

Rapport de gestion

Saisonnalité

La majeure partie de nos revenus autogénérés est constituée de revenus publicitaires, lesquels suivent un cycle saisonnier. Les revenus publicitaires varient en fonction des conditions du marché et de l'économie en général, ainsi que de la programmation. Les revenus d'abonnement sont relativement plus stables d'un trimestre à l'autre. Les dépenses opérationnelles tendent également à suivre un cycle saisonnier en raison des variations de la grille de programmation.

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

Note relative aux déclarations prospectives

Ce rapport renferme des déclarations prospectives concernant les objectifs, les stratégies et les résultats opérationnels et financiers escomptés. Ces déclarations s'appuient sur les hypothèses générales suivantes : le financement public de CBC/Radio-Canada demeure conforme aux annonces faites dans le budget fédéral de 2012; les contributions provenant du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) disparaîtront progressivement d'ici le 31 août 2014; le marché des revenus publicitaires de la télévision demeurera solide et le contexte de la réglementation de la radiodiffusion ne changera pas fondamentalement. Les principaux facteurs de risque et d'incertitude sont décrits à la section 4.4 *Perspectives* et à la section 4.5 *Gestion des risques et tableau des principaux risques* du présent rapport. Toutefois, certains risques et certaines incertitudes échappent à notre volonté et restent difficiles à prévoir. Ceux-ci comprennent, sans s'y limiter, des facteurs liés à la conjoncture économique et financière, ainsi que d'autres facteurs d'ordre technologique et réglementaire. En raison de l'influence de ces facteurs ou d'autres facteurs, les résultats réels peuvent différer considérablement des prévisions contenues, de manière explicite ou implicite, dans les déclarations prospectives.

1. Activités principales et stratégie

1.1 Mandat

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

En vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* : « ... la Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit; ... la programmation de la Société devrait à la fois :

- être principalement et typiquement canadienne, refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions;
- contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre;
- être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue;
- s'efforcer d'être de la même qualité en français et en anglais;
- contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales;
- être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens;
- refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada. »

Outre ce mandat de portée nationale, CBC/Radio-Canada doit aussi offrir, en vertu du paragraphe 46(2) de la *Loi*, un service international assuré par Radio Canada International (RCI). Le 24 juin 2012, le service sur ondes courtes et de radio web de RCI est devenu RCInet.ca, un service international uniquement offert sur le web, diffusant en cinq langues : français, anglais, espagnol, arabe et mandarin.









Notre vision consiste à être reconnu comme le chef de file pour exprimer la culture canadienne et enrichir la vie démocratique de tous les Canadiens.

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

1.2 Services de CBC/Radio-Canada

CBC/Radio-Canada propose une gamme complète de services à la radio, à la télévision, sur Internet, par satellite et sur les appareils mobiles, et se fait une priorité de concevoir de nouvelles plateformes et d'en étendre la croissance afin d'élargir l'accès que les Canadiens ont à son contenu. Profondément enracinés dans les régions, nous sommes le seul radiodiffuseur national à offrir divers points de vue régionaux et culturels, en français, en anglais et en huit langues autochtones, ainsi qu'en cinq langues pour les auditoires à l'étranger. La portée des services de la Société s'étend d'un océan à l'autre et à l'échelle planétaire grâce au contenu distinctif de grande qualité produit par les Canadiens, pour les Canadiens et à leur image, et qui leur est offert à leur convenance. Nous proposons plus de 30 services qui sont présentés ci-après :

Radio

		
<p>CBC Radio One</p> <p>Nouvelles, actualités, émissions sur les arts et la culture, à la radio et sur la chaîne 169 de SiriusXM.</p>	<p>CBC Radio 2</p> <p>Musique classique, jazz et pop, à la radio et sur quatre chaînes en ligne : classique, jazz, auteurs canadiens et compositeurs canadiens.</p>	<p>CBC Radio 3</p> <p>Référence en musique indépendante canadienne, sur Internet, en baladodiffusion et sur la chaîne 162 de SiriusXM.</p>
		
<p>CBC Music Sonica</p> <p>Musique de groupes alternatifs du Canada et d'ailleurs pour un auditoire adulte, présentant les nouveaux sons rock d'aujourd'hui aux côtés de quelques icônes du patrimoine musical canadien, sur la chaîne 171 de SiriusXM.</p>	<p>Première Chaîne</p> <p>Nouvelles, actualités, et émissions sur les arts et la culture</p>	<p>Première</p> <p>Nouvelles, actualité et culture, en partenariat avec RCI et Radio France Internationale, sur la chaîne 160 de SiriusXM.</p>
		
<p>Chansons</p> <p>Chaîne musicale de chansons entièrement francophone qui présente les plus grands artistes québécois et francophones du monde entier, sur la chaîne 163 de SiriusXM.</p>	<p>FrancoCountry</p> <p>Musique country-folk entièrement francophone et canadienne. Les plus grands succès de la musique country, ainsi que des artistes de la relève de la nouvelle scène country-folk, sur la chaîne 166 de SiriusXM.</p>	

Télévision



CBC

CBC Television

Nouvelles, information, émissions de sport et de divertissement, documentaires et programmation enfants.



CBCnews
network

CBC News Network

Service d'information télévisée en continu.



documentary

documentary

Documentaires, films et séries canadiens et étrangers.



TÉLÉVISION

Télévision de Radio-Canada

Nouvelles, actualités, dramatiques, culture, variétés, émissions de sport et programmation enfants et jeunesse.



Réseau de l'information de Radio-Canada

Nouvelles, information et actualités diffusées en continu à la télévision.

TV5MONDE

TV5MONDE

Programmation faisant la promotion de la diversité des cultures et des points de vue et provenant de 10 télédiffuseurs partenaires, dont Radio-Canada.



ARTV

Art et divertissement : cinéma, théâtre, musique, danse, arts visuels et autres. Sur abonnement.



Explora

Santé, sciences, nature et environnement.

CBC  Radio-Canada

CBC News Express / RDI Express

Service de nouvelles et d'information bilingue offert dans 5 grands aéroports du Canada à plus de 62 millions de voyageurs chaque année.

Internet



CBC.ca

Nouvelles, information, matériel audio et vidéo diffusé en continu, brèves sportives, reportages web et archives multimédias.



cbcnews.ca

Manchettes et reportages fouillés sur l'actualité locale, nationale et internationale, diffusion audio et vidéo en continu et éléments interactifs propres au web.



cbcports.ca

Nouvelles canadiennes et internationales et reportages spéciaux sur le monde des sports, accès à la diffusion en continu et en direct de grandes rencontres sportives, notamment *Hockey Night in Canada* de CBC.



cbcmusic.ca

Service de musique numérique gratuit offrant aux Canadiens 50 stations de webradio, représentant 12 genres musicaux distincts, CBC Radio 2 et CBC Radio 3, et agrémenté de commentaires de personnalités de la scène musicale et de programmeurs les plus chevronnés du pays, des centaines de concerts, des vidéos exclusives, des listes de diffusion et plus encore.



CBC Books

Toute la richesse du contenu littéraire de CBC sur toutes les plateformes, audio, vidéo et numériques.



Radio-Canada.ca

Nouvelles, information, matériel vidéo et audio en continu, et reportages web.



Tou.tv

Service de télévision en ligne sur demande créé par Radio-Canada et diffusant des contenus de près de 50 producteurs et télédiffuseurs canadiens et étrangers.



Espace.mu

Musique sur mesure, principalement francophone, diffusée sur Internet dans huit genres : chanson-pop, jazz, classique, hip-hop, rock, country-folk, musique du monde et musique émergente.



Radio Canada International (RCI)

Plateforme interactive consacrée à l'information et à la culture canadiennes offerte en cinq langues sur Internet.

Autres



Les disques SRC / CBC Records

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



Productions mobiles de Radio-Canada / CBC Mobile Productions

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



Boutique Radio-Canada / CBC Shop

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



CBC/Radio-Canada Olympiques

CBC/Radio-Canada est fière d'être le radiodiffuseur officiel des Jeux olympiques. En plus de maintenir la tradition de radiodiffuseur des Jeux de premier plan, nous mettrons l'accent sur le divertissement et la programmation sur toutes les plateformes et dans tous les genres, y compris la télévision, la radio, le numérique, l'information, les émissions non scénarisées, le divertissement factuel, les émissions pour enfants et le sport jusqu'aux Jeux de Sochi de 2014 et de Rio de 2016.



Kids' CBC

Programmation pour enfants sans publicité axée sur le sain divertissement pour les enfants et les jeunes.



