) en vertu d'une entente qui sera prolongée de cinq ans (jusqu'en 2022) par suite de la fusion. À l'heure actuelle, les six chaînes sont distribuées à Sirius XM Satellite Radio aux États-Unis au moyen de la plateforme satellitaire de Sirius. La fusion permettra ultérieurement à CBC | Radio-Canada de rendre ses chaînes et ses contenus accessibles aux abonnés de la radio par satellite de XM. Cet élargissement de son auditoire cadre avec l'objectif de la Société de mettre son contenu à la disposition des Canadiens à leur convenance.

2. PRINCIPAUX INDICATEURS ET MESURES DE RENDEMENT

2A. PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Les indicateurs de rendement essentiels au succès sont les suivants : les personnes, la programmation et notre capacité à poursuivre la planification stratégique. Ils nous permettront d'atteindre nos objectifs et de respecter nos engagements envers les Canadiens.

PERSONNES

Nous devons fournir aux employés les outils et les connaissances nécessaires pour qu'ils relèvent les nouveaux défis avec plus de souplesse. Grâce à des relations de travail saines et ouvertes, CBC | Radio-Canada est une organisation efficace, ce qui se traduit par de meilleures émissions pour les Canadiens.

PROGRAMMATION

Nous devons faire en sorte que nos émissions demeurent pertinentes et intéressantes et que nous produisions du contenu canadien plus riche pour nos auditoires, peu importe le format qu'ils préfèrent.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Notre organisation doit évoluer pour se démarquer dans le paysage médiatique des prochaines années. Pour ce faire, CBC | Radio-Canada doit avoir la capacité de s'adapter rapidement aux changements qui surviennent dans les secteurs de la radiodiffusion et des médias.

Nous allons bâtir sur ces trois indicateurs et les intégrer dans notre plan stratégique *Partout, Pour tous*. L'orientation que nous prendrons dans l'avenir tient compte des trois axes principaux : la programmation réseau, la programmation régionale et la programmation numérique.

2B. MESURES DE RENDEMENT CLÉS POUR 2010–2011

Comme le montre le tableau ci-dessous, les mesures de rendement de la Société sont liées aux priorités fondamentales.

PRIORITÉ	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES 2010–2011 ¹	RÉSULTATS 2010–2011
PERSONNES	Utilisation de CBC Radio-Canada par les minorités visibles	81 %	80 % ²
	Employés appartenant à des minorités visibles (les employés à court terme sont exclus)	565	570 ³
	Engagement à l'égard de la formation et du développement	1 055 \$ par employé	1 154 \$ par employé ³
PROGRAMMATION	CONTENU CANADIEN – CBC TELEVISION		
	Journée de radiodiffusion	75 %	85 % ⁴
	Heures de grande écoute (lundi-dimanche, 19 h–23 h)	80 %	82 % ⁴
	CONTENU CANADIEN – TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA		
	Journée de radiodiffusion	75 %	82 % ⁴
	Heures de grande écoute (lundi-dimanche, 19 h–23 h)	80 %	88 % ⁴
	CONTENU CANADIEN – CBC RADIO		
	Journée de radiodiffusion	99 %	99 % ³
	Heures de grande écoute (lundi-dimanche, 6 h–9 h)	100 %	100 % ³
	CONTENU CANADIEN – RADIO DE RADIO-CANADA		
	Journée de radiodiffusion	99 %	100 % ³
	Heures de grande écoute (lundi-dimanche, 6 h–9 h)	100 %	100 % ³
	Caractère distinctif (réseaux de télévision et de radio principaux)	90 %	92 % ²
	Émissions produites en région pour les régions	83 500 heures	95 500 heures ³
	Émissions produites en région pour le réseau	8 300 heures	8 080 heures ³
	Dépenses de programmation plurimédia	6,6 millions \$	6,1 millions \$ ³
	Satisfaction (réseaux de télévision et de radio principaux)	89 %	89 % ²
	Dépenses de programmation canadienne	93 % du budget de programmation	93 % du budget de programmation ³
	Dépenses de programmation	82 % du budget total	80 % du budget total ³
PLANIFICATION STRATÉGIQUE	Revenus autogénérés	88,6 millions \$	100,4 millions \$ ³
	Revenus tirés des nouvelles plateformes	Augmentation de 40 %	Augmentation de 88 % ³
	Investissements dans les nouvelles plateformes	Augmentation de 8 %	Augmentation de 41 % ³

¹ Les cibles monétaires sont fondées sur les budgets annuels.

² Source : Sondage de Mission Metrics, automne 2010.

³ Source : Données sur la programmation officielles et documents internes de CBC | Radio-Canada.

⁴ Source : Rapport annuel de CBC | Radio-Canada remis au CRTC pour l'année de radiodiffusion précédente.

En 2010–2011, CBC | Radio-Canada a atteint et même dépassé la plupart des cibles qu'elle s'était fixées pour mesurer son rendement par rapport à ses priorités fondamentales : les personnes, la programmation et la planification stratégique. CBC | Radio-Canada a atteint deux des trois cibles liées aux personnes. Quant à la priorité liée à la programmation, elle a dépassé les cibles concernant la diffusion de contenu canadien sur ses réseaux de télévision principaux en français et en anglais. La Société a dépassé les cibles liées aux revenus générés par les nouvelles plateformes et aux investissements dans les nouvelles plateformes, deux des indicateurs clés utilisés pour mesurer la priorité liée à la planification stratégique.

SERVICES ANGLAIS

INDICATEURS DE RENDEMENT		CIBLES 2010–2011 ⁵	RÉSULTATS CONFIRMÉS
PART D'AUDITOIRE DE LA RADIO	Combinée	14,1 %	14,7 % ⁶
PART D'AUDITOIRE DE LA TÉLÉVISION	CBC Television (heures de grande écoute)	8,7 %	9,3 % ⁷
	CBC News Network (journée entière)	1,0 %	1,4 % ⁸
NOUVELLES PLATEFORMES (2 ans et +, comScore, moyenne mensuelle, visiteurs uniques)	CBC.ca	5,6 millions	5,8 millions ⁹
	CBC News en ligne	3,9 millions	4,0 millions ⁹
	CBC Sports en ligne	1,1 million	0,9 million ⁹
	CBC Entertainment en ligne	1,3 million	1,9 million ⁹
TOTAL DES REVENUS (services généralistes, spécialisés et en ligne)		328 millions \$	367 millions \$¹⁰
NOMBRE D'ABONNÉS	CBC News Network	10,8 millions	11,0 millions ¹⁰
	bold	2,5 millions	2,2 millions ¹⁰
	<i>documentary</i>	2,3 millions	2,4 millions ¹⁰
TOTAL DES COÛTS		807 millions \$	820 millions \$

5 Les cibles monétaires sont fondées sur les budgets annuels.

6 Source : BBM Canada (sondage d'automne 2010, toutes les personnes de 12 ans et +).

7 Source : BBM Canada (saison régulière, semaines 4 à 31, toutes les personnes de 2 ans et +).

8 Source : BBM Canada (saison régulière, semaines 1 à 31, toutes les personnes de 2 ans et +).

9 Source : comScore (de septembre 2010 à mars 2011).

10 Source : Données sur la programmation et documents internes de CBC | Radio-Canada.

RÉSULTATS DES SERVICES ANGLAIS EN 2010–2011

Portés par les succès enregistrés en 2009–2010, les Services anglais ont connu une autre excellente année en 2010–2011. Le phénomène de concentration de propriété s'est poursuivi dans l'industrie des médias au Canada. Parallèlement, les revenus publicitaires ont rebondi au sortir de la crise économique, ce qui a permis à CBC d'accroître sa marge de manœuvre financière.

Dans ce contexte, les Services anglais sont encore une fois parvenus à atteindre et même à dépasser la plupart de leurs cibles de rendement.

CBC Radio a dépassé sa part d'auditoire combinée visée pour les services CBC Radio One et CBC Radio 2, obtenant 14,7 pour cent du marché national lors du sondage d'automne, un sommet historique pour la composante. De plus, 20 des 22 émissions locales du matin de CBC Radio One se sont classées dans les trois premières positions dans leur marché respectif.

CBC Television a terminé l'année en obtenant sa meilleure part d'auditoire des 10 dernières années (à parité avec 2010), avec 9,3 pour cent aux heures de grande écoute en saison régulière (public de 2 ans et plus). De plus, elle a dépassé la cible de plusieurs dixièmes de point de pourcentage. Le service continue par ailleurs de devancer un de ses principaux concurrents qui diffuse surtout des émissions étrangères aux heures de grande écoute. Plusieurs émissions de CBC Television ont attiré plus d'un million de téléspectateurs, notamment *Battle of the Blades*, *Dragons' Den*, *Hockey Night in Canada*, *Republic of Doyle* et *The Rick Mercer Report*.

La cible établie pour CBC.ca, soit 5,6 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne pour la période de septembre à mars, a été dépassée, le service ayant comptabilisé 5,8 millions de visiteurs, une cible qui représentait une hausse de 5 pour cent par rapport à l'année précédente. Les sections réservées à l'information, aux sports et au divertissement ont enregistré de bons résultats : l'augmentation de l'achalandage de la section divertissement représente un dépassement de la cible de 40 pour cent, qui s'explique en partie par le lancement du lecteur multimédia de CBC qui permet de regarder et d'écouter des émissions de qualité sur demande.

Grâce aux ententes de distribution de radiodiffusion conclues avec des partenaires clés, les chaînes spécialisées numériques ont considérablement accru leur nombre d'abonnés. En outre, le nombre d'abonnés de CBC News Network, le service spécialisé ayant la plus grande distribution au pays, a également dépassé la cible établie pour l'année écoulée.

Pour ce qui est de l'indicateur lié aux revenus totaux, les Services anglais ont dépassé leur cible de 12 pour cent, grâce à l'augmentation des revenus publicitaires, à des initiatives liées à la programmation et à divers autres revenus. Ils ont par ailleurs réussi à contenir leurs coûts, la hausse des dépenses résultant directement des efforts déployés pour produire des revenus supplémentaires.

ORIENTATIONS FUTURES DES SERVICES ANGLAIS

Les stratégies de programmation continueront de mettre l'accent sur la présentation d'émissions canadiennes distinctives et de grande qualité, tant à l'échelle nationale que locale. Pour l'année qui vient, les Services anglais se concentreront sur les trois axes stratégiques de notre plan *Partout, Pour tous*.

PROGRAMMATION RÉSEAU

- **LE CONTENU CANADIEN AVANT TOUT :** Les stratégies de contenu s'articuleront autour d'une priorité : les émissions canadiennes.
- **IMPACT :** Se concentrer sur les attentes des Canadiens à l'endroit de leur radiodiffuseur public.
 - Offrir une programmation réseau qui est le miroir de notre identité nationale.
 - Maintenir l'utilisation des services de CBC en se fondant sur les succès passés de la radio, de la télévision et des services en ligne.
 - Continuer de présenter des nouvelles originales dans des émissions comme *The National*, mais sans s'y limiter.
 - Développer le portail consacré à la musique, le portail consacré aux livres et élaborer la stratégie de fenêtres de diffusion pour le contenu audio.

