

UER

ET SES ACTIVITÉS EUROVISION ET EURORADIO

VISION 2020

SE CONNECTER,
CROÎTRE ET INFLUENCER

DÉCEMBRE / 2015

INTRODUCTION

Les médias de service public (MSP) se trouvent aujourd'hui à la croisée des chemins. En pleine possession de leurs moyens, ils jouent en effet un rôle essentiel dans toute société dynamique et inclusive, en mettant à la disposition du public des programmes originaux et de qualité dans les domaines de l'information et du divertissement.

Pourtant, nombre de nos Membres et partenaires continuent d'être mis à rude épreuve et sont dans l'incertitude quant à leur avenir. L'assurance d'un financement adéquat et la défense de l'indépendance à l'égard du monde politique posent aux Membres de l'UER des défis constants. Nos partenaires doivent pour leur part augmenter leur marge bénéficiaire pour pouvoir répondre aux attentes de leurs actionnaires. Les fédérations sportives, quant à elles, sont tenues de choisir entre le soutien au service public et la progression de leurs recettes.

Pour toutes ces raisons, nous devons nous adapter rapidement à l'évolution des marchés, en réévaluant constamment les services que nous proposons. Nous avons déjà rationalisé nos modes de fonctionnement et établi une distinction plus claire entre les activités menées au profit de nos Membres et celles qui sont destinées au marché commercial, afin de proposer des services toujours mieux adaptés à la demande.

VISION2020

- se propose d'identifier les principales tendances qui exercent un impact sur les médias de service public
- entend mettre en avant les priorités stratégiques de l'UER en démontrant comment nous relèverons ces défis et saisirons les opportunités qui se présenteront dans les années à venir, tout en continuant de fournir les meilleurs services à nos Membres et clients
- expose les objectifs stratégiques de l'UER pour 2016.

Que vous représentiez un organisme Membre de l'UER ou l'un de ses partenaires commerciaux, que vous soyez directeur, membre d'un conseil d'administration ou collaborateur apprécié, je vous suis reconnaissante de votre fidélité et de votre engagement envers une Union toujours plus forte et des médias de service public incontournables.

Je me réjouis de réaliser avec vous nos objectifs communs pour mener à bien cette mission indispensable.



Ingrid Deltenre
Directrice générale de l'UER

La présente publication résume les priorités et les objectifs de l'UER pour la période 2016-2018. Les principales tendances sont identifiées et leur impact analysé, à la fois pour l'UER elle-même et pour ses organismes Membres. S'y ajoutent quelques éléments d'information permettant de se familiariser avec la structure, l'organigramme et les services de l'UER. Les objectifs stratégiques adoptés en 2014 par l'Assemblée générale restent inchangés. Viennent s'y ajouter les objectifs annuels pour 2016. Pour une analyse plus approfondie des activités liées aux différents objectifs, ainsi que des indicateurs-clés de performance qui s'y rapportent, les Membres sont invités à consulter le site de l'UER, à l'adresse www.ebu.ch.

SOMMAIRE

6 UN MONDE EN MUTATION RAPIDE

10 NOTRE VISION ET NOTRE MISSION

11 UNE UER, DEUX SECTEURS D'ACTIVITÉ

12 NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2016-2018

13 NOS PRIORITÉS

- SERVICES AUX MEMBRES
- SERVICES COMMERCIAUX
- UER INTERNE

20 TABLEAU DE BORD

UN MONDE EN MUTATION RAPIDE

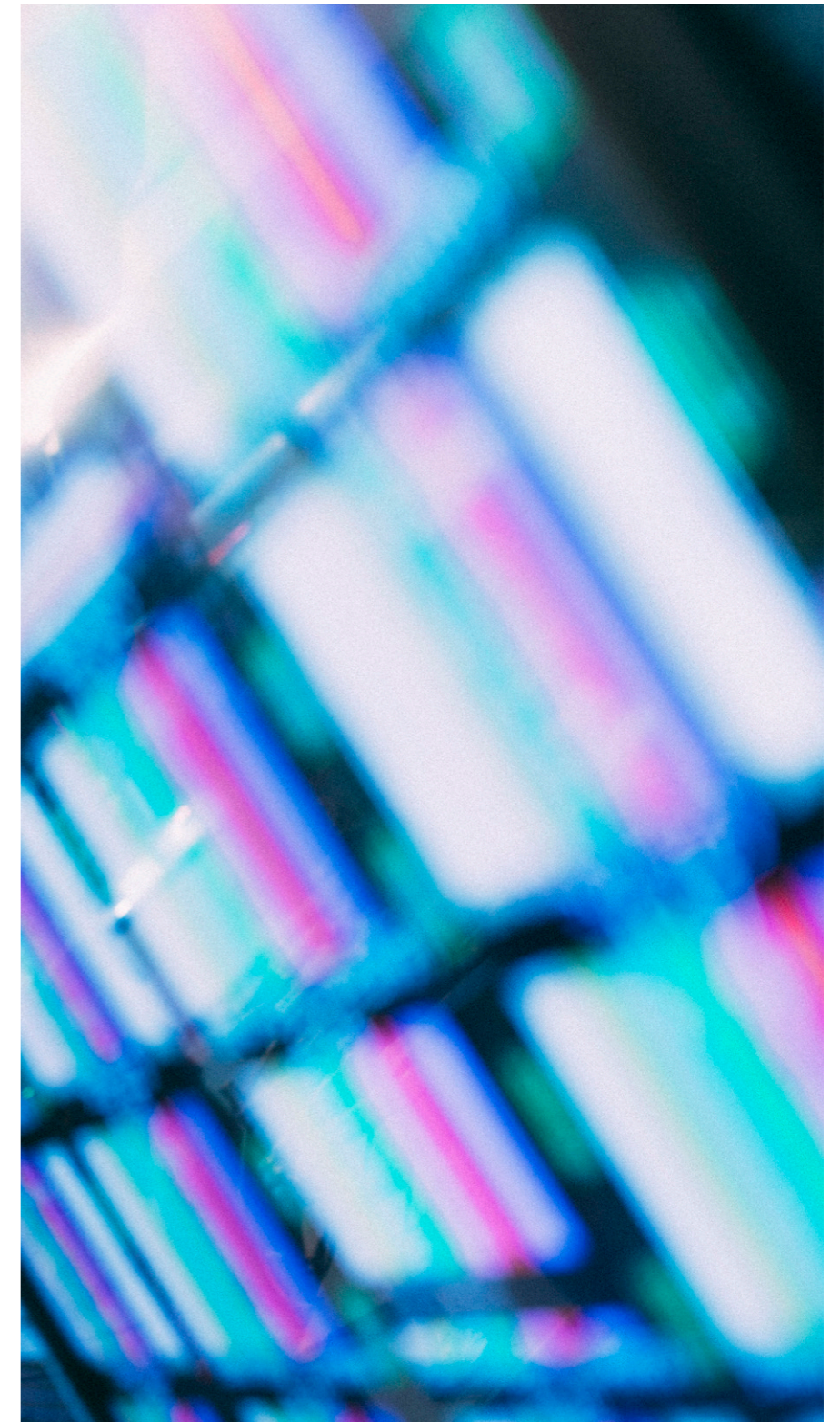
Nous vivons à l'âge d'or de la radio et de la télévision. Jamais auparavant le public n'a eu accès à un tel éventail de programmes de qualité dans les domaines de l'information et du divertissement. En dépit de l'arrivée de nouveaux opérateurs et de la multiplication des chaînes et des plateformes de distribution, les MSP restent aux yeux du public la source d'information la plus fiable et digne de confiance.

Cependant, en coulisses, le secteur des médias opère une transformation en profondeur. Sous l'effet du progrès technique et des nouveaux modèles de développement, les modes de consommation des médias changent du tout au tout. Cette transformation, cependant, s'opère moins rapidement que prévu.

Quatre grandes tendances se dessinent, qui toutes exercent leur impact sur les MSP, nos clients et l'UER :

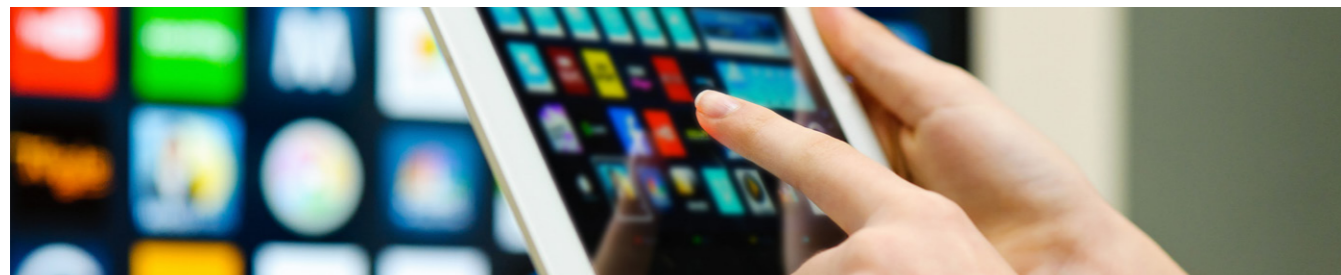
1. La planète se numérise
2. La mondialisation
3. L'évolution démographique en Europe
4. Internet est une force de rupture

Nous expliquons, dans les pages qui suivent, l'impact exercé par ces tendances sur les MSP. Nous décrivons également comment nous avons adapté nos orientations stratégiques et nos méthodes de travail de manière à contrecarrer ces tendances.