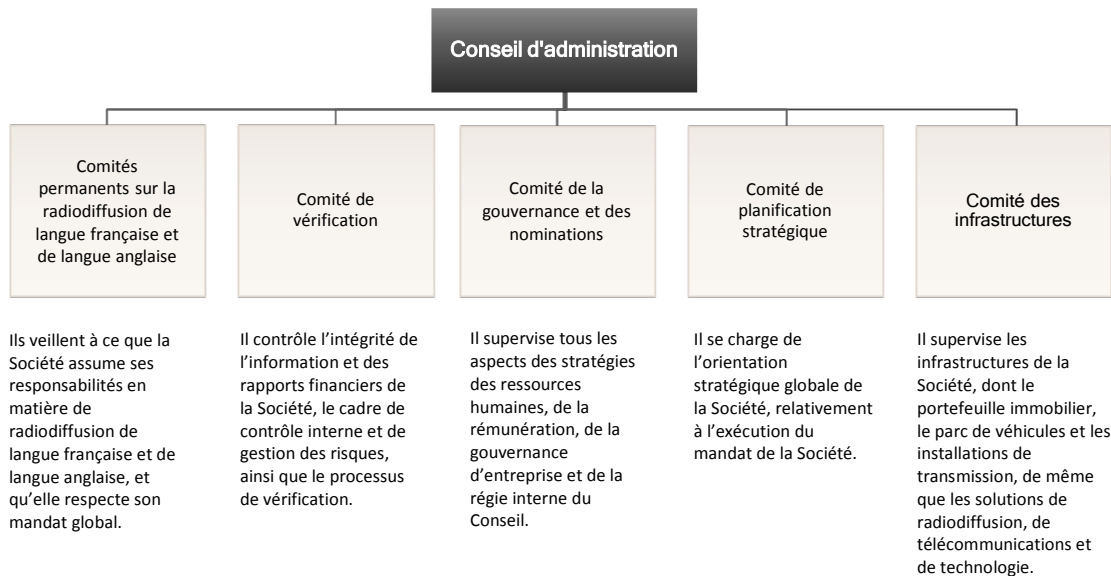
CBC North

Point de rassemblement des communautés du Nord canadien offrant des services de radio et de télévision en anglais, en français et dans huit langues autochtones.

1.3 Conseil d'administration et structure de la direction

Le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada est chargé de superviser le fonctionnement de la Société. Il comprend 12 membres nommés par le gouverneur en conseil, dont le président du Conseil et le président-directeur général.

Le Conseil chapeautait les cinq comités suivants au 31 mars 2013.



Activités du Conseil d'administration et points saillants

Au cours de l'année écoulée, le Conseil d'administration et ses comités ont tenu de nombreuses réunions pour étudier de grands enjeux.

Durant l'année écoulée, le Conseil a été responsable des comités et de la gouvernance générale des activités, et s'est concentré en particulier sur la planification et le suivi stratégique, la supervision des rapports, la planification des activités immobilières, les rencontres d'initiatives régionales et l'approbation de transactions de grande envergure. Le Conseil a notamment approuvé la signature d'une lettre d'entente exécutoire avec le Comité international olympique pour l'obtention des droits de diffusion au Canada des [Jeux olympiques](#) de 2014 et de 2016. Cette entente consolide notre engagement envers le sport amateur et nous permettra de faire connaître au public d'ici le parcours et les performances sportives des athlètes canadiens.

À l'image de la nature du travail accompli par les comités du Conseil, le Comité de planification stratégique s'est penché sur les répercussions des pressions financières qui s'exercent sur la Société, dont les réductions prévues dans le budget fédéral de 2012, l'abolition du FAPL et le manque à gagner engendré par le lock-out de la LNH, afin de recommander au Conseil les mesures de contingence appropriées.

De plus, le Comité des infrastructures (qui remplace le Comité de l'immobilier) a approuvé ou examiné plusieurs projets importants, ou redéfini leur orientation, dont le [projet de consolidation de Halifax](#), le [projet de la Maison de Radio-Canada](#) et un nouveau projet de location d'envergure au Centre canadien de radiodiffusion, en plus de revoir les mises à jour des projets, les plans d'action et les rapports des Services immobiliers.

Nous avons pu réduire de façon importante notre empreinte immobilière au cours des deux dernières années, en retranchant près de 400 000 pieds carrés, soit 10 pour cent de la superficie d'occupation totale de la Société. Nous avons notamment conclu un bail avec la société Allied Properties REIT pour la location d'environ 168 000 pieds carrés d'espace inutilisé au Centre de radiodiffusion de Toronto en juin 2012. Nous avons également réduit de près de 9 pour cent la superficie occupée par nos centres régionaux et nos installations de plus petite taille. De plus, grâce à notre stratégie visant à nous départir de nos actifs immobiliers excédentaires désuets, nous avons réduit considérablement nos coûts d'occupation.

Le 25 septembre dernier, les membres du Conseil d'administration ont assisté à l'[assemblée publique annuelle](#) de la Société, qui s'est tenue à St. John's, à Terre-Neuve.

Structure de la direction

La structure organisationnelle de la Société reflète ses responsabilités en matière de radiodiffusion, d'infrastructure et d'administration ainsi que ses activités connexes. L'Équipe de la haute direction est constituée du président-directeur général et des chefs de sept composantes, dont les responsabilités sont résumées ci-dessous.

Président-directeur général	Supervise la gestion de CBC/Radio-Canada afin de s'assurer que le radiodiffuseur public national du Canada est en mesure de remplir les divers aspects de son mandat et continue d'offrir aux Canadiens une programmation variée, de grande qualité, conçue pour informer, éclairer et divertir, et qui est créée par eux, pour eux et à leur image.
Vice-président principal, Services français	Supervise l'ensemble des services de programmation en langue française de CBC/Radio-Canada qui comprennent, entre autres, la Télévision de Radio-Canada, le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI), ARTV, la Radio de Radio-Canada, RCI, Radio-Canada.ca, Espace.mu et Tou.tv.
Vice-présidente principale, Services anglais	Supervise l'ensemble des services de programmation en langue anglaise de CBC/Radio-Canada, ce qui comprend, entre autres, CBC Radio One, CBC Radio 2, CBC Television, CBC News Network, <i>documentary</i> et les services numériques.

Vice-présidente et chef de la direction financière	En plus d'assumer la responsabilité de l'ensemble de la gestion financière du radiodiffuseur public national du Canada, supervise les partenariats commerciaux nationaux et joue un rôle essentiel en contribuant à établir un modèle économique durable pour l'avenir de la Société.
Vice-président, Technologies et chef des Affaires réglementaires	Responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'orientation technologique de CBC/Radio-Canada, ainsi que des stratégies réglementaires concernant les services de télévision et de radio pour l'ensemble de la Société, en conformité avec la réglementation imposée par le CRTC et la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> , en plus de superviser les activités de recherche nationale et d'analyse.
Vice-président, Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles	Veille au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie unifiée de communications institutionnelles pour CBC/Radio-Canada; dirige les communications tant internes qu'externes pour l'ensemble de la Société; et formule les orientations stratégiques générales relatives à la promotion et au marketing des émissions. Supervise également le groupe des Relations gouvernementales.
Vice-présidente, Personnes et Culture	Supervise la prestation des services des ressources humaines de la Société, tout en veillant à ce que les relations entre la direction et les employés soient positives. Participe à la réalisation du volet « personnes » du plan stratégique quinquennal de la Société, la Stratégie 2015, et s'assure que CBC/Radio-Canada offre un milieu de travail gratifiant et progressiste, qui reflète la diversité et fait appel à des équipes de professionnels novateurs, très compétents et axés sur la réalisation du plan.
Vice-présidente, Services immobiliers, Services juridiques et avocate-conseil	Responsable du portefeuille immobilier de CBC/Radio-Canada partout au pays et à l'étranger, des bureaux des Services juridiques de Montréal, de Toronto et d'Ottawa, du Secrétariat général et du respect des obligations liées aux lois sur l'accès à l'information, la protection des renseignements personnels, la santé, la sécurité et l'environnement.

1.4 Stratégie institutionnelle

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

Ce plan comporte trois éléments :

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



Pour mesurer le succès de ce nouveau plan nous avons recours à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés.



Comme on le verra à la section 2, *Rendement*, nos indicateurs de rendement clés (IRC) sont de deux ordres :

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

- 2) Les **indicateurs opérationnels** prennent en considération la part d'auditoire, le nombre de visiteurs sur nos sites web, le nombre d'abonnés à nos services et les revenus réalisés par les Services français et les Services anglais.

1.5 Modèle économique

Nous exerçons nos activités grâce à plusieurs sources de financement, notamment des crédits parlementaires et des revenus autogénérés. CBC/Radio-Canada est une société d'État, dont le budget est financé à 64,1 pour cent par des crédits parlementaires approuvés chaque année.

Depuis 10 ans, ces crédits sont demeurés relativement constants dans un contexte de radiodiffusion marqué par une hausse importante des coûts. Dans le cadre du budget de 2012, le gouvernement fédéral a réduit de 115 millions de dollars le crédit parlementaire que la Société recevra au cours des trois prochaines années.

Les 35,9 pour cent restants du budget proviennent de la publicité, des services spécialisés et d'autres sources. CBC/Radio-Canada n'est pas une entreprise à but lucratif, et toutes ses sources de financement lui servent à remplir son mandat de radiodiffusion publique.