- Positionner CBC Television de manière à réduire sa dépendance à l'égard des émissions étrangères.
- Accroître l'écoute des émissions et les revenus qui en sont tirés en les diffusant sur les chaînes numériques, à la radio par satellite et sur les nouvelles plateformes.
- Produire 10 grands événements pour célébrer et promouvoir la programmation distinctive, telle que celle consacrée aux arts de la scène, aux galas de remise de prix canadiens, aux documentaires, films et miniséries canadiens distinctifs, ainsi qu'aux émissions populaires.
- Assurer la diversité dans notre programmation en ondes (représentative à l'externe) et au sein de notre équipe (diversité organisationnelle interne).

PROGRAMMATION RÉGIONALE

- **ÉTENDRE NOTRE SERVICE :** Se rapprocher des Canadiens au moyen de notre plan d'expansion du service local.
- **RENFORCER NOS LIENS :** Continuer de renforcer le reflet régional à travers une combinaison d'émissions locales, régionales représentatives et transrégionales.
 - Une programmation produite dans les régions pour faire connaître les réalités locales aux Canadiens.
 - Des émissions et des expériences locales dans les régions et taillées sur mesure pour les régions.
 - Continuer à produire des émissions de télévision aux heures de grande écoute dans les régions.
 - Produire une programmation réseau qui reflète les régions et faite par les régions.
 - Renforcer l'offre de radio locale et améliorer la couverture des nouvelles locales.
 - Ajouter de la nouvelle programmation locale.
 - Étendre le service à des secteurs qui ne reçoivent pas de service local.
 - Étendre le service local aux services mobiles et aux autres plateformes numériques.

PROGRAMMATION NUMÉRIQUE

- **OFFRIR PLUS DE CONTENU À PLUS DE CANADIENS – À LEUR CONVENANCE.**
 - Chercher des occasions propices pour conclure des partenariats, y compris, mais sans s'y limiter, les chaînes spécialisées. Valoriser les droits sur des émissions et du contenu musical existants et futurs.
 - Créer une gamme de chaînes spécialisées thématiques (programmation pour enfants, programmation consacrée aux arts, etc.). Continuer d'accroître les auditoires, d'élargir la distribution et d'étendre la marque de **bold** et de *documentary*.
 - Adapter constamment l'offre en programmation sur les nouvelles plateformes existantes.
 - Accroître le volume de contenu distribué sur les nouvelles plateformes émergentes (comme les appareils mobiles).

- Maximiser les occasions de souscription de contenu sur les plateformes en partenariat ou en copartenance.

SERVICES FRANÇAIS

INDICATEURS DE RENDEMENT		CIBLES 2010–2011 ¹¹	RÉSULTATS 2010–2011
PART D'AUDITOIRE DE LA RADIO (12 ans et +, sondage d'automne)	Combinée	19,0 %	19,5 % ¹²
PART D'AUDITOIRE DE LA TÉLÉVISION (2 ans et +, saison régulière)	Télévision de Radio-Canada (heures de grande écoute)	18,5 %	19,9 % ¹³
RADIO-CANADA.CA (Inclut Radio-Canada.ca, TOU.TV et bandeapart.fm)	Visiteurs uniques	1,8 million	2,0 millions ¹⁴
TOTAL DES REVENUS (services généralistes, spécialisés et en ligne)		190,7 millions \$	205 millions \$¹⁵
NOMBRE D'ABONNÉS	RDI	10,8 millions	11,0 millions ¹⁴
	ARTV	s. o.	2,1 millions
TOTAL DES COÛTS		588,9 millions \$	582,6 millions \$

¹¹ Les cibles monétaires sont fondées sur les budgets annuels.

¹² Source : BBM Canada (sondage d'automne 2010, toutes les personnes de 12 ans et +).

¹³ Source : BBM Canada (saison régulière 2010–2011, toutes les personnes de 2 ans et +).

¹⁴ Source : comScore (de septembre 2010 à mars 2011, toutes les personnes de 2 ans et +).

¹⁵ Source : Données sur la programmation et documents internes de CBC | Radio-Canada.

RÉSULTATS DES SERVICES FRANÇAIS EN 2010–2011

Succès éclatant pour Radio-Canada en 2010–2011.

Toutes les plateformes médiatiques ont enregistré une hausse des cotes d'écoute.

En saison régulière, la Télévision de Radio-Canada a obtenu une part d'auditoire moyenne hebdomadaire de 19,9 pour cent aux heures de grande écoute. Radio-Canada se classe toujours en deuxième position parmi les chaînes de télévision les plus regardées par le public francophone. Grâce à sa programmation distinctive et stimulante, la Télévision de Radio-Canada continue de joindre un vaste auditoire avec des émissions dépassant la barre du million de téléspectateurs (*Tout le monde en parle* et *Les enfants de la télé* à sa première saison), des émissions d'actualités qui créent l'événement semaine après semaine (*Enquête*, *Découverte*, *La facture*), des nouvelles séries dramatiques originales (*30 vies*, *19-2*), sans oublier les émissions conçues et produites par les régions comme *Les chefs!* à Québec – et qui ont toutes connu un succès éclatant dès leur entrée en ondes. Le RDI, qui a enregistré une hausse de ses abonnements, a aussi contribué à ce succès.

La Radio de Radio-Canada a inscrit des records historiques, la Première Chaîne et Espace musique ayant obtenu une part d'auditoire combinée de 19,5 pour cent, soit 15,8 et 3,8 pour cent respectivement.

Le groupe Radio-Canada.ca, qui réunit les sites web Radio-Canada.ca, RCInet.ca, bandeapart.fm et TOU.TV, a brisé tous les records de fréquentation avec une hausse de 14 pour cent par rapport à la même période l'an dernier (comScore, septembre à mars). Le lancement de TOU.TV, la plus importante webtélé de langue française en Amérique du Nord, explique en partie ce succès. En plus d'offrir des émissions de télévision

en rattrapage, TOU.TV sert de tremplin aux concepteurs de contenu web original. En tant qu'agrégateur de contenu, le service offre une plateforme aux radiodiffuseurs publics de toute la Francophonie, ce qui lui permet de présenter un large éventail d'émissions de haut calibre. La stratégie consistant à pousser les ventes d'émissions réseau et les produits spécialisés dans le cadre d'ententes majeures a également eu un effet multiplicateur sur les revenus publicitaires.

Sur le plan des coûts, l'exercice méticuleux de planification stratégique entrepris dans le cadre de *Partout, Pour tous* nous a amenés à faire des choix stratégiques pour échelonner les projets sur plusieurs années, ce qui nous permettra de financer d'autres initiatives dans l'avenir.

ORIENTATIONS FUTURES DES SERVICES FRANÇAIS

La contribution future des Services français s'inscrit dans la continuité de leurs réalisations antérieures comme principal instrument d'information et de rayonnement culturel pour les francophones au Canada. Nous nous efforcerons d'être le plus efficace et le plus innovateur possible afin de mettre en place un modèle économique durable pour la radiodiffusion publique et de continuer de bâtir une marque que les Canadiens reconnaissent comme la référence en matière de programmation canadienne de qualité, distinctive et rassembleuse, qui informe, éclaire et divertit.

PROGRAMMATION RÉSEAU

Radio-Canada offrira une programmation plus distinctive :

■ FAIRE ÉVOLUER LA MARQUE

- Mettre en valeur les personnalités complémentaires de chaque chaîne, service et plateforme et leur contribution à la marque de Radio-Canada.
- Lancer EXPLORA, la nouvelle chaîne spécialisée consacrée à la santé, à la science, à la nature et à l'environnement et explorer les possibilités d'offrir d'autres chaînes thématiques.
- Accroître les interactions avec les auditoires.
- Poursuivre l'engagement envers les grands événements multiplateformes.

■ ENCOURAGER LA COHÉSION CULTURELLE EN PRODUISANT DES CONTENUS CRÉDIBLES, NOVATEURS ET DE GRANDE QUALITÉ

TÉLÉVISION

- Dramatiques : diversité de formats et soutien aux séries lourdes; poursuite de la contribution au long métrage canadien.
- Arts et Variétés : continuer de concevoir et de diffuser des émissions qui se distinguent de la concurrence.
- Augmenter le reflet des régions au réseau.
- Jeunesse : programmation axée sur les téléspectateurs de 2 à 12 ans et plus particulièrement sur les enfants de 2 à 8 ans.
- Sports : redéfinir la personnalité de l'offre multiplateforme.

INFORMATION

- Bâtir une offre multiplateforme présentée en continu.
- Accroître l'auditoire des bulletins de nouvelles télévisées.
- Redéfinir les formats en radio et télévision en accentuant la créativité pour répondre aux nouvelles habitudes de consommation de l'information.
- Positionner le RDI dans le nouvel environnement.
- Renforcer et actualiser les valeurs journalistiques propres à Radio-Canada.
- Continuer de produire des documentaires canadiens percutants.
- Enrichir l'offre dans les domaines du journalisme d'enquête, des reportages sur les affaires, la santé, la science et l'environnement.

RADIO

- Rénover la Première Chaîne.
- Définir et mettre en place une stratégie musicale multiplateforme.
- Consolider l'écoute et le positionnement d'Espace musique en fonction de la stratégie musicale multiplateforme.
- Tester et développer de nouveaux produits radio/son.

■ **REFLÉTER LA DIVERSITÉ CULTURELLE – DEVENIR DE VÉRITABLES CITOYENS DU MONDE**

- Refléter davantage la diversité des voix, des régions, des cultures et des minorités sur toutes les plateformes.
- Assurer la représentation de la diversité canadienne au sein de nos effectifs.
- Conjuguer et coordonner l'ensemble de nos actions internationales de diffusion et de promotion pour en augmenter l'impact.
- Aider les membres de nos auditoires à devenir de véritables citoyens du monde.
- Défendre notre modèle du service public et le promouvoir au sein de la Francophonie internationale.

PROGRAMMATION RÉGIONALE

Radio-Canada sera davantage régionale :

■ **REHAUSSER NOTRE PRÉSENCE DANS LES COMMUNAUTÉS PARTOUT AU PAYS.**

- Optimiser la relation de proximité entre les auditoires en région et les diverses facettes de la marque de Radio-Canada.
- Retisser les liens essentiels avec les communautés francophones hors Québec.
- Continuer la transformation des centres de production régionaux vers un modèle multimédia intégré.
- Accroître l'auditoire et l'impact de l'offre régionale en information.

- Investir dans de nouvelles émissions régionales hors information.
- Ouvrir un nouveau centre multimédia à Rimouski pour desservir l'est du Québec.
- Explorer et mettre en place des modèles complémentaires de service utilisant des plateformes numériques pour les marchés ou auditoires mal desservis.

