

4. Résultats et perspectives

4.1 Résultats

L'information qui suit est tirée des états financiers consolidés audités qui sont présentés à partir de la page 76 et doit être lue en parallèle avec ceux-ci.

Sommaire – Résultat net

<i>(en milliers de dollars)</i>	Exercice terminé le 31 mars		
	2013	2012	Écart en %
Revenus	646 065	688 964	(6,2)
Charges	(1 778 522)	(1 840 769)	3,4
Financement public	1 154 850	1 162 317	(0,6)
Résultat net avant les éléments hors activités opérationnelles	22 393	10 512	113,0
Éléments hors activités opérationnelles :			
Gain (perte) net sur la cession d'immobilisations corporelles	12 314	(517)	N/S
Gain sur cessions d'entreprises	7 185	-	N/A
Gain sur dilution provenant d'une fusion	-	25 775	N/S
Dividendes provenant d'une fusion	-	5 094	N/S
Éléments hors activités opérationnelles	19 499	30 352	(35,8)
Résultat net de l'exercice	41 892	40 864	2,5

N/A = Non applicable

N/S = Non significatif

Le résultat net avant éléments hors activités opérationnelles s'est établi, pour l'exercice 2012-2013, à 22,4 millions de dollars, en hausse de 11,9 millions de dollars comparativement à l'exercice précédent. Des baisses ont été enregistrées au titre des revenus (42,9 millions de dollars ou 6,2 pour cent), des dépenses (62,2 millions de dollars ou 3,4 pour cent) et du financement public comptabilisé en résultat (7,5 millions de dollars ou 0,6 pour cent).

Les éléments hors activités opérationnelles se sont élevés à 19,5 millions de dollars et sont principalement attribuables à l'achèvement de plusieurs initiatives planifiées pour nous aider à abaisser nos coûts opérationnels. Un gain net de 12,3 millions de dollars a été réalisé sur la vente d'immobilisations corporelles, notamment d'anciens sites d'émetteurs à Calgary et à Edmonton. La vente d'autres actifs pendant l'exercice a également rapporté 7,2 millions de dollars, dont 6,3 millions représentent le gain sur la vente du service spécialisé **bold**.

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

Revenus

<i>(en milliers de dollars)</i>	Exercice terminé le 31 mars		
	2013	2012	Écart en %
Revenus publicitaires			
Services anglais	200 575	250 796	(20,0)
Services français	129 835	124 929	3,9
	330 410	375 725	(12,1)
Services spécialisés			
CBC News Network	86 554	84 437	2,5
RDI	55 343	56 022	(1,2)
bold	4 004	4 047	(1,1)
Explora	1 799	-	N/A
<i>documentary</i>	6 215	5 644	10,1
ARTV	17 076	17 604	(3,0)
	170 991	167 754	1,9
Revenus financiers et autres revenus			
Services anglais	55 835	57 145	(2,3)
Services français	45 327	46 750	(3,0)
Services institutionnels	43 502	41 590	4,6
	144 664	145 485	(0,6)
TOTAL	646 065	688 964	(6,2)

N/A = Non applicable

Les paragraphes ci-après décrivent les principales variations de nos flux de revenus importants.

Revenus publicitaires

Les Services anglais ont vu leurs revenus publicitaires baisser de 50,2 millions de dollars (20 pour cent). Cette baisse découle principalement du lock-out imposé cette année par la LNH, qui a eu pour effet de raccourcir la saison de diffusion du hockey à l'émission *Hockey Night In Canada*. Par comparaison, ils avaient bénéficié en 2011-2012 de revenus substantiels provenant de la diffusion des éliminatoires du hockey, alors que les Canucks de Vancouver avaient accédé à la finale de la Coupe Stanley.

Pour leur part, les Services français ont enregistré une augmentation de 4,9 millions de dollars (3,9 pour cent) de leurs revenus publicitaires en 2012-2013 par rapport à l'exercice précédent. Si toutes les plateformes ont connu une croissance de leurs revenus cette année, elle a été particulièrement marquée sur le réseau principal, la plateforme web et les services de mobilité. Les principaux facteurs de croissance ont été l'augmentation du temps publicitaire alliée à une meilleure gestion de l'inventaire publicitaires ainsi que la conception d'initiatives de créativité média.

Revenus tirés des services spécialisés

Les revenus tirés des services spécialisés ont augmenté de 3,2 millions de dollars (1,9 pour cent) comparativement à l'exercice précédent.

La chaîne CBC News Network est largement offerte partout au Canada et est actuellement distribuée dans 11,3 millions de foyers abonnés à la télévision par câble ou par satellite. La progression des revenus d'une année à l'autre, c'est-à-dire 2,1 millions de dollars (2,5 pour cent), est principalement le fait des revenus publicitaires que de fortes cotes d'écoute ont fait grimper.

Depuis son lancement le 28 mars 2012, Explora, le nouveau service spécialisé de Radio-Canada, a généré des revenus publicitaires et des revenus d'abonnement respectivement de 0,7 million de dollars et de 1,1 million de dollars. Il a été distribué gratuitement pendant les trois premiers mois.

Revenus financiers et autres revenus

Cette année, les revenus financiers et autres revenus ont diminué de 0,8 million de dollars (0,6 pour cent).

