

## Rapport de gestion

### Normes internationales d'information financière

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2011, les entreprises canadiennes ayant une obligation d'information du public sont tenues de publier leurs résultats financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Le présent rapport s'appuie sur les états financiers de l'exercice terminé le 31 mars 2012 qui ont été préparés en fonction des IFRS. Les données comparatives présentées pour l'exercice terminé le 31 mars 2011 ont été retraitées en fonction des IFRS.

### Saisonnalité

La majeure partie des revenus autogénérés de la Société est constituée de revenus publicitaires, lesquels suivent un cycle saisonnier. En plus d'être influencés par la programmation, les revenus publicitaires varient en fonction des conditions du marché et de l'économie en général. Les revenus d'abonnement sont relativement plus stables d'un trimestre à l'autre. Les dépenses opérationnelles suivent également un cycle saisonnier lié aux variations de la grille de programmation.

Les crédits parlementaires sont constatés en résultat en fonction du budget annuel, qui reflète les influences saisonnières sur les dépenses et les revenus autogénérés.

### Note relative aux déclarations prospectives

Ce rapport 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. Les principaux facteurs de risque et d'incertitude sont décrits à la section sur les perspectives et les risques du présent rapport. Toutefois, de nombreux risques et de nombreuses incertitudes qui échappent à la volonté de CBC/Radio-Canada restent 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.

# 1. Activités principales et stratégie

## 1.1. 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 a célébré cette année 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). Comme on l'a mentionné dans le rapport annuel de l'an dernier, la Société prévoit examiner le rôle de RCI par rapport à son plan stratégique. Le service a également fait l'objet d'un examen dans le cadre du budget fédéral de 2012, ce qui a conduit à la décision de le transformer pour offrir aux auditoires du contenu sur le web seulement comme on l'explique à la section 4.4 Perspectives.

Notre vision consiste à être reconnu 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.

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 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.

## 1.2. 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 de 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 cinq langues pour les auditoires de son service international. La portée des services 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 parlant des Canadiens, et qui leur est offert à leur convenance. Nous proposons plus de 30 services qui sont présentés ci-après :

### Services de CBC/Radio-Canada

#### Radio

		
<p><b>CBC Radio One</b> Nouvelles, actualités, émissions sur les arts et la culture, à la radio et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 159.</p>	<p><b>CBC Radio 2</b> Musique classique, jazz et pop, à la radio et sur quatre chaînes en ligne : classique, jazz, auteurs canadiens et compositeurs canadiens.</p>	<p><b>CBC Radio 3</b> Musique émergente canadienne diffusée sur Internet, en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 152.</p>
		
<p><b>Première Chaîne</b> Nouvelles, actualités, et émissions sur les arts et la culture.</p>	<p><b>Espace musique</b> Musique classique, jazz, chansons, musique du monde et musique émergente à la radio et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 153.</p>	<p><b>Bande à part</b> Musique populaire et alternative francophone, à la radio sur les ondes d'Espace musique, sur Internet, en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 161.</p>
		
<p><b>Première plus</b> Nouvelles, actualités et émissions culturelles, en partenariat avec Radio Canada International et Radio France Internationale, à la radio par satellite de Sirius, chaîne 160.</p>	<p><b>Sports extra</b> Information et analyses sportives à la radio par satellite de Sirius, chaîne 156.</p>	



## Internet

		
<p><b>CBC.ca</b> Nouvelles, information, matériel audio et vidéo diffusé en continu, brèves sportives, reportages web et archives multimédias.</p>	<p><b>cbcnews.ca</b> Manchettes et reportages fouillés sur l'actualité locale, nationale et internationale, diffusion audio et vidéo en continu et éléments interactifs propres au web.</p>	<p><b>cbcports.ca</b> Nouvelles canadiennes et internationales et reportages spéciaux sur le monde des sports, accès à la diffusion en continu et en direct de grandes rencontres sportives, notamment <i>Hockey Night in Canada</i> de CBC.</p>
		
<p><b>CBC Music</b> Service musical numérique gratuit qui donne accès à 40 webradios, à 12 communautés de genres musicaux ainsi qu'à CBC Radio 2 et CBC Radio 3, aux nouvelles de l'industrie proposées par les journalistes musicaux les plus en vue du pays, et à des centaines de concerts, des listes de diffusion et plus encore.</p>	<p><b>CBC Books</b> Toute la richesse du contenu littéraire de CBC sur toutes les plateformes, audio, vidéo et numériques.</p>	<p><b>CBC Hamilton</b> CBC.ca/Hamilton offre une expérience incontournable sur l'actualité locale la plus récente, avec un contenu adapté aux résidents d'Hamilton et à leurs secteurs. Ce site constitue l'un des cinq nouveaux services locaux lancés dans le cadre de la <i>Stratégie 2015 : Partout, Pour tous</i> de CBC/Radio-Canada.</p>
		
<p><b>Radio-Canada.ca</b> Nouvelles, information, matériel vidéo et audio en continu, et reportages web.</p>	<p><b>Tou.tv</b> Service de télévision en ligne sur demande créé par Radio-Canada et diffusant des contenus de près de 50 producteurs et télédiffuseurs canadiens et étrangers.</p>	<p><b>Espace.mu</b> Musique sur mesure, principalement francophone, diffusée sur Internet dans sept genres : chanson-pop, jazz, classique, hip-hop, rock, country-folk et musique du monde.</p>
		
<p><b>Rive-Sud et Rive-Nord</b> Sites offrant aux citoyens de la couronne élargie de Montréal des espaces dédiés pour s'informer, planifier leurs déplacements et leurs activités et échanger sur les enjeux qui les touchent de près.</p>	<p><b>Radio Canada International</b> Émissions canadiennes d'information et de culture diffusées en cinq langues sur Internet, sur ondes courtes numériques et analogiques, par satellite et par l'intermédiaire de stations partenaires dans le monde entier.</p>	

## Autres services



### Les disques SRC/CBC Records

Étiquette mettant en vedette des musiciens canadiens et produisant environ huit CD chaque année.



### Productions mobiles de Radio-Canada / CBC Mobile Productions

Services de production maison qui génèrent des revenus tirés de la programmation grâce à la vente à des tiers.



### Boutique Radio-Canada / CBC Shop

Boutique sur place et en ligne où sont proposés des enregistrements sonores et audiovisuels d'émissions de CBC/Radio-Canada ainsi que des produits dérivés.

### 1.3. Modèle économique

Nous exerçons nos activités grâce à 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 62,8 pour cent par des crédits publics 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. Le Plan d'action pour la réduction du déficit adopté par le gouvernement fédéral a toutefois réduit de 115 millions de dollars les crédits parlementaires que la Société recevra au cours des trois prochaines années.

Les 37,2 pour cent restants du budget proviennent de la publicité, des services spécialisés et d'autres sources. CBC/Radio-Canada n'est pas une entreprise à but lucratif, et toutes ses sources de financement lui servent à remplir son mandat de radiodiffusion publique.

Pour demeurer à l'avant-garde de l'industrie de la radiodiffusion et du rôle qu'elle doit jouer dans ce secteur, et pour soutenir son modèle économique, CBC/Radio-Canada entreprend elle-même et fait réaliser différentes études. Ces études fournissent des données objectives sur lesquelles nous pouvons fonder nos décisions et nous assurer que nous remplissons notre mandat en nous guidant sur les meilleures informations disponibles. Parmi les sujets qui ont fait l'objet d'études, mentionnons la publicité, le contenu canadien et l'impact économique du radiodiffuseur public. Bon nombre de ces études peuvent être consultées [ici](#). De plus, pour maximiser la valeur de l'information contenue dans les études et le matériel de référence que nous produisons – dont des rapports et des analyses sur les cotes d'écoute, la concurrence, l'environnement commercial externe, y compris l'*Observateur des technologies médias* –, nous diffusons cette information à l'interne en la mettant à la disposition de tous nos employés sur l'intranet.

Par exemple, dans une de ces études effectuées en novembre 2011, Deloitte et Touche s.r.l. (Deloitte) a mesuré l'impact de la Société sur l'économie à partir notamment de données compilées par le CRTC, Statistique Canada, l'industrie ainsi que CBC/Radio-Canada. Deloitte en a conclu que l'impact de la Société sur l'économie canadienne a été substantiel en 2010 en soutenant l'emploi et les entreprises dans tout le pays. Ainsi, les dépenses de 1,7 milliard de dollars de CBC/Radio-Canada ont injecté une valeur ajoutée brute estimée à 3,7 milliards de dollars dans l'économie canadienne.

La Société a aussi publié une nouvelle étude réalisée par le Groupe Nordicité Ltée sur la publicité à CBC/Radio-Canada. L'étude conclut que la publicité n'est pas inconciliable avec le mandat du radiodiffuseur public et qu'il n'y a donc aucune raison d'intérêt public de mettre fin à cette activité dans ses services de télévision. L'abolition de la publicité à l'antenne de CBC/Radio-Canada aurait pour effet d'amoinrir considérablement la teneur en contenu canadien et aurait de lourdes conséquences à la fois sur le secteur de la production indépendante et sur les annonceurs.

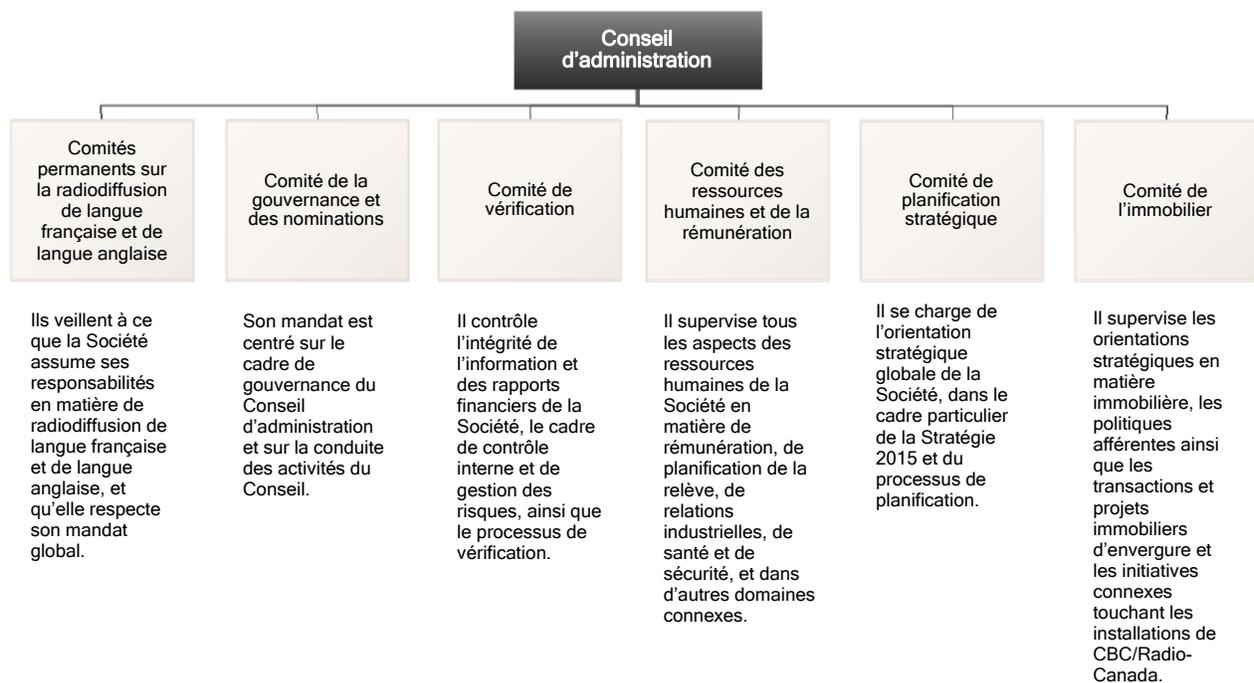
Revenus publicitaires	20,3 %
Revenus des services spécialisés	9,1 %
Autres revenus	7,8 %
Total	37,2 %

## 1.4. Conseil d'administration et structure de la direction

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 rapports financiers annuels; ainsi qu'aux parties intéressées par un dialogue et des échanges constants et par l'intermédiaire de ses sites web.

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, dont le président du Conseil et le président-directeur général.

Le Conseil chapeaute les six comités suivants :



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 de huit composantes, dont les responsabilités sont résumées ci-dessous.

Président-directeur général	Supervise la gestion de CBC/Radio-Canada afin de s'assurer que le radiodiffuseur public national du Canada est en mesure de remplir les divers aspects de son mandat et continue d'offrir aux Canadiens une programmation variée, de grande qualité, conçue pour informer, éclairer et divertir, et qui est créée par eux, pour eux et à leur image.
Vice-président principal, Services français	Supervise l'ensemble des services de programmation en langue française de CBC/Radio-Canada, ce qui comprend, entre autres, la Télévision de Radio-Canada, le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI), ARTV, la Radio de Radio-Canada, Radio Canada International (RCI), Radio-Canada.ca, Espace.mu et Tou.tv.
Vice-présidente principale, Services anglais	Supervise l'ensemble des services de programmation en langue anglaise de CBC/Radio-Canada, ce qui comprend, entre autres, CBC Radio One, CBC Radio 2, CBC Television, CBC News Network, <i>documentary</i> et les services numériques.
Premier vice-président, Stratégie d'entreprise et Partenariats	Veille à ce que CBC/Radio-Canada soit prête à relever les grands défis qui se présentent sur le plan de la planification stratégique. Supervise les activités de développement commercial et de recherche sur les auditoires.
Vice-présidente et chef de la direction financière, Finances et Technologies de l'information	Dirige l'ensemble de la gestion financière et des technologies de l'information du radiodiffuseur public national du Canada, et joue un rôle essentiel en contribuant à établir un modèle économique durable pour l'avenir de la Société.
Vice-président et chef des Affaires réglementaires	Élabore et met en œuvre les politiques réglementaires concernant la télévision et la radio pour l'ensemble de la Société, conformément à la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> , et se charge de toutes les observations soumises au CRTC. Assume également la responsabilité en ce qui a trait à la transmission et à la distribution de la programmation de la Société, et de l'ensemble des Services technologiques aux médias.

<p>Vice-président, Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles</p>	<p>Dirige la stratégie en matière de communications institutionnelles, les communications internes et externes, ainsi que la promotion et le marketing des émissions. Supervise également le groupe des Relations gouvernementales.</p>
<p>Vice-présidente, Personnes et Culture</p>	<p>Élabore et met en œuvre les stratégies de la Société en matière de ressources humaines et de relations de travail. Participe à la réalisation du volet « personnes » du plan stratégique quinquennal de la Société, la Stratégie 2015, et s'assure que CBC/Radio-Canada offre un milieu de travail gratifiant et progressiste, qui reflète la diversité et met sur pied des équipes de professionnels novateurs, très compétents et axés sur la réalisation du plan.</p>
<p>Vice-présidente, Services immobiliers, Services juridiques et avocate-conseil</p>	<p>Assume la responsabilité du portefeuille immobilier de CBC/Radio-Canada dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, assure la direction des bureaux des Services juridiques et du Secrétariat général, et est responsable de l'application des lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.</p>

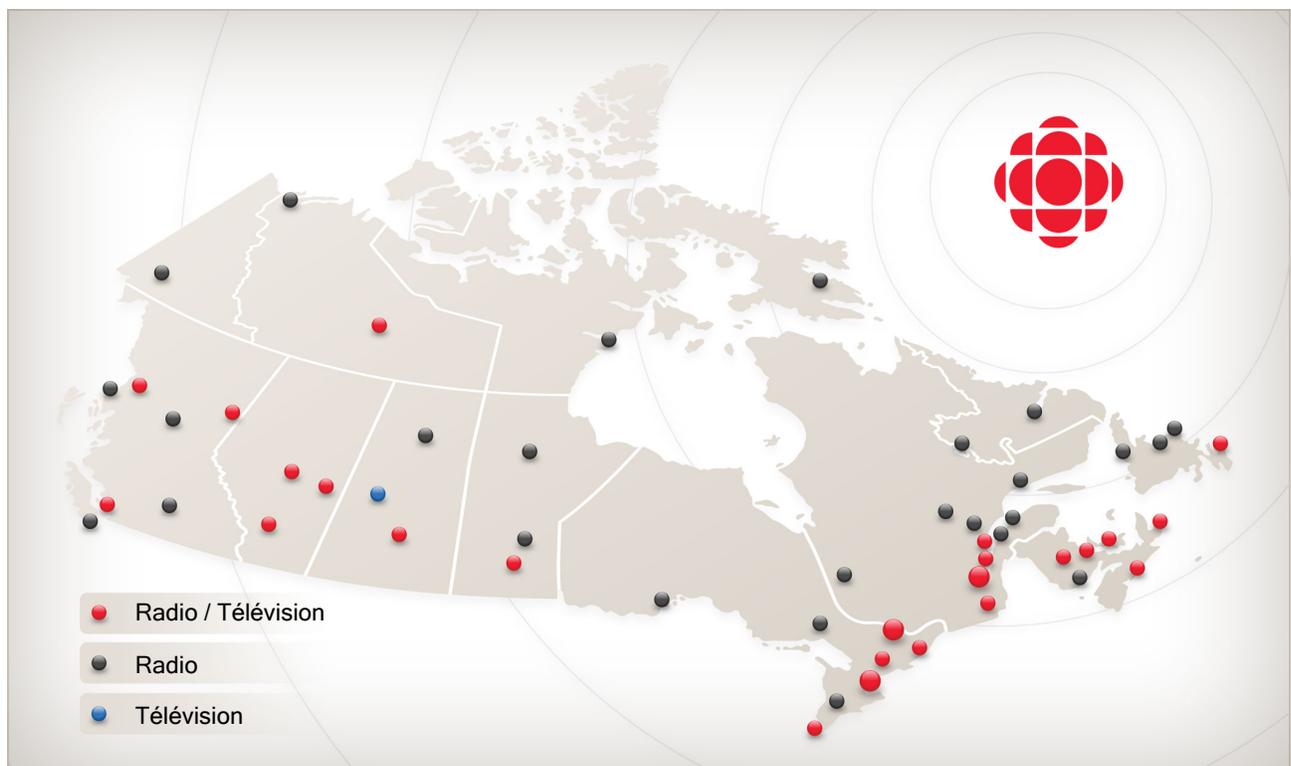
Le Conseil stratégique des technologies (CST), créé en 2009 afin d'assurer l'harmonisation entre la stratégie en matière de technologies et la stratégie d'exploitation de la Société, chapeaute les huit divisions. Centre d'expertise unique, le CST définit les priorités de la Société dans le domaine des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

## 1.5. Exploitation

En mars 2012, CBC/Radio-Canada comptait 7 304 ETP (équivalents à temps plein) permanents, 469 ETP temporaires et 1 002 ETP contractuels.

