

UER

ET SES ACTIVITÉS EUROVISION ET EURORADIO

VISION2020
MOBILISER, INSPIRER
ET INNOVER

DÉCEMBRE / 2014

SOMMAIRE

3 INTRODUCTION

4 RÉSUMÉ

7 LES QUATRE PRIORITÉS POUR 2015-2017

- RENFORCER LA COHÉSION DE L'UER
- PROMOUVOIR LES VALEURS DES MSP
- VEILLER À LA QUALITÉ ET AU CARACTÈRE DISTINCTIF
- ACCROÎTRE NOTRE MARGE BÉNÉFICIAIRE ET OFFRIR DE NOUVEAUX SERVICES

12 INCIDENCE SUR LE PERSONNEL

14 OBJECTIFS 2015

16 TABLEAU DE BORD PROSPECTIF 2015-2017

18 INDICATEURS-CLÉS DE PERFORMANCE

19 CONCLUSION

INTRODUCTION

Lancé en octobre 2012, le projet VISION2020 visait à élaborer une série de recommandations stratégiques à l'intention des MSP, aujourd'hui disponibles sous la forme d'un rapport et d'une application mobile. La deuxième phase de ce projet portait sur l'analyse stratégique des services offerts aux Membres. L'Assemblée générale a approuvé en juin 2014 les grandes lignes de la vision, de la mission et des orientations générales de l'UER.

La troisième phase du projet vise à définir les objectifs stratégiques et à déterminer quelles seront les grandes étapes menant à leur réalisation. Elle évaluera également l'incidence d'une telle démarche sur les services existants et le personnel de l'UER. Le personnel, tous les Comités et Assemblées, ainsi que le Conseil exécutif, ont pris part à cette analyse.



RÉSUMÉ DU PROJET VISION2020

ET DES OBJECTIFS APPROUVÉS

Voici un an, nous avons lancé la deuxième phase du projet VISION2020, destinée à évaluer nos services à l'aune des grandes lignes de force de l'évolution par laquelle passent actuellement nos Membres. L'objectif poursuivi était de nous assurer que notre structure et nos services, tout en répondant aux attentes et aux besoins existants, sont de nature à nous permettre d'aborder avec sérénité l'avenir. Au cours de ce travail, le Conseil exécutif et les Comités ont élaboré un ensemble de principes directeurs. Ces principes dessinent le cadre dans lequel s'inscriront nos objectifs et nos services futurs :

- Instaurer un réseau de Membres solidaires, unis par leurs valeurs communes
- Créer un environnement stimulant intellectuellement pour l'échange d'idées, de connaissances et de bonnes pratiques, en mettant à profit notre savoir-faire commun
- Offrir des conseils stratégiques en analysant et en prévoyant les tendances et l'évolution générale
- Constituer un point focal apte à poser rapidement, au nom des MSP, des actes déterminés
- Améliorer la productivité et l'efficacité
- Être un prestataire de services fiable et créatif et offrir une plateforme d'échanges et de développement commun

Au cours de la première phase de VISION2020, nous avons élaboré une série de recommandations et défini des domaines prioritaires pour nos Membres. Le Conseil exécutif, avec le concours des Comités et de la direction de l'UER, a défini ses attentes vis-à-vis de l'UER en se fondant sur ces domaines prioritaires. Nous avons comparé ces attentes à l'éventail actuel de nos services et décidé de faire porter prioritairement nos efforts sur les cinq domaines présentés dans la figure 3.

Les nouveaux domaines prioritaires ont été approuvés en juin 2014 par l'Assemblée générale et tous les services de l'UER doivent désormais contribuer à la réalisation de ces priorités. La gouvernance et la structure de l'UER seront adaptées pour nous permettre de répondre à ces nouvelles attentes.

Grâce aux échos que nous avons reçus de nos Membres, de nos collaborateurs et de notre clientèle, nous avons conçu une nouvelle vision et une nouvelle mission, que l'Assemblée a également approuvées en juin 2014 (fig.2).

Ces affirmations reflètent notre but et nos intentions et devraient aider notre personnel, non seulement à comprendre la raison d'être de l'UER, mais aussi à prendre des décisions cohérentes au quotidien. En parallèle, nous avons également élaboré à l'intention des collaborateurs et responsables de l'UER une nouvelle série de valeurs internes (respect et reconnaissance, responsabilité et compétence, esprit d'équipe et performance, service et solutions, créativité et innovation). Ces valeurs constituent le socle du système d'évaluation de la performance de l'UER, laquelle est guidée par sa vision, sa mission et ses valeurs.

Dès le départ, cet effort s'est inscrit dans une optique de collaboration avec nos Membres et notre personnel. Cette étroite coopération avec nos Membres a pris la forme d'ateliers spécialisés impliquant les membres du Conseil exécutif, d'ateliers et de réunions s'adressant aux Présidents des différents Comités, ainsi que de présentations et d'ateliers organisés dans le cadre des réunions régulièrement tenues par nos groupes soumis aux statuts, tout au long de l'année 2014. Nos collaborateurs ont pris une part active à ce processus par le truchement de petits déjeuners de travail et d'ateliers. Un groupe se consacrant exclusivement aux valeurs mène, aux côtés des directeurs, la mise en œuvre des diverses activités visant à promouvoir la nouvelle vision, la nouvelle mission et les nouvelles valeurs au sein de l'organisation.

FIG. 1 : NOUVELLES PRIORITÉS STRATÉGIQUES VISION2020 : PARTICIPATION DES MEMBRES ET DES COMITÉS

JANVIER

- Comité Sports

FÉVRIER

- Comité des affaires juridiques et publiques
- Comité technique
- Conseil exécutif

MARS

- Comité technique
- Comité et Assemblée Sports
- Assemblée des Ressources humaines
- Conseil exécutif
- Réunion des Présidents des Comités

AVRIL

- Comité des affaires juridiques et publiques
- Assemblée des affaires juridiques et publiques
- Comité et Assemblée techniques

MAI

- Réunion des Présidents des Comités
- Comité et Assemblée Radio
- Comité et Assemblée Télévision
- Conseil exécutif

JUIN

- Conseil exécutif
- Assemblée générale
- Comité technique

AOÛT

- Comité technique

SEPTEMBRE

- Assemblée Radio
- Comité Sports
- Comité Actualités
- Comité Télévision
- Comité des affaires juridiques et publiques
- Conseil exécutif

OCTOBRE

- Comité et Assemblée Sports
- Comité des affaires juridiques et publiques
- Assemblée des affaires juridiques et publiques