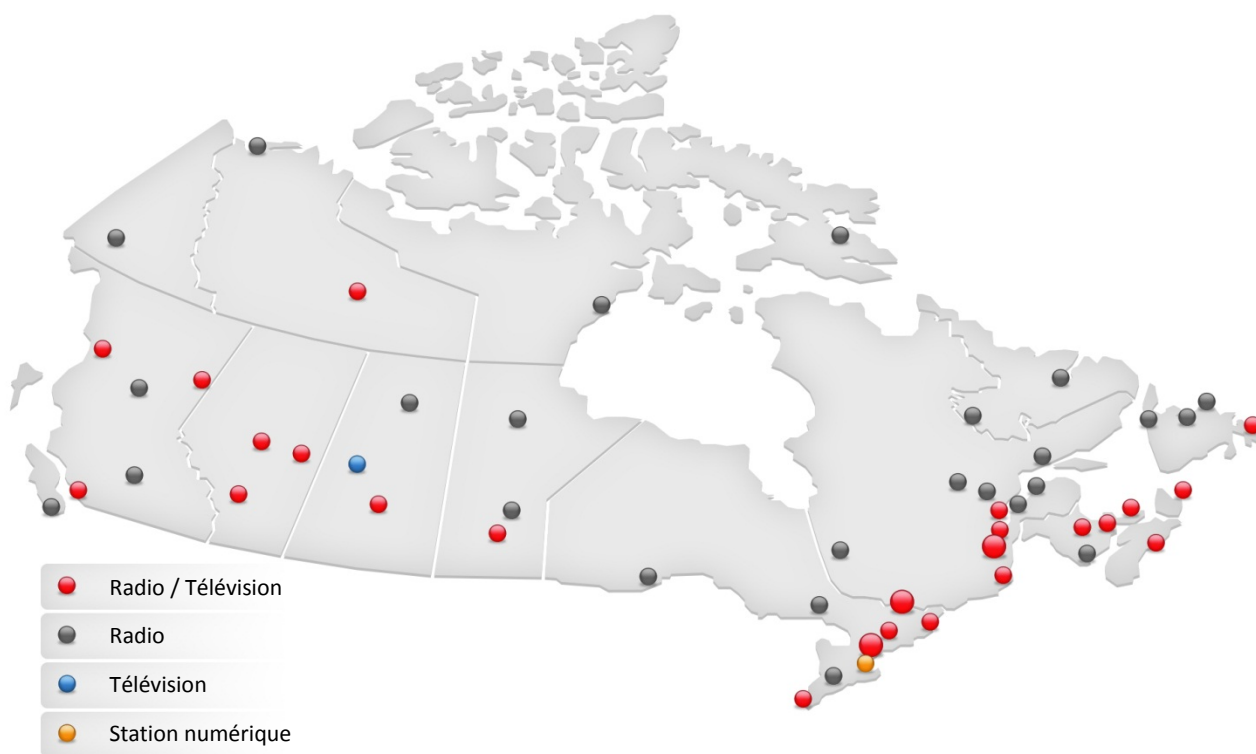
Revenus publicitaires	18,4 %
Revenus tirés des services spécialisés	9,5 %
Autres revenus	8,0 %
Total	35,9 %

1.6 Exploitation

En mars 2013, l'effectif de CBC/Radio-Canada comprenait 7 116 ETP (équivalents à temps plein) permanents, 365 ETP temporaires et 878 ETP contractuels.

Le siège social de la Société se trouve à Ottawa, ses têtes de réseau sont à Toronto et à Montréal, et elle compte 27 stations de télévision, 84 stations de radio et une station numérique qui produisent des émissions locales. Elle possède deux réseaux de télévision principaux, un pour chaque langue officielle, cinq chaînes de télévision spécialisée et quatre réseaux de radio pancanadiens, soit deux dans chaque langue officielle. Les services de l'information de CBC/Radio-Canada comptent neuf bureaux à l'étranger. Nous intégrons ces activités avec de multiples sites web.

Réseau de stations de CBC/Radio-Canada



2. Rendement

2.1 Indicateurs stratégiques

Évaluation de nos succès à l'égard de la stratégie 2015 : *Partout, Pour tous*

Un des piliers de la Stratégie 2015 est l'établissement d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer notre rendement. Nous avons ainsi créé un bulletin de rendement qui nous permet d'établir dans quelle mesure, selon les Canadiens interrogés, nos services sont conformes au mandat de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* et notre programmation adhère aux principes directeurs de notre plan stratégique. Ci-dessous, le bulletin de rendement couvrant l'exercice 2012-2013, soit la deuxième année de mise en œuvre de la nouvelle stratégie, montre les progrès accomplis par rapport à la première année de la stratégie (2011-2012) et à l'année de référence (2010-2011).

Comme nous disposons maintenant de données sur trois ans, nous commentons les résultats dans la section ci-dessous lorsqu'une tendance se dessine⁵.

Rapport sur les Services anglais

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

La programmation en anglais de CBC Radio et de CBC Television est...	Année de référence 2010-2011	Année 1 Année 2011-2012	Année 2 Année 2012-2013
	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)
informative	7,8	7,9	7,9
éclairante	7,4	7,5	7,5
divertissante	7,2	7,4	7,3
disponible sur les nouvelles plateformes	8,2	8,2	8,2

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fortement en désaccord			En désaccord		En accord		Fortement en accord		

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année).

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

Au cours de la deuxième année de la Stratégie 2015, la programmation de la Radio et de la Télévision des Services anglais a maintenu les résultats obtenus la première année (2011-2012) et au cours de l'année de référence (2010-2011).

⁵ Une tendance est un mouvement convergent des données sur une période donnée.

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

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

La programmation ¹ en anglais offerte par les services de CBC...	Année de référence 2010-2011	Année 1 Année 2011-2012	Année 2 Année 2012-2013
	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)
est de haute qualité	8,0	8,1	8,2
est différente de celle de nos concurrents	7,2	7,5	7,4
reflète les régions du Canada	7,9	8,0	8,0
reflète ma région	6,1	6,3	6,5
reflète la diversité	7,4	7,7	7,6
reflète ma culture	6,5	6,8	6,7

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

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Fortement en désaccord En désaccord En accord Fortement en accord

1. Programmation et contenu offerts par l'un des services de CBC, c.-à-d., CBC Television, CBC News Network, **bold**, *documentary*, CBC Radio One, CBC Radio 2 et *cbc.ca*.

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année).

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

La mise en œuvre de la Stratégie 2015 continue d'être perçue positivement par les anglophones, les scores obtenus pour chacun des indicateurs la première année (2011-2012) se sont maintenus en 2012-2013. Tous les indicateurs clés de la Stratégie 2015 mesurant le respect des principes directeurs ont augmenté comparativement aux résultats de l'année de référence. La programmation offerte par les Services anglais a reçu sa note la plus élevée pour la mesure « reflète ma région » (7). Cet indicateur est en amélioration constante depuis le lancement de la Stratégie 2015, ce qui démontre que les initiatives mises en place à ce jour trouvent un écho auprès des Canadiens.

Rapport sur les Services français

Comment les Services français remplissent-ils leur mandat conformément à la Loi?

La programmation en français de la Radio et de la Télévision de Radio-Canada est...	Année de référence 2010-2011	Année 1 Année 2011-2012	Année 2 Année 2012-2013
	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)
informative	8,1	8,2	8,2
éclairante	7,8	8,0	7,8
divertissante	7,7	7,8	7,8
disponible sur les nouvelles plateformes	8,0	8,2	8,1

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

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fortement en désaccord En désaccord En accord Fortement en accord

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage pour un total de 2 400 francophones par année).

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

Au cours de la deuxième année de la Stratégie 2015, la programmation de la Radio et de la Télévision de Radio-Canada a préservé les résultats enregistrés la première année (2011-2012) et l'année de référence (2010-2011). Les francophones continuent donc de penser que les Services français de CBC/Radio-Canada remplissent leur mandat conformément à la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991.

Les Services français ont obtenu des scores élevés pour tous les aspects mesurés de leur mandat. Ces scores vont de 7,8 (« divertissante et éclairante ») à 8,2 (« informative »).

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

La programmation ¹ en français offerte par les services de Radio-Canada...	Année de référence 2010-2011	Année 1 Année 2011-2012	Année 2 Année 2012-2013
	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)	Moyenne (/10)
est de haute qualité	8,2	8,4	8,1
est différente de celle de nos concurrents	7,6	7,9	7,6
reflète les régions du Canada	7,5	7,7	7,3
reflète ma région	6,8	7,1	6,7
reflète la diversité	7,3	7,6	7,2
reflète ma culture	7,4	7,6	7,3

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

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fortement en désaccord En désaccord En accord Fortement en accord

1. Programmation et contenu offerts par l'un des services de Radio-Canada, c.-à-d., Télévision de Radio-Canada, RDI, ARTV, Première Chaîne, Espace musique, Radio-canada.ca et Tou.tv.

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage pour un total de 2 400 francophones par année).

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

Même si les francophones continuent de réagir positivement aux initiatives annoncées ou présentées depuis le lancement de la Stratégie 2015 par les Services français, tous les indicateurs clés de la Stratégie 2015, mesurant la conformité aux principes directeurs, ont reculé comparativement aux résultats de l'année précédente. Les résultats de 2012-2013 sont aussi très légèrement inférieurs à ceux de l'année de référence (2010-2011). On suivra de très près les résultats de 2013-2014 pour voir si l'exercice 2012-2013 a marqué le début d'une tendance.

Mesure du contenu canadien

Le CRTC établit les attentes en matière de contenu canadien pour la télévision en général, et fixe les attentes en matière de service pour la Télévision de Radio-Canada et CBC Television. Pour la journée de radiodiffusion, au moins 75 pour cent du contenu diffusé doit être canadien. Durant les heures de grande écoute, un minimum de 80 pour cent de contenu canadien doit être diffusé. Ces deux mesures sont des moyennes calculées sur toute l'année de radiodiffusion, soit du 1^{er} septembre au 31 août suivant. Le tableau ci-dessous donne les résultats des deux dernières années de radiodiffusion. Au cours de chacune de ces années, la Télévision de Radio-Canada et CBC Television ont dépassé les attentes du CRTC en matière de contenu canadien, que ce soit pour l'ensemble de la journée de radiodiffusion ou aux heures de grande écoute. L'un des principaux objectifs de notre plan quinquennal, la Stratégie 2015, est justement d'accroître l'offre de programmation canadienne.

