



## RAPPORT D'ÉTAPE SUR LA MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE

<b>AU :</b>	Conseil d'administration
<b>RÉUNION :</b>	25 février 2015
<b>DE :</b>	Bill Chambers, Vice-président, Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles Roula Zaarour, Vice-présidente, Personnes et Culture Heather Conway, Vice-présidente principale, Services anglais Louis Lalande, Vice-président principal, Services français
<b>OBJET :</b>	Premier rapport trimestriel au 30 janvier 2015
<b>DATE :</b>	17 février 2015



# TABLE DES MATIÈRES

## Tableau de bord

## Aperçu des projets - additions, modifications

- Sports
- Examen du design organisationnel
- Gestion du changement

## Aperçu des autres projets – mises à jour

- Offre locale
- Production
- Musique
- Infrastructure
- Immobilier (MRC et CCR)
- Planification des effectifs

## Appendix – Strategic Context



# PREMIER TABLEAU DE BORD TRIMESTRIEL - SOMMAIRE

Tous les projets progressent selon le plan de base. Les économies nettes prévues ont augmenté.

---



# PLAN DE MISE EN ŒUVRE QUINQUENNAL – MISE À JOUR

2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M





## FAITS SAILLANTS FINANCIERS – TOUS LES PROJETS

	Nov-14	Dec-14	Jan-15	Change Nov - Jan	% Change (Nov - Jan)
Coûts opérationnels ponctuels					
Coûts ponctuels d'indemnités de cessation d'emploi					
<b>TOTAL DES COÛTS PONCTUELS</b>					
Économies/revenus continus					
Économies nettes					
Réductions d'ETP continues					

**Notes:**



# **APERÇU DES PROJETS – ADDITIONS, MODIFICATIONS**



# SPORTS

**Stratégie relative aux sports et aux Jeux olympiques** : Maintenant que nous avons obtenu les droits de diffusion des Jeux olympiques de 2018 et de 2020, la stratégie de CBC Sports s'inscrit dans la foulée de notre stratégie de journalisme sportif numérique, agrémentée d'une programmation de sports amateurs qui vient appuyer notre engagement envers les Jeux olympiques et les athlètes olympiques canadiens.

2014-2015		2015-2016				2016-2017				2017-2018				2018-2019			
T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M

**Principaux jalons :**

1. Obtention des droits de diffusion des Jeux olympiques de 2018 et de 2020 (complété)
2. Établissement d'une unité olympique flexible et de petite taille (T3 2014) (complété)

**Progrès au 30 janvier 2015 :**

- Obtention des droits de diffusion des Jeux olympiques de 2018 et de 2020 auprès du CIO
- Conclusion d'ententes de partenariat liées aux Jeux avec Bell et Rogers



# LA STRATÉGIE EN MATIÈRE DE SPORTS REFLÈTE LE PLAN QUINQUENNAL SUR LE PLAN DE LA STRUCTURE ET DU CALENDRIER

s.18(b)  
s.21(1)(b)  
s.68.1

Contenus spécialisés	Exécution numérique	Diffuseur multiplateforme	Approche flexible	Viabilité financière
Sports olympiques	Web et applications	Couverture linéaire et non linéaire	Productions évolutives	Nouveau modèle de revenus liés aux sports
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Obtenir les droits de diffusion des Jeux olympiques jusqu'en <b>2020</b></li><li>✓ Faire l'acquisition de contenus sportifs liés aux Jeux</li><li>✓ Mettre en valeur les <b>athlètes canadiens</b></li><li>✓ Mobiliser les <b>communautés régionales et locales</b> grâce aux athlètes</li><li>✓ Promouvoir les athlètes qui représentent le <b>multiculturalisme</b> canadien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Miser sur le succès de l'application des Jeux de Sochi afin de faire croître la consommation de contenus numériques entre les Jeux olympiques</li><li>✓ S'adapter aux demandes de l'auditoire, qui préfère les nouvelles sportives aux statistiques et aux scores traditionnels</li><li>✓ <b>Approfondir notre lien avec chaque Canadien</b> en offrant des contenus sportifs auquel l'auditoire peut accéder où et quand il le souhaite</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Diffusion en mode linéaire lorsque cette option est financièrement viable</li><li>✓ Accroître la <b>diffusion en direct sur Internet</b> d'événements sportifs liés aux Jeux olympiques</li><li>✓ Appliquer une stratégie <b>multiplateforme</b> en matière de <b>journalisme sportif</b></li></ul>		