NOVEMBRE

- Groupe de référence du CEC
- Comité et Assemblée Actualités
- Conseil exécutif

DÉCEMBRE

- Conseil exécutif
- Assemblée générale
- Comité Télévision

FIG. 2 : NOTRE VISION ET NOTRE MISSION

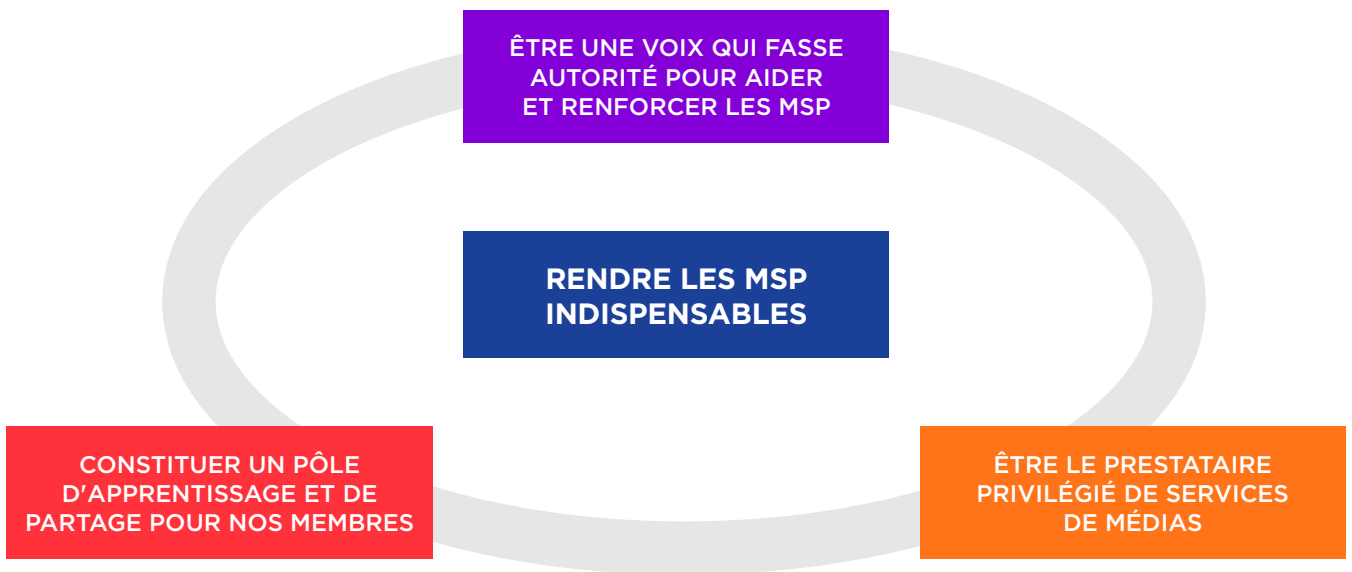
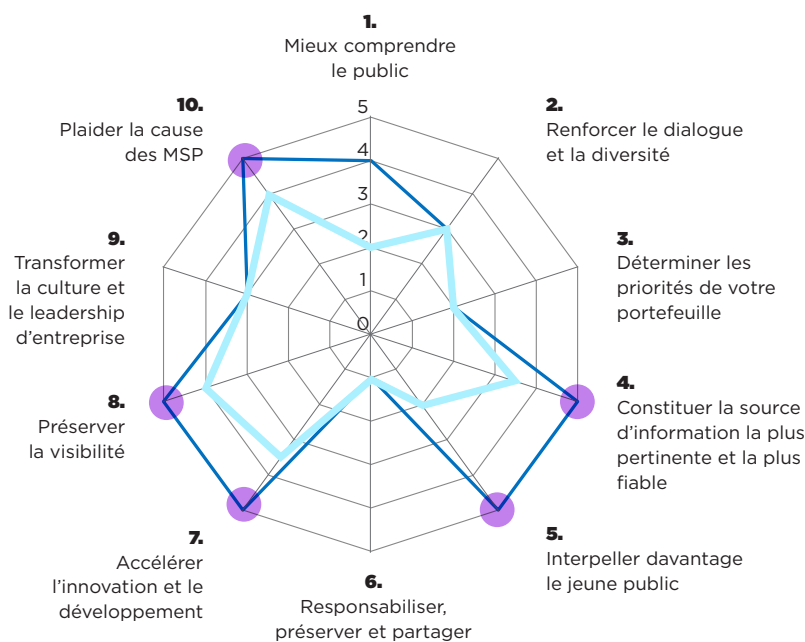


FIG. 3 : NOUVEAUX DOMAINES PRIORITAIRES POUR L'UER
(SELON LES 10 RECOMMANDATIONS DE VISION2020 AUX MSP)



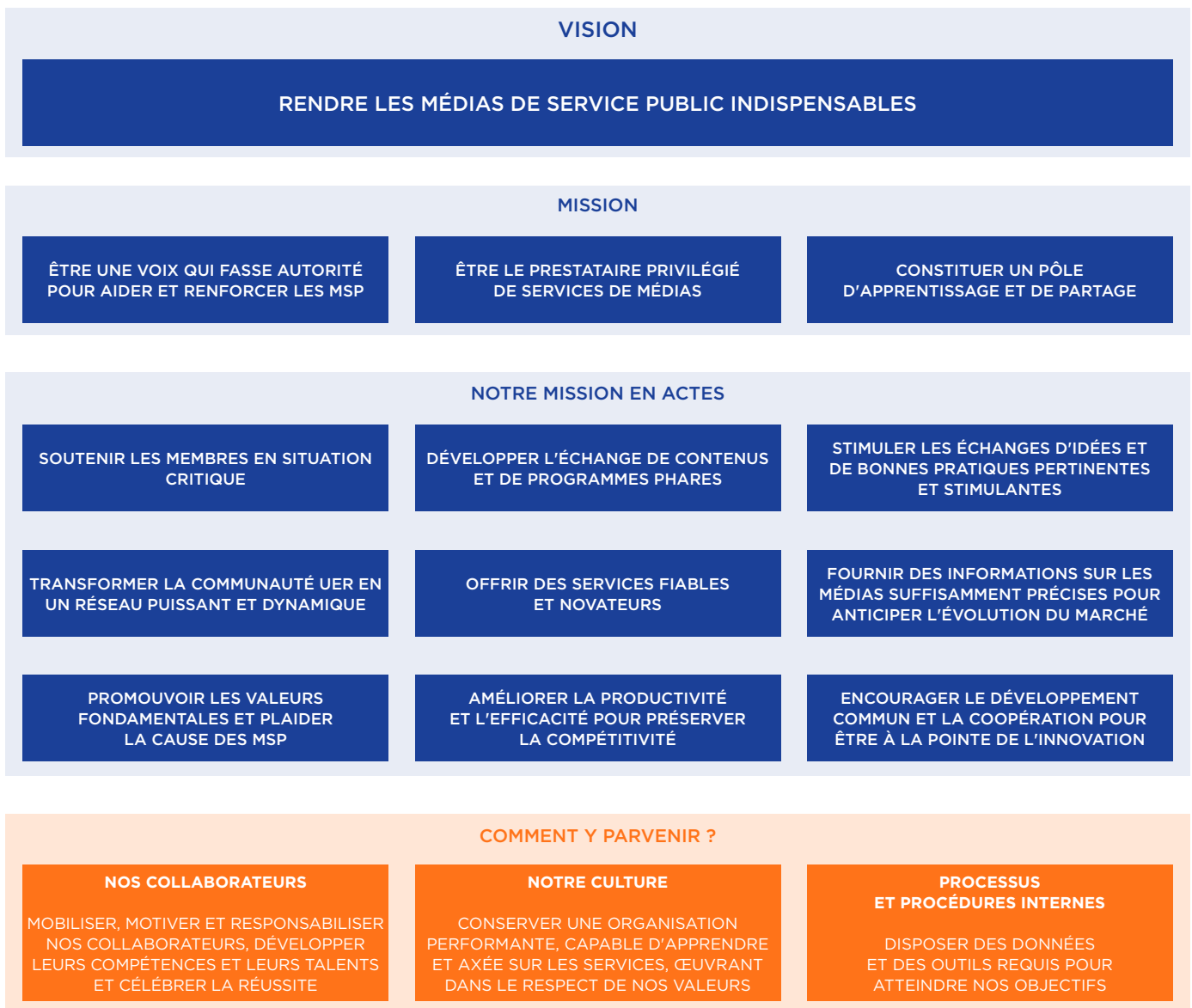
Bleu clair = auto-évaluation par l'UER de son offre actuelle de services
 Bleu foncé = évaluation des besoins futurs par le Conseil exécutif et les Présidents des Comités
 Cercles violacés = domaines prioritaires pour l'offre de services UER