Contenu canadien	Attentes annuelles-réglementation	Résultats 1er sept. 2011 au 31 août 2012	Résultats 1er sept. 2010 au 31 août 2011
Télévision de Radio-Canada			
Journée de radiodiffusion (lundi au dimanche, 6 h à minuit)	75 %	86 %	86 %
Heures de grande écoute (lundi au dimanche, 19 h à 23 h)	80 %	93 %	93 %
CBC Television			
Journée de radiodiffusion (lundi au dimanche, 6 h à minuit)	75 %	85 %	84 %
Heures de grande écoute (lundi au dimanche, 19 h à 23 h)	80 %	81 %	82 %

2.2 Indicateurs opérationnels

Outre le suivi du rendement global à l'égard de l'application de la Stratégie 2015 (voir la section 2.1 ci-dessus), nous avons mis au point des indicateurs de rendement clés propres aux Services anglais et aux Services français.

Comme ces indicateurs sont des outils indispensables pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs stratégiques et de nos plans opérationnels, ils sont revus chaque année dans le cadre des plans de gestion des composantes médias.

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

Résultats de 2012-2013 – Services anglais

L'année 2012-2013 a été difficile pour les Services anglais. Les défis ont été nombreux, que l'on pense aux réductions des ressources affectées à la programmation (réductions au titre du budget fédéral de 2012, élimination progressive du FAPL) ou aux conséquences sur les revenus de l'absence de matchs en direct de la LNH dans la grille et de la morosité du marché de la publicité. Malgré tout, nous sommes parvenus à gérer la situation, voire à bien nous positionner par rapport à certains de nos objectifs.

Trois grands changements expliquent le recul observé dans la part de marché de la grille de grande écoute de la saison régulière de CBC Television : les compressions dans l'offre à l'antenne en raison de la diminution des fonds disponibles, la disparition d'une émission étrangère très populaire en début de soirée et le vide laissé dans la case du samedi soir par l'absence d'un grand succès d'écoute, *Hockey Night in Canada*, tout l'automne et durant une partie de l'hiver en raison du conflit de travail qui a paralysé la LNH. Les répercussions sur la programmation, la promotion et les revenus de nos services généralistes et de nos plateformes numériques ont été considérables.

Ainsi, la part d'auditoire aux heures de grande écoute de CBC Television durant la saison régulière a reculé sous les niveaux de 2011-2012, en deçà des cibles de 2012-2013.

L'absence de *Hockey Night in Canada* sur les ondes a aussi causé une baisse marquée des revenus publicitaires à la télévision et dans les services numériques. Le manque à gagner a toutefois été compensé en partie par l'augmentation d'autres revenus réalisés par les Services anglais et par les produits tirés de la location de certaines installations. Il reste que les revenus totaux sont restés très loin des cibles.

CBC Radio a affiché des cotes d'écoute exceptionnelle, avec une part de marché combinée de 15,3 pour cent. CBC Radio One a obtenu la plus forte part de marché de son histoire pour la période d'automne, tandis que CBC Radio 2 a récolté sa part la plus élevée pour la période d'automne depuis le changement de sa programmation en 2008.

À la fin de l'exercice, le nombre d'abonnements à CBC News Network, à **bold** et à *documentary* était proche des cibles et conforme au plan.

La part d'auditoire de CBC News Network a terminé l'année à un dixième de point seulement sous sa cible. La moyenne mensuelle de visiteurs uniques enregistrée sur CBC.ca a dépassé le niveau de 2011-2012, mais a été inférieure aux cibles. Cette contre-performance s'explique en grande partie par la faiblesse du premier trimestre, comparé au trimestre correspondant de 2011, lorsque les élections fédérales et la participation des Canucks de Vancouver aux éliminatoires de la Coupe Stanley avaient attiré un afflux de visiteurs. Par contraste, aux troisième et quatrième trimestres de 2012-2013, la moyenne mensuelle de visiteurs uniques était en hausse de 8 pour cent sur les résultats de l'année précédente.

La moyenne mensuelle de visiteurs uniques enregistrée sur les sites régionaux de CBC s'est accrue de 5 pour cent sur 12 mois, pratiquement à parité avec les cibles (écart de 0,5 pour cent). Comme pour CBC.ca, les résultats des troisième et quatrième trimestres étaient en hausse de 12 pour cent par rapport à l'année précédente.

Le rendement des services de télévision et de radio régionaux a présenté un tableau contrasté. Pour sa programmation locale de début de soirée et de fin de soirée du lundi au vendredi, CBC Television a vu le nombre d'heures d'écoute hebdomadaire augmenter de 13 pour cent, et a ainsi dépassé ses cibles qui escomptaient pourtant déjà une hausse de l'écoute en raison de l'allongement de l'émission de fin de soirée dans de nombreux marchés.

Clôturant l'année 2012-2013 en hausse de 15 pour cent seulement sur les résultats de 2010-2011, l'écoute des émissions de radio du matin a reculé sur une base de comparaison annuelle, alors que la cible visait à préserver le gain de 27 pour cent réalisé de 2010-2011 à 2011-2012.

Tableau de rendement – Services anglais

Services anglais		Performance antérieure			Future
		Cibles annuelles 2012-2013	Résultats annuels 2012-2013	Résultats annuels 2011-2012	Cibles annuelles 2013-2014
Réseaux de radio					
CBC Radio One et CBC Radio 2	Part d'auditoire de la journée complète ¹	14,3 %	15,3 %	14,5 %	14,6 %
Télévision					
CBC Television	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison régulière ²	8,1 %	6,8 %	8,6 %	8,1 %
CBC News Network	Part d'auditoire pour la journée complète, avril à mars ²	1,4 %	1,3 %	1,4 % ³	1,4 %
Service régional					
Émissions du matin de CBC Radio One	Nombre d'heures moyenne d'écoute hebdomadaire (lundi au vendredi), saison régulière ²	6,0 millions	5,5 millions	6,0 millions	5,5 millions
Émissions de nouvelles télévisées de début/fin de soirée	Nombre d'heures moyenne d'écoute hebdomadaire (lundi au vendredi), saison régulière ²	3,5 millions	3,7 millions	3,3 millions	3,95 millions
Pages web régionales	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, avril à mars ⁴	0,975 million	0,971 million	0,94 million ³	0,995 million
Nouvelles plateformes					
CBC.ca	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, avril à mars ⁴	6,5 millions	6,3 millions	6,2 millions ³	6,5 millions
Chaînes de télévision spécialisées					
CBC News Network	Abonnés	11,4 millions	11,3 millions	11,3 millions	11,2 millions
bold	Abonnés	2,7 millions	2,6 millions	2,6 millions	n/a ⁷
<i>documentary</i>	Abonnés	2,6 millions	2,7 millions	2,6 millions	2,7 millions
Revenus ⁵					
Services généralistes, spécialisés et en ligne		399 millions \$	362 millions \$	399 millions \$ ⁶	400 millions \$

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

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

3. Pour 2011-2012, les résultats sont fondés sur la saison régulière (c.à.d. de septembre à mars) alors que pour 2012-2013 et 2013-2014, ils sont fondés sur l'exercice financier (d'avril à mars).

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

5. Les revenus de la chaîne *documentary* sont intégrés à 100 pour cent, même si CBC/Radio-Canada ne détient qu'une part de 82 pour cent dans la chaîne. Les revenus comprennent les crédits du FAPL, un fonds mandaté par le CRTC pour soutenir la programmation locale. Les crédits FAPL ci-inclus reflètent la réduction éventuelle due à l'abolition de ce fond d'ici le 31 août 2014.

6. Les chiffres de 2011-2012 ne comprennent pas les revenus tirés du marchandisage et des droits de diffusion, qui sont cependant inclus en 2012-2013 et 2013-2014.

7. La chaîne **bold** a été vendue le 25 mars 2013.

Orientations futures des Services anglais

Les Services anglais prennent le virage de 2013-2014 confiants dans leur capacité de servir leurs auditoires et de poursuivre la conversation engagée avec eux. Nous proposerons aux Canadiens une programmation solide, mariant des nouveautés à des succès des saisons précédentes. Nous miserons aussi sur le numérique pour accroître la disponibilité de notre contenu et poursuivre le travail accompli sur les nouvelles plateformes. En digne radiodiffuseur public moderne, nous entretiendrons le dialogue avec les Canadiens et leur présenterons toutes les facettes de la réalité canadienne.

Nous conjugons nos ressources à l'interne et nos activités afin de poursuivre la réalisation des objectifs de la Stratégie 2015. Nous revoyons et recentrons constamment nos stratégies de contenu pour mieux capter l'intérêt du public et mobiliser des auditoires plus nombreux, accroître nos revenus, conclure des partenariats participant à l'atteinte de nos objectifs stratégiques, et cela, sans jamais perdre de vue nos priorités.

Plus distinctive

Les Services anglais de CBC/Radio-Canada augmenteront la quantité de contenu canadien qu'ils offrent à leurs auditoires, à leur convenance. Nous déclinons notre offre sur toutes les plateformes pour véritablement aller à la rencontre de nos auditoires.