En ce qui concerne les Services anglais, la diminution de ce poste de revenus découle surtout d'une réduction de 4,1 millions de dollars des contributions du FAPL, une conséquence de la baisse du taux de contribution entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2012. Cette diminution a cependant été contrebalancée en partie par une hausse de 3,0 millions de dollars de l'enveloppe accordée par le Fonds des médias du Canada.

En ce qui concerne les Services français, la diminution s'explique également par la réduction de 4,1 millions de dollars des contributions du FAPL, et est en partie compensée par une augmentation des revenus de la location d'installations, de la vente de contenus et de la production commerciale ainsi que par l'apport du Fonds des médias du Canada.

Les revenus des services institutionnels ont augmenté de 1,9 million de dollars en 2012-2013 comparativement à l'exercice précédent. Plusieurs postes de revenus divers affichent une hausse, notamment les revenus tirés d'un nouveau contrat de location au Centre canadien de radiodiffusion et les revenus d'intérêts comptabilisés pendant l'exercice.

Dépenses opérationnelles

(en milliers de dollars)	Exercice terminé le 31 mars		
	2013	2012	Écart en %
Télévision, radio et nouveaux médias			
Services anglais	854 396	916 437	(6,8)
Services français	647 456	664 032	(2,5)
	1 501 852	1 580 469	(5,0)
Services spécialisés			
CBC News Network	64 971	68 991	(5,8)
RDI	41 565	43 594	(4,7)
bold	2 387	3 906	(38,9)
Explora	3 918	-	N/A
<i>documentary</i>	3 489	3 625	(3,8)
ARTV	13 822	14 112	(2,1)
	130 152	134 228	(3,0)
Autres dépenses opérationnelles			
Transmission, distribution et collecte	103 465	78 449	31,9
Administration nationale	10 391	11 423	(9,0)
Paiements aux stations privées	2 527	2 766	(8,6)
Charges financières	31 836	33 455	(4,8)
Quote-part des profits de l'entreprise associée	(1 701)	(21)	N/S
TOTAL	1 778 522	1 840 769	(3,4)

N/A = Non applicable

N/S = Non significatif

Les paragraphes ci-après décrivent les principales variations de nos flux de dépenses importants.

Services de télévision, de radio et de nouveaux médias

Les dépenses des Services anglais ont été inférieures de 62,0 millions de dollars (6,8 pour cent) à celles de l'exercice précédent. Ce recul est essentiellement attribuable à une baisse des dépenses engagées pour la production et la diffusion des matchs de hockey à cause du lock-out dans la LNH et à d'autres réductions dans les dépenses de programmation liées, par exemple, au non-renouvellement des contrats des émissions *Wheel of Fortune* et *Jeopardy!*.

Les dépenses des Services français ont diminué de 16,6 millions de dollars (2,5 pour cent) comparativement à celles de l'exercice précédent. Ce recul est essentiellement attribuable à la mise en œuvre d'initiatives en vue de gérer la diminution du financement du gouvernement fédéral et des contributions du FAPL. Cela a entraîné une diminution des coûts au chapitre de la programmation télévisuelle et radiophonique ainsi que de la programmation du service sur ondes courtes Radio Canada International (RCI) après sa transformation en service web.

Les économies de coûts réalisées par les Services anglais et les Services français ont été compensées en partie par des coûts de cessation d'emploi non récurrents engagés par suite de l'élimination de postes dans la foulée du budget fédéral de 2012.

Services spécialisés

Les dépenses de CBC News Network ont été inférieures de 4,0 millions de dollars (5,8 pour cent) à celles de l'exercice précédent. Par-dessus tout, le service a amélioré l'efficacité de ses processus de collecte des nouvelles.

Le RDI a également abaissé de 2,0 millions de dollars (4,7 pour cent) ses dépenses de l'exercice comparativement à l'exercice précédent. La diminution des coûts de programmation sous l'effet des réductions du financement fédéral a été le principal facteur à l'origine de cette variation.

Quant à la chaîne **bold**, sa vente cette année a mis un terme à la comptabilisation d'acquisitions d'émissions et a réduit la dotation à l'amortissement. Au final, les dépenses totales de la chaîne ont régressé de 1,5 million de dollars (38,9 pour cent).

Ce fléchissement global des dépenses des services spécialisés a été compensé en partie par l'engagement de coûts supplémentaires liés au nouveau service spécialisé de Radio-Canada, Explora, lancé à la fin de mars 2012.

Autres dépenses opérationnelles

La hausse de 25,0 millions de dollars (31,9 pour cent) des dépenses au titre des activités de transmission, de distribution et de collecte a été principalement le fait de l'arrêt de la transmission sur ondes courtes de la programmation de RCI et de l'accélération de la mise hors service des derniers émetteurs de télévision analogique. Tout cela a entraîné la comptabilisation d'éléments exceptionnels comme une dotation aux amortissements, une perte de valeur et des coûts de mise hors service, compensés en partie par les économies réalisées par la cessation de ces activités.

Le poste de l'administration nationale a reculé de 1,0 million de dollars (9,0 pour cent), car des économies ont été réalisées, notamment au titre de la rémunération des cadres, de frais de déplacements, de bureaux et de services de consultation.