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 des émissions locales. Elle possède deux réseaux de télévision principaux, un pour chaque langue officielle, sept chaînes de télévision spécialisée et le seul réseau de radio pancanadien, qui se subdivise en quatre réseaux de radio pancanadiens, soit deux dans chaque langue officielle. Les services de l'information de CBC/Radio-Canada comptent 11 bureaux à l'étranger. Nous intégrons ces activités avec de multiples sites web.

### Réseau de stations de CBC/Radio-Canada



## 1.6. Stratégie institutionnelle 2015 : Partout, Pour tous

La mise en œuvre du nouveau plan stratégique 2015 : Partout, Pour tous, lancé en février 2011, a officiellement commencé au premier trimestre de 2011-2012.

Ce plan comporte trois éléments :

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



Pour mesurer le succès de ce nouveau plan, on recourra à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés.



Comme on le verra à la section suivante, nos indicateurs de rendement clés sont de deux ordres.

Les **indicateurs stratégiques** intègrent les résultats des sondages réalisés pour mesurer notre efficacité à nous acquitter de notre mandat et l'adéquation entre notre programmation et les principes directeurs ci-dessus. Ils tiennent également compte de la part de contenu canadien dans nos émissions télévisées.

Les **indicateurs opérationnels** tiennent compte de nos cotes d'écoute, des visites sur nos sites web, du nombre d'abonnés à nos services et des revenus réalisés par les Services français et les Services anglais.

## 2. Rendement

### 2.1. Indicateurs stratégiques

#### Évaluation de nos succès à l'égard de notre *Stratégie 2015: Partout, Pour tous*

Une des principales caractéristiques de la Stratégie 2015 est l'établissement d'indicateurs quantitatifs permettant de suivre et d'évaluer notre rendement. Nous avons créé un bulletin qui nous permet d'établir dans quelle mesure, selon les Canadiens interrogés, nos services sont conformes au mandat de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* et notre programmation adhère aux principes directeurs de notre nouveau plan. Voici ce bulletin de rendement pour 2011-2012, première année de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Ce bulletin montre les progrès accomplis par rapport à notre point de référence, l'exercice 2010-2011.

#### Rapport sur les Services français

##### Comment les Services français remplissent-ils leur mandat conformément à la *Loi sur la radiodiffusion*?

La programmation de la Radio et de la Télévision de Radio-Canada est...	Année 2011-2012	Année de comparaison 2010-2011
	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)
informative	8,2	8,1
éclairante	8,0	7,8
divertissante	7,8	7,7
disponible sur les nouvelles plateformes	8,2	8,0

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à la moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1200 francophones par sondage, pour un total de 2400 francophones par année permettant ainsi d'obtenir une faible marge d'erreur).

Les sondages téléphoniques sont menés en novembre et mars de chaque année.

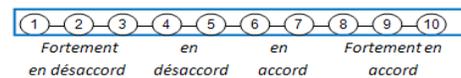
Au cours de la première année de la Stratégie 2015, la programmation de la Radio et de la Télévision de Radio-Canada a maintenu les résultats qu'elle avait enregistrés en 2010-2011. Les francophones continuent de croire que les Services français de CBC/Radio-Canada remplissent leur mandat conformément à la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991.

Les Services français ont obtenus des scores élevés pour tous les aspects mesurés de leur mandat. Les scores sont de 7,8 (divertissante) à 8,2 (disponible sur les nouvelles plateformes).

### Dans quelle mesure la programmation des Services français cadre-t-elle avec les principes directeurs de la Stratégie 2015?

La programmation <sup>1</sup> offerte par les services de Radio-Canada...	Année 2011-2012	Année de comparaison 2010-2011
	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)
est de haute qualité	8,4	8,2
est différente de celle de nos concurrents	7,9	7,6
reflète les régions du Canada	7,7	7,5
reflète ma région	7,1	6,8
reflète la diversité	7,6	7,3
reflète ma culture	7,6	7,4

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à la moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.



<sup>1</sup> Programmation et contenu offerts par un ou l'autre des services de Radio-Canada : Télévision de Radio-Canada, RDI, ARTV, Première Chaîne, Espace musique, Radio-canada.ca et Tou.tv.

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1200 francophones par sondage pour un total de 2400 francophones par année permettant ainsi d'obtenir une faible marge d'erreur).

Les sondages téléphoniques sont menés en novembre et mars de chaque année.

Les francophones réagissent positivement aux initiatives annoncées et introduites depuis le lancement de la Stratégie 2015. Tous les indicateurs clés de la Stratégie, mesurant la qualité, l'aspect original et novateur de la programmation, ainsi que sa capacité à refléter et rassembler les Canadiens, ont augmenté comparativement aux résultats de 2010-2011.

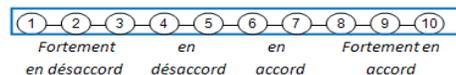
La programmation offerte par les Services français a reçu sa note la plus élevée pour la mesure « haute qualité » (8,4), alors que sa plus faible note a été attribuée à la mesure « reflète ma région » (7,1). Dans le cadre de la Stratégie 2015, les Services français continueront d'améliorer leur couverture régionale afin de mieux répondre aux besoins régionaux des Canadiens.

## Rapport sur les Services anglais

### Comment les Services anglais remplissent-ils leur mandat conformément à la *Loi sur la radiodiffusion*?

La programmation de CBC Radio et de CBC Television est...	Année 2011-2012	Année de comparaison 2010-2011
	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)
informative	7,9	7,8
éclairante	7,5	7,4
divertissante	7,4	7,2
disponible sur les nouvelles plateformes	8,2	8,2

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à la moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.



Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1200 anglophones par sondage pour un total de 2400 anglophones par année permettant ainsi d'obtenir une faible marge d'erreur).

Les sondages téléphoniques sont menés en novembre et mars de chaque année.

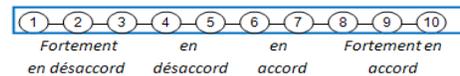
Pendant la première année de la Stratégie 2015, la programmation de la radio et de la télévision des Services anglais a maintenu les résultats de l'année de référence 2010-2011.

Les anglophones ont continué de percevoir que les Services anglais de CBC/Radio-Canada remplissent leur mandat conformément à la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991. Les notes les plus élevées sont attribuées à la « disponibilité du contenu sur les nouvelles plateformes » (8,2) et à son caractère « informatif » (7,9).

**Dans quelle mesure la programmation des Services anglais cadre-t-elle avec les principes directeurs de la Stratégie 2015?**

La programmation <sup>1</sup> offerte par les services de CBC...	Année 2011-2012	Année de comparaison 2010-2011
	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)
est de haute qualité	8,1	8,0
est différente de celle de nos concurrents	7,5	7,2
reflète les régions du Canada	8,0	7,9
reflète ma région	6,3	6,1
reflète la diversité	7,7	7,4
reflète ma culture	6,8	6,5

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à la moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.



<sup>1</sup> Programmation et contenu offerts par un ou l'autre des services de CBC : CBC Television, CBC News Network, **bold**, *documentary*, CBC Radio One, CBC Radio 2 et CBC.ca.

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1200 anglophones par sondage pour un total de 2400 anglophones par année permettant ainsi d'obtenir une faible marge d'erreur).

Les sondages téléphoniques sont menés en novembre et mars de chaque année.

Les anglophones répondent positivement aux initiatives qui ont été annoncées ou présentées au cours de la première année de la Stratégie 2015.

Les notes attribuées à chaque indicateur de la Stratégie 2015, mesurant la qualité, l'aspect original et novateur de la programmation, ainsi que sa capacité à refléter et rassembler les Canadiens, ont augmenté comparativement aux résultats de 2010-2011.

Les principaux changements comparativement à l'année de comparaison touchent la différenciation ainsi que le reflet de « ma » région, de la diversité et de la culture, autant d'aspects qui affichent une hausse. Mieux répondre aux besoins régionaux des Canadiens est une priorité clé de notre nouvelle stratégie, et nous continuerons de surveiller les points de vue des Canadiens à cet égard.

## Mesure du contenu canadien

La diffusion d'émissions canadiennes est un élément clé de la Stratégie 2015. Le CRTC fixe par ailleurs des exigences réglementaires en ce qui concerne le contenu canadien à la télévision.

Le CRTC établit les attentes de service pour la Télévision de Radio-Canada et pour CBC Television.

Premièrement, entre 6 h et minuit les journées de radiodiffusion, au moins 75 pour cent du contenu diffusé doit être canadien. Deuxièmement, au cours des heures de grande écoute, soit de 19 h à 23 h, un minimum de 80 pour cent de contenu canadien doit être diffusé. Ces deux mesures sont des moyennes calculées sur toute l'année de radiodiffusion, soit du 1<sup>er</sup> septembre au 31 août suivant.

Le tableau ci-dessous fait état des résultats des deux années de radiodiffusion complètes les plus récentes. Au cours de chacune de ces années, la Télévision de Radio-Canada et CBC Television ont dépassé les attentes du CRTC en matière de contenu canadien, que ce soit pour l'ensemble de la journée de radiodiffusion ou aux heures de grande écoute.

Contenu canadien	Résultats 1 <sup>er</sup> sept. 2010 au 31 août 2011	Attentes annuelles - réglementation	Résultats 1 <sup>er</sup> sept. 2009 au 31 août 2010
Télévision de Radio-Canada			
Journée de radiodiffusion (lundi au dimanche, 6 h à minuit)	86 %	75 %	82 %
Heures de grande écoute (lundi au dimanche, 19 h à 23 h)	93 %	80 %	88 %
CBC Television			
Journée de radiodiffusion (lundi au dimanche, 6 h à minuit)	84 %	75 %	85 %
Heures de grande écoute (lundi au dimanche, 19 h à 23 h)	82 %	80 %	82 %

## 2.2. Indicateurs opérationnels – Services français

Les indicateurs opérationnels tiennent compte de la part d'auditoire, des visites sur nos sites web, du nombre d'abonnés à nos services et des revenus réalisés.

Tableau de rendement – Services français

Services français		Réalizations passées			Futures
		Résultats annuels 2010-2011	Cibles annuelles 2011-2012	Résultats annuels 2011-2012	Cibles annuelles 2012-2013
Réseaux de radio					
Première Chaîne et Espace musique	Part d'auditoire de la journée complète <sup>1</sup>	19,5 %	19,5 %	17,8 %	16 % <sup>2</sup>
Television					
Radio-Canada	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison automne/ hiver <sup>6</sup>	19,9 %	19,3 %	18,7 %	18,2 %
Chaînes spécialisées : RDI, ARTV, Explora <sup>7</sup>	Part d'auditoire de la journée complète, saison automne/ hiver <sup>8</sup>	4,5 %	4,5 %	4,6 %	4,7 % (avril-mars) <sup>5</sup>
Service régional					
Première Chaîne	Part d'auditoire des émissions du matin, lundi-vendredi 6 h-9 h <sup>1</sup>	19 %	19 %	17 %	16 % <sup>2</sup>
<i>Téléjournal 18 h</i>	Télespectateurs par minute en moyenne, moyenne hebdomadaire, lundi-vendredi de 18 h à 18 h 30, saison automne/ hiver <sup>6</sup>	317 000	323 000	291 000	290 000
Pages web régionales	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars <sup>4</sup>	477 000	458 000	476 000	497 000 (avril-mars) <sup>5</sup>
Site web <sup>3</sup>					
Radio-Canada.ca, Tou.tv, Bandeapart.fm, RCI.net et Espace.mu	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars <sup>4</sup>	2,0 millions	2,1 millions	2,1 millions	2,1 millions (avril-mars) <sup>5</sup>
Chaînes de télévision spécialisées					
RDI	Abonnés	11,0 millions	11,0 millions	11,7 millions	11,8 millions
ARTV	Abonnés	2,1 millions	2,1 millions	2,1 millions	2,1 millions
Revenus <sup>9</sup>					
Services généralistes, spécialisés et en ligne		224,9 M\$	230,0 M\$	228,6 M\$	252,1 M\$ <sup>10</sup>

1. Source : BBM Canada, sondage d'automne (cahiers d'écoute), personnes âgées de 12 ans et plus.

2. Source : BBM Canada, sondages du printemps et d'automne 2012 (cahiers d'écoute), personnes âgées de 12 ans et plus.

3. Espace.mu a été lancé le 13 juin 2011. Les résultats de RCI Vision, qui a été lancé le 20 juin 2011, sont intégrés à ceux de RCI.net.

4. Source : comScore, personnes âgées de 2 ans et plus.

5. Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de télévision, qui va de septembre à mars, alors que les résultats de 2012-2013 seront fondés sur l'exercice financier, soit la période d'avril à mars.

6. Source : BBM Canada, audimètre portables (PPM), Québécois francophones âgés de 2 ans et plus.

7. Les résultats de la chaîne Explora, lancée à la fin de mars 2012, ne sont pas inclus dans les résultats de 2011-2012.

8. Source : BBM Canada, audimètre portables (PPM), Québécois francophones âgés de 2 ans et plus abonnés à un service de distribution de télévision.

9. Les revenus comprennent les crédits du FAPL, un fonds créé par le CRTC pour soutenir la programmation locale. Ce fonds est accessible aux stations de télévision généralistes présentes dans les marchés non métropolitains. Les chiffres de 2010-2011 et de 2011-2012 ne comprennent pas les revenus tirés du marchandisage et des droits de diffusion, qui sont cependant inclus dans les cibles de 2012-2013.

10. Les cibles de 2012-2013 comprennent les résultats attendus pour ARTV.

## Résultats de 2011-2012 – Services français

En 2011-2012, Radio-Canada a connu de francs succès et des résultats plus modestes qui doivent être analysés dans le contexte d'un environnement concurrentiel en mutation et de décisions stratégiques prises dans une perspective à long terme.

Avec une part de marché combinée de 17,8 pour cent, la Première Chaîne et Espace musique n'ont pas atteint leur cible de 19,5 pour cent. Sur les marchés régionaux, les émissions du matin ont obtenu des résultats similaires, attirant une part d'auditoire de 17 pour cent, soit 2 points de moins que l'objectif fixé. Dans le cadre de la Stratégie 2015, il est convenu que la radio se fera encore plus novatrice. Des changements dans la grille au début de l'automne ont bouleversé les habitudes d'écoute au moment même où la concurrence s'intensifiait sur le marché du Grand Montréal et dans les régions.

Radio-Canada a confirmé sa position concurrentielle sur ses plateformes numériques. Avec une moyenne mensuelle combinée de 2 137 000 visiteurs uniques, les sites de Radio-Canada (Radio-Canada.ca, Tou.tv, RCInet.ca, bandeapart.fm et le tout récent Espace.mu) ont affiché une augmentation combinée de 6 pour cent de leur portée par rapport à la même période (septembre à mars) l'an dernier. Le renouvellement de la zone régionale de Radio-Canada.ca a aussi porté ses fruits, la fréquentation ayant augmenté à 476 000 visiteurs uniques, ce qui est supérieur à notre objectif de 458 000, et nous avons également étendu la portée de nos sites régionaux de 2 pour cent comparativement à l'an dernier.

Grâce à une programmation créative et diversifiée et aux résultats solides obtenus à l'automne et pendant la période des fêtes, la Télévision de Radio-Canada a affiché une part d'auditoire de 18,7 pour cent aux heures de grande écoute pour la saison régulière. Ce résultat, qui est inférieur à la cible fixée à 19,3 pour cent, s'explique par la concurrence féroce qu'elle a dû affronter au cours de l'hiver.