Nous demeurerons la référence canadienne pour les émissions de divertissement, les nouvelles de dernière heure, le journalisme de recherche, la célébration du talent des athlètes canadiens (surtout dans le cadre des Jeux olympiques de Sotchi), sans oublier l'excellente programmation parlée et musicale offerte sur toutes les plateformes audio.

Les cibles de nos indicateurs de rendement clés reflètent une augmentation de la part de marché de la grille de grande écoute de la saison régulière de CBC Television, tout en établissant des attentes de rendement plus élevées pour CBC News Network comparativement aux résultats réels. Les cibles de part de marché combinée de la Radio reflètent des objectifs fixés dans le cadre de résultats records enregistrés en 2012 par CBC Radio One et CBC Radio 2, soit les meilleures parts de marché obtenues pour la saison d'automne ces cinq dernières années, en plus de l'ouverture des ondes de CBC Radio 2 à la publicité.

Plus régionale

CBC s'appuiera sur les initiatives mises en œuvre ou annoncées afin de mieux répondre aux besoins des régions. Il s'agira de bien ancrer le reflet des régions sur le réseau, de resserrer les liens avec les collectivités que nous servons déjà et d'accroître notre offre de contenu local aux auditoires mal desservis.

Nos objectifs quant à la présence régionale de nos services sont d'élargir l'écoute de la programmation locale les jours de semaine à la télévision, d'accroître l'achalandage des pages d'accueil de nos sites web régionaux, ainsi que de maintenir l'utilisation de la programmation locale offerte sur CBC Radio One comparé à l'an passé.

Plus numérique

Pour rendre notre contenu accessible en tout temps et partout, nous investirons dans les nouvelles technologies et veillerons à mettre en place le soutien nécessaire pour décliner notre contenu sur toutes nos plateformes. Nous nous efforcerons aussi d'accroître l'utilisation, la portée et la croissance des services numériques.

Nos objectifs de rendement pour ce volet reflètent l'importance accordée aux médias numériques, et visent à accroître de manière continue le nombre de visiteurs uniques enregistrés mensuellement sur CBC.ca.

Transformation pour investir dans la stratégie et gérer les pressions financières

Nous continuerons d'organiser nos services afin de maximiser la manière dont nous distribuons notre contenu sur toutes les plateformes et de stimuler la créativité à tous les échelons de la Société. Nous élargirons nos activités de distribution numérique et l'exploitation à titre lucratif du contenu produit par nos services grâce à des partenariats et à des alliances stratégiques. Nous collaborerons avec Radio-Canada afin de produire du contenu d'intérêt national.

Sur le plan de la responsabilisation, nous prendrons des décisions afin de réduire les coûts et de générer des revenus.

Finalement, pour soutenir financièrement nos activités et la réalisation de nos priorités stratégiques, nous visons cette année à accroître de manière importante les revenus autogénérés.

Résultats de 2012-2013 – Services français

L'année 2012-2013 a été une année d'exception pour Radio-Canada, qui a su produire et diffuser des contenus pertinents et actuels tout en poursuivant la transformation de ses modes de production afin de réduire ses coûts. L'offre de programmation a été conforme aux attentes des usagers et cette adéquation se reflète dans les multiples indicateurs dont les résultats se situent au-delà des cibles établies.

De nombreuses plateformes ont tiré parti d'une actualité en pleine effervescence. Cette année, la part de marché combinée des chaînes spécialisées à 5,4 pour cent est en bonne partie portée par le RDI qui a su faire le plein d'auditoires en faisant le pari de captations en direct. Avec une augmentation de ses parts de 10 pour cent par rapport à la même période l'an dernier⁶, le RDI enregistre ses meilleurs résultats en 10 ans⁷.

Parmi les autres résultats dépassant les cibles annuelles pour des raisons liées à une actualité chargée en 2012-2013, on compte les bulletins régionaux de nouvelles à la télévision avec une portée moyenne de 347 000 téléspectateurs (contre une cible établie à 290 000) ainsi que la zone Régions du site Radio-Canada.ca qui a reçu en moyenne par mois 646 000 visiteurs uniques (contre une cible fixée à 497 000). Le succès des émissions régionales du matin et de fin d'après-midi, ainsi que de la nouvelle émission du midi à la Première Chaîne, *Pas de midi sans info*, a aussi expliqué les solides résultats combinés de la radio à 18,5 pour cent par rapport à une cible de 16,0 pour cent.

La Télévision de Radio-Canada a connu elle aussi des succès éclatants, finissant l'année avec 20,3 pour cent de part de marché, en augmentation de près de 10 pour cent par rapport à l'an dernier. À elle seule, la nouvelle série dramatique diffusée aux heures de grande écoute, *Unité 9*, campée dans un univers carcéral féminin, a contribué à près de la moitié de cette augmentation⁸. La solide programmation télévisuelle a aussi favorisé l'augmentation de la fréquentation de Radio-Canada.ca qui a reçu en moyenne, chaque mois, plus de 2,2 millions de visiteurs uniques. Nombre de ces visiteurs se sont aussi rendus sur Tou.tv pour visionner, entre autres, les séries dramatiques de l'heure (*Unité 9*, *19-2*), ce qui a permis à la plateforme d'établir de nouvelles marques : l'achalandage en 2013 durant les mois de janvier, février et mars a été nettement supérieur à celui des années précédentes⁹.

Avec 11,2 millions d'abonnés, le RDI a atteint sa cible. Pour sa part, ARTV a terminé l'année avec un résultat légèrement inférieur à sa cible.

En 2012-2013, Radio-Canada a enregistré un gain de 5 pour cent au chapitre des revenus publicitaires par rapport à l'an dernier (hausse de 6,6 millions de dollars), et des revenus divers tirés des services offerts aux producteurs indépendants, de la production commerciale et de merchandising. Radio-Canada a aussi bénéficié des crédits du Fonds des médias du Canada (FMC) pour l'achat de productions indépendantes. Combinés, ces résultats favorables ont permis à Radio-Canada de dégager des revenus de 252,8 millions de dollars, à peine inférieurs à la cible fixée à 253,5 millions de dollars.

⁶ Exercice financier, avril-mars.

⁷ Source : Recherche Radio-Canada.

⁸ Part de marché moyenne cumulative de 42 pour cent de septembre à mars, dans la case horaire de 20 à 21 heures le mardi. Source : Recherche Radio-Canada.

⁹ 716 000 visiteurs uniques en mars 2013 contre 500 000 en mars 2012. C'est un record pour Tou.tv : 644 000 visiteurs uniques en janvier 2013 et 685 000 en février 2013. Source : Recherche Radio-Canada.

Tableau de rendement – Services français

Services français		Performance antérieure			Future
		Cibles annuelles 2012-2013	Résultats annuels 2012-2013	Résultats annuels 2011-2012	Cibles annuelles 2013-2014
Réseaux de radio					
Première Chaîne et Espace musique	Part d'auditoire de la journée complète ¹	16,0 %	18,5 %	17,8 %	19,3 %
Télévision					
Télévision de Radio-Canada	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison automne/hiver ²	18,2 %	20,3 %	18,7 %	19,5 %
RDI, ARTV, Explora	Part d'auditoire de la journée complète, avril à mars ²	4,7 %	5,4 %	4,6 % ⁴	5,2 %
Service régional					
Première Chaîne	Part d'auditoire des émissions du matin, lundi au vendredi, de 6 h à 9 h ¹	16,0 %	17,7 %	17,0 %	18,5 %
Bulletins de nouvelles (18 h)	Télespectateurs par minute en moyenne, moyenne hebdomadaire, lundi au vendredi, de 18 h à 18 h 30, saison automne/hiver ²	0,290 million	0,347 million	0,291 million	0,350 million
Pages web régionales	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, avril à mars ⁵	0,497 million	0,646 million	0,476 million ⁴	0,710 million
Site web ⁴					
Radio-Canada.ca, Tou.tv, Bandedeapart.fm, RCI.net, Espace.mu	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, avril à mars ⁵	2,1 millions	2,2 millions	2,1 millions ⁴	2,3 millions
Chaînes de télévision spécialisées					
RDI	Abonnés	11,2 millions ⁶	11,2 millions	11,1 millions ⁶	11,1 millions
ARTV	Abonnés	2,1 millions	2,0 millions	2,1 millions	2,0 millions
Explora	Abonnés	n/a ⁸	0,3 million	n/a ⁸	0,4 million
Revenus ³					
Services généralistes, spécialisés et en ligne		253,5 million \$	252,8 millions \$	228,6 millions \$ ⁷	243,8 million \$

1. Source : BBM Canada, sondages de printemps et d'automne (cahiers d'écoute), personnes âgées de 12 ans et plus (2011-2012, sondage d'automne).

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

3. Les revenus de la chaîne ARTV sont intégrés à 100 pour cent même si CBC/Radio-Canada ne détient qu'une part de 85 pour cent dans la chaîne. Les revenus comprennent les crédits du FAPL, un fonds créé par le CRTC pour soutenir la programmation locale. Les crédits FAPL ci-inclus reflètent la réduction éventuelle due à l'abolition de ce fond d'ici le 31 août 2014.

4. Pour 2011-2012, les cibles et résultats des sites web et des chaînes spécialisées de Radio-Canada ont été calculés de septembre à mars, alors que pour 2012-2013 et 2013-2014, ils ont été calculés en fonction de l'exercice financier (d'avril à mars).