Comme le montre la figure ci-dessous nous avons relié nos services et nos ambitions à notre vision et notre mission. Nous prenons

l'engagement d'adapter nos compétences, notre structure et nos processus internes de manière à répondre aux nouvelles

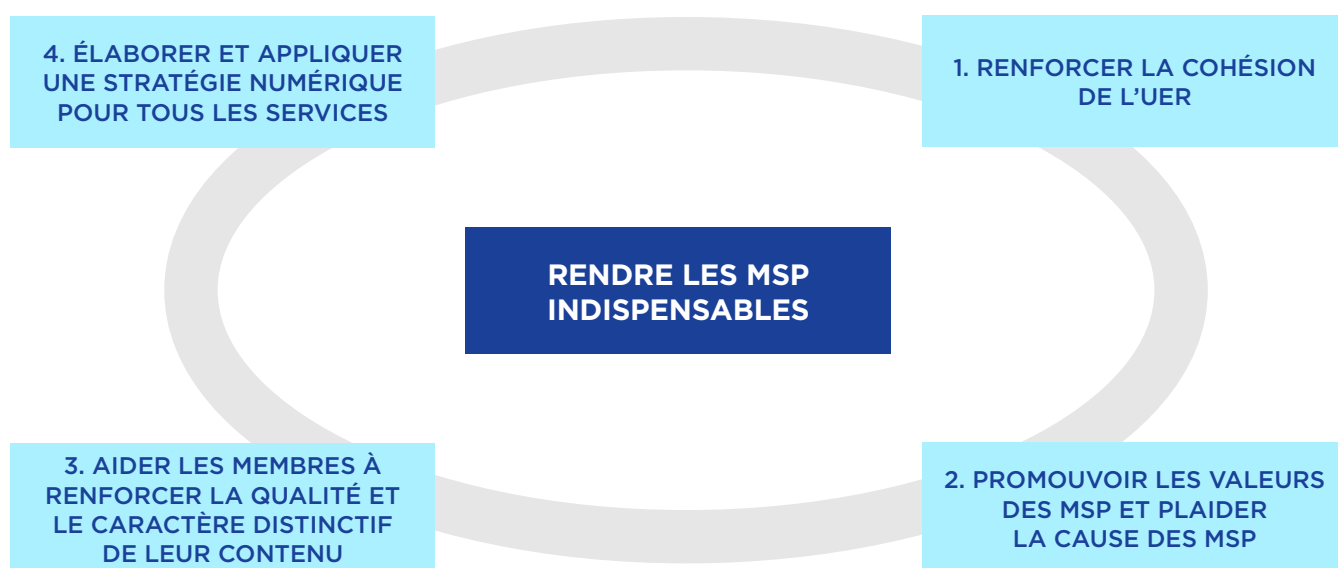
attentes. Cette transformation, qui exigera du temps, sera menée à bien sous la houlette du Conseil exécutif.

FIG. 4 : NOTRE ENGAGEMENT



LES QUATRE PRIORITÉS POUR 2015-2017

FIG. 5 : NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2015-2017



Des Comités se sont réunis dans le cadre de VISION2020 pour examiner le programme de travail et la qualité des activités menées par les Services permanents de l'UER. En ce qui concerne le Département Médias, nous avons chargé Clare Duignan (ancienne Directrice générale de la radio et de la télévision à RTE) de rédiger un rapport, qu'elle a ensuite présenté aux diverses Assemblées, ainsi qu'au Conseil exécutif.

Cette analyse nous a montré que nous devons mieux répondre aux besoins et aux requêtes des Membres. Les pressions pesant sur le financement, les modèles de financement, la mission et le rayonnement des MSP ne cessent de croître. Nous devons mettre à votre disposition les outils et l'aide requis pour vous aider à plaider la cause des MSP et vous soutenir, le cas échéant, à l'échelon national.

Les Membres souhaitent davantage de plateformes d'échange ad hoc dans tous les domaines, dans le but d'échanger des idées, des savoir-faire et des bonnes pratiques en rapport avec des sujets d'importance stratégique, notamment l'évolution de l'écosystème médiatique, l'innovation en matière de contenu, la personnalisation du contenu, les médias sociaux, les choix technologiques, l'adaptation de l'organisation des tâches et des solutions de production, la gestion du changement, les nouvelles plateformes de distribution, etc.

Les Membres n'attendent pas de nous que nous prenions l'initiative en matière de coproductions. Ils souhaitent par contre que nous mettions sur pied des réseaux d'experts leur facilitant la tâche dans ce domaine. La demande de partage ou de conception commune de solutions logicielles pour les services basés sur Internet augmente. Il faut que

l'UER joue un rôle plus prépondérant dans ce domaine.

L'analyse menée a aussi fait ressortir la nécessité de moduler nos services en fonction du contexte culturel et national dans lequel s'inscrivent nos Membres, qui ont donc des besoins et des requêtes légèrement différents.

Nous avons également pris conscience de la nécessité d'améliorer nos plateformes d'information et de communication. Un nombre encore beaucoup trop élevé de collaborateurs de nos Membres continuent à ne pas savoir ce que l'UER pourrait faire pour leur faciliter et enrichir leur travail.

Cette évaluation, complétée par l'apport des Comités et de nos collaborateurs, nous a permis de définir quatre objectifs stratégiques pour la période couverte par le plan 2015-2017.

1. RENFORCER LA COHÉSION DE L'UER

Nous ne pourrions demeurer une association forte et influente qu'à la condition que nos Membres puissent prendre la place qui leur revient et soient prêts à collaborer dans un esprit de solidarité et de service rendu en commun à la société. Telle est la raison pour laquelle nos Membres sont notre raison d'être. Nous nourrissons l'ambition de

renforcer la cohésion de notre réseau de Membres en offrant à ces derniers des services de premier ordre et en aidant chacun d'entre eux à conserver la place fondamentale qu'il occupe dans son pays. Dans l'avenir, nous consacrerons prioritairement aux trois grandes initiatives ci-dessous pour renforcer la cohésion de l'UER.

RENOUVELER LE PROGRAMME DE PARTENARIAT

Le Programme de partenariat a démarré voici quatre ans par le truchement de la série de programmes dite "de solidarité". Il s'agissait d'un catalogue de films, séries et documentaires exempts de droits, offerts par les Membres à leurs confrères en situation critique. Nous avons ensuite commencé à proposer des ateliers de formation des cadres destinés à aider nos Membres à améliorer la qualité éditoriale et à équiper leurs salles de rédaction des technologies les plus récentes. Ce programme s'est intensifié grâce à la collaboration étroite qui s'est nouée avec des Membres tels que la BBC, la Deutsche Welle, France Télévisions, la RAI et les radiodiffuseurs nordiques. Nous envisageons de renouveler le catalogue des films proposés dans le cadre de cette série de programmes de solidarité ou de le compléter par une nouvelle collection de programmes. Nous nous sommes associés à l'Union européenne pour offrir un programme de développement des médias spécialement conçu à l'intention des Membres des pays candidats à l'UE. Nous sommes en train de renouveler l'accord qui nous lie à l'UE, qui sera également signé par le Conseil de l'Europe. Notre objectif est d'étendre ce cadre de coopération aux pays visés par la politique de Voisinage de l'UE. Le programme vise à améliorer le cadre juridique et les capacités éditoriales des Membres de l'UER dans les pays concernés.

ADAPTER LES SERVICES AUX BESOINS S'EXPRIMANT À L'ÉCHELON RÉGIONAL

Nos Membres exercent leurs activités dans des cadres politiques et culturels variés. Pour que nos Membres dans leur ensemble se sentent de plus en plus concernés par nos services, nous sommes convaincus que nous devons les décliner davantage en fonction des besoins s'exprimant à l'échelon régional. Nous évaluerons donc ces besoins dans le but d'améliorer les services que nous offrons pour y répondre.