Malgré notre solide engagement à l'égard des nouvelles, nos bulletins régionaux n'ont pas atteint leur cible, l'auditoire moyen se chiffrant à 291 000 téléspectateurs de 18 h à 18 h 30 pendant la saison régulière. Dans l'ensemble, les bulletins télévisés ont été moins écoutés par les francophones cette année. Par ailleurs, les bulletins de nouvelles du début de soirée ont subi eux aussi la concurrence des émissions de divertissement.

L'année a été bonne pour les chaînes spécialisées de Radio-Canada. ARTV et le RDI ont enregistré une part d'auditoire combinée de 4,6 pour cent, ce qui dépasse légèrement l'objectif fixé de 4,5 pour cent. À la suite de la conversion à la transmission numérique et de l'augmentation subséquente du nombre d'abonnés des câblodistributeurs et des services numériques, le RDI a atteint le nombre de 11,7 millions d'abonnés, une hausse de 5 pour cent par rapport à l'an dernier. ARTV a maintenu son nombre d'abonnés à 2,1 millions.

Grâce aux bons résultats au chapitre des revenus générés par les abonnements et la distribution de contenu numérique, les revenus autogénérés par Radio-Canada ont atteint leur cible à 99 pour cent avec un total de 228,6 millions de dollars en fin d'exercice.

## Orientations futures de la Stratégie 2015

Les auditoires ont aujourd'hui l'embarras du choix pour accéder à notre contenu, notamment grâce à nos offres numériques sur demande. L'intégration verticale observée dans l'industrie de la radiodiffusion et de la distribution n'a jamais été aussi forte, donnant à nos principaux concurrents d'importantes possibilités de synergie leur permettant de capter l'attention de l'auditoire, d'augmenter la durée d'écoute et de générer ainsi des revenus publicitaires.

Nous continuons de nous concentrer sur l'atteinte des objectifs et la poursuite des priorités de la Stratégie 2015 : programmation canadienne, régions et plateformes numériques. Dans nos efforts pour soutenir le rythme exigé d'un radiodiffuseur public moderne, l'efficacité et l'innovation sont des principes clés.

La diminution de notre financement au cours des trois prochains exercices, qui découle de l'application du budget fédéral 2012, aura des retombées importantes sur notre programmation et nos activités. La haute direction se concentrera pour une bonne partie de l'année sur la mise en œuvre des changements nécessaires et sur la gestion des retombées de cette décision sur la Société et sur les parties intéressées. La Stratégie 2015 continue de guider nos décisions.

Les Services français demeurent solidement concentrés sur le respect des engagements pris dans le cadre de la Stratégie 2015 en mettant l'accent sur le maintien de leur capacité de créer et d'innover afin de pouvoir présenter aux Canadiens des émissions pertinentes et captivantes.

Les cibles de 2012-2013 ont été déterminées en tenant compte de ces facteurs.

### *Plus distinctive*

Offrir aux Canadiens francophones du contenu original qui raconte leurs histoires et reflète leur réalité dans leur propre langue et qui les informe sur les événements survenus dans leur région, ailleurs au pays et dans le monde, est un aspect essentiel de la stratégie de programmation du radiodiffuseur public.

Radio-Canada explorera de nouveaux formats d'émissions dramatiques et de divertissement pour diffusion sur son réseau principal et s'efforcera de devenir le chef de file de l'information continue multiplateforme en poursuivant l'évolution de ses grands rendez-vous de nouvelles, tant au niveau national que régional. Sur le plan musical, Radio-Canada entend maintenir une forte présence et une programmation sans équivalent sur l'ensemble de ses plateformes, tout en mettant l'accent sur la diversité des genres, sur la découverte et sur les productions originales.

Radio-Canada a tenu compte de plusieurs facteurs pour établir ses cibles de 2012-2013 : diminution du financement mentionné précédemment, situation de la concurrence, évolution de l'environnement technologique et effet sur le comportement des consommateurs.

Finalement, Radio-Canada demeure fermement engagée à s'assurer que sa programmation reflète la diversité des cultures et des voix qui constitue le Canada contemporain.

### *Plus régionale*

L'inauguration d'un nouveau centre multimédia à Rimouski à la fin de l'été 2012 afin de desservir l'Est du Québec marque la phase finale du déploiement multiplateforme de Radio-Canada sur le territoire canadien. La Société continuera de tisser des liens avec les communautés francophones locales qu'elle dessert partout au pays, tout en élargissant son offre de services mobiles et sur le web, et en renouvelant la programmation régionale de la Première Chaîne d'un océan à l'autre. En ce qui concerne les indicateurs de rendement clés liés aux services régionaux, les cibles fixées pour 2012-2013 prévoient une légère diminution du rendement pour la radio, un rendement stable pour la télévision, et une augmentation du rendement pour les services web.

### *Plus numérique*

Radio-Canada redéfinira son leadership dans le paysage médiatique de langue française en misant davantage sur la technologie numérique dans toutes les composantes des Services français. Entre autres initiatives, Radio-Canada élaborera une stratégie de diffusion de contenu sur les réseaux sociaux, mettra en marché de nouvelles applications mobiles et révisera son offre web.

Radio-Canada élargira également sa gamme de chaînes spécialisées en misant sur Explora et en lançant une nouvelle chaîne numérique axée sur la mise en valeur du patrimoine d'archives vidéo du radiodiffuseur public.

En ce qui concerne les services web et les chaînes spécialisées, les cibles ont été ajustées pour tenir compte de l'exercice complet afin de mieux refléter et mesurer le succès des services offerts. Pour 2012-2013, les cibles visent la stabilité de la part globale des chaînes spécialisées sur l'exercice complet par rapport à 2011-2012, et une augmentation de la portée en ligne.

### *Transformation pour investir dans la stratégie et gérer les pressions financières*

La réalité de l'industrie des médias et la nécessité de s'adapter à un nouveau cadre financier ont amené Radio-Canada à revoir ses façons de faire ainsi qu'à transformer et à alléger ses modes de production et sa structure de gestion afin de pouvoir réinvestir dans la programmation et poursuivre le déploiement de sa stratégie. Radio-Canada entend devenir une organisation encore plus agile, plus créative et plus novatrice, capable de générer de nouveaux revenus – comme en témoignent ses cibles – tout en assurant une exploitation efficace et transparente.

## 2.3. Indicateurs opérationnels – Services anglais

Les indicateurs opérationnels tiennent compte de la part d'auditoire, des visites sur nos sites web, du nombre d'abonnés à nos services et des revenus réalisés.

### Tableau de rendement – Services anglais

Services anglais	Réalizations passées			Futures	
	Résultats annuels 2010-2011	Cibles annuelles 2011-2012	Résultats annuels 2011-2012	Cibles annuelles 2012-2013	
Réseaux de radio CBC Radio One et CBC Radio 2	Part d'auditoire de la journée complète <sup>1</sup>	14,7 %	14,9 %	14,5 %	14,3%
Télévision CBC Television	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison régulière <sup>3</sup>	9,3 %	9,3 %	8,6 %	8,1 %
CBC News Network	Part d'auditoire de la journée complète, saison régulière <sup>3</sup>	1,4 %	1,5 %	1,4 %	1,4 % (avril-mars) <sup>7</sup>
Service régional Émissions du matin de CBC Radio One	Nombre d'heures moyenne hebdomadaire (lundi-vendredi), saison régulière <sup>3</sup>	4,8 millions	4,8 millions	6,0 millions	6,0 millions
Émissions de nouvelles télévisées de début/ fin de soirée	Durée d'écoute moyenne hebdomadaire (lundi-vendredi), saison régulière <sup>3</sup>	3,1 millions	3,1 millions	3,3 millions	3,5 millions
Pages web régionales	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars <sup>2</sup>	0,90 million	0,93 million	0,94 million	0,975 million (avril-mars) <sup>7</sup>
Nouvelles plateformes CBC.ca	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars <sup>2</sup>	5,8 millions	6,0 millions	6,2 millions	6,5 millions (avril-mars) <sup>7</sup>
CBC News en ligne	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars <sup>2</sup>	4,0 millions <sup>5</sup>	4,1 millions	4,3 millions	Abolie
CBC Sports en ligne	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars <sup>2</sup>	0,9 million	1,0 million	1,1 million	Abolie
CBC Entertainment en ligne	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars <sup>2</sup>	1,9 million	2,0 millions	1,8 million	Abolie
Chaînes de télévision spécialisées CBC News Network	Abonnés	11,0 millions	11,1 millions	11,3 millions	11,4 millions
<b>bold</b>	Abonnés	2,2 millions	2,6 millions	2,6 millions	2,7 millions
<i>documentary</i>	Abonnés	2,4 millions	2,5 millions	2,6 millions	2,6 millions
Revenus <sup>4</sup> Services généralistes, spécialisés et en ligne		384,0 M\$ <sup>6</sup>	373,1 M\$	399,2 M\$	397 M\$

1. Source : BBM Canada, sondage d'automne (cahiers d'écoute), personnes âgées de 12 ans et plus.

2. Source : comScore, personnes âgées de 2 ans et plus.

3. Source : BBM Canada, audimètre portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus.

4. Les revenus de la chaîne *documentary* sont intégrés à 100 pour cent, même si CBC/Radio-Canada ne détient qu'une part de 82 pour cent dans la chaîne. Les revenus comprennent les crédits du FAPL, un fonds créé par le CRTC pour soutenir la programmation locale. Ce fonds est accessible aux stations de télévision généralistes présentes dans les marchés non métropolitains. Les chiffres de 2010-2011 et 2011-2012 ne comprennent pas les revenus tirés du marchandisage et des droits de diffusion, qui sont cependant inclus dans les cibles de 2012-2013.

5. Les résultats de CBC News en ligne ne comprennent pas les résultats de février 2011 provenant de comScore, en raison de la non-disponibilité des données pour ce mois (nouvelles seulement).

6. Les résultats comprennent les revenus ponctuels tirés de la Coupe du monde de soccer de la FIFA.

7. Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de télévision, qui va de septembre à mars, alors que les résultats de 2012-2013 seront fondés sur l'exercice financier, soit la période d'avril à mars.

## Résultats de 2011-2012 – Services anglais

En 2011-2012, les Services anglais ont célébré de nombreux succès et réalisations, et ont continué de mobiliser et d'attirer des auditoires en nombre croissant vers la programmation et le contenu canadiens. Malgré ce rendement record au chapitre du contenu canadien, CBC a obtenu des résultats plus mitigés dans d'autres secteurs en raison de la concurrence accrue, de l'évolution des habitudes de consommation des médias et des décisions stratégiques prises dans l'optique d'objectifs à plus long terme.

CBC Radio a obtenu une part d'auditoire nationale combinée de 14,5 pour cent selon le sondage d'automne (pour CBC Radio One et CBC Radio 2). Il s'agit de la deuxième meilleure part d'auditoire de l'automne de toute l'histoire de CBC Radio. Cette dernière avait obtenu son meilleur rendement à l'automne 2010-2011, avec une part de 14,7 pour cent. Même si la cible n'a pas été atteinte, CBC Radio continue d'offrir un rendement record sur le plan de la part d'auditoire nationale.

Le matin, du lundi au vendredi, soit la case horaire au cours de laquelle est diffusé le plus grand nombre d'émissions de radio régionales, CBC Radio One a dépassé de 25 pour cent sa cible sur le plan de la durée d'écoute moyenne hebdomadaire pendant la saison régulière. Il s'agit d'un rendement exceptionnel pour ce service clé de Radio One.

Même si elle a connu le meilleur lancement de grille hivernale de l'histoire, attiré des auditoires records vers des émissions canadiennes et obtenu une moyenne de plus d'un million de téléspectateurs pour cinq de ses émissions, CBC Television a manqué sa cible globale de part d'auditoire pour la saison régulière, terminant la saison avec une part d'écoute globale de 8,6 pour cent aux heures de grande écoute. Plusieurs facteurs ont contribué à ce résultat. Ainsi, les trois grands réseaux de télévision généralistes de langue anglaise ont tous enregistré une baisse de leur part d'auditoire, tandis que celle des chaînes généralistes et spécialisées américaines augmentait. Par ailleurs, l'automne a été moins bon qu'on l'espérait pour CBC, ses émissions de début des heures de pointe, comme *Jeopardy*, ayant enregistré des résultats à la baisse. En outre, certaines émissions qui étaient de retour n'ont pas offert un rendement à la hauteur de celui de l'an dernier et certaines nouvelles émissions ont offert un rendement inférieur aux attentes.

En ce qui concerne les services régionaux, les bulletins de nouvelles locales présentés en début et en fin de soirée à CBC Television ont dépassé de 200 000 leur cible au chapitre de la durée d'écoute moyenne hebdomadaire pendant la saison régulière. CBC News Network a enregistré une part d'auditoire de 1,4 pour cent pour la journée complète, ce qui équivaut à son rendement de 2010-2011, mais est légèrement inférieur à la cible fixée.

Pour les nouvelles plateformes, les cibles du nombre moyen de visiteurs uniques par mois ont été supérieures aux résultats de l'an dernier et CBC a atteint ou dépassé ces cibles dans trois catégories sur quatre : ensemble de CBC.ca, CBCnews.ca et CBCsports.ca. La baisse de rendement de CBC Entertainment Online a été similaire à celle de CBC Television.

Les ententes à long terme avec nos partenaires distribuant les chaînes spécialisées (câblodistributeurs et distributeurs par satellite) nous ont permis d'atteindre et de dépasser les cibles du nombre d'abonnés pour l'année des chaînes **bold** et *documentary* respectivement. CBC News Network a continué d'affirmer son leadership en demeurant la chaîne spécialisée de nouvelles et d'information en langue anglaise la plus distribuée au Canada, dépassant sa cible du nombre d'abonnés.

Sur le plan des revenus, CBC a dépassé la cible fixée de 7 pour cent, grâce aux revenus publicitaires additionnels générés en grande partie par les séries éliminatoires du hockey et d'autres facteurs, comme la vente d'émissions et la location d'installations. Les revenus autogénérés demeurent une source importante de financement pour CBC.

## Orientations futures de la Stratégie 2015

À l'instar des Services français, les Services anglais continuent de se concentrer sur l'atteinte des objectifs et la poursuite des priorités de la Stratégie 2015. La réduction du financement pour les trois prochaines années, l'intégration verticale ininterrompue et l'évolution du comportement des consommateurs auront les mêmes effets sur la programmation et les activités des Services anglais. La Stratégie 2015 continue de guider nos décisions.

### *Plus distinctive*

CBC augmentera la quantité de contenu canadien offert à ses auditoires, où et quand ils le désirent. Nous miserons sur nos succès d'auditoire acquis à la radio, à la télévision et sur le web.

Dans le cadre de la Stratégie 2015, CBC s'est engagée à augmenter le contenu canadien offert à ses auditoires, où et quand ils le désirent. Nous miserons sur nos succès d'auditoire acquis à la radio, à la télévision et sur le web. Nous avons notamment l'intention d'accroître l'offre de programmation canadienne sur les ondes de CBC Television aux heures de grande écoute.

Toutefois, à mesure que nous accorderons plus de place au contenu canadien dans nos grilles de programmation, nous devons aussi compenser pour les réductions de notre financement et les changements dans le paysage médiatique. Par conséquent, nous prévoyons une baisse de l'indicateur de rendement clé relié à la part d'auditoire de la télévision, comme le montre le tableau présenté précédemment. Dans le cas de CBC Radio One, dont la programmation est presque exclusivement canadienne, nous avons pour objectif de maintenir le rendement de 2011-2012. Enfin, nous nous engagerons davantage auprès des artistes canadiens en maintenant la stratégie de CBC dans le secteur de la musique et grâce à nos autres émissions de radio. Avec son aspect pratique et sa grande variété, notre offre musicale en ligne plaît à l'auditoire, et nous avons ajusté les cibles de CBC Radio 2 en conséquence.

Nous maintiendrons notre engagement pour un journalisme original et appliquerons dans le secteur des sports une nouvelle stratégie axée sur les sports d'hiver. Nous continuerons aussi d'offrir aux Canadiens des expériences de programmation multiplateforme. Finalement, nous entendons refléter la diversité des voix et des points de vue canadiens dans notre programmation, sur toutes les plateformes.

### *Plus régionale*

CBC misera sur ses atouts régionaux en se « rapprochant » des Canadiens grâce à son plan d'expansion du service local qui renforcera la programmation locale existante, ajoutera de nouvelles émissions locales, étendra le service aux régions qui n'en ont pas actuellement et offrira les services locaux sur les appareils mobiles et autres plateformes numériques. En ce qui concerne les indicateurs de rendement clés liés aux services régionaux, les cibles fixées pour 2012-2013 visent un rendement stable pour la radio, et une augmentation du rendement pour la télévision et les services web.

Nous resserrerons également les liens entre les Canadiens en continuant à leur offrir la meilleure combinaison possible d'émissions locales et régionales représentatives et transrégionales.