# INFORMATIONS FINANCIÈRES : SPORTS D'APPUI

## Sports - Appui Olympique

Exercice 2015- 2016			Exercice 2016- 2017		
Présentation au CA	Plan d'affaires	Écart	Présentation au CA	Plan d'affaires	Écart

### Manifestations sportives existantes

Spruce Meadows

Piste

Curling

Tennis (Hommes et femmes)

Gymnastiques

Planche à neige

Ski acrobatique

Plongeon

Volleyball

Manifestations sportives - à déterminer

**Sous-total**

### Ressources de production

Équipes de production

**Sous-total**

**Profit net**

STRICTEMENT CONFIDENTIEL – POUR UTILISATION À L'INTERNE SEULEMENT





# EXAMEN DU DESIGN ORGANISATIONNEL

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
O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M

## Examen du design organisationnel

---

**Objectif du projet :** Examiner le design complet de l'organisation pour que la structure, les rôles et les processus soient alignés sur le nouveau plan stratégique et en permettant la réalisation. Corrélativement, reconnaître de nouveaux talents pour pourvoir aux nouveaux postes et combler les besoins de personnel futurs.

---



# GESTION DU CHANGEMENT

2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M
Gestion du changement																	

**Objectif du projet :** Prévoir des programmes efficaces de gestion du changement, pour aider les leaders et les personnes de l'organisation à faire face à l'important changement que représentera « Un espace pour nous tous ».

**Principaux jalons :**

1. Soutien au changement en place pour tous les projets liés à la stratégie, comme demandé (complété)
2. Harmonisation des services d'apprentissage et de développement avec la nouvelle stratégie (complété)

**Progrès jusqu'à maintenant :**

- Webinaires sur le contexte et documentation avant le lancement de la stratégie
- Vidéos et cafés-causeries pour comprendre et aligner la stratégie



## **APERÇU DES AUTRES PROJETS – MISES À JOUR**



# OFFRE LOCALE

**Objectif du projet :** D'ici 2020, nous serons présents dans les collectivités locales plus souvent, à plus d'endroits, et de façons différentes – mais à moindre coût. Ce projet comporte deux volets clés : d'abord, donner la priorité aux plateformes mobiles (au fil du temps), c'est-à-dire réorienter les ressources des plateformes télévisuelles vers les plateformes numériques, et ensuite, offrir des services de base dans toutes les régions, en bonifiant l'offre dans certains marchés selon des critères bien définis.

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
O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M
Services anglais									Services français								



# PRODUCTION

**Objectif du projet :** La Société prévoit mettre l'accent sur la production externe de contenu et réduire de manière importante la production interne, sauf pour les nouvelles, les actualités et la radio. = *Complété*

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
O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M

Productions à l'interne - Services anglais

Productions à l'interne - Services français

- Discussions en cours pour faire don des costumes historiques à un musée qui les préservera et comprendra l'importance des émissions qui ont utilisé ces costumes



# PRODUCTION (VENTE DES PRODUCTIONS MOBILES)

## Objectif du projet :

2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M





# MUSIQUE

**Objectif du projet :** Maintenir en activité CBC Radio 2 et ICI Musique comme des réseaux nationaux de radio musicale axés sur la découverte et l'écoute de talents canadiens dans des genres variés et à un coût très bas, tout en maintenant ou en augmentant les cotes d'écoute. Regrouper ICI Musique.ca et CBC Music.ca sur la même plateforme technologique pour offrir une expérience utilisateur cohérente et ménager une transition vers le numérique suivant l'évolution des habitudes des consommateurs.

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
O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M	A-J	J-S	O-D	J-M



# INFRASTRUCTURE

2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M
[Redacted content]																	



# ACTIFS IMMOBILIERS – MRC ET CENTRE DE RADIODIFFUSION DE TORONTO

**Objectif du projet :** D'ici 2020, CBC/Radio-Canada aura réduit sa présence immobilière de moitié, ce qui représente environ deux millions de pieds carrés.