PROGRAMMATION NUMÉRIQUE

Radio-Canada sera davantage numérique :

■ MISER SUR NOTRE LEADERSHIP ET L'INNOVATION DANS LES PLATEFORMES NUMÉRIQUES.

- Consolider le leadership de Radio-Canada sur toutes les plateformes numériques actuelles et émergentes au Canada, dans une perspective de croissance des auditoires et des revenus.
- Renforcer Radio-Canada.ca, TOU.TV et nos propriétés mobiles.
- Ajouter un portail en ligne pour la musique avec notre site web Espace.mu.
- Se démarquer par la qualité et le caractère innovateur et distinctif de nos contenus numériques.
- Développer un modèle de service hyperlocal.

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET EFFICACITÉ – SERVICES FRANÇAIS ET SERVICES ANGLAIS

Pour être aussi efficaces et innovateurs que possible, nous adopterons les nouvelles technologies et nous développerons un modèle économique durable.

■ GÉRER DE FAÇON NOVATRICE, RESPONSABLE ET TRANSPARENTE.

- Accroître et optimiser les revenus en intensifiant la commercialisation des émissions, des services numériques et des centres de production. Diversifier les sources de revenus autogénérés pour réduire notre dépendance aux revenus publicitaires.
- Établir un équilibre entre l'optimisation des occasions commerciales et la protection de la marque.
- Développer des alliances avec les détenteurs de droits et les producteurs pour exploiter les émissions diffusées par Radio-Canada sur l'ensemble des plateformes numériques et sur tous les marchés, selon une chronologie optimale de fenêtres de diffusion.
- Maximiser les retombées des sources de financement supplémentaires.
- Développer des partenariats pour la distribution du contenu ici et à l'étranger.
- Optimiser les méthodes de production et réduire les coûts fixes.
- Adopter des techniques moins coûteuses et permettant des gains de temps pour injecter davantage de ressources dans un plus grand nombre d'émissions pour les Canadiens.
- Réaliser un examen des méthodes de production afin de réduire les coûts d'exploitation grâce à des moyens technologiques efficaces.
- Optimiser les processus de distribution de contenu et ceux liés au fonctionnement de nos plateformes internes, afin de maximiser l'efficacité de la distribution du contenu.

■ **PROMOUVOIR UN MILIEU DE TRAVAIL EFFICACE, POSITIF ET STIMULANT AFIN D'ATTIRER, DE RETENIR ET DE DÉVELOPPER LES TALENTS.**

- Sondage Dialogue sur la mobilisation : établir un plan d'action en fonction des priorités cernées.
- Développer les talents.
- Favoriser une culture axée sur la technologie et l'innovation.
- Entretenir des rapports fructueux avec les syndicats.
- Maintenir et renforcer les initiatives de communications internes en vue d'accroître la mobilisation et la motivation de nos employés.
- Contribuer à l'amélioration de la gestion de la relève.

RADIO-CANADA INTERNATIONAL (RCI)

RCI est un service qui s'adresse d'abord et avant tout aux auditoires d'origine étrangère au Canada et ailleurs dans le monde, auxquels il propose du contenu tenant compte de leur réalité culturelle et de leur familiarité avec les sujets traités.

Il s'agit en quelque sorte d'une interface culturelle qui conceptualise, clarifie et met en perspective les enjeux sociaux du Canada contemporain.

ORIENTATIONS FUTURES DE RCI

Nous sommes en train d'examiner le service par rapport à notre plan stratégique et nous prévoyons faire des annonces à la fin de 2011–2012. Entre-temps, RCI va :

- Accroître sa présence sur le web.
- Renforcer sa présence et son intégration au sein du groupe CBC | Radio-Canada.
- Élargir son offre de contenu et renforcer le rayonnement du groupe sur la scène internationale afin d'accroître son impact.
- Consolider et étendre ses réseaux de radiodiffusion et de distribution de manière à joindre un plus large auditoire.

2C. MESURES DE RENDEMENT CLÉS POUR 2011–2012

Avec l'approbation de notre plan stratégique, nous avons introduit des mesures de rendement pour évaluer notre succès. Nous avons élaboré des mesures pour les quatre principes directeurs qui appuient notre vision :

1. créer et offrir du contenu canadien **de grande qualité, original et novateur**
2. qui **rassemble** tous les Canadiens et **reflète leur réalité**
3. en **engageant une conversation avec nos auditoires**
4. en visant **l'optimisation** et la **responsabilisation**

Ces mesures, qui seront appliquées à tous les services que nous offrons en français et en anglais, ainsi qu'à des genres télévisuels sélectionnés, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

RÉSULTATS ET MESURES

	SCORE COMPOSITE			COÛT NET/HEURE D'ÉCOUTE
RÉSULTATS :	<i>Contenu canadien de qualité, original et novateur...</i>	<i>...qui rassemble tous les Canadiens et reflète leur réalité...</i>	<i>...en engageant une conversation avec nos auditoires...</i>	<i>...en visant l'optimisation et la responsabilisation</i>
MESURES – « OFFRE » :	Contenu canadien en pourcentage de la grille des services	- Volume de production régionale en pourcentage du nombre total d'heures de programmation produite par le service - Reflète de la diversité dans le processus de production	- Servir un grand nombre de Canadiens - Part de l'utilisation du contenu canadien sur l'ensemble des services	- Coût net par heure d'écoute - Inclut le total des coûts et des revenus des Services français et anglais - Exclut les activités de soutien et les activités liées aux médias
MESURES – PERCEPTION DE L'AUDITOIRE :	- Perception de la qualité par les Canadiens - Satisfaction globale à l'endroit de CBC/R-C (de son impact ou de toute autre mesure de la qualité obtenue par sondage) - Différenciation de la programmation perçue par les Canadiens - Programme unique comparée aux autres	- Perception par les Canadiens du reflet des régions - Programme qui reflète ma communauté - Reflète la diversité des communautés au pays et en rend compte - Perception par les Canadiens de la dimension multiculturelle - Programme qui reflète les groupes multiculturels du pays - Programme qui reflète ma culture		

Deux fois par an, nous présenterons au Conseil d'administration un bulletin de rendement qui lui permettra de voir dans quelle mesure la Société réussit à atteindre ses objectifs. Un bulletin de rendement sera également présenté dans notre Rapport annuel et les mesures seront communiquées dès qu'elles seront disponibles dans nos rapports financiers trimestriels et annuels diffusés au public.

Cette approche accroîtra notre responsabilisation et permettra de suivre efficacement les résultats dans le temps.

Les composantes médias de la Société ont en outre mis au point de nouvelles mesures et de nouvelles cibles de rendement qui reflètent les priorités du plan *Partout, Pour tous*. Ces mesures et cibles se trouvent dans les tableaux ci-dessous.

NOUVEAUX INDICATEURS DE RENDEMENT – SERVICES ANGLAIS

On peut voir ci-dessous que l'expansion du service régional prévue dans le plan stratégique *Partout, Pour tous* est une initiative à long terme importante. Tandis que ce projet d'expansion s'amorce en 2011–2012, la première augmentation importante du service, en vertu de la stratégie quinquennale, est prévue pour 2012–2013. C'est à ce moment-là que nous pourrions prévoir les effets mesurables sur l'auditoire. D'ici là, certaines cibles régionales de rendement demeureront les mêmes en 2011–2012 qu'en 2010–2011.

RÉSEAUX DE RADIO		CIBLES 2010–2011	RÉSULTATS 2010–2011	CIBLES 2011–2012
Part d'auditoire de la radio ¹⁶	CBC Radio One	11,1 %	12,0 %	12,2 %
	CBC Radio 2	3,0 %	2,7 %	2,7 %
	Combinée	14,1 %	14,7 %	14,9 %

NOUVELLES PLATEFORMES ET SITES WEB		CIBLES 2010–2011	RÉSULTATS 2010–2011	CIBLES 2011–2012
Nouvelles plateformes ¹⁷	CBC.ca	5,6 millions	5,8 millions	6,0 millions
	CBC News en ligne	3,9 millions	4,0 millions ¹⁸	4,1 millions
	CBC Sports en ligne	1,1 million	0,9 million	1,0 million
	CBC Entertainment en ligne	1,3 million	1,9 million	2,0 millions

PART D'AUDITOIRE DE LA TÉLÉVISION		CIBLES 2010–2011	RÉSULTATS 2010–2011	CIBLES 2011–2012
CBC Television ¹⁹		8,7 %	9,3 %	9,3 %
CBC News Network ²⁰		1,0 %	1,4 %	1,5 %

SERVICE RÉGIONAL ²¹		CIBLES 2010–2011	RÉSULTATS 2010–2011	CIBLES 2011–2012
Émissions du matin à la radio (lundi-vendredi)	Nombre d'heures syntonisées en moyenne par sem., saison régulière	s. o.	4,8 millions	4,8 millions
Émissions de nouvelles de début/fin de soirée (lundi-vendredi)	Nombre d'heures syntonisées en moyenne par sem., saison régulière	s. o.	3,1 millions	3,1 millions
Pages web régionales	Visiteurs uniques par mois en moyenne, 2 ans +, (sept.–mars)	s. o.	0,90 million	0,93 million

16 12 ans et +, sondage automne.

17 Source : comScore (2 ans et +, moyenne mensuelle, visiteurs uniques, de septembre 2010 à mars 2011).

18 La moyenne pour CBC News en ligne exclut février 2011 en raison d'une erreur dans la collecte des données.

19 Télévision généraliste (2 ans et +, saison régulière, heures de grande écoute, semaines 4 à 31).

20 (2 ans et +, saison régulière, journée entière, semaines 1 à 31.)

21 L'auditoire de la radio et de la télévision est mesuré au moyen d'audimètres portables.

CHAÎNES DE TÉLÉVISION SPÉCIALISÉES

		CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Nombre d'abonnés	CBC News Network	10,8 millions	11,0 millions	11,1 millions
	bold	2,5 millions	2,2 millions	2,6 millions
	<i>documentary</i>	2,3 millions	2,4 millions	2,5 millions

INDICATEURS FINANCIERS : REVENUS

		CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Revenus (services généralistes, spécialisés et en ligne)	Total des revenus, excluant les crédits du FAPL	328 millions \$	367 millions \$	Voir ci-dessous ²²
	Total des revenus, incluant les crédits du FAPL	Redéfinis pour 2011-2012		373 millions \$

NOUVEAUX INDICATEURS DE RENDEMENT – SERVICES FRANÇAIS

RÉSEAUX DE RADIO

		CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Part d'auditoire de la radio ²³	Première Chaîne et Espace musique, Part combinée ²⁴	19,0 %	19,5 %	19,5 %

SITE WEB

		CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Radio-Canada.ca, TOU.TV, bandeapart.fm, RCI.net	Visiteurs uniques ²⁵	1,8 million	2,0 millions	2,1 millions (+2.5 %)

PART D'AUDITOIRE DE LA TÉLÉVISION

	CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Part d'auditoire du réseau principal ²⁶	18,5 %	19,9 %	19,3 %
Part d'auditoire de RDI ²⁷	s. o.	2,9 %	4,5 % Combinée
Part d'auditoire d'ARTV ²⁸	s. o.	1,6 %	

22 Les revenus incluent les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement aux services spécialisés (CBC News Network, **bold** et *documentary*) et d'autres revenus divers (crédits du FAPL exclus de la cible 2010-2011, mais inclus pour la cible 2011-2012).