### *Plus numérique*

Nous assurerons une programmation de qualité et novatrice tout en adaptant constamment notre contenu aux nouvelles plateformes. Afin de mieux répondre aux besoins des Canadiens, nous nous mettrons en quête de nouvelles possibilités de partenariat en matière de programmation, aux endroits et aux moments où il sera sensé de le faire. Par conséquent, nous avons fixé comme cible l'augmentation du nombre de visiteurs uniques par mois sur CBC.ca.

Pour les Services anglais comme pour les Services français, la période de référence a été allongée pour tenir compte de l'exercice complet en ce qui a trait aux indicateurs de rendement des chaînes spécialisées (part d'écoute) et des services web (nombre de visiteurs uniques), et les cibles ont été ajustées en conséquence.

### *Transformation de nos activités pour réinvestir dans l'avenir et respecter nos obligations financières*

Tout en protégeant et en développant nos ressources humaines et nos talents clés, nous continuerons d'adopter des techniques de production et d'exploitation moins coûteuses, ce qui nous fera économiser du temps et nous permettra de diriger plus de ressources vers un plus grand nombre d'émissions pour les Canadiens. Nous gérerons notre situation financière actuelle avec prudence et efficacité tout en demeurant concentrés sur notre objectif de protéger les principes fondamentaux de notre stratégie.

## 3. Capacité à produire des résultats

### 3.1. Personnes et leadership

#### Personnes et Culture

La programmation repose sur des personnes. Pour connaître du succès, CBC/Radio-Canada doit mobiliser et développer ses employés, mettre en œuvre des initiatives visant à promouvoir un milieu de travail sain et continuer à cultiver des relations constructives avec les syndicats.

#### Sondage *Dialogue*

À l'automne 2010, CBC/Radio-Canada a procédé à un sondage intitulé *Dialogue* auprès de tous les employés de la Société afin de mesurer leur niveau de mobilisation.

Dans ce sondage, les employés ont réaffirmé leur profond engagement à l'endroit de CBC/Radio-Canada et de son mandat. Nous avons également appris qu'en bonifiant nos activités portant sur la reconnaissance et le développement, nous pourrions porter la mobilisation à un niveau plus élevé. En 2011-2012, en réaction aux conclusions de ce sondage et afin d'appuyer ses priorités, CBC/Radio-Canada a lancé un certain nombre d'initiatives. Afin de favoriser une plus grande reconnaissance en milieu de travail, nous avons mis au point et offert des ateliers de reconnaissance et lancé un microsite web où tous les employés ont accès à des capsules de formation, des articles et des outils portant tous sur la question de la reconnaissance. Pour appuyer le développement des employés et leur croissance professionnelle, nous avons aussi lancé un projet pilote de mentorat qui consiste à jumeler les employés à la recherche de conseils et d'encadrement à d'autres employés plus expérimentés. Ces projets nationaux ont été complétés par des initiatives locales un peu partout au sein de l'organisation en réaction aux résultats locaux.

#### Investissement dans la formation

CBC/Radio-Canada a continué d'offrir à ses employés des possibilités de développement et de croissance professionnelle. En janvier 2012, nous avons lancé le Mois de l'apprentissage, un mois d'activités visant à mettre en évidence différents aspects de la formation que nous offrons à nos employés, qu'elle soit informelle, offerte en ligne ou dans des salles de classe. Toujours en 2011-2012, nous avons lancé de nouveaux portails de développement et de formation en ligne qui améliorent l'accès qu'ont les employés aux possibilités d'apprentissage et nous assurent que nous tirons le maximum de notre investissement en formation.

## Inclusion et diversité

CBC/Radio-Canada maintient son engagement à offrir un lieu de travail diversifié et inclusif, reflétant la diversité même de notre pays. Notre Plan national sur la diversité et l'équité pour la période de 2009 à 2012 englobe un large éventail d'activités liées à la formation, à la représentativité de la main-d'œuvre et à l'accessibilité. Voici quelques exemples :

**Recensement culturel** – Le recensement culturel lancé en décembre auprès des employés nouvellement embauchés nous donnera un meilleur portrait de notre effectif. Il nous aidera à développer des programmes et des stratégies ciblés pour éliminer les obstacles à l'emploi, à la formation et à la promotion des membres des groupes désignés, et à respecter nos obligations de communication de l'information en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

**Recrutement** – La Société a examiné et mis à jour ses objectifs d'embauche afin d'accroître la diversité de son effectif. Un nouveau répertoire des organismes liés à la diversité aide les Ressources humaines à établir des liens avec les différentes collectivités afin que nous puissions faire connaître les possibilités d'emploi que nous offrons.

**Partenariats** – Nous travaillons en étroite collaboration avec des groupes comme le Toronto Immigrant Resource Council (TRIEC) et le Conseil des ressources humaines autochtones.

**Événements** – Le Mois de l'histoire des Noirs, le Mois du patrimoine asiatique, la Journée canadienne du multiculturalisme, le Mois de l'histoire des femmes et la Journée internationale des personnes handicapées ne sont que quelques exemples des événements liés à la diversité que nous avons célébrés au cours de l'année écoulée.

## Mettez-nous au défi!

*Mettez-nous au défi!* est un événement qui rassemble divers employés provenant de différents niveaux et jouant des rôles variés, et qui vise à remettre en question l'organisation sur un sujet important et d'actualité. Dans le contexte du lancement de la Stratégie 2015, le thème retenu cette année était le leadership. Nos leaders, notamment le président-directeur général, Hubert T. Lacroix, et d'autres membres de l'Équipe de la haute direction, étaient présents pour écouter les conclusions et accepter le défi. Parmi les sujets abordés, mentionnons les différences générationnelles, la prise en charge, la responsabilisation personnelle, les modes d'expression du leadership peu importe le niveau du poste occupé dans l'organisation, la façon de créer le leadership que nous privilégions à CBC/Radio-Canada et la manière dont chaque employé peut contribuer sur une base quotidienne.

## Prix décernés aux employés

Les Prix du président ont été lancés à l'automne 2009 afin de reconnaître la contribution et les réalisations exceptionnelles des employés et pour leur rendre hommage. Les douze prix ont été créés en fonction des trois priorités du président-directeur général : les personnes, la programmation et la planification stratégique. Ils comprennent notamment le prix Leadership, le prix Contenu multiplateforme et le prix Des solutions sensées. Pour 2011, 250 mises en nomination ont été reçues, ce qui dépasse le nombre de candidatures présentées pour toute autre année et porte à 500 le total des mises en candidature au cours des trois dernières années.

## Changements à la haute direction

En novembre, Roula Zaarour a été nommée vice-présidente, Personnes et Culture, après le départ de Katya Laviolette. M<sup>me</sup> Zaarour travaillait auparavant pour le transporteur aérien argentin Aerolineas Argentinas à Buenos Aires où elle occupait le poste de vice-présidente, Transformation de l'exploitation. Depuis qu'elle s'est jointe à notre équipe le 1<sup>er</sup> décembre 2011, M<sup>me</sup> Zaarour a formulé une vision claire pour le groupe Personnes et Culture. Elle s'est notamment donné comme priorité de faciliter la transformation de la Société, de créer un effectif à rendement élevé grâce à la formation et au développement, et à améliorer les relations avec les syndicats en mettant en œuvre une stratégie efficace de relations industrielles.

Toujours en novembre 2011, Pierre Tourangeau, premier directeur, Contenu, Nouvelles et Actualités aux Services français a été nommé ombudsman des Services français. M. Tourangeau apporte à son nouveau rôle près de 35 années d'expérience journalistique acquises dans pratiquement tous les secteurs des médias, notamment à la télévision, à la radio et dans la presse écrite.

En janvier 2012, Louis Lalande a été nommé vice-président principal des Services français. M. Lalande travaille à CBC/Radio-Canada depuis près de 30 ans. Il a occupé divers postes avant d'être nommé directeur général des Services régionaux en 2006. À ce poste, il a supervisé l'ensemble de la programmation télévision, radio et Internet de langue française en région. De son expérience acquise dans d'autres entreprises, mentionnons qu'il a mis sur pied LCN, la chaîne d'information continue de TVA.

## Relations de travail et conventions collectives de syndicats d'artistes

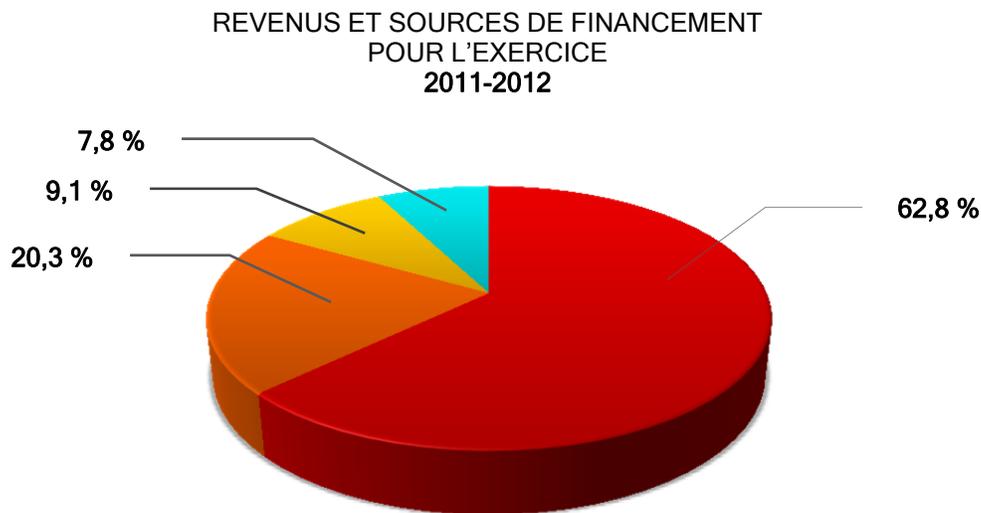
En septembre 2011, la direction de CBC/Radio-Canada et l'Association des réalisateurs ont eu le plaisir d'annoncer la prolongation pour un an de la convention collective en vigueur.

Le 12 décembre 2011, la direction de CBC/Radio-Canada et la Société des auteurs de radio, télévision et cinéma ont eu le plaisir d'annoncer la prolongation pour un an de la convention collective en vigueur.

## 3.2. Capacité des ressources

### Provenance des fonds

CBC/Radio-Canada dispose de quatre sources de financement directes : le financement public pour les activités opérationnelles et les immobilisations, les revenus publicitaires, les revenus tirés des services spécialisés et les autres revenus.



<i>(en millions de dollars)</i>	2011-2012		2010-2011	
<span style="color: red;">■</span> Financement public	1 162,3 \$	62,8 %	1 167,3 \$	63,8 %
<span style="color: orange;">■</span> Revenus publicitaires	375,7 \$	20,3 %	367,7 \$	20,1 %
<span style="color: yellow;">■</span> Revenus tirés des services spécialisés	167,8 \$	9,1 %	158,1 \$	8,6 %
<span style="color: cyan;">■</span> Autres revenus	145,5 \$	7,8 %	136,5 \$	7,5 %
	<b>1 851,3 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>1 829,6 \$</b>	<b>100 %</b>

### *Financement public*

Pour 2011-2012, un financement public de 1 162,3 millions de dollars a été comptabilisé aux résultats (environ 63 pour cent de toutes les sources de financement et de revenus). Ce montant comprend le crédit ponctuel de 60 millions de dollars versé à la Société au titre de la programmation au cours de chacune des dix dernières années. Sur une base annuelle, les crédits parlementaires de CBC/Radio-Canada représentent 34 \$ par Canadien, comparativement à la contribution moyenne de 87 \$ par habitant que reçoivent les 18 radiodiffuseurs publics nationaux étrangers les plus importants<sup>1</sup>.

Dans le budget fédéral de mars 2012, le gouvernement a annoncé son Plan d'action pour la réduction du déficit en vertu duquel CBC/Radio-Canada devra absorber une baisse de 115 millions de dollars de ses crédits d'ici 2014-2015. Cette réduction budgétaire englobe l'élimination, pour la même période, du crédit « ponctuel » de 60 millions de dollars susmentionné.

### *Revenus publicitaires*

La Société tire une partie de son financement de la vente de publicité sur ses chaînes de télévision généralistes et sur d'autres plateformes. En 2011-2012, la publicité a généré des revenus de 375,7 millions de dollars (soit environ 20 pour cent des revenus totaux et des sources de financement).

### *Revenus des services spécialisés*

Les revenus tirés des services spécialisés, qui comprennent les droits d'abonnement et les revenus publicitaires des chaînes CBC News Network, **bold**, *documentary*, ARTV et du Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI), se sont élevés à 167,8 millions de dollars (soit environ 9 pour cent des revenus totaux et de l'ensemble des sources de financement).

### *Autres revenus*

Les autres revenus, notamment les contributions provenant du FAPL et d'autres activités comme la vente d'émissions, les activités de marchandisage, la location de cars de reportage à des tiers, la location d'actifs immobiliers et la location d'espace aux sites d'émetteurs de la Société, ont totalisé 145,5 millions de dollars (environ 8 pour cent du total des revenus et des sources de financement). De cette somme, les contributions provenant du FAPL se sont élevées à 45,8 millions de dollars en 2011-2012 comparativement à 36,7 millions de dollars au cours de l'exercice précédent. Le FAPL fait actuellement l'objet d'un examen et les contributions annuelles versées à CBC/Radio-Canada n'ont pas encore été confirmées au-delà du 31 août 2012.

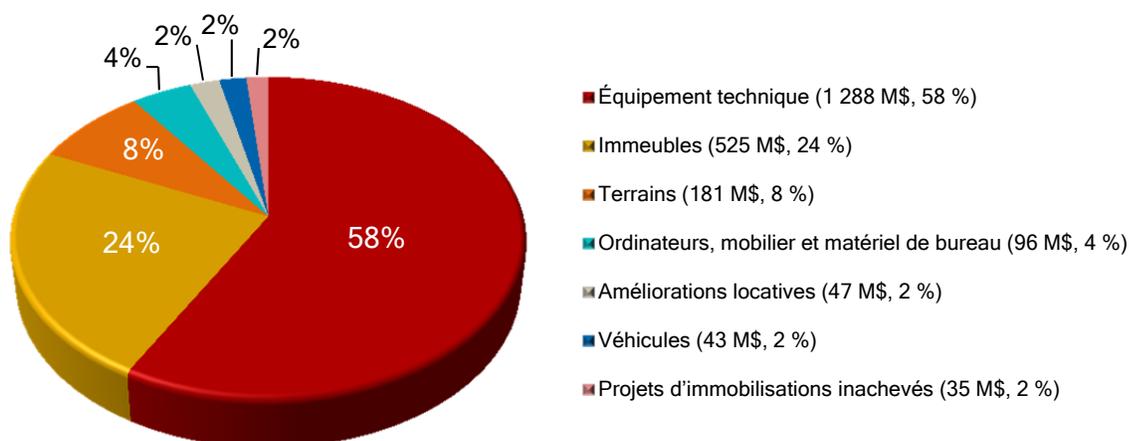
---

<sup>1</sup> *Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada*, Nordicité, 2011.

## Budget d'immobilisations

La Société reçoit du gouvernement du Canada un crédit d'immobilisations de base de 92,3 millions de dollars par année. En 2011-2012, les revenus autogénérés ont complété ce crédit d'immobilisations pour porter le budget d'immobilisations à 123,1 millions de dollars. 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.

### Ventilation des actifs de CBC/Radio-Canada \$2,2 milliards (coût)



Au 31 mars 2012, la Société exerçait ses activités au moyen d'un portefeuille d'actifs de 2,2 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, avec ses 789 sites d'émetteurs répartis sur le territoire canadien. Comme nous le décrivons à la section 4.4, Perspectives, la Société mettra hors service ses émetteurs analogiques devenus désuets. Outre son infrastructure de transmission et de distribution, CBC/Radio-Canada gère un parc immobilier de plus de 4 millions de pieds carrés comprenant 27 immeubles dont elle est propriétaire au Canada. La Société dépend aussi fortement des technologies et des biens technologiques pour la production et la transmission de ses services.

Il s'ensuit que la majorité des fonds du budget d'immobilisations de CBC/Radio-Canada au cours d'un exercice donné sert à assurer l'entretien des actifs, à réduire la désuétude de l'équipement et à entreprendre des projets stratégiques. Le plan de dépenses en immobilisations de la Société vise dans tous les cas à appuyer la poursuite de ses priorités et stratégies.

Le Réseau convergent de nouvelle génération (RCNG), l'un des plus importants projets d'infrastructure technologique jamais menés par la Société, a pris fin en décembre 2011. Cet énorme réseau à haute vitesse révolutionne actuellement la manière dont nous travaillons, permettant aux employés de trouver, d'accéder, de télécharger et de modifier des fichiers de contenu audio et vidéo se trouvant à n'importe quel établissement de CBC/Radio-Canada au pays depuis leur poste de travail. Ce réseau assure également l'acheminement en temps réel des signaux de radio et de télévision ainsi que le trafic de données administratives. Le RCNG est un élément clé qui permet l'utilisation d'une interface « glisser-déplacer » pour la télévision, la centralisation de la mise en ondes pour la radio et la conversion de la télévision à définition standard à la haute définition.