La diminution de 1,6 million de dollars (4,8 pour cent) des coûts de financement reflète la diminution des intérêts payés sur les contrats de location-financement, surtout pour le Centre canadien de radiodiffusion et les transpondeurs satellitaires.

La quote-part des profits de l'entreprise associée inscrite pour l'exercice découle des actions de catégorie B de Sirius que nous détenons.

Financement public

<i>(en milliers de dollars)</i>	Exercice terminé le 31 mars		
	2013	2012	Écart en %
Crédit parlementaire pour les activités opérationnelles	999 484	1 028 047	(2,8)
Crédit parlementaire pour le fonds de roulement	4 000	4 000	N/A
Amortissement du financement des immobilisations différé	151 366	130 270	16,2
TOTAL	1 154 850	1 162 317	(0,6)

N/A = Non applicable

Le crédit parlementaire pour les activités opérationnelles a diminué de 28,6 millions de dollars (2,8 pour cent) comparativement à 2011-2012. Le gros de cette diminution, en l'occurrence 27,8 millions de dollars, représente la première phase de la réduction annuelle des crédits parlementaires, pour un manque à gagner total de 115 millions sur trois ans conformément au budget fédéral de 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. L'accroissement de 21,1 millions de dollars (16,2 pour cent) par rapport à l'an dernier a résulté surtout de l'accélération de l'amortissement comptabilisé déclenchée par la mise hors service de nos derniers actifs de télévision analogique et de nos actifs de transmission sur ondes courtes.

Éléments hors activités opérationnelles

<i>(en milliers de dollars)</i>	Exercice terminé le 31 mars		
	2013	2012	Écart en %
Gain (perte) net sur la cession d'immobilisations corporelles	12 314	(517)	N/S
Gain sur la vente d'actifs	7 185	-	N/A
Gain sur dilution provenant d'une fusion	-	25 775	N/S
Dividendes provenant d'une fusion	-	5 094	N/S
Éléments hors activités opérationnelles	19 499	30 352	(35,8)

N/A = Non applicable

N/S = Non significatif

Au total, un gain net de 12,3 millions de dollars a été réalisé au cours de l'exercice sur la sortie d'immobilisations corporelles, résultant principalement de transactions immobilières fructueuses. Les gains sur la vente d'actifs immobiliers ont atteint 19,5 millions de dollars, à la faveur de transactions importantes au cours de l'exercice, comme celles portant sur les sites d'émetteurs de Calgary et d'Edmonton. Ces gains ont été compensés en partie par des pertes sur la sortie d'actifs constatées en lien avec la poursuite de nos investissements pour renouveler notre équipement de transmission et notre équipement technique. Ces investissements nous permettront d'être plus présents dans l'environnement numérique en 2013-2014, un objectif de la Stratégie 2015.

Un gain de 7,2 millions de dollars a été réalisé sur la vente d'actifs, principalement en raison de la conclusion de la vente de la chaîne spécialisée **bold** à Blue Ant Media, comme nous l'avions annoncé au premier trimestre de 2012-2013. De plus, nous avons comptabilisé pendant l'exercice un gain de 0,9 million sur la vente d'un bon de souscription de Stingray Digital Group Inc., que nous avons obtenu dans le cours de la transaction concernant notre service audio payant Galaxie conclue avec cette entreprise en 2007.

En 2011-2012, les autres éléments hors activités opérationnelles étaient surtout constitués d'un gain sur dilution hors trésorerie et de dividendes reçus consécutivement à la fusion de Sirius Canada et de CSR, dans laquelle nous détenons une participation.

Total du résultat global

<i>(en milliers de dollars)</i>	Exercice terminé le 31 mars		
	2013	2012	Écart en %
Résultat net de l'exercice	41 892	40 864	2,5
Autres éléments du résultat global			
Pertes actuarielles liées aux régimes à prestations définies	(52 522)	(301 815)	82,6
Profits latents nets sur des actifs financiers disponibles à la vente	-	94	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)	N/S
Total des autres éléments du résultat global	(52 522)	(306 815)	82,9
Total du résultat global de l'exercice	(10 630)	(265 951)	96,0

N/S = Non significatif

Une perte totale de 52,5 millions de dollars est comptabilisée en 2012-2013 au titre des autres éléments du résultat global contre une perte de 306,8 millions de dollars pour l'exercice précédent. Elle découle en grande partie des variations de la valeur des obligations et des actifs de nos régimes de retraite. Ces valeurs fluctuent considérablement lorsque les résultats réels ou les taux d'intérêt diffèrent des hypothèses actuarielles. Les gains et les pertes actuariels sont immédiatement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global pour chaque période de référence.

Les pertes actuarielles de 52,5 millions de dollars subies cette année par les régimes de retraite à prestations définies sont principalement attribuables à une diminution du taux d'actualisation appliqué au calcul de l'obligation au titre des régimes de retraite – lequel est passé de 4,25 pour cent à 4,00 pour cent – à cause de la baisse du rendement des obligations de sociétés canadiennes à long terme de première qualité, donnant lieu à des pertes actuarielles de 212,9 millions de dollars. Ces pertes ont été compensées en partie par :

- un gain actuariel de 156,3 millions de dollars obtenu grâce au dépassement du rendement attendu des actifs des régimes (rendement réel de 9,1 pour cent contre rendement attendu de 6,0 pour cent);
- un gain actuariel de 4,1 millions de dollars par suite d'ajustements liés à l'expérience et de nouvelles hypothèses à la base du calcul de l'obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi autres que les régimes de retraite.