23 12 ans et +, sondage d'automne.

24 Source: BBM Canada (sondage d'automne 2010, toutes les personnes de 12 ans et +).

25 Source: comScore (moyenne mensuelle, de septembre à mars, 2 ans et +, hybride).

26 Source: BBM Canada (saison automne/hiver, heures de grande écoute, du 6 septembre 2010 au 3 avril 2011, toutes les personnes de 2 ans et +).

27 Source: BBM Canada (journée entière, du 30 août 2010 au 3 avril 2011, toutes les personnes de 2 ans et +).

28 Source: BBM Canada (journée entière, du 30 août 2010 au 3 avril 2011, toutes les personnes de 2 ans et+).

SERVICE RÉGIONAL²⁹

		CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Radio	6 h-9 h Part franco (cahiers), 6 h-9 h lun.-ven., BBM, automne 2010	s. o.	19 %	19 %
<i>Téléjournal</i> de 18 h ³⁰	Télespectateurs par minute en moyenne 18 h-18 h 30 lun.-ven.	s. o.	317 000	323 000
Web régional	Visiteurs uniques ³¹	s. o.	447 000	458 000 (+2,5 %)

CHAÎNES DE TÉLÉVISION SPÉCIALISÉES

		CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Nombre d'abonnés	RDI	10,8 millions	11,0 millions	11,0 millions
	ARTV	s. o.	2,1 millions	2,1 millions

INDICATEURS FINANCIERS : REVENUS

		CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011	CIBLES 2011-2012
Revenus (services généralistes, spécialisés et en ligne)	Total des revenus excluant les crédits du FAPL	191 millions \$	205 millions \$	Voir ci-dessous ³²
	Total des revenus incluant les crédits du FAPL	Redéfinis pour 2011-2012		230 millions \$

29 Les auditoires de la radio et de la télévision sont mesurés au moyen d'audimètres portables.

30 Source : BBM Canada (du 6 septembre 2010 au 3 avril 2011, moyenne hebdomadaire).

31 Source : comScore (moyenne mensuelle, de septembre à mars, 2 ans et +, hybride).

32 Les revenus comprennent les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement aux services spécialisés (RDI et ARTV) et d'autres revenus divers (les crédits du FAPL exclus de la cible 2010-2011, mais inclus pour la cible 2011-2012).

3. CAPACITÉ DE PRODUIRE DES RÉSULTATS

3A. LEADERSHIP ET PERSONNES

CHANGEMENTS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 26 avril 2010, l'honorable James Moore, ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, a annoncé la nomination de M. Edward W. Boyd au Conseil d'administration pour un mandat de cinq ans.

Le 3 février 2011, le ministre nommait M. Pierre Gingras au Conseil d'administration pour un mandat de cinq ans.

La section *Conseil d'administration* du présent Rapport annuel présente de l'information complémentaire.

CHANGEMENTS AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION

Le 10 août 2010, CBC/Radio-Canada a annoncé le départ de Richard Stursberg, vice-président principal des Services anglais. Après avoir assuré l'intérim depuis août 2010, Kirstine Stewart lui a succédé le 10 janvier 2011.

Le 21 octobre 2010, le journaliste d'expérience Kirk LaPointe a été nommé ombudsman de CBC. Sa nomination est entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2010. Il a ainsi succédé à Vince Carlin, dont le mandat a officiellement pris fin le 31 décembre 2010.

MOBILISATION DU PERSONNEL

SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS

En septembre 2010, la Société a effectué un sondage national auprès de ses employés intitulé *Dialogue*. Le taux de participation s'est élevé à 67 pour cent. Les résultats indiquent que la mobilisation est forte parmi les employés, tout comme la passion, la fierté et la confiance à l'égard de notre mission. Quatre-vingt-cinq pour cent des employés voient un lien entre leur travail et la réussite de la Société. Le sondage a permis de cibler deux domaines à améliorer : la reconnaissance non pécuniaire et le développement professionnel.

À la suite de l'analyse du sondage, un Comité consultatif national a recommandé à l'Équipe de la haute direction que les efforts soient concentrés sur ces deux domaines considérés comme les deux priorités à l'échelle nationale. Des plans d'action précis sont en préparation et devraient être annoncés et appliqués en 2011-2012.

DIVERSITÉ

CBC/Radio-Canada a déployé beaucoup d'efforts pour mettre en œuvre son Plan national sur la diversité et l'équité 2009-2012. Des comités ont été créés à divers niveaux (national, régional et de la direction) pour s'assurer que la programmation et l'effectif du radiodiffuseur sont à l'image du Canada et de ses régions, et qu'ils reflètent la nature multiculturelle et multiraciale du pays. Dans l'ensemble de la Société, les gestionnaires ont commencé à recevoir une formation sur l'inclusion et la diversité en milieu de travail, étape pour devenir une organisation ouverte, rassembleuse et progressive. Les processus de recrutement des employés ont également été améliorés en vue d'attirer une plus grande diversité de Canadiens et de faire en sorte que des points de vue différents soient représentés dans notre programmation.

Des progrès ont été accomplis. En 2010, les services du Marketing, des Ventes, des Relations publiques et des Communications comptaient 68 pour cent de femmes comparativement à 46 pour cent dans l'industrie. Dans le secteur de la Production et aux Finances, nous avons atteint respectivement 48 pour cent et 61 pour cent, comparativement à 37 pour cent et à 49 pour cent dans l'industrie. Par ailleurs, le pourcentage de femmes qui occupent des postes de cadres supérieurs est passé de 29 pour cent en 2006 à 42 pour cent en octobre 2010.

RELATIONS DE TRAVAIL

Pendant l'année, une convention collective a été signée avec le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et une autre avec l'Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (ACTRA). Comme toujours, nous avons déployé des efforts considérables pour maintenir des relations de travail ouvertes et saines.

INVESTISSEMENTS DANS LA FORMATION

Des investissements dans la formation et le développement ont permis aux leaders de perfectionner et d'enrichir leurs compétences. C'est la troisième année que des gestionnaires étaient invités à participer à un programme de formation s'échelonnant sur huit jours et intitulé *Prêt @ Gérer*. Ce programme, qui a déjà été suivi par près de 500 employés, sera enrichi par l'ajout de nouveaux modules portant sur le style de leadership, la gestion du changement et la diversité.

FORUM DES LEADERS

À l'automne 2010, CBC | Radio-Canada a tenu son Forum des leaders au cours duquel on a demandé à plus d'une centaine de leaders venus des quatre coins du pays de donner leur avis sur le plan stratégique quinquennal de la Société. Les discussions et débats ont permis de clarifier la vision et les principes associés à cette stratégie, et de cerner les risques et occasions à prendre en compte dans la mise en œuvre des principaux axes : programmation réseau, programmation régionale et programmation numérique. La stratégie quinquennale *Partout, Pour tous* a ensuite été présentée au Conseil d'administration pour approbation.

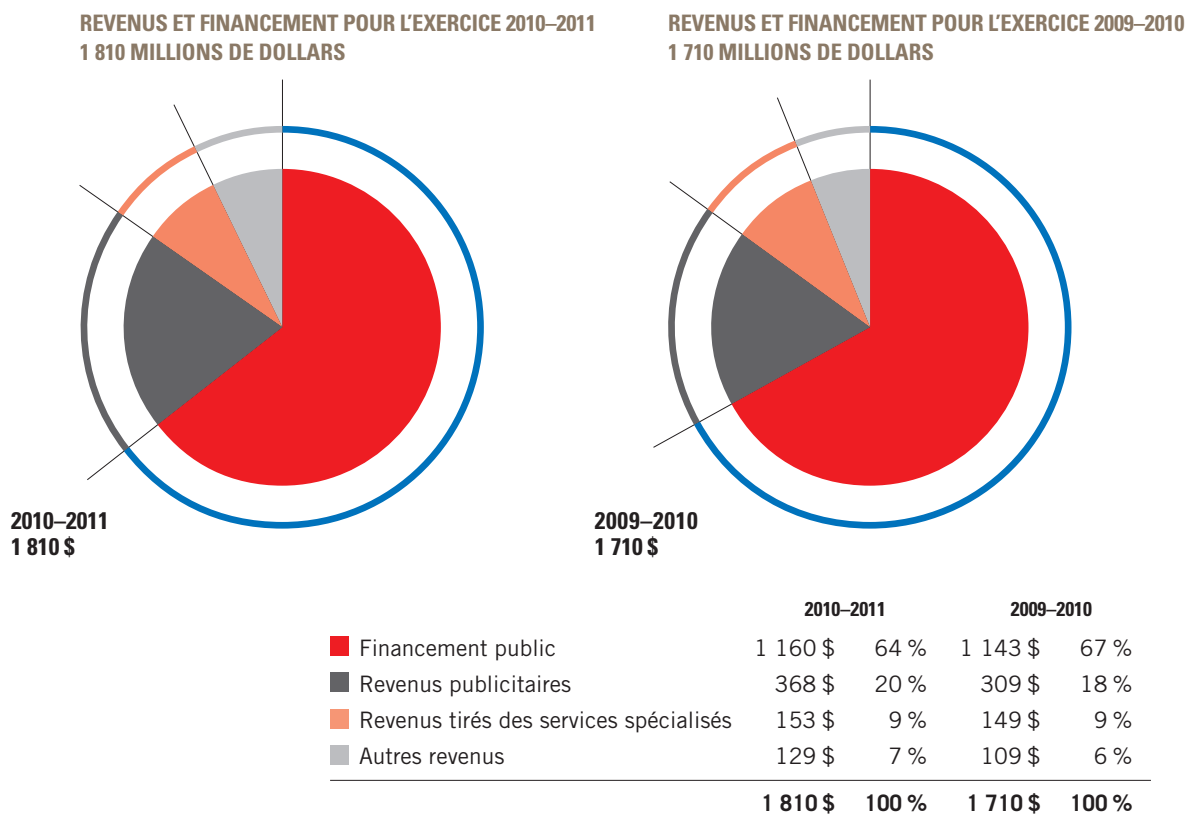
LES PRIX DU PRÉSIDENT

Les Prix du président ont été lancés à l'automne 2009 pour reconnaître la contribution et les réalisations exceptionnelles des employés et leur rendre hommage. Les prix sont attribués en fonction des trois priorités du président-directeur général : les personnes, la programmation et la planification stratégique. Chaque priorité comporte plusieurs prix – par exemple le prix du Leadership, le prix du Contenu multiplateforme, le prix Des solutions sensées – pour un total de neuf prix, soit trois dans trois catégories.