## Plan d'emprunt

L'article 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 autorisés 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 baisse des revenus publicitaires de la télévision, elle a donné une garantie aux investisseurs afin d'obtenir le meilleur prix possible lors de cette vente. Cette garantie a été considérée comme un emprunt. La capacité d'emprunt de la Société s'établit comme suit :

<i>(en milliers de dollars)</i>	
Capacité d'emprunt totale disponible	220 000
Capacité utilisée au 31 mars 2012 :	
Garantie pour la monétisation des créances	(176 194)
Capacité restante en 2012-2013	43 806

Cependant, les lignes directrices établies par le ministère des Finances limitent la possibilité d'emprunter de la Société aux initiatives à court terme dans la mesure où les emprunts comportent une courte période de remboursement. Il est par ailleurs interdit à la Société d'emprunter pour répondre aux exigences de son fonds de roulement.

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 s'acquitte de 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

### 4.1. Résultats

#### Sommaire – Résultat net

<i>(en milliers de dollars)</i>	Exercice terminé le 31 mars			
	2012	2011	Écart en \$	Écart en %
Revenus	688 964	662 337	26 627	4,0
Charges	(1840 769)	(1834 219)	(6 550)	(0,4)
Financement public	1 162 317	1 167 341	(5 024)	(0,4)
<b>Résultat net avant les éléments hors activités opérationnelles</b>	<b>10 512</b>	<b>(4 541)</b>	<b>15 053</b>	<b>N/S</b>
Éléments hors activités opérationnelles				
Gain sur dilution provenant de Sirius	25 775	-	25 775	N/A
Dividendes provenant de Sirius	5 094	-	5 094	N/A
Perte sur la cession d'immobilisations corporelles	(517)	(2 859)	2 342	N/S
<b>Éléments hors activités opérationnelles</b>	<b>30 352</b>	<b>(2 859)</b>	<b>33 211</b>	<b>N/S</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>40 864</b>	<b>(7 400)</b>	<b>48 264</b>	<b>N/S</b>

NS = Non significatif

Les résultats nets avant les éléments hors activités opérationnelles pour 2011-2012 se sont élevés à 10,5 millions de dollars, une augmentation de 15,1 millions de dollars comparativement à l'exercice précédent. Les revenus ont augmenté de 26,6 millions de dollars (4 pour cent), les dépenses, de 6,6 millions de dollars (0,4 pour cent) et le financement public, y compris l'amortissement du financement des immobilisations différé, a diminué de 5,0 millions de dollars (0,4 pour cent).

Les éléments hors activités opérationnelles se sont élevés à 30,4 millions de dollars. Les principaux éléments ayant contribué à ces résultats sont attribuables à un gain sur dilution et à des revenus de dividendes de 30,9 millions de dollars générés par les activités d'acquisition et de financement dans le cadre de la fusion de Sirius Canada Inc. et de Canadian Satellite Radio Holdings Inc., entité dans laquelle la Société possède une participation. La perte hors exploitation de 0,5 million de dollars sur la cession d'immobilisations corporelles tient compte des gains issus de la vente du site d'émetteur AM de Brossard en octobre 2011 qui ont été contrebalancés par les pertes essuyées sur la cession de l'équipement de transmission et de matériel technique.

On trouvera dans les pages qui suivent plus de détails et d'explications sur ces résultats financiers.

## Revenus

(en milliers de dollars)	Exercice terminé le 31 mars			
	2012	2011	Écart en \$	Écart en %
<b>Revenus publicitaires</b>				
Services anglais	250 796	244 736	6 060	2,5
Services français	124 929	122 964	1 965	1,6
	375 725	367 700	8 025	2,2
<b>Services spécialisés</b>				
CBC News Network	84 437	81 655	2 782	3,4
RDI	56 022	54 773	1 249	2,3
<b>bold</b>	4 047	4 146	(99)	(2,4)
<i>documentary</i>	5 644	5 385	259	4,8
ARTV	17 604	12 149	5 455	44,9
	167 754	158 108	9 646	6,1
<b>Revenus financiers et autres revenus</b>				
Services anglais	57 145	49 865	7 280	14,6
Services français	46 750	48 632	(1 882)	(3,9)
Services institutionnels	41 590	38 032	3 558	9,4
	145 485	136 529	8 956	6,6
<b>TOTAL</b>	<b>688 964</b>	<b>662 337</b>	<b>26 627</b>	<b>4,0</b>

Comparativement à 2010-2011, le total des revenus a augmenté de 26,6 millions de dollars (4 pour cent) en 2011-2012.

### Publicité

Les revenus tirés de la publicité ont augmenté de 8,0 millions de dollars (2,2 pour cent) en 2011-2012.

Sur douze mois, les revenus tirés de la publicité étaient en hausse de 6,1 millions de dollars (2,5 pour cent) pour les Services anglais, surtout en raison des importants revenus générés par les séries éliminatoires du hockey au premier trimestre de 2011-2012. Les élections fédérales ont également généré des revenus ponctuels en 2011-2012. Les revenus publicitaires de 2010-2011 comprenaient des revenus ponctuels substantiels issus de la diffusion des matchs de la Coupe du monde masculine de la FIFA.

Les revenus tirés de la publicité par les Services français ont aussi augmenté, surtout grâce au succès de la plateforme Tou.tv.

### *Services spécialisés*

Les revenus tirés des services spécialisés ont augmenté de 9,6 millions de dollars (6,1 pour cent) comparativement à l'exercice précédent.

La chaîne CBC News Network est dans une large mesure offerte partout au Canada et est maintenant distribuée dans 11,3 millions de foyers abonnés au câble ou à la télévision par satellite (comparativement à 11,0 millions l'an dernier). Cette augmentation s'est traduite par une hausse de 1,7 pour cent des revenus d'abonnement et par une croissance des revenus publicitaires de 11,5 pour cent.

La croissance du nombre d'abonnés est aussi la principale raison à la source de l'augmentation des revenus du RDI et de *documentary*.

L'augmentation des revenus d'ARTV est presque entièrement attribuable à un changement dans la comptabilisation des résultats d'ARTV. Les résultats d'ARTV sont en effet désormais comptabilisés sous une forme consolidée parce que la Société a acquis une participation majoritaire dans la chaîne le 12 juillet 2010. Il n'y a par conséquent aucun chiffre comparable pour les trois premiers mois de 2010-2011.

Un nouveau service spécialisé, Explora, a été lancé le 28 mars 2012. Cette nouvelle chaîne n'avait généré aucun revenu ni dépense d'importance avant le 31 mars 2012.

### *Revenus financiers et autres revenus*

Les revenus financiers et autres revenus ont augmenté comparativement à 2010-2011.

En ce qui concerne les Services anglais, l'augmentation est surtout attribuable à une contribution additionnelle de 6,3 millions de dollars du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) découlant du fait que la station de Yellowknife est devenue admissible à ce financement à la fin de 2010-2011. De plus, un ajustement à la distribution des contributions du FAPL, fondées sur le nombre de stations admissibles, sur les dépenses admissibles consacrées à la programmation locale et sur les revenus des entreprises de distribution de radiodiffusion, a récemment été confirmé après l'obtention de données mises à jour par le CRTC et reflétant les rapports annuels de 2011. Les revenus de marchandisage ont également augmenté grâce à l'augmentation des ventes dans le secteur éducatif et des ventes de DVD.

En ce qui concerne les Services français, les contributions du FAPL ont également augmenté grâce à l'ajustement susmentionné et grâce au fait que les stations de Toronto et de Rimouski ont été admissibles au FAPL pour la totalité de l'exercice alors qu'elles n'avaient été admissibles que pendant sept mois durant l'exercice 2010-2011. Toutefois, les revenus tirés de la location d'installations ont diminué à cause de la diminution du volume de productions qui ont été tournées dans nos installations cette année par rapport à l'an dernier.

Les revenus des Services institutionnels ont également augmenté en 2011-2012, surtout grâce au versement rétroactif de redevances sur les droits d'auteur américains à l'égard des droits de diffusion.

## Charges opérationnelles

(en milliers de dollars)	Exercice terminé le 31 mars			
	2012	2011	Écart en \$	Écart en %
<b>Télévision, radio et nouveaux médias</b>				
Services anglais	919 526	901 169	18 357	2,0
Services français	666 624	658 052	8 572	1,3
	1 586 150	1 559 221	26 929	1,7
<b>Services spécialisés</b>				
CBC News Network	68 991	72 154	(3 163)	(4,4)
RDI	43 594	43 526	68	0,2
<b>bold</b>	3 906	3 835	71	1,9
<i>documentary</i>	3 625	3 564	61	1,7
ARTV	14 112	10 855	3 257	30,0
	134 228	133 934	294	0,2
Transmission, distribution et collecte	72 768	78 646	(5 878)	(7,5)
Administration nationale	11 423	11 683	(260)	(2,2)
Paievements aux stations privées	2 766	3 018	(252)	(8,3)
Charges financières	33 455	35 042	(1 587)	(4,5)
(Revenus) pertes de l'entreprise associée	(21)	12 675	(12 696)	N/S
<b>TOTAL</b>	<b>1 840 769</b>	<b>1 834 219</b>	<b>6 550</b>	<b>0,4</b>

NS = Non significatif

Les dépenses opérationnelles ont augmenté de 6,6 millions de dollars (0,4 pour cent) par rapport à 2010-2011.

### *Services de télévision, de radio et de nouveaux médias*

Un certain nombre de facteurs ont entraîné une hausse de 18,4 millions de dollars (2,0 pour cent) des dépenses opérationnelles engagées par les Services anglais. Les dépenses opérationnelles régionales ont augmenté surtout à cause de la stratégie de revitalisation des marchés locaux, un élément clé de la Stratégie 2015 qui sera maintenu en 2012-2013. Des dépenses ponctuelles ont été engagées au titre des élections fédérales et de sept élections provinciales. Ces augmentations sont en partie contrebalancées par le fait qu'en 2010-2011, des dépenses ponctuelles avaient aussi été engagées afin d'assurer la couverture de la Coupe du monde masculine de soccer de la FIFA.

Les dépenses des Services français ont augmenté de 8,6 millions de dollars (1,3 pour cent), en partie à cause d'investissements appréciables liés à la Stratégie 2015. Ces augmentations ont été en partie contrebalancées par le fait que les Services français avaient aussi engagé des dépenses ponctuelles en 2010-2011 afin d'assurer la couverture de la Coupe du monde masculine de la FIFA et afin d'intégrer les salles de nouvelles de la télévision et de la radio.

Pour les deux composantes médias, l'augmentation globale de 26,9 millions de dollars est aussi en partie imputable à des coûts opérationnels ponctuels de 5,0 millions de dollars consacrés à différents projets d'accroissement de l'efficacité qui réduiront les futures dépenses opérationnelles, mais qui ont contribué cette année à l'augmentation des dépenses. Entre autres projets de cette nature, mentionnons un examen du processus d'approvisionnement et de passation des contrats d'achat de biens et de services, une initiative d'optimisation des opérations d'impression à l'échelle de toute la Société et un projet d'éclairage écoénergétique. De plus, les frais d'entretien des immeubles ont été inférieurs de 6,0 millions de dollars en 2010-2011, surtout grâce à la réception de remboursements ponctuels de la part du fournisseur.

### *Services spécialisés*

Les dépenses de CBC News Network ont été inférieures à celles de l'an dernier de 3,2 millions de dollars (4,4 pour cent). Cette diminution est surtout attribuable à la diminution des coûts de programmation découlant de la compression des sommes allouées à la collecte de nouvelles en 2011-2012 et d'un effort global visant à générer des économies.

L'augmentation des dépenses d'ARTV est imputable presque entièrement à la consolidation des résultats de la chaîne dans ceux de CBC/Radio-Canada depuis que la Société a acquis une participation majoritaire dans ce service spécialisé le 12 juillet 2010.

### *Autres dépenses opérationnelles*

La diminution de 5,9 millions de dollars (7,5 pour cent) des dépenses consacrées aux activités de transmission, de distribution et de collecte est attribuable à l'amortissement accéléré en 2010-2011 par rapport à l'exercice écoulé des éléments d'actif de la télévision analogique en prévision de la transition à la transmission numérique au Canada. La Société mettra un terme à cet amortissement conformément à la mise hors service programmée des installations de transmission analogique restantes en juillet 2012.

La diminution des coûts de financement reflète la diminution des intérêts payés sur les contrats de location-financement, surtout pour le Centre canadien de radiodiffusion.

La quote-part du (revenu) de la perte dans l'entreprise associée inscrite pour l'exercice représente les capitaux propres détenus par la Société dans Sirius sous forme d'actions de catégorie B, dont la valeur est inférieure aux pertes de 12,7 millions de dollars enregistrées en 2010-2011.

## Financement public

<i>(en milliers de dollars)</i>	Exercice terminé le 31 mars			
	2012	2011	Écart en \$	Écart en %
Crédit parlementaire pour les activités opérationnelles	1 028 047	1 031 581	(3 534)	(0,3)
Crédit parlementaire pour le fonds de roulement	4 000	4 000	-	-
Amortissement du financement des immobilisations différé	130 270	131 760	(1 490)	(1,1)
<b>TOTAL</b>	<b>1 162 317</b>	<b>1 167 341</b>	<b>(5 024)</b>	<b>(0,4)</b>

Le crédit parlementaire pour les activités opérationnelles a diminué de 3,5 millions de dollars (0,3 pour cent). La partie la plus importante de cette diminution, en l'occurrence 2,8 millions de dollars, est attribuable aux réductions budgétaires additionnelles de 2011-2012 liées aux mesures de réduction des coûts annoncées dans le budget fédéral de 2007. De plus, le transfert de fonds opérationnels aux crédits d'immobilisations au titre de la partie du principal prévu dans le contrat de location-financement du Centre canadien de radiodiffusion a été plus élevé de 0,7 million de dollars en 2011-2012.

Les fonds d'immobilisations reçus sont comptabilisés comme un financement des immobilisations différé. Ils sont amortis et comptabilisés comme un revenu sur les mêmes périodes que celles où les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et l'équipement sous contrat de location-financement sont utilisés dans le cadre des activités de CBC/Radio-Canada.

## Éléments hors activités opérationnelles

(en milliers de dollars)	Exercice terminé le 31 mars			
	2012	2011	Écart en \$	Écart en %
Gain sur dilution provenant de Sirius	25 775	-	25 775	N/A
Dividendes provenant de Sirius	5 094	-	5 094	N/A
Perte nette sur la cession d'immobilisations corporelles	(517)	(2 859)	2 342	81,9
<b>Éléments hors activités opérationnelles</b>	<b>30 352</b>	<b>(2 859)</b>	<b>33 211</b>	<b>N/S</b>

NS = Non significatif

Le 21 juin 2011, les deux fournisseurs de services de radio par satellite du Canada, en l'occurrence Sirius Canada Inc. et Canadian Satellite Radio Holdings Inc., ont fusionné créant ainsi une entité qui exerce ses activités sous la dénomination de Canadian Satellite Radio Holdings Inc. (CSR). À la suite de cette fusion, on a inclus aux éléments hors activités opérationnelles pour l'exercice 2011-2012 un gain sur dilution de 25,8 millions de dollars et des dividendes de 5,1 millions de dollars. À la suite de la fusion et d'une offre secondaire subséquente qui a eu pour résultat un échange d'actions entre les autres actionnaires, la Société détient 14,5 pour cent des titres de capitaux propres et 21,7 pour cent des titres avec droit de vote dans l'entité fusionnée et occupe un siège au sein du conseil d'administration.

La perte de 0,5 million de dollars sur la cession d'immobilisations corporelles reflète la différence entre le gain de 8,5 millions de dollars issu de la vente du site d'émetteur AM de Brossard en octobre 2011 et les pertes essuyées sur la vente d'installations de transmission, d'installations techniques et de biens en immobilisations pendant l'exercice. Sont également inclus à ce montant, la radiation d'une somme de 3,6 millions de dollars consécutive aux changements apportés à la stratégie sous-jacente au projet immobilier de la Société à Halifax.

La Société entend continuer d'investir dans le renouvellement de son équipement technique et de son équipement de transmission en 2012-2013 au moment où elle se concentre sur l'expansion de sa présence numérique dans le cadre de la Stratégie 2015.

## Total du résultat global

(en milliers de dollars)	Exercice terminé le 31 mars			
	2012	2011	Écart en \$	Écart en %
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>40 864</b>	<b>(7 400)</b>	<b>48 264</b>	<b>N/S</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>				
Gains (pertes) actuariels liés aux régimes à prestations définies	(30 1815)	237 563	(539 378)	N/S
Profits latents nets sur des actifs financiers disponibles à la vente	94	12 675	(12 581)	N/S
Reclassement au résultat des profits latents nets sur des actifs financiers disponibles à la vente réalisés à la transaction de fusion	(5 094)	-	(5 094)	N/A
Total des autres éléments du résultat global	(306 815)	250 238	(557 053)	N/S
<b>Total du résultat global de l'exercice</b>	<b>(265 951)</b>	<b>242 838</b>	<b>(508 789)</b>	<b>N/S</b>

NS = Non significatif

Le total des autres éléments du résultat global comptabilisé en 2011-2012 s'est élevé à 306,8 millions de dollars, comparativement à 250,2 millions de dollars comptabilisés au cours de l'exercice précédent. Les obligations au titre du régime de retraite sont extrêmement sensibles aux hypothèses actuarielles, ce qui peut donner lieu à d'importantes variations annuelles. Les gains et les pertes actuariels sont immédiatement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global pour chaque période de référence.

