

## [Text]

instituted, which will enable the CBC to function more efficiently and with clear accountability and to benefit from significant administrative economy.

The purpose of the organizational changes is to create a structure in which operational units are a more manageable size, capable of clear direction by the president and the board of directors. Therefore, the management of radio and television has been separated; regional operations have been removed from the network offices responsible for radio and television and placed under a separate structure, which includes responsibility for northern services.

CBC Enterprises, which will now be responsible for all English and French merchandising activities, will report to the executive vice-president. In addition, the head office has been reorganized to give greater emphasis to policy formulations, to plans and to evaluation and auditing.

The roles of key executives have been clarified. The executive vice-president is responsible for the day-to-day operations of the corporation and will assume responsibility for the direction and management of the corporation in the absence of the president. The newly created senior vice-president, also reporting directly to the president, will be responsible for strategy development, objective setting, the allocation of resources and the evaluation of performance. The internal auditor will henceforth report directly to the president, and in addition, the board of directors has established a permanent audit committee of its own members.

Good operating practices are clearly essential if the CBC is to make the most use efficient use of its revenues. A number of steps have already been taken: a general freeze on hiring while the CBC reviews the size of its workforce; the establishment of specific corporate appointment procedures regarding additions to or a movement within senior management; the establishment of centralized responsibility for computer systems development under the Vice-President, Administration and Human Resources; and staff reductions through attrition and early retirement.

The board has also directed management to proceed with the immediate implementation of a number of improved cost-accounting methods and systems: stringent controls on travel and duty entertainment; a review of operating practices in such areas as crew sizes and the use of production facilities and services to ensure optimum standards of efficiency and economy.

Commercial sales operations are also being reviewed with a view to deriving the maximum level of revenue consistent with the CBC's mandate. Since I have referred to this relationship in my appearance before you recently, I will not elaborate now. Once these changes have been fully implemented, the board estimates that as a first step there will be a reduction of about 500 positions and a projected annual savings of salaries and benefits of approximately \$20 million.

## [Translation]

été apportés à l'organisation et aux méthodes d'exploitation de la Société. Ils permettront à Radio-Canada de fonctionner plus efficacement dans un cadre d'imputabilité bien défini, et de réaliser des économies d'administration considérables.

La réorganisation a pour but de créer une structure constituée d'unités opérationnelles de taille plus facile à gérer et plus apte à suivre les orientations du Président et du Conseil d'administration. C'est ainsi que les directions de la radio et de la télévision ont été séparées, l'exploitation d'installations régionales a été retirée aux dirigeants du réseau responsable de la radio et de la télévision, pour constituer un secteur distinct qui inclut également les services du Nord.

Les entreprises Radio-Canada qui seront désormais responsables de toutes les activités de commercialisation, du côté français et anglais, relèveront du vice-président exécutif. En outre, le siège social a été réorganisé de manière à mettre l'accent sur la formulation de politiques, la planification, l'évaluation et le contrôle.

Les rôles des principaux dirigeants ont été précisés. Le vice-président exécutif est responsable de l'exploitation quotidienne de la Société, et la dirige en l'absence du Président. Le premier vice-président, dont le poste nouvellement créé relève directement du président, sera responsable du développement des stratégies, de l'établissement des objectifs, de l'établissement des ressources et de l'évaluation du rendement. Dorénavant, le vérificateur interne relèvera directement du Président et, de plus, le Conseil d'administration a créé un comité de vérification permanent constitué de ses propres membres.

Pour utiliser ses revenus le plus efficacement possible, il est absolument indispensable que la Société ait de bonnes méthodes de fonctionnement. C'est pourquoi un certain nombre de mesures ont déjà été prises: blocage général de l'embauche pendant que la Société examine l'importance de son effectif; établissement de méthodes nationales d'engagements bien précis relatives aux nouveaux postes et aux mutations au sein de la haute-direction; regroupement des responsabilités de développement des systèmes informatiques, sous l'autorité du vice-président en administration et aux ressources humaines; et réduction du personnel par attrition et retraites anticipées.

Le Conseil a également décidé: la mise en oeuvre immédiate d'un certain nombre de méthodes et de systèmes de détermination du prix de revient amélioré; le contrôle rigoureux des déplacements et des frais de représentations; le réexamen de certaines pratiques d'exploitation, dont, notamment, la taille des équipes et l'utilisation des installations et des services de production, de manière à optimiser l'efficacité et les économies.

Les activités de vente publicitaires font également l'objet d'une révision visant à retirer le maximum de recettes compatibles avec le mandat de Radio-Canada. Comme j'ai déjà mentionné ce rapport, dernièrement, lorsque j'ai comparu devant vous, je n'entrerai pas dans les détails aujourd'hui. Le Conseil estime que lorsque ces changements auront été totalement mis en oeuvre, on réussira, dans un premier temps, à réduire l'effectif de 500 postes et à réaliser ainsi des économies