



CBC/RADIO-CANADA

Design organisationnel – phase 2 Mise à jour à l'intention du Conseil

25 novembre 2015



IL Y A UN AN, NOUS AVONS ÉTABLI LES BALISES D'UNE STRUCTURE QUI SOUTIENDRAIT NOTRE STRATÉGIE ET NOUS PERMETTRAIT DE FAIRE FACE À NOS DÉFIS

s.21(1)(a)
s.21(1)(b)
s.21(1)(d)

Des principes directeurs ont été établis pour que la nouvelle structure nous permette de remplir les engagements énoncés dans *Un espace pour nous tous*, et de faire face aux défis organisationnels qui pourraient les mettre en péril.

Nous donner les moyens d'exécuter notre stratégie.

1 Renforcer les capacités de l'organisation pour la planification stratégique et la mise en œuvre.

Favoriser une meilleure intégration tout en respectant nos auditoires et les différences culturelles qui les caractérisent.

2 Favoriser une vision cohérente à l'échelle de la Société et auprès du grand public canadien.

Établir les bases de notre viabilité et de notre croissance.

3 Tirer parti des capacités mises en commun et axer davantage nos activités sur le contenu.

4 Rechercher la simplicité, la flexibilité et l'agilité.

5 Encourager l'efficacité et la viabilité financière

Respecter nos engagements.

6 Veiller à ce que CBC/Radio-Canada continue de respecter son mandat et de remplir ses obligations réglementaires.

7 Miser sur nos forces actuelles.

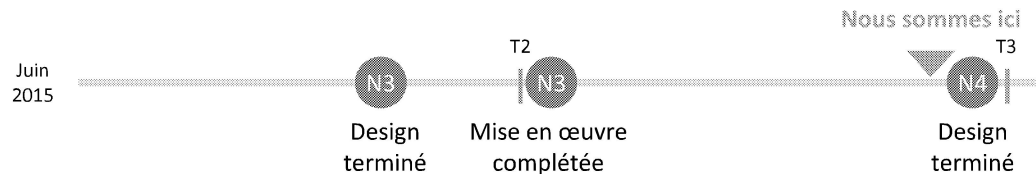


DES PROGRÈS SIGNIFICATIFS ONT ÉTÉ RÉALISÉS POUR CONCRÉTISER NOTRE VISION ET FAVORISER UNE COLLABORATION ACCRUE ENTRE LES FONCTIONS

s.21(1)(a)

s.21(1)(b)

s.21(1)(d)



- ✓ **Nous réorientons les discussions de l'EHD en créant un troisième poste de haute direction de nature médiatique**, dont le titulaire dirigera notre transformation relative aux technologies et à l'infrastructure et établira une **tension constructive entre la création de contenus et leur assemblage de manière efficiente**.
- ✓ **Nous avons regroupé les responsabilités de gestion et de rapport des informations financières** en élargissant le mandat du CDF.
- ✓ **Nous avons créé de nouvelles équipes de direction intercomposantes médias dans les principaux secteurs visés par la transformation (ISTM et Finances)**, afin d'éliminer les cloisons historiques entre les Services français et les Services anglais.
- ✓
- ✓
- ✓ **Nous travaillons actuellement à repenser certains services institutionnels** (p. ex., Communications, Stratégie d'entreprise, Personnes et Culture) afin d'assurer la consolidation ou la coordination de fonctions similaires et leur harmonisation avec les portefeuilles redéfinis des composantes médias et d'ISTM.
- ✓ **Nous avons réuni les ressources des RH, de la gestion du changement, des relations de travail et des communications de CBC/Radio-Canada afin de soutenir la mise en œuvre** du nouveau design et de gérer les risques relatifs aux personnes.



LA CRÉATION D'UN GROUPE ISTM INTÉGRÉ, À VOCATION DE SERVICE, POUR FAVORISER L'EFFICIENCE ET LA COLLABORATION CONSTITUE UNE RÉALISATION MAJEURE

La conception d'un modèle décisionnel uniforme pour l'infrastructure et les technologies a nécessité la mise en commun des activités similaires et des ressources communes. Les objectifs opérationnels ci-dessous ont guidé l'harmonisation des secteurs fonctionnels d'ISTM ou des composantes médias :

Objectifs opérationnels

Créer une culture de collaboration caractérisée par un processus décisionnel intégré.

- Améliorer les partenariats, la collaboration, la confiance, la simplicité, la flexibilité et l'agilité.
- Permettre aux leaders des composantes médias et d'ISTM de participer à la réflexion et à la prise de décisions clés.
- Faciliter la coordination des activités des différentes fonctions et l'intégration de la gestion.

Améliorer la qualité des services offerts aux composantes médias et aux services institutionnels.