La perte de 301,8 millions de dollars liée au régime de retraite découle des facteurs suivants :

- la diminution du taux d'actualisation appliqué pour calculer la valeur actuelle de l'obligation au titre du régime de retraite, lequel est passé de 5,25 pour cent à 4,25 pour cent à cause de la baisse du rendement des obligations à long terme du gouvernement du Canada, a occasionné des pertes actuarielles de 667,4 millions de dollars;
- la diminution du taux d'actualisation appliqué pour calculer l'obligation liée aux prestations autres que de retraite versées après la période d'emploi a occasionné des pertes actuarielles de 13,8 millions de dollars;
- le dépassement de 8,4 pour cent du rendement attendu des actifs du régime de retraite (un rendement réel de 14,9 pour cent contre un rendement attendu de 6,5 pour cent) a donné lieu à un gain actuariel de 379,4 millions de dollars.

La Société s'attend à ce que les facteurs macroéconomiques continuent d'avoir des retombées sur les taux d'actualisation et sur le taux de rendement des actifs utilisés pour calculer les gains et les pertes actuariels en 2012-2013.

En outre, une perte de 5,1 millions de dollars a été imputée au résultat de 2010-2011 à la suite du reclassement en résultat, sans effet sur la trésorerie, de sommes provenant de la fusion de Sirius. Les résultats de 2010-2011 comprenaient un gain net non réalisé issu de la réévaluation des actions de catégorie C de Sirius qui étaient détenues par la Société.

## 4.2. Situation financière, flux de trésorerie et liquidités

### Position de trésorerie

Les principales sources de liquidités de la Société sont les crédits parlementaires qui lui sont versés pour ses activités opérationnelles, ses immobilisations et son fonds de roulement, et les revenus tirés de ses activités commerciales, comme les revenus publicitaires. Après la mise en œuvre du Plan d'action pour la réduction du déficit du gouvernement, les crédits parlementaires de la Société seront réduits de 115,0 millions de dollars sur une période de trois ans, avec une réduction initiale de 27,8 millions de dollars prévue pour 2012-2013. Cette réduction sera suivie d'une autre de 69,6 millions de dollars en 2013-2014 avant d'en arriver au montant intégral de la réduction de 115,0 millions de dollars en 2014-2015. En réaction à ces réductions et aux pressions financières additionnelles inhérentes au financement de l'entreprise et de la mise en place de la Stratégie 2015, la Société travaille actuellement à la mise en œuvre pour 2012-2013 d'un plan financier qui lui permettra de continuer d'assurer la correspondance entre ses dépenses opérationnelles prévues et les liquidités disponibles. Ce plan financier comprend de nouvelles entrées de trésorerie, notamment de nouvelles sources de revenus publicitaires issus de la télévision et de la radio ainsi que des revenus de location d'immeubles, qui contrebalanceront en partie la réduction des crédits parlementaires, en combinaison avec la diminution des besoins opérationnels et des besoins d'immobilisations obtenue grâce aux initiatives suivantes :

- transformer RCI,
- accélérer la mise hors service des émetteurs de télévision analogiques,
- réduire les coûts et faire les choses différemment,
- modérer le déploiement de la Stratégie 2015.

On trouvera des détails additionnels sur chacune de ces initiatives à la section 4.4, Perspectives.

Les flux de trésorerie de la Société liés aux activités opérationnelles, aux activités de financement et aux activités d'investissement en 2011-2012 sont résumés dans le tableau ci-dessous. Le solde de la position de trésorerie de la Société au 31 mars 2012 était de 64,3 millions de dollars, comparativement à 63,2 millions de dollars au 31 mars 2011.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Exercice terminé le 31 mars			
	2012	2011	Écart en \$	Écart en %
<b>Flux de trésorerie - Début de l'exercice</b>	<b>63 224</b>	<b>53 170</b>	<b>10 054</b>	<b>18,9</b>
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	19 419	78 830	(59 411)	(75,4)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(58 272)	(55 876)	(2 396)	(4,3)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	39 906	(12 900)	52 806	409,3
Écart net	1053	10 054	(9 001)	(89,5)
<b>Flux de trésorerie - Fin de l'exercice</b>	<b>64 277</b>	<b>63 224</b>	<b>1 053</b>	<b>1,7</b>

### *Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles*

Les activités opérationnelles ont donné lieu à des entrées de trésorerie de 19,4 millions de dollars, une diminution de 59,4 millions de dollars par rapport à 2010-2011. Afin de calculer la valeur des entrées de trésorerie générées par les activités opérationnelles, la Société a exclu le gain sur dilution de 25,8 millions de dollars lié à Sirius/CSR parce qu'il n'a pas entraîné d'entrées de trésorerie, et elle a également exclu les changements hors trésorerie au fonds de roulement qui ont généré des entrées inférieures de 36,2 millions de dollars à celles de 2010-2011. De plus, les ajustements hors trésorerie apportés pendant l'exercice afin de calculer les flux de trésorerie tirés des résultats nets ont été de 49,0 millions de dollars inférieurs à ceux de l'exercice précédent et incluaient des éléments comme l'amortissement d'immobilisations corporelles, l'amortissement du financement des immobilisations différé et certains montants de retraite hors trésorerie comptabilisés dans les résultats nets.

### *Flux de trésorerie liés aux activités de financement*

Les activités de financement ont donné lieu à des sorties de trésorerie de 58,2 millions de dollars, ce qui est plus ou moins semblable aux sorties de 55,9 millions de dollars comptabilisées en 2010-2011. Les sorties de trésorerie sont constituées des paiements d'intérêt de 33,6 millions de dollars et d'autres obligations totalisant 24,6 millions de dollars liées aux remboursements semestriels des obligations liées au Centre canadien de radiodiffusion à Toronto, aux effets à payer par suite de la vente de créances et aux obligations au titre de contrats de location-financement.

### *Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement*

Les activités d'investissement ont donné lieu à des entrées de trésorerie de 39,9 millions de dollars, comparativement aux sorties de 12,9 millions de dollars comptabilisées en 2010-2011. Au cours de l'exercice, les sorties de trésorerie liées à l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ont totalisé 104,3 millions de dollars, une diminution de 21,6 millions de dollars comparativement à 2010-2011. Le plan d'immobilisations de la Société a été financé par des crédits parlementaires de 102,2 millions de dollars reçus pendant l'exercice, ce qui est relativement stable par rapport aux 101,6 millions de dollars reçus en 2010-2011. Les entrées de trésorerie liées aux activités d'investissement ont totalisé 42,0 millions de dollars, les trois plus importants éléments étant un remboursement de capital de 9,9 millions de dollars sur l'investissement de la Société dans Sirius/CSR, un dividende de 5,1 millions de dollars reçu en lien avec la fusion Sirius/CSR et la vente du site d'émetteur AM de la Société à Brossard pour la somme de 9,6 millions de dollars.

### 4.3. Saisonnalité et données financières trimestrielles

Le tableau ci-dessous donne un condensé des données financières des huit trimestres précédents. Ces données trimestrielles ne sont pas vérifiées, mais ont été établies sur la même base que les états financiers consolidés annuels. Nous abordons dans le présent rapport de gestion les facteurs qui ont fait en sorte que nos résultats ont varié au cours des huit derniers trimestres.

(en milliers de dollars)	Exercice terminé le 31 mars 2012					Exercice terminé le 31 mars 2011				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Revenus	180 145	128 076	195 967	184 776	688 964	166 056	123 402	195 938	176 941	662 337
Charges	(471 620)	(389 577)	(467 541)	(512 031)	(1 840 769)	(445 533)	(379 201)	(475 881)	(533 604)	(1 834 219)
Financement public	278 935	289 955	269 855	323 572	1 162 317	269 306	300 680	284 159	313 196	1 167 341
<b>Résultat net avant éléments hors activités opérationnelles</b>	<b>(12 540)</b>	<b>28 454</b>	<b>(1 719)</b>	<b>(3 683)</b>	<b>10 512</b>	<b>(10 171)</b>	<b>44 881</b>	<b>4 216</b>	<b>(43 467)</b>	<b>(4 541)</b>
Éléments hors activités opérationnelles	42 864	(13 439)	9 563	(8 636)	30 352	(135)	(369)	88	(2 443)	(2 859)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>30 324</b>	<b>15 015</b>	<b>7 844</b>	<b>(12 319)</b>	<b>40 864</b>	<b>(10 306)</b>	<b>44 512</b>	<b>4 304</b>	<b>(45 910)</b>	<b>(7 400)</b>

Nos résultats opérationnels sont assujettis à des fluctuations saisonnières qui ont des retombées importantes sur les résultats opérationnels d'un trimestre à l'autre. À l'exclusion du crédit parlementaire, environ 55 pour cent du financement de la Société lui vient de revenus publicitaires ayant tendance à suivre un cycle saisonnier, ceux du deuxième trimestre étant habituellement inférieurs en raison de la baisse des cotes d'écoute pendant la saison estivale. Les résultats trimestriels illustrés ci-dessus démontrent bien cette tendance. Les revenus publicitaires tendent également à varier en fonction des conditions du marché et de la conjoncture économique en général ainsi qu'en fonction de la grille de programmation.

Les charges opérationnelles ont également tendance à suivre un cycle saisonnier lié aux variations de la grille de programmation. Comme le tableau le démontre, les charges ont été relativement inférieures au deuxième trimestre de 2011-2012 et de 2010-2011. Les charges opérationnelles ont par ailleurs tendance à être plus élevées au quatrième trimestre, puisque c'est l'époque de l'année où la Société engage les sommes liées à la préparation de la saison de radiodiffusion automnale et complète les produits à livrer avant la fin de l'exercice financier.

Le financement public est comptabilisé dans les résultats de la Société en fonction des dépenses nettes budgétées pour le trimestre. Les budgets mensuels et trimestriels sont établis en s'appuyant sur le budget annuel approuvé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice et reflètent le crédit parlementaire attendu pour l'exercice ainsi que les fluctuations saisonnières des dépenses et des revenus autogénérés.

D'autres facteurs peuvent avoir une incidence sur le résultat net d'un trimestre à l'autre, notamment le coût des emprunts, les gains ou les pertes sur opérations de change, les fluctuations de la juste valeur des instruments dérivés, et la dépréciation ou la vente d'actifs. Le cas échéant, ces variations sont comptabilisées comme des éléments hors exploitation. Comme cela est indiqué dans le tableau ci-dessus, la Société a enregistré des niveaux plus élevés de gains et de pertes hors exploitation en 2011-2012 comparativement à 2010-2011. Ceux-ci sont imputables dans une large mesure à des activités d'acquisition et de financement liées à Sirius Canada/CSR, société dans laquelle la Société détient une participation.

#### 4.4. Perspectives

CBC/Radio-Canada devra surmonter des épreuves financières importantes au cours des années à venir au moment même où elle s'efforce d'atteindre les objectifs de sa Stratégie 2015. Non seulement la Société doit-elle s'adapter à des réductions budgétaires de 115 millions de dollars sur trois ans annoncées dans le budget fédéral de 2012, mais elle doit en plus s'attendre à des pressions financières additionnelles de 85 millions de dollars par année d'ici 2014-2015 en raison des inévitables augmentations de coûts et des investissements requis pour atteindre ses objectifs stratégiques. Au total, CBC/Radio-Canada devra mettre en œuvre des mesures pour gérer des pressions financières de 200 millions de dollars par année d'ici 2014-2015 et assumer des coûts ponctuels de jusqu'à 25 millions de dollars liés au versement d'indemnités de départ.

Avant que ne soit annoncée la diminution du financement public de la Société dans le budget fédéral de 2012, le plan financier établi afin d'effectuer les investissements prévus dans la Stratégie 2015 et de gérer les inévitables augmentations de coûts prévoyait déjà une croissance des revenus publicitaires de la télévision et des services numériques, et la diminution des coûts grâce aux améliorations apportées à la production et à des gains d'efficacité administrative.

Ce plan financier a été modifié de manière fondamentale après l'annonce que le financement public de 1,134 milliard de dollars reçu par CBC/Radio-Canada serait réduit de 115 millions de dollars (10,14 pour cent) sur trois ans à partir de 2012-2013. Cette réduction de 115 millions de dollars englobe l'abolition, au cours de cette période, du financement « ponctuel » de 60 millions de dollars que la Société recevait depuis 2001 au titre de ses investissements dans la programmation canadienne.

Le 4 avril 2012, un nouveau plan financier approuvé par le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada a été annoncé afin de permettre à la Société d'atteindre deux objectifs fondamentaux : i) maintenir sa capacité de s'acquitter de son mandat en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* et ii) continuer d'appliquer la Stratégie 2015 en offrant des émissions canadiennes de qualité supérieure, en augmentant sa présence régionale et les retombées locales, et en investissant davantage dans les plateformes numériques.

Les mesures que nous mettrons en œuvre pour gérer ces pressions financières de 200 millions de dollars se divisent en cinq catégories : 1) augmenter nos revenus; 2) transformer Radio Canada International (RCI); 3) accélérer la mise hors service de nos émetteurs analogiques; 4) réduire les coûts et offrir les services différemment; et 5) modérer le déploiement de la Stratégie 2015.

## Augmenter les revenus autogénérés

Augmentation continue : jusqu'à 50 millions de dollars

Nous prévoyons augmenter les revenus autogénérés en misant sur la publicité à la télévision, en stimulant les revenus des services numériques et, en guise de solution de rechange à des solutions plus draconiennes, en acceptant la publicité et les commandites à CBC Radio 2 et à Espace musique.

La demande de modification de la licence de CBC Radio 2 et d'Espace musique a déjà été présentée au CRTC et le processus se poursuit auprès du Conseil.

Cette décision d'accepter de la publicité ou des commandites ne changera en rien le mandat de programmation de CBC Radio 2 et d'Espace musique. Chaque réseau demeurera fermement engagé à appuyer et à mettre en valeur ce qui se fait de mieux au Canada dans un large spectre de genres musicaux.

Il n'existe aucun plan de commercialisation de CBC Radio One et de la Première Chaîne. Nos services de « radio parlée » demeureront exempts de publicité.

Finalement, nous analyserons notre parc immobilier afin de voir s'il serait possible d'en tirer davantage de revenus en déménageant de certains immeubles dont nous sommes propriétaires pour devenir locataires dans des locaux plus efficaces et moins onéreux.

## Transformer RCI

Économies continues : jusqu'à 10 millions de dollars

Le service de transmission sur ondes courtes des émissions de RCI sera aboli, et RCI rejoindra ses auditoires nationaux et internationaux en mettant son contenu sur le web dans cinq langues (français, anglais, espagnol, arabe et mandarin) plutôt que sept (il n'y aura plus d'émissions en russe ni en portugais).

Cette transformation correspond à l'évolution de la démographie et du trafic sur nos sites, et concentre nos efforts sur les communautés d'origine diversifiées les plus importantes au Canada tout en maintenant un service international sur le web.

## Accélérer la mise hors service des émetteurs de signaux analogiques de télévision

Économies continues : jusqu'à 10 millions de dollars

Nous cesserons d'émettre des signaux de télévision analogiques dès le 31 juillet 2012. Depuis les premières discussions entourant la question de la télévision numérique (TVN), nous avons clairement indiqué qu'il n'était pas de notre intention de diffuser simultanément nos signaux en modes analogique et numérique, que nous allions installer des émetteurs numériques uniquement dans les centres où nous produisons des émissions de télévision, et que nous allions mettre hors service nos émetteurs analogiques étant donné l'état de désuétude de cette technologie et sa disparition progressive partout dans le monde.

Le réseau de distribution par satellite du signal analogique de CBC/Radio-Canada arrive à la fin de sa durée de vie utile, et ses coûts d'entretien sont de plus en plus élevés. Continuer d'exploiter plus de 600 émetteurs pour rejoindre environ 1,7 pour cent de la population ne constitue pas une utilisation efficace de nos ressources, même dans une situation idéale. Dans les circonstances actuelles, cette stratégie n'est certainement pas viable. Plus de 98 pour cent des Canadiens ne seront aucunement touchés par cette mesure et continueront de recevoir les signaux de télévision de Radio-Canada ou de CBC de la même manière qu'ils le font aujourd'hui, c'est-à-dire par câble, par satellite ou par ondes hertziennes, mais sous format numérique.

### Réduire les coûts et faire les choses différemment

Économies continues : jusqu'à 100 millions de dollars

Un autre groupe de mesures visera à réduire les coûts et à faire les choses différemment. Nous analysons actuellement nos activités afin d'éliminer celles qui ne nous permettent pas de nous rapprocher des objectifs énoncés dans la Stratégie 2015.

Au cours des dernières années, et plus particulièrement dans le cadre des initiatives du plan de redressement financier de 171 millions de dollars de 2009-2010, nous nous sommes constamment concentrés sur les gains possibles d'efficacité opérationnelle et d'efficacité de nos productions en concrétisant systématiquement toutes les économies possibles. Ces efforts se poursuivront.

Nous chercherons aussi un moyen d'accroître la part des cotisations à nos régimes de retraite assumée par les employés en la faisant passer de 34 à 40 pour cent d'ici deux ans. Cette mesure générera environ 5 millions de dollars par année et s'inscrit dans une tendance constatée dans toutes les entreprises et administrations publiques.

Nous maintiendrons également notre priorité de réduire l'étendue de notre portefeuille immobilier. Notre objectif était d'en réduire la superficie d'au moins 400 000 pieds carrés d'ici 2015, mais nous avons décidé d'accélérer ce mouvement et de réviser notre cible à plus de 800 000 pieds carrés d'ici 2017. À plus court terme, nous chercherons à nous départir d'immeubles appartenant à la Société, à passer du statut de propriétaire à celui de locataire dans un certain nombre d'établissements et à louer les locaux vacants dans nos immeubles restants.

### Modérer le déploiement de la Stratégie 2015

Économies continues : jusqu'à 30 millions de dollars

Finalement, comme ces initiatives ne suffiront pas à combler dans son intégralité le manque à gagner de 200 millions de dollars, il nous faudra rééchelonner la mise en œuvre de la Stratégie 2015.

Nous demeurons déterminés à atteindre nos objectifs de devenir une organisation plus distinctive, plus régionale et plus numérique, des objectifs essentiels à l'accomplissement de notre rôle en tant que radiodiffuseur public du Canada dans un monde en évolution rapide. Cependant, en raison de notre réalité financière, il ne sera pas possible d'aller aussi vite ni aussi loin que nous l'aurions souhaité dans la réalisation de certains éléments de notre Stratégie 2015.

Voici en conséquence quelques-unes des mesures que nous prendrons : réduction des émissions dans la grille réseau, réduction du nombre ou du budget des grands événements produits, diminution du nombre d'enregistrements de concerts en direct à la radio et diminution du nombre de projets de programmation transculturelle.

Même si nous sommes en bonne voie de lancer ou d'améliorer les services locaux offerts à 3,5 millions de Canadiens sur les 6 millions que nous avons dit vouloir cibler d'ici la fin de 2015, il sera plus long que prévu et plus difficile d'atteindre les 2,5 millions de Canadiens restants. À cause des pressions actuelles, les initiatives de CBC pour achever son plan d'expansion du service local porteront sur les services numériques seulement plutôt que sur une combinaison de services radio et de services numériques, et le nombre de possibilités sera donc réduit.

Notre stratégie concernant les chaînes spécialisées sera également touchée. CBC abandonne son projet de lancer une chaîne numérique pour enfants et, malgré l'obtention des licences requises, ni CBC ni Radio-Canada ne s'engageront dans la mise sur pied d'une chaîne spécialisée dans les émissions de sports. Finalement, nous avons également l'intention de vendre **bold**, une des chaînes spécialisées de CBC dont les conditions de licence ne s'intègrent plus à notre stratégie et qui n'est en rien complémentaire aux autres volets de notre programmation.

Ces mesures sont profondes, les changements qui en découlent sont importants, et les effets seront très visibles sur les services que nous offrons. Il faudra un certain temps pour en mesurer toutes les retombées sur nos émissions, nos services et nos activités, et pour comprendre la manière dont ces changements seront accueillis par les parties intéressées à nos activités, nos employés, nos partenaires, les collectivités que nous servons, nos auditoires et les Canadiens de tout le pays.

Un maximum de 650 postes à temps plein (ETP) devraient être abolis d'ici trois ans (soit 7 pour cent de l'ensemble de nos ETP). Ces abolitions de postes seront étalées comme suit dans le temps : environ 450 en 2012-2013, environ 150 en 2013-2014 et le reste au cours de l'exercice suivant. Malheureusement, dans une organisation dont la masse salariale représente environ 60 pour cent de son budget global, il est impossible de mettre en œuvre des réductions budgétaires de cette ampleur sans qu'il y ait des retombées importantes sur les employés. L'abolition de ces postes entraînera des coûts ponctuels qui, selon les estimations, pourraient atteindre 25 millions de dollars, une charge qui s'ajoutera aux pressions financières récurrentes de 200 millions de dollars.

En conclusion, ce plan fera l'objet d'une surveillance étroite et, le cas échéant, il sera adapté au fil des trois années que durera sa mise en œuvre. Son succès dépendra fortement de la vitalité du marché de la publicité et de notre rendement global sur le plan des revenus. Notre plan tient par ailleurs pour acquis que le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) du CRTC sera maintenu et que nous continuerons d'y avoir accès, plus ou moins comme les règles actuelles nous le permettent. Le FAPL fait actuellement l'objet d'un examen et la contribution annuelle de 47,1 millions de dollars versée à CBC/Radio-Canada pour l'année de radiodiffusion se terminant le 31 août 2012 pourrait ne pas être renouvelée.

## 4.5. Gestion du risque et tableau des principaux 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 sa qualité de radiodiffuseur public ayant en vertu de la loi le mandat de servir tous les Canadiens, CBC/Radio-Canada est confrontée également aux attentes du public, à des défis financiers et à des risques uniques.

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



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 à tour de rôle les risques les plus importants.

Le tableau ci-dessous traite des principaux risques auxquels CBC/Radio-Canada a été exposée pendant l'exercice 2011-2012 et leurs retombées continues en 2012-2013.

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p><b>1. Pressions budgétaires</b></p> <p>Un certain nombre de facteurs contribuent individuellement et collectivement aux pressions budgétaires existantes :</p> <p><b>A. Budget fédéral 2012</b></p> <p>Le budget fédéral présenté le 29 mars 2012 prévoyait une réduction des crédits parlementaires de CBC/Radio-Canada de 115 millions de dollars sur trois ans, dans le cadre du budget fédéral 2012. Le financement ponctuel de 60 millions de dollars que reçoit la Société depuis 2001-2002 est inclus dans le montant des crédits assujettis aux cibles de réduction.</p> <p>Il y a un risque que les initiatives pour réduire les coûts et augmenter les revenus ne produisent pas les résultats attendus.</p>	<p>Mettre en œuvre les mesures afin de réduire les coûts et accroître les revenus.</p> <p>Assurer une gestion et une surveillance en continu de la mise en œuvre des initiatives pour s'assurer d'atteindre les résultats escomptés.</p>	<p>Le montant des crédits parlementaires des trois prochaines années étant connu, la Société peut procéder à une planification pluriannuelle.</p> <p>Toutefois, le budget fédéral 2012 réduira considérablement nos choix en matière de programmation et d'exploitation. L'accent sera mis sur la réalisation des priorités stratégiques, la mise en œuvre des changements nécessaires et la gestion des incidences, à la fois à l'interne et à l'externe, sur la Société et sur ses parties intéressées.</p>
<p><b>B. Intégration verticale – Droits, émissions et distribution des chaînes</b></p> <p>CBC/Radio-Canada est le seul grand télédiffuseur au Canada sans affiliation dans le domaine de la distribution depuis l'acquisition de Canwest Global par Shaw Communications en 2010 et celle de CTGlobeMedia par BCE en 2011. Il existe un risque que les entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) proposent des modalités de distribution qui favorisent leurs propres services spécialisés, au détriment de ceux de la Société. Il est également possible que les EDR abandonnent la distribution des services de télévision actuels de la Société dont la distribution n'est pas obligatoire, ou retardent le lancement de nouveaux services que la Société veut offrir. Les revenus que la Société tire de la distribution par les EDR de ses services de télévision spécialisée pourraient également baisser.</p> <p>Intensification de la concurrence dans le domaine des sports professionnels, du fait qu'un petit groupe de joueurs disposant de moyens financiers considérables se disputent les mêmes propriétés.</p> <p>Dans le cadre du processus d'approbation des acquisitions d'entreprises de radiodiffusion, le CRTC impose des obligations en matière de contenu canadien qui auront vraisemblablement pour effet d'accroître la demande et les coûts des productions indépendantes canadiennes.</p>	<p>Entreprendre des discussions stratégiques avec les EDR pour faire valoir la valeur globale des services de programmation offerts et des relations commerciales, et négocier des ententes de longue durée comportant des modalités qui protègent ou améliorent les conditions de distribution et les revenus actuels.</p> <p>CBC souhaite renouveler les droits de diffusion de sports professionnels qu'elle détient actuellement, comme ceux de la LNH, qui viennent à échéance en juin 2014, et elle a d'ailleurs déjà commencé à se préparer en vue des négociations.</p> <p>Négocier des ententes complètes de droits de diffusion qui avantagent à la fois CBC/Radio-Canada et les producteurs indépendants.</p>	<p>Nous avons conclu des ententes de distribution de longue durée avec de grandes EDR, dont une entente de principe de cinq ans avec Vidéotron, qui a été annoncée le 5 mars 2012.</p> <p>Poursuivre les stratégies ciblées.</p>

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p><b>C. Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL)</b></p> <p>Le FAPL fait l'objet d'un examen amorcé en avril 2012 qui vise à déterminer si le Fonds doit être maintenu, modifié ou supprimé.</p> <p>Le FAPL est une source essentielle de financement pour CBC/Radio-Canada. Pour l'année de radiodiffusion se terminant le 31 août 2012, on estime que la Société recevra 47,1 millions de dollars de crédits du FAPL, somme qui a déjà été incluse dans les plans de CBC/Radio-Canada. Toute réduction des fonds se répercutera sur notre programmation.</p>	<p>Maximiser notre admissibilité au FAPL tout en conservant notre flexibilité budgétaire.</p> <p>Plaider en faveur du maintien du Fonds et recommander des modifications afin de remédier aux points problématiques à l'audience du CRTC sur le FAPL du 16 avril 2012.</p>	<p>L'avenir du financement obtenu du FAPL après le 31 août 2012 est incertain. Les plans actuels devront être revus si l'admissibilité de la Société au Fonds changeait de manière importante.</p>
<p><b>D. Stratégie, budget et planification</b></p> <p>Incapacité d'affecter nos ressources limitées de manière à produire les revenus nécessaires pour atteindre les objectifs de la Stratégie 2015, en raison du budget fédéral 2012 et d'autres pressions financières.</p>	<p>Ralentir la mise en œuvre de la Stratégie 2015 et en réduire la portée afin de gérer les pressions financières.</p> <p>Réaliser des économies supplémentaires et mettre en œuvre des pratiques exemplaires et de nouvelles méthodes d'organisation et d'exploitation qui nous permettent de mener à bien la Stratégie 2015 (initiatives <i>À l'action</i>).</p> <p>Terminer la mise en œuvre des mesures d'efficacité institutionnelles, notamment l'initiative d'approvisionnement de prochaine génération.</p> <p>Revoir les cibles et les indicateurs de rendement clés (IRC) liés à la fois aux pressions financières (ceux qui sont liés aux revenus à produire et aux économies de coûts) et aux pressions non financières. Ces indicateurs sont utilisés dans le Plan d'entreprise, les rapports annuel et trimestriels, ainsi que dans les bulletins de rendement semestriels. Évaluer à intervalles réguliers les résultats en fonction des plans et modifier les plans en conséquence.</p>	<p>L'échéancier et la portée des initiatives prévues dans la Stratégie 2015 ont été revus à la baisse à raison de 30 M\$ par an, à cause des pressions financières.</p> <p>Il pourrait être nécessaire de modifier encore la Stratégie 2015 si les cibles de revenus et de réduction des coûts ne sont pas atteintes.</p> <p>Il est également possible que la réduction des ressources disponibles pour la programmation ait un effet défavorable sur les résultats obtenus pour certains IRC non financiers.</p>

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p><b>E. Incidence sur les revenus publicitaires</b></p> <p>Un certain nombre de facteurs influent sur les revenus publicitaires, dont l'incertitude économique, la migration de l'assiette publicitaire des services généralistes aux services spécialisés et numériques, les parts d'auditoire et les cotes d'écoute des émissions, ainsi que les autres débouchés offerts aux annonceurs sur le marché.</p> <p>L'incertitude économique accroît les risques inhérents aux plans de la Société qui tablent sur l'accroissement des revenus publicitaires pour compenser en partie les réductions du financement public annoncées dans le budget fédéral de 2012.</p>	<p>La Société surveille de près les revenus publicitaires qu'elle enregistre et a mis au point des plans d'urgence.</p>	<p>Il pourrait être nécessaire de réduire encore les dépenses et d'apporter d'autres modifications aux plans de mise en œuvre de la Stratégie 2015 si les cibles de revenus publicitaires ne sont pas atteintes.</p>
<p><b>2. Relations avec les syndicats</b></p> <p>L'incapacité d'établir avec les syndicats une stratégie à long terme offrant une souplesse opérationnelle accrue pourrait avoir des effets néfastes sur les relations de travail entre la direction et les employés et faire échouer la Stratégie 2015.</p> <p>L'incapacité de conclure des ententes avec les syndicats aurait des impacts économiques et pourrait nuire à la gestion de la marque. Un certain nombre d'ententes doivent être renégociées entre 2012 et 2014.</p>	<p>Continuer de faire valoir les besoins de la Société sur le plan de la flexibilité et s'assurer que les négociations pour le renouvellement des conventions collectives tiennent compte de ces besoins.</p> <p>Faire participer les syndicats aux discussions relatives aux difficultés économiques et les mettre à contribution dans la gestion des risques.</p> <p>Prévoir et mettre en œuvre des activités de communication visant les leaders syndicaux avant le lancement des stratégies et des initiatives de gestion (p. ex., changements dans les méthodes de production pour la réalisation d'économies).</p> <p>Négociation d'ententes fructueuses.</p>	<p>Les stratégies d'atténuation se poursuivront en 2012-2013.</p>
<p><b>3. Gestion des employés – Défis pour recruter, former, retenir et responsabiliser une main-d'œuvre compétente</b></p> <p>La mesure dans laquelle les employés adhèrent à la mission de la Société peut avoir une incidence sur notre capacité de retenir notre personnel et d'atteindre nos objectifs.</p>	<p>En réponse aux préoccupations exprimées dans le sondage sur la mobilisation des employés, des plans d'action ont été établis et sont actuellement mis en œuvre à l'échelle de l'entreprise, des composantes et des services. Deux priorités institutionnelles ont été définies : la reconnaissance et le développement.</p>	<p>S'assurer qu'une planification et une formation adéquates de la main-d'œuvre sont en place pour réorienter les activités conformément à la Stratégie 2015 et s'assurer que les employés possèdent les compétences requises.</p>

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>Il est essentiel que les employés aient les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de transformation prévus dans la Stratégie 2015. Les trois axes stratégiques (programmation, régions et numérique) du plan entraîneront une transformation importante des modes de production, pour assurer la transition vers un modèle plus efficient, multiplateforme et numérique.</p>	<p>S'assurer qu'une planification et une formation adéquates de la main-d'œuvre sont en place pour réorienter les activités conformément à la Stratégie 2015 et s'assurer que les employés possèdent les compétences requises.</p>	<p>Les stratégies ciblées se poursuivront en 2012-2013.</p>
<p>Les réductions d'effectif engendrent un climat d'incertitude et d'angoisse qui peut affecter le moral des employés, réduire la productivité et nuire au taux de maintien des employés à l'effectif.</p>	<p>Pour réduire ce risque, l'entreprise mise sur quatre stratégies : la transparence des communications avec les employés et les syndicats; la participation des employés et des directions des syndicats au changement, les investissements continus dans l'apprentissage et le développement, et l'accroissement des efforts pour reconnaître les contributions des employés.</p>	<p>Les stratégies ciblées se poursuivront en 2012-2013.</p>
<p><b>4. Enjeux réglementaires</b></p>		
<p><b>A. Enjeux réglementaires</b></p>		
<p>Les audiences sur le renouvellement de nos licences débiteront le 19 novembre 2012. Le CRTC fixera alors les conditions rattachées à nos licences pour les cinq prochaines années, ce qui déterminera notre capacité d'atteindre les objectifs de la Stratégie 2015.</p>	<p>Travailler avec le CRTC pour en arriver à des conditions de licence mutuellement acceptables.</p>	<p>Dans sa demande de renouvellement de licences, CBC/Radio-Canada cherchera à obtenir un cadre de réglementation rationalisé qui lui permettrait de fonctionner de manière efficace et efficiente dans un environnement multiplateforme en mutation.</p>
<p><b>B. Ententes commerciales avec les producteurs indépendants</b></p>		
<p>Les négociations portant sur les ententes commerciales (visant notamment les droits, les contributions et autres conditions) entre CBC et la Canadian Media Production Association (CMPA) et entre Radio-Canada et l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) au sujet des productions indépendantes se poursuivront 2012-2013.</p>	<p>Continuer de négocier les ententes commerciales pour protéger les intérêts à la fois de CBC/Radio-Canada et ceux des producteurs indépendants.</p>	<p>Les stratégies ciblées se poursuivront en 2012-2013.</p>
<p>Le risque le plus important tient à l'imposition de conditions à CBC/Radio-Canada qui ne sont pas compatibles avec son rôle de radiodiffuseur public national</p>		
<p><b>C. Services de programmation par contournement</b></p>		
<p>Le 25 mai 2011, le CRTC a entrepris une collecte de renseignements sur la programmation par contournement, c'est-à-dire l'accès Internet à la programmation indépendant de toute structure ou de tout réseau dédié à sa distribution. Le 5 octobre 2011, le CRTC a estimé que les résultats de la collecte de renseignements n'étaient pas concluants. Le CRTC continuera de suivre l'évolution du marché et de ce dossier, et procédera à une autre collecte de renseignements ultérieurement.</p>	<p>Surveiller la situation et s'adapter en conséquence.</p>	<p>Le 16 avril 2012, le CRTC a annoncé qu'il ne procéderait pas à une seconde collecte de données, et qu'il se contenterait plutôt de suivre l'évolution de la situation.</p>

