

UER

ET SES ACTIVITÉS EUROVISION ET EURORADIO

EVALUATION PAR LES PAIRS DES VALEURS DES MSP

NOVEMBRE 2015



~~ROBERT M. WOOD~~
Robert M. Wood
Gwa
Wood
M. W.

EVALUATION PAR LES PAIRS DES VALEURS DES MSP

CONTENUS

EVALUATION PAR LES PAIRS EFFECTUÉE PAR:

Ruurd Bierman

Directeur d'un Fonds de médias néerlandais et consultant, Pays-Bas

Pascal Crittin

Directeur des affaires générales, RTS, Suisse

Eva Hamilton

Ancienne directrice générale, SVT, Suède

Dermot Horan

Directeur de la production et des acquisitions, RTE, Irlande

Hélène Rauby-Matta

Responsable développement, Eurovision Academy, Suisse

Hans Laroes

Chef de projet évaluation des valeurs des MSP, UER

Nathalie Labourdette

Secrétaire Responsable Eurovision Academy, Suisse

Le présent rapport évalue les pratiques de gestion et la qualité du contenu de la Radio-télévision belge de la Communauté française (RTBF) selon les valeurs de service public définies par l'UER à Strasbourg en 2012. Le présent rapport est fondé sur les conclusions de l'auto-évaluation de la RTBF, combinées à celles de la visite effectuée sur place à Bruxelles par un groupe de pairs de différents pays les 20 et 21 avril 2015.

Les objectifs du rapport sont les suivants :

1. Fournir à la RTBF un bilan de la situation actuelle de la société, en mettant notamment en avant les faits marquants en matière de bonnes pratiques et en formulant des suggestions d'amélioration
2. Donner à d'autres groupes de médias des outils de comparaison leur permettant d'améliorer leurs processus internes, de mettre en place des bonnes pratiques et d'améliorer leur propre compréhension des valeurs de service public

La RTBF est le quatrième Membre de l'UER à se soumettre à l'examen des valeurs de service public.

Le présent rapport retranscrit les observations, opinions et suggestions formulées par les pairs à l'issue de leur visite. Il commence par des commentaires d'ordre général avant d'évoquer les performances de la RTBF du point de vue des six valeurs de service public (universalité, indépendance, excellence, diversité, obligation de rendre compte et innovation). Il met en exergue les bonnes pratiques (actions, idées, activités, programmes) dont chacun des Membres de l'UER serait susceptible de s'inspirer.

Le rapport est articulé en six chapitres correspondant à chacune des six valeurs des médias de service public (MSP) énoncées par l'UER, à savoir universalité, indépendance, excellence, diversité, obligation de rendre compte et innovation.

Le rapport met l'accent sur les enjeux clés liés à chaque valeur de service public, de sorte à fournir aux Membres de l'UER une panoplie d'outils de comparaison.

Le rapport dresse, pour chaque valeur de service public, un bilan de la situation actuelle ; le cas échéant, il met en lumière les meilleures pratiques réalisées par la RTBF et formule des suggestions d'amélioration.







CHIFFRES CLÉS



Budget en 2014

338,3 million
EUR

Couverture vs. population nationale

4,6 million
(100% de la zone ciblée
43% de la population
belge)

Personnel en 2014

1998
membres

Nombre de chaînes

8
(5 chaînes radio et
3 chaînes TV)

Production propre

50%
11.291 heures en TV
et 38.872 heures
en radio en 2014

Proportion des revenus publicitaires et du sponsoring

20,63%
(69,8 millions EUR en 2014)

Proportion de producteurs indépendants vs. l'ensemble des producteurs

23,2%
(2013)

Nombre de journalistes professionnels

293 équivalents temps plein

Proportion de la consommation en ligne par rapport au total de la consommation TV

N/A

Proportion de programmes sur internet vs. l'ensemble des programmes

70%

Médias sociaux

(nombres de d'abonnés vs. couverture globale)

1,4 million
pour l'ensemble des pages Facebook RTBF ;
0,5 million d'abonnés sur Twitter (2014)



Belfius

VIVA for LIFE

du 17 au 23/12
en DIRECT sur
VivaCité

ICI
SUR CETTE
PLACE

VIVA for LIFE
VIVA CITE

La Musique a du Coeur !



Faites
un don



VIVA for LIFE
VIVA CITE

UNIVERSALITÉ



Nous voulons changer la mentalité concernant les valeurs : passer de quelque chose de statique à quelque chose de dynamique, de continu, qui réponde à un objectif. Ce n'est pas seulement une définition, c'est une dynamique.

Jean-Paul Philippot,
Administrateur Général
de la RTBF



UNIVERSALITÉ

RÉSUMÉ

La RTBF est bien positionnée sur son territoire de diffusion (la Belgique francophone), malgré la concurrence des chaînes commerciales (le groupe RTL pour l'essentiel) et de celle des stations de radio et des chaînes de télévision françaises. La RTBF est leader sur le marché de la radio (avec 35 % de part de marché) et deuxième sur celui de la télévision (22,2 % de PdM). Les plates-formes traditionnelles restent prédominantes, ce qui correspond au profil des audiences de la RTBF. Les plus de 45 ans constituent la part d'audience la plus importante, tandis que les moins de 20 ans ne montrent que peu d'intérêt pour l'offre de la RTBF. À cet égard, le défi pour la RTBF consiste, d'une part, à développer une véritable offre multimédia et multiplateforme, reposant sur les synergies et faisant appel à une collaboration étroite entre les équipes radio, télévision et numérique, et d'autre part, à innover et à proposer de nouveaux types de formats et de contenus à même de répondre aux attentes des plus jeunes.

La RTBF s'adresse à toutes sortes de publics, visant à l'universalité et à la diversité. Un effort constant est fait en direction des audiences souffrant d'un handicap, afin qu'elles puissent accéder, sur l'ensemble des plateformes, à une offre qui dépasse les objectifs assignés par le Contrat de gestion de la RTBF. La RTBF vise également à promouvoir la cohésion sociale et à sensibiliser ses audiences, de sorte à former des citoyens informés et responsables ; il s'agit en l'espèce de l'objectif du programme d'éducation aux médias lancé par la RTBF en 2014.

COUVERTURE SELON LES AUDIENCES

SITUATION ACTUELLE

La RTBF dispose de trois chaînes de télévision, cinq stations de radio et plusieurs sites Web. Tous médias et plateformes confondus, la RTBF touche chaque semaine au moins 84 % de son audience potentielle. En ce qui concerne la télévision, la part de marché de la RTBF est de 22,2 % (2014), ce qui se situe dans la moyenne des autres groupes de médias de service public européens. Ce pourcentage a tendance à augmenter depuis 2009 (de 19,4 % à 22,2 %). À titre de comparaison, le principal concurrent de la RTBF, le groupe RTL a une PdM de 24,4 %.

* Caractéristique et part de marché détaillée de chaque chaîne de télévision en 2014 :

- La Une - chaîne généraliste : 15,4 %
- La Deux - à l'origine, une chaîne de sports, elle propose désormais des contenus mixtes : 5,5 %
- La Trois - lancée en 2010, elle s'adresse aux enfants et aux jeunes pendant la journée et privilégie les contenus culturels à partir de 18 h 00 : 1,0 % à 1,5 %.

Comme la publicité n'est pas autorisée durant les émissions pour les enfants de moins de 12 ans, la RTBF a décidé de concentrer tous les contenus ciblant les jeunes téléspectateurs sur La Trois et d'offrir ainsi une chaîne sans publicité.

La RTBF avait perdu son statut de leader sur le média radio vers le milieu des années 1990, lorsque la déréglementation du secteur a permis à RTL et à NRJ de s'introduire sur ce marché. Depuis 2010, la RTBF a réussi à retrouver sa position. Toutes stations de radio confondues, la RTBF détient actuellement 35 % du marché.

* Caractéristique et part de marché détaillée de chaque station de radio :

- VivaCité - station à vocation régionale offrant une programmation différenciée selon les régions : 14 %
- Classic 21 - musique rock/pop classique : 8 % à 10 %
- La Première - station généraliste axée sur l'information et sur la culture : 7 %
- Pure FM - axée sur les artistes émergents et locaux : 3 %
- Musiq'3 - musique classique : 2 % à 3 %

Les taux de pénétration de la RTBF varient selon l'âge de l'audience : tandis que la RTBF obtient ses meilleurs scores d'audience chez les plus de 45 ans, elle éprouve de grandes difficultés à attirer les jeunes générations, surtout les enfants (4 à 14 ans) et les jeunes adultes (15 à 20 ans).

Tous sites Web confondus, la RTBF affichait en 2014 une audience de 251 368 visiteurs uniques (moyenne annuelle). Bien que ce chiffre ait tendance à augmenter, la RTBF ayant consacré davantage de moyens financiers au média Internet, il reste encore inférieur aux attentes de la RTBF. En ce qui concerne les médias sociaux, la RTBF affiche plus de 1,5 million de « fans » sur l'ensemble de ses pages Facebook et est suivie par près de 0,5 million de personnes sur Twitter.

BONNES PRATIQUES

Radio hybride et radio filmée

La RTBF a réussi à développer une offre radio hybride, combinant programmes de radio traditionnels et contenus Internet/mobiles, et une offre radio filmée. L'objectif est de toucher à moindre coût des catégories supplémentaires de téléspectateurs et de profiter du marché publicitaire de la radio.

À l'origine, la RTBF avait décidé d'enregistrer (en audio et vidéo) certains programmes radiophoniques pour les diffuser sur Internet, puis une fois sur Internet, ils avaient été diffusés à la télévision. En conséquence, certaines des meilleures émissions de radio sont également des émissions de télévision. Les stations de radio disposent depuis mars 2015 d'un studio de télévision dédié qui a été conçu de sorte à enregistrer de la radio (voir également chapitre 6). L'objectif n'est pas de mélanger télévision et radio, mais d'offrir une radio filmée de haute tenue (qualité d'image, décors de plateau agréables à l'œil).

La première expérience de radio filmée a eu lieu en 2013 lorsque Pure FM a décidé de proposer une version filmée de ses programmes sur Internet, sous la marque Pure Vision : 6 caméras HD permettaient d'enregistrer les séquences en direct et les parties parlées, tandis que des vidéoclips étaient insérés durant les parties musicales. Pure Vision attire 36 000 spectateurs/auditeurs par jour sans que les scores d'audience de Pure FM aient eu à en souffrir. Pure FM est ainsi la première station de radio de langue française du pays, en termes d'audience sur Internet et sur les médias sociaux.