CONNECTIVITÉ

UNE SOCIÉTÉ DE PLUS EN PLUS CONNECTÉE



ÉVOLUTION

LA PLANÈTE SE NUMÉRISE

70% des utilisateurs d'appareils connectés fréquentent assidûment les réseaux sociaux et accèdent à leurs applications en moyenne 14 fois par jour. En 2017, chaque foyer relié au haut débit disposera en moyenne de huit appareils connectés.

10% des véhicules vendus en Europe en 2013 disposaient d'une connectivité Internet intégrée. En 2020, cette proportion passera à 90%.

La capacité et la sécurité du réseau sont les moteurs de l'économie numérique.

IMPACT

UNE SOCIÉTÉ CONNECTÉE

Les modes de consommation, de production et de partage du contenu évoluent, le public utilisant différents appareils.

Les formes traditionnelles de contenu ne suffisent plus pour répondre aux besoins, il faudra en proposer de nouvelles.

La connexion avec l'internaute est désormais essentielle et repose sur l'exploitation des données massives ("big data").

Seront indispensables : un espace sécurisé et des sources d'information fiables. La cybersécurité et la confidentialité des données sont désormais des préoccupations courantes.

CONSÉQUENCES POUR LES MSP ET POUR L'UER

Les consommateurs de médias à travers le monde disposent aujourd'hui d'un riche éventail de possibilités, caractérisées par une grande facilité d'accès. Les supports, du poste de télévision au smartphone, sont de plus en plus sophistiqués. Les véhicules sortant d'usine seront bientôt tous connectés à Internet, offrant ainsi au

conducteur des possibilités infinies en matière d'information et de divertissement.

Le contenu est roi, bien sûr, mais reste dépendant du mode de distribution. Il n'y a pas de société connectée sans Internet et pourtant c'est ce même réseau qui nous rend vulnérables aux cyberattaques.

Cette évolution ouvre malgré tout de nouvelles perspectives. Ainsi donc, l'activité du consommateur sur Internet peut être plus facilement mesurée. Cependant, l'accès facilité aux informations s'accompagne d'une plus grande responsabilité. Les MSP devront mettre en balance les nécessités de l'analyse d'audience et le respect de la vie privée des personnes.

CONCURRENCE

DE NOUVEAUX ACTEURS MONTENT EN PUISSANCE



ÉVOLUTION

LA MONDIALISATION

On assiste à un phénomène de concentration dans l'industrie des médias, qui vise à générer des économies d'échelle et à accroître les parts de marché.

Intégration verticale des acteurs médiatiques (plateformes, médias, producteurs). Les grandes plateformes médiatiques sont contrôlées par les opérateurs de télévision payante.

De nouveaux acteurs (Apple, YouTube, Netflix, Amazon, Spotify, notamment) sont arrivés en force sur les marchés audiovisuels européens, sur lesquels ils assoient leur position.

Les grands acteurs du secteur se montrent innovants, en utilisant les ressources locales pour fabriquer des contenus diffusés ensuite à l'échelle mondiale.

IMPACT

DE NOUVEAUX ACTEURS MONTENT EN PUISSANCE

Affaiblissement de la position des MSP sur les marchés médiatiques et remise en question croissante de leur légitimité.

Les modèles de développement des secteurs de la musique, du sport et du cinéma se transforment. Les MSP ne sont plus nécessairement les partenaires privilégiés (exemple des JO).

La réglementation actuelle des médias ne tient pas compte des nouvelles réalités.

Les meilleurs talents choisissent de rejoindre les nouveaux acteurs mondiaux.

CONSÉQUENCES POUR LES MSP ET POUR L'UER

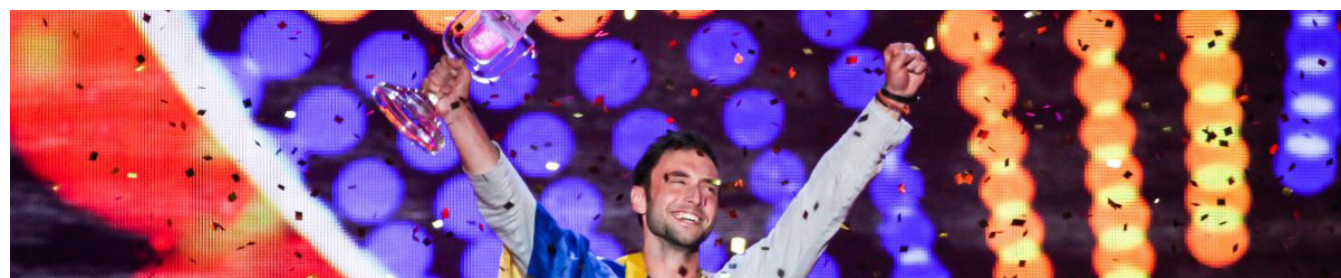
Apple, YouTube, Amazon, Netflix ou Spotify sont de véritables sources d'inspiration dès lors qu'il s'agit d'exploiter les nombreuses opportunités offertes par Internet. Les radiodiffuseurs traditionnels, quant à eux, s'intègrent horizontalement et verticalement, bénéficient d'économies d'échelle dans l'exploitation de droits d'auteur coûteux,

et assurent leur propre visibilité sur les plateformes de distribution. Dans le secteur des médias, les modèles de développement évoluent, exerçant un frein sur la volonté et la capacité à investir des sommes de plus en plus importantes dans les droits sportifs "premium" et la production cinématographique.

Au niveau de l'UE, la réglementation actuelle en matière de médias n'est plus adaptée aux besoins et doit être donc être adaptée aux nouvelles réalités d'une industrie mondialisée. Nous sommes convaincus que l'engagement pris par les Membres de l'UER d'unir leurs forces au service de la création et de l'innovation constitue la clé de notre succès.

CRÉATIVITÉ

PRIORITÉ À LA CRÉATION POUR RESTER PERTINENTS



ÉVOLUTION

L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE EN EUROPE

Selon l'ONU, on comptera plus de 150 millions de "seniors" en Europe en 2020, soit 16,5% de la population totale.

Selon Eurostat, près de 20% de la population sera d'origine étrangère (c.-à-d. avec les deux parents nés à l'étranger).

Selon les Nations Unies, ce sont près de 75% des Européens qui, en 2020, vivront dans des zones urbaines, contre 56% pour la population mondiale.

IMPACT

RÉPONDRE AUX ATTENTES D'UN PUBLIC DE PLUS EN PLUS FRAGMENTÉ REPRÉSENTE UN DÉFI COMPLEXE

Les canaux de distribution traditionnels restent essentiels, mais les plateformes en ligne vont continuer à monter en puissance.

Il est désormais indispensable d'assurer une programmation multiculturelle, ciblée et diversifiée.

Il faudra au public une programmation plus personnalisée, consultable sur différents appareils et répondant aux besoins de différentes communautés.

Il faudra déployer davantage de créativité pour continuer à répondre aux attentes d'un public toujours plus fragmenté.

CONSÉQUENCES POUR LES MSP ET POUR L'UER

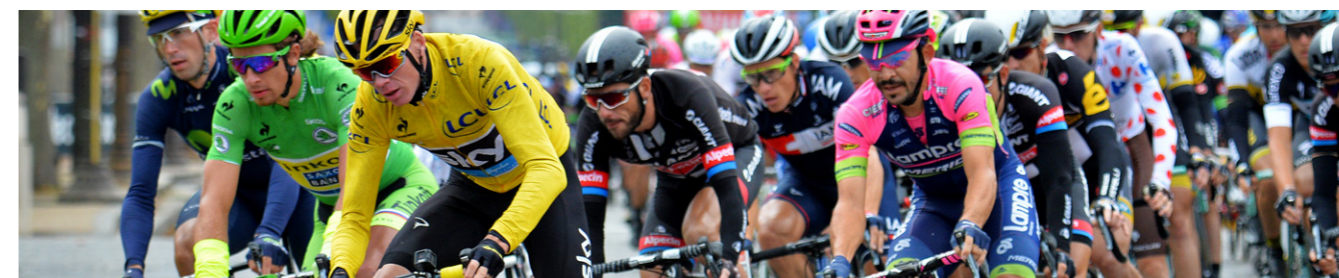
Chacun de nous reste téléspectateur, mais garde plaisir à utiliser Internet en fonction de ses besoins. Une vaste gamme de chaînes, de stations et de plateformes propose aujourd'hui d'excellents contenus. Il est donc toujours plus difficile, pour les MSP, de fournir un service véritablement universel destiné à

l'ensemble de la société, aux minorités comme à la majorité, aux seniors comme aux jeunes, et de contribuer ce faisant à la cohésion sociale. Nos sociétés subissent d'importantes transformations du fait notamment des mouvements migratoires du sud vers le nord et de l'est vers l'ouest. Internet offre donc une occasion unique aux MSP de se montrer

à la hauteur de leurs valeurs fondamentales, telles que l'universalité et la diversité, et de fournir un service public authentique et irremplaçable. L'UER facilite le partage des bonnes pratiques et des connaissances sur toutes les plateformes, permettant ainsi aux MSP d'accroître leur contribution incontournable à la société.

COOPÉRATION

DE NOUVELLES COMPÉTENCES, MOTEURS DU CHANGEMENT



ÉVOLUTION

INTERNET EST UNE FORCE DE RUPTURE

Internet change la donne en matière de promotion et de distribution de contenu en introduisant de nouvelles méthodes personnalisées (Netflix, YouTube).

Internet est une force démocratique qui fait circuler l'information, mais aussi la propagande.