UNE NOUVELLE PLATEFORME DE COMMUNICATION ET DE TRAVAIL

L'ère numérique transforme notre mode d'apprentissage et de partage. Grâce aux outils de communication et de collaboration de qualité supérieure qu'offrira la version modernisée de notre site Internet, nous mettrons à disposition un environnement en ligne efficace, disponible en tout lieu et en tout temps et de nature à amplifier la portée et l'utilisation des services offerts par l'UER à ses Membres, en proposant notamment des formations en ligne par le biais de l'EUROVISION ACADEMY, mais aussi un accès en ligne à l'analyse médias et à l'échange de contenus "de qualité radiodiffusion". Nous aiderons ainsi les Membres que les contraintes financières mettent aujourd'hui dans l'incapacité d'assister aux réunions et Assemblées. Non seulement nous développerons l'activité en ligne de l'ensemble de notre communauté et de son réseau d'experts, mais nous renforcerons la cohésion de l'UER.



2. PROMOUVOIR LES VALEURS DES MSP ET PLAIDER LEUR CAUSE À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Le financement à la disposition des MSP diminue depuis maintenant cinq ans. Ces derniers sont également en butte à des pressions croissantes tentant de les amputer d'une part de leurs activités, notamment le sport et le divertissement populaire. De surcroît, la liberté de développer et d'innover est entravée ou freinée par

divers biais. Si nous n'agissons pas, les MSP perdront de l'influence et de l'importance dans les années qui viennent. Il faut donc que nous jouions un rôle plus actif dans les efforts visant à garantir l'avenir des MSP dans le système médiatique dualiste. Dans ce domaine, les quatre initiatives qui suivent seront au cœur de nos efforts.

EXPLIQUER LA CONTRIBUTION DES MSP À LA SOCIÉTÉ

Tant l'UER que ses Membres doivent communiquer pour expliquer en termes plus convaincants quelle contribution les MSP apportent à la société. Pour ce faire, nous sommes en train d'élaborer une méthode destinée à aider les Membres à évaluer cette contribution. Ce travail se fondera sur un ensemble d'indicateurs en rapport avec l'économie, la culture, l'éducation et la qualité de vie, mais aussi sur des études de cas et une série d'exemples de bonnes pratiques. Dans ce contexte, nous avons l'intention d'aider les Membres à élaborer de nouveaux messages illustrant le caractère indispensable des MSP. Cette "boîte à outils", mise au point en étroite collaboration avec les Membres, comprendra également des exemples de bonnes pratiques en matière de communication illustrant comment plaider la cause des MSP.

EXERCER UN LOBBYING PLUS EFFICACE

Les MSP œuvrent dans un cadre juridique et technique bâti tant à l'échelle nationale qu'internationale. Pour que nous puissions nous consacrer plus efficacement à nos priorités en matière d'affaires publiques, il est fondamental que l'UER et ses Membres collaborent dans le cadre d'un plan d'action concerté. Nos priorités stratégiques ont été définies en collaboration avec le Comité des affaires juridiques et publiques, l'Assemblée des affaires juridiques et publiques et le Conseil exécutif. Elles seront réévaluées à échéances régulières par ces instances. Nous avons mis la dernière main à des plans de campagne détaillés et

les indicateurs-clés de performance (ICP) destinés à permettre au Conseil exécutif d'évaluer les fruits de notre travail seront définis et présentés pour approbation au Conseil en février. Le plan d'action présentera aussi bien l'aspect tactique de notre réflexion que les jalons essentiels de notre travail, les éléments à livrer et les ICP.

L'UER continuera en outre à prêter son concours aux Membres à l'échelon national lorsqu'ils la solliciteront en ce sens.

SE TOURNER DAVANTAGE VERS L'AVENIR

Nous devons nous tourner davantage vers l'avenir pour influencer dans une plus large mesure sur la stratégie numérique adoptée aux échelons national et international et permettre aux MSP de prendre leur développement futur en mains. Nous devons améliorer la qualité de notre analyse et l'acuité du regard que nos propres organismes portent sur les grandes tendances de l'écosystème médiatique et sa transformation. Nous avons alloué des ressources supplémentaires au Service d'Analyse Médias (MIS), mais cette mesure ne suffira pas. Nous œuvrerons en faveur de la création d'un plus grand nombre de plateformes permettant de débattre ponctuellement de sujets d'importance stratégique, en sollicitant notamment la participation des spécialistes du secteur et des Membres. Nous augmenterons le temps consacré aux échanges relatifs à des questions de stratégie au Conseil exécutif, dans les Comités et au sein des groupes d'experts ad hoc.

ENVISAGER DE NOUVELLES ALLIANCES STRATÉGIQUES POUR ACCROÎTRE NOTRE INFLUENCE

Pour développer notre influence et améliorer la qualité de nos services, nous étudierons la possibilité de nouer de nouvelles alliances stratégiques et, le cas échéant, nous examinerons les candidatures au statut de Membre dans diverses catégories. Nous devons veiller à asseoir notre réputation, consolider notre force de frappe et être perçus comme un porte-parole influent et respecté, tant à l'échelon européen que mondial. Nous unirons aussi nos efforts à ceux de notre réseau mondial d'unions sœurs.



3. AIDER LES MEMBRES À RENFORCER LA QUALITÉ ET LE CARACTÈRE DISTINCTIF DE LEURS SERVICES

L'argument massue en faveur des MSP est le contenu. L'un des objectifs fondamentaux de l'UER est donc de contribuer activement à la qualité et au caractère distinctif du contenu diffusé par ses Membres.

Nous nous y employons comme suit :

- nous offrons aux Membres un pôle de services communs (p. ex. acquisition de droits sportifs, production d'événements d'actualité, services de radiodiffuseur hôte, prestation de services de transmission, etc.) ;
- nous organisons des échanges de contenu musical, d'actualités et de sport ;

MISER SUR UNE NOUVELLE STRATÉGIE SPORTIVE NOUS PERMETTANT DE RESTER CONCURRENTIELS

Nous demeurons encore aujourd'hui (aux côtés de nos Membres, forts de leur couverture nationale) le partenaire naturel des équipes de sport nationales. La concurrence change toutefois en permanence et les coûts liés à l'acquisition des droits sportifs sur les compétitions ont énormément augmenté. Les Membres ont soutenu avec détermination les initiatives que nous avons prises pour développer des services nous permettant de rester concurrentiels et de renforcer l'attrait de nos offres pour les fédérations sportives. Nous fournissons en effet à ces dernières un service de guichet unique apte à acquérir les droits sportifs pour le compte des Membres et des non-Membres, à coordonner les événements, à assumer le rôle de radiodiffuseur hôte, mais aussi à offrir des services de transmission et de streaming, etc. Le Comité et l'Assemblée Sports ont approuvé en octobre 2014 notre nouvelle stratégie sportive, qui prévoit l'instauration d'une coopération de plus en plus étroite entre l'UER et ses Membres aux échelons national et international.

- nous contribuons à la création de plateformes propices au travail en réseau, dans le but de permettre aux Membres d'instaurer un échange et un dialogue entre pairs, mais aussi avec des experts (Forum créatif, Connect, NewsXchange, etc.) ;

- nous offrons aux Membres les services de formation de notre ACADEMY ;
- nous coordonnons l'examen des valeurs des MSP (examen par les pairs).