Nous prévoyons que le climat macroéconomique continuera de se répercuter sur les taux d'actualisation et les rendements des actifs qui serviront à calculer les écarts actuariels en 2013-2014. Par conséquent, les valeurs continueront de fluctuer considérablement.

En outre, une perte de 5,1 millions de dollars a été imputée au résultat en 2011-2012 à la suite du reclassement en résultat, sans effet sur la trésorerie, de sommes provenant de la fusion de Sirius.

D'autres renseignements sur nos régimes de retraite sont fournis à la note 16 des états financiers.

4.2 Situation financière, flux de trésorerie et liquidités

Nos principales sources de liquidités sont les crédits parlementaires qui nous sont versés pour nos activités opérationnelles, nos immobilisations et notre fonds de roulement, et les revenus tirés de nos activités commerciales, comme la publicité. Selon les mesures annoncées par le gouvernement fédéral dans son budget de 2012, le crédit parlementaire annuel de la Société sera amputé de 115,0 millions de dollars sur trois ans. Une première réduction de 27,8 millions de dollars est confirmée pour 2012-2013, une seconde de 69,6 millions de dollars est prévue pour 2013-2014 et une dernière portera le total des réductions à 115 millions de dollars en 2014-2015. En outre, le financement reçu du FAPL, soit 47,1 millions de dollars, sera éliminé progressivement d'ici le 31 août 2014.

Devant ces réductions, ainsi que les coûts de restructuration non récurrents et les autres pressions financières auxquelles nous sommes continuellement soumis pour trouver le financement nécessaire à nos activités et à la Stratégie 2015, nous avons mis en œuvre un plan financier de 200 millions de dollars dont l'objectif est de préserver l'équilibre entre nos dépenses opérationnelles prévues et nos ressources financières disponibles. Ce plan comprend la recherche de nouvelles sources de revenus publicitaires à la télévision et à la radio pour compenser en partie la réduction du crédit parlementaire, concurremment avec la diminution des besoins de financement des activités opérationnelles et des immobilisations grâce à de multiples initiatives de compression des coûts. Toutefois, ces pressions entraîneront une diminution d'un certain type de programmation.

Les flux de trésorerie de la Société liés aux activités opérationnelles, aux activités de financement et aux activités d'investissement en 2012-2013 sont résumés dans le tableau ci-dessous. Notre solde de trésorerie s'élevait à 51,5 millions de dollars au 31 mars 2013, comparativement à 64,3 millions de dollars au 31 mars 2012.

Position de trésorerie

<i>(en milliers de dollars)</i>	Exercice terminé le 31 mars		
	2013	2012	Écart en %
Flux de trésorerie - Début de l'exercice	64 277	63 224	1,7
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	4 149	19 419	(78,6)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(58 389)	(58 272)	(0,2)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	41 422	39 906	(3,8)
Écart net	(12 818)	1 053	N/S
Flux de trésorerie - Fin de l'exercice	51 459	64 277	(19,9)

N/S = Non significatif

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Les activités opérationnelles ont donné lieu à des entrées de trésorerie de 4,1 millions de dollars en 2012-2013, en baisse de 15,3 millions de dollars par rapport à l'an dernier. Cette baisse s'explique principalement par l'affectation, pendant l'exercice, de flux de trésorerie plus élevés au fonds de roulement.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Les activités de financement ont donné lieu à des sorties de trésorerie correspondant à celles de 2011-2012. Des sorties de trésorerie, évaluées à 58,4 millions de dollars dans l'exercice courant et à 58,3 millions de dollars en 2011-2012, ont trait au versement d'intérêts, aux remboursements semestriels des obligations liées au Centre canadien de radiodiffusion, à des effets à payer et à l'obligation 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 41,4 millions de dollars cette année, en hausse de 1,5 million de dollars par rapport à l'an dernier. Cette hausse est essentiellement attribuable à un produit de 20,8 millions de dollars tiré de la cession d'immobilisations corporelles excédentaires, contre un produit de 10,3 millions de dollars l'an dernier. Qui plus est, la vente de la chaîne **bold** a rapporté 10,0 millions de dollars cette année et le gain comptable est évalué à 6,3 millions de dollars.

L'augmentation des entrées de trésorerie provenant des activités d'investissement a été compensée en partie par des sorties de 6,4 millions de dollars occasionnées par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles supplémentaires par rapport à l'exercice précédent, dans le cadre du renouvellement de nos technologies. Les activités d'investissement de la Société comprenaient l'an dernier un remboursement du capital de 9,9 millions de dollars ayant trait à son investissement dans Sirius/CSR et des dividendes de 5,1 millions de dollars reçus dans le contexte de la fusion de Sirius et de CSR.