De nouveaux prédateurs proposent des services sans investissement préalable grâce aux économies d'échelle (Uber, Airbnb).

IMPACT

LES MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT ACTUELS DES MSP SONT REMIS EN QUESTION

Les modes traditionnels de promotion et de distribution du contenu sont remis en question. Les contenus à la demande et les réseaux sociaux poursuivent leur essor.

La législation en matière de protection des données devra s'adapter. Les techniques actuelles d'analyse des données sont dépassées.

Les structures des sociétés de médias et rédactions traditionnelles ne sont plus adaptées.

Le rôle des MSP évolue : ils devront proposer davantage de contenus de qualité et se montrer créatifs, tout en assurant la protection et la promotion du patrimoine.

CONSÉQUENCES POUR LES MSP ET POUR L'UER

Des réseaux plus rapides et plus performants et de nouvelles applications mobiles repoussent les limites du traitement des contenus. Nous inventons de nouvelles formes de narration numérique (*storytelling*) en fonction des plateformes de distribution et des souhaits du public. Internet a aussi eu pour effet de faire évoluer les attentes du

public, qui demande désormais plus d'informations et plus de participation. Pour faire face à ces nouvelles demandes, on doit adapter l'organisation des tâches, tout particulièrement dans les salles de rédaction. Nous devons aussi acquérir de nouvelles compétences et apprendre à travailler en partenariat pour saisir toutes les

opportunités offertes par Internet. Mais il faut surtout et avant tout faire évoluer notre culture d'entreprise, tâche ardue mais non insurmontable. Le partage des bonnes pratiques et les leçons que nous pouvons tirer des erreurs des uns et des autres figurent parmi les avantages inestimables qu'offre notre réseau de Membres.

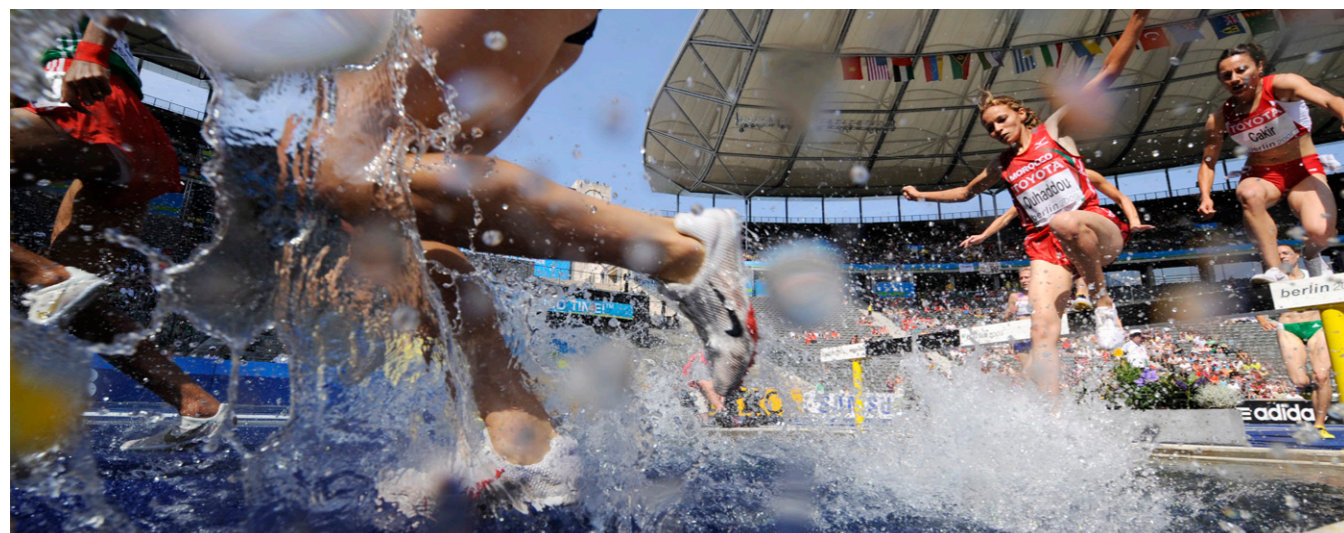
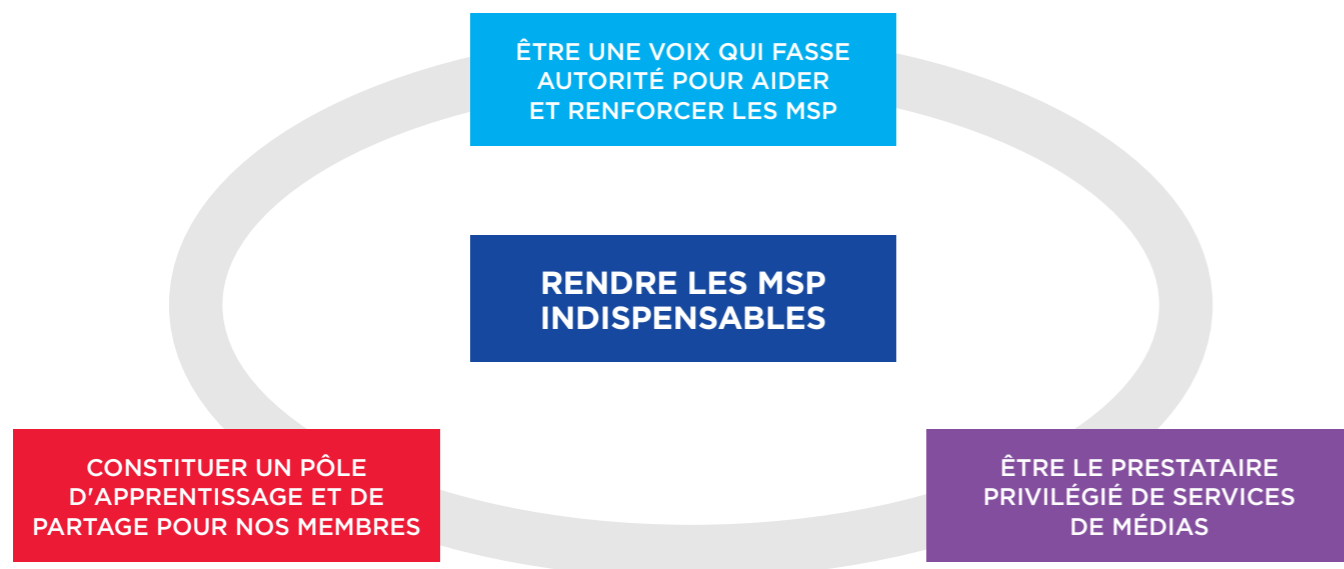
NOTRE VISION ET NOTRE MISSION

Fidèles à nos valeurs fondamentales, nous continuerons à nous fixer des objectifs ambitieux. Ainsi, nous pourrions consacrer l'essentiel de notre énergie et de nos ressources au maintien d'un service public indispensable.

PAR NOTRE MISSION, NOUS NOUS SOMMES FIXÉ UNE TRIPLE PRIORITÉ :

1. Être les porte-parole de nos Membres et partenaires, afin de renforcer les médias de service public en Europe et dans le monde
2. Constituer un pôle reconnu de savoir-faire et d'apprentissage et introduire les changements nécessaires pour s'intégrer à un environnement en mutation rapide
3. Nous positionner en tant que fournisseur privilégié de services de médias de qualité pour le sport, le divertissement et l'information

FIG 1. NOTRE VISION ET NOTRE MISSION



UNE UER, DEUX SECTEURS D'ACTIVITÉ

Nous formons UNE UER, mais nos activités se répartissent en deux volets distincts : les services aux Membres et les services commerciaux.

SERVICES AUX MEMBRES

Financés par les cotisations ou les frais obligatoires, les services aux Membres constituent le cœur de métier de la communauté de l'UER. Parmi ces services, citons :

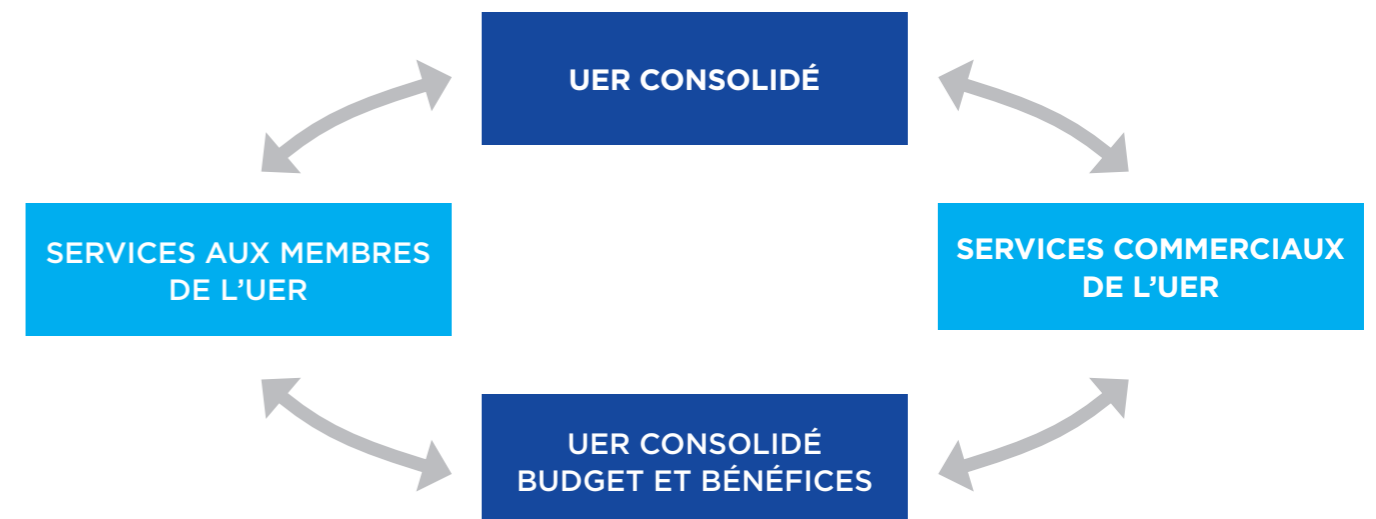
1. Les échanges de contenus, les coproductions et les acquisitions de droits sportifs et musicaux
2. La transmission des savoir-faire et des bonnes pratiques par les équipes techniques et juridiques de l'UER ainsi que les collaborateurs du Media Intelligence Service et de l'Academy, lors des nombreuses conférences, assemblées et réunions de groupes d'experts organisés à l'initiative de l'UER
3. Le travail de sensibilisation mené auprès des autorités pour obtenir des conditions favorables aux MSP sur les plans juridique et technique et faire connaître la contribution indispensable des MSP à la société

