

UER

ET SES ACTIVITÉS EUROVISION ET EURORADIO

VISION & VISIBILITÉ STRATÉGIE 2013 - 2016



VISION & VISIBILITÉ



L'UEFA EURO de football, les Jeux olympiques de Londres, les Championnats d'Europe d'athlétisme à Helsinki sont autant de grandes manifestations qui ont donné l'occasion aux MSP de prouver leur supériorité incontestée en matière de production et de distribution de programmes sportifs.

L'expérience a montré que les grandes compétitions sont l'occasion idéale de faire œuvre de pionnier et, à cet égard, les Jeux olympiques de Londres ont donné un exemple éclatant de tout ce qui peut être réalisé lorsque le potentiel des technologies multiplateformes est pleinement mis à profit. L'accent a été mis sur la variété et l'interactivité de l'offre de programmes, ce qui a permis de conférer à l'écoute une dimension individuelle encore jamais atteinte.

Nous voulons donner les moyens à nos Membres de maximiser leur potentiel et d'offrir à leur public un service de qualité exceptionnelle. Nous avons donc pris des initiatives d'ordre stratégique pour fournir à nos Membres des contenus toujours plus nombreux et toujours meilleurs, sur toutes les plateformes, et pour mettre à leur disposition nos compétences et notre savoir-faire. Nous allons développer et transmettre nos connaissances des technologies émergentes en matière de production et de distribution des programmes, dans les actualités et sur le réseau, en ligne et sur le terrain.

Nous voulons nouer un dialogue nouveau, au moyen d'outils nouveaux, avec comme objectif de créer une structure pour nos activités et innovations qui déterminera ce que sera l'UER ces prochaines années.

Grâce à notre structure moderne et unifiée, nous sommes mieux à même de soutenir nos Membres pour leur permettre de relever les défis posés par l'ère de la convergence à un secteur audiovisuel en pleine évolution. L'organisation du Département Médias a été rationalisée pour répondre à l'évolution des besoins des Membres en matière de programmes, qui ne cessent d'évoluer. Cette réorganisation devrait porter ses fruits pendant l'année qui vient.

Nous mettrons en œuvre nos deux initiatives phares que sont les valeurs des MSP et le projet VISION 2020, qui visent respectivement à mettre en avant et protéger nos Membres. Leur effet conjugué permettra en outre à nos Membres de renforcer leur argumentation, aux niveaux national et européen.

Forte de sa solidité financière, l'UER peut envisager l'avenir avec confiance et imagination. Les succès commerciaux enregistrés en 2012 offrent une assise solide pour conclure de nouveaux contrats et poursuivre le développement des services réseaux, en plein essor. Nous pourrions ainsi continuer à nous prévaloir de notre statut de leader sur le marché mondial.

À l'aube de l'année 2013, l'UER sera synonyme d'idées nouvelles à mettre en œuvre ; d'efficacité et de performance, de créativité et de contenu.

Ingrid Deltenre
Directrice générale de l'UER

OBJECTIFS 2013

AUTORITÉS ET SOCIÉTÉ

Assurer un cadre juridique et technique optimal aux MSP aux niveaux national et international

Renforcer le soutien apporté par le public et les politiques aux niveaux national et international

MEMBRES ET MARCHÉS

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

Promouvoir l'innovation et l'intégration des médias

Aider les Membres à se développer et à se transformer

Développer des services rentables sur toutes les plateformes

PROCESSUS ET QUALITÉ

Augmenter la vitesse, la souplesse et l'efficacité de l'UER, à tous les niveaux

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

PERSONNES ET COMPÉTENCES

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

FINANCES ET GOUVERNANCE

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

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 faisant naître des idées 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, de l'analyse médias et de la communication
- Valoriser et développer les échanges d'actualités et de programmes existants
- Améliorer les services existants et en concevoir de nouveaux, en tirant davantage parti des nouvelles technologies
- Améliorer la qualité de service et exploiter le potentiel de croissance

AUTORITÉS ET SOCIÉTÉ



Le projet Vision 2020 jettera les bases des mesures que devront prendre les Membres de l'UER dans les années à venir pour pouvoir se développer dans un monde en constante évolution. Notre Bureau de Bruxelles accordera une attention privilégiée aux questions stratégiques qui se posent aux MSP et, sur cette base, nous intensifierons nos efforts de lobbying visant à conforter la position des médias de service public européens. Nous continuerons à insister auprès des décideurs pour que soient mis en place les cadres législatif et technique les mieux adaptés, ainsi que des modèles de financement pérennes permettant aux Membres de l'UER d'offrir des services de qualité sur toutes les plateformes. Grâce à la nouvelle stratégie de l'UER en matière d'études et de recherche, les Membres disposeront en outre de données pertinentes pour définir des stratégies qui porteront leurs fruits.

