MISE À JOUR : CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES DES DERNIÈRES ANNÉES ET PROJET *À L'ACTION*

AU :	Conseil d'administration
RÉUNION :	25 septembre 2013
DE :	Suzanne Morris, vice-présidente et chef de la direction financière Neil McEneaney, vice-président principal, Services anglais Louis Lalande, vice-président principal, Services français
OBJET :	1) Historique et mise en contexte des réductions budgétaires des dernières années 2) Point sur les étapes de mise en œuvre en cours et prévues du projet *À l'action* et d'autres projets de rationalisation et d'harmonisation menés par les services institutionnels et médias
DATE :	**Le 17 septembre 2013**

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. RÉSUMÉ	**4**
2. CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES DES DERNIÈRES ANNÉES	**6**
• Résumé des effets des réductions des derniers exercices sur :	9
• les dépenses d'exploitation	10
• les réserves	11
• le budget d'immobilisations	12
3. COMPRESSION ET RATIONALISATION – SERVICES INSTITUTIONNELS ET MÉDIAS	
3A Présentation des mesures de compression des coûts et de rationalisation	**13**
• Aperçu des mesures de compression des coûts et de rationalisation et plan du programme *À l'action*	
• Historique et contexte	14
• Gouvernance et gestion	15
• Plan de projet	16
3B Programme *À l'action*	
• Aperçu du programme et exposé détaillé des phases 2, 3 et 4.	**18**

TABLE DES MATIÈRES

	Page
3C Autres initiatives de recherche d'efficience	**29**
• Description détaillée des initiatives de compressions de coûts des services institutionnels et médias	
•	30
•	31
•	32
•	33
•	37
•	37

ANNEXES

Description détaillée :	**38**
A.	39
B.	43
C.	44
D.	45
E.	48

1. RÉSUMÉ

CBC/Radio-Canada vise constamment à atteindre ses objectifs stratégiques et à consolider sa position de chef de file comme entreprise de contenu canadien sur toutes les plateformes.

La Société continue de récolter les fruits des gains d'efficience qu'elle a réalisés grâce aux initiatives ci-après, et réinvestit les économies ainsi dégagées dans sa programmation avec comme objectif de :

- stimuler l'innovation et la productivité grâce à la rationalisation des processus,
- améliorer les méthodes de production,
- rendre la main-d'œuvre plus agile, plus flexible et mieux adaptée à ses priorités en visant une plus grande horizontalité des structures,
- évaluer la faisabilité d'étendre les pratiques exemplaires utilisées dans une composante média aux autres composantes.

Objectifs de la présentation :

- Résumer les principales réductions et réaffectations budgétaires (390 M$) effectuées depuis 2009-2010 et les répercussions de ces mesures sur les dépenses d'exploitation, les réserves et le budget d'immobilisations. Cette section porte sur des questions qui ont déjà été soulevées lors de réunions précédentes du Conseil.
- Présenter de manière détaillée le projet *À l'action* ainsi que les initiatives de recherche d'efficience des services institutionnels et des composantes médias visant à réaliser des économies qui serviront à réaliser les objectifs financiers, stratégiques et de programmation de la Société.

1. RÉSUMÉ

- Le président-directeur général et tous les vice-présidents ont des objectifs de rendement à remplir liés à des économies à atteindre afin de libérer des fonds à réinvestir dans les priorités stratégiques de la stratégie intégrée *Au-delà de 2015*.
- À mesure que sont franchies les différentes étapes des projets d'efficience, la vice--présidente et CDF valide les occasions cernées avec les v.-p. médias et les autres v.-p. et voit à les concrétiser en plans d'action assortis d'objectifs et de cibles de réduction précis qui seront intégrés aux plans de gestion de 2014--2015.
- Les composantes médias continuent de renforcer les liens fonctionnels qui les unissent elles afin de répondre à l'objectif du PDG qui consiste à tirer parti de la « force de frappe collective ».
- L'examen organisationnel *À l'action* et les initiatives de recherche d'efficience connexes sont coordonnés avec la stratégie *Au-delà de 2015*.