SERVICES COMMERCIAUX

Nos services commerciaux, dans les domaines suivants, sont facturés selon des barèmes tarifaires :

1. services de radiodiffuseur hôte et services sur site
2. transmission et streaming
3. services de plateforme vidéo et audio
4. droits sportifs accessoires

FIG 2. MODÈLE DE FONCTIONNEMENT DE L'UER

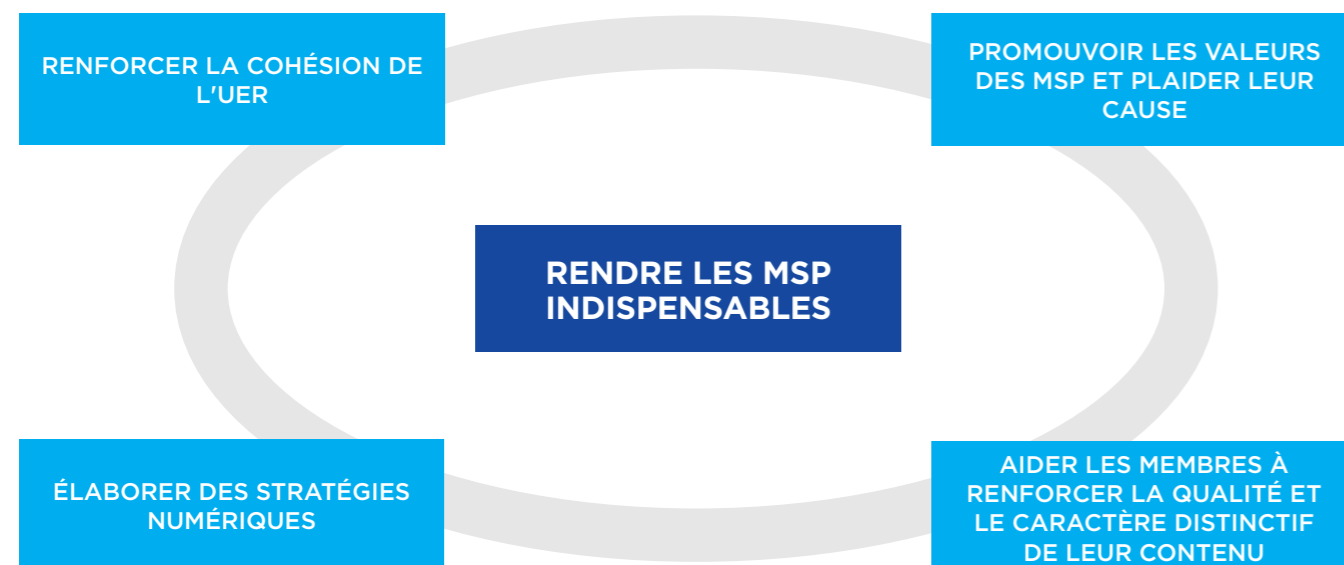


Ces deux domaines d'intervention, services aux Membres et services commerciaux, s'enrichissent mutuellement. Les services aux Membres sont mis à disposition sur une base financière à l'équilibre. Les services commerciaux, quant à eux, génèrent des excédents qui sont réinvestis dans l'innovation et viennent compenser les cotisations des Membres. Les efforts soutenus que nous consentons pour accroître l'efficacité et le rendement de nos activités nous ont permis de réduire considérablement les frais obligatoires au fil du temps.

NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2016-2018

L'Assemblée générale de l'hiver 2014 a approuvé notre plan et nos objectifs stratégiques pluriannuels inspirés directement du projet vision2020. Dans les pages suivantes, nous présentons nos objectifs, notre plan d'action et nos activités prioritaires pour 2016-2018.

FIG 3. NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2016-2018



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 qu'ils soient prêts à collaborer dans un esprit de solidarité et de service rendu en commun à la société. Voilà pourquoi les Membres de l'UER se trouvent au cœur de toutes nos activités.

PROMOUVOIR LES VALEURS DES MSP ET PLAIDER LEUR CAUSE

Les financements à disposition des MSP sont en diminution depuis maintenant cinq ans. Le service public subit des pressions croissantes visant à réduire la portée de sa mission. De surcroît, la liberté de développer et d'innover est entravée ou freinée par l'évolution des marchés. Si nous n'agissons pas,

les MSP perdront de leur influence et de leur importance dans les années à venir. Il faut donc que nous fassions plus entendre notre voix, si nous voulons garantir l'avenir des MSP dans un système médiatique dualiste, associant public et privé.

AIDER LES MEMBRES À RENFORCER LA QUALITÉ ET LE CARACTÈRE DISTINCTIF DE LEUR CONTENU

L'argument massue en faveur des MSP est le contenu. L'un des objectifs fondamentaux de l'UER est donc de continuer à contribuer activement à la qualité et au caractère distinctif du contenu diffusé par ses Membres. 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 faire œuvre commune pour accélérer l'innovation et développer le savoir-faire au sein de leurs organismes respectifs.

ÉLABORER DES STRATÉGIES NUMÉRIQUES

La plupart de nos principaux services ont été lancés il y a de nombreuses années. Nous les avons adaptés au fil du temps, ce qui explique leur succès ininterrompu. Internet offre cependant désormais des opportunités totalement nouvelles. Voilà pourquoi nous étudions la possibilité de lancer de nouveaux services partagés, permettant aux Membres de bénéficier d'innovations tout en réalisant des économies d'échelle qui dopent leur pouvoir d'achat.

NOS PRIORITÉS

L'UER propose une gamme étendue d'activités et de services.

Voici comment nous structurons nos priorités et nos objectifs pour 2016 :

SERVICES AUX MEMBRES

SERVICES COMMERCIAUX

UER INTERNE

SERVICES AUX MEMBRES

Vision2020 nous a conduits à définir les quatre priorités stratégiques qui détermineront nos activités jusqu'en 2017. Chaque priorité s'accompagne d'une série d'objectifs à atteindre ; ceux-ci sont revus et adaptés annuellement pour tenir compte de l'évolution des besoins de nos Membres et clients commerciaux. Un plan d'action plus détaillé peut être consulté sur www.ebu.ch.

PRIORITÉS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LES SERVICES AUX MEMBRES

RENFORCER LA COHÉSION DE L'UER	PROMOUVOIR LES MSP	RENFORCER LA QUALITÉ ET LE CARACTÈRE DISTINCTIF	SE RALLIER AU NUMÉRIQUE
Placer nos Membres et nos clients au cœur de toutes nos activités 	Mettre davantage les MSP en lumière pour assurer leur avenir sur le long terme 	Obtenir les plus grands droits sportifs et favoriser les échanges de contenus 	Bonnes pratiques en matière de données massives 
Adapter nos services aux besoins régionaux 	Mettre en œuvre la feuille de route définie pour les affaires publiques 	Augmenter les coproductions et le co-développement 	Bonnes pratiques en matière de personnalisation 
Offrir des plateformes de haute qualité pour communiquer et échanger 	Lancer une nouvelle campagne de marketing pour les MSP 	Mettre l'accent sur le jeune public 	Bonnes pratiques en matière de création et distribution de contenus 

SERVICES AUX MEMBRES

PLAN D'ACTION 2016

RENFORCER LA COHÉSION DE L'UER

La cohésion et la solidarité de notre Union sont essentielles pour la sauvegarde de l'avenir du service public. Lorsqu'ils unissent leurs forces, nos Membres incarnent le principe qui veut que « le tout soit plus grand que la somme de ses parties ».

Nos activités sont fondées sur le principe de la solidarité et de l'ambition partagée. Nous inscrivons l'intérêt de **nos Membres et de nos partenaires** au cœur de tout ce que nous entreprenons. Nous reconnaissons qu'il nous faut adapter nos services pour **répondre aux préoccupations à l'échelon régional**, notamment en facilitant les échanges.

Nous nous efforcerons continuellement d'offrir toujours plus de possibilités de travailler en réseau en créant des **espaces en ligne** et des manifestations favorisant **la communication et le partage** de l'information.

Nous allons créer un Sommet UER, qui réunira en juin 2017, en un seul et même lieu, l'Assemblée générale et les Assemblées Radio, Télévision, Actualités, et Technologie & Innovation. Cette manifestation permettra de souligner le sens de l'innovation et le caractère distinctif des MSP, et offrira aux Membres une occasion inégalée de travailler en réseau et d'apprendre les uns des autres.