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

6. Pendant l'exercice en cours, nous avons trouvé une erreur dans le calcul du nombre d'abonnés au RDI affectant nos cibles annuelles, résultats à ce jour et résultats annuels. Nous avons rajusté les chiffres dans le tableau ci-dessus pour refléter la méthode de calcul révisée pour l'ensemble des chiffres et périodes concernés.

7. Les chiffres de 2011-2012 ne comprennent pas les revenus d'ARTV ni les revenus tirés du merchandising et des droits de diffusion, qui sont toutefois inclus en 2012-2013 et 2013-2014.

8. Explora a été lancée le 28 mars 2012.

Orientations futures des Services français

Transformation

En 2013-2014, Radio-Canada poursuivra activement sa transformation, en lien étroit avec les attentes et les besoins des auditoires. Afin de maintenir le cap sur l'équilibre budgétaire et la pérennité, elle continuera d'adapter les modes de production, les processus et modèles de gestion, les méthodes actuelles et futures de planification et d'allocation des ressources, tout en maximisant toutes les sources de revenus. Pour mener à bien cette transformation, Radio-Canada mettra plus que jamais sur l'innovation, l'engagement et la collaboration de tous ses employés.

Stratégie de programmation

Radio-Canada renouvelle, cette année encore, son engagement à offrir des émissions et des contenus originaux, principalement canadiens, qui se distinguent par leur qualité, leur caractère distinctif et leur pertinence pour les auditoires ciblés. Plus que jamais, la programmation affirmera les diversités régionales et culturelles du pays, et présentera la diversité des voix sur toutes les plateformes. De nombreuses occasions de collaboration entre Radio-Canada et CBC permettront d'enrichir les contenus à résonance nationale. À cet égard, la production conjointe des Jeux olympiques d'hiver de 2014 et de la programmation de l'année olympique impliquant les deux réseaux, ainsi que le développement d'une stratégie musicale concertée, constituent des expériences porteuses.

Malgré le caractère d'exception des résultats de 2012-2013, les cibles de la chaîne principale de télévision et de la radio (Première Chaîne et Espace musique combinées) sont établies en partant du principe que les auditoires continueront d'apprécier l'offre 2013-2014 de programmation de Radio-Canada.

Stratégie régionale

Radio-Canada donnera vie à son nouveau positionnement en région en favorisant une programmation de proximité. Avec une place centrale réservée à l'information, les choix de programmation permettront l'accroissement de l'impact sur l'auditoire global des contenus régionaux sur l'ensemble des plateformes. Dans la lignée des résultats de 2012-2013, les cibles 2013-2014 pour les émissions du matin à la radio, pour les téléjournaux de fin de journée et pour la zone Régions de Radio-Canada.ca reflètent cette détermination.

Stratégie des plateformes

En développant et en adaptant une offre numérique qui propose des expériences variées de contenu, d'échange, et de personnalisation enrichissantes, divertissantes et innovatrices, le radiodiffuseur public confirme son intention de s'ajuster, de manière agile et opportune, aux besoins et aux réalités des différentes formes de consultation, d'écoute et de consommation des usagers. Les services spécialisés font partie intégrante de la stratégie multiplateforme de Radio-Canada pour aller à la rencontre des auditoires.

Il faut noter que la cible des chaînes spécialisées inclut dorénavant la part d'Explora puisque nous disposons d'un historique d'une année. La cible du groupe Radio-Canada.ca inclut quant à elle Radio-Canada.ca, Tou.tv, rcinet.ca et espace.mu. Elle n'inclut plus bande à part, étant donné la fermeture du site en juin 2013.

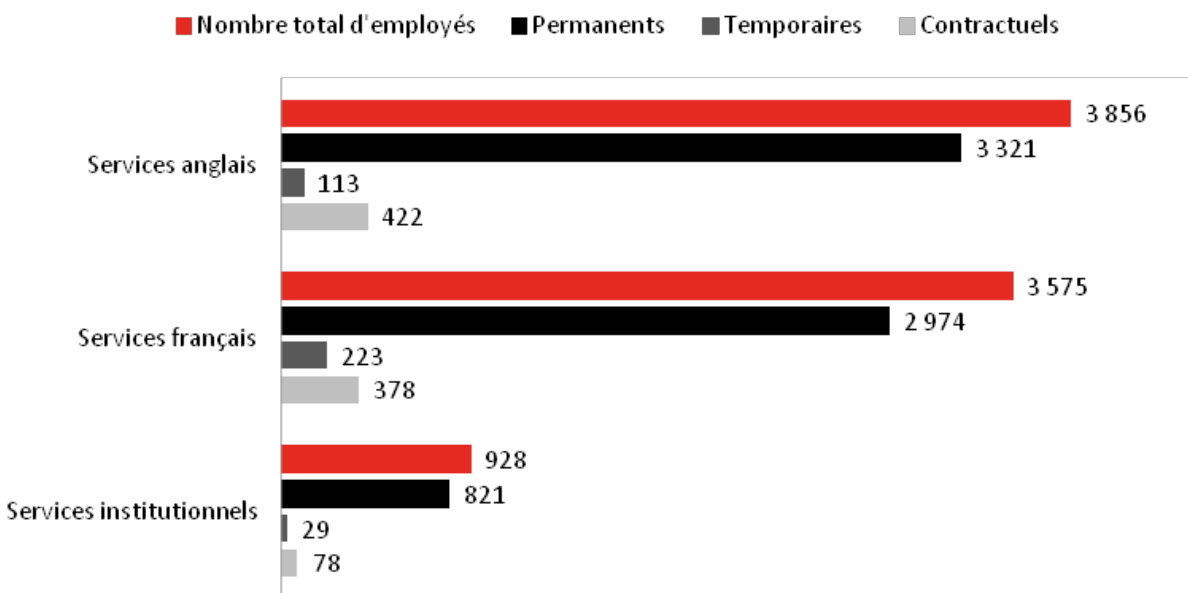
3. Capacité à produire des résultats

3.1 Personnes et leadership

Nos personnes sont au cœur de nos priorités. C'est pourquoi Personnes et Culture a mis en place en 2012-2013 un nouveau plan stratégique triennal conçu pour donner à nos employés les moyens de prendre en main et d'appuyer la transformation continue de CBC/Radio-Canada. Ce plan s'articule autour d'initiatives ciblées et harmonisées, et d'un renforcement de la collaboration entre les équipes et entre les services.

Profil des effectifs

En mars 2013, CBC/Radio-Canada comptait 8 359 équivalents à temps plein (ETP), dont 7 116 étaient permanents, 365 étaient temporaires et 878 étaient contractuels :



Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, CBC/Radio-Canada s'engage à offrir l'égalité d'accès à l'emploi aux membres des quatre groupes désignés dans la *Loi* : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles.

Au 31 mars 2013, les femmes représentaient 46,7 pour cent de l'effectif permanent total, les Autochtones, 1,2 pour cent; les personnes handicapées, 1,4 pour cent et les membres de minorités visibles, 6,9 pour cent.

Réaménagement des effectifs

Les pressions financières avec lesquelles la Société a dû composer en 2012-2013 ont eu des répercussions importantes sur son effectif. En avril 2012, à la suite du dépôt du budget fédéral de 2012, nous avons annoncé l'abolition sur trois ans d'un maximum de 650 ETP.

En 2012-2013, 479 postes ont ainsi été abolis. Les autres compressions s'échelonneront sur les deux prochains exercices : environ 100 postes seront abolis en 2013-2014 et 55 en 2014-2015. Ces compressions entraîneront des dépenses ponctuelles additionnelles au titre des indemnités de cessation d'emploi.

Soutien aux employés

Pendant le processus de réaménagement de l'effectif, la Société a mis à la disposition des employés les outils et le soutien nécessaires pour les aider à traverser cette période de transition et d'incertitude. Tous les employés mis à pied en raison de l'abolition de leur poste ont eu la possibilité de participer à un programme de transition de carrière.

Comme toujours, notre Programme d'aide aux employés (PAE) a continué d'offrir aux employés et aux membres de leur famille des services de counselling et d'orientation professionnelle, des conseils financiers et d'autres services de soutien confidentiels, 24 heures sur 24, tous les jours de la semaine. Les services continuent d'être accessibles aux employés licenciés pendant les six mois qui suivent leur départ. Un atelier d'une heure et un webinaire sur les aspects fondamentaux du changement et de la transition ont aussi été proposés à tous les employés. Le taux d'utilisation du PAE par CBC/Radio-Canada pour l'année 2012-2013 a été de 16,8 % (soit 1 510 cas incluant des employés, retraités et membres de famille), témoignant de la confiance faite au programme.

Le point sur les comités mixtes au 31 mars 2013

Des comités mixtes réunissant les parties syndicale et patronale de CBC/Radio-Canada travaillent en concertation pour réduire au minimum les effets des réaménagements des effectifs sur les personnes touchées. L'objectif consiste à placer des personnes compétentes à des postes qui leur conviennent, conformément aux droits prévus dans leurs conventions collectives respectives, et à réduire au minimum le nombre de licenciements involontaires. La plus grande partie du travail des comités mixtes se rapportant aux compressions de 2012-2013 est terminée, mais le processus se poursuivra au cours des deux prochains exercices étant donné les réductions d'effectifs liées au budget fédéral de 2012.