Notre credo est le suivant : nous nous chargeons de tout ce qu'il paraît justifié aux Membres de faire en commun. Tout ce qui nous appartient vous appartient. Nous nous adaptons

AXER DAVANTAGE NOTRE PROGRAMME DE TRAVAIL SUR LA TECHNOLOGIE ET L'INNOVATION

Nous voyons l'UER comme une source d'innovation unique en son genre. La communauté technique a remodelé son programme de travail stratégique et s'est donné comme objectifs le développement de l'environnement de distribution et de production et le passage à une technologie axée sur IP. Nous ne voulons pas passer à côté des nouvelles perspectives d'amélioration de l'efficacité et de l'interopérabilité à notre portée, tout en continuant à offrir des services satisfaisant les besoins quotidiens.

METTRE EN VEDETTE LES ACTIVITÉS DESTINÉES AU JEUNE PUBLIC

Nombreux sont les MSP qui ont du mal à intéresser et attirer les jeunes. Nous devons donc soutenir davantage nos Membres dans ce domaine.

Nous nous y emploierons en élargissant les collections et échanges actuels, en coproduisant davantage de contenus destinés aux enfants, en concevant des applications "en marque blanche" et en échangeant des bonnes pratiques.

à l'évolution des besoins et de l'organisation des tâches de nos Membres en modernisant nos plateformes techniques et en mettant au point de nouveaux services.

Ce qui compte par-dessus tout pour nous, toutefois, c'est de voir grandir l'enthousiasme des Membres pour le réseau international d'experts auquel ils appartiennent et qui leur offre la possibilité de forger des alliances et de faire œuvre commune dans le but d'accélérer l'innovation et de développer le savoir-faire au sein de leurs organismes respectifs. Telles sont les raisons pour lesquelles nous mettrons l'accent, dans ce domaine, sur les quatre initiatives qui suivent :

Nous mettons sur pied un tout nouveau groupe chargé du jeune public. Les Membres se sentiront soutenus par le réseau de jeunes professionnels que nous allons créer dans le but de discuter des bonnes pratiques et du savoir-faire développé par les uns et des autres. En 2017, nous organiserons le Sommet mondial des médias pour les enfants à Davos.

CRÉER UN NOUVEL ÉVÉNEMENT PHARE

Le Concours Eurovision de la Chanson, qui fêtera son 60e anniversaire en 2015, est la perle de l'UER.

Cette émission de divertissement, la plus regardée et la plus ancienne au monde, joue un véritable rôle de vitrine de la diversité européenne. Ces dernières années, nous avons créé une série d'émissions, notamment le Concours Eurovision de la Chanson Junior, le Concours Eurovision des jeunes danseurs et le Concours Eurovision des jeunes musiciens, qui remportent un franc succès. Le Comité Télévision a lancé un appel d'offres visant à concevoir un nouvel événement de divertissement européen. Nous mettrons tout en œuvre pour que cet événement phare rencontre le même degré de réussite que le Concours Eurovision de la Chanson aujourd'hui.

4. ACCROÎTRE NOTRE MARGE BÉNÉFICIAIRE ET OFFRIR DE NOUVEAUX SERVICES

Pour que nous soyons en mesure d'offrir des services pérennes aux Membres, il faut à notre Union une solide assise financière. Grâce à la hausse des recettes dégagées par nos activités commerciales et aux mesures d'efficacité interne que nous avons prises, le niveau des cotisations reste stable depuis près de 20 ans. Nous avons même réussi à réduire les frais obligatoires. Pour continuer

sur cette lancée tout en concevant de nouveaux services qui répondent aux attentes des Membres, nous devons continuer à développer nos recettes commerciales et chercher de nouveaux moyens d'améliorer notre efficacité et notre rapport coût/avantages. Nous souhaitons réussir à dégager les marges bénéficiaires nettes prévues afin de pouvoir consentir les investissements requis pour

continuer à moderniser nos services. Nous investirons davantage dans la communication, tout particulièrement le développement de notre site Internet. Nous évaluerons les nouveaux services offerts aux Membres décrits dans le présent chapitre et continuerons, dans la mesure du possible, à réduire les frais obligatoires. Pour soutenir la croissance, nous miserons sur les trois initiatives qui suivent.

ÉLABORER UNE STRATÉGIE NUMÉRIQUE POUR LES SERVICES LIÉS AU RÉSEAU EUROVISION

Nous exploitons le plus grand réseau mondial de radiodiffuseurs internationaux. Nous connaissons mieux que quiconque les besoins des radiodiffuseurs et des fédérations ; c'est pourquoi nous sommes devenus le premier distributeur au monde de contenus de qualité, qu'il s'agisse de sport, d'actualités ou de musique en direct. Nous devons ce magnifique résultat à l'optique novatrice dans laquelle nous avons constamment renouvelé nos services, qui nous permet de continuer à répondre aux attentes de notre clientèle de prédilection, à savoir nos Membres, tout en restant concurrentiels. Avec le concours de nos Membres et de notre personnel hautement qualifié, nous continuerons à progresser en nous impliquant dans les domaines suivants :

- conception de services "de prochaine génération" répondant à la demande de contenu attrayant pour les seconds écrans et les appareils mobiles ;
- amélioration de l'accessibilité du réseau pour la clientèle intéressée par les services de transmission "de gros" ;
- modernisation de la gestion du réseau grâce à notre nouvel outil de planification du réseau (NEOS) et à l'automatisation améliorant l'efficacité dudit réseau ;
- évaluation et instauration de nouveaux partenariats destinés à doper l'innovation et la croissance.

CONCEVOIR DE NOUVEAUX SERVICES

Le Conseil exécutif nous a priés d'analyser les activités commerciales et les services existants, mais aussi de réfléchir à de nouveaux services attrayants susceptibles d'aider les Membres à faire des économies ou à élargir le public s'intéressant à leur contenu. Nous dressons actuellement un bilan des avantages et des inconvénients commerciaux liés au lancement d'une plateforme OTT européenne pour le compte de nos Membres. En février, nous fournirons au Conseil exécutif une analyse de haut niveau visant à déterminer le potentiel du marché et les arguments plaidant pour ou contre la création d'une telle plateforme.

Le Conseil nous a également priés d'évaluer la possibilité de créer un centre de services commun pour nos achats.

ACCROÎTRE LES RECETTES TIRÉES DU PARRAINAGE

Outre les recettes dégagées par le réseau, nous pensons que nous pourrions accroître nos revenus en proposant le parrainage de nos plateformes, événements et sites Internet et en optimisant la commercialisation d'événements existants, tels que le Concours Eurovision de la Chanson, ses dérivés et la Rose d'Or. Nous étudions en outre actuellement le potentiel commercial du nom de domaine de premier niveau "point-radio" (p. ex. www.XXXXradio).



INCIDENCE SUR LES SERVICES EXISTANTS ET LE PERSONNEL

Ces objectifs et initiatives stratégiques influenceront sur l'éventail des services existants de l'UER, ainsi que sur sa structure et son personnel. Nous sommes conscients qu'en dépit de la convergence technique croissante, les besoins des Membres Radio et des Membres Télévision restent bien distincts. Nous continuerons donc à veiller à ce que tous nos Membres, tant Radio que Télévision, soient bien servis.

Nous ne prévoyons aucune hausse des cotisations au cours de la période couverte par le plan et avons décidé de ne pas augmenter non plus les effectifs d'ensemble de l'UER. Le projet VISION2020 a eu pour conséquence un léger rééquilibrage des effectifs entre le MIS et le Département Médias, au profit du MIS. En prévision de l'évolution de la réglementation européenne que nous anticipons à partir de 2015, nous avons en outre remodelé notre équipe de juristes spécialisés dans la réglementation des médias.

Les anciens Départements Radio et Télévision ayant fusionné voici un peu plus de deux ans, nous avons lancé une évaluation du nouveau département et de ses services. Cette évaluation a été communiquée aux Comités et Assemblées concernés, ainsi qu'au Conseil exécutif. Les résultats nous ont encouragés à améliorer les services et les structures, lorsque le besoin s'en fait sentir.

Le Département Médias a vocation à créer des programmes d'exception, à faciliter l'échange de contenus de qualité et à constituer un pôle d'apprentissage et de partage. Nous estimons que notre mission est de continuer à offrir des services contribuant à la qualité et au caractère distinctif du contenu diffusé par nos Membres. L'écosystème médiatique passant toutefois par une période d'intenses bouleversements, nous voulons contribuer à la création d'un réseau

d'experts échangeant des informations, des conseils stratégiques et des bonnes pratiques dans le domaine des médias. Nous souhaitons trouver des moyens de débattre des sujets "brûlants" qui nous occupent tous et revêtent une importance stratégique. Ces discussions auront lieu au sein des groupes d'experts, des Comités, des Assemblées et lors de conférences spécialisées.

Nous voulons accorder une place majeure à notre relation avec le jeune public, par exemple en échangeant des exemples de bonnes pratiques, en contribuant à la coproduction de programmes de fiction ou d'animation, de documentaires (dans le cadre de partenariats comme celui conclu avec le CERN), de jeux, etc., en élargissant le public potentiel des MSP grâce à l'exploitation intelligente des médias sociaux et en améliorant nos systèmes de recherche et de recommandation grâce à l'élaboration commune d'applications "en marque blanche". Nous avons donc entrepris de mettre sur pied une nouvelle unité chargée de ces questions au sein du Département Médias.

Nous affinerons nos connaissances en matière de médias sociaux afin d'aider nos Membres à saisir l'occasion offerte par Internet de donner une dimension nouvelle à la relation entre les distributeurs et les utilisateurs de services de médias.

Toutes ces orientations influenceront sur le Département Médias en tant que tel. Nous devons nous assurer que nous disposons des compétences requises et nouer davantage de partenariats. Nous allons procéder à un léger remaniement du département visant à garantir que nous œuvrerons bien dans le sens de nos grandes priorités. Nous veillerons à ce que les attentes des communautés radio et télévision soient satisfaites. Nous souhaitons par-dessus tout être évalués à l'aune de la qualité des services que nous offrons.

Nous avons choisi comme principe directeur d'organiser l'équipe du département en fonction de genres de programmes (actualités, musique, divertissement et jeunes), auxquels viendra s'ajouter l'ACADEMY. Les secrétaires des Comités Radio et Télévision seront chargés d'une mission spéciale consistant à faciliter la création d'un grand réseau d'experts se consacrant à l'apprentissage et au partage et à offrir les plateformes requises pour débattre des grandes tendances et orientations susceptibles d'influer sur le contenu et sur le lien noué par la radio et la télévision avec leur public. Une unité exclusivement chargée des médias sociaux nous aidera, ainsi que les Membres, à développer nos rapports avec notre clientèle.

Pour éviter de créer trop de postes de responsables chargés d'équipes restreintes, mais aussi pour que le nombre de personnes directement rattachées à la Directrice du Département Médias ne soit pas trop élevé, nous regrouperons les responsabilités. Il va sans dire que les Comités et les Membres ont joué un rôle de conseil de premier plan pour ce remaniement. Nous remodelons notre structure en fonction de nos objectifs et en tenant compte de toutes les recommandations formulées par nos Membres, à la lumière de leur propre expérience.

Pour ce qui est des groupes d'experts, la seule incidence de ces changements sera le regroupement des réunions autour de conférences et festivals tels que le Forum créatif, le Prix Europa et le Prix Italia, ce qui permettra de limiter les frais de déplacement tout en renforçant les liens entre les groupes. Si les Membres sont d'accord, nous réduirons le nombre de réunions physiques en cherchant également des solutions de rechange pour dialoguer.



OBJECTIFS 2015

Pour atteindre les quatre objectifs stratégiques décrits dans les chapitres précédents, nous nous sommes fixé une série d'objectifs annuels découlant de notre feuille de route stratégique et décrits dans le tableau de bord prospectif.



FORTIFIER L'UNION

- Remodeler les réunions du Conseil exécutif et organiser un séminaire stratégique annuel avec les Présidents des Comités et les Directeurs de l'UER
- Évaluer et analyser les services de l'UER à la lumière des attentes des Membres à l'échelon régional
- Conclure de nouveaux accords avec le Conseil de l'Europe et l'UE dans le cadre du Programme de partenariat de l'UER

PROMOUVOIR LES MSP

- Élaborer et lancer, dans le domaine de la communication, une nouvelle boîte à outils axée sur la contribution des MSP à la société
- Mettre en œuvre la feuille de route des affaires publiques, notamment :
 - Veiller à la distribution et au degré de visibilité du contenu des MSP sur un marché en pleine convergence (*radiofréquences, neutralité d'Internet, degré de priorité et facilité à trouver, politique en matière de données*)
- Offrir aux MSP des possibilités d'innover et de concevoir de nouveaux services (*mission et règles en matière de concurrence, droit d'auteur, radio numérique, radio sur tous les appareils mobiles - Smart Radio*)
- Assurer la pérennité des MSP (*reconnaissance par la société, les autorités de régulation et le législateur du rôle important joué par les MSP*)
- Préserver et développer le modèle audiovisuel européen (*réglementation des médias audiovisuels, politique en matière de commerce international*)
- Créer, sous les auspices des MSP, une alliance ayant vocation à accompagner la société dans la transition au numérique et à stimuler l'innovation
- Réfléchir à la mise à profit optimale et sécurisée des données



CONTRIBUER À LA QUALITÉ ET AU CARACTÈRE DISTINCTIF DES SERVICES

- Acquérir les droits médias relatifs aux Jeux olympiques 2018/2020
- Mettre en œuvre le programme de travail du Département Technologie et Innovation
- Élaborer un nouveau format de divertissement commun
- Contribuer à un minimum de cinq examens par les pairs
- Développer le site Internet de l'UER pour en faire un pôle d'inspiration et un outil d'apprentissage et de partage

ACCROÎTRE NOTRE MARGE BÉNÉFICIAIRE ET OFFRIR DE NOUVEAUX SERVICES

- Concevoir des initiatives approuvées par le Conseil exécutif (plateforme OTT, centre de services partagés, etc.)
- Définir une stratégie numérique pour tous les services et commencer à l'appliquer
- Lancer la série de services "de prochaine génération" (UEFA)
- Moderniser le portefeuille des services liés aux Événements d'actualité
- Faire de la Rose d'Or une cérémonie phare dans le domaine du divertissement
- Évaluer les perspectives de parrainage pour les plateformes, les conférences et les publications UER existantes
- Continuer à faire croître les recettes d'EPC
- Porter le programme de formation des cadres travaillant dans les médias au seuil de rentabilité

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION

- Déployer de nouveaux outils de planification des transmissions (NEOS : remplacement de l'EOS/EOC)
- Moderniser la plateforme d'échange de musique (MUS)
- Centraliser les achats et la gestion des événements afin d'offrir des services fiables et de qualité constante
- Présenter des rapports trimestriels (Activité commerciale, Finances, RH, gestion de projet et ICP), ainsi que des résumés mensuels précis
- Affiner le suivi des coûts à tous les niveaux (et adapter la procédure, le cas échéant)
- Adapter la gouvernance interne de l'UER (procédures, planification, respect des normes)
- Lancer l'élaboration et la mise en œuvre d'un outil CRM et d'une base de données sur les contrats

ADAPTER CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES

- Offrir aux collaborateurs de l'UER et aux Membres une master class sur la radiodiffusion sur IP
- Renforcer le leadership en appliquant de nouveaux principes dans ce domaine et axer l'évaluation annuelle et la formation sur les valeurs de l'UER
- Optimiser les plateformes de communication existantes pour la communication interne et externe

GARANTIR LA STABILITÉ DE L'UER

- Préserver l'intégrité financière et les actifs de l'UER grâce à un environnement de contrôle interne sain et une gouvernance transparente
- Pour continuer à améliorer nos services à un coût égal ou inférieur pour les Membres à compter de 2017, dégager une marge bénéficiaire allant de 5 à 7m CHF les années impaires et de 8 à 10m CHF les années paires
- Faire passer les créances arriérées de plus de 90 jours en deçà de 30m CHF d'ici 2016 et limiter les risques encourus auprès des pays à risque souverain élevé
- Conserver un niveau de trésorerie et de réserves de capitaux propres égal ou supérieur aux critères fixés

TABLEAU DE BORD PROSPECTIF 2015-2017 DE L'UER

FIG. 6 : PRINCIPAUX AXES DU TABLEAU DE BORD DE L'UER

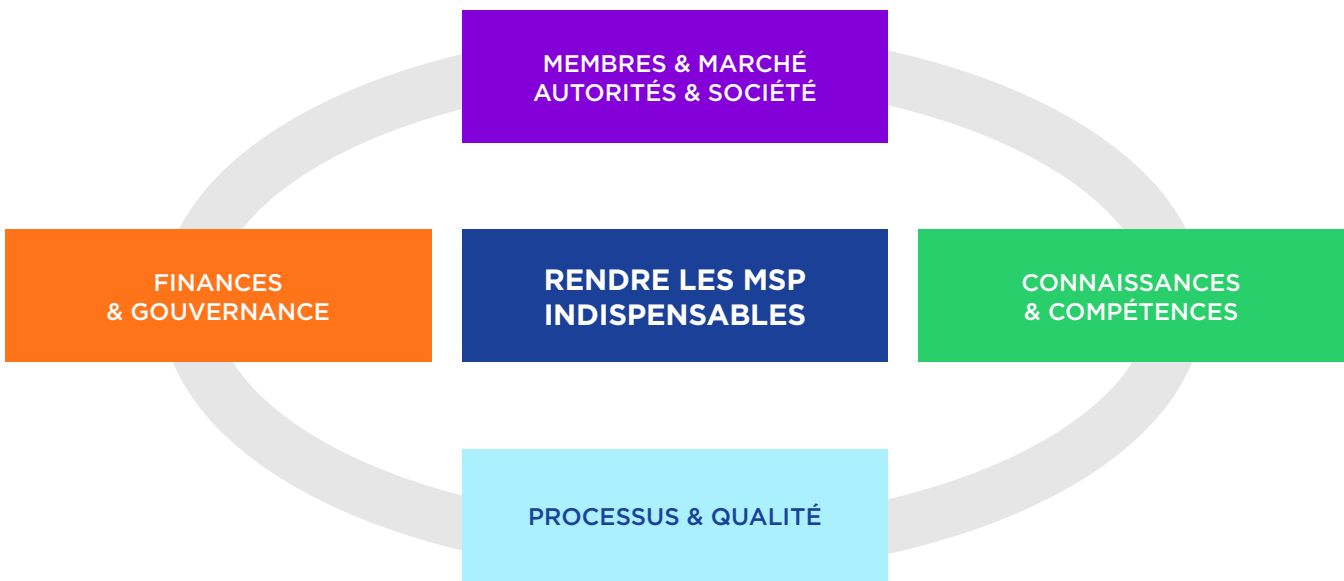
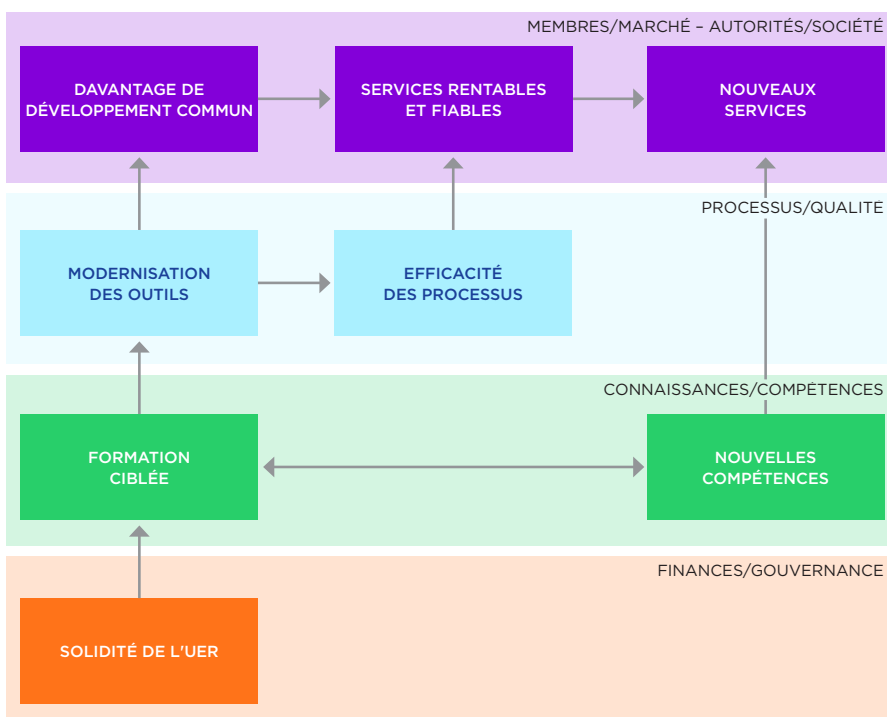


FIG. 7 : FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE DE L'UER



Un tableau de bord prospectif a été instauré en 2010 dans le but d'harmoniser la vision, la mission et les activités commerciales de l'UER. Nous utilisons ce cadre pour comparer la performance de notre organisation à ses objectifs stratégiques. Ce tableau de bord permet à la direction de l'UER de déterminer quels sont les domaines clés de réussite. Le schéma 6 illustre les principaux axes de notre tableau de bord :