PROMOUVOIR LES MSP

De multiples pressions s'exercent aujourd'hui sur le service public et menacent de submerger la voix des MSP. Dans le même temps, de nouveaux intervenants à la force de frappe considérable leur disputent contenus et parts de marché.

Nous continuerons à nous battre pour assurer un avenir pérenne aux MSP, en affirmant notre présence et en augmentant l'influence que nous pouvons exercer au niveau de l'UE, conformément aux objectifs définis dans la **feuille de route des affaires publiques**. Ces objectifs sont les suivants :

- offrir un accès facilité et universel aux services des MSP
- garantir que les MSP continuent à être des moteurs de l'innovation
- asseoir la position des MSP par la mise en place de cadres juridique et technique adaptés
- préserver et développer le modèle audiovisuel européen

Nous aiderons les Membres à défendre la cause des MSP directement auprès du public, leur allié le plus influent, afin d'élever le débat sur le service public au-dessus du niveau des groupements d'intérêts et des cercles politiques. Pour ce faire, nous lancerons, de concert avec nos Membres, une nouvelle **campagne de marketing sur les MSP**.

À l'appui de ces deux initiatives, nous définirons une série de critères étayés par des faits probants, sur la base desquels les Membres pourront avancer des arguments spécifiques, clairs et avérés pour prouver la contribution des médias de service public à la société. Le **Registre "Contribution à la société"**, qui sera déployé en 2016, s'articule autour des quatre grands axes d'influence et d'apport des MSP :

- démocratie et monde politique
- culture et éducation
- économie
- technologie

RENFORCER LA QUALITÉ ET LE CARACTÈRE DISTINCTIF

Sur un marché caractérisé par l'intensification de la concurrence et l'arrivée de nouveaux acteurs, les contenus dans différents genres constituent le principal atout des MSP.

Nous connaissons mieux que quiconque les attentes de nos Membres ; nous avons la volonté de leur apporter tout notre appui afin qu'ils soient mieux à même d'attirer et de fidéliser **les jeunes adultes et les enfants**. Nous avons créé un poste de Responsable de la jeunesse chargé d'élaborer des formats de production plurimédias et des **concepts de coproduction** destinés à séduire cette frange du public. Nous avons aussi mis sur pied un groupe sur les réseaux sociaux ainsi qu'un groupe *SkillsX-change* pour le partage des savoir-faire, des connaissances et des bonnes pratiques.

Dans l'environnement actuel, caractérisé par la montée en puissance de grands acteurs médiatiques internationaux, nous réexaminerons notre stratégie d'acquisition des droits sportifs afin de pouvoir continuer à offrir aux Membres les **programmes sportifs de premier ordre** dont ils ont besoin.

Dans le domaine très concurrentiel de **l'actualité**, en évolution rapide et constante, la **stratégie** adoptée nous permettra de faire le maximum pour aider les Membres à relever les défis auxquels ils sont confrontés. Trois domaines d'intervention principaux ont été retenus :

- le contenu (améliorer la qualité, ajouter de nouveaux genres, mettre en place un nouveau service sous la forme d'un réseau de vérification pour les médias sociaux)

- le réseau exclusif constitué par les Membres de l'UER (mettre en valeur cette caractéristique unique en son genre, resserrer les liens avec les structures éditoriales)
- les actualités numériques (aider les Membres à gagner des parts de marché en ligne)

Dans chacun de ces domaines, nous avons prévu une série d'actions destinées à améliorer le service actuel, dont le potentiel sera ainsi optimisé pour apporter une réelle valeur ajoutée.

SE RALLIER AU NUMÉRIQUE

Internet opère de profonds bouleversements dans le paysage médiatique. Les MSP font face à des défis particuliers liés au potentiel que recèlent les données massives *"big data"* et à la personnalisation, la création et la distribution de services de contenu. C'est la relation entre les MSP et leur public, fondée sur les rapports de confiance, qui est en jeu.

Les données massives apportent aux MSP des potentialités à exploiter :

- pour mieux analyser les attentes du public par des mesures d'audience calibrées
- pour définir des recommandations adaptées et concevoir des offres personnalisées
- pour enrichir le contenu éditorial et le *storytelling* et poser ensuite des choix éclairés en matière de programmation

L'UER a donc lancé une **initiative sur les données massives** et mis sur pied un groupe interdisciplinaire de Membres chargé d'étudier et de coordonner les possibilités de collecte et de traitement des données, les questions juridiques, la recherche et le développement, la communication et les affaires publiques.

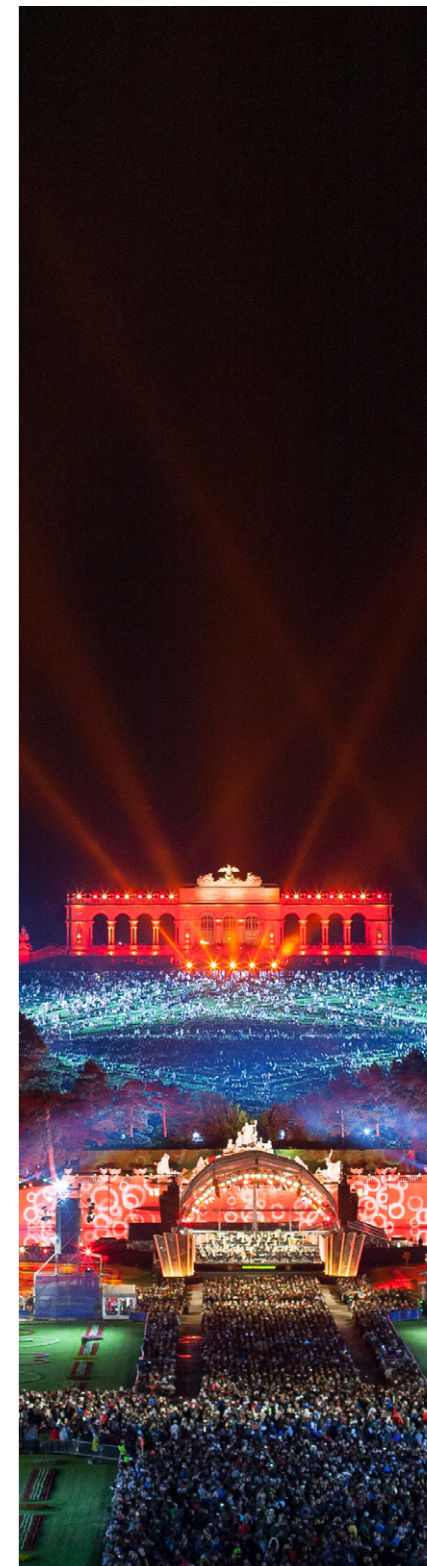
L'UER organisera notamment dans le cadre de cette initiative une conférence sur le thème des données massives à Genève, en mars 2016. Ce sujet figure également au programme de plusieurs formations dispensées par le biais de notre Academy.

Les défis posés par la **personnalisation** sont abordés aussi bien à l'interne qu'en concertation avec les Membres. Le site www.ebu.ch sera mis à jour pour faire vivre aux visiteurs une expérience personnalisée. Nous avons également la volonté de progresser dans notre communication à l'intention des Membres et de nos principaux interlocuteurs.

En collaboration étroite avec les experts en recherche et développement de nos Membres, notre Département Technologie & Innovation travaille à un **système de recommandation** doté d'outils de personnalisation communs.

Il assure également la coordination de projets de **distribution** parmi lesquels figurent le passage de la radio de l'analogique au mode hybride, les incidences des protocoles IP sur l'organisation des tâches de production, les systèmes de contrôle qualité automatisés et les services OTT.

Notre Département Médias unit ses efforts à ceux de nos Membres pour concevoir de nouveaux **formats et contenus**. Notre Département Sports & Activité commerciale se veut une plaque tournante pour le partage d'expériences et d'innovations dans les domaines du journalisme sportif et de la production



SERVICES COMMERCIAUX

PRIORITÉS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

SERVICES COMMERCIAUX

L'UER met des services commerciaux à la disposition de ses Membres et partenaires.

Parmi ces services figurent notamment :

- les services de radiodiffuseur hôte et les services sur site
- les services de transmission et de streaming
- les services de plateforme vidéo et audio
- la commercialisation des droits sportifs accessoires

Conformément à la décision prise par l'Assemblée générale, l'excédent dégagé par les services commerciaux contribue à compenser le coût des services aux Membres.

Nos objectifs en matière de services commerciaux correspondent aux priorités énoncées dans le cadre du projet vision2020, comme c'est d'ailleurs le cas pour les services aux Membres. Ce qui distingue ces deux catégories, c'est l'obligation à laquelle sont tenus les services commerciaux en matière de croissance de la marge bénéficiaire. Ces services ciblent donc de nouvelles zones géographiques pour assurer leur expansion, exploitent au maximum le potentiel présenté par les marchés existants et réévaluent constamment leur portefeuille de produits.

PRIORITÉS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LES SERVICES COMMERCIAUX

ACCROÎTRE LA MARGE	RENFORCER LA QUALITÉ ET LE CARACTÈRE DISTINCTIF	SE RALLIER AU NUMÉRIQUE
Nous développer en lien avec nos clients actuels 	Fournir des services d'excellence 	Enrichir les services pour le sport en direct 
Asseoir notre place sur les marchés porteurs 	Mettre en œuvre le nouveau plan de développement de la gamme de services 	Créer un nouvel écosystème pour les journalistes 
Mettre sur pied des conférences et manifestations stratégiques 	Nouer des partenariats stratégiques pour encourager l'innovation 	Concevoir des solutions innovantes en matière de services 

PLAN D'ACTION 2016

AUGMENTER LA MARGE

Nous sommes confrontés à la concurrence de grands acteurs mondiaux ainsi qu'à celle de "niche players", capables de cibler avec précision les créneaux les plus rentables.