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p><b>D. Passage à la télévision numérique</b></p> <p>Suivant la tendance observée dans d'autres pays, le CRTC a décidé d'abandonner la télévision analogique par voie hertzienne au profit de la télévision numérique (TVN) à compter du 31 août 2011.</p> <p>Les 27 stations émettrices de la Société seront ainsi dotées d'un émetteur numérique.</p> <p>En 2011-2012, la Société a mis hors service 30 émetteurs analogiques dans les marchés à conversion obligatoire.</p> <p>CBC/Radio-Canada a déposé une demande au CRTC pour modifier ses licences afin qu'elles tiennent compte de la mise hors service des 620 émetteurs analogiques encore en service d'ici le 31 juillet 2012, pour composer avec les réductions de financement dans le cadre du budget fédéral 2012.</p> <p>Cela signifie concrètement que certains marchés seront désormais privés des signaux de télévision de la Société transmis par voie hertzienne. Il existe par conséquent un risque que le retrait du radiodiffuseur public soit vu comme une réduction des services offerts dans certaines communautés.</p>	<p>Informer et sensibiliser la population en général sur les plans de CBC/Radio-Canada au moyen d'activités de communication. Plan de communications détaillant les relations avec le gouvernement ainsi que les activités et les initiatives pour chaque région, en vue de calmer les inquiétudes des populations locales et d'atténuer les réactions négatives.</p>	<p>La Société informera les Canadiens que seulement 1,7 pour cent de la population capte encore les signaux de télévision de CBC/Radio-Canada émis par voie analogique, et qu'en raison des pressions financières auxquelles elle est confrontée, elle doit accélérer l'abandon prévu de cette technologie.</p>
<p><b>5. Remplacement et optimisation de l'infrastructure</b></p> <p>Ressources limitées pour combler les besoins au titre des immobilisations pour les opérations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réfections et rénovations des immeubles.</li> <li>• Remplacement de l'équipement de production vieillissant par la technologie de production en haute définition (HD).</li> <li>• Vieillessement des émetteurs radio de tout le pays qui atteignent la fin de leur durée de vie utile.</li> </ul>	<p>Planifier et prioriser l'entretien des immeubles, en mettant l'accent sur la santé et la sécurité et sur la poursuite des activités.</p> <p>Nous poursuivons les travaux de remplacement dans les limites des ressources disponibles, en fonction des priorités établies.</p> <p>Une stratégie de gestion des émetteurs a été mise au point afin de réduire l'envergure du réseau actuel et la somme des investissements nécessaires pour maintenir la couverture.</p>	<p>Un groupe multidisciplinaire, le Comité des espaces critiques, procède actuellement à la sélection et à l'embauche de spécialistes externes pour l'aider à définir un ensemble de normes pour la gestion des espaces critiques.</p> <p>Le remplacement progressif de l'équipement de production vieillissant par la technologie haute définition est prévu pour les prochaines années, dans les limites des ressources budgétaires disponibles.</p> <p>Poursuivre les stratégies ciblées.</p>

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rationalisation de l'exploitation des biens immobiliers de la Société pour réduire l'espace non utilisé et les coûts.</li> <li>Le sous-investissement au titre du remplacement et de la mise à niveau de l'infrastructure technologique accroît les risques de défaillance technique. Risque d'augmentation des coûts liés à l'entretien des systèmes vieillissants ou décentralisés par rapport aux systèmes centralisés.</li> </ul>	<p>CBC/Radio-Canada accélère la mise en œuvre de son plan de réduction de la superficie globale de son parc immobilier.</p> <p>D'ici 2017, réduire de plus de 800 000 pieds carrés la superficie actuelle du parc immobilier, qui fait un peu plus de 4,3 millions de pieds carrés. À plus court terme, nous vendrons des immeubles appartenant à CBC/Radio-Canada, en passant de propriétaire à locataire dans plusieurs établissements, et en cherchant à louer l'espace vacant dans les autres immeubles.</p> <p>Évaluer les options de remplacement des systèmes désuets ou qui ne sont plus pris en charge, et recommander des solutions.</p>	<p>Les Services immobiliers de CBC/Radio-Canada mettront en œuvre des plans de gestion stratégique du portefeuille immobilier de la Société au cours des prochaines années.</p> <p>Mettre en œuvre les recommandations retenues.</p>
<p><b>6. Défis liés au FMC</b></p> <p>Les nouvelles règles d'attribution du financement du Fonds des médias du Canada (FMC) pourraient réduire le soutien à CBC/Radio-Canada.</p>	<p>La Société a présenté sa position de manière proactive auprès du FMC, notamment en participant au groupe de discussion national du FMC.</p>	<p>Les crédits attribués par le FMC à CBC/Radio-Canada en 2012-2013 sont pratiquement équivalents à ceux de l'année précédente. Les règles d'attribution pourraient avoir été modifiées ou pourraient l'être l'an prochain.</p>
<p><b>7. Accès à l'information</b></p> <p>Gestion de la perception au sein du public que la Société manque de responsabilisation et de transparence.</p> <p>Risque qu'une modification de la loi ne restreigne ou n'entrave l'indépendance éditoriale de la Société.</p>	<p>Continuer de produire et de distribuer le <i>Bulletin sur la transparence</i>, qui fait état des progrès accomplis dans le traitement des demandes d'accès à l'information.</p> <p>Poursuivre la gestion de l'information publiée sur le site web institutionnel à la section <i>Divulgateur proactive</i>. Faciliter l'accès à l'information publiée sur le site web institutionnel.</p> <p>Continuer d'investir pour améliorer la gestion et le traitement des demandes d'accès à l'information.</p>	<p>Poursuivre la mise en œuvre des stratégies ciblées en 2012-2013.</p>

## 5. Présentation de l'information financière

### 5.1. Transition aux Normes internationales d'information financière

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 devaient adopter les Normes internationales d'information financière (IFRS), et les considérer comme les principes comptables généralement reconnus au Canada, pour les exercices commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2011 ou après. En vertu des normes comptables du secteur public, la Société est maintenant classée comme « autre organisme public » et, à ce titre, elle devait déterminer le référentiel comptable qui s'appliquait le mieux à ses activités. Après avoir pris en compte plusieurs facteurs, la Société a déterminé que les IFRS étaient les normes les plus appropriées à ses activités.

Le 1<sup>er</sup> avril 2011, la Société a adopté les IFRS pour la présentation de son information financière, en choisissant le 1<sup>er</sup> avril 2010 comme date de transition. Les états financiers consolidés contenus dans le présent rapport annuel ont par conséquent été préparés conformément aux normes IFRS et IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière*, publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) et adoptées par le Conseil des normes comptables (CNC). La Société préparait auparavant ses états financiers en conformité avec les PCGR du Canada.

Les conventions comptables appliquées par la Société sont exposées à la note 3 des notes afférentes aux états financiers consolidés. En outre, les rapprochements entre les résultats financiers pour l'exercice 2010-2011 de la Société établis selon les PCGR et ceux établis selon les IFRS sont présentés à la note 5. Ces rapprochements comprennent deux états consolidés de la situation financière, l'un au 1<sup>er</sup> avril 2010 et l'autre au 31 mars 2011, ainsi qu'un État consolidé du résultat et un État consolidé du résultat global pour l'exercice terminé le 31 mars 2011.

Le tableau qui suit comporte un rapprochement sommaire des capitaux propres à la date de transition et jusqu'au 31 mars 2011, la dernière période pour laquelle les résultats financiers ont été présentés selon les PCGR, de même qu'une brève description des différences notables. Les notes des états financiers consolidés préparés au 31 mars 2012 par la Société comprennent des explications plus détaillées.

<i>(en milliers de dollars)</i>	
Total des capitaux propres selon les PCGR du Canada au 31 mars 2010	(137 737)
Ajustements à la date de transition aux IFRS :	
Passifs au titre des régimes de retraite et autres avantages du personnel	82 825
Immobilisations corporelles - juste valeur d'actifs immobiliers	162 377
Location de services de transmission par satellite	(17 385)
Consolidation des résultats d'une fiducie créée pour monétiser des créances	(5 806)
<b>Capitaux propres selon les IFRS au 1 avril 2010</b>	<b>84 274</b>

<i>(en milliers de dollars)</i>	
Total des capitaux propres selon les PCGR du Canada au 31 mars 2011	(160 375)
Ajustements cumulatifs IFRS pour l'exercice terminé le 31 mars 2011 :	
Passifs au titre des régimes de retraite et autres avantages du personnel	349 851
Immobilisations corporelles et financement des immobilisations différé - juste valeur d'actifs immobiliers et changement de l'amortissement	162 223
Location de services de transmission par satellite	(17 138)
Consolidation des résultats d'une fiducie créée pour monétiser des créances	(5 427)
<b>Capitaux propres selon les IFRS au 31 mars 2011</b>	<b>329 134</b>

### *Passifs au titre des régimes de retraite et autres avantages du personnel*

L'ajustement cumulatif des passifs au titre des régimes de retraite et autres avantages du personnel comprend des ajustements transitoires résultant de la décision de la Société de comptabiliser immédiatement des montants non amortis nets et le changement dans les taux d'actualisation applicables au 31 mars 2010, de la comptabilisation de gains et de pertes actuariels pour l'exercice terminé le 31 mars 2011 et d'une diminution des charges de l'exercice terminé le 31 mars 2011 pour tenir compte de l'écart entre les taux d'actualisation appliqués.

### *Immobilisations corporelles - juste valeur des actifs immobiliers*

La Société a décidé d'évaluer certains terrains et immeubles à la juste valeur au 1<sup>er</sup> avril 2010. Elle a exclu les sites de transmission et certains immeubles particuliers, dont la valeur comptabilisée demeure fonction de leur coût. Cette décision a eu pour effet d'augmenter les valeurs comptabilisées et la charge d'amortissement subséquente correspondant à ces actifs.

### *Location de services de transmission par satellite*

Il a été établi qu'un accord portant sur la location de capacité satellitaire constituait un contrat de location-financement en vertu des IFRS. Cette conclusion a entraîné une augmentation du poste des immobilisations corporelles ainsi que du passif courant et du passif non courant, la comptabilisation d'une charge d'amortissement et d'une charge financière liées à l'actif sous contrat de location-financement et à l'obligation au titre d'un contrat de location financement, respectivement, ainsi qu'une diminution des charges de transmission, de distribution et de collecte.

### *Consolidation d'une fiducie créée pour monétiser des créances*

La Société a créé une fiducie, la Fiducie de monétisation de CBC/Radio-Canada, pour convertir en liquidités des créances à long terme dans le cadre du plan de redressement mis en oeuvre pour composer avec les déficits budgétaires enregistrés en 2009-2010 par suite de la récession. En vertu des IFRS, les résultats de la Fiducie doivent être consolidés dans les états financiers de la Société. L'ajustement à la date de transition a été consécutif à la combinaison, ligne par ligne, des comptes de la Fiducie avec ceux de la Société. Au 31 mars 2011, l'impact de la consolidation a été compensé en partie par le résultat opérationnel obtenu par la Fiducie pour l'exercice alors terminé.

## 5.2. Normes comptables futures

Les modifications futures de conventions comptables sont présentées à la note 2 des états financiers consolidés.

## 5.3. Transactions entre parties liées

Dans le cadre de l'exploitation courante, la Société conclut des transactions avec des parties liées (voir la note 29 des états financiers consolidés).

## Contrôles internes

La Société utilise un programme de contrôle interne inspiré du cadre de travail élaboré par le Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Treadway Commission, qui prévoit des examens périodiques des principaux contrôles appliqués à son information financière. Ce programme continue de se modeler sur les pratiques exemplaires de l'industrie afin de maintenir et de consolider les politiques et procédés nécessaires pour assurer la fiabilité de l'information financière produite et préserver les actifs de la Société.

Une équipe spécialisée procède sur une base régulière à l'examen et à l'évaluation des contrôles internes en place. Le programme de contrôle interne repose également sur des audits indépendants effectués par les vérificateurs internes de la Société, qui procèdent à des audits et à des examens (dont certains portent sur les rapports financiers et les activités opérationnelles), déterminés par une stratégie axée sur les risques et approuvés au terme de discussions avec la direction de la Société et le Comité de vérification.

En 2011-2012, la Société a évalué l'efficacité de certains contrôles internes clés appliqués à son information financière. L'évaluation a permis de conclure que les contrôles existants sont efficaces, mais que certaines améliorations pouvaient être apportées. Certaines recommandations ont déjà été mises en œuvre, et la Société profitera des occasions qui se présenteront en cours d'exercice pour poursuivre le renforcement des contrôles.

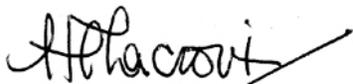
## Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés

Les états financiers consolidés et tous les autres renseignements figurant dans ce rapport annuel relèvent de la direction et ils ont été examinés et approuvés par le Conseil d'administration de la Société. Ces états financiers consolidés, qui comprennent des chiffres fondés sur les meilleures estimations découlant de l'expérience et du jugement de la direction, ont été préparés avec soin, en fonction de l'importance relative des opérations et selon les Normes internationales d'information financière.

La direction de la Société tient à jour des livres et des documents comptables, de même que des systèmes de contrôle et d'information à des fins de gestion financière et administrative, qui sont conçus pour fournir des renseignements financiers fiables et exacts en temps opportun. Les contrôles permettent de garantir raisonnablement que les biens sont protégés, que les ressources sont gérées avec économie et efficacité en vue de la réalisation des objectifs de la Société, que les activités de la Société sont menées de façon efficace et que les opérations sont conformes aux dispositions applicables de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la partie III de la *Loi sur la radiodiffusion* et aux règlements administratifs de la Société.

Il incombe au vérificateur interne de la Société d'évaluer les systèmes, les méthodes et les pratiques de la Société. Le vérificateur général du Canada effectue une vérification indépendante des états financiers consolidés annuels et en fait un compte rendu au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles.

Le Comité de vérification du Conseil d'administration, qui comprend cinq personnes, dont aucune n'est membre de la direction, revoit les états financiers consolidés ainsi que le rapport du vérificateur général y afférent, et fait des recommandations au Conseil d'administration à cet égard. Il supervise les activités de vérification interne et rencontre régulièrement la direction, le vérificateur interne et le vérificateur général pour discuter du processus d'établissement des rapports financiers ainsi que des questions concernant la vérification, la comptabilité et les rapports.



Hubert T. Lacroix,  
Président-directeur général



Suzanne Morris,  
Vice-présidente et chef de la direction financière

Ottawa, Canada  
Le 20 juin, 2012

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles

### Rapport sur les états financiers consolidés

J'ai effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de la Société Radio-Canada, qui comprennent les états consolidés de la situation financière au 31 mars 2012, au 31 mars 2011 et au 1<sup>er</sup> avril 2010, et les états consolidés du résultat, les états consolidés du résultat global, les états consolidés des variations des capitaux propres et les états consolidés des flux de trésorerie pour les exercices clos le 31 mars 2012 et le 31 mars 2011, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

#### *Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

#### *Responsabilité de l'auditeur*

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers consolidés, sur la base de mes audits. J'ai effectué mes audits selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers consolidés afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus dans le cadre de mes audits sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

### *Opinion*

À mon avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société Radio-Canada au 31 mars 2012, au 31 mars 2011 et au 1<sup>er</sup> avril 2010, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour les exercices clos le 31 mars 2012 et le 31 mars 2011, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

### **Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires**

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, compte tenu de l'application rétrospective de l'adoption des nouvelles normes expliquée à la note 5 afférente aux états financiers consolidés, les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Société Radio-Canada dont j'ai eu connaissance au cours de mes audits des états financiers consolidés ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux dispositions pertinentes de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la partie III de la *Loi sur la radiodiffusion* et aux règlements administratifs de la Société Radio-Canada.

Le vérificateur général du Canada,



Michael Ferguson, FCA

Le 20 juin 2012  
Ottawa, Canada