



RAPPORT D'ÉTAPE SUR LE PLAN DE RÉDUCTION

À :	Conseil d'administration
RÉUNION :	22 août 2013
DE :	Suzanne Morris, vice-présidente et chef de la direction financière Roula Zaarour, vice-présidente, Personnes et Culture Neil McEneaney, vice-président principal intérimaire, Services anglais Louis Lalande, vice-président principal, Services français
OBJET :	Ce document est un rapport d'étape sur le plan de réduction triennal de 200 millions de dollars approuvé par le Conseil d'administration en mars 2012.
DATE :	14 août 2013

POINTS SAILLANTS

- Ce rapport indique que, au 30 juin 2013, les initiatives devraient atteindre les cibles de réduction des coûts, à part quelques ajustements mentionnés dans ce rapport.

Rapport d'étape sur le plan de réduction

2012-2013 à 2014-2015

Mise au jour du T1 de 2013-2014 (30 juin 2013)

TABLE DES MATIÈRES

Compte rendu des mesures budgétaires 2012-2013 et 2013-2014 – Faits saillants	Page 3
Compte rendu des mesures budgétaires 2012-2013 et 2013-2014 – Tableaux	Page 4
Services anglais	
Compte rendu des mesures budgétaires triennales	Page 5
Tableau des mesures budgétaires 2012-2013 et 2013-2014	Page 6
Services français	
Compte rendu des mesures budgétaires triennales	Page 7
Tableau des mesures budgétaires 2012-2013 et 2013-2014	Page 8
Services hors médias / gains d'efficacité en matière de frais généraux et administratifs	
Compte rendu des mesures budgétaires triennales	Page 9
Tableau des mesures budgétaires 2012-2013 et 2013-2014 – Services hors médias	Page 10
Tableau : Gains d'efficacité en matière de frais généraux et administratifs	Page 11
À l'action – Compte rendu	Page 12
Budget des immobilisations – Compte rendu	Page 14
Tableau – Réaménagement des effectifs	Page 15
Annexe A	
Sommaire triennal des mesures budgétaires	Page 17
Tableaux de comparaison détaillés : Mesures de 200 millions du budget triennal datant de mars 2012 comparées aux prévisions courantes	Page 18-27

Compte rendu des mesures budgétaires 2013-2014 – Faits saillants

- 1) La réduction des dépenses prévues des Services anglais est conforme aux plans pour 2013-2014, mais la décision du CRTC quant à la commercialisation de R2 n'a pas produit les revenus escomptés. On a préparé un plan de contingence pour R2 qui sera mis en œuvre.
- 2) Les réductions des dépenses prévues des Services français sont conformes aux plans, avec un léger retard d'un an lié à la mise en œuvre des réductions pour compenser l'élimination du FAPL. Les réductions prévues pour 2013-2014 et 2014-2015
- 3) La réduction des dépenses prévues pour les services hors médias est conforme aux plans pour 2012-2013 et 2013-2014. Tel qu'indiqué au Conseil d'administration à la rencontre de mars,
- 4) La réduction nette du nombre d'ETP pour 2012-2013 et 2013-2014 est estimée à 551 en juin 2013, et cette réduction se poursuit.
- 5) Comme il est précisé dans l'État trimestriel des résultats budgétaires au 30 juin 2013, nous prévoyons actuellement une position budgétaire

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

Mise à jour des mesures budgétaires 2012-2013 et 2013-2014

Comparaison - Prévisions vs plans - 2012-2013 et 2013-2014

(en millions de \$)

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

Sommaire

Augmentation de
revenus - PARD Réduction des
dépendances Mesures totales

■ Plans de gestion ■ Prévisions

Services anglais

Augmentation de
revenus - PARD Réduction des
dépendances Mesures totales

■ Plans de gestion ■ Prévisions

Services français

Augmentation de
revenus - PARD Réduction des
dépendances Mesures totales

■ Plans de gestion ■ Prévisions

Services hors-médias (incl efficacités générales et d'administration)

Augmentation de
revenus - PARD Réduction des
dépendances Mesures totales

■ Plans de gestion ■ Prévisions

Plan de réduction des Services anglais – Compte rendu du T1 de 2013-2014

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

Plans de réduction 2012-2013 et 2013-2014 (voir les détails dans le tableau de la page suivante)