SUGGESTION(S)

- La RTBF a une réelle opportunité de porter sa part de marché télévision à hauteur de 30 %, en travaillant principalement sur l'identité de chaque chaîne et sur les contenus associés et, plus spécifiquement, en marquant les différences entre La Une et La Deux. La télévision devrait suivre l'exemple des stations de radio de la RTBF, qui ont su construire des marques fortes avec des profils et des audiences spécifiques, et qui ont pu ainsi récupérer leur statut de leader sur le média radio.
- De même, les horaires de programmation des émissions TV devraient être améliorés, de sorte à maximiser l'audience (certaines émissions commencent et finissent à des horaires bizarres, si bien que les téléspectateurs regardent déjà une chaîne concurrente et ne sont pas enclins à changer). Chaque chaîne a besoin d'au moins trois ou quatre émissions vedettes qui soient programmées de façon régulière et fréquente et qui traduisent l'identité de la chaîne.
- La Trois pourrait être consacrée aux programmes pour enfants (au moins pendant la journée, au lieu de commencer à diffuser des émissions culturelles à des horaires où les enfants regardent encore la télévision). Dans ce cas de figure, La Trois devrait alors offrir beaucoup plus de contenus produits localement, innover en termes de formats, d'interactivité et de contenus cross-média, de sorte à répondre aux attentes des enfants du numérique. Cela passera obligatoirement par un changement d'orientation stratégique et par des ressources financières dédiées. La première étape est d'élaborer une offre-enfants coordonnée mais différenciée à la télévision et sur Internet. Le site Web actuellement dédié aux

enfants, Ouf Tivi, diffuse essentiellement des contenus TV sur Internet, mais il affiche moins de visiteurs que prévu.

- Les émissions les plus innovantes produites en interne ou localement devraient être programmées en prime-time, et probablement avec un budget supérieur.
- La RTBF a besoin d'attirer les jeunes. L'âge moyen de l'audience de la RTBF est élevé, ce qui constituera un vrai problème à court terme si elle n'est pas en mesure de renouveler son audience. Une solution partielle serait de développer des contenus cross-média, ce qui aurait aussi pour conséquence de booster le nombre d'utilisateurs des sites Web de la RTBF (voir également ci-dessous).
- Les stations de radio de la RTBF couvrent la totalité du spectre musical, à l'exception de la musique écoutée par les plus jeunes. La RTBF pourrait avoir tout intérêt à créer une « marque urbaine » qui exploiterait un format Internet et qui lui permettrait de toucher l'audience des moins de 25 ans.
- La RTBF a besoin d'un service de communication solide et innovant, qui soit capable de promouvoir le service public et la marque RTBF, de communiquer sur l'identité de chaque chaîne de télévision, station de radio et site web, et de favoriser l'interconnectivité entre toutes les plateformes (y compris en procédant à des opérations de promotion croisée).

COUVERTURE SELON LES PLATEFORMES

SITUATION ACTUELLE

La RTBF est techniquement accessible à tous les ressortissants de la Fédération Wallonie-Bruxelles (4,6 millions de personnes, soit 43 % de la population belge). La pénétration théorique est de 100 % pour la radio (bande FM) et de 98,5 % pour la télévision, puisque 2 % des foyers n'ont pas la télévision. La migration en cours de la radio FM vers le numérique (DAB+ principalement) est susceptible d'affecter le taux de pénétration, ce qui constitue une vraie problématique pour la RTBF (jusqu'à présent, la radio avait toujours été gratuite, la Belgique n'ayant instauré aucune redevance pour la radio et la télévision de service public).

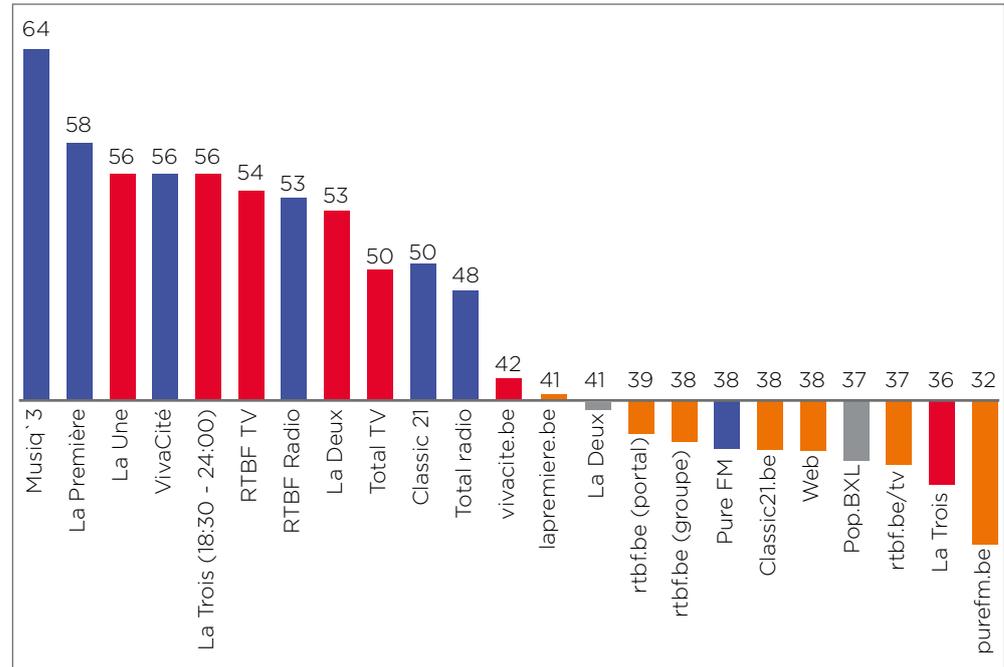
Taux de pénétration de la RTBF par plateforme :

- Radio : 44 % hebdomadaire (printemps 2014)
- TV : 84 % hebdomadaire (novembre 2014)
- Satellite : 2 % des foyers
- Câble analogique : 50 % des foyers
- Haut débit/numérique : 100 % des foyers disposant d'Internet
- Services mobiles : 91 % des particuliers
- Tablettes : 30 % des foyers.

Comme les câblo-opérateurs paient pour ses contenus, la RTBF a décidé, pour des raisons stratégiques, de ne pas les concurrencer et de ne proposer que certains de ses programmes en streaming (notamment tous les programmes d'informations), au moyen d'une application dédiée. Une autre application permet à l'audience d'accéder à 70 % des programmes (télévision de rattrapage).

Le profil des utilisateurs de la plateforme varie selon leur âge. Les moins de 20 ans ne sont pas intéressés par les plateformes et les contenus des médias traditionnels (radio et télévision). Pourtant, la plupart des émissions proposées en ligne/numérique par la RTBF sont des émissions initialement destinées à la radio ou à la télévision et ne sont pas spécialement conçues pour les plateformes numériques. Les équipes de la RTBF ont pour habitude de travailler sur des contenus pour un public adulte.

Âge moyen de l'audiences selon les plateformes



Le nouveau département i-RTBF de la RTBF a été créé il y a quelques années afin de développer l'interactivité et l'interconnectivité. I-RTBF se situe au même niveau dans l'organigramme que les départements radio et télévision, et dispose de sa propre capacité de production. L'idée était toutefois de favoriser la collaboration entre les différents départements, i-RTBF transformant les contenus radio et télévision existants en contenus pour Internet et pour les médias sociaux, et les départements radio et télévision utilisant les compétences d'i-RTBF pour développer des contenus cross-média. Les résultats ne correspondent pas aux attentes. La radio et la télévision travaillent encore en circuit fermé..

/

BONNES PRATIQUES

SUGGESTION(S)

- Afin de toucher une audience plus large, notamment chez les jeunes, la RTBF a besoin de développer une véritable offre cross-média. L'un des principaux obstacles au développement du cross-média est l'intégration insuffisante de la radio, de la télévision et d'Internet entre eux. La promotion croisée (Internet pour la radio et la télévision, la radio et la télévision entre elles et avec Internet) est essentielle, dès lors que le contexte juridique a changé (depuis le début de l'année 2015) et autorise l'exploitation d'Internet.
- La RTBF a besoin d'une véritable stratégie « digital world » qui donne la priorité à la diffusion universelle des contenus, essentiellement grâce à des applications et à Internet, ainsi qu'aux réseaux sociaux (développement de communautés autour de programmations/marques solides).

ACCESSIBILITÉ

SITUATION ACTUELLE

- La RTBF fournit aux personnes malvoyantes et malentendantes des services dédiés leur permettant d'avoir accès à la radio et à la télévision, ainsi qu'à d'autres plateformes. Principalement :
- Langue des signes pour tous les bulletins d'informations (365 jours par an), y compris pour l'émission d'informations dédiée aux enfants (*Les Niouzz* - 247 jours en 2013), ainsi que pour les événements importants.
- 1 488 heures d'émissions sous-titrées en 2013 (sous-titres accessibles via le télétexte, le site Web ou la télévision numérique), ce qui dépasse les objectifs assignés par le Contrat de gestion de la RTBF (1 000 heures en 2013 et 1 200 heures en 2015).
- Audiodescription de quatre œuvres diffusées en 2014.
- Se rapprocher du label *AnySurfer* pour tous les sites Web, à savoir : sous-titres et fichiers audiodescription disponibles sur Internet (pour les personnes malentendantes), sites adaptés à l'utilisation de logiciels de lecture (pour les personnes malvoyantes), boutons « Pause » pour arrêter le défilement (pour les personnes souffrant d'épilepsie). D'un point de vue formel, il est probable que la RTBF n'obtienne jamais le label *AnySurfer* car cela supposerait que des sous-titres descriptifs soient disponibles sur les sites Web pour chaque élément des contenus (audio et vidéo).

BONNES PRATIQUES

Opération CAP48

La RTBF a lancé l'opération CAP48 en 1967. Son but est de récolter des fonds pour les associations travaillant avec les jeunes et les adultes handicapés, ainsi que de sensibiliser au handicap et de faciliter l'intégration des personnes handicapées dans la société.

La RTBF a une politique volontariste en termes de recrutement, en conformité avec son action au titre de CAP48 ; ce sont par exemple des personnes handicapées qui ont été embauchées pour effectuer la plus grande part des travaux de numérisation des archives audiovisuelles de la RTBF.

SUGGESTION(S)

/

COHÉSION SOCIALE

SITUATION ACTUELLE

Selon le Qualimat RTBF 2013, plus des trois quarts de l'audience sont d'accord avec les propositions suivantes :

« *La RTBF... encourage la participation de chacun (79 %)
... partage nos émotions, vit et reflète nos moments forts (78 %)
... crée des liens, connecte les individus, les collectivités et les villes (75 %).* »

Ces chiffres résultent d'une perception générale de l'offre de programmes de la RTBF. Celle-ci repose sur un certain nombre de programmes et d'actions spécifiques de la RTBF qui influent sur la cohésion sociale, notamment :

- L'action à long terme de la RTBF en faveur des personnes handicapées (essentiellement par le biais de l'opération CAP48 [cf. supra], mais pas uniquement) et des jeunes défavorisés. En décembre 2013 par exemple, la station de radio VivaCité a lancé un téléthon de 6 jours afin de récolter des fonds en faveur des 40 000 bébés vivant sous le seuil de pauvreté en Belgique. L'opération, baptisée Viva for Life, a été un succès et a été reconduite l'année suivante.



Conservation et numérisation de toutes les archives audiovisuelles de la RTBF (en collaboration avec la Fédération Wallonie-Bruxelles) afin de les rendre accessibles aux professionnels des médias et aux citoyens.