- À court terme, la mise en place d'ISTM n'entraînera aucune interruption ou diminution des services à l'entreprise.
- À long terme, la mise en place d'ISTM vise à améliorer les niveaux de service et l'agilité sur le plan opérationnel, ainsi que la qualité des services offerts à l'entreprise.

Assurer la rentabilité des opérations.

- Nous permettre d'améliorer notre efficacité opérationnelle, de réduire les redoublements et de consolider nos activités afin de réaliser des synergies.

Réalisations

- ✓ Six principaux secteurs d'intégration confirmés
 - Ingénierie
 - Soutien à la production
 - Maintenance technique
 - Diffusion
 - Solutions technologiques
 - Services immobiliers
- ✓ Ajout de deux fonctions stratégiques clés
 - Stratégie des technologies
 - Transformation et Intégration
- ✓ Structure du niveau 3 confirmée
 - Structure du niveau 4 bientôt confirmée

ISTM jouera un rôle clé dans la modernisation de CBC/Radio-Canada et le maintien d'un processus décisionnel cohérent et uniforme dans les secteurs des technologies médias et de l'infrastructure. Il s'agit d'une réalisation majeure de notre parcours.

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





LES FINANCES ONT TRAVAILLÉ D'ARRACHE-PIED AU COURS DE LA DERNIÈRE ANNÉE ET DISPOSENT D'UN PLAN POUR GUIDER SA TRANSFORMATION

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

La transformation des Finances

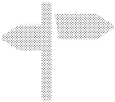


À l'automne 2014, CBC/Radio-Canada a amorcé un projet en vue d'examiner et de redéfinir son modèle opérationnel cible pour la fonction Finances afin d'en accroître l'efficacité et l'efficacité, dans le but de réaliser



À l'été 2015, une analyse des activités

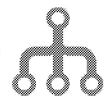
a été réalisée pour mieux comprendre les activités financières et non-financières de toutes les unités. Cet exercice visait à faciliter la transition des ressources vers le modèle de prestation des services cible (MPSC).



Cette analyse a mis en lumière les faits suivants :



À la suite de cette analyse, le modèle de prestation des services cible (MPSC) a servi de point de référence pour réaffecter les ressources au sein des Finances et déterminer les avantages.



La structure future de l'organisation des Finances de CBC/Radio-Canada a été définie d'après le modèle de prestation des services cible (MPSC) et les contributions des leaders des Finances.



LES LEADERS DES FINANCES SONT RESPONSABLES DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION ET UNISSENT LEURS EFFORTS POUR TRANSFORMER LA FONCTION FINANCES

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

Méthode de mise en œuvre

-
- Les projets seront réalisés en trois vagues successives, en vue d'une mise en œuvre progressive.
-
-
- Les leaders des Finances sont conjointement responsables de la mise en œuvre globale des projets associés à la transformation. À cette fin, ils sont épaulés par une équipe spécialisée en vue de concrétiser les avantages prévus et les objectifs fixés.



NOUS ALLONS DE L'AVANT AVEC LA PROCHAINE ÉTAPE DU DESIGN EN NOUS APPUYANT SUR LE PROCESSUS ET LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE ÉTABLIS À LA PHASE PRÉCÉDENTE

s.21(1)(a)
s.21(1)(b)
s.21(1)(d)

Pour poursuivre notre travail visant à définir notre nouvelle structure, nous devons :

- **Appliquer les leçons tirées** des étapes précédentes pour améliorer le processus de design, notamment :
 - Trouver le juste équilibre entre la sollicitation des observations des parties concernées et le besoin de prendre les décisions requises en temps opportun et de passer à l'action.
 - Intégrer des ressources de soutien (p. ex. pour les communications, la gestion du changement, directement dans le design afin d'accélérer le développement et l'exécution de stratégies de mise en œuvre ou de transition.
 - Expliquer à quoi ressemblera le « quotidien » des employés travaillant dans la nouvelle structure.
- Faire participer le niveau de gestion suivant et d'autres équipes de direction **au design technique détaillé des secteurs clés devant être regroupés afin de cerner de possibilités d'accroître l'efficacité et la collaboration.**
- Élaborer et appliquer des stratégies détaillées **de gestion du changement, de communications** pour soutenir la mise en œuvre du design.

Nous continuerons de collaborer à l'échelle de l'organisation :

- **Les leaders du design continueront de gérer la réalisation du design détaillé**, et d'autres membres des équipes de direction et des experts en la matière leur feront part de leurs réflexions au besoin.
- Les membres de l'EHD seront appelés à **discuter des répercussions des décisions relatives au design et s'assurer de l'atteinte de nos objectifs.**
- Les ressources de P et C et des Communications participeront directement à la réalisation du design



NOUS AVONS IDENTIFIÉ LES RISQUES ET ÉLABORÉ DES STRATÉGIES POUR ASSURER UNE TRANSITION EFFICACE

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

-

-

-

-