- Les Services anglais sont en bonne voie d'atteindre les réductions prévues; toutefois, le plan est en cours de révision pour gérer le manque à gagner résultant de la décision du CRTC relative à la commercialisation de R2.
- Les réductions visant la programmation prévues pour 2013-2014 et l'élimination des fonds pour la programmation transculturelle ont été mises en œuvre.
- Des mesures de réductions des dépenses et des initiatives génératrices de revenus représentant de dollars sur la cible de de dollars⁽¹⁾ déterminée dans le plan de gestion 2012-2013 ont déjà été mises en œuvre, et les économies correspondantes ont été confirmées dans les économies prévues. On s'attendait au départ à ce que la commercialisation de R2 produise des revenus net de l'ordre de de dollars en 2013-2014. À la suite de la décision du CRTC de limiter les annonces publicitaires sur R2 à 4 minutes par heure (par rapport à 9 minutes par heure), on s'attend maintenant à ce que cette cible ne soit pas atteinte, comme il en a été question à la dernière réunion du Conseil. On procède à la mise en place d'un plan de contingence pour compenser le manque à gagner, dont de dollars ont été trouvés. Les de dollars restants font l'objet d'une planification. Les Services anglais prévoient atteindre la cible de réductions budgétaires de de dollars fixée pour l'exercice en cours.

Plan de réduction 2014-2015 (voir les détails à l'annexe A)

- Aucun changement apporté aux prévisions de croissance des revenus pour ce qui est de l'augmentation du nombre de minutes publicitaires. Toutefois, comme nous l'avons déjà mentionné, le manque à gagner dans les revenus projetés pour R2 devra être pris en compte.
- Aucun changement apporté aux réductions visant la programmation prévues pour 2014-2015.

Plan de contingence (voir les détails à l'annexe A)

- Le plan de contingence (conforme au plan de gestion 2012-2013 approuvé) a été déclenché pour compenser l'élimination du FAPL (et la perte de Le reste des réductions prévues, soit , n'est plus nécessaire et le budget de 2013-2014 approuvé par le Conseil en tient compte.

(1)

SOLUTIONS - Services anglais

	2012-2013 et 2013-2014									
	Selon les plans de gestion 2012-2013		Économies déclenchées à ce jour *		Économies à venir		Économies totales prévues		Écart comparativement au budget	
	milliers de \$	ETP (estimé)	milliers de \$	ETP	milliers de \$	ETP (estimé)	milliers de \$	ETP (estimé)	milliers de \$	ETP (estimé)
RÉDUCTIONS DES COÛTS DE PROGRAMMATION										
Information (1)										
Sports										
Grille réseau										
Transculturels										
Radio										
Expansion du service local										
RÉDUCTIONS DES COÛTS HORS-PROGRAMMATION										
Efficacités										
Communications										
Autres réductions de coûts										
INITIATIVES GÉNÉRATRICES DE REVENUS										
Commercialisation de Radio 2 - net (2)										
Plan de contingence - Radio 2 (3)										
Total des solutions - Services anglais										

* Économies qui ont été déclenchées en 2012-2013 et avant la fin du premier trimestre de 2013-2014.

Commentaires:

(1) L'Information a été réduit de

(2) L'impact de la décision du CRTC sur les projections de revenus nets, la cible originale de publicité nette de révisé à 0 \$

(3) Le plan de contingence sera implanté comme suit:

pour contrebalancer la perte du FAPL.

pour 2013-2014 a été

Plan de réduction des Services français – Compte rendu du T1 de 2013-2014

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

Plan de réduction 2013-2014 (voir les détails dans le tableau de la page suivante)

-
- La majorité des mesures de réductions à réaliser sont déjà en place et de nouvelles initiatives s’ajouteront au cours des prochains trimestres, tel que le projet «
- Les revenus publicitaires d’Espace musique devraient être de
- En outre, la mise en place de régies automatisées se poursuivra en 2013-2014.
- On s’attend désormais à ce que, pour la période de 2012-2013 à 2015-2016,

du

t

Plans de réduction 2014-2015 et 2015-2016 (voir les détails à l’annexe A)

- Plusieurs initiatives sont déjà en cours :
 - À l’action : le comité qui passe en revue la gestion des droits pour les Services français présentera un rapport de la phase 2 du projet à la direction.
 - Nouvelles :
 - Méthodes de production :

Plan de contingence (voir les détails à l’annexe A)

- Veuillez noter que le plan de contingence (conforme au plan de gestion 2012-2013) a été déclenché l’an dernier à cause de l’élimination du FAPL.