Certains programmes en particulier jouent un rôle en termes de cohésion sociale, car ils montrent la vie de « personnes normales ». Par exemple :

- Alors, on change : émission TV mensuelle réalisée en coproduction, qui présente des témoignages de citoyens qui ont su surmonter des difficultés de la vie quotidienne (consommation, environnement, etc.) d'une façon originale ou créative.
- Livrés à domicile : chaque semaine, la production installe ses caméras chez un téléspectateur qui se mue, pendant l'espace de 12 heures, en critique littéraire. Un auteur est invité à se joindre à eux. La caméra filme à la fois le mode de vie du téléspectateur et le dialogue entre celui-ci et l'auteur.

Une autre émission, le Beau Vélo de RAVel, a d'abord été une émission de radio, avant d'être désormais diffusée également à la télévision. Elle invite tous ceux qui le souhaitent à se retrouver le samedi et à parcourir à vélo les belles régions de Wallonie et de Bruxelles. Le parcours est agrémenté d'un jeu-concours sur le sport et la culture. Au total, 3 000 à 8 000 personnes participent chaque samedi à l'émission.

BONNES PRATIQUES

Programme d'éducation aux médias

La RTBF veut que ses téléspectateurs, auditeurs et visiteurs aient accès à toutes sortes de plateforme et les utilisent, et qu'ils soient capables d'analyser et de trier toutes les données et informations auxquelles ils sont exposés à la radio, à la télévision et sur les autres médias. L'objectif est de contribuer à former des citoyens éduqués, créatifs et qui participent à la vie de la société. Cela s'inscrit dans la

mission d'éducation du service public. Concrètement, le programme d'éducation aux médias a été lancé en 2014. Il est reproductible après une évaluation annuelle. Il comporte différents volets : un site Web dédié, l'introduction du thème éducation aux médias dans certains programmes existants, des ateliers sur l'éducation aux médias ouverts au public, etc. C'est un concept fabuleux. Il reste encore à la RTBF à trouver les moyens les plus efficaces pour atteindre l'objectif du programme.

Dans ce contexte, la RTBF a créé RTBF Lab qui organise des ateliers (ouvert à toute personne âgée de plus de 8 ans) au cours desquels les participants peuvent aider à créer des programmes. C'est un apprentissage par la pratique. Tout est enregistré et la RTBF a la possibilité d'utiliser certaines des séquences pour ses programmes.

Objectifs : analyser les retombées médiatiques



Stratégie Education aux médias 2015

SUGGESTION(S)

- La RTBF vise principalement un public francophone instruit et âgé de 45 à 65 ans. Les programmes ne reflètent pas suffisamment la diversité sociale, culturelle, générationnelle et ethnique de la population (voir également le chapitre sur la diversité). Il s'ensuit qu'ils favorisent la cohésion sociale, mais au sein de certains groupes seulement.
- La Belgique est un pays divisé en termes de culture et de langue. Le cahier des charges de la RTBF se limite seulement à la partie francophone de la Belgique. Bien qu'une certaine coopération existe avec la VRT, elle reste limitée à un nombre très limité d'émissions. La RTBF devrait essayer d'intensifier les échanges ou les réalisations conjointes de contenus avec la VRT. Cela est d'autant plus pertinent si l'intention est d'estomper les frontières au sein de l'Europe.



**ON N'EST PAS
DES PIGEONS**

4 97 9 69 528 17

**ON N'EST PAS
DES PIGEONS**
4 97 9 69 528 17

INDÉPENDANCE



Nous devons produire des contenus dans lesquels notre public a confiance et nous devons constamment les améliorer. Dans un monde de convergence, chaque composante des contenus doit être marquée au sceau de la confiance.



Jean-Paul Philippot,
Administrateur Général
de la RTBF

INDÉPENDANCE

RÉSUMÉ

La RTBF est une entreprise publique autonome. Son conseil d'administration est représentatif des partis politiques siégeant au Parlement. C'est le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui nomme l'Administrateur général de la RTBF. Tous les cinq ans, le gouvernement et la RTBF s'entendent sur un nouveau Contrat de gestion qui définit la stratégie et les objectifs du diffuseur pour la prochaine période, ainsi que le budget y afférent. Chaque année, le Parlement doit néanmoins voter le budget de la RTBF, et celui-ci s'avère souvent inférieur aux prévisions. Cette situation oblige à être plus productif, mais cela s'accompagne d'un manque de visibilité financière qui nuit au développement de la RTBF.

Le public de la RTBF apprécie grandement les programmes du diffuseur, mais seulement la moitié considère que celui-ci est véritablement indépendant du pouvoir politique. Pourtant, l'indépendance des rédactions et des contenus est inscrite dans le décret portant statut de la RTBF ; elle est particulièrement visible dans ses émissions d'investigation qui traitent des sujets d'intérêt général et de défense des droits des consommateurs. Les émissions de ce type, à l'instar de beaucoup d'autres, servent la démocratie.

LA GOUVERNANCE

SITUATION ACTUELLE

La RTBF est un organisme de service public institué par décret (1997) et régi par un contrat de gestion quinquennal. En vertu de quoi la RTBF et le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles examinent et négocient tous les cinq ans la stratégie de la RTBF et le budget y afférent. Le contrat de gestion permet toutefois un certain degré de flexibilité pour autant que la mise en œuvre des modifications ou des idées nouvelles ne donne lieu à aucune augmentation budgétaire. Le prochain contrat de gestion couvrira la période 2018-2022. Il faut en général 18 mois pour que les deux parties se mettent d'accord sur une version définitive et cela donne lieu à des débats intenses au Parlement.

La RTBF est dirigée par un conseil d'administration et gérée par un administrateur général. La RTBF est soumise à une supervision ministérielle, ainsi qu'à un contrôle de la part de deux commissaires du gouvernement et de deux commissaires aux comptes.

Le conseil d'administration est composé de 13 administrateurs, élus pour la durée de la législature par le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, selon une répartition proportionnelle à la représentation des groupes politiques au sein du Parlement. Les administrateurs ne peuvent occuper aucune fonction élective ou gouvernementale.

Le gouvernement nomme l'administrateur général de la RTBF pour une durée de 6 ans, à l'issue d'un processus de sélection rigoureux faisant appel à des experts, et après une audition devant le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Le conseil d'administration nomme les directeurs et les rédacteurs en chef de la RTBF pour un mandat de 6 ans. L'administrateur est formellement autorisé à exprimer son opinion.

BONNES PRATIQUES

/

SUGGESTION(S)

Le processus conduisant à la nomination des principaux responsables de la RTBF est encore tributaire de décisions politiques, même si la participation d'experts au processus de sélection atténue l'influence de la composante purement politique.

Nous suggérons que la RTBF fasse pression pour que soient effectués deux changements visant à mettre plus de distance entre le diffuseur et le pouvoir politique :

- Modifier la composition du conseil d'administration, de sorte à privilégier l'expertise plutôt que l'obédience politique (voir également ci-dessous)
- Donner mandat à l'administrateur général pour qu'il propose au conseil les noms des directeurs et rédacteurs en chef

FINANCEMENT

SITUATION ACTUELLE

À la différence de nombreux organismes européens de médias de service public, le financement de la RTBF n'est pas assuré par une redevance, mais par une subvention publique. Tous les cinq ans, la RTBF doit négocier ou renégocier son Contrat de gestion avec le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, simultanément, en théorie, à la définition du budget des cinq prochaines années. Néanmoins, chaque année, le Parlement doit valider (ou non) le budget de la RTBF pour l'exercice à venir. Il en résulte que la RTBF n'a aucune véritable visibilité ni certitude financière, et qu'elle dépend en fait d'une décision politique annuelle. À trois occasions au cours de ces dernières années (2009, 2013 et 2014), le gouvernement n'a pas respecté ses engagements et le budget de la RTBF s'est

trouvé revu à la baisse. Le diffuseur a globalement réduit son personnel, de 3 000 à 2 000 employés, grâce, en partie, à des mises à la retraite anticipée, sans supprimer aucun de ses programmes. Cette situation oblige à gagner en productivité, grâce notamment au recours à la numérisation. Les coupes dans le budget de la RTBF ne résultent pas d'une volonté politique d'affaiblir la RTBF ou de remettre en question sa mission. Elles sont le reflet de la politique générale d'austérité depuis 2008. Quoiqu'il en soit, il s'agit d'un problème réel pour la RTBF car il lui est impossible de planifier des développements à long terme.

L'État contribue à hauteur de 70 % au financement du budget de la RTBF. Les 30 % restants proviennent de la publicité (25 %) et d'autres services (5 %, y compris les montants reçus des câblo-opérateurs pour la diffusion des programmes de la RTBF). Toutes plateformes confondues, le marché de la publicité est stable depuis plusieurs années. Il a tendance à diminuer légèrement pour la télévision, mais à augmenter pour la radio et Internet. La publicité sur Internet ne rapporte toutefois que 1 million d'euros à la RTBF, sur un montant total de recettes annonceurs de 69 millions d'euros (dont 40 millions d'euros pour la télévision).

La RTBF souhaite rester un producteur de contenus. Actuellement 90 % des productions belges diffusées sont produites en interne. Les 10 % restant sont principalement des coproductions (7 millions d'euros, 2 % du budget). Pour réduire ses coûts de production, la RTBF a également recours à deux studios mobiles (camions). La RTBF maintient néanmoins cinq sites de production différents pour des raisons politiques (cohésion sociale et régionale). La plupart des équipements sont sous-traités. RTBF loue des studios de télévision à la VRT par exemple. La RTBF a également étudié la possibilité de partager avec la VRT le coût des équipements du nouveau bâtiment, sans résultat concret à ce jour.

BONNES PRATIQUES

SUGGESTION(S)

- Sécuriser son budget, de sorte à avoir des certitudes financières à moyen terme (5 ans au moins), est un enjeu essentiel pour la RTBF. Nous suggérons que RTBF fasse pression en faveur d'un budget pluriannuel garanti, qui pourrait par exemple correspondre au calendrier du Contrat de gestion. Nous suggérons également de faire en sorte d'obtenir un allongement de la durée du Contrat de gestion, de 5 à 10 ans. Le fait de disposer de plus de temps permettrait à la RTBF d'élaborer une véritable planification stratégique et de s'engager sur des investissements à long terme. Cela permettrait également à la RTBF de s'affranchir des contraintes politiques à court terme et de renforcer son autonomie en tant que diffuseur.
- Bien que les recettes publicitaires de la RTBF soient plafonnées à 30 % de son budget, il est encore possible de les développer et surtout de les diversifier. La RTBF devrait mettre plus l'accent sur la publicité générée par son offre internet (notamment sur les appareils portables). Cela va de pair avec un développement des contenus cross-média et des contenus Internet originaux (voir chapitre sur la diversité).
- La RTBF devrait revoir son modèle publicitaire global, alors que les frontières entre la publicité dans les films, le placement de produits et la publicité sur Internet s'estompent de plus en plus.
- La RTBF devrait songer à revoir son modèle économique pour la télévision : les câblo-opérateurs paient pour diffuser les contenus de la RTBF et cela réduit les possibilités de la RTBF en matière de diffusion en live-streaming et autres services. Dans le même temps, le nombre de téléspectateurs qui regardent la RTBF sur le câble va chuter avec l'émergence des nouvelles offres média

permettant de « consommer » les contenus.