A0057457_5-000270

2. CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES DES DERNIÈRES ANNÉES

A0057457_6-000271

2. CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES DES DERNIÈRES ANNÉES

La présente section met en contexte les défis budgétaires auxquels CBC/Radio-Canada s'est heurtée au cours des dernières années et qu'elle a dû relever de manière proactive.

1) Résumé des réductions et des réaffectations budgétaires

La page 9 présente un résumé des réductions et des réaffectations budgétaires effectuées depuis 2009--2010. On a veillé dans les changements apportés à réduire les effets sur l'étendue et la qualité de l'offre de programmation et à positionner la Société pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs stratégiques.

2) Réductions budgétaires et compressions des dépenses

Les réductions budgétaires effectuées depuis 2009-2010 se sont chiffrées à 390 M$ et ont servi ou serviront à :

- compenser les réductions du financement public
- compenser l'abolition du Programme d'amélioration de la programmation locale (FAPL)
- soutenir les investissements requis dans le cadre de la *Stratégie 2015*
- répondre aux pressions inflationnistes qui ne sont pas couvertes par les revenus supplémentaires réalisés

2. CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES DES DERNIÈRES ANNÉES

Seules les réductions budgétaires destinées à compenser les compressions du financement public et d'autres sources de financement (ex. : crédits du FAPL) ont entraîné une réduction des dépenses globales. Les fonds dégagés par les autres réductions ont été réaffectés à d'autres priorités. Par ailleurs, les hausses de revenus qui n'ont pas été appliquées aux réductions du financement servent à financer l'inflation et les investissements en programmation dans la cadre de la *Stratégie 2015*. La page 10 présente un aperçu de la variation des dépenses entre la période allant de 2008-2009 à 2012-2013 et la période couverte par le plan triennal qui se termine en 2015-2016.

3) Adéquation des réserves

Le tableau de la page 11 présente la position budgétaire nette de même que les différentes réserves constituées pour composer avec les risques financiers pour la période de 2010--2011 à 2012--2013 et celle visée par le budget triennal approuvé par le Conseil en mars 2013.

Mise à part la position budgétaire nette substantielle inscrite pour 2010--2011, qui résulte de la vente d'actifs en 2009--2010, la position nette dans le budget triennal approuvé, de même que les réserves inscrites au budget de l'exercice sont en phase avec celles des exercices précédents.

4) Budget des immobilisations après les réductions au titre du PARD

La page 12 présente un tableau détaillé des effets sur le budget d'immobilisations des virements entre ce budget et le budget d'exploitation.

On peut y voir que les virements du budget d'exploitation ont largement compensé les virements du budget d'immobilisations découlant des réductions au titre du PARD, et que de fait, les fonds disponibles pour les projets d'immobilisations ont augmenté.

s.18(a)
s.18(b)

2. CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES DES DERNIÈRES ANNÉES

Sommaire des réductions / redirections budgétaires

Exercices de réductions / redirections budgétaires *(période de mise en oeuvre)*	Mesures (2009-2010 à 2014-2015) *(en millions de $)* Secteurs de programmation	Secteurs hors-programmation	Total
Plan de redressement (2009-2010 à 2010-2011)			
Stratégie 2015 / Pressions (2011-2012 à 2015-2016)			
Plan d'action de réduction du déficit (2012-2013 à 2014-2015)			115.0
Abolition du Fonds d'amélioration de la programation locale (2012-2013 à 2014-2015)			47.0
Total			
% des réductions			

- Le tableau ci-dessus résume les réductions et réaffectations budgétaires qui ont eu lieu au cours de la période de six ans échelonnée de 2009--2010 à 2014--2015.
- Les réductions dans le secteur de la programmation comprennent les réductions au titre de l'efficience qui n'ont pas eu pour effet de réduire considérablement les heures de programmation ou la qualité de l'offre.
- Comme l'atteste le plus récent bulletin de rendement trimestriel, la perception des Canadiens relative à la qualité de la programmation a généralement été maintenue.
- Les chiffres comprennent les réductions budgétaires de ou subies par les composantes de soutien.