Sondage Dialogue

À l'automne 2012, CBC/Radio-Canada a effectué un sondage éclair auprès des employés de toute la Société, le sondage Dialogue 2012. Le sondage visait à jauger les progrès accomplis depuis le sondage Dialogue 2010 (en mettant l'accent sur nos deux grandes priorités : la reconnaissance et le développement des employés), à nous assurer que nous maintenons un haut niveau de mobilisation chez les employés et à recueillir des commentaires sur des enjeux clés pertinents dans le contexte actuel, comme le changement, l'innovation et le mieux-être.

Globalement, le sondage révèle que la mobilisation des employés demeure très élevée et que, depuis le sondage de 2010, nous avons accompli des progrès importants dans des domaines qui favoriseront la transformation de la Société en un radiodiffuseur public moderne, comme la remise en question du *statu quo*, la recherche active de l'opinion des employés et la quête de solutions novatrices. Les progrès réalisés découlent de l'engagement et des efforts de tous que nous entendons maintenir et sur lesquels nous miserons.

Le sondage a aussi mis en évidence les domaines où nous devons continuer de nous améliorer. Ce sont notamment la reconnaissance et le développement ainsi que la manière dont nous aidons les employés à gérer le changement.

Perfectionnement des employés

Nous continuons de penser que le perfectionnement de nos employés demeure intimement lié au succès de la Société et à la satisfaction qu'ils éprouvent vis-à-vis de leur employeur. Il s'agit de plus d'un élément essentiel pour nous assurer que notre effectif possède les compétences nécessaires afin de composer avec le changement perpétuel. Nous allons donc continuer d'enrichir notre offre en matière d'apprentissage et veiller à fournir des occasions de formation résolument utiles et accessibles pour donner à nos employés les moyens d'assimiler les changements que nous vivons, tout en maintenant un environnement de travail sain.

Inclusion et diversité

Responsabilisation

À la suite de la vérification de l'équité en matière d'emploi menée par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) en 2011-2012, un examen des systèmes d'emploi a été effectué et a servi de base à notre nouveau [*Plan national sur l'inclusion et la diversité 2012-2015*](#), dont nous avons commencé la mise en œuvre en juin 2012. Ce plan concentre nos efforts sur l'élimination des obstacles à l'emploi et sur l'augmentation du bassin de candidats des quatre groupes désignés.

Le président-directeur général de CBC/Radio-Canada a communiqué aux employés, sur le portail des employés, ses priorités de 2012-2013 en ce qui concerne l'organisation. On y retrouve, entre autres, l'inclusion et la diversité, et l'importance d'un effectif plus représentatif de la population canadienne.

Fonds Coup de pouce

Tous les ans, nous invitons les gestionnaires à déposer des demandes d'aide au Fonds Coup de pouce, programme de renforcement de projets locaux d'équité en matière d'emploi. Le Fonds de 200 000 dollars aide les gestionnaires à atteindre leurs cibles d'embauche de représentants des quatre groupes désignés (femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles) en finançant des stages, des occasions de perfectionnement et des aménagements du cadre de travail. En 2012, nous avons reçu près de 40 demandes de financement, dont 31 ont été approuvées.

Relations de travail et conventions collectives de syndicats d'artistes

En 2012-2013, CBC/Radio-Canada a renouvelé ses conventions collectives avec le Syndicat des technicien(ne)s et artisan(e)s du réseau français de Radio-Canada (STARF) du 1^{er} avril 2013 au 1^{er} avril 2014, le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), jusqu'au 20 septembre 2015 et l'Association des réalisateurs (AR) du 13 décembre 2012 au 15 décembre 2013.

En mai 2012, Radio-Canada a déposé auprès du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) une demande en examen de la structure de négociation des employés de la Société dans la province de Québec et à Moncton au Nouveau-Brunswick. La simplification de la structure aidera la Société à acquérir la flexibilité et la polyvalence nécessaires pour suivre l'évolution de son secteur d'activité. Cela créera également un milieu de travail stimulant, propice au développement et au cheminement professionnel des employés.

Forum des leaders 2012

Le Forum des leaders 2012 a eu lieu à Ottawa les 23 et 24 mai derniers. Réunissant les vice-présidents et leurs subordonnés directs ainsi que d'autres employés contribuant au processus de planification stratégique, le Forum a donné aux participants l'occasion d'échanger sur différents enjeux et de suggérer des solutions novatrices. Les conférenciers ont mentionné l'importance de prendre des risques, de créer des liens avec nos collègues, mais aussi avec les Canadiens, et de réaliser des gains d'efficacité dans toute l'organisation comme facteurs essentiels de succès pour CBC/Radio-Canada.

Prix décernés aux employés

Des cérémonies de remise de prix ont eu lieu à Montréal, Toronto et Regina en 2012 pour souligner les contributions et les réalisations exceptionnelles des lauréats des Prix du président de 2011. En 2012, 190 mises en nomination ont été reçues, ce qui porte à 700 le total des mises en candidature des quatre dernières années. Les douze prix reflètent directement les trois priorités du président-directeur général : les personnes, la programmation et la planification stratégique.

Changements au Conseil d'administration

En 2012-2013, Rémi Racine a été nommé à la présidence du Conseil d'administration pour un mandat de cinq ans. Le Conseil a également accueilli quatre nouveaux membres : Terrence Anthony Leier, Vivian Bercovici, Marni Larkin et Maureen McCaw, tous pour un mandat de cinq ans. Les mandats de Brian Mitchell et de George T.H. Cooper ont été reconduits pour une période de cinq ans et de deux ans, respectivement. Timothy W. Casgrain, président sortant du Conseil, de même que trois administrateurs, en l'occurrence Linda Black, Edna Turpin et John Fitzgerald Young, ont terminé leur mandat.

Changements à la haute direction

En octobre 2012, l'honorable James Moore, ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, a [annoncé](#) la reconduction pour cinq ans du mandat d'Hubert T. Lacroix, qui en est ainsi à son second mandat comme président-directeur général de CBC/Radio-Canada.

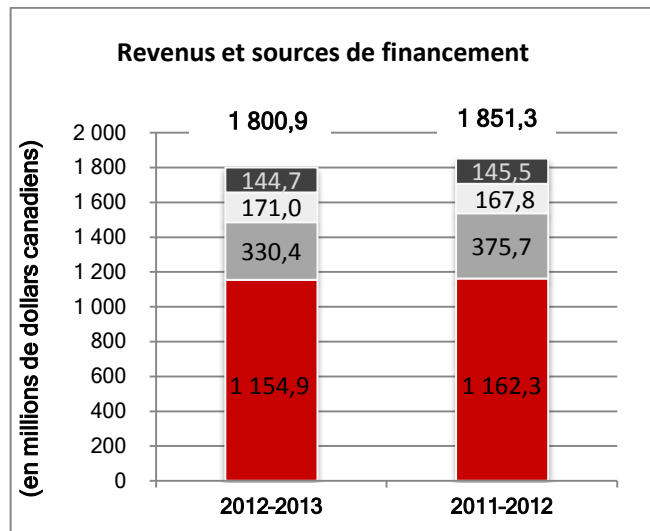
M^{me} Esther Enkin, ancienne rédactrice en chef de CBC News, est la nouvelle ombudsman des Services anglais depuis le 1^{er} janvier 2013.

M. Michel Tremblay, premier vice-président, Stratégie d'entreprise et Partenariats commerciaux, a quitté la Société à la fin de juin 2012. Au cours de ses quelques 14 années de service à CBC/Radio-Canada, M. Tremblay a eu un rôle marquant, notamment comme architecte de nombreux partenariats et comme collaborateur à la conception de la stratégie *2015 : Partout, Pour tous*.

M^{me} Kirstine Stewart, vice-présidente principale, Services anglais, a quitté ses fonctions à la fin d'avril 2013. M^{me} Stewart a joué un rôle prépondérant dans la transformation de CBC en un radiodiffuseur public moderne. Un processus de recrutement pour lui trouver un successeur a été lancé. Entre-temps, M. Neil McEaney, directeur général, Finances et Stratégie des Services anglais, assure l'intérim.

3.2 Capacité des ressources

Nous disposons de quatre sources de financement direct : le financement public pour les activités opérationnelles et les immobilisations, les revenus publicitaires, les revenus tirés des services spécialisés et les revenus financiers et autres revenus.



■ Financement public ■ Revenus publicitaires □ Services spécialisés ■ Revenus financiers et autres revenus

La section 4, *Résultats et perspectives*, renferme une analyse des écarts entre exercices.

Financement public

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2013, le financement public constaté en résultat a représenté environ 64 pour cent du total des revenus et des sources de financement. Le gouvernement fédéral a annoncé des réductions de financement dans le budget fédéral de 2012. Les réductions visant CBC/Radio-Canada s'élèvent à 115 millions de dollars jusqu'en 2014-2015. Elles comprennent, au cours de cette période, la disparition du financement ponctuel de 60 millions de dollars que la Société recevait depuis 2001 au titre de la programmation canadienne. À la fin de l'exercice, le crédit parlementaire total comptabilisé comme revenu a accusé une baisse de 7,5 millions de dollars qui tient principalement à la réduction de 27,8 millions de dollars incluse dans le budget fédéral de 2012. Ce manque à recevoir a toutefois été compensé en partie par un montant plus élevé comptabilisé en résultat au titre du financement des immobilisations cette année, à des fins comptables, après la mise hors service de nos émetteurs sur ondes courtes et de nos émetteurs de télévision analogique.