- La RTBF devrait profiter de son installation dans le nouveau bâtiment pour soustraire un plus grand nombre d'équipements. Nous suggérons également de convaincre la VRT de partager certains coûts (équipements, droits de diffusion, informatique, matériels de production, etc.).sts (facilities, dissemination rights, IT, production equipment, etc.).

DÉCISIONS ÉDITORIALES

SITUATION ACTUELLE

L'indépendance éditoriale de la RTBF est inscrite dans ses principes fondateurs et est garantie par la loi. Les décisions éditoriales sont prises de façon totalement indépendante des intérêts commerciaux. C'est une société distincte, filiale de la RTBF, qui est actuellement en charge de la publicité. La responsabilité éditoriale relève du diffuseur. La RTBF protège la liberté d'expression et d'information de ses journalistes et n'hésite pas à en appeler à la Cour européenne des droits de l'homme pour défendre ces libertés.

Ce sont les programmes eux-mêmes qui témoignent le mieux de l'indépendance éditoriale de la RTBF. La RTBF diffuse des émissions d'investigation qui traitent de sujets d'intérêt général ou défendent le citoyen-consommateur (voir ci-dessous : On n'est pas des pigeons), alors que d'autres émissions abordent la vie politique sous un angle satirique.

BONNES PRATIQUES

Emission TV : *On n'est pas des pigeons*



On n'est pas des pigeons est un talk-show quotidien diffusé à la télévision (52 minutes, 40 semaines par an) et à la radio (2 heures) qui défend les intérêts des consommateurs. L'émission repose sur la qualité des investigations des journalistes sur les produits (les noms et les marques sont montrés) et sur les pratiques (publicité mensongère, etc.), ainsi que sur les vérifications effectuées par l'équipe juridique en coulisses. La qualité passe ici par la crédibilité et l'indépendance garanties par le soutien sans faille de la direction. 16 journalistes, sur un effectif total de 40 personnes, collaborent à cette émission. L'émission allie informations et divertissements. Les journalistes peuvent ne pas être d'accord et en débattre ; ils reçoivent des invités et ils les poussent souvent dans leurs retranchements.

On n'est pas des pigeons est diffusée en prime time (TV) et fait une part d'audience de 14 %. La page Facebook de l'émission est la plus populaire de toutes les pages de la RTBF (près de 140 000 amis en 2015). De 2011 à 2014, les journalistes de *On n'est pas des pigeons* ont effectué 3 500 enquêtes pour plus de 700 émissions.



Une enquête qualité effectuée auprès d'un panel de 600 participants a montré que l'émission était très appréciée. ONDP a obtenu l'un des meilleurs scores « qualité » des émissions de la RTBF. Le public de l'émission considère celle-ci comme très informative et éducative. L'émission génère également un sentiment de proximité : elle est proche des préoccupations du public.

De l'avis des pairs, On n'est pas des pigeons compte parmi les meilleures émissions d'investigation en Europe et elle répond entièrement aux objectifs de l'offre des médias de service public.



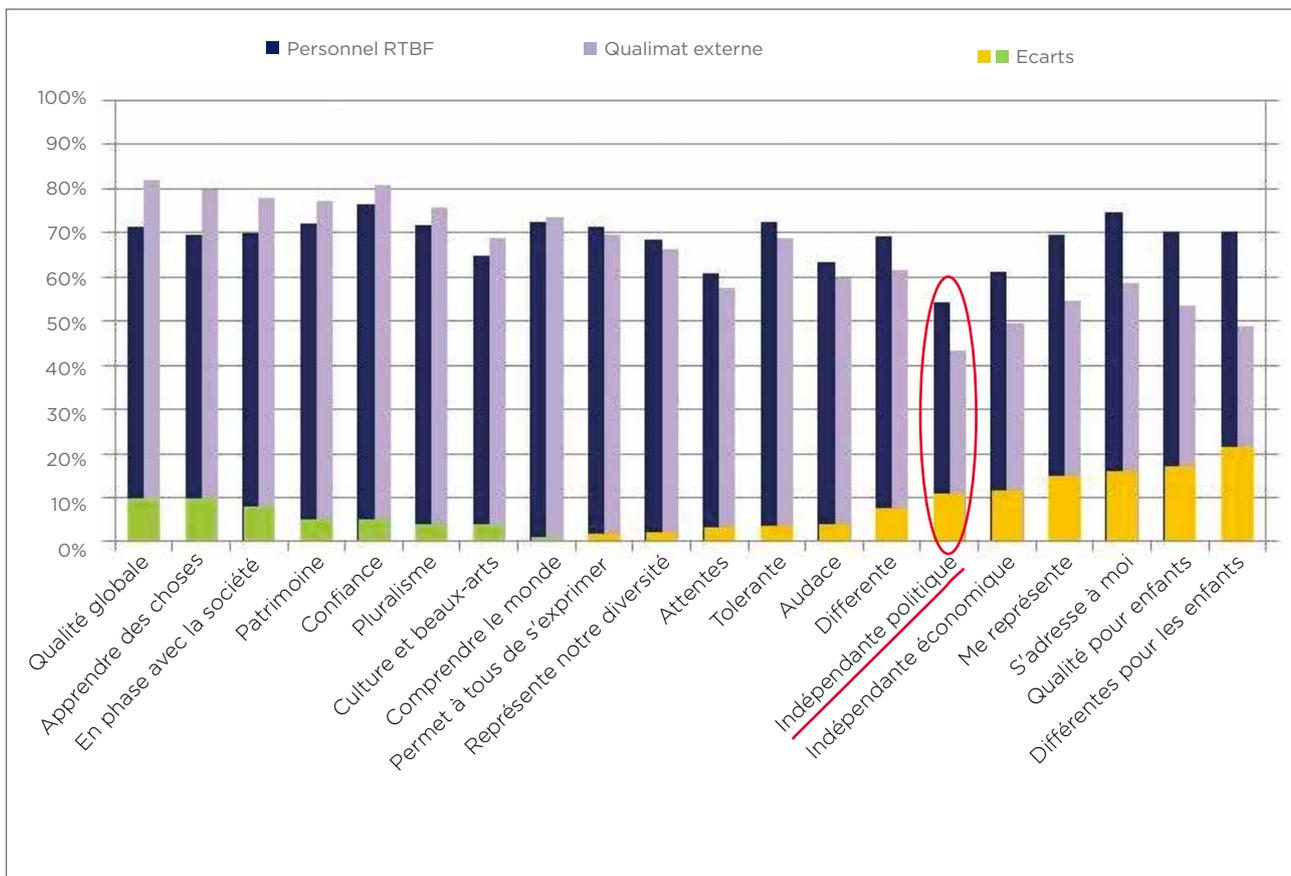
SUGGESTION(S) /

CONFIANCE

SITUATION ACTUELLE

Bien que le public donne une note élevée aux émissions de la RTBF du point de vue de la qualité, ainsi qu'en termes de diversité et d'universalité, 48 % croient encore que la RTBF n'est pas réellement indépendante du pouvoir politique. Il ressort des groupes de discussion internes que certains membres du personnel de la RTBF éprouvent le même sentiment.

Perception des valeurs de la RTBF en 2012



Ce sentiment trouve son origine dans l'histoire de la RTBF, à l'époque où les principaux cadres du diffuseur étaient nommés en fonction de leur obéissance politique et de leurs relations. Aujourd'hui, le processus de recrutement suit des règles strictes et équitables. Ceci dit, la moitié du personnel de la RTBF bénéficie encore d'un statut de fonctionnaire.

Le service juridique de la RTBF est chargé de préserver l'indépendance de la RTBF contre toutes les influences qu'elle pourrait subir de la part des autorités politiques et administratives, ainsi que de la part des intérêts privés. Cela concerne non seulement les contrats publicitaires, les acquisitions ou les accords de coproduction, mais aussi le travail des journalistes (protection des sources d'information par exemple) et tous les contenus diffusés. La RTBF a par exemple obtenu gain de cause contre l'Etat belge à l'issue d'une procédure de 10 ans relative à une interdiction préventive de diffuser un programme.

BONNES PRATIQUES

SUGGESTION(S)

/

- Le fait qu'une partie du personnel de la RTBF ait un statut de fonctionnaire crée une situation inéquitable entre les salariés relevant du régime ordinaire et les fonctionnaires. Dans un univers des médias en pleine mutation et confronté à une forte concurrence, cela limite également la flexibilité de la RTBF en matière de gestion du personnel. Dernier point et non des moindres, cela porte atteinte à l'indépendance de la RTBF. Nous suggérons de transformer les engagements de personnel en contrats de droit privé au fur et à mesure des départs en retraite.
- La dernière mesure permettant de garantir l'indépendance de la RTBF consiste à modifier la composition du conseil d'administration et de la « dépolitiser ». Cela nécessitera une décision du Parlement.

SERVIR LA DÉMOCRATIE

SITUATION ACTUELLE

La RTBF offre toute une gamme de contenus qui servent la démocratie de multiples façons : informations, émissions d'investigation, gros plans sur les institutions politiques et citoyennes, information et débats sur les sujets d'intérêt général, antennes ouvertes à toutes les parties (y compris les parties qui ne sont pas représentées au parlement), et cætera. En outre, les actions de la RTBF en matière d'éducation aux médias contribuent directement à former des citoyens éduqués et dotés d'un sens critique (voir page 16).

Avant chaque période électorale, le conseil d'administration de la RTBF, en collaboration avec la direction et les journalistes, définit les règles à même de garantir l'objectivité et le pluralisme de la couverture de la campagne électorale.

BONNES PRATIQUES

Couverture des élections 2014

La RTBF a élaboré en 2014 une nouvelle façon interactive de couvrir les élections générales : elle a décidé de privilégier le média Internet afin d'élargir la couverture et de multiplier les points de vue. Internet était en première ligne, tandis que la radio et la télévision utilisaient les contenus mis en ligne pour leurs propres programmes, en parallèle à d'autres sources d'information.

La couverture Internet comprenait :

- Un studio Internet : RTBF a installé un studio dédié avec des caméras automatisées au milieu du patio de la radio. Cela a permis de recevoir beaucoup plus d'invités que dans un studio de télévision traditionnel et, par conséquent, de donner également la parole à des candidats locaux et à des partis émergents. Des centaines d'interviews ont été enregistrées.
- Le « Votomaton » : pendant cinq semaines, un véhicule équipé d'une caméra a sillonné la Belgique et a enregistré les témoignages et les préoccupations des citoyens ; toutes les vidéos ont été mises en ligne et certaines ont également été télédiffusées aux heures de grande écoute.
- Le « Crash-test » : Cinq citoyens ont rencontré cinq politiciens dans leur voiture et les ont interviewés. Cela a donné lieu à cinq émissions de 15 minutes.
- Le « Test électoral » sur application mobile et site Web : le test permettait à l'utilisateur de se situer politiquement en répondant à quelques questions élaborées en collaboration avec la VRT, La Libre, De Standaard, et les universités d'Anvers et de Louvain.