SOLUTIONS- Services français

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

	2012-2013 et 2013-2014									
	Selon les plans de gestion 2012-2013		Économies déclenchées à ce jour *		Économies à venir		Économies totales prévues		Écart comparativement au budget	
	milliers de \$	ETP (estimé)	milliers de \$	ETP	milliers de \$	ETP (estimé)	milliers de \$	ETP (estimé)	milliers de \$	ETP (estimé)
REDUCTIONS DES COUTS DE PROGRAMMATION										
Télévision générale										
Information										
Radio française										
Baisse coûts d'opération de RCI										
Services régionaux										
Baisse coûts production Web										
Transculturels										
Grands événements										
MÉTHODES DE PRODUCTION										
Efficacités										
GAIN D'EFFICIENCE - SERVICES DE SOUTIEN										
Efficacités										
INITIATIVES GÉNÉRATRICES DE REVENUS										
Croissance de revenus publicitaires additionnels										
Commercialisation d'Espace musique - net (3)										
Total des solutions - Services français										

* Économies qui ont été déclenchées en 2012-2013 et avant la fin du premier trimestre de 2013-2014.

** Le personnel du groupe Transmission de RCI est présenté sous les Services hors-médias

Commentaires:

⁽¹⁾ Cet écart est causé par un délai pour l'implantation de certaines mesures de réduction. Lors du processus de planification 2012-2013, en 2013-2014 et 2014-2015 afin de créer un fonds de contingence. La plupart de ces réductions seront maintenant redirigées à contrer l'impact de la perte du FAPL. Ces réductions s'échelonnent maintenant sur trois ans, soit de 2013-2014 à 2015-2016, et on prévoit qu'elles soient complètement implantés d'ici 2015-2016.

⁽²⁾ On prévoit maintenant que le nombre de ETP affecté par ces réductions

⁽³⁾ L'impact de la décision du CRTC sur les projections de revenus nets, la cible originale de publicité nette de 1 487 \$K a été révisé à

de coûts) pour 2013-2014

Plan de réduction 2012-2013 à 2014-2015 – Compte rendu du T1– Services hors médias/gains d’efficacité en matière de frais généraux et administratifs

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

Plan de réduction 2012-2013 et 2013-2014 (voir les détails dans le tableau de la page suivante)

- Les budgets de tous les services hors médias font l’objet de réductions. La plupart des compressions d’effectif ont eu lieu à la fin de juillet 2012.

Plans de réduction 2014-2015 et 2015-2016 (voir les détails à l’annexe A)

- Aucun changement n’a été apporté aux plans pour 2014-2015 et 2015-2016 qui ont été présentés au Conseil en mars 2013.

-

SOLUTIONS- Services hors-médias

	2012-2013									
	Selon les plans de gestion 2012-2013		Économies déclenchées à ce jour *		Économies à venir		Économies totales prévues		Écart comparativement au budget	
	milliers de \$	ETP (estimé)	milliers de \$	ETP	milliers de \$	ETP (estimé)	milliers de \$	ETP (estimé)	milliers de \$	ETP (estimé)
Bureau du président et directeur général										
Cabinet du président du conseil										
Ombudsman										
Affaires réglementaires										
Conseil d'administration										
Service juridique et secrétariat générale										
Image de marques, communications et affaires inst.										
Stratégie d'entreprise et partenariats commerciaux										
Personnes et culture										
Services partagés										
Finances et administration										
Technologies de l'information										
Relations internationales										
Services immobiliers										
Services technologiques aux médias										
Centre de radiodiffusion Ottawa										
Gestion de contenu										
Productions Mobiles										
Conseil stratégique des technologies										
Initiatives découlant de l'examen horizontal										
Initiatives générant des revenus et réduction du parc immobilier (Services immobiliers)										
Total des solutions - Services hors-médias										

* Économies qui ont été déclenchées en 2012-2013 et avant la fin du premier trimestre de 2013-2014.