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

2. CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES DES DERNIÈRES ANNÉES

Variations importantes dans les dépenses

2009-2010 à 2015-2016

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Total
Total des dépenses - année précédente								
Dépenses additionnelles financées par le FAPL	19.8	16.9	9.1	1.2				
Exercices de réduction des dépenses								
Plan de redressement	(72.8)	(55.8)						
Réduction du financement prévue par le budget fédéral 2012 (PARD)				(27.8)				(115.0)
Stratégie 2015 / Pressions			(34.3)	(40.1)				
Réductions suite à la perte des revenus du FAPL				(9.5)				(47.0)
Total des réductions	(72.8)	(55.8)	(34.3)	(77.4)				
Moins: Portion de la réduction du PARD compensée par la croissance des revenus								
Impact net des réductions sur les dépenses	(72.8)	(55.8)	(34.3)	(77.4)				—
Investissements:								
Total des dépenses au 31 mars à l'exclusion des Jeux olympiques (prévisions pour les exercices 2013-2014 à 2015-2016)								
Variation dans les dépenses depuis le dernier exercice								
Variation cumulée des dépenses								

A0057457_10-000275

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

2. CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES DES DERNIÈRES ANNÉES

Position nette budgétaire et réserves

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	Budget annuel à la fin de l'exercice	Budget annuel à la fin de l'exercice	Budget annuel à la fin de l'exercice	Budget annuel approuvé par le CA	Budget annuel approuvé par le CA - Plan triennal	Budget annuel approuvé par le CA - Plan triennal
Provenance des fonds (excluant le report de l'exercice précédent)						
Affectation des fonds						
Position nette pour l'exercice financier						
Report de l'exercice précédent						
Position nette prévue						
Position nette réelle						
Réserves pour les principaux risques financiers						

s.18(a)

s.18(b)

2. CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES DES DERNIÈRES ANNÉES

Virements entre le crédit des immobilisations et le crédit d'exploitation

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Budget d'immobilisations avant virements				
Achats de biens pour les services spécialisés financé par des revenus des services spécialisés				
Virements pour les besoins en immobilisations des projets immobiliers financés par le budget d'exploitation				
Investissements stratégiques en immobilisations dans les régions financés par les revenus des services médias				
Investissements initiaux en immobilisations pour des projets d'efficience financés par le budget d'exploitation				
Contrat de location avec Allied - Centre canadien de radiodiffusion de Toronto				
Migration des téléphones cellulaires vers Rogers				
Virements divers du budget d'exploitation pour compléter le plan d'immobilisations				
Virements du budget d'exploitation pour financer des projets d'immobilisations				
Moins : Contribution du budget d'immobilisations aux compressions du PAIRD (virements du crédit d'immobilisations au crédit d'exploitation)				
Virements nets du budget d'exploitation pour financer des projets d'immobilisations (avant virements à des fins comptables)				
Virements des crédits/revenus d'exploitation pour des contrats de location-acquisition (IFRS) *				
Virements nets du crédit d'exploitation au crédit des immobilisations				
Budget d'immobilisations après virements				

3A. MESURES DE COMPRESSION DES COÛTS ET DE RATIONALISATION DES SERVICES INSTITUTIONNELS ET MÉDIAS

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

3A. HISTORIQUE ET CONTEXTE : MESURES DE COMPRESSION DES COÛTS ET DE RATIONALISATION DES SERVICES INSTITUTIONNELS ET MÉDIAS

- CBC/Radio-Canada a pris des initiatives pour composer avec les réalités financières engendrées par les contraintes budgétaires chroniques auxquelles elle est exposée.

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

3A. GOUVERNANCE ET GESTION : CONCRÉTISER LES OCCASIONS

- Le président-directeur général et tous les vice-présidents ont des objectifs de rendement à remplir liés à des économies à atteindre afin de libérer des fonds à réinvestir dans les priorités stratégiques de la stratégie intégrée *Au-delà de 2015*.
- La vice-présidente et CDF travaille avec chacun des vice-présidents pour faire en sorte que les initiatives prises donnent lieu à des mesures concrètes assorties d'objectifs, de cibles de réduction et d'échéanciers précis (voir le plan de projet à la page suivante).
-
-

A0057457_15-000280

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

3A. INTÉGRATION DU PLAN DU PROGRAMME *À L'ACTION* AVEC LES PLANS DE GESTION ET LA STRATÉGIE *AU-DELÀ DE 2015*

2013/14	2014/15

Voir la légende à la page suivante

A0057457_16-000281

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

3A. INTÉGRATION DU PLAN DU PROGRAMME *À L'ACTION* AVEC LE PLAN DE GESTION ET LA STRATÉGIE *AU-DELÀ DE 2015*

Légende :

CBC Radio-Canada

A0057457_17-000282

À L'ACTION

3B. LE POINT SUR LE PROGRAMME *À L'ACTION*

A0057457_18-000283

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

3B. DEPUIS SON LANCEMENT EN 2011, LE PROGRAMME *À L'ACTION* MET À PROFIT LA FORCE DE FRAPPE COLLECTIVE

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

3B. L'EXAMEN ORGANISATIONNEL *À L'ACTION* EST UN PROJET ÉTENDU QUI S'ATTAQUE À TOUS LES SECTEURS DE LA SOCIÉTÉ

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

3B. *À L'ACTION* – PHASE 2 – FONCTIONS INTERCOMPOSANTES ET RÉGIONS

A0057457_21-000286

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

3B. L'EXAMEN DES SERVICES INSTITUTIONNELS ET INTERCOMPOSANTES A MIS EN RELIEF DES SECTEURS DE COMPLEXITÉ REQUÉRANT UNE ÉVALUATION PLUS APPROFONDIE

A0057457_22-000287

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

3B. L'EXAMEN DES SERVICES RÉGIONAUX A RÉVÉLÉ UNE BELLE PROGRESSION DE L'INTÉGRATION DES RESSOURCES

A0057457_23-000288

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

3B. L'EXAMEN DES SERVICES RÉGIONAUX A DONNÉ UN PORTRAIT DÉTAILLÉ DES RESSOURCES ET DU CONTENU PRODUIT DANS LES RÉGIONS

A0057457_24-000289

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

3B. ÉCONOMIES, GAINS D'EFFICIENCE ET D'EFFICACITÉ POTENTIELS

Les économies réalisées serviront à atteindre les cibles de réduction (au titre de la *Stratégie 2015* et du PARD et pour compenser l'abolition du FAPL) ainsi qu'à contenir les pressions financières tout en atténuant les effets sur la programmation. Les économies seront réalisées au courant des trois prochaines années.

	RÉGIONS	Catégorie d'occasions
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

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

3B. ÉCONOMIES, GAINS D'EFFICIENCE ET D'EFFICACITÉ POSSIBLES

RÉSEAU/INSTITUTIONNEL	Catégorie d'occasions
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	

A0057457_26-000291

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

3B. *À L'ACTION* – PHASE 3

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

3B. *À L'ACTION* – PHASE 4

3C. AUTRES INITIATIVES DE RECHERCHE D'EFFICIENCE

SERVICES ANGLAIS
SERVICES FRANÇAIS
SERVICES INSTITUTIONNELS

La gestion des initiatives décrites ci-après est assurée en collaboration par les Services anglais, les Services français et les services institutionnels, et vise avant tout l'adoption de pratiques exemplaires.

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

3C. ÉCONOMIES RECORD DANS LE CADRE DE L'EXAMEN DES FONCTIONS ADMINISTRATIVES DES SERVICES ANGLAIS

A0057457_30-000295

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

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

3C. LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION VISE DES ÉCONOMIES DANS L'ENSEMBLE DES SERVICES FRANÇAIS

SERVICES FRANÇAIS Transformation

- Le programme de transformation a été lancé par Louis Lalande dans les premiers temps suivant sa nomination comme vice-président principal. Cette initiative stratégique majeure permettra aux Services français de conserver leur position de chef de file sur le marché.
- Les Services français ont mis en place un vaste programme d'initiatives englobant tous les secteurs de la programmation et de l'administration; ces initiatives sont parvenues à différents stades d'avancement (voir les détails à la page suivante).