SUGGESTION(S) /





EXCELLENCE



La qualité est jugée très sévèrement par le public [...]. Chaque personne a sa propre définition de la qualité. Le public recherche une relation spécifique avec la RTBF et attend de la RTBF qu'elle ait compris ses besoins.

Laurence Lorie,
Marketing stratégique
& Audiences, RTBF

Nous devons changer notre façon de penser. C'est pourquoi nous avons lancé RTBF Academy. Nous voulons améliorer la réflexion à moyen et à long terme, ainsi que les processus stratégiques. Nous encourageons nos collaborateurs à regarder vers l'avenir.



Jean-Paul Philippot,
Administrateur général
de la RTBF

EXCELLENCE

RÉSUMÉ

L'amélioration de l'efficacité est inscrite dans le plan stratégique 2013-2016 de la RTBF. Le défi est de produire des contenus de haute qualité avec moins de ressources. Du point de vue de la programmation, cela passe obligatoirement par de l'innovation. La RTBF compte principalement sur la production cross-media, sur les formats Internet et sur les nouvelles technologies, ainsi que sur la radio filmée, pour réduire les coûts de production. Cela suppose de pouvoir appliquer le même type de contrôle qualité à la production Internet qu'aux programmes traditionnels, ce qui n'est pas encore le cas. Des analyses stratégiques d'audience permettent d'étayer les choix de la RTBF, tandis que l'académie nouvellement créée par la RTBF forme les membres du personnel aux nouvelles technologies et leur apprend à travailler d'une façon différente, transversale.

D'un point de vue organisationnel, la RTBF s'emploie depuis quelques années à élaborer et à améliorer ses processus et flux de travaux internes. La RTBF a introduit la gestion par objectifs, la mesure de performances au moyen d'ICP, ainsi que d'autres moyens de contrôler les coûts par rapport aux résultats. Toutes les activités à caractère technique et technologique sont regroupées au sein du même département, qui supervise en conséquence tous les projets ayant trait aux technologies (c'est-à-dire à peu près tous) et qui est en charge d'évaluer leur valeur ajoutée pour l'entreprise.

PROCESSUS D'AMÉLIORATION ET CONTRÔLE QUALITÉ

SITUATION ACTUELLE

La recherche (et l'amélioration) de l'efficacité fait partie du plan stratégique 2013-2016 de la RTBF, notamment à travers le développement et/ou l'amélioration de ses processus internes. Les coupes budgétaires qui ont été imposées à la RTBF au cours de ces dernières années ont déjà préparé le diffuseur de service public à une utilisation judicieuse et efficace des ressources disponibles. Les coupes budgétaires n'ont pas affecté le nombre d'émissions produites par la RTBF, mais uniquement ses ressources. Elles ont également forcé la RTBF à innover. Le concept de radio filmée, par exemple, permet de produire des contenus de haute qualité à des coûts de production moindres (voir le chapitre sur l'innovation, p. 59).

La RTBF fonctionne avec des processus internes et des flux de travaux bien définis. Chaque responsable a ses propres objectifs qui reflètent les objectifs de son département, qui s'inscrivent eux-mêmes dans les objectifs de l'entreprise. Chaque département a ses Indicateurs clés de performance (ICP) et le service d'audit interne contrôle l'efficacité des ressources utilisées.

En ce qui concerne les contenus, la RTBF évalue régulièrement ses programmes de radio et de télévision en fonction de différents critères : le ratio des coûts de production rapportés à l'audience n'est que l'un d'entre eux. D'autres critères portent sur la qualité des contenus et sur la pertinence de la mission de service public. À l'issue de la diffusion, un contrôle qualité est effectué par les équipes de production et par les responsables de la plate-forme.

Une fois par an, les producteurs de télévision doivent se livrer à une évaluation plus approfondie de leurs programmes et des améliorations sont définies conjointement avec la direction du département TV. Les chaînes de radio vont plus loin et recourent à des analyses d'audience qualitatives et quantitatives en plus de l'auto-évaluation par les équipes de production et des commentaires des équipes de direction des cinq chaînes. Les résultats influent directement sur la programmation des contenus radio.

BONNES PRATIQUES

/

SUGGESTION(S)

- La RTBF a développé plusieurs outils permettant de mesurer et d'améliorer l'efficacité de ses processus à tous les niveaux (production, utilisation des ressources financières, performances individuelles, etc.). Il est important de s'assurer qu'une solution est systématiquement apportée à chaque problème détecté, au moyen d'un plan d'action d'abord, puis en suivant l'état d'avancement des améliorations apportées. Il est également important de regrouper la totalité des mesures et des outils existants au sein d'un système dédié à la qualité et à l'amélioration au niveau de l'entreprise.
- Il n'y a pas de contrôle de qualité ni d'analyse systématique des contenus Web en règle générale, ni des contenus produits par le département création Internet. Toutes choses égales par ailleurs, les contenus Internet doivent répondre aux mêmes critères de qualité que les contenus des plateformes traditionnelles. La difficulté réside dans la façon de faire, puisqu'au fur et à mesure que les contenus Web évoluent, ils sont répliqués et ils ne disparaissent jamais.

ÉTUDE D'AUDIENCES ET SATISFACTION DU PUBLIC

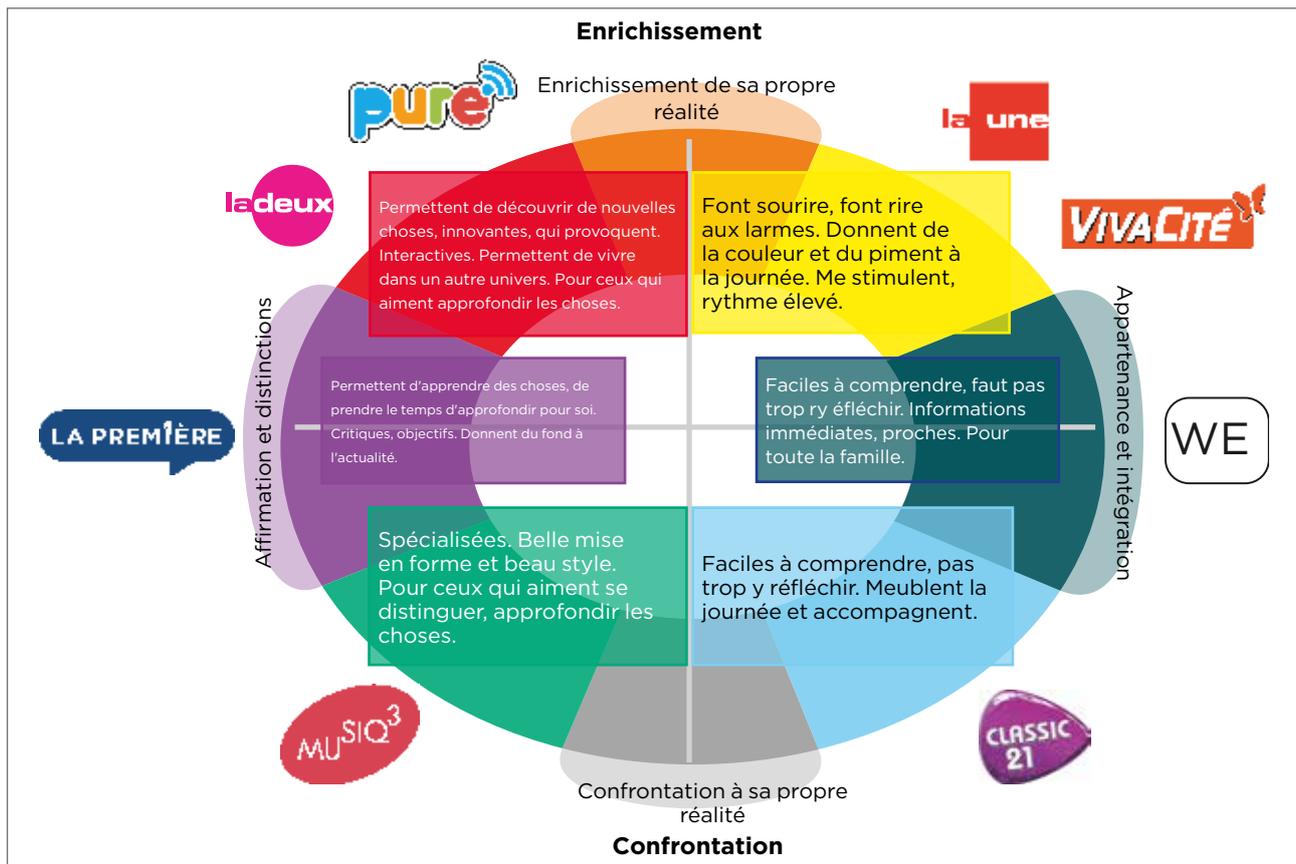
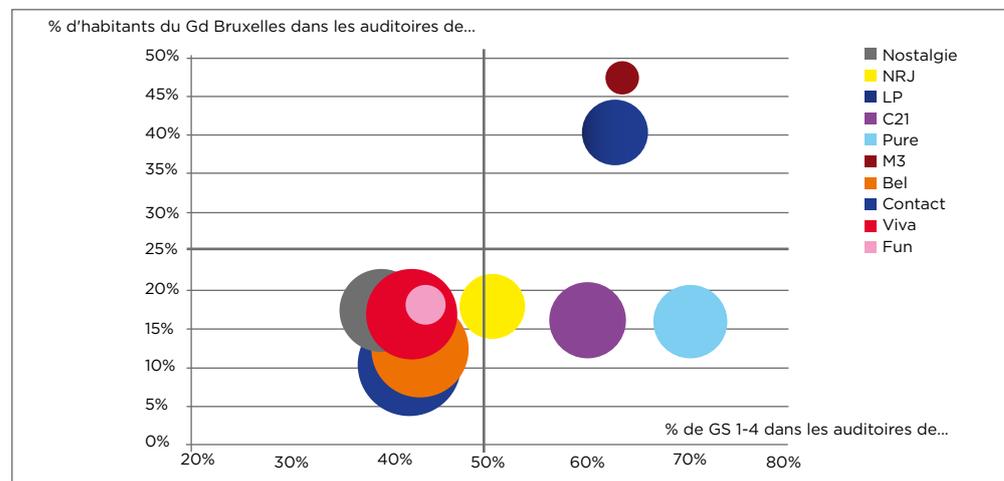
SITUATION ACTUELLE

En 2012, la RTBF a modifié le nom du département chargé des études d'audiences, autrefois dénommé Études stratégiques et rebaptisé Marketing stratégique. Le nouveau nom correspond mieux à la mission du département : mieux appréhender les audiences pour étayer les choix stratégiques, mieux promouvoir l'identité de la RTBF et mieux commercialiser son offre.

