



RAPPORT D'ÉTAPE SUR LA TRANSFORMATION

À :	Conseil d'administration
RÉUNION :	Le 22 juin 2016
DE :	Judith Purves, vice-présidente principale et chef de la direction financière
OBJET :	Rapport trimestriel sur la mise en œuvre du plan stratégique quinquennal
DATE :	Le 10 juin 2016



TABLE DES MATIÈRES

Tableau de bord - Rapport d'étape

Cadre stratégique	3
Sommaire financier	4
Explication des écarts	5
Résumé du projet	6/7

Annexe A – Bilans par projet

Service local	9
Production	10
Musique	11
Infrastructure	12
Régies externes	13
Design organisationnel et mise en œuvre.....	14
Immobilier (MRC et CCR)	15
Vente des Productions mobiles	16
Sports	17

Annexe B : Données financières détaillées

Gains d'efficacité financiers par composante	18
Suivi du réaménagement des effectifs.....	22

Annexe C : Contexte

Objectifs du projet	23
---------------------------	----



CADRE STRATÉGIQUE

MISSION

CBC/Radio-Canada exprime la culture canadienne et enrichit la vie de tous les Canadiens en leur offrant un contenu diversifié qui informe, éclaire et divertit.

VISION

En 2020, CBC/Radio-Canada sera l'espace public au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens.

Objectifs sur cinq ans

1. Par notre contenu distinctif, accroître et approfondir notre engagement avec les Canadiens; *les amener à participer à l'espace public*
2. Changer notre infrastructure pour faire place à une simplicité, une flexibilité, une évolutivité et une collaboration accrues.
3. Créer une culture de collaboration, de responsabilité, d'audace, d'action et d'agilité, avec des effectifs reflétant la réalité du pays.
4. Avoir une santé financière durable, incluant la capacité d'investir dans l'avenir.

Thèmes stratégiques sur cinq ans

1. **CONTENU** : l'auditoire comme point de départ et comme priorité
2. **INFRASTRUCTURE** : réinvention et amélioration continue
3. **CULTURE** : simplification, autonomisation et création d'un sentiment d'urgence
4. **FINANCES** : viabilité financière

Énoncé sur le contenu: Notre programmation doit être contemporaine et typiquement canadienne : intelligente, unique, différente de celle des radiodiffuseurs privés, à la fois ambitieuse et créative, et légèrement audacieuse



SOMMAIRE FINANCIER | PRÉVISIONS AU T4 2015-16

s.18(b)
s.21(1)(b)

Les cibles financières restent inchangées au T4.

Les réductions restantes sont en bonne voie de se réaliser comme prévu.

Sommaire des réductions budgétaires/économies - Prévisions au T4 2015-2016		Selon le plan quinquennal	Écart
<u>Stratégie (hors réinvestissements)</u>			
Service local			
Musique			
Production			
Design organisationnel			
<u>Gains d'efficacité et autres gains</u>			
Services anglais			
Services français			
Services hors médias			
Total net - Réductions budgétaires/économies			
Total - Coûts des réductions pour chaque exercice			
Coûts des réductions enregistrés en 2014-2015			

NOTA :



SOMMAIRE FINANCIER | EXPLICATION DES VARIANCES

s.18(b)
s.21(1)(b)



SOMMAIRE DES PROJETS | ÉTAT D'AVANCEMENT

s.18(b)
s.21(1)(b)

SOMMAIRE DES PROJETS

Projet	État d'avancement	Faits saillants des progrès : Résultats/Enjeux/Défis
1		
2		
3		
4		
6		
7		
8		
9		
10		
16		
11		
14		
15		
5 Vente des Productions mobiles	Terminé	
13 Sports	Terminé	



SOMMAIRE DES PROJETS | CALENDRIER

s.18(b)
s.21(1)(b)

Aucun changement au cadre des échéanciers depuis le dernier rapport.

5 | Vente des Productions mobiles

Terminé

13 | Sports

Terminé



ANNEXES

A | BILANS PAR PROJET

B | GAINS D'EFFICACITÉ FINANCIERS

C | OBJECTIFS DES PROJETS



ANNEXE A | BILANS PAR PROJET

s.18(b)
s.21(1)(b)

OFFRE LOCAL

Projet	Économies (millions)	ETP	État d'avancement	2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
				T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4



ANNEXE A | BILANS PAR PROJET

s.18(b)
s.21(1)(b)

PRODUCTION

Projet	Économies (millions)	FTE's	État d'avancement	2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
				T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4

des productions à l'interne des SA

des productions à l'interne des SF



ANNEXE A | BILANS PAR PROJET

s.18(b)
s.21(1)(b)

MUSIQUE

Projet	Économies (millions)	ETP	État d'avancement	2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
				T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4



ANNEXE A | BILANS PAR PROJET

s.18(b)
s.21(1)(b)

INFRASTRUCTURE

Project	Économies (millions)	ETP	État d'avancement	2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
				T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4



ANNEXE A | BILANS PAR PROJET

s.18(b)
s.21(1)(b)

RÉGIES EXTERNES

Projet	Économies (millions)	ETP	État d'avan- cement	2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
				T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4



ANNEXE A | BILANS PAR PROJET

s.18(b)
s.21(1)(b)

DESIGN ORGANISATIONNEL & MISE EN OEUVRE

Projet	Économies (millions)	ETP	État d'avancement	2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
				T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4



ANNEXE A | BILANS PAR PROJET

s.18(b)
s.21(1)(b)

IMMOBILIER

Project	Économies (millions)	ETP	État d'avancement	2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
				Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4

14 Maison Radio-Canada

État d'avancement du projet

Étapes clés

- 1 Préparation et présentation des propositions des soumissionnaires
- 2 Rejet de l'offre du consortium le 7 mai 2015
- 3 Préparation d'un plan pour proposer d'autres solutions
 - Sélection des courtiers (terminé).
 - Analyse et recommandation des solutions de rechanges (mi-mai 2016).
- 4 Clôture (juillet 2017)
- 5 Construction et livraison (juillet 2019)

Faits saillants des progrès : Résultats/Enjeux/Défis



ANNEXE A | BILANS PAR PROJET

s.18(b)
s.21(1)(b)

VENTE DES PRODUCTIONS MOBILE

[TERMINÉ]

Project	Économies (millions)	FTE's	Status	2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
				Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4



ANNEXE B | GAINS D'EFFICACITÉ FINANCIERS – SERVICES ANGLAIS

s.18(b)
s.21(1)(b)

Réductions budgétaires/économies - Services anglais - Prévisions au T4 2015-2016												
	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP
Service local												
Service local - Réductions brutes												
Service local - Réinvestissements												
Total net - Réductions/économies - Service local												
Musique - Réductions/économies												
Réinvention de Radio 2 - Réductions brutes												
Intégration des plateformes numériques - Réductions brutes												
Total net - Réductions/économies - Musique												
Production												
Production - Réductions brutes												
Cars de reportage												
Production de documentaires												
Réintégration: Perte des revenus de la production externe												
Production - Réductions												
Perte des revenus de la production externe												
Total net - Réductions/économies - Production												
Gains d'efficacité et autres gains												
Total - Gains d'efficacité et autres gains												
Total - Services anglais												

Coûts des réductions d'effectifs et coûts ponctuels - Services anglais - Prévisions au T4 2015-2016							
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Total
Coûts des réductions d'effectifs prévus							
Service local (1)							
Réinvention de Radio 2							
Intégration des plateformes numériques							
Production							
Gains d'efficacité et autres gains							
Total - Coûts des réductions d'effectifs prévus							
Autres coûts ponctuels							
Service local							
Réinvention de Radio 2							
Intégration des plateformes numériques							
Production							
Gains d'efficacité et autres gains							
Total - Autres coûts ponctuels							
Total - Coûts des réductions d'effectifs et coûts ponctuels							

Note:



ANNEXE B | GAINS D'EFFICACITÉ FINANCIERS – SERVICES FRANÇAIS

s.18(b)
s.21(1)(b)

Réductions budgétaires/économies - Services français - Prévisions au T4 2015-2016												
	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP
Service local												
Service local - Réductions brutes												
Service local - Réinvestissements												
Total net - Réductions/économies - Service local												
Musique - Réductions/économies												
Évolution d'ICI Musique - Réductions brutes												
Évolution d'ICI Musique - Réinvestissements												
Évolution d'ICI Musique - Net												
Intégration des plateformes numériques - Réductions brutes												
Intégration - Réinvestissements												
Intégration - Net												
Total net - Réductions/économies - Musique												
Production												
Production - Réductions brutes												
Coûts supplémentaires de la production extérieure												
Perte des revenus de la production externe												
Total net - Réductions/économies - Production												
Gains d'efficacité et autres gains												
Total - Services français												

Coûts des réductions d'effectifs et coûts ponctuels - Services français - Prévisions au T4 2015-2016							
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	Total
Coûts des réductions d'effectifs prévus							
Service local							
Évolution d'ICI Musique							
Intégration des plateformes numériques							
Production							
Gains d'efficacité et autres gains							
Total - Coûts des réductions d'effectifs prévus							
Autres coûts ponctuels							
Service local							
Évolution d'ICI Musique							
Intégration des plateformes numériques							
Production							
Gains d'efficacité et autres gains							
Total - Autres coûts ponctuels							
Total - Coûts des réductions d'effectifs et autres coûts ponctuels							



ANNEXE B | GAINS D'EFFICACITÉ FINANCIERS – SERVICES HORS MÉDIAS

s.18(b)
s.21(1)(b)