Étape initiale	Analyse approfondie	Mise en œuvre
Les occasions ont été cernées, mais l'analyse n'a pas encore commencé.	L'analyse est en cours et une décision sera prise en fonction des avantages attendus, des risques et de la capacité de réussir la mise en œuvre (ex. : regroupement au titre de l'article 18.1, impacts sur d'autres objectifs, etc.)	Une décision d'aller de l'avant a été rendue et un plan de projet est en cours d'élaboration.

- Les échéances des différentes initiatives varient également, certaines se termineront l'année prochaine alors que d'autres s'échelonnent sur plusieurs années.

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

3C. LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION VISE DES ÉCONOMIES DANS L'ENSEMBLE DES SERVICES FRANÇAIS

SERVICES FRANÇAIS Transformation

- Mise en œuvre des régies automatisées à Montréal *(Mise en œuvre)*

A0057457_34-000299

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

3C. LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION VISE DES ÉCONOMIES DANS L'ENSEMBLE DES SERVICES FRANÇAIS

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

3C. LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION VISE DES ÉCONOMIES DANS L'ENSEMBLE DES SERVICES FRANÇAIS

SERVICES FRANÇAIS Transformation

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

3C. LES INITIATIVES À L'EXAMEN DES FRAIS GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS ET DES SERVICES IMMOBILIERS ONT PRODUIT DES GAINS D'EFFICIENCE PARTOUT DANS LA SOCIÉTÉ

- Initiatives liées aux frais généraux et administratifs – économies de notamment :
  - optimisation du parc d'imprimantes
  - approvisionnement de la nouvelle génération
  - passage à Rogers Mobility
  - décentralisation des activités de marchandisage au profit des réseaux

Initiatives liées aux frais généraux et administratifs

- Services immobiliers –
  - regroupement et location des locaux excédentaires

Services immobiliers

A0057457_37-000302

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

ANNEXES

A.

B.

C.

D.

E.

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

ANNEXE A

LA PHASE INITIALE DU PROGRAMME *À L'ACTION* A CIBLÉ DES ÉCONOMIES DE À RÉALISER D'ICI LA FIN DE 2014-2015

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

ANNEXE A

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

ANNEXE A

SPHÈRE ET NIVEAUX : LA SPHÈRE DE RESPONSABILITÉS MOYENNE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ COMPORTE SUBALTERNES

- Le tableau suivant présente les sphères de responsabilités moyennes au sein des services institutionnels, des Services anglais et des Services français. La sphère moyenne pour l'ensemble de l'organisation est de **subalternes**.

MÉDIAS	
SERVICES INSTITUTIONNELS	
SERVICES ANGLAIS	
SERVICES FRANÇAIS	
GRAND TOTAL	

Nota 1 : La sphère de responsabilité correspond au nombre de subordonnés qui relèvent d'un gestionnaire ou d'un superviseur.

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

ANNEXE A

SPHÈRES ET NIVEAUX : IL Y A JUSQU'À SEPT NIVEAUX DE GESTION SOUS LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Note 1 : Le président-directeur général équivaut au niveau 0.
* Personnes et Culture se penchera sur les 22 structures d'exception comptant 6 ou 7 niveaux de gestion pour corriger la situation.

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

ANNEXE B

SELON L'ÉTUDE EFFECTUÉE PAR HACKETT, LES FRAIS GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS* GLOBAUX DE LA SOCIÉTÉ SONT INFÉRIEURS À CEUX DE SES PAIRS

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

ANNEXE C

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

ANNEXE D

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

ANNEXE D

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

ANNEXE D

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

ANNEXE E

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

ANNEXE E