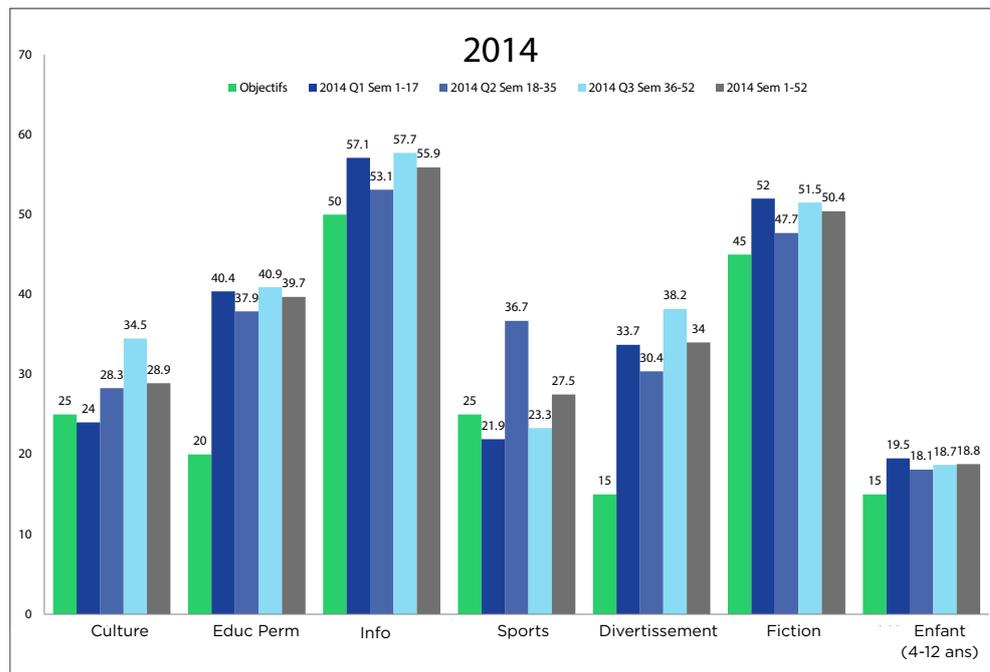
Le marketing stratégique combine les mesures d'audience quantitatives (parts de marché, pénétration) et qualitatives et les compare aux performances de la concurrence, aux objectifs de l'entreprise et aux objectifs fixés par le Contrat de gestion.

Audience cible 12+

"Grand Bruxelles" (26% vs social groups 1-4 (50%))

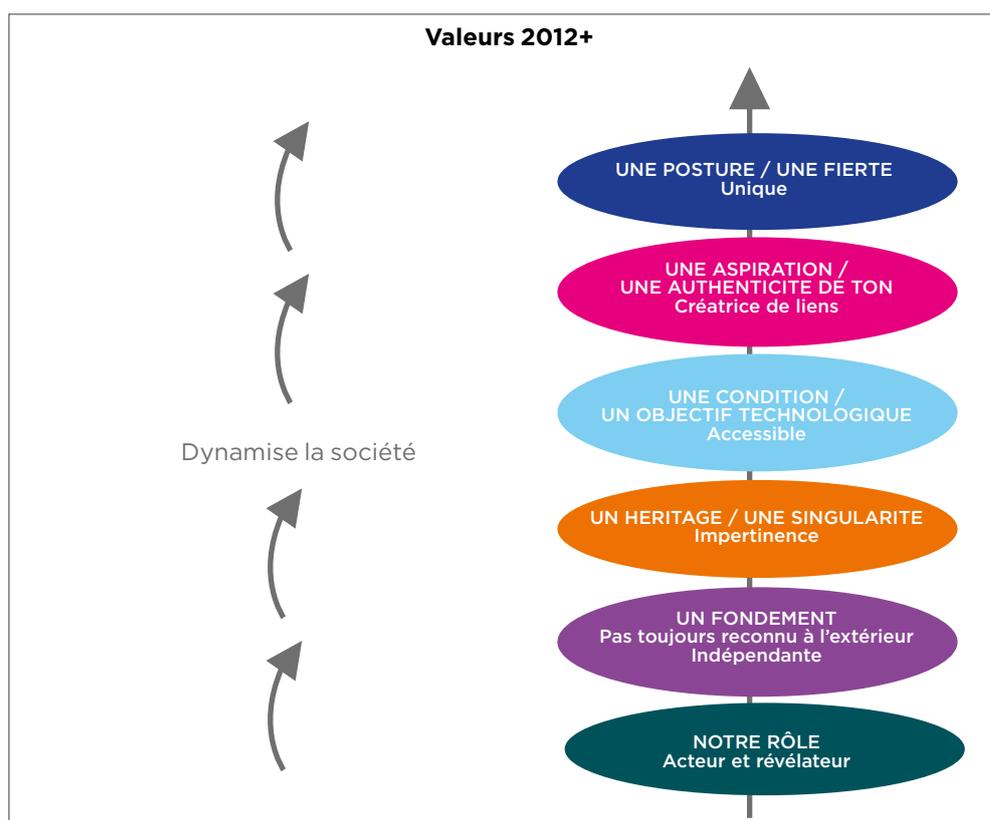


En 2014, le taux de pénétration de la RTBF a été supérieur aux objectifs qui lui avaient été assignés, et ce dans tous les genres (culture, sports, etc.). Ces chiffres sont néanmoins trop globaux pour être exploitables par les équipes de production. Ils sont transmis au Gouvernement une fois par an.



Qualitativement, la RTBF analyse ses audiences de trois façons différentes :

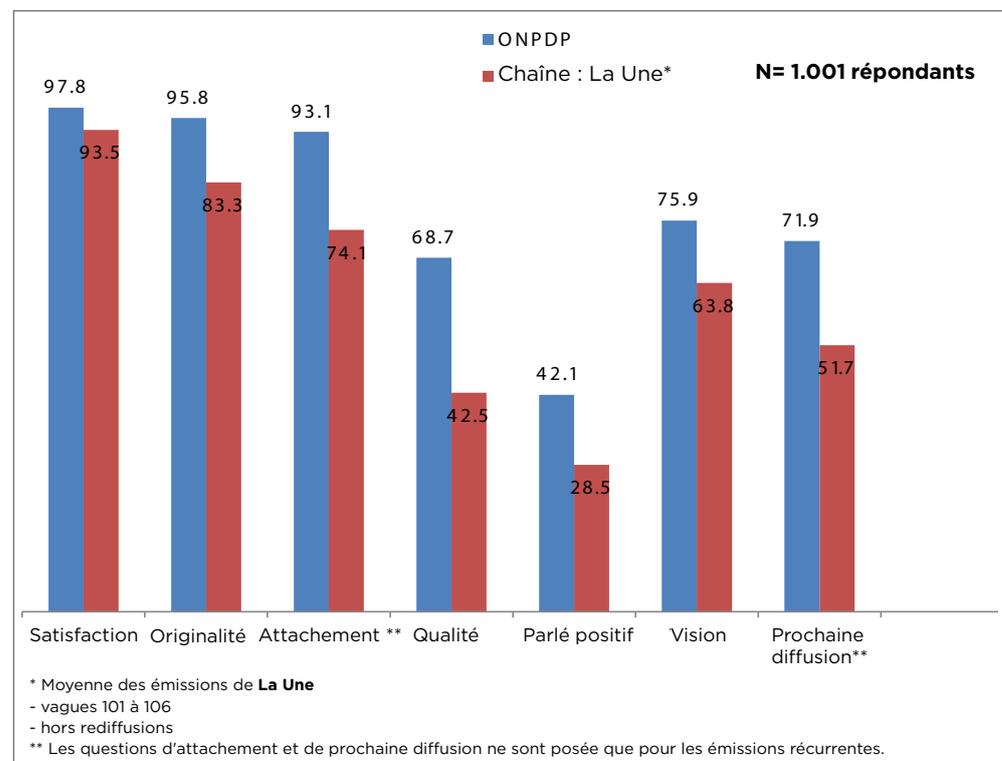
- Valeurs : niveau d'identification avec les six valeurs selon lesquelles la RTBF se définit elle-même (acteur et révélateur, indépendante, impertinente, créatrice de liens, accessible, unique)
- Motivation : pourquoi est-ce que le public regarde/écoute/lit la RTBF
- Tendances sociétales : analyse des évolutions les plus récentes de la société belge, notamment les centres d'intérêt et les préoccupations



Le croisement de ces trois types d'analyse permet d'en déduire des données macro sophistiquées qui orientent la stratégie de la RTBF. Les nombreuses données croisées disponibles montrent par exemple que 64 % de l'audience attendent des messages positifs de la part de la télévision et que 39 % lui demandent de l'expertise. La RTBF positionne l'offre de ses trois chaînes de télévision en conséquence.

Chaque semaine, la RTBF interroge un panel représentatif sur les programmes de télévision de la semaine précédente. Elle a recours à sept critères : niveau de satisfaction du public à l'égard du programme, originalité du programme, attachement du public au programme, qualité des contenus, comment le public parle-t-il du programme, vision et fidélité au programme. En 2015, la RTBF va ajouter la confiance et la transparence.

Appréciation de l'émission sur 7 critères



BONNES PRATIQUES

/

SUGGESTION(S)

- Les études d'audiences permettent à la RTBF de disposer d'un grand nombre de données, aussi bien quantitatives que qualitatives. Elles aident à définir la stratégie et le positionnement des chaînes. Il est toutefois nécessaire de dépasser ce stade et d'utiliser les données au niveau des programmes, en tant que contributions systématiques à l'élaboration (objectifs) et à l'amélioration (feedback) du programme. Le marketing stratégique devrait être intégré ou être étroitement associé à la production des contenus.
- Même si les études d'audiences vont au-delà des analyses de consommation directe des médias, la RTBF aurait tout intérêt à effectuer une analyse plus approfondie de ses profils d'audience. Une meilleure représentation des audiences belges selon l'âge, l'éducation, le niveau socio-professionnel, les habitudes de consommation médias, etc. permettrait à la RTBF de mieux marier les contenus et les audiences cibles, ainsi que de définir les contenus numériques et Internet à développer en priorité.