Nous devons donc rester ouverts au changement, agiles et en alerte. Nous cherchons à accroître notre marge en offrant des **services de base à nos partenaires principaux** ou en les adaptant à l'évolution des technologies et du marché. Ainsi donc, nous avons considérablement amélioré nos services de transmission d'événements sportifs en direct et nous sommes désormais en mesure de prendre en charge d'énormes quantités de données supplémentaires sur notre réseau. Nous sommes donc mieux à même de répondre aux attentes des radiodiffuseurs et des fédérations, qui peuvent ainsi plus facilement fournir des contenus pour la télévision hybride, le second écran et les sites en ligne. Nous offrons ce faisant une expérience plus riche à l'utilisateur et nous déploierons ce service haut de gamme au plus grand nombre possible de fédérations et partenaires avec lesquels nous travaillons.

Les **régions géographiques** pouvant représenter pour nous de nouveaux débouchés sont en cours d'identification. Le Moyen-Orient s'inscrit d'ores et déjà dans le cadre de nos orientations stratégiques.

Nous développerons encore plus nos activités dans le domaine des **événements et conférences stratégiques**, pour plaider la cause des MSP et positionner l'UER comme un pôle de savoir-faire et d'apprentissage.

Nous continuerons à mettre en avant nos manifestations phares que sont la Rose d'Or et *NewsXchange* tout en assurant leur indépendance financière grâce aux possibilités d'externalisation et de parrainage.

RENFORCER LA QUALITÉ ET LE CARACTÈRE DISTINCTIF

Nous nous efforçons de fournir des **services de qualité** et de concevoir des produits innovants, qui répondent aux attentes et présentent un bon rapport coût/avantages.

Nous enrichissons les retransmissions sportives en direct en créant du contenu additionnel, en proposant de nouveaux systèmes de distribution et en élargissant sans cesse l'éventail de solutions de diffusion haut de gamme. Nous offrons également aux fédérations sportives des plateformes de contenu en ligne « en marque blanche » pour leur permettre de s'adresser directement aux supporters.

Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec les radiodiffuseurs hôtes et d'autres parties prenantes pour permettre au public de suivre les plus grands événements sportifs, tels que l'UEFA EURO 2016™ et les Jeux Olympiques, mais aussi Roland Garros, Wimbledon, la Formule 1®, l'UEFA Champions League™ et l'UEFA Europa League™, ou encore le basketball NBA.

Nous réexaminerons les différentes **branches de services** de diffusion, de distribution de contenu et de production de contenu, afin d'optimiser nos activités. Ce réexamen se concrétisera par un plan de développement accompagné d'une feuille de route et d'objectifs clairement définis.

Nous continuerons à rechercher des **partenariats stratégiques** et des contreparties pour stimuler l'innovation et réduire les coûts. Un exemple : le nouvel accord que l'UER a conclu avec l'agence AFP dans le domaine de l'actualité, en vertu duquel le service *MyWorldReporter* offre un accès instantané à un réseau mondial de journalistes et de techniciens à disposition des radiodiffuseurs pour assurer la couverture d'événements sur le terrain à tout moment, partout dans le monde.

SE RALLIER AU NUMÉRIQUE

Notre gamme de produits doit accompagner l'évolution des technologies et la montée en puissance des solutions IP, tout en répondant à la demande du marché.

Nous aiderons les radiodiffuseurs à enrichir encore davantage **l'expérience offerte aux fans de sport** grâce aux nouveaux produits destinés au second écran, offrant streaming en direct, clips vidéo et temps forts.

Nous mettons actuellement au point un **outil de collecte d'informations à bas débit, offert à un prix abordable**, pour répondre à la demande des journalistes qui veulent couvrir l'actualité et transmettre leurs sujets rapidement, simplement et à moindres frais.

Nous explorons également de nouvelles pistes commerciales dans le secteur des **services OTT**, qu'il s'agisse de la distribution des contenus provenant des organismes Membres (vers des plateformes OTT tierces comme Netflix ou Amazon), d'une plateforme de stockage et d'échange d'archives et de contenu à l'intention des Membres ou de plateformes techniques VoD (vidéo à la demande).

UER INTERNE



PRIORITÉS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

UER INTERNE

De même que nous adaptions nos services pour répondre aux priorités et objectifs stratégiques des années à venir, nous devons aussi continuer à améliorer l'efficacité de nos services d'appui internes. Il s'agit en somme de mettre de l'huile dans les rouages de l'organisation. Pour cela, nous devons assurer un suivi, nous adapter aux normes et parfois évoluer.

Nous devons montrer notre capacité à nous adapter en harmonisant les compétences du personnel par rapport à l'expérience et au savoir-faire requis pour obtenir des résultats probants. Ceci doit se faire dans le cadre d'un environnement financier qui assure la pérennité de nos activités sans pour autant augmenter les contributions des Membres.

PRIORITÉS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR L'UER À L'INTERNE

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ	ADAPTER LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES	ASSURER LA VIABILITÉ FINANCIÈRE
Améliorer les outils et techniques existants 	Renforcer les compétences en leadership 	Réduire le coût des services pour les Membres 
Moderniser le contrôle des coûts et le reporting 	Adapter les compétences à l'évolution des besoins 	Assurer l'intégrité financière de l'UER 
Rationaliser les services internes 	Optimiser les plateformes de communication 	Protéger les réserves de capitaux propres et les réserves de trésorerie de l'UER 

PLAN D'ACTION 2016

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ

Un travail efficace et des résultats probants sont essentiels si l'on veut que les Membres disposent des services de grande valeur qu'ils sont en droit d'attendre en contrepartie de leur contribution financière.

Nous continuerons à **améliorer nos outils de travail** partout où cela s'avérera nécessaire. Ainsi, nous prévoyons :

- de mettre la dernière main à notre nouveau système de réservation automatisé et centralisé, rendant plus simple et plus efficace l'acquisition des principaux services de réseau
- de déployer de nouveaux systèmes informatisés de gestion et de contrôle d'inventaire
- de continuer à renforcer la sécurité du réseau pour réduire au minimum le risque de cyberattaque.

À mesure que nous **modernisons nos outils de maîtrise des coûts**, de suivi et de reporting,

- nous poursuivrons le réexamen rigoureux de nos contrats fournisseurs
- analyserons à intervalles réguliers nos marchés et notre base clients au moyen de nos systèmes CRM mis à jour
- renforcerons les processus d'analyse et de compte-rendu post-projet
- et suivrons la réalisation des ICP par rapport aux indices de référence.

Le troisième temps fort de notre activité à l'interne portera sur la **rationalisation de nos services**, notamment :

- la mise en place d'une nouvelle équipe centralisée assurant le service à la clientèle, constituant un point d'entrée unique pour nos clients

- la mise au point d'une stratégie de marketing axée sur le client
- l'harmonisation et la simplification de notre catalogue de services de streaming.

ADAPTER LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES

La distinction entre services aux Membres et services commerciaux passe par une différenciation des domaines de compétence et d'expérience. C'est le concept que nous mettons en œuvre en encourageant le partage des connaissances et des savoir-faire, ainsi que les échanges transversaux entre départements.

Conformément à notre volonté de faire entrer l'UER pleinement dans l'ère numérique, nous proposons des programmes de formation pour nous assurer de disposer de toutes les **compétences**, modèles de développement et produits adaptés à un environnement numérique en constante et rapide évolution. Cela va des compétences en gestion du changement au service à la clientèle, en passant par le marketing et la communication.

Ce dernier domaine constitue d'ailleurs une priorité. Nous cherchons continuellement à améliorer notre site web et notre intranet pour les maintenir en phase avec l'actualité, tant au niveau des contenus que de la personnalisation. Nous continuerons à assurer la formation de nos collaborateurs dans le domaine des compétences numériques et des réseaux sociaux.

ASSURER LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

Pour que l'UER atteigne ses objectifs, mène à bien sa mission qui consiste à rendre indispensables les MSP et démontre la valeur réelle qu'elle apporte à ses Membres, il est indispensable de garantir sa viabilité financière.

Ceci ne veut pas dire pour autant qu'il faille renoncer à **maintenir au minimum les contributions des Membres**. Nous étudions donc attentivement tous les moyens

- de réduire notre exposition aux coûts facturés en francs suisses en transférant les coûts vers la zone euro
- d'augmenter notre marge en mettant l'accent sur les services aux Membres à valeur ajoutée
- de capitaliser sur les locaux du siège de Genève.

L'intégrité financière est la pierre angulaire de notre viabilité. Nous sommes et restons vigilants dans l'évaluation et l'anticipation des risques d'entreprise. Nous continuons à gérer avec diligence les arriérés, nous suivons de près nos obligations en matière de droits sportifs et nous nous attachons à identifier les possibilités d'octroi de sous-licences.

Afin de **protéger nos réserves de liquidités et nos capitaux propres**, nous surveillons systématiquement nos investissements, ainsi que nos engagements en matière de fiscalité, assurances et autres risques financiers.