Nous avons reçu 150 candidatures pour l'édition 2010 des Prix du président.

3B. CAPACITÉ DES RESSOURCES

REVENUS ET SOURCES DE FINANCEMENT



CBC | Radio-Canada dépend de quatre sources de financement : le financement public, les revenus publicitaires, les revenus tirés des services spécialisés et les autres revenus.

Au total, les revenus et les sources de financement ont augmenté de 100,5 millions de dollars (5,9 pour cent) pour s'établir à 1 810 millions de dollars en 2010–2011. Ce total se répartit comme suit.

FINANCEMENT PUBLIC

Le financement public de CBC | Radio-Canada inscrit en revenus pour 2010–2011 s'élève à 1 160 millions de dollars au total. Ce montant comprend un crédit additionnel ponctuel de 60 millions de dollars pour la programmation que la Société a reçu au cours des neuf années antérieures. Le gouvernement n'a pris aucun engagement quant à ce financement additionnel après le 31 mars 2012.

En préparant son plan stratégique *Partout, Pour tous*, la Société est partie de l'hypothèse qu'elle bénéficierait d'un financement stable pendant les cinq années visées par ce plan. Une réduction du financement public ne changerait pas l'orientation prise par cette nouvelle stratégie, mais elle pourrait obliger la Société à procéder à des ajustements.

REVENUS PUBLICITAIRES

La publicité est une source de revenus vitale pour CBC | Radio-Canada, puisqu'elle représente environ 20 pour cent du total de son financement. Grâce aux solides grilles horaires, à l'augmentation des auditoires et à la reprise économique, les revenus publicitaires de la télévision généraliste et des services numériques ont augmenté de 58,5 millions de dollars (18,9 pour cent) pour se chiffrer à 367,7 millions de dollars en 2010–2011. Si cette hausse est en partie attribuable à la Coupe du monde de la FIFA 2010, ces revenus sont toutefois grandement réduits par les coûts additionnels liés aux droits et à la programmation.

REVENUS DES SERVICES SPÉCIALISÉS

CBC | Radio-Canada tire des revenus d'abonnement et des revenus publicitaires de ses services spécialisés : le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI), CBC News Network, **bold** et *documentary*. En 2010–2011, ces revenus sont demeurés constants comparativement à l'année précédente. Contrairement aux revenus publicitaires, les revenus d'abonnement sont passablement stables et n'ont pas été touchés par le ralentissement économique. Après avoir fait l'acquisition de parts supplémentaires dans ARTV en juillet 2010, la Société a commencé à comptabiliser les résultats de la chaîne dans les revenus des services spécialisés en 2010–2011. La hausse des revenus occasionnée par l'ajout des résultats d'ARTV dans les revenus des services spécialisés est partiellement compensée par la réduction des revenus d'abonnement qui provenaient auparavant de Galaxie, le service audionumérique payant dont la Société était propriétaire. Au total, les revenus des services spécialisés ont augmenté de 4,3 millions de dollars (2,9 pour cent) pour se chiffrer à 153,0 millions de dollars en 2010–2011.

AUTRES REVENUS

CBC | Radio-Canada cherche constamment à tirer parti de ses actifs pour générer des revenus qui peuvent être réinvestis dans la programmation. Les revenus autogénérés proviennent de partout dans la Société. Par exemple, les activités des composantes médias génèrent des revenus grâce à la vente d'émissions, à la location d'installations et à la distribution de CBC News/RDI Express, nos services de nouvelles et d'information offerts dans six aéroports du Canada. D'autres revenus proviennent de la vente et de la location d'actifs immobiliers, du merchandising, de la location d'espaces dans des immeubles, des droits de stationnement, de la location d'espaces sur nos sites d'émetteurs et du loyer que paient les clients externes pour utiliser nos cars de reportage.

Comparativement à l'exercice précédent, les revenus autogénérés par CBC | Radio-Canada se sont accrus de 20,4 millions de dollars (18,8 pour cent) pour se chiffrer à 129,3 millions de dollars en 2010–2011, et ce, malgré le fait que la Société n'inclut plus les revenus de Galaxie, son ancien service audionumérique payant, ni les loyers et intérêts perçus de tiers à la suite de la monétisation de ces créances à long terme. La Société a vendu ses créances en 2009 dans le cadre de son plan de redressement, en réaction au ralentissement économique mondial et à la stagnation des revenus publicitaires de la télévision.

Avec la création du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), CBC | Radio-Canada et les télédiffuseurs généralistes privés du Canada ont eu accès à une autre source importante de financement. Le FAPL a été créé par le CRTC pour améliorer, sur les plans de la qualité et de la quantité, la programmation locale dans les marchés télévisuels non métropolitains. En mars 2011, 19 stations de CBC | Radio-Canada étaient admissibles au soutien du FAPL et contribuaient aux objectifs généraux du Fonds : assurer que les téléspectateurs dans les marchés canadiens de plus petite taille continuent de recevoir une programmation locale diversifiée, en particulier des nouvelles locales; améliorer la qualité et la diversité de la programmation locale; et s'assurer que les téléspectateurs des marchés francophones ne sont pas désavantagés par la taille plus réduite de ces marchés. Les contributions obtenues du FAPL ont commencé en septembre 2009 et ont atteint 36,7 millions de dollars en 2010–2011, comparativement à 19,8 millions de dollars en 2009–2010.

Le maintien de ce Fonds après le 31 août 2012 n'a pas été confirmé par le CRTC.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

La Société reçoit du gouvernement du Canada un crédit d'immobilisations de base de l'ordre de 92 millions de dollars par année. En 2010–2011, les revenus autogénérés ont complété ce crédit d'immobilisations pour porter le budget d'immobilisations à environ 135 millions de dollars au total. Conformément au paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion*, CBC | Radio-Canada présente son budget d'immobilisations au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles dans son Plan d'entreprise, puis elle le soumet pour approbation au Conseil du Trésor.

Au 31 mars 2011, la Société exerçait ses activités au moyen d'un portefeuille d'actifs de 2,6 milliards de dollars (coût). CBC | Radio-Canada possède et exploite l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, qui comprend 989 sites d'émetteurs répartis sur tout le territoire. Outre cette infrastructure de transmission et de distribution, CBC | Radio-Canada gère un portefeuille immobilier de plus de quatre millions de pieds carrés comprenant 27 immeubles dont elle est propriétaire au Canada. La Société dépend également fortement des technologies et des biens technologiques pour la production et la transmission de ses services.

Il en résulte que la majorité des fonds du budget d'immobilisations de CBC | Radio-Canada au cours d'un exercice donné servent à assurer l'entretien des actifs, à réduire la désuétude des équipements et à réaliser des projets stratégiques. Le plan de dépenses en immobilisations de la Société vise dans tous les cas à appuyer la réalisation de ses priorités et stratégies.

PRINCIPALES ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE

Les activités en immobilisations suivantes ont été pratiquement achevées pendant l'exercice.

RÉSEAU CONVERGENT DE NOUVELLE GÉNÉRATION (RCNG)

Le Réseau convergent de nouvelle génération (RCNG), qui remplace divers réseaux de télécommunications, de diffusion et de données traditionnels, est nécessaire pour absorber le trafic en forte augmentation résultant du transfert des fichiers et de la diffusion en mode continu. Nous mettons en place l'un des plus importants réseaux haute vitesse du Canada, pour prendre en charge la diffusion et le trafic de données en temps réel et en temps non réel. L'infrastructure du RCNG pourra répondre aux besoins actuels du trafic et peut être adaptée pour absorber l'augmentation future du trafic liée au passage de la définition standard (DS) à la haute définition (HD) pour la télévision, tant pour la production que pour la mise en ondes. Le RCNG permettra de réaliser des économies d'exploitation importantes.

MISE À NIVEAU DE L'INFRASTRUCTURE DE LA MISE EN ONDES POUR LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE HAUTE DÉFINITION (SERVICES FRANÇAIS ET ANGLAIS)

Ce projet avait pour but de mettre à niveau l'infrastructure actuellement en définition standard (DS) dans les centres d'exploitation réseau de Montréal et de Toronto, afin de soutenir la distribution des signaux de la télévision numérique haute définition (TVHD).

CENTRE DE L'INFORMATION (CDI) À MONTRÉAL

La phase 2 de cette initiative a permis de remplacer les serveurs vidéo de la salle des nouvelles devenus désuets par la norme choisie par CBC | Radio-Canada, qui accepte le format HD. Le projet visait aussi à effectuer une mise à niveau des installations du CDI afin de rendre les différentes technologies de production compatibles avec la haute définition (régies, salles de montage, infographie, caméras, etc.).

MISE À NIVEAU DU CENTRE D'EXPLOITATION RÉSEAU DE LA TÉLÉVISION À TORONTO

Ce projet a permis de rénover et d'agrandir le centre d'exploitation réseau de la télévision de CBC | Radio-Canada à Toronto, et de réaménager l'espace afin d'y installer la régie centrale de la radio, le secteur du trafic et les services de CBC.ca. L'équipement désuet a été remplacé, tout comme les systèmes automatisés et les serveurs vidéo, afin de répondre à tous les besoins actuels en matière de mise en ondes à la télévision et aux exigences futures.

CENTRALISATION DE LA MISE EN ONDES À LA RADIO ET DE LA DISTRIBUTION PAR SATELLITE

Nous avons regroupé à Montréal et à Toronto l'infrastructure de mise en ondes et de distribution pour la Radio française et la Radio anglaise, infrastructure vieillissante qui était auparavant répartie dans les installations régionales. Le but était d'optimiser la circulation du contenu et de mieux adapter la transmission et la diffusion en continu en fonction de l'évolution des besoins de l'auditoire.

DÉS AFFILIATION EN RÉGION AU QUÉBEC

À la suite de sa désaffiliation de COGECO, Radio-Canada a décidé d'ouvrir et d'exploiter ses propres stations multimédias régionales pour desservir le Centre-du-Québec, l'Estrie et le Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le but est d'accroître sa présence en région et de créer une synergie au sein des services (télévision, radio et Internet).

REMPLACEMENT DE L'ÉQUIPEMENT D'EXTÉRIEUR (SERVICES FRANÇAIS ET ANGLAIS)

Ce projet conjoint des Services français et des Services anglais visait à remplacer les caméras en définition standard désuètes par de nouvelles caméras pouvant fonctionner tant en définition standard (DS) qu'en haute définition (HD). En 2010–2011, nous nous sommes employés, dans le cadre de la conversion à la HD, à fournir cette technologie aux équipes des Nouvelles et des Actualités de Toronto, et de CBC à Montréal. Du côté des Services français, la première phase de ce projet s'est concentrée sur Montréal.

CODES DE SÉCURITÉ – SITE DU MONT ROYAL

L'objectif visait à rendre le site du mont Royal conforme aux codes de sécurité afin de garantir la viabilité des activités courantes, notamment de générer des revenus à partir du site et d'assurer le passage définitif à la télévision numérique à Montréal.