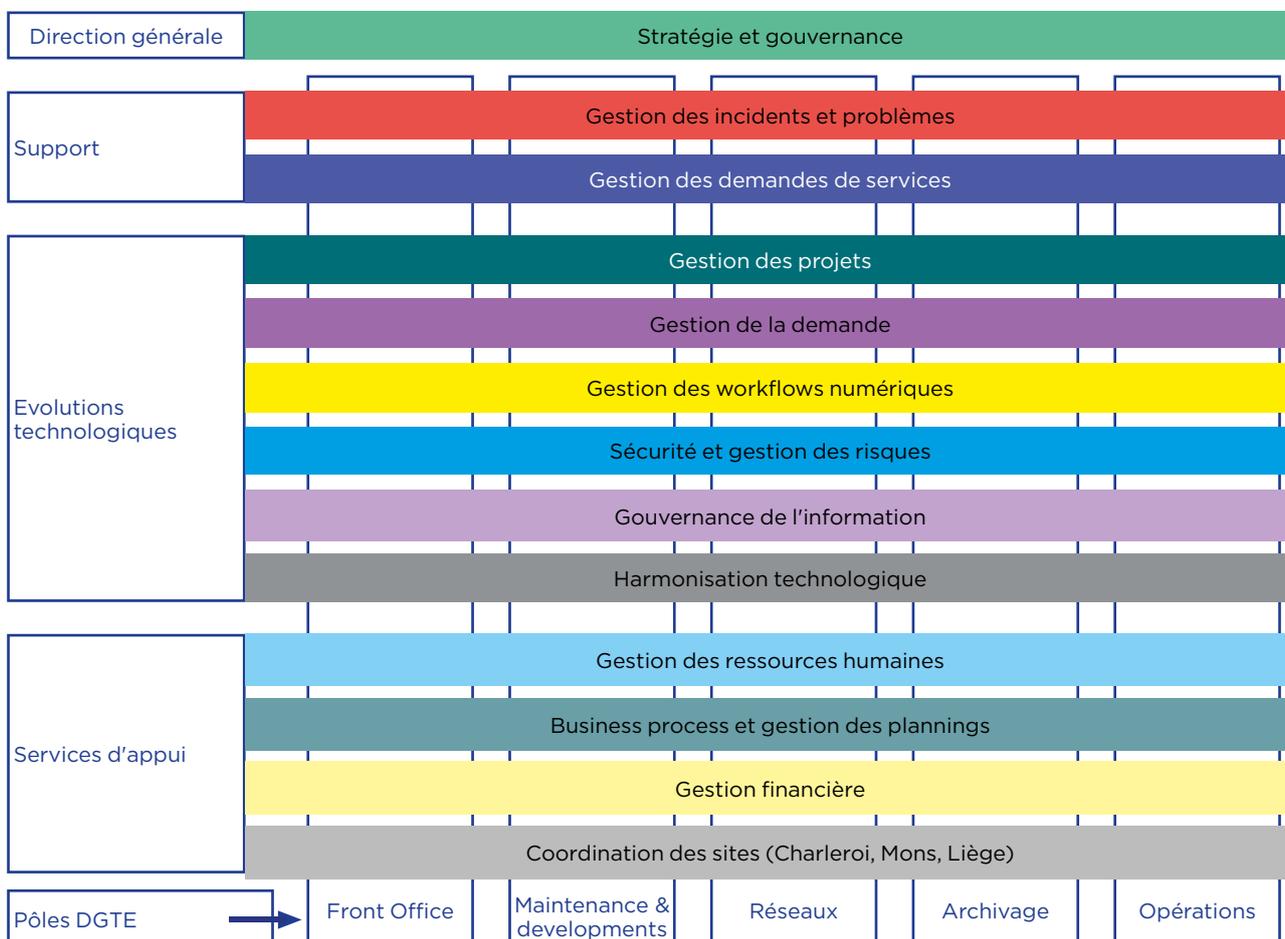
- Le positionnement des chaînes n'est pas mesuré par rapport à des cibles et à des objectifs clairement identifiés. En outre, cela reste cantonné au niveau sociétal et ne prend pas en compte le niveau individuel.
- En termes de qualité des contenus, la RTBF évalue, pour l'essentiel, ses programmes après qu'ils ont été diffusés. Au moment de la passation de commande ou de la production, il est impératif de mieux définir les spécifications et les attentes en termes d'audience cible, de couverture, retour pour la société, etc.

ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES ET DE TRANSMISSION

SITUATION ACTUELLE

Il y a six ans, la RTBF a décidé de créer un centre technologique unique à même d'appuyer les activités des chaînes de radio et de télévision et d'i-RTBF : la Direction générale des technologies et de l'exploitation. Cette direction couvre tous les services techniques et informatiques (réseaux et télédiffusion, front office informatique, support et développement de la production, archives/documentation, maintenance des moyens mobiles de la RTBF, tels que camions satellites et studios mobiles). L'objectif est d'offrir une approche transversale et à 360° afin de mieux répondre aux besoins, ainsi que d'avoir un aperçu global de tous les projets et de s'assurer de leur efficacité.

Organisation transversale



Le centre technologique vise à l'efficacité et à l'amélioration continue. Il est géré selon un système qualité reposant sur trois piliers : des processus et des flux de travaux bien définis, une évaluation de la valeur ajoutée de chaque projet (en termes d'alignement avec la stratégie, de risques, d'ICP et de sécurité informatique) et des services de qualité (réactivité et support adapté). Un chef de projet senior est responsable de la coordination et de la gestion des projets et un second est sur le point d'être embauché pour prendre en charge les besoins des utilisateurs.

Le centre technologique fournit un catalogue de tous les services et outils qu'il propose. Faciliter la mobilité des équipes est une priorité (appareils connectés). Lorsqu'une demande n'est pas au catalogue (20 % des demandes), elle doit répondre à un besoin prioritaire et stratégique, ainsi que d'être compatible avec les protocoles de sécurité internes existants.

Le budget du centre technologique ne couvre que la maintenance des matériels (5 millions d'euros). Selon le projet, des budgets supplémentaires sont débloqués. Pour le reste, le centre fonctionne avec les autres départements de la RTBF sur la base d'une relation client-fournisseur. Au cours des dernières années, la structure des investissements technologiques a évolué : moins de matériel et plus de solutions logicielles (leasing, open source, cloud, etc.), et moins de solutions sur mesure (trop coûteuses en termes de mises à niveau et de support technique), les flux de travaux devant s'adapter aux logiciels et au système d'exploitation, et non l'inverse. Cela permet d'allouer plus efficacement les ressources, tant en termes de finances que de main-d'œuvre.

Le centre technologique travaille actuellement à l'implémentation d'un nouveau PGI (progiciel de gestion intégré), afin d'accroître l'efficacité et d'automatiser un grand nombre de fonctions administratives et de back-office touchant aux technologies, aux services et aux ressources humaines.

BONNES PRATIQUES

/

SUGGESTION(S)

- La RTBF n'a pas à sa disposition d'outils lui permettant de mesurer et de contrôler le coût complet d'un programme (notamment la productivité de l'équipe selon les programmes, y compris les informations). Grâce au nouveau PGI, la RTBF sera techniquement capable de le faire et d'accroître éventuellement son efficacité.
- La RTBF n'a pas terminé sa migration vers le numérique, que ce soit d'un point de vue technique ou des processus opérationnels (organisation et production). Le nouveau bâtiment lui permet de tirer pleinement parti des technologies disponibles et facilite la production cross-media. Toutefois, pour être vraiment efficace une fois installée dans le nouveau bâtiment, la RTBF devra commencer à fabriquer des contenus selon des méthodes nouvelles et/ou différentes.
- La RTBF dispose toujours de cinq centres régionaux de production (Bruxelles, Liège, Namur, Mons et Charleroi). Cela n'est pas efficace, mais suit une logique politique et sociologique : la RTBF, en tant qu'organisme de médias de service public, est obligée de tenir compte de la sensibilité régionale de son public (dans un pays très décentralisé) et d'être présente là où se trouvent ses principales audiences (1,5 millions de francophones à Bruxelles contre 3,5 millions en Wallonie). Le développement des nouvelles technologies, principalement la numérisation et la dématérialisation, devrait permettre à la RTBF d'intégrer pleinement les centres régionaux dans les flux de travaux et de minimiser leurs coûts d'exploitation.

FORMATION

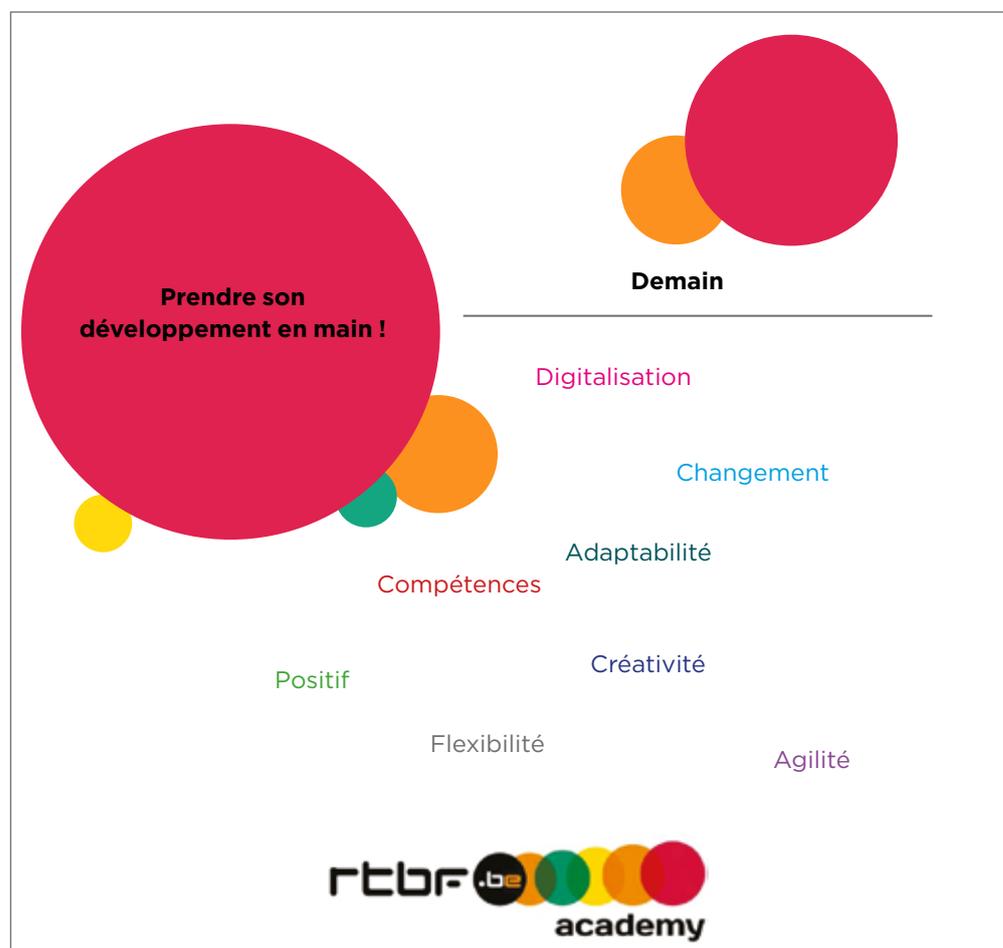
SITUATION ACTUELLE

La RTBF a créé RTBF Academy il y a trois ans, afin d'accompagner son plan stratégique et de changer la façon de travailler et de penser au sein de l'organisation. Les concepts clés sont la mobilité, le fonctionnement multitâche et la transversalité (comment travailler ensemble). RTBF Academy est une priorité stratégique et bénéficie à ce titre d'un budget de 1,2 million d'euros en 2015.

RTBF Academy est bien organisée et jouit d'un fort soutien en interne grâce à son comité de pilotage représentatif des différents départements de la RTBF. Les membres du Comité sont intéressés par le perfectionnement du personnel et considèrent la formation comme une priorité. Ils s'emploient à identifier les besoins de l'entreprise à court terme (horizon de 2 à 3 ans). Les priorités consistent à améliorer le marketing des trois chaînes de télévision, à renforcer les compétences techniques, éditoriales et managériales (tous les responsables sont tenus de suivre des formations de gestion) et à accompagner les évolutions des modes de production (en période de mutations technologiques radicales, 50 % des cours portent sur les technologies).