TABLEAU DE BORD

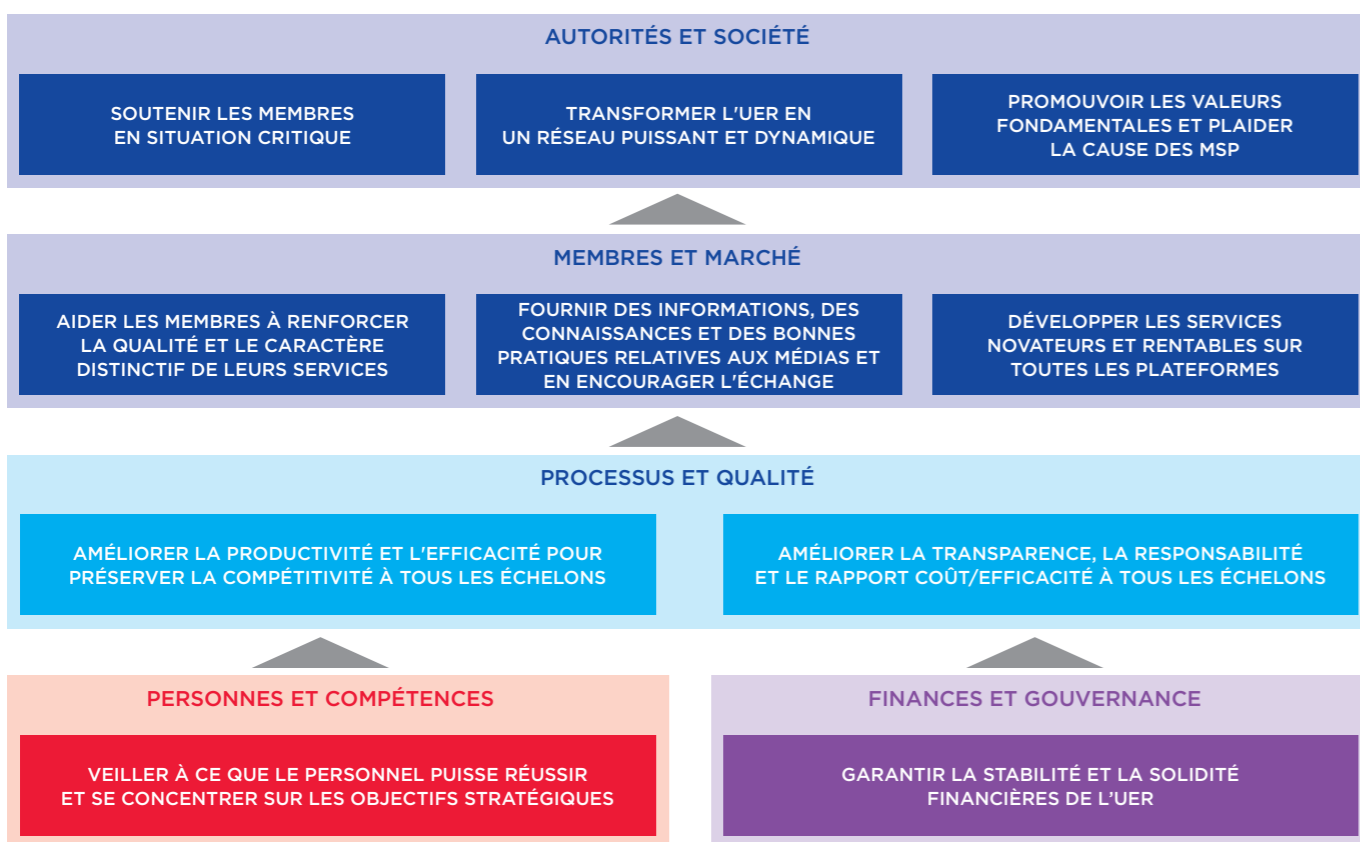
En 2010, l'UER a introduit un tableau de bord prospectif (BSC, *Balanced Scorecard*) dans le but d'harmoniser la vision, la mission et les objectifs de l'organisation. Nous utilisons ce cadre pour évaluer la performance de notre organisation à l'aune de ses objectifs stratégiques. Ce tableau de

bord permet à la direction de l'UER de déterminer quels sont les domaines-clés de réussite.

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". Tous nos objectifs (services aux Membres, services commerciaux, UER interne) peuvent maintenant être inscrits dans le cadre du BSC existant.

FIG 4. TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE L'UER POUR LA PÉRIODE 2016-2018



Les indicateurs-clés de performance (ICP) de l'UER doivent être spécifiques, mesurables, réalisables et limités dans le temps. Ces ICP servent à mesurer la performance annuelle de l'UER. Ils sont approuvés en fin d'année par le Conseil exécutif.

Chaque année en février, le Conseil exécutif évalue la performance de l'UER en fonction des ICP et sur la base d'un rapport rédigé par la Directrice générale. Nous visons des indicateurs quantitatifs qui soient significatifs, tout en étant conscients

que certains ICP comprennent également des éléments de mesure qualitatifs et doivent donc être considérés à titre indicatif plutôt que comme des points de référence précis. Le détail des ICP peut être consulté sur www.ebu.ch.

ANNEXES

22

ANNEXE 1 :
OBJECTIFS POUR 2016 CONCERNANT LES SERVICES AUX MEMBRES

24

ANNEXE 2 :
OBJECTIFS POUR 2016 CONCERNANT LES SERVICES COMMERCIAUX

25

ANNEXE 3 :
OBJECTIFS 2016 POUR L'UER À L'INTERNE

ANNEXE 1

OBJECTIFS POUR 2016 CONCERNANT LES SERVICES AUX MEMBRES

RENFORCER LA COHÉSION DE L'UER

PLACER NOS MEMBRES AU CŒUR DE TOUTES NOS ACTIVITÉS

- Faire de l'UER une organisation axée sur ses Membres
- Renforcer l'aide qu'elle apporte à ses Membres par un travail stratégique et de lobbying aux niveaux européen et national
- Concevoir un outil qui démontre les bienfaits que procure l'appartenance à l'UER (Projet "Contribution aux Membres")

ADAPTER NOS SERVICES AUX BESOINS RÉGIONAUX

- Constituer des communautés (au moyen d'une plateforme d'échange entre Membres) pour développer les coproductions et les échanges régionaux
- Élaborer un plan d'action ad hoc pour aider nos Membres d'Afrique du Nord

OFFRIR DES PLATEFORMES DE HAUTE QUALITÉ POUR COMMUNIQUER ET ÉCHANGER

- Mettre à disposition une plateforme d'apprentissage en ligne et concevoir pour les Membres une formation à la stratégie de marque et au marketing spécifiquement axée sur les MSP
- Développer le Forum Créatif et de la Rose d'Or pour en faire des manifestations transversales et multiplateformes (avec appui et expertise externes)
- Continuer à développer et à améliorer nos modes de communication avec les Membres (Internet, communautés)

PROMOUVOIR LES MSP

METTRE D'AVANTAGE LES MSP EN LUMIÈRE POUR ASSURER LEUR AVENIR SUR LE LONG TERME

- Constituer une source d'inspiration et lancer activement des projets permettant à l'UER de réaliser ses objectifs
- Fournir un appui aux niveaux national et européen concernant les aides d'État, le droit de la concurrence, le financement, la gouvernance et l'étendue de la mission dévolue aux MSP
- Mettre en avant l'outil qui prouve la contribution des MSP à la société et aider les Membres à plaider la cause des MSP au niveau national
- Encourager la coopération en matière de R&D et obtenir des financements accrus de la part de l'UE pour des projets communs

METTRE EN ŒUVRE LA FEUILLE DE ROUTE DÉFINIE POUR LES AFFAIRES PUBLIQUES

- Réaliser les objectifs de la feuille de route des affaires publiques pour permettre l'instauration d'un cadre juridique optimal
- Relancer les discussions avec les parties prenantes afin de promouvoir l'adoption de la radio numérique
- Encourager l'installation de systèmes de radio numérique dans les smartphones et les véhicules, ainsi que l'adoption de solutions hybrides

NOUVELLE CAMPAGNE DE MARKETING EN FAVEUR DES MSP

- Concevoir une campagne de marketing pour les MSP en collaboration avec le groupe "La voix des MSP", en vue d'une mise en œuvre courant 2017

RENFORCER LA QUALITÉ ET LE CARACTÈRE DISTINCTIF

OBTENIR LES PLUS GRANDS DROITS SPORTIFS ET FAVORISER LES ÉCHANGES DE CONTENU

- Améliorer nos échanges pour le Sport et les Actualités en les élargissant à de nouveaux genres et en les adaptant à différentes plateformes
- Conserver nos contrats de droits sportifs actuels et fournir les services prévus
- Mettre en œuvre la stratégie en matière de droits sportifs

AUGMENTER LES COPRODUCTIONS ET LE CODÉVELOPPEMENT

- Créer avec les Membres une nouvelle marque de divertissement d'envergure internationale
- Mettre au point deux nouveaux projets en matière de contenu, reflétant la diversité européenne et mondiale et réaliser le projet de la "Génération Y"
- Créer un fonds de coproduction pour les Membres

METTRE L'ACCENT SUR LES JEUNES PUBLICS

- Coproduire avec les Membres un nouveau format qui intéressera les jeunes publics
- Développer *SkillsXchange*

SE RALLIER AU NUMÉRIQUE

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE DONNÉES MASSIVES

- Parrainer et coordonner une initiative sur les données massives *big data* pour partager informations et bonnes pratiques
- Étudier des solutions permettant une gestion, extraction, obtention et indexation optimales des informations tout au long de la chaîne de valeur
- Échanger des conseils juridiques (bonnes pratiques, etc.)

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE PERSONNALISATION

- Optimiser le potentiel du site Internet de l'UER par une nouvelle approche en matière de connexion, et ainsi fournir de meilleurs services aux Membres
- Améliorer les campagnes numériques et renforcer les compétences et capacités connexes
- Communiquer plus efficacement avec les Membres et les décideurs
- Mettre à la disposition des Membres des outils logiciels de personnalisation et évaluer leur impact sur les MSP. Identifier les types de services OTT susceptibles d'être élaborés par les Membres

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE CRÉATION ET DISTRIBUTION DE CONTENUS

- Développer et partager des compétences eu égard à une couverture et une production innovantes du sport
- Étudier de nouveaux services OTT : services de distribution de contenus, "stock de contenus", plateformes techniques SVoD et VoD
- Mettre à la disposition des Membres une plateforme pour le passage de la radio analogique à la radio numérique et hybride, par prototypage et tests
- Associer les technologies de dernière génération aux plateformes intégrées
- Évaluer l'impact des nouvelles technologies IP sur l'organisation des tâches de production
- Dispenser des conseils aux radiodiffuseurs pour les aider à adopter les nouveaux systèmes audio basés sur IP
- Aider les Membres à tirer pleinement parti des systèmes automatisés de contrôle qualité et étudier les perspectives futures en matière de qualité d'image TV

ANNEXE 2

OBJECTIFS POUR 2016 CONCERNANT LES SERVICES COMMERCIAUX

ACCROÎTRE LA MARGE

NOUS DÉVELOPPER EN LIEN AVEC NOS CLIENTS ACTUELS

- Finaliser le concept et déployer les services améliorés pour le sport en direct (premier et second écrans)
- Distribuer les Jeux Olympiques de Rio et l'UEFA EURO 2016™
- Améliorer les marges par une utilisation optimale des capacités et l'application de processus performants en matière d'achats et de gestion des coûts

ASSEoir NOTRE PLACE SUR LES MARCHÉS PORTEURS

- Étudier des opportunités commerciales potentielles au Moyen-Orient, créer le bureau de Dubaï
- Passer en revue les partenariats et les alliances
- Développer les activités commerciales en Amérique du Nord
- Mettre en œuvre une stratégie permettant de maximiser l'utilisation des ressources des filiales en dehors des heures habituelles de travail
- Concevoir des services utilisant les capacités réseau existantes pendant les heures creuses

METTRE SUR PIED DES CONFÉRENCES ET MANIFESTATIONS STRATÉGIQUES

- Développer de grandes manifestations telles que le CEC, NewsXchange, la Rose d'Or et le Sommet UER

RENFORCER LA QUALITÉ ET LE CARACTÈRE DISTINCTIF

Fournir DES SERVICES D'EXCELLENCE

- Mettre en place la nouvelle équipe de services clients (projet d'harmonisation), élaborer et appliquer une stratégie de marketing orientée client
- Rationaliser et simplifier les services de streaming B2B
- Assurer la fiabilité des services en fonction des besoins et attentes des clients
- Fournir les services prévus dans le cadre des grands événements sous contrat

METTRE EN ŒUVRE LE NOUVEAU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA GAMME DE SERVICES

- Appliquer un nouveau savoir-faire en matière de marketing et création de services
- Organiser des ateliers stratégiques sur la technologies / les services avec les principaux clients

NOUER DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES POUR ENCOURAGER L'INNOVATION

- Conclure des partenariats stratégiques avec des partenaires potentiels et élaborer un plan de mise en œuvre structuré

SE RALLIER AU NUMÉRIQUE

ENRICHIR LES SERVICES POUR LE SPORT EN DIRECT

- Mettre la dernière main au développement technique de services améliorés pour le sport en direct, destinés aux premier et second écrans
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de développement approuvé et conclure au moins 25 nouveaux contrats avec des fédérations et des partenaires dans le domaine de la gestion d'événements
- Optimiser nos services améliorés destinés aux tablettes, aux téléviseurs connectés et aux smartphones
- Mettre la dernière main à la conception et au déploiement de services IP à faible latence pour l'UEFA EURO 2016™ et les vendre à d'autres fédérations

CRÉER UN NOUVEL ÉCOSYSTÈME POUR LES JOURNALISTES

- Déployer le service de collecte d'informations à faible coût et à bas débit et répondre aux attentes en matière de ventes, conformément au plan de développement
- Concevoir et déployer au moins un nouveau service lié aux événements d'actualité

CONCEVOIR DES SOLUTIONS INNOVANTES EN MATIÈRE DE SERVICES

- Évaluer l'impact de la production à distance sur le portefeuille de services basés sur la solution IP en réseau à faible latence
- Lancer un nouveau produit de plateforme en ligne « en marque blanche » (en remplacement de BEST)

ANNEXE 3

OBJECTIFS 2016 POUR L'UER À L'INTERNE

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ

AMÉLIORER LES OUTILS ET TECHNIQUES EXISTANTS

- Mettre la dernière main au système de réservation automatisé qui doit prendre en charge le nouveau guichet centralisé de service à la clientèle
- Développer le système CRM existant, conformément au plan
- Concevoir et déployer de nouveaux systèmes informatiques pour le contrôle réseau et la gestion de l'automatisation et des équipements (NEOS, EEM, ACES, EVC)
- Renforcer la sécurité des systèmes réseau contre les cyberattaques
- Développer les outils actuellement utilisés pour le reporting et les finances

MODERNISER LE CONTRÔLE DES COÛTS ET LE REPORTING

- Mettre en place un processus d'analyse et de reporting a posteriori, ainsi que de contrôle des ICP
- Instaurer un reporting régulier pour l'analyse de marché et l'analyse client

RATIONALISER LES SERVICES INTERNES

- Peaufiner le manuel de management destiné au personnel
- Centraliser les services à la clientèle pour toutes les activités commerciales
- Réorganiser l'équipe actuelle de manière à introduire de nouveaux responsables opérationnels pour les nouveaux services / produits

ADAPTER LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES

RENFORCER LES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP

- Continuer à travailler aux côtés des directeurs pour renforcer les compétences en leadership
- Mettre sur pied un groupe d'« ambassadeurs » composé de hauts responsables pour aider l'équipe de direction

ADAPTER LES COMPÉTENCES À L'ÉVOLUTION DES BESOINS

- Faire de l'UER une organisation axée sur le numérique et dotée des compétences, d'un modèle de développement et des produits qui lui permettent de s'adapter à un paysage médiatique en constante évolution
- Fournir un appui à la gestion du changement dans l'organisation
- Améliorer la palette des compétences actuelles et en développer de nouvelles en lien avec l'offre de services clients, le marketing, le management et l'informatique

OPTIMISER LES PLATEFORMES DE COMMUNICATION

- Continuer à développer et bien établir le site web et l'intranet
- Améliorer la compréhension des réseaux sociaux et des compétences numériques
- Encourager le recours aux visioconférences pour réduire les coûts et maximiser l'efficacité

ASSURER LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

RÉDUIRE LES COÛTS DES SERVICES AUX MEMBRES

- Réduire la base de coûts en francs suisses, transférer les coûts dans la zone euro
- Augmenter la marge, mettre l'accent sur les services à valeur ajoutée fournis aux Membres
- Capitaliser sur les locaux du siège de Genève

ASSURER L'INTÉGRITÉ FINANCIÈRE DE L'UER

- Veiller à ce que les risques commerciaux soient anticipés et gérés
- Assurer un suivi des Membres placés sur liste noire et un contrôle étroit des plans de remboursement
- Assurer le suivi des obligations relatives aux droits sportifs et des possibilités de sous-licences

PROTÉGER LES RÉSERVES DE CAPITAUX PROPRES ET LES RÉSERVES DE TRÉSORERIE DE L'UER

- Protéger et contrôler les investissements (*leasing*)
- Optimiser l'exposition à l'impôt et au risque, ainsi que les assurances

L'Union Européenne de Radio-Télévision (UER) est la plus grande alliance de médias de service public (MSP) dans le monde. Sa mission consiste à rendre indispensables les médias de service public.

L'UER compte 73 Membres actifs dans 56 pays d'Europe et 21 Membres associés en Asie, en Afrique et sur le continent américain.

Nos Membres exploitent plus de 1800 chaînes de télévision et stations de radio, qui diffusent en 120 langues et touchent un public de plus d'un milliard de personnes à travers le monde.

Les activités radio et télévision de l'UER se déclinent sous les marques Eurovision et Euroradio.

L'Eurovision est le premier distributeur et producteur de contenus de qualité, qu'il s'agisse de sport et d'actualités en direct, ou encore de divertissement, de culture et de musique.

L'Euroradio fait avancer la cause de la radio de service public en développant les échanges musicaux, en encourageant la collaboration entre professionnels et en œuvrant en faveur de la radio numérique et de la radio hybride.

L'UER compte des bureaux à Bruxelles, Rome, Moscou, New York, Washington, Dubai, Singapour et Pékin. Son siège se trouve à Genève.

Pour en savoir plus, consulter le site de l'UER sur www.ebu.ch

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES

Couverture : Fotolia

Page 5 : Stefano Santucci

Page 6 : Shutterstock

Pages 7, 9 & 10 : AFP

Page 8 : Elena Volotova (EBU)

Page 15 : Richard Schuster (VPO)

EUROPEAN BROADCASTING UNION

Case postale 45
L'Ancienne-Route 17A
CH-1218 Le Grand-Saconnex
Switzerland

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