2014-2015		2015-2016				2016-2017				2017-2018				2018-2019			
T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M

**MRC – La portée du projet comprend la définition des exigences jusqu'à la construction du nouvel immeuble et au déménagement**

**Étapes clés :**

1. Préparation et présentation des propositions des soumissionnaires (réunion commerciale confidentielle et Q et R) (mars 2015)
2. Évaluation, sélection et recommandation (juin 2015)
3. Processus de développement (MRC et terrains visés) avec la Ville et le soumissionnaire retenu (décembre 2016)
4. Concours de financement; approbation finale du Conseil (février 2017)
5. Approbation du Conseil du Trésor (mars 2017)
6. Clôture (juillet 2017)
7. Construction et livraison (juillet 2019)

**Progrès jusqu'à maintenant :**

- Exigences définies
- Conseillers professionnels embauchés
- Demande d'information et demande de prix terminées
- Analyse des différentes options terminée
- Demande de proposition publiée



# PLANIFICATION DES EFFECTIFS

2014/15		2015/16				2016/17				2017/18				2018/19			
T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M	T1 A-J	T2 J-S	T3 O-D	T4 J-M

## Planification des effectifs et stratégie des effectifs

**Objectif du projet :** S'assurer que nos effectifs sont suffisants pour réaliser

-

-

-



## **ANNEXE – CONTEXTE STRATÉGIQUE**

**Extrait de la présentation du 19 novembre 2014 au Conseil d'administration**



# 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





## STRATÉGIES DE BASE

*Pierre angulaire  
des décisions  
stratégiques  
relatives au plan*

1  
**STRATÉGIE  
POUR LE  
CONTENU ET  
LES SERVICES**

2  
**STRATÉGIE POUR  
L'INFRASTRUCTURE**

*Catalyseurs clés*

3  
**STRATÉGIE DE  
PERSONNES &  
CULTURE**

**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 »



## APPROCHE DE PROGRAMMATION : SERVICES ANGLAIS

- Contrebalancer des années de réductions budgétaires
  - Rediffusions abondantes aux heures de grande écoute et surexposition des bannières de programmation les plus fortes.
- Investir financièrement dans un contenu de divertissement télévisuel distinctif aux heures de grande écoute
  - Développer des séries dramatiques, humour, programmation factuelle, documentaires ou nouvelles.
  - Se spécialiser dans un contenu canadien ayant un impact indéniable.
- D'ici 2020 :
  - Au moins trois séries dramatiques répondent aux normes élevées des chaînes spécialisées;
  - Les comédies d'avant-garde utiliseront une approche centrée sur un personnage plutôt que le format traditionnel des comédies de situation;
- Émission satirique de fin de soirée quatre jours par semaine;
- Les meilleures émissions au monde (non américaines);
- La programmation factuelle cherchera à présenter les Canadiens les uns aux autres et à les dépeindre comme citoyens, entrepreneurs, travailleurs, collectivités ou familles.
- Intensifier l'approche d'enquête et la recherche approfondie de l'information et des affaires publiques
  - Définir les thèmes de la conversation publique
  - Demeurer la référence comme service de nouvelles au pays.
  - S'orienter vers le « mobile »
- En radio, nous continuerons de miser sur la radio parlée de haut calibre à CBC Radio One et de la musique répondant à des goûts variés à CBC Radio 2.
- D'ici 2020, CBC Radio 2 sera presque entièrement numérique et  
(auparavant Espace musique).

Cette description vise à donner une idée de la stratégie plutôt qu'à formuler des engagements précis.



## APPROCHE DE PROGRAMMATION : SERVICES FRANÇAIS

- Renouveler l'offre aux heures de grande écoute :
  - Près de 40 % de la grille actuelle en heures de grande écoute date de cinq ans ou plus.
  - 
  - Le renouvellement touche des genres qui sont à la base du lien avec nos auditoires :
    - séries dramatiques, art et divertissement, affaires publiques.
  - Le renouvellement se fait en conservant la qualité et l'équilibre actuels :
    -
- Alimenter et améliorer une offre multigenre et multiplateforme :
  -
- Offre en information : non seulement numérique et mobile en priorité, mais aussi équivalente en qualité et profondeur aux formats traditionnels.
- Toutes sortes d'« acheteurs » se bousculent sur le marché.
- Tous recherchent un contenu attrayant et distinctif. Les prix ont déjà commencé à croître.
- La radio parlée demeure une porte d'entrée privilégiée pour les auditoires francophones du pays :
  - ancrée dans la communauté, qui crée un sentiment d'appartenance.
- La radio musicale est un moyen de soutenir la musique, les talents et l'industrie musicale dans le Canada francophone.
- ICI Musique sera au centre de la stratégie musicale :
  - 
  - 
  -

Cette description donne une idée générale plutôt que des engagements particuliers



# RISQUES ET PLANS DE CONTINGENCE

RISQUES

PLANS DE CONTINGENCE