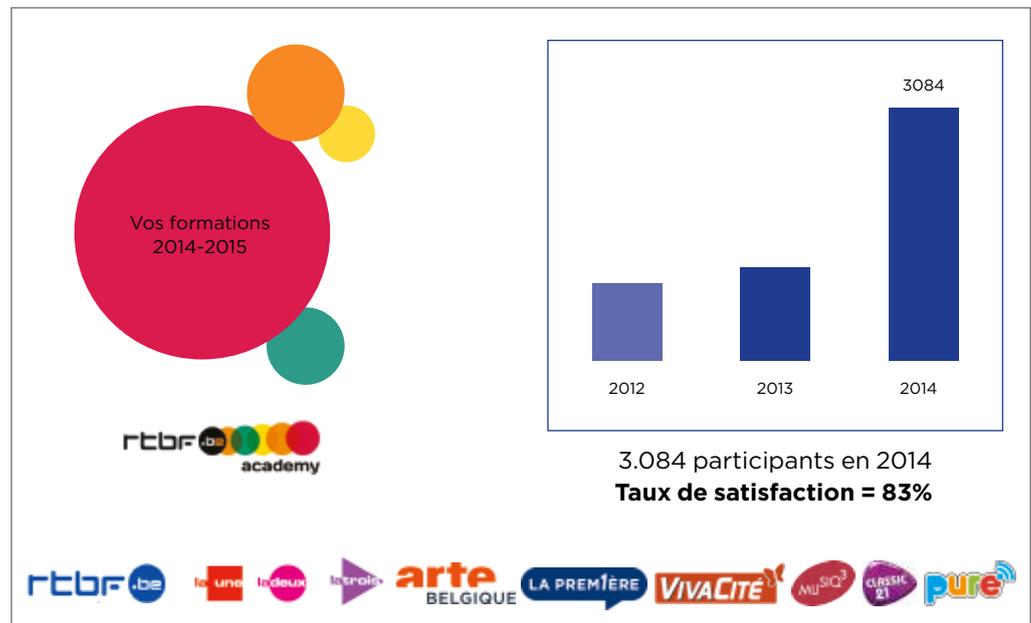
Le catalogue de formation s'articule en quatre domaines d'apprentissage ou campus : Médias & Journalisme, Production & Technologie, Gestion & Changement, Compétences génériques, ainsi que des formations ad hoc.

RTBF Academy: prendre son développement en main !



La RTBF Academy se développe rapidement : 965 personnes ont été formées en 2012 et 3 084 en 2014. Le taux de satisfaction est de 83%. Cela signifie en moyenne 1,5 journée de formation par an et par employé..

Rapport d'activité



La RTBF Academy encourage la créativité lors d'un séminaire semestriel dédié à la gestion de la créativité par les responsables d'équipe. Il s'adresse aux 200 principaux responsables. L'académie propose également des sessions de créativité ad hoc sur l'éducation aux médias. Dernier point mais non des moindres, elle a lancé un appel interne à soumettre de nouveaux projets (« Allumons les idées ») : à l'issue du processus de sélection, 2 ou 3 projets finalistes sont retenus, et le premier épisode du projet gagnant reçoit un financement.

RTBF Academy travaille en collaboration avec Eurovision Academy et envoie ses collaborateurs assister aux meilleurs programmes (Executive Programme, HEST, Shooting for News with an iPhone).

BONNES PRATIQUES

Changer la culture d'entreprise grâce à la formation

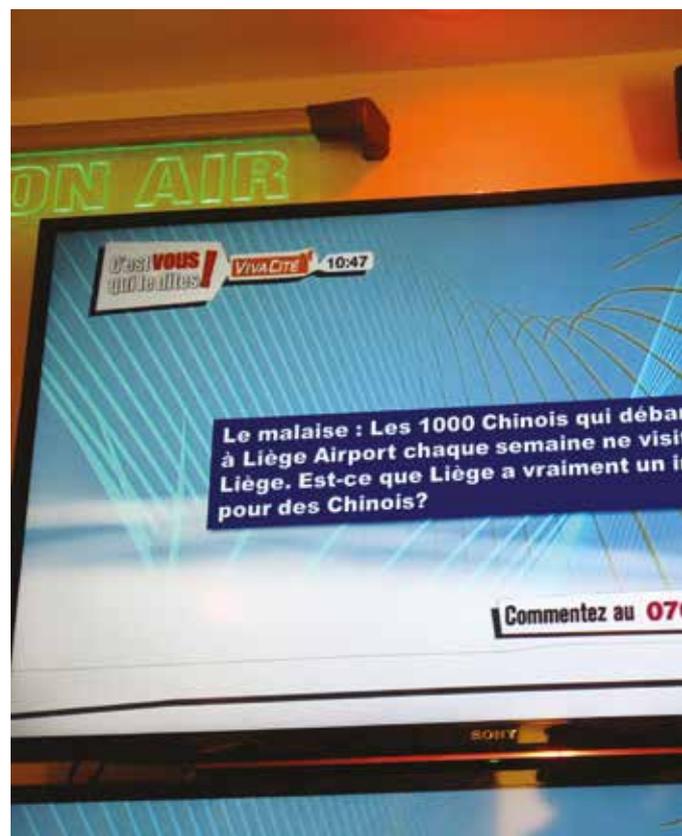
Grâce à un leadership éclairé, RTBF Academy a élaboré un nouveau plan stratégique qui a pour objectif de préparer le personnel à penser et à travailler différemment, de façon collaborative et dans un environnement numérique et cross-médias. Les programmes et opérations de formation mélangent les collaborateurs et les départements de la RTBF.

Les résultats après trois années sont très positifs et ils contribuent à changer la culture de la RTBF. RTBF Academy le fait d'une façon judicieuse et graduelle : elle a d'abord formé les cadres de l'entreprise. RTBF Academy cible actuellement les personnes travaillant sur le terrain.

Bien que RTBF Academy n'ait vocation à former que le personnel de la RTBF, elle collabore avec Mediarte (www.mediarte.be). Mediarte est une association belge qui a pour objet d'encourager et de stimuler tous les projets de formation et d'éducation dans le secteur audiovisuel. RTBF Academy et Mediarte prévoient de collaborer avec les écoles de formation aux médias et les chaînes de télévision privées à la mise en place d'un programme dédié, visant à améliorer le bagage des techniciens et à leur transmettre les compétences dont les diffuseurs ont besoin.

SUGGESTION(S)

/





48 4 9 2 3 9 5 0 CAP48

CAP48

CAP48

MADONNA

MADONNA

MADONNA

DIVERSITÉ



Je travaille sur le terrain et j'essaie de prendre des mesures concrètes. [...] Le service public doit refléter la société de la façon la plus large possible et il doit défendre et promouvoir [la diversité].

Il est important de modifier l'ADN et de rajeunir les forces, afin d'avoir une organisation plus équitable.



Safia Kessas,
Productrice, Responsable de la
diversité, RTBF

DIVERSITÉ

RÉSUMÉ

La diversité fait partie de la mission de service public de la RTBF. L'approche est toutefois différente à la radio et à la télévision. Les chaînes de radio reflètent la diversité par le fait même de leur identité intrinsèque et de leur audience cible, tandis que les chaînes de télévision expriment la diversité à travers la multiplicité et la richesse des types de contenus qu'elles offrent, sans cibler une population en particulier (à l'exception des enfants). La RTBF a décidé d'accentuer la diversité de son offre, ainsi que la diversité au sein de sa propre organisation ; à cet effet, elle a nommé un responsable de la diversité en 2014. Toutefois, il n'y a jusqu'à présent aucun plan stratégique en matière de diversité, juste quelques initiatives ad hoc.

La RTBF n'a pas non plus de stratégie définie en matière d'interactivité avec ses publics et de développement de la production cross-média. La RTBF innove toutefois beaucoup dans ces deux domaines ; elle expérimente avec succès des formats et des contenus vraiment créatifs et imagine de nouvelles façons pour les plateformes de collaborer entre elles ou d'interagir avec le public. Il est temps désormais de structurer toutes ces initiatives et d'en faire un véritable plan stratégique. Au-delà de cela, la RTBF devra également s'employer à favoriser la diversité au sein de sa propre organisation (à savoir essentiellement un personnel représentant un éventail plus large d'âge, d'expérience, de sexe) et à apporter quelques modifications à sa façon de travailler, principalement en « décroissant » les structures traditionnelles.

PROGRAMMATION

SITUATION ACTUELLE

La RTBF vise toutes les publics sans discrimination. Au-delà de cela et de façon volontariste, la RTBF a développé le concept de « diversité inclusive » : chaque programme doit à tout instant intégrer la diversité et notamment considérer les individus dans leur diversité, indépendamment de leurs origines, croyances, statut social, sexe ou handicap. Il s'agit d'un concept fort en théorie, mais la façon dont la RTBF le mettra en œuvre et l'évaluera n'apparaît pas clairement.

En ce qui concerne la télévision, la RTBF ne croit pas dans les programmes faits spécifiquement pour certaines communautés ; elle croit au contraire dans les programmes créatifs et attrayants, à même de drainer l'audience la plus large possible. Par conséquent, les trois chaînes de télévision offrent différents genres de programmes (culture, fiction, sports, divertissement, éducation) et refusent les programmes de niche. La RTBF projette de continuer dans cette voie et d'enrichir la diversité de son offre télévisuelle dans son prochain plan stratégique (2017-22).

D'un autre côté, les chaînes de radio de la RTBF privilégient la diversité régionale et sociale. Cela fait partie de leur identité propre. Parmi les cinq chaînes de radio, VivaCité est celle à vocation régionale. Elle est présente dans six régions différentes de Belgique et elle offre six programmations distinctes le matin et quatre l'après-midi. Trois programmes sont également diffusés en langue wallonne. C'est en même temps la chaîne des sports et des événements sportifs. VivaCité se définit comme une station populaire qui s'adresse aux groupes sociaux les moins instruits. Elle diffuse surtout des talk-shows le matin et de la musique l'après-midi.

Le public de la RTBF estime que la RTBF promeut la diversité. Selon l'enquête de 2013 (Qualimat), de 73 % à 87 % du public est totalement ou partiellement d'accord avec les propositions suivantes :

- « La RTBF cible tous les publics (87 %)
- ... appartient à tous (80 %)
- ... prend en considération un grand nombre de cultures (80 %)
- ... encourage tout le monde à participer (79 %)
- ... apprécie et véhicule la diversité de nos opinions (73 %)
- ... apprécie la richesse de nos talents (73 %) »

Renforcer la diversité à tous les niveaux (non seulement au niveau des contenus mais aussi au sein de l'organisation elle-même) est une priorité pour la RTBF depuis 2013. En novembre 2014, le diffuseur a nommé Mme Safia Kessas, productrice à la RTBF, au poste de responsable transversale du « projet diversité ». Elle dépend directement de l'administrateur général. Sa mission consiste à élaborer une stratégie de diversité au sