

Innovation et mobilisation

Introduction

L'année 2011 a vu des femmes et des hommes ordinaires descendre dans la rue, que ce soit à l'occasion du Printemps arabe, du mouvement des Indignés, ou des manifestations contre la crise financière, contraignant à la démission les gouvernements de plusieurs pays européens. L'actualité a été dominée par de grands événements comme l'attentat et le massacre d'Oslo, ou encore le tremblement de terre, le tsunami et la catastrophe nucléaire au Japon. Mais c'est justement dans ces moments-là que le public se tourne vers les médias de service public pour obtenir des informations fiables et impartiales, et que les Membres contributeurs aux Échanges d'actualités de l'UER font la différence, grâce à une couverture de premier ordre.

Véritables outils de communication, les médias sociaux exercent leur influence jusque sur les processus éditoriaux. La convergence entre Internet et radiodiffusion se confirme et l'on voit apparaître des technologies intelligentes, connectées et hybrides. Les radiodiffuseurs publics doivent donc suivre le rythme du progrès technique. En tant que lieu d'échange d'expériences et de savoir-faire et creuset d'idées nouvelles, l'UER se trouve ainsi au cœur de la coopération entre Membres. Il est primordial que nous nous dotions des dernières avancées technologiques. C'est ainsi qu'en 2011, nous avons jeté les bases d'une nouvelle UER.

Nous avons regroupé les Départements Radio et Télévision, ainsi que les Actualités, au sein du nouveau Département Médias. Nous avons lancé un projet visant à moderniser le réseau. Nous sommes en train de revoir entièrement la technologie des Échanges d'actualités. Notre nouvelle stratégie en matière de droits sportifs nous permet de fournir à nos Membres des services sur mesure. Nous avons intensifié nos efforts visant à défendre les médias de service public. Grâce à une campagne de lobbying ciblée, à une communication intensive et au Projet d'aide spéciale, l'UER est reconnue désormais comme un ardent défenseur de la liberté des médias et des valeurs de service public et comme un moteur d'innovation.

Guidés par les objectifs fixés en 2010, nous faisons de l'UER une référence, à l'échelle mondiale, en matière d'innovation et d'expertise. Une UER prête à relever les défis de l'avenir multimédia.



Objectifs 2012

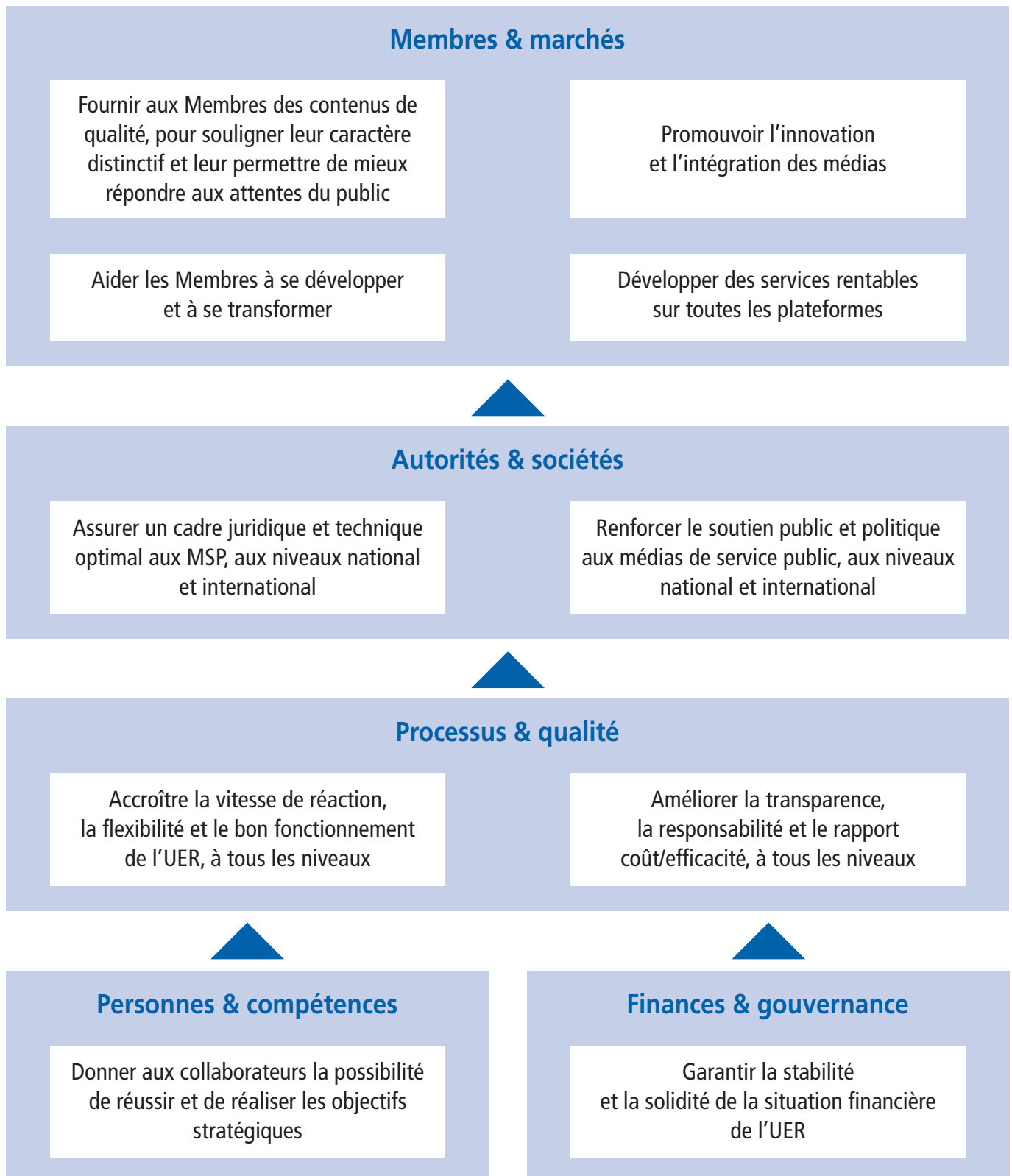
Rendre indispensable l'audiovisuel de service public : voilà la mission fondamentale de l'UER. Nous voulons :

- Renforcer le soutien public et politique aux médias de service public
- Fournir aux Membres des contenus de qualité, pour souligner leur caractère distinctif et leur permettre de mieux répondre aux attentes du public
- Promouvoir l'innovation et l'intégration des médias, en encourageant la créativité et en établissant des normes
- Exploiter un réseau souple et fiable, avec une marge EBIT de 5 %.

Pour y parvenir, nous mettons en œuvre la stratégie suivante :

- Renforcer les secteurs des affaires publiques, du marketing et de la communication
- Valoriser et développer les échanges d'actualités et de programmes existants
- Améliorer les services existants et proposer de nouveaux services, en tirant davantage parti des nouvelles technologies
- Améliorer la qualité de service et exploiter le potentiel de croissance.

Objectifs stratégiques de l'UER pour la période 2012-2016



Objectifs stratégiques 2012

Membres et marchés

L'année 2012 sera riche en actualités et en sports, avec des élections dans plusieurs grands pays et des manifestations sportives de premier plan. Le marché des médias compte de plus en plus d'intervenants, aussi l'UER devra-t-elle offrir des programmes novateurs, donnant ainsi à ses Membres un avantage concurrentiel décisif dans un environnement médiatique en pleine évolution. Chaque fois que c'est possible, nous exploiterons au mieux les plateformes et les outils, pour améliorer la distribution et l'accessibilité de nos programmes.

Fournir aux Membres des contenus de qualité, pour souligner leur caractère distinctif et leur permettre de mieux répondre aux attentes du public

Actions

- Distribution d'événements sportifs majeurs (UEFA EURO 2012, Jeux olympiques, p.ex.)
- Acquisition de droits sportifs importants et développement du portefeuille global
- Distribution de la couverture des élections aux États-Unis, en Russie, en France, etc.
- Augmentation de la vitesse de déploiement lors d'événements d'actualité
- Évaluation des Échanges d'actualités pour les Membres Radio
- Augmentation du nombre de concerts non classiques offerts aux Membres Radio
- Mise au point d'une nouvelle coproduction TV de grande envergure
- En collaboration avec le radiodiffuseur hôte, organisation de l'édition 2012 de la manifestation sur la diversité
- Coordination de la Journée à thème 2012 : "*Pourquoi la pauvreté ?*"

Promouvoir l'innovation et l'intégration des médias

Actions

- Innover pour assurer le bon fonctionnement des transmissions réseaux
- Créer le Département Médias
- Créer le "Media Lab" et un laboratoire d'innovation technique, et fournir les premiers services
- Coordonner, à l'échelon européen, le lancement de la technologie HBB
- Mieux identifier et suivre les tendances et partager avec les Membres les connaissances ainsi acquises
- Mettre en valeur la plateforme musicale paneuropéenne
- Faire de l'"Eurovision Showcase" la principale plateforme européenne d'échange de formats
- Augmenter la part des contenus transmédias dans les programmes existants (radio, TV, p. ex.)

Aider les Membres à se développer et à se transformer

Actions

- Mieux connaître la situation des Membres et leurs besoins
- Fournir des conseils stratégiques, directement ou par l'intermédiaire de tiers
- Produire des recettes pour financer les activités du Projet d'aide spéciale
- Axer le programme de formation de l'UER sur les priorités stratégiques des Membres

Développer des services rentables sur toutes les plateformes

Actions

- Mettre en œuvre la stratégie commerciale pour les services liés au réseau (transmission, contribution, production).
- Mettre en œuvre une nouvelle stratégie de marketing (tarification, relations clientèle, stratégie de vente).
- Améliorer la rentabilité des services liés au réseau.
- Envisager de nouveaux services Internet, notamment en matière d'agrégation de contenus (Jeux olympiques, musique, fiction).
- Exploiter de façon satisfaisante les droits sportifs accessoires, conformément au budget.

Autorités et société

Parmi les principaux défis qui se posent aujourd'hui aux radiodiffuseurs de service public figurent l'accès à un financement stable sur le long terme, la protection de l'indépendance éditoriale et la mise au point de services destinés aux plateformes en ligne. L'UER compte intensifier ses efforts pour aider ses Membres, tant à l'échelon national qu'au niveau international. Elle continuera également à défendre inlassablement la cause des médias de service public, partout dans le monde. Pour accroître notre influence, nous investirons et renforcerons notre équipe, afin de devenir une référence en matière de veille médias.

Assurer un cadre juridique et technique optimal

Actions

- Garantir la stabilité du financement des MSP, sur le long terme
- Veiller à ce que les radiodiffuseurs conservent une quantité suffisante de spectre pour leurs besoins futurs (CMR12, nouveau dividende numérique, p. ex.)
- Mettre en place un cadre juridique facilitant l'obtention des droits d'auteur
- Assurer la qualité de la production en formulant des recommandations sur les critères de performance des équipements de production informatisée
- Améliorer l'interopérabilité en définissant des interfaces pour les services de médias au niveau logiciel

Renforcer le soutien public et politique aux médias de service public

Actions

- Collaborer avec les Membres pour actualiser la raison d'être des MSP (études, arguments)
- Définir et faire connaître les valeurs et les principes de l'UER/des MSP
- Protéger les MSP dans l'environnement en ligne
- Renforcer le secteur des études/recherches, afin de faire de l'UER une référence en matière de veille médias
- Améliorer la qualité et la cohérence du marketing et de la communication au sein de l'UER
- Promouvoir une réduction de l'empreinte Co₂ du secteur audiovisuel



Processus internes et services de qualité

La principale priorité de l'UER sera la modernisation de ses services de transmission liés aux actualités. Cette modernisation passe notamment par une mise à niveau de l'infrastructure de base. Nous évaluerons en outre la modernisation de nos systèmes financiers et de notre système de planning et de réservation réseau, afin d'être en mesure de relever les défis de l'avenir. En mettant en place des processus internes ultramodernes, nous améliorerons notre efficacité et la qualité de nos services, tout en augmentant le niveau de satisfaction de nos clients.