Revenus publicitaires

Nous tirons des revenus de la vente de publicité sur nos chaînes de télévision généraliste et sur d'autres plateformes. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2013, ces revenus ont représenté environ 18,4 pour cent du total des revenus et des sources de financement.

Revenus tirés des services spécialisés

Les revenus des services spécialisés, qui comprennent les revenus d'abonnement et les revenus publicitaires des chaînes CBC News Network, **bold**, *documentary*, Explora, ARTV et le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI), ont constitué environ 9,5 pour cent du total des revenus et des sources de financement pour l'exercice terminé le 31 mars 2013.

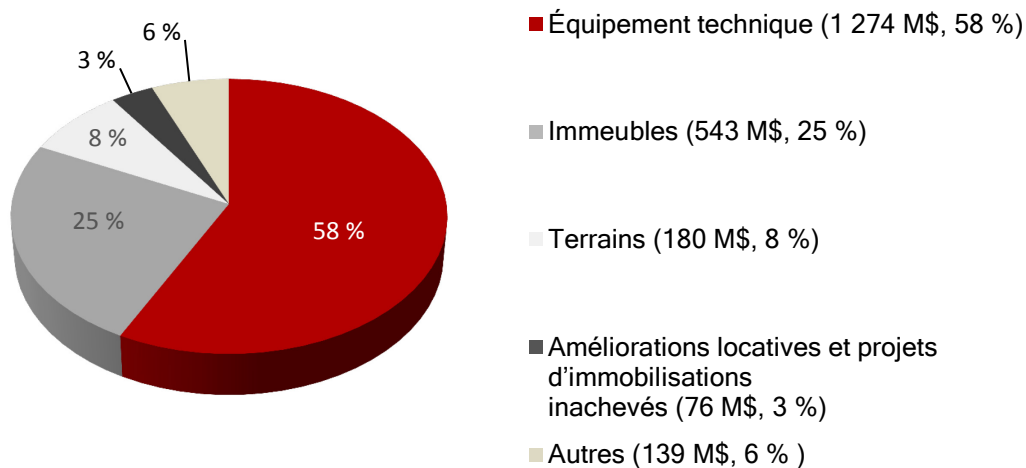
Revenus financiers et autres revenus

Les revenus financiers et autres revenus, notamment les contributions provenant du FAPL, du Fonds des médias du Canada (FMC) et d'autres activités comme la vente d'émissions, les activités de marchandisage, la location de cars de reportage à des tiers, la location d'actifs immobiliers et la location d'espaces aux sites d'émetteurs de la Société, ont compté pour environ 8 pour cent du total des revenus et des sources de financement au cours de l'exercice. Ce poste comprend 37,5 millions de dollars en crédits du FAPL, une diminution de 8,2 millions de dollars de l'enveloppe de l'exercice précédent en raison de la réduction du taux de contribution du FAPL, qui sera aboli le 31 août 2014.

Budget d'immobilisations

CBC/Radio-Canada reçoit du gouvernement du Canada un crédit d'immobilisations de base de 92,3 millions de dollars par an. En 2012-2013, les revenus autogénérés et un virement du crédit d'exploitation ont complété ce crédit pour porter le budget d'immobilisations à 131,5 millions de dollars. Conformément au paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion*, nous présentons notre budget d'immobilisations au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles dans notre *Plan d'entreprise*, puis nous le soumettons pour approbation au Conseil du Trésor.

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



La Société exerce ses activités au moyen d'un portefeuille d'actifs de 2,2 milliards de dollars. Nous exploitons l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 529 sites d'émetteurs répartis sur le territoire canadien. Au cours de l'exercice, nous avons mis hors service notre réseau d'émetteurs de télévision analogique. Outre notre infrastructure de transmission et de distribution, nous gérons un portefeuille immobilier de plus de 4 millions de pieds carrés comprenant 24 immeubles dont nous sommes propriétaires au Canada. Nous dépendons aussi fortement des technologies et des biens technologiques pour la production et la distribution de nos services.

Il s'ensuit que la majorité des fonds du budget d'immobilisations de CBC/Radio-Canada au cours d'un exercice donné sert à assurer l'entretien des actifs, à réduire la désuétude de l'équipement et à réaliser des projets stratégiques. Le plan de dépenses en immobilisations de CBC/Radio-Canada vise dans tous les cas à appuyer la poursuite de ses priorités et stratégies, en ligne avec le plan stratégique 2015.

Plan d'emprunt

L'article 46.1 de la *Loi sur la radiodiffusion* accorde à CBC/Radio-Canada le pouvoir de contracter des emprunts ne dépassant pas 220 millions de dollars, ou des emprunts de tout montant supérieur autorisés par le Parlement, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Le paragraphe 54(3.1) de la *Loi* stipule que notre plan d'emprunt doit être inclus dans notre Plan d'entreprise pour être approuvé par le ministre des Finances.

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	
Capacité d'emprunt totale disponible	220 000
Capacité utilisée au 31 mars 2013 :	
Garantie pour la monétisation des créances	(164 577)
Capacité restante au 31 mars 2013	55 423

Toutefois, les lignes directrices établies par le ministère des Finances limitent nos activités d'emprunt à des initiatives à court terme, avec une période de récupération d'un maximum de six ans. Les emprunts visant à financer le fonds de roulement sont interdits.

En vertu du paragraphe 47(1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, la Société a la qualité de mandataire de Sa Majesté et, de ce fait, jouit des mêmes immunités, privilèges et prérogatives constitutionnels que Sa Majesté (l'État). Sa Majesté, ou l'État, est aussi entièrement responsable de toutes nos actions et décisions lorsque nous exécutons notre mandat, et elle en assume tous les risques financiers. En d'autres mots, les actifs et les passifs de la Société sont les actifs et les passifs de l'État.

4. Résultats et perspectives

4.1 Résultats

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.

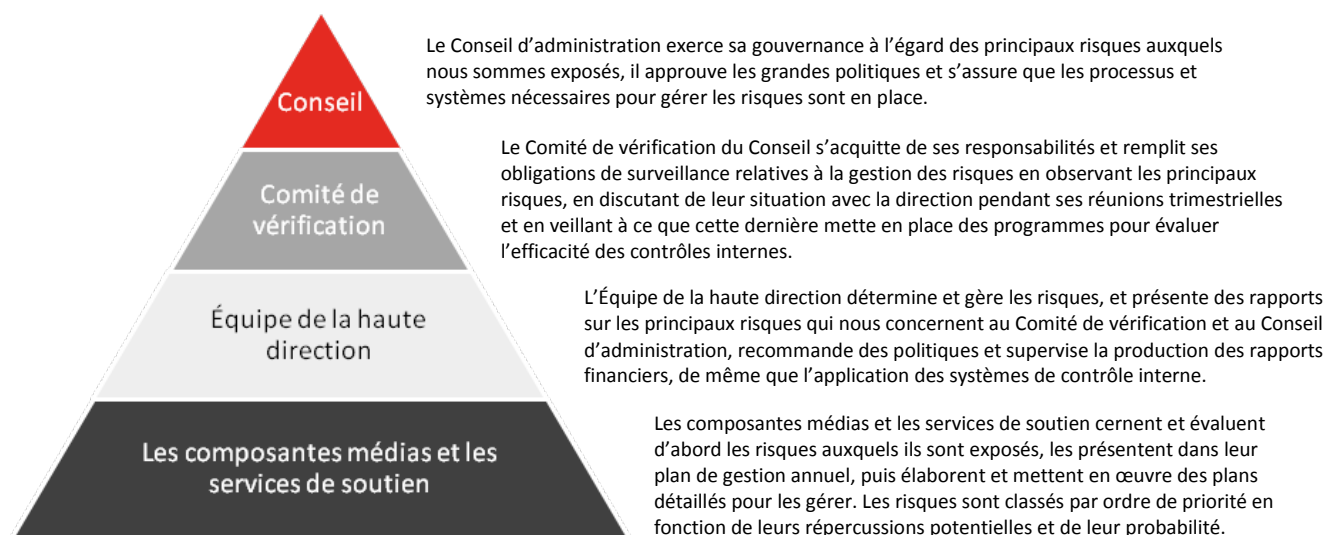
Un certain nombre de conventions collectives doivent être renouvelées entre 2013 et 2014. La réussite des négociations avec les syndicats à cette fin a d'importants effets sur nos finances, notre marque et les relations industrielles.

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>

5. Présentation de l'information financière

5.1 Normes comptables futures

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

5.2 Estimations comptables importantes

Les estimations comptables importantes sont présentées à la note 4 des états financiers consolidés.

5.3 Transactions entre parties liées

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

Examen financier

Contrôle interne

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

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

En 2012-2013, la Société a évalué l'efficacité de certains contrôles internes à l'égard de l'information financière. L'évaluation a permis de conclure que les contrôles existants sont efficaces, mais que certaines améliorations pouvaient être apportées. Certaines recommandations ont déjà été mises en œuvre, et la Société profitera des occasions qui se présenteront en cours d'exercice pour poursuivre le renforcement des contrôles.

Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés

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

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

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

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



Hubert T. Lacroix,
Président-directeur général

Ottawa, Canada
Le 19 juin 2013



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