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 2013					Exercice terminé le 31 mars 2012				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Revenus	182 705	126 970	159 679	176 711	646 065	180 145	128 076	195 967	184 776	688 964
Charges	(501 434)	(384 829)	(411 651)	(480 577)	(1 778 491)	(471 615)	(389 573)	(467 535)	(512 046)	(1 840 769)
Financement public	303 048	269 377	241 285	341 140	1 154 850	277 882	291 008	269 855	323 572	1 162 317
Résultat net avant éléments hors activités opérationnelles	(15 681)	11 518	(10 687)	37 274	22 424	(13 588)	29 511	(1 713)	(3 698)	10 512
Éléments hors activités opérationnelles	(496)	(628)	19 354	1 269	19 499	42 864	(13 439)	9 563	(8 636)	30 352
Résultat net de l'exercice	(16 177)	10 890	8 667	38 543	41 923	29 276	16 072	7 850	(12 334)	40 864

Nos résultats opérationnels sont assujettis à des fluctuations saisonnières qui ont des retombées importantes 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 les moins élevés 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. Le fléchissement des revenus aux troisième et quatrième trimestres de 2012-2013 témoigne principalement de l'impact sur les revenus publicitaires du lock-out de la LNH et d'autres réductions effectuées dans la programmation dans le but de comprimer nos coûts.

Les dépenses opérationnelles ont également tendance à suivre un cycle saisonnier lié à la grille de programmation. Comme le tableau le démontre, elles ont été relativement inférieures aux deuxièmes trimestres de 2012-2013 et de 2011-2012. Les dépenses opérationnelles ont par ailleurs tendance à être plus élevées au quatrième trimestre, puisque c'est l'époque de l'année où la Société prépare la saison de radiodiffusion automnale et met la dernière main aux produits à livrer avant la fin de l'exercice. Les dépenses élevées comptabilisées au premier trimestre de 2012-2013 tiennent surtout aux initiatives de restructuration non récurrentes mises en œuvre pour comprimer les coûts, un exercice rendu nécessaire par le budget fédéral de 2012, et pour faire face à d'autres pressions financières. Des dépenses comparativement moins élevées au cours du troisième et quatrième trimestres de 2012-2013 font état des mesures de compression des coûts appliquées, et s'explique également par l'effet du lock-out de la LNH sur la réduction des dépenses nécessaires de programmation.

Le financement public est comptabilisé dans le résultat 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 les coûts d'emprunt, les gains ou les pertes de change, les fluctuations de la juste valeur des instruments financiers dérivés ainsi que la dépréciation et la vente d'actifs. Le cas échéant, ces variations sont comptabilisées en éléments hors activités opérationnelles. Comme cela est indiqué dans le tableau plus haut, la Société a comptabilisé, au titre de ces éléments, des gains et des pertes plus élevés en 2011-2012 qu'en 2012-2013. Cette situation est imputable dans une large mesure à des activités d'acquisition et de financement liées à Sirius Canada/CSR, dans laquelle la Société détient une participation.

4.4 Perspectives

En 2012-2013, nous avons mis en chantier le plan financier triennal que nous avons rendu public le 4 avril 2012 en réaction à la réduction de 115 millions de dollars de notre crédit parlementaire inscrite dans le budget fédéral de 2012. Nous suivons ce plan de près et nous le rajustons au gré de l'évolution de la situation de manière à tenir le cap sur deux objectifs fondamentaux : i) maintenir notre capacité de nous acquitter du mandat que nous confère la *Loi sur la radiodiffusion* et ii) continuer d'appliquer la Stratégie 2015 en offrant des émissions canadiennes de grande qualité, en augmentant notre présence régionale et les retombées de notre action à l'échelle locale, et en investissant davantage dans les plateformes numériques. Il n'en reste pas moins que des défis importants nous attendent.

Nous revoyons notre portefeuille immobilier dans l'optique d'augmenter nos revenus. Ainsi, nous cherchons à libérer certains immeubles que nous détenons en propre pour louer plutôt des locaux convenant mieux à nos activités et moins coûteux, ou à donner en location l'espace inutilisé dans d'autres immeubles. En 2012-2013, nous avons donné en location, pour une longue période, une superficie vacante d'environ 168 000 pieds carrés au Centre canadien de radiodiffusion, et nous planifions en ce moment le transfert dans un immeuble loué des activités exercées dans deux immeubles dont nous sommes propriétaires à Halifax. Quant à notre établissement de Montréal, nous avons lancé une demande de propositions pour examiner différentes options de réaménagement.

Le succès de notre plan financier dépendra aussi fortement de la vitalité du marché de la publicité et de la hauteur globale de nos revenus. Le CRTC a annoncé le 28 mai 2013 sa décision d'approuver la diffusion de publicité sur Espace musique et CBC Radio 2, mais dans certaines limites. Nous examinons actuellement les répercussions de cette décision.

Nous avons défini des mesures budgétaires pour faire face à la décision du CRTC d'éliminer le FAPL progressivement d'ici le 31 août 2014. Nous avons ainsi revu le déploiement de la Stratégie 2015 pour prendre en compte ce manque à recevoir, mais en préservant les éléments stratégiques fondamentaux et, le plus possible, la programmation. Certaines des améliorations apportées aux services grâce au soutien du FAPL seront conservées. Cependant, la perte d'un financement aussi important aura des effets sur d'autres priorités, comme la stratégie des Services anglais pour l'expansion du service local, le Fonds pour la programmation transculturelle et la programmation régionale des Services français dans des secteurs autres que celui des nouvelles.