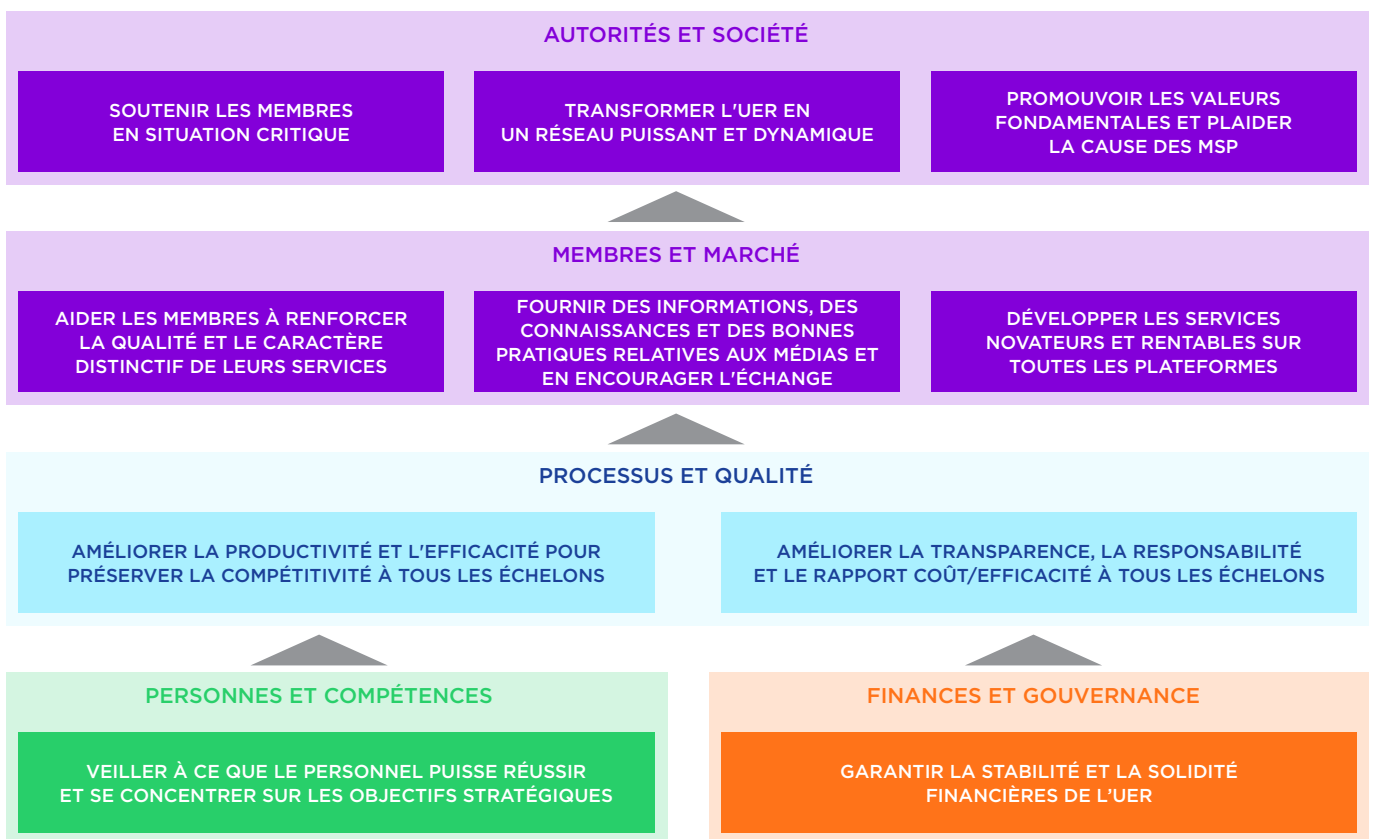
Notre feuille de route stratégique (fig. 7) illustre de façon très simple sur le plan visuel les lignes de force reliant les points fondamentaux pour nous et la contribution de ces questions à nos objectifs stratégiques. Il s'agit d'un outil utile pour définir les objectifs annuels de l'UER et mettre en évidence les domaines dans lesquels nous devons élaborer des indicateurs-clés de performance.

Traditionnellement, un tableau de bord prospectif est composé de quatre axes (finances, personnel, processus, clientèle). L'UER étant une organisation à but non lucratif accordant beaucoup d'importance aux affaires publiques,

nous avons ajouté une cinquième dimension, baptisée "Autorités et société". Nous avons élaboré une série d'objectifs correspondant à chacune de ces dimensions. Les objectifs stratégiques précédemment définis ont été intégrés à ce

travail. Toutefois, pour atteindre nos objectifs stratégiques, nous devons également parvenir à concrétiser tout un éventail d'autres objectifs, notamment en matière de processus et de ressources humaines.

FIG. 8 : TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE L'UER POUR LA PÉRIODE 2015-2017



INDICATEURS-CLÉS DE PERFORMANCE 2015-2017

Les indicateurs-clés de performance de l'UER sont définis sur la base des lignes de force reliant les questions stratégiques, telles qu'illustrées par la feuille de route stratégique de l'UER. Ils doivent être précis, mesurables, réalisables et inscrits dans le temps. Ces ICP servent à mesurer la performance annuelle de l'UER. Le Conseil exécutif se charge de cette évaluation chaque année en février, sur la base d'un rapport que lui remet la Directrice générale. Nous tentons bien sûr d'utiliser des indicateurs quantitatifs significatifs, offrant les incitations souhaitées. Nous sommes toutefois conscients de la nécessité de considérer les ICP comme des indications et non des dogmes.

AUTORITÉS ET SOCIÉTÉ

- ICP des affaires publiques : résultats escomptés selon la feuille de route des affaires publiques
- Enquêtes de satisfaction menées auprès du Comité des affaires juridiques et publiques et du Comité technique
- Site Internet de l'UER : faire augmenter le nombre de "visiteurs uniques" de 10% chaque année d'ici 2017

MEMBRES ET MARCHÉ

- Participation des Membres de l'UER : Indice de participation des Membres
- Accroissement de la marge dégagée par les activités du Réseau (47%) et des Actualités (40%)
- Enquêtes de satisfaction menées auprès du Comité Radio, du Comité Télévision et du Comité Actualités

PROCESSUS ET QUALITÉ

- Frais de fonctionnement administratifs : faire diminuer les frais structurels actuels (2014) de 14% d'ici 2017
- Efficacité de l'organisation, fondée sur les résultats de l'enquête menée auprès du personnel : passer à 60% sur la période concernée
- Indice de maîtrise des projets

PERSONNES ET COMPÉTENCES

- Indice de communication fondé sur les résultats de l'enquête menée auprès du personnel : 60% d'ici fin 2017
- Indice de leadership fondé sur les résultats de l'enquête menée auprès du personnel : 60% à la fin 2017
- Roulement du personnel : 8 à 10% d'ici fin 2017
- Moyenne du nombre de jours passés en formation d'ici la fin de la période : 3,5

FINANCES ET GOUVERNANCE

- Créances arriérées : réduction à 28m CHF d'ici la fin de la période concernée
- Maintien des niveaux minimums de liquidités : 20m CHF sur toute la période concernée
- Maintien du niveau adéquat des réserves de capitaux propres : 120m CHF sur toute la période concernée

N. B. :

Marge bénéficiaire de l'UER : 5 - 7m CHF les années impaires et 8 - 10m CHF les années paires, à compter de 2017.
Les cotisations resteront à leur niveau actuel.

Les ICP 2015 seront présentés au Conseil exécutif pour approbation lors de sa réunion de février 2015. Il nous reste quatre ICP à élaborer, à savoir l'Indice de participation des Membres, l'Indice des affaires publiques, l'Indice de satisfaction des Comités et l'Indice de maîtrise des projets.

CONCLUSION

L'UER s'engage à tenter d'atteindre ces ambitieux objectifs, qu'elle aborde en toute sérénité. Nous nous sentons en effet idéalement placés pour ce faire grâce au soutien de nos Membres et de notre clientèle, mais aussi à la collaboration de notre personnel, ouvert au changement et désireux de relever les défis que nous réserve l'avenir.



Conseil exécutif de l'UER

De gauche à droite : Alexander Wrabetz (ORF), Cilla Benkö (SR), Petr Fedorov (RTR), Anna-Maria Tarantola (RAI), Jean-Paul Philippot (RTBF), Andrzej Siezienieński (PR), Peter Dvorak (CT), Ulrich Wilhelm (ARD) et Peter Salmon (BBC)
Absent: Remy Pflimlin (FT) and Faïçal Rachid Laraïchi (SNRT)



Comité de direction de l'UER

De gauche à droite : Stefan Kürten, Jane Vizard, Annika Nyberg-Frankenhauser, Graham Warren, Guillaume Klossa, Ingrid Deltenre, Emmanuel Frantz et Simon Fell

UNION EUROPÉENNE DE RADIO-TÉLÉVISION

L'Ancienne-Route 17A
CH-1218 Le Grand-Saconnex
Suisse

T +41 (0)22 717 21 11
F +41 (0)22 747 40 00
E ebu@ebu.ch
www.ebu.ch

**RÉFÉRENCES
PHOTOGRAPHIQUES**

Couverture : Istock
Page 3 : AFP
Page 8 : BBC
Page 9 : UER
Page 11 : AFP
Page 13 : Terry Linke
Page 14 : Dorna
Page 19 : Stefano Santucci