** Réductions effectuées en 2011-2012

Commentaires:

Les budgets des composantes hors-médias ont été réduits tel qu'indiqué dans les lettres confirmant les budgets de chaque composante. Ces données incluent le personnel du groupe Transmission de RCI

EFFICACITÉS GÉNÉRALES ET D'ADMINISTRATION

Efficacités générales et d'administration	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre - 2013-2014			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
Projet d'optimisation des opérations d'impression							
Projet d'approvisionnement de nouvelle génération							
Projet de consolidation - Halifax							
Projet de télécommunication							
Migration à Rogers Mobilité ***							
Autres Économies							
Total - Efficacités générales et d'administration*/**							

À l'action – Compte rendu du 1^{er} trimestre (2013-2014)

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

En 2012-2013, dans le cadre de l'initiative À l'action, des cibles des réductions ont été déterminées pour la mise en place et le financement de la stratégie 2015. Elles s'élevaient à

-
-
-

La deuxième étape de l'initiative À l'action, qui a démarré en 2012-2013 et se poursuit, vise à effectuer un **examen organisationnel complet** de la Société en différentes phases :

La phase 1 de l'examen organisationnel comprenait une analyse de l'**étendue des responsabilités, des niveaux de gestion, et des coûts par équivalent temps plein (ETP)** à CBC/Radio-Canada. L'examen a démontré que la Société fait bonne figure comparativement aux points de référence externes.

La phase 2 de l'examen organisationnel portait sur les **services institutionnels et les services intercomposantes, ainsi que sur les régions et le Centre de services partagés**.

- L'analyse des services institutionnels et des services intercomposantes a pris fin le 23 décembre 2012.
- L'examen des ETP régionaux et réseau et de l'organisation dans les régions s'est terminé le 31 mars 2013.

La phase 3 de l'examen, qui est en cours,

-
-

On prévoit présenter une mise à jour sur le projet *À l'action* aux administrateurs à l'occasion de la réunion du Conseil de septembre 2013.

Le point sur le plan d'immobilisations – TI de 2013-2014

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

- La mise en œuvre du plan d'immobilisations se déroule conformément au plan approuvé par le Conseil d'administration en mars 2013.

Pour l'exercice 2013-2014, aucun risque important ne met le plan en péril jusqu'à présent. On continue de suivre de près les dépenses différées.

- On procède actuellement à la planification de l'incorporation des projets immobiliers de grande envergure, par exemple le projet relatif à la MRC dans le plan quinquennal.

Réaménagement des effectifs

Suivi du plan - 2012-2013 réels et 2013-2014 prévisions

En date du 30 juin 2013

ACTION	Services anglais	Services français (incl. RCI)	Services institutionnels	TOTAL
Avis de postes excédentaires				
Licenciements				
Non-renouvellement de contrats				
Réassignations et redéploiements				
Abolition de postes vacants				
Substitutions				
Autres (fin d'emploi temporaire ou en période d'essai, etc.)				
À déterminer				
Sous-total				
Réductions dues à des réorganisation - redirigées selon la stratégie				
TOTAL				

Note: Le Centre de Production d'Ottawa est compris dans les Services institutionnels

Les Services français comprennent RCI, à l'exception de leur personnel du groupe Transmission, qui est inclus dans les Services institutionnels

ANNEXE A

SOMMAIRE DES RÉDUCTIONS BUDGÉTAIRES

SERVICES ANGLAIS	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
PARD							
PRESSIONS							
À L'ACTION - EXAMEN VERTICAL							
À L'ACTION - EXAMEN HORIZONTAL							
PLANS DE CONTINGENCE							
TOTAL - SERVICES ANGLAIS							

SERVICES FRANÇAIS	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
PARD							
STRATÉGIE 2015							
À L'ACTION - EXAMEN VERTICAL							
À L'ACTION - EXAMEN HORIZONTAL							
PLANS DE CONTINGENCE							
TOTAL - SERVICES FRANÇAIS							