Maintenant que nous avons mis la Stratégie 2015 sur les rails, nous portons notre regard « au-delà de 2015 ». Nous avons commencé à réfléchir à l'évolution future du radiodiffuseur public national.

Le gouvernement fédéral avait annoncé dans son budget de 2010 qu'il abolissait le financement de l'indexation des salaires sur l'inflation entre 2010-2011 et 2012-2013. Cette période étant maintenant terminée, CBC/Radio-Canada s'attend à recevoir ce financement en 2013-2014, bien qu'elle n'ait reçu aucune confirmation en ce sens du Conseil du Trésor.

L'entente visant les droits de diffusion télévisuelle et numérique conclue par CBC avec la LNH vient à échéance en juin 2014. Nous poursuivons des négociations pour son renouvellement.

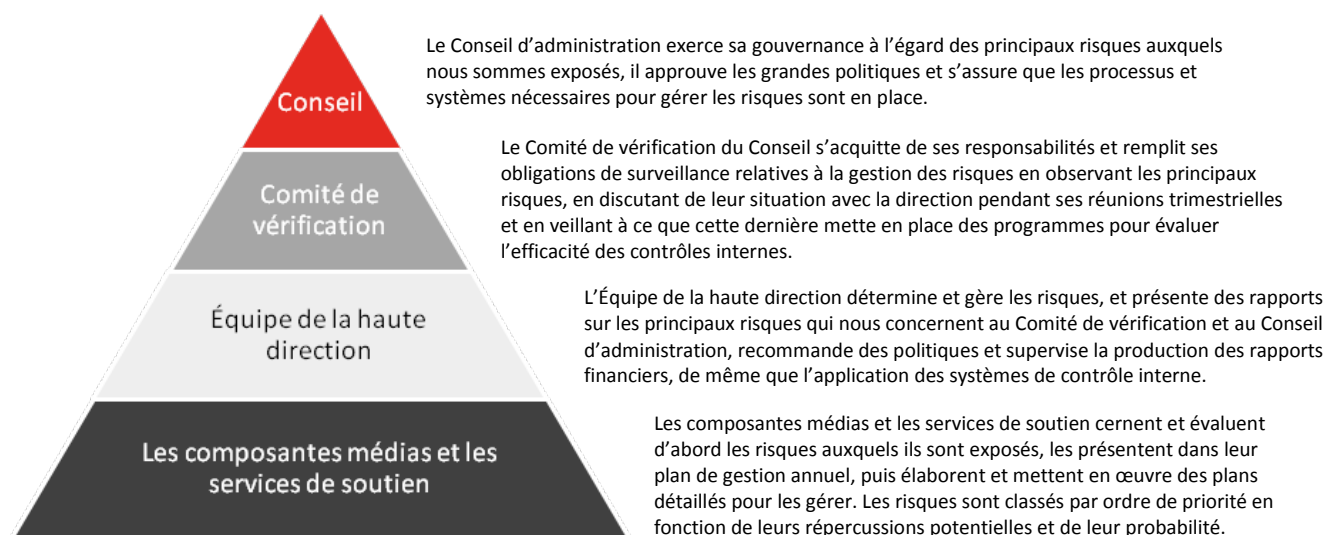
Un certain nombre de conventions collectives doivent être renouvelées entre 2013 et 2014. La réussite des négociations avec les syndicats à cette fin a d'importants effets sur nos finances, notre marque et les relations industrielles.

Le 1^{er} août 2012, le Comité international olympique a annoncé qu'il accordait à CBC/Radio-Canada les droits de radiodiffusion pour le Canada des Jeux olympiques d'hiver de Sotchi en février 2014 et des Jeux olympiques d'été de Rio en août 2016. La tenue de ces événements poussera grandement à la hausse nos revenus et nos dépenses en 2013-2014 et en 2016-2017, mais nous nous attendons, au minimum, à recouvrer notre mise.

4.5 Gestion des risques 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, nous devons nous 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 notre qualité de radiodiffuseur public ayant en vertu de la loi le mandat de servir tous les Canadiens, nous sommes confrontés également aux attentes du public, à des défis financiers et à des risques uniques.

Notre programme de gestion des risques s'inscrit dans un cadre intégré aux processus opérationnels à l'échelle de toute l'organisation. La responsabilité de la gestion des risques est partagée entre les groupes suivants : le Conseil d'administration 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 suivant présente les principaux risques auxquels CBC/Radio-Canada a été exposée pendant l'exercice 2012-2013 et leurs répercussions continues en 2013-2014.