VENTE D'UNE PROPRIÉTÉ À BROSSARD

CBC | Radio-Canada a négocié une convention pour la vente d'une propriété à Brossard, au Québec. La transaction nécessite l'approbation du gouverneur en conseil, étape qui devrait être franchie en 2011–2012.

Étant donné que le secteur entourant la propriété de Brossard fait l'objet d'un important développement résidentiel, la vente du terrain à ce moment-ci permet à la Société d'optimiser ses revenus qui seront réinvestis dans son budget d'immobilisations.

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 millions de dollars, ou des emprunts de tout montant supérieur autorisé par le Parlement, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Le paragraphe 54(3.1) de la *Loi* stipule que le plan d'emprunt de la Société doit être inclus dans son Plan d'entreprise pour être approuvé par le ministre des Finances.

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

(en milliers de dollars)

Capacité d'emprunt totale disponible	220 000
Capacité utilisée au 31 mars 2011	
Garantie pour la monétisation des créances	(193 811) ³³
Capacité restante en 2011–2012	26 189

33 Le montant inclut les garanties fournies pour la vente des créances liées au terrain du Centre de radiodiffusion de Toronto et pour une portion de la vente des créances de Stingray Digital Media Group.

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 les actions et décisions de CBC | Radio-Canada lorsque la Société exécute son mandat, et elle en assume tous les risques financiers. En d'autres mots, les actifs et les passifs de la Société sont les actifs et les passifs de l'État.

4. RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

La présente section présente les résultats financiers pour l'exercice du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011.

4A. ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS

EXAMEN DU RENDEMENT

(en milliers de dollars)

	2010-2011	2009-2010	Écart en \$	Écart en %
Revenus	649 948	566 714	83 234	14,7 %
Dépenses	(1 839 546)	(1 789 353)	(50 193)	2,8 %
Financement public	1 159 938	1 142 673	17 265	1,5 %
Revenus hors exploitation	-	21 566	(21 566)	(100,0 %)
Impôts	-	101	(101)	(100,0 %)
Résultats nets de l'exercice	(29 660)	(58 299)	28 639	(49,1 %)
Autres éléments du résultat étendu	5 000	-	5 000	s. o.
Total du résultat étendu de l'exercice	(24 660)	(58 299)	33 639	(57,7 %)

En 2009-2010, la Société a entrepris la mise en œuvre d'un plan de redressement étalé sur deux ans dans le but de résorber un déficit budgétaire de 171 millions de dollars, conséquence du ralentissement économique et de la progression constante de divers coûts, dont les coûts de programmation. Des mesures visant à réduire les coûts et à accroître les revenus ont été adoptées pour gérer les pressions budgétaires.

Pour financer l'exécution du plan de redressement, la Société a notamment vendu des créances à long terme se chiffrant à 153 millions de dollars. La comptabilisation du produit de la vente n'a pas eu pour effet d'augmenter les résultats nets de l'exercice 2009-2010, étant donné que le gain réalisé avait été comptabilisé à titre de revenus au cours d'exercices antérieurs.

Dans la foulée du redressement de l'économie survenu en 2010-2011, les revenus totaux ont augmenté de 83,2 millions de dollars (14,7 pour cent) et se sont établis à 649,9 millions de dollars. Cette augmentation est principalement attribuable aux revenus publicitaires, en hausse de 58,5 millions de dollars, et aux contributions provenant du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), majorées de 17 millions de dollars.

L'augmentation des revenus totaux a été annulée en partie par l'accroissement des dépenses de 50,2 millions de dollars (2,8 pour cent), dont on peut voir la ventilation dans le tableau qui suit. Cet accroissement est attribuable aux dépenses supplémentaires engagées au titre de la programmation locale, lesquelles ont été couvertes par des rentrées additionnelles. Par exemple, l'enrichissement de la programmation locale à la télévision a été rendu possible par l'apport financier accru du FAPL.

COMPARAISON DES DÉPENSES*(en millions de dollars)*

Dépenses au 31 mars 2010	1 789
Compressions en vertu du plan de redressement (deuxième année)	(30)
Majorations de coûts inévitables (salaires, droits et autres majorations de coûts inévitables)	22
Augmentation des coûts de programmation financée par des rentrées additionnelles (notamment au titre de la publicité pour la FIFA et du FAPL)	66
Autres (consolidation d'ARTV, augmentation de l'amortissement, diminution de la charge de retraite à payer, perte sur les placements dans les entités sous influence notable)	(7)
Dépenses au 31 mars 2011	1 840

Les crédits parlementaires totaux reçus au cours de l'exercice 2010–2011 ont, en réalité, diminué de 2,4 millions de dollars. Cependant, le financement public constaté à des fins comptables est augmenté de 17,3 millions de dollars (1,5 pour cent). Cela s'explique par des virements plus élevés effectués en 2009–2010 entre le crédit parlementaire d'exploitation et le crédit parlementaire d'immobilisations de même que par des variations de l'amortissement du financement des immobilisations reporté.

Alors qu'en 2009–2010, des revenus hors exploitation de 21,6 millions de dollars qui découlaient essentiellement de la constatation de revenus reportés tirés de la vente des actifs du service audionumérique payant Galaxie avaient été comptabilisés, aucun revenu de ce genre n'a été reçu en 2010–2011.

Le total du résultat étendu de l'exercice 2010–2011 se chiffre à une perte de 24,7 millions de dollars, soit 33,6 millions (57,7 pour cent) de moins que l'an passé. Comme prévu, le produit de la cession de créances à long terme en 2009–2010 a servi à en éponger la perte, conformément à notre plan de redressement d'une durée de deux ans.

REVENUS

En 2010-2011, les revenus ont bondi de 83,2 millions de dollars (14,7 pour cent) comparativement à 2009-2010. La remontée des revenus publicitaires une fois la crise économique passée et l'encaissement des contributions du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) sur une année complète sont les principaux moteurs de cette hausse.

(en milliers de dollars)	2010-2011	2009-2010	Écart en \$	Écart en %
Publicité				
Services anglais	244 736	195 505	49 231	25,2 %
Services français	122 964	113 729	9 235	8,1 %
Total partiel	367 700	309 234	58 466	18,9 %
Services spécialisés				
CBC News Network	81 655	84 616	(2 961)	(3,5 %)
RDI	54 773	52 034	2 739	5,3 %
bold	4 146	4 217	(71)	(1,7 %)
Galaxie	—	3 485	(3 485)	(100,0 %)
<i>documentary</i>	4 464	4 283	181	4,2 %
ARTV	7 933	—	7 933	s. o.
Total partiel	152 971	148 635	4 336	2,9 %
Revenus de financement et autres				
Services anglais	46 575	30 081	16 494	54,8 %
Services français	47 034	35 647	11 337	31,8 %
Services institutionnels	35 668	43 067	(7 399)	(17,2 %)
Total partiel	129 277	108 845	20 432	18,8 %
Total	649 948	566 714	83 234	14,7 %

PUBLICITÉ

Les revenus tirés de la publicité par les Services anglais et les Services français en 2010-2011 sont substantiels, augmentant respectivement de 49,2 millions de dollars (25,2 pour cent) et de 9,2 millions de dollars (8,1 pour cent). Le redressement de l'économie est le principal facteur de cette reprise. Toutefois, la Société devance les autres radiodiffuseurs canadiens à ce titre, grâce à la qualité de sa grille de programmation et aux cotes d'écoute de ses services de télévision, aux revenus publicitaires engendrés par la couverture de la Coupe du monde de la FIFA, aux séries éliminatoires du hockey qui se sont étendues sur une longue période, à l'efficacité accrue des ventes et à l'expansion qui se poursuit dans le secteur numérique (TOU.TV, les matchs de la FIFA et *Hockey Night in Canada*).

SERVICES SPÉCIALISÉS

Une augmentation unique des revenus d'abonnement constatée en 2009-2010 explique la diminution de 3,0 millions de dollars (3,5 pour cent), sur douze mois, des revenus de CBC News Network.

Du côté du RDI, la croissance constatée est imputable aux revenus publicitaires et aux revenus d'abonnement.

La Société a cessé d'exploiter le service audionumérique payant Galaxie en 2009 et tous les contrats restants avec des entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) ont été cédés à l'acquéreur, Stingray Digital Media Group.

Après avoir fait l'acquisition de parts supplémentaires dans ARTV en juillet 2010, la Société comptabilise désormais les résultats de la chaîne dans ses résultats financiers consolidés au poste de revenus intitulé Services spécialisés.

REVENUS DE FINANCEMENT ET AUTRES REVENUS

Les revenus de financement et autres revenus inscrits pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011 ont augmenté de 16,5 millions de dollars (54,8 pour cent) et de 11,3 millions de dollars (31,8 pour cent) pour les Services anglais et les Services français respectivement.

Ces augmentations proviennent surtout du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), dont les contributions ont dépassé de 17,0 millions de dollars celles de l'exercice précédent. Ce dépassement tient au fait que les contributions correspondaient à une période d'admissibilité de 12 mois en 2010–2011 contre une de sept mois en 2009–2010.

Les écarts constatés entre les revenus des Services anglais et ceux des Services français s'expliquent également par l'essor des activités du diffuseur hôte, l'accroissement des ventes d'émissions, la hausse du nombre de commandites d'émissions sportives et l'expansion des initiatives de développement commercial (couverture sans fil et attribution de sous-licences de diffusion pour les matchs de la FIFA, *Hockey Night in Canada* sans fil et en 3D, service de vidéo sur demande Netflix de Rogers, CBC News Express/RDI Express).

La vente de créances à long terme en 2009 explique largement la diminution des revenus des Services institutionnels. Sur 12 mois, ceux-ci accusent une baisse de 7,4 millions de dollars (17,2 pour cent) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011, car les intérêts sur les créances ont été constatés, avant la vente, comme revenus de financement.

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Les dépenses d'exploitation se sont accrues de 50,2 millions de dollars, soit de 2,8 pour cent, par rapport à 2009–2010. Les Services anglais et les Services français sont responsables d'une forte proportion (56,9 pour cent) de cette augmentation. La consolidation des résultats d'ARTV dans le compte de résultats de CBC | Radio-Canada a entraîné la comptabilisation de dépenses supplémentaires de 9,1 millions de dollars, qui représentent 18,1 pour cent de l'augmentation totale.