SERVICES HORS-MÉDIAS	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
PARD							
STRATÉGIE 2015							
À L'ACTION - EXAMEN VERTICAL							
À L'ACTION - EXAMEN HORIZONTAL							
INITIATIVES DE REVENUS ET RÉDUCTION DU PARC IMMOBILIER							
EFFICACITÉS - GÉNÉRAL ET ADMIN.							
TOTAL - SERVICES HORS-MÉDIAS							

TOUS LES SERVICES	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
PARD							
PRESSIONS							
STRATÉGIE 2015							
À L'ACTION - EXAMEN VERTICAL							
À L'ACTION - EXAMEN HORIZONTAL							
PLANS DE CONTINGENCE							
INITIATIVES DE REVENUS ET RÉDUCTION DU PARC IMMOBILIER							
EFFICACITÉS - GÉNÉRAL ET ADMIN.							
Total des réductions - Tous les services							

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

SERVICES ANGLAIS

À l'action - Examen vertical	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014		
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
Examen de l'administration et des services - examen aux Services anglais de l'ensemble des ressources et des processus administratifs dans les secteurs hors-programmation.						
Autres projets d'efficacités - Examen aux Services anglais des processus dans les anciens secteurs qui étaient exclus de l'examen administratif; et examen de toutes les dépenses non liées aux immobilisations et des dépenses numériques						
À l'action - Examen horizontal	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014		
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Total - À l'action						

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

SERVICES FRANÇAIS

PARD	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
Génération de nouveaux revenus publicitaires							
Introduction de publicité commerciale et de commandite sur Espace Musique (AU NET)							
Transformation de RCI							
Méthodes de production							
Report de l'ajout d'une série dramatique							
Réduction dans le budget d'acquisition de droits et de production du service des Sports							
Réduction du budget des Grands événements							
Réduction du budget Transculturel							
Réduction du budget de productions musicales à Espace Musique							

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

s.68.1

SERVICES FRANÇAIS

À l'action - Examen vertical	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
Gestion de droits							
Mise à l'horaire de programmes							
Examen et normalisation des ressources de production							
Examen des méthodes de production							
Processus administratifs et financiers							
	-	-		-	-		
À l'action - Examen horizontal	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
Code publicitaire	-	-		-	-		
Centralisation des ventes Internet (Revenus)	-	-		-	-		
Marchandisage (Revenus nets)	-	-		-	-		
Bureaux à l'étranger	-	-		-	-		
Réduction d'acquisition de documentaires	-	-		-	-		
	-	-		-	-		
Total - À l'action	-	-		-	-		

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

SERVICES FRANÇAIS

Stratégie 2015	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
Programmation et production							
Révision des méthodes de production							
Gains d'efficience - Services de soutien							
Plans de contingence (maintenant utilisés pour contrer à la perte du FAPL)	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
Réduction des coûts de production à la Télévision générale							
Réduction du budget transculturel							
Méthodes de production							
Programmation réseau							
Région - Nouvelle							
Région - Hors-nouvelle							
Réduction des coûts de production aux Nouvelles et à la Radio							

Total des réductions - Services français

SERVICES HORS-MÉDIAS

PARD	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014		
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
Mise hors service accélérée des émetteurs analogiques						
Stratégie 2015	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014		
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
Bureau du président et directeur général						
Cabinet du président du conseil						
Ombudsmen						
Affaires réglementaires						
Conseil d'administration						
Service juridique et secrétariat générale						
Image de marques, communications et affaires inst.						
Stratégie d'entreprise et partenariats commerciaux						
Personnes et culture						
Services partagés						
Finances and administration						
Technologies de l'information						
Relations internationales						
Services immobiliers						
Services technologiques aux médias						
Centre de radiodiffusion Ottawa						
Gestion de contenu						
Conseil stratégique des technologies						

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

SERVICES HORS-MÉDIAS

Initiatives générant des revenus et réduction du parc immobilier (Services immobiliers)	Selon les plans de gestion 2012-2013			Prévisions - Premier trimestre de 2013-2014		
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$	en milliers de \$
Cible						
Total des réductions - Services hors-médias						

s.18(a)
s.18(b)
s.20(1)(b)
s.21(1)(b)