Assurer un cadre juridique et technique optimal **Mesures**

- Mettre en œuvre le projet VISION 2020
- Garantir la stabilité du financement des MSP
- Protéger les MSP dans l'environnement en ligne
- Veiller à ce que les radiodiffuseurs conservent une quantité suffisante de spectre pour leurs futurs besoins
- Coordonner le déploiement de la campagne relative à l'europeuce
- Mettre en place un cadre juridique facilitant l'obtention des droits d'auteur
- Créer un groupe de pression pour les événements sportifs majeurs

Renforcer le soutien apporté par le public et les politiques **Mesures**

- Établir le nouveau Département Affaires publiques et Communication
- Collaborer avec les Membres pour actualiser la raison d'être des MSP (études, arguments)
- Faire connaître et promouvoir les valeurs de l'UER/des MSP
- Renforcer le secteur des études/recherches, afin de faire de l'UER une référence en matière d'analyse médias
- Améliorer la qualité et la cohérence du marketing et de la communication au sein de l'UER
- Lancer une initiative pour la réduction de l'empreinte CO₂ du secteur audiovisuel

MEMBRES ET MARCHÉS



Rendre les médias de service public indispensables signifie leur donner les moyens de répondre aux attentes de leur public. Le contenu revêt une importance primordiale ; aussi comptons-nous, en 2013, fournir à nos Membres des contenus de premier ordre dans les domaines de l'actualité, du sport et du divertissement. C'est en effet par la diffusion de programmes de qualité, gratuits et en clair, que les MSP se distinguent de leurs concurrents. Nous mettrons tout en œuvre, de la production à la distribution, pour valoriser cet atout. Nous utiliserons les dernières technologies et accompagnerons de près le développement de la Communauté UER, afin d'aider nos Membres à renforcer leur présence et à améliorer la qualité des prestations du service public, toutes plateformes confondues.

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

Mesures

- Mise en œuvre réussie de la stratégie sportive
- Acquisition de droits sportifs importants
- Mise en œuvre de l'Échange d'actualités pour les Membres Radio
- Développement des échanges de programmes (audio/vidéo) - y compris dans de nouveaux genres
- Développement du portefeuille de concerts non classiques
- Mise au point d'une nouvelle coproduction TV de grande envergure (2012-2014)
- Mise au point d'une nouvelle stratégie pour les coproductions
- Coordination et promotion de la "Semaine du cinéma européen"
- Faire de l'"Eurovision Showcase" la principale plateforme européenne d'échange de formats



Promouvoir l'innovation et l'intégration des médias

Mesures

- Constituer un pôle de référence en matière de connaissance des médias/du journalisme sur le Web
- Procéder à une refonte du Fonds de Développement de la Télévision et augmenter le financement
- Créer la conférence Media Xchange en y intégrant le Festival de la Rose d'or
- Mettre au point un concept pour la production à distance de grands événements sportifs
- Réaliser un test de marché de la plateforme CBP élargie
- Faciliter une qualité élevée de production au moyen de recommandations relatives aux normes de performance des infrastructures de production informatisée
- Programme ciblé : les stratégies de production média intégrée
- Programme ciblé : l'évolution des médias (second écran, distribution, logiciel POC)

Aider les Membres à se développer et à se transformer

Mesures

- Mettre en place le programme de formation au leadership destiné aux hauts responsables d'organismes de médias ("Leadership for Media Executives Programme" (IMD/INSEAD))
- Fournir aux Membres les services dont ils ont besoin (conseils, avis juridiques et techniques, formation, jumelage, bourses, "formation des formateurs", etc.)
- Améliorer l'efficacité du Programme de partenariat de l'UER, ainsi que la coopération avec l'UE et d'autres institutions

Développer des services rentables sur toutes les plateformes

Mesures

- Mettre en œuvre la stratégie commerciale pour les services liés au réseau (transmission, contribution, production - 2012-2013)
- Mettre en œuvre une nouvelle stratégie de marketing (tarification, relations clientèle, stratégie de vente - 2012-2013)
- Préserver la marge 1 et la marge 2 des services existants et des nouveaux services
- Évaluer les 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

PROCESSUS ET SERVICES



Le modèle suivi ces dernières années, orienté vers les services, a suscité un vif intérêt de la part du secteur des transmissions, très désireux de tirer parti de l'énorme potentiel du réseau EUROVISION. En témoignent plusieurs contrats de distribution d'événements sportifs de première importance, conclus en 2012. Les projets FUNA et Passage aux fichiers recèlent eux aussi un fort potentiel commercial et devraient se traduire par des flux d'activité optimisés, dont l'UER et ses Membres devraient bénéficier. Nos services de production sont eux aussi l'objet d'une demande croissante et en 2013, nous honorerons plusieurs contrats clés qui devraient nous mettre encore davantage en évidence sur le marché.

Augmenter la vitesse, la souplesse et l'efficacité **Mesures**

- Mise en œuvre de la future architecture réseau FUNA (2012-2014)
- Mise en œuvre des processus et services axés sur les fichiers (2011-2013)
- Modernisation du réseau à fibre optique (2012-2013)
- Lancement du projet pilote visant à moderniser le système de planification EOS/EOC (2013-2014)
- Fourniture de services de radiodiffuseur hôte (Moscou)
- Mise en œuvre du plan de continuité des activités (2012-2013)
- Mise en place d'une stratégie Internet cohérente pour toute l'UER
- Centralisation réussie des services relatifs aux événements UER
- Modernisation et actualisation des installations UER et EUROVISION (2013-2014)
- Remplacement de la base de données relatives aux Membres/de la base de données relatives aux connaissances

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

- Mise en œuvre de la première phase du système d'achat "Purchase Order" (2012-2014)
- Amélioration des rapports de gestion, à tous les échelons
- Réexamen de la stratégie et des procédures d'archivage
- Mise à jour Oracle 12
- Révision du système d'établissement du budget

PERSONNES ET COMPÉTENCES



Parallèlement à la mise en œuvre de la nouvelle identité d'entreprise, en 2012, nous avons introduit un système de valeurs axé sur l'unification de l'organisation. Ces changements doivent maintenant être entérinés, ce qui passe notamment par un décloisonnement des connaissances et par l'adhésion de tous les nouveaux venus à la dimension interdisciplinaire de notre culture d'entreprise. Nous allons définir des normes élevées et revoir à la hausse nos critères de recrutement, pour nous attacher les services des meilleurs candidats disponibles sur le marché. En parallèle, nous veillerons à donner aux collaborateurs déjà en poste les éléments d'orientation dont ils ont besoin pour participer encore davantage à la mission globale de l'organisation.

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

Mesures

- Améliorer les procédures de recrutement et de remplacement - nous voulons les meilleurs
- Favoriser le travail interdisciplinaire en équipe, à tous les niveaux
- Renforcer la culture d'entreprise (2012-2014)
- Mettre en œuvre le nouveau règlement du personnel
- Mettre en place un système de gestion systématique des stagiaires
- Harmoniser davantage les formations proposées et les exigences stratégiques

FINANCES ET GOUVERNANCE



Nous poursuivons la modernisation de nos procédures et structures financières, afin d'apporter aux managers des informations pertinentes et un soutien renforcé. Ce faisant, nous renforçons l'efficacité opérationnelle et la responsabilité, tout en améliorant la transparence et la réactivité vis-à-vis des Membres. Dans le même temps, la révision et le déploiement du registre des risques et les mesures dynamiques prises à l'encontre des organismes ayant des créances arriérées, associés à la révision du Code des finances, permettront de réduire l'exposition aux risques.

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

Mesures

- Réduire le niveau des créances arriérées grâce à la mise en œuvre du nouveau Code des finances
- Détacher des analystes financiers dans les départements
- Mettre en place une gestion centralisée de l'inventaire

L'UER, qui compte des Membres dans 56 pays d'Europe et d'alentour, ainsi que 37 Membres associés et 8 Participants agréés, est la plus grande alliance d'organismes de médias de service public (MSP) à l'échelle mondiale.

Ses collaborateurs de Genève représentent plus de 40 nationalités, parlant plus de 25 langues. Ces 370 techniciens, journalistes, ingénieurs, conseillers juridiques et personnel d'appui partagent la même conception des MSP. Leur mission est de défendre les intérêts des MSP et de mettre en valeur leur apport indispensable à la société moderne.

L'UER est une référence en matière de connaissances et d'expertise dans le secteur des médias. Parmi ses activités figurent l'EUROVISION et l'EURORADIO, premiers distributeurs et producteurs de contenus de qualité, qu'il s'agisse de sport et d'actualités en direct, ou encore de divertissement, de culture et de musique. Son réseau satellite et fibre est le réseau en prise directe avec les médias de service public le plus vaste et le plus fiable à l'échelon mondial.

Notre mode de pensée, unique en son genre, repose sur notre expérience commune.

UNION EUROPÉENNE DE RADIO-TÉLÉVISION

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

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