(en milliers de dollars)	2010-2011	2009-2010	Écart en \$	Écart en %
Services de radio, de télévision et de nouveaux médias				
Services anglais	876 537	854 482	22 055	2,6 %
Services français	600 241	593 721	6 520	1,1 %
Total partiel	1 476 778	1 448 203	28 575	2,0 %
Services spécialisés				
CBC News Network	73 397	65 778	7 619	11,6 %
RDI	44 327	44 494	(167)	(0,4 %)
bold	3 845	3 544	301	8,5 %
Galaxie	–	4 515	(4 515)	(100,0 %)
<i>documentary</i>	2 643	2 663	(20)	(0,8 %)
ARTV	9 061	–	9 061	s. o.
Total partiel	133 273	120 994	12 279	10,1 %
Amortissement des immobilisations corporelles	112 656	110 063	2 593	2,4 %
Amortissement des actifs incorporels	17 887	17 617	270	1,5 %
Transmission, distribution et collecte	54 573	52 368	2 205	4,2 %
Administration nationale	12 804	12 216	588	4,8 %
Paievements aux stations privées	3 018	3 697	(679)	(18,4 %)
Coûts du financement	23 557	24 195	(638)	(2,6 %)
Perte sur les placements dans les entités sous influence notable	5 000	–	5 000	s. o.
Total	1 839 546	1 789 353	50 193	2,8 %

Les dépenses d'exploitation des Services anglais et des Services français ont augmenté, respectivement, de 22,1 millions de dollars (2,6 pour cent) et de 6,5 millions de dollars (1,1 pour cent). Ces écarts s'expliquent par l'augmentation des droits d'émissions et des coûts de production entraînée par l'amélioration de la grille de programmation et par l'accroissement des activités numériques (TOU.TV, les matchs de la FIFA sans fil, *Hockey Night in Canada* sans fil, le service de vidéo sur demande de Rogers et News Express/RDI Express), l'essor des activités du diffuseur hôte et la hausse du nombre de commandites d'émissions sportives. D'autres initiatives de programmation régionale financées par le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) contribuent également à la hausse des coûts de la programmation locale. Enfin, les dépenses au titre des droits d'émissions ont été plus élevées en raison de la diffusion des matchs de la Coupe du monde de la FIFA à l'été 2010. Toutes ces augmentations ont été compensées en partie par une diminution de la charge de retraite à payer.

Au sein des services spécialisés, les coûts comptabilisés pour CBC News Network ont augmenté de 7,6 millions de dollars (11,6 pour cent) en 2010-2011 par rapport à ceux de l'exercice précédent en raison d'un rehaussement de la grille de programmation et de la mise en œuvre, en octobre 2009, d'un modèle révisé de répartition des coûts des services de nouvelles. Comme il a été indiqué plus haut, les résultats d'ARTV sont désormais consolidés dans les résultats financiers de CBC | Radio-Canada, de sorte que les dépenses de la chaîne sont présentées au poste de dépenses d'exploitation intitulé Services spécialisés. La Société a cessé d'exploiter le service audionumérique payant Galaxie en 2010 et aucune dépense d'exploitation n'est plus comptabilisée pour ce service.

La perte sur les placements dans les entités sous influence notable correspond à une perte de 5,0 millions de dollars sur les actions de catégorie A de Sirius. Cette perte est compensée par un gain non réalisé de 5,0 millions de dollars sur les actions de catégorie C de Sirius, gain qui est comptabilisé au poste Autres éléments du résultat étendu.

FINANCEMENT PUBLIC

(en milliers de dollars)

	2010-2011	2009-2010	Écart en \$	Écart en %
Crédits parlementaires d'exploitation	1 031 581	1 017 587	13 994	1,4 %
Crédits parlementaires pour le fonds de roulement	4 000	4 000	—	—
Amortissement du fonds d'immobilisations reporté	124 357	121 086	3 271	2,7 %
Total	1 159 938	1 142 673	17 265	1,5 %

Les méthodes comptables appliquées pour la constatation des revenus ont eu pour effet d'augmenter de 17,3 millions de dollars le financement public constaté en 2010-2011. Cependant, les crédits parlementaires totaux ont, en réalité, diminué de 2,4 millions de dollars. Ils n'incluaient aucun fonds pour couvrir l'inflation des salaires et reflétaient une réduction de financement dans le cadre des mesures de limitation des coûts annoncées dans le budget fédéral de 2007.

Les crédits parlementaires affectés à l'exploitation se sont accrus de 14,0 millions de dollars (1,4 pour cent) en 2010-2011, comparativement à l'exercice précédent. L'écart est attribuable à des virements plus élevés (16,4 millions de dollars) du crédit parlementaire d'exploitation au crédit parlementaire d'immobilisations effectués en 2009-2010, virements qui ont été compensés par la réduction budgétaire de 2,4 millions de dollars mentionnée ci-dessus.

L'amortissement du fonds des immobilisations reporté est comptabilisé au titre des revenus, et est lié à l'amortissement des immobilisations corporelles et des actifs incorporels.

AUTRES

(en milliers de dollars)

	2010-2011	2009-2010	Écart en \$	Écart en %
Revenus hors exploitation	—	21 566	(21 566)	(100,0 %)
Impôts	—	101	(101)	(100,0 %)
Autres éléments du résultat étendu	5 000	—	5 000	s. o.
Total	5 000	21 667	(16 667)	(76,9 %)

En 2009-2010, les revenus hors exploitation étaient constitués du gain net réalisé par la monétisation de créances à long terme et d'une partie des revenus reportés liés à la vente des actifs de Galaxie, l'ancien service audionumérique payant de la Société.

Les autres éléments du résultat étendu comprennent un gain non réalisé net de 5,0 millions de dollars sur les actions de catégorie C de Sirius attribuable à la fusion de Sirius Canada et de Canadian Satellite Radio (CSR) Holdings Inc. (société mère de XM Canada).

4B. SITUATION FINANCIÈRE, FLUX DE TRÉSORERIE ET LIQUIDITÉS

Les flux de trésorerie de la Société qui proviennent de ses activités d'exploitation, d'investissement et de financement sont résumés dans le tableau suivant :

<i>(en milliers de dollars)</i>	2010-2011	2009-2010	Écart en \$	Écart en %
Trésorerie – début de l'exercice	50 003	33 160	16 843	50,8 %
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation	44 783	(126 767)	171 550	135,3 %
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	81 841	119 575	(37 734)	(31,6 %)
Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités d'investissement	(117 626)	24 035	(141 661)	(589,4 %)
Variation de la trésorerie	8 998	16 843	(7 845)	(46,6 %)
Trésorerie – fin de l'exercice	59 001	50 003	8 998	18,0 %

Comme on peut le voir, les soldes de trésorerie de la Société se sont établis à 59,0 millions de dollars au 31 mars 2011. Cette hausse de 9,0 millions est attribuable aux activités suivantes.

ACTIVITÉS D'EXPLOITATION

En 2010-2011, les rentrées nettes provenant des activités de radiodiffusion courante et des activités accessoires de la Société se sont élevées à 44,8 millions de dollars. Par comparaison, ces mêmes activités avaient exigé des sorties de fonds totalisant 126,8 millions de dollars en 2009-2010. Cette amélioration des flux de trésorerie est principalement le résultat de la croissance de 28,6 millions de dollars des résultats d'exploitation et d'une augmentation de 144,2 millions de dollars des soldes du fonds de roulement.

Cette augmentation de 144,2 millions est surtout composée d'une baisse de 100,2 millions, sur douze mois, des fonds affectés aux paiements anticipés relatifs aux droits de diffusion d'émissions sportives et autres. Le reste provient essentiellement d'une augmentation des flux de trésorerie provenant des créances en souffrance (64,7 millions de dollars) ainsi que d'une augmentation du passif au titre des régimes de retraite et des passifs liés au personnel (43,1 millions de dollars), qui a été compensée par une diminution des flux de trésorerie affectés aux créanciers et aux charges à payer (60,7 millions) en 2010-2011. Les charges à payer comprenaient des paiements rétroactifs en remplacement d'impôts fonciers de 26,3 millions de dollars que la Société a été contrainte par la Cour suprême du Canada de faire en 2010-2011 à la Ville de Montréal et à la Ville de Toronto.

ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

Les activités de financement de la Société ont trait principalement au financement de ses immobilisations (biens, équipements et logiciels) au moyen des crédits parlementaires reçus à cette fin, qui sont contrebalancés par des paiements faits deux fois par an quant au remboursement de la dette obligataire du Centre canadien de radiodiffusion, à Toronto. Dans l'ensemble, les activités de financement sont à l'origine de flux de trésorerie de 81,8 millions de dollars en 2010-2011, comparativement à 119,6 millions en 2009-2010.

Les crédits parlementaires au titre des immobilisations accusent une baisse de 16,4 millions de dollars en raison de virements du crédit d'exploitation au crédit des immobilisations en 2009-2010.

De plus, un passif financier à long terme de 10,2 millions de dollars comptabilisé en 2009–2010 est maintenant présenté dans les activités d'exploitation, puisqu'il s'agit d'un élément à court terme. Ce passif est lié à la monétisation de certaines créances de la Société. Ce changement de classification est compensé dans le poste Activités d'exploitation; il entraîne néanmoins une diminution de 20,4 millions de dollars, sur douze mois, des flux de trésorerie provenant des activités de financement.

ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

Les activités d'investissement ont trait aux acquisitions et aux cessions d'immobilisations et d'investissements en actifs (biens, équipements, logiciels et participations dans d'autres entreprises). Ces activités augmentent ou réduisent la trésorerie de la Société. En 2010–2011, 117,6 millions de dollars ont été affectés aux activités d'investissement, comparativement aux 24,0 millions de dollars rapportés par ces activités l'exercice précédent.

Cet écart s'explique principalement par une entrée de 133,6 millions de dollars en 2009–2010, en contrepartie d'une cession de créances à long terme dans le cadre du plan de redressement étalé sur deux ans.

4C. PERSPECTIVES

La Société, ayant terminé la mise en œuvre du plan de redressement, entend se concentrer sur son plan stratégique quinquennal, qu'elle a lancé le 1^{er} février 2011. *Partout, Pour tous* est sa réponse à un environnement de radiodiffusion et à un univers médiatique en évolution rapide, à des changements démographiques, à de nouvelles technologies ainsi qu'à une offre multipliée de plateformes et de contenus. Tous ces facteurs influent sur nos revenus, nos coûts d'exploitation et nos besoins en capital. Ayant établi un plan financier exhaustif, la Société est convaincue d'atteindre ses objectifs à condition de pouvoir compter sur un financement stable à long terme, c'est-à-dire des crédits parlementaires, l'accès au complément de financement pour la programmation canadienne de 60 millions de dollars qu'elle reçoit depuis 2001–2002 et le maintien des contributions du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) et du Fonds des médias du Canada (FMC).

Chaque année depuis 2001–2002, le gouvernement verse à CBC | Radio-Canada 60 millions de dollars qu'elle investit dans sa programmation. Ce complément de financement fort apprécié a permis de renforcer la programmation radio et télévision dans les secteurs des dramatiques, des émissions pour enfants, des documentaires ainsi que des arts et de la culture.

Le gouvernement fédéral a annoncé, dans son budget de 2010, d'autres mesures de limitation des coûts, notamment l'abolition du financement de l'inflation des salaires de 2010–2011 à 2012–2013. CBC | Radio-Canada reçoit à ce titre 13,8 millions de dollars par an. En outre, le gouvernement a fait savoir qu'il procéderait à un Examen stratégique et fonctionnel dans l'ensemble de l'administration fédérale en 2011–2012. À la date de parution du présent Rapport annuel, CBC | Radio-Canada ignore encore si cet examen aura des conséquences sur son financement et, le cas échéant, quelles seront ces conséquences.