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>1. Enjeux réglementaires</p> <p>A. Renouvellement des licences</p> <p>Le CRTC a fait connaître sa décision le 28 mai 2013. Il confirme que nous pouvons intégrer de la publicité et des commandites sur Espace musique et CBC Radio 2 pour générer de nouveaux revenus. La décision s'applique pour une période de trois ans seulement et limite le temps de publicité à un maximum de quatre minutes par heure, soit moins que le temps demandé par la Société. Cette initiative s'inscrit dans notre plan financier adopté pour composer avec la réduction de notre financement de 115 millions de dollars inscrite dans le budget fédéral de 2012.</p>	<p>Mesurer les répercussions des conditions de licence et prendre les mesures appropriées.</p>	<p>Nous devons demander au CRTC l'approbation de poursuivre la diffusion de publicité sur Espace musique et CBC Radio 2 après le 31 août 2016. Il sera nécessaire d'effectuer d'autres compressions budgétaires si les cibles de revenus publicitaires à la radio ne peuvent pas être atteintes.</p>
<p>B. Droits, redevances et tarifs concernant les œuvres musicales</p> <p>Le renouvellement des principales ententes sur les droits de diffusion d'œuvres musicales conclues avec les titulaires du droit d'auteur peut se répercuter sur nos revenus et les stratégies de nos services.</p> <p>Les sociétés de gestion de droits d'auteur sollicitent de nouveaux tarifs ou une hausse des tarifs en vigueur pour ce qui est de l'exécution et de la reproduction d'œuvres musicales. Les modes de rémunération des ayants droit doivent tenir compte du modèle d'affaires en évolution vers des exploitations multiplateformes des œuvres.</p>	<p>Continuer d'aller au-devant de tous les titulaires du droit d'auteur sur des œuvres musicales pour établir des relations propices à la conclusion de nouvelles ententes à la satisfaction des deux parties.</p> <p>Poursuivre les négociations avec les sociétés de gestion de droits d'auteur. Examiner, évaluer et appliquer les changements introduits par la nouvelle <i>Loi sur le droit d'auteur</i>, ainsi que son incidence, le cas échéant, sur les tarifs.</p>	<p>Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.</p>
<p>C. Ententes commerciales avec les producteurs indépendants</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 en 2013-2014.</p> <p>Ces ententes influenceront sur le coût des émissions indépendantes.</p> <p>Dans sa décision portant sur le renouvellement de nos licences, le CRTC exige que les ententes commerciales soient conclues avant le 28 mai 2014.</p>	<p>Continuer de négocier les ententes commerciales pour protéger les intérêts de CBC/Radio-Canada et ceux des producteurs indépendants.</p>	<p>Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.</p>

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>D. Fonds des médias du Canada (FMC)</p> <p>Les risques sont de deux ordres : (1) des modifications aux règles du FMC ou à son mode d'attribution des enveloppes de rendement aux radiodiffuseurs pourraient limiter les droits de diffusion obtenus par CBC/Radio-Canada ou contraindre celle-ci à accroître sa part du financement de la programmation, ou les deux; et (2) le budget total du FMC dépend de la rentabilité globale des entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR), puisque celles-ci lui versent un maximum de 5 pour cent de leurs revenus bruts.</p>	<p>Présenter de manière proactive notre position auprès du FMC, notamment en participant au groupe de discussion national du FMC.</p>	<p>Le financement que CBC/Radio-Canada recevra du FMC en 2013-2014 est inférieur de 7,6 millions de dollars à celui de l'an dernier, en raison d'une modification apportée aux facteurs de calcul des enveloppes et d'une diminution du budget total du FMC. Des plans de contingence ont été mis en œuvre pour compenser les répercussions financières, mais il faudra néanmoins diminuer la part des émissions canadiennes dans notre grille télévisuelle.</p>
<p>E. Projet de loi C-461 (réforme de la <i>Loi sur l'accès à l'information</i> et de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>)</p> <p>Le dépôt au Parlement d'un projet de loi d'initiative parlementaire aurait des conséquences sur CBC/Radio-Canada. Le projet de loi C-461 comprend les deux éléments principaux suivants :</p> <p>(1) Une modification à la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> afin de supprimer le respect de la confidentialité du salaire annuel des employés lorsque celui-ci dépasse un plafond donné. La communication du salaire exact d'employés pourrait porter préjudice à la Société étant donné l'intense concurrence à laquelle elle est exposée;</p> <p>(2) Une modification aux dispositions de la <i>Loi sur l'accès à l'information</i> et de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> portant sur les « <i>activités de journalisme, de création ou de programmation</i> » ferait naître une nouvelle inquiétude quant aux règles régissant l'accès à notre contenu journalistique, créatif et de programmation.</p>	<p>Continuer de faire part de nos positions au Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique.</p> <p>Continuer de produire et de distribuer le <i>Bulletin sur la transparence et la responsabilisation</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>Divulgation 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>Concevoir, modifier ou mettre en œuvre des processus pour assurer notre conformité aux nouvelles exigences réglementaires.</p>

