

## 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 débuteront 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>