Réductions budgétaires/économies - Services hors médias - Prévisions au T4 2015-2016

	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP	milliers \$	ETP
Gains d'efficacité et autres gains												
Cabinet du président-directeur général												
Image de marque, Comm. et Affaires inst.												
Services partagés												
Finances et Administration												
Recherche nationale												
Services techn. d'entreprise et aux médias												
Services juridiques et Services immobiliers												
Personnes et Culture												
Formation et Développement												
Infrastructure (transpondeurs satellitaires)												
Infrastructure												
Total - Services hors médias												

Coûts des réductions d'effectifs et coûts ponctuels - Services hors médias - Prévisions au T4 2015-2016

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019/20	Total
Coûts des réductions d'effectifs prévus							
Image de marque, Comm. et Affaires inst.							
Services partagés							
Finances et Administration							
Recherche nationale							
Services techn. d'entreprise et aux médias							
Services juridiques et Services immobiliers							
Personnes et Culture							
Formation et Développement							
Total - Coûts des réductions d'effectifs prévus							
Autres coûts ponctuels							
Infrastructure							
Total - Autres coûts ponctuels							
Total - Coûts des réductions d'effectifs et autres coûts ponctuels							

STRICTLY CONFIDENTIAL. FOR INTERNAL USE ONLY.

STRICTEMENT CONFIDENTIEL. USAGE INTERNE SEULEMENT



ANNEXE B | ÉCART PAR RAPPORT AU PLAN

s.18(b)
s.21(1)(b)

Sommaire des réductions budgétaires/économies - Prévisions au T4 2015-2016											Selon le plan quinquennal	
	2015-16		2016-17		2017-18		2018-19		2019-20		Total des économies annuelles en	Total des économies annuelles en
	M\$	ETP	M\$	ETP	M\$	ETP	M\$	ETP	M\$	ETP		
Stratégie (hors réinvestissements)												
Service local												
Musique												
Production												
Design organisationnel												
Gains d'efficacité et autres gains												
Services anglais												
Services français												
Services hors médias												
Total net - Réductions budgétaires/économies												
Total - Coûts des réductions pour chaque exercice												
Coûts des réductions enregistrés en 2014-2015												

Sommaire des réductions budgétaires - Plan quinquennal											Total des économies annuelles en	
	2015-16		2016-17		2017-18		2018-19		2019-20		2015-2019 (M\$)	2015-2019 (ETP)
	M\$	ETP	M\$	ETP	M\$	ETP	M\$	ETP	M\$	ETP		
Stratégie (hors réinvestissements)												
Service local												
Musique												
Production												
Design organisationnel												
Gains d'efficacité et autres gains												
Services anglais												
Services français												
Services hors médias												
Total net - Réductions budgétaires/économies												
Total - Coûts des réductions pour chaque exercice												
Coûts des réductions enregistrés en 2014-2015												

Écarts: Prévisions vs plan quinquennal						Total par année
	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20 (M\$)
	Total net - Réductions budgétaires/économies					
Total - Coûts des réductions d'effectifs prévus						

NOTA :



ANNEXE B | SUIVI DU RÉAMÉNAGEMENT DES EFFECTIFS

s.18(b)
s.21(1)(b)

Réaménagement des effectifs
Suivi par rapport au plan - Prévisions pour 2014-2015 à 2019-2020
T4 de 2015-2016

MESURE	Services anglais	Services français	Services institutionnels	Design organisationnel	TOTAL
Postes vacants supprimés					
Non-renouvellement de contrats					
Réaffectations et redistributions					
Divers (cessation d'emplois temporaires, à l'essai, etc.)					
Total partiel – Attrition					
Avis de personnel excédentaire					
Licenciements					
Substitutions					
Non-renouvellement de contrats avec indemnité de cessation d'emploi					
Total partiel – Départs avec ind. de cessation d'emploi					
À établir ¹					
Total des réductions prévues (effectif) ²					
Écart entre les ETP et le nombre de personnes à l'effectif ³					
TOTAL des réductions prévues (ETP) incl. l'examen org.					
Augmentation prévue (ETP) suite aux réinvestissements					
TOTAL NET des réductions prévues (ETP)					
Réductions prévues pour 2014-2015 à 2019-2020 soumises au Conseil dans la présentation de novembre 2014 ¹					
Coûts liés aux réductions d'effectifs constatés (1 ^{er} avril 2014 - 31 mars 2016)					
Coûts liés aux compressions d'effectifs prévues au T4 2015-2016					
Coûts liés aux compressions d'effectifs prévues dans le plan quinquennal					
Écart					

NOTES:



ANNEXE C | OBJECTIFS DES PROJETS

s.18(b)
s.21(1)(b)

Projet	Objective
5 Vente des Productions mobiles	
13 Sports	