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>F. Distribution des chaînes</p> <p>CBC/Radio-Canada est le seul grand radiodiffuseur au Canada ne possédant pas d'entreprises de distribution affiliées. 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 des nôtres. Il est également possible que les EDR abandonnent la distribution de nos services de télévision actuels dont la distribution n'est pas obligatoire, ou retardent le lancement de nouveaux services spécialisés que nous voulons offrir. Les revenus que nous tirons de la distribution de nos services de télévision spécialisée par les EDR pourraient également baisser.</p>	<p>Continuer les discussions stratégiques entreprises avec les EDR pour faire valoir la valeur globale des services de programmation offerts, et négocier des ententes de longue durée comportant des modalités qui protègent ou améliorent les conditions de distribution et les revenus actuels.</p>	<p>Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.</p>
<p>2. Renouvellement des droits de diffusion télévisuelle et numérique des matchs de hockey professionnel de la LNH</p> <p>L'entente visant les droits de diffusion télévisuelle et numérique conclue par CBC vient à échéance en juin 2014.</p>	<p>CBC poursuit des négociations pour le renouvellement des droits de diffusion des matchs de la LNH.</p>	<p>Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.</p>
<p>3. Relations avec les syndicats</p> <p>A. Regroupement des syndicats de Radio-Canada en vertu de l'article 18.1</p> <p>L'établissement avec les syndicats de Radio-Canada d'une stratégie à long terme offrant une souplesse opérationnelle accrue améliorerait les relations de travail entre la direction et ces syndicats, et contribuerait à la réalisation de la Stratégie 2015.</p>	<p>Poursuivre la démarche entreprise devant le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) pour faire réviser la structure de négociation des Services français dans le but de regrouper les syndicats.</p>	<p>Le CCRI continue de tenir des audiences à ce sujet et devrait rendre sa décision sur la structure de négociation en 2014.</p>

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>B. Expiration de conventions collectives</p> <p>Un certain nombre de conventions collectives doivent être renouvelées entre 2013 et 2014.</p> <p>La réussite des négociations avec les syndicats à cette fin a d'importants effets sur nos finances, notre marque et les relations industrielles.</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 de stratégies et d'initiatives de gestion.</p>	<p>Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.</p>
<p>C. Projet de loi C-60</p> <p>Le 29 avril 2013, le gouvernement fédéral a déposé le projet de loi C-60 d'exécution du budget de 2013. Ce projet de loi comprend notamment des propositions visant à modifier le processus de négociation collective des sociétés d'État, dont CBC/Radio-Canada. Les propositions ouvrent la voie à ce que le gouverneur en conseil enjoigne au Conseil du Trésor de superviser et d'approuver le mandat de négociation des employés syndiqués ainsi que les conditions d'emploi des employés non syndiqués.</p>	<p>Faire connaître notre position au Comité permanent des finances.</p> <p>Examiner le projet de loi ainsi que la loi et le décret qui découleront de l'adoption du projet de loi, le cas échéant. Prendre les mesures qui s'imposent.</p>	<p>La mise en application du projet de loi C-60 peut nuire aux négociations avec les syndicats et susciter des conflits avec la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> et la <i>Charte canadienne des droits et libertés</i>.</p>
<p>4. Gestion des employés – Défis pour former et responsabiliser une main-d'œuvre compétente</p> <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 nécessiteront une transformation majeure des modes de production, pour assurer la transition vers un modèle plus efficient, multiplateforme et numérique.</p> <p>Les gestionnaires et les employés doivent être aptes à s'adapter au rythme accéléré des changements.</p>	<p>Mettre à profit les résultats du sondage éclair pour cerner les occasions de perfectionnement qui favoriseront la transformation et la gestion stratégique des talents.</p> <p>Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de gestion du changement afin d'accroître la capacité de l'organisation et des gestionnaires de mener et de soutenir le changement.</p>	<p>Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.</p>

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>5. Remplacement et optimisation de l'infrastructure</p> <p>L'espace et l'infrastructure inutilisés affectent nos activités et nos coûts.</p>	<p>Nous accélérons la mise en œuvre de notre plan de réduction de notre empreinte immobilière globale.</p> <p>Poursuivre la mise en œuvre de notre plan visant à réduire de plus de 800 000 pieds carrés notre empreinte immobilière d'ici 2017. À plus court terme, nous vendrons des immeubles appartenant à CBC/Radio-Canada; de plus, nous passerons de propriétaire à locataire et chercherons à louer l'espace vacant dans les autres immeubles.</p>	<p>Nous sommes passés à la phase suivante de notre projet de développement de la Maison de Radio-Canada à Montréal. Nous avons envoyé des demandes de propositions à des soumissionnaires présélectionnés en juin.</p>
<p>6. Pressions budgétaires</p> <p>A. Financement public</p> <p>Le budget fédéral de 2012 comporte une réduction du crédit parlementaire de CBC/Radio-Canada de l'ordre de 115 millions de dollars sur trois ans. Il y a un risque que les initiatives pour réduire les coûts et augmenter les revenus ne produisent pas les résultats attendus.</p>	<p>Continuer de mettre en œuvre les initiatives pour 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>Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.</p>
<p>B. Impact sur les revenus publicitaires</p> <p>Un certain nombre de facteurs influent sur les revenus publicitaires, dont l'incertitude économique, la migration des revenus publicitaires des services généralistes aux services spécialisés et numériques, les parts d'auditoire et les cotes d'écoute des émissions, les autres débouchés offerts aux annonceurs sur le marché, et l'arrêt temporaire des ententes de droits de diffusion, comme la saison écourtée de la LNH en 2012-2013.</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 ses revenus publicitaires et a mis au point des plans de contingence.</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 n'étaient pas atteintes.</p>