À l'instar d'autres radiodiffuseurs, la Société compte sur l'aide financière du Fonds des médias du Canada (FMC) pour les émissions canadiennes réalisées par des producteurs indépendants et dont les droits de diffusion sont acquis par les radiodiffuseurs à moindre coût. Le budget du FMC est composé d'une enveloppe de 100 millions de dollars du gouvernement supplémenté par des contributions des entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR). Un financement permanent et un accès continu aux productions indépendantes soutenues par le FMC sont deux piliers du plan financier de CBC | Radio-Canada.

Le maintien en place du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) est un autre élément essentiel à la réussite du plan financier de la Société. Grâce à la contribution de 36,7 millions de dollars reçue en 2010–2011, la Société a pu rehausser sa programmation télévisuelle locale dans de petits centres.

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		
	MESURE D'ATTÉNUATION		CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
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.

	TENDANCE DES RISQUES 2010-2011		
RISQUE PRINCIPAL	MESURE D'ATTÉNUATION	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.

6B. CHANGEMENTS DE CONVENTIONS COMPTABLES

La Société évalue présentement les incidences possibles des changements de conventions comptables suivants sur ses états financiers consolidés.

NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE (IFRS)

En février 2008, le Conseil des normes comptables au Canada de l'Institut Canadien des Comptables agréés (ICCA) a annoncé que toutes les entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes (aujourd'hui appelées « entreprises ayant une obligation d'information du public ») adopteront les Normes internationales d'information financière (IFRS), et les considéreront comme les principes comptables généralement reconnus au Canada, pour les exercices commençant le 1^{er} janvier 2011 ou après. La date de l'application intégrale des IFRS par la Société est le 1^{er} avril 2011. Les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice 2011-2012 devront être conformes aux normes IFRS et devront notamment présenter des données comparatives complètes.

PLAN DE CONVERSION AUX IFRS

Pour satisfaire aux exigences du passage aux IFRS, CBC | Radio-Canada a mis sur pied à l'échelle de la Société une équipe de projet pluridisciplinaire placée sous l'autorité d'un comité directeur. Comme il est prévu dans le plan de conversion aux IFRS et dans le modèle de gouvernance, le Comité de vérification du Conseil d'administration est régulièrement informé de la progression du projet.

Le plan de conversion aux IFRS comprend trois phases : le diagnostic et la planification; l'évaluation détaillée et la mise en œuvre; et l'exécution et l'intégration de tous les changements apportés aux systèmes et aux processus.

À ce jour, CBC | Radio-Canada a achevé l'analyse des incidences des nouvelles normes sur les rapports financiers et a mis en œuvre avec succès le système de présentation parallèle pour l'exercice 2010-2011. En outre, la Société a procédé à une analyse des impacts de la conversion sur ses activités, afin de faire ressortir les répercussions potentielles sur les personnes et les processus participant aux activités de la Société et à leur surveillance. Les employés touchés ont reçu une formation adéquate, et les processus et les systèmes ont été modifiés comme il se doit, en prévision de l'exercice 2011-2012.

IMPACT DE LA CONVERSION AUX IFRS

Les changements qui devront être apportés à nos conventions comptables risquent d'avoir une incidence significative sur nos états financiers. Ainsi, le solde d'ouverture des capitaux propres devra être ajusté, et les états financiers consolidés de la Société ainsi que les notes devront être revus. Ces ajustements font actuellement l'objet d'un audit du vérificateur externe de la Société, qui fera rapport dans le cadre de la vérification de 2012.

Pour la première application des IFRS, la Société devra adapter ses conventions comptables afin de les rendre conformes aux IFRS à la date de transition (1^{er} avril 2010). Ces conventions formeront le cadre comptable permanent de la Société. À leur première application, elles seront appliquées rétrospectivement, sous réserve d'exemptions facultatives et d'exclusions obligatoires dans certains domaines.

Si les normes IFRS constituent un cadre fondé sur des principes à de nombreux égards semblables aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada, leurs exigences sont parfois très différentes, notamment en ce qui a trait aux méthodes de constatation, d'évaluation et à l'information à fournir. La Société a constaté des écarts importants en ce qui a trait aux éléments suivants :

- Première application des IFRS

- Immobilisations corporelles
- Avantages du personnel
- États financiers consolidés et individuels – entités ad hoc
- Contrats de location

IFRS 1 – PREMIÈRE APPLICATION DES NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE

IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière* (IFRS 1) – Cette norme s'applique lorsqu'une entité établit pour la première fois ses états financiers en fonction des IFRS. L'adoption des normes IFRS doit se faire de manière rétrospective, mais la norme IFRS 1 renferme des exemptions facultatives et propose dans ces cas d'autres méthodes de comptabilisation.

CBC | Radio-Canada prévoit se prévaloir des exemptions facultatives offertes relativement à la comptabilisation des éléments suivants :

- Regroupements d'entreprises (à la date de la mise en application)
- Immobilisations corporelles (comptabilisation de certains actifs à la juste valeur à la date de transition)
- Contrats de location (IFRIC 4, « Déterminer si un accord contient un contrat de location »)
- Actifs et passifs de filiales et d'entreprises associées (adoption à la date de la transition aux IFRS de CBC | Radio-Canada)
- Passifs relatifs au démantèlement (inclus dans le coût d'une immobilisation corporelle)
- Coûts d'emprunt (incorporation au coût de l'actif le cas échéant, à partir de la date de passage)
- Avantages du personnel, option du « nouveau départ »

IAS 16 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

En vertu de l'IAS 16, *Immobilisations corporelles* (IAS 16), la Société peut choisir comme méthode comptable pour ses immobilisations corporelles soit le modèle de la réévaluation, soit le modèle du coût. En conformité avec sa convention comptable en vigueur, la Société devrait opter pour la méthode du coût. Elle devrait également opter pour la méthode facultative du coût présumé offerte dans l'IFRS 1 pour réévaluer ses terrains et ses biens immobiliers à la juste valeur marchande à la date de transition aux nouvelles normes, soit le 1^{er} avril 2010. L'écart entre la valeur comptable et la juste valeur de ces actifs sera constaté comme un ajustement du solde d'ouverture des bénéfices non répartis. À l'heure actuelle, la Société s'attend à ce que le choix de la méthode du coût présumé donne lieu à une augmentation de 162,4 millions de dollars des valeurs de ses terrains et biens immobiliers.

Toutes les autres immobilisations corporelles devraient être comptabilisées à leur coût actuel à la date de transition.

IAS 19 – AVANTAGES DU PERSONNEL

L'application de la norme IAS 19, *Avantages du personnel* (IAS 19), a surtout une incidence sur la comptabilisation des charges et obligations associées au régime de retraite de la Société. CBC | Radio-Canada devrait choisir l'approche « nouveau départ » offerte dans l'IFRS 1. Selon cette exemption, tout montant non constaté au 31 mars 2010 en vertu du chapitre 3461, Avantages sociaux futurs, du Manuel de comptabilité de l'ICCA est immédiatement comptabilisé au 1^{er} avril 2010 comme un ajustement transitoire des bénéfices non répartis. La Société s'attend à ce que cet ajustement ait pour effet d'augmenter les bénéfices non répartis et de diminuer la valeur comptable des passifs au titre des avantages du personnel de 83 millions de dollars pour l'ensemble de ses régimes d'avantages sociaux.

La méthode de calcul prescrite par l'IAS 19 pour calculer le taux d'actualisation qui sert à établir l'obligation au titre des prestations constituées diffère de celle qui est énoncée dans le chapitre 3461. En conséquence, la Société ne pourra plus utiliser le taux d'intérêt inhérent au montant pour lequel l'obligation au titre des prestations constituées pourrait être réglée, mais plutôt un taux d'actualisation déterminé par référence aux taux de rendement du marché des instruments de créance de première qualité au moyen de la méthode recommandée par l'Institut canadien des actuaires. CBC | Radio-Canada prévoit que l'adoption de cette nouvelle méthode entraînera des fluctuations dans les charges de retraite et charges connexes.

IAS 27 – ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ET INDIVIDUELS, ET SIC – 12 CONSOLIDATION – ENTITÉS AD HOC

En 2009, CBC | Radio-Canada a conclu une entente en vue de créer la Fiducie de monétisation de CBC | Radio-Canada (Fiducie). La Fiducie a pour mandat d'acquérir les participations de la Société dans certaines créances à long terme. Elle répond à la définition d'« entité ad hoc » contenue dans l'interprétation SIC-12, *Consolidation – entités ad hoc* (SIC-12), qui prescrit la consolidation de l'entité ad hoc en application de l'IAS 27, *États financiers consolidés et individuels* (IAS 27). La Société prévoit qu'à la date de passage, la valeur comptable nette de l'actif de la Fiducie consolidé dans ses résultats s'établira à 120,4 millions de dollars, le passif lié à la Fiducie s'élèvera à 125,9 millions de dollars et l'ajustement du solde d'ouverture des bénéfices non répartis sera de 5,5 millions de dollars.

IAS 17 – CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location en vigueur à la date de transition ont été examinés en vue de les classer en tant que contrat de location simple ou contrat de location-financement en vertu de l'IAS 17, *Contrats de location* (IAS 17). Selon les critères définis dans cette norme, le contrat de location des transpondeurs des satellites de Télésat devrait être classé en tant que contrat de location-financement rétroactivement à la date de commencement du contrat de location. La Société prévoit que la valeur comptable nette de l'actif sous contrat de location-financement s'établira à 56 millions de dollars, le passif lié au contrat s'élèvera à 73 millions de dollars et l'ajustement du solde d'ouverture des bénéfices non répartis sera de 17 millions de dollars.

EFFET SUR LES SYSTÈMES DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET AUTRES

Il n'a pas été nécessaire de modifier en profondeur les systèmes financiers en prévision de l'adoption des normes IFRS. Une stratégie a toutefois été mise en œuvre pour la comptabilité parallèle en application des PCGR et des IFRS à compter du 1^{er} avril 2010.

CONTRÔLES INTERNES

La Société a évalué les répercussions de la conversion aux IFRS sur les contrôles internes et les processus opérationnels. Elle n'entrevoit pas de répercussions importantes sur les contrôles internes. Cependant, il faudra mettre en place des contrôles supplémentaires en ce qui concerne la comptabilisation des ajustements transitoires et l'application de nouvelles normes.

INFORMATION FOURNIE DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Des versions provisoires d'états financiers et de notes IFRS ont été préparées en fonction des décisions les plus récentes prises relativement aux conventions comptables et aux exemptions facultatives offertes dans l'IFRS 1. Ces documents serviront dans les périodes futures.

6C. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Dans le cours normal de ses activités, la Société conclut des opérations entre apparentés. Les précisions sont données à la note 26 des états financiers consolidés.