Accroître la vitesse de réaction, la flexibilité et le bon fonctionnement de l'UER, à tous les niveaux

Actions

- Préparation du déploiement de la future architecture réseau (FUNA)
- Mise en œuvre des processus et services axés sur les fichiers (TTF) et production de valeur ajoutée, pour les Échanges d'actualités
- Modernisation du réseau à fibre optique pour réduire les coûts ou améliorer l'efficacité (MPEG 4, Ethernet, Modulation)
- Mise en œuvre du plan de continuité des activités
- Mise en place d'une stratégie Internet cohérente pour toute l'UER
- Optimisation de l'inventaire UER (Madrid, Genève)

Améliorer la transparence, la responsabilité et le rapport coût/efficacité, à tous les niveaux

Actions

Mise en œuvre de la première phase du système d'achat "Purchase Order"

- Amélioration des rapports de gestion, à tous les échelons
- Réexamen de la stratégie et des procédures d'archivage
- Réexamen des outils financiers (Oracle et autres)
- Réexamen des politiques et de la documentation comptables
- Amélioration de la documentation relative au contrôle financier



Personnes et compétences

L'atout le plus précieux de l'UER, ce sont ses collaborateurs. Il est donc primordial qu'ils partagent une même vision, qui est celle de l'UER, et comprennent la nécessité de saisir les opportunités offertes dans le domaine technologique. Il faut également qu'ils aient la volonté de fournir les efforts supplémentaires qui permettront d'atteindre les objectifs fixés pour l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, il est essentiel que l'UER investisse dans la formation (notamment afin de renforcer les aptitudes au leadership) et la communication. En effet, elle ne pourra atteindre ses objectifs stratégiques que si tous ses collaborateurs apportent leur pierre à la réalisation de la mission et de la vision d'ensemble de l'organisation. Pour ce faire, une communication interne claire, une collaboration interdisciplinaire et une culture d'entreprise renforcée sont indispensables.

Donner aux collaborateurs la possibilité de réussir et de réaliser les objectifs stratégiques

Actions

- Mieux communiquer les objectifs de l'UER
- Développer la collaboration interdisciplinaire, à tous les niveaux
- Renforcer la culture d'entreprise
- Parachever le cadre de comparaison des salaires et réexaminer les plages salariales
- Donner les moyens au personnel, à tous les niveaux, de relever les défis actuels et futurs



Finances et gouvernance

Nous sommes en train de réduire les frais fixes. Parallèlement, nous nous employons à tirer parti de nouvelles opportunités de croissance. Dans ce contexte, il est indispensable de mettre en place un système de gestion financière moderne, afin d'aider à la prise de décisions par les responsables. Pour renforcer la responsabilisation des cadres, nous améliorerons les contrôles et la transparence financière. Pour garantir la stabilité de la situation financière de l'UER, nous continuerons à appliquer la politique en vigueur vis-à-vis des débiteurs. Enfin, nous réexaminerons notre procédure d'évaluation de l'exposition au risque.

Garantir la stabilité et la solidité de la situation financière de l'UER

Actions

- Réduire les créances arriérées
- Réduire de 20 % les frais fixes et les dépenses d'exploitation du réseau, d'ici fin 2015
- Évaluer et gérer de manière appropriée l'exposition au risque





Union Européenne de Radio-Télévision (UER)

L'Ancienne-Route 17A / Case postale 45 / 1218 Le Grand-Saconnex / Suisse
Tél. : +41 (0)22 717 21 11 / Fax : +41 (0)22 747 40 00 / E : ebu@ebu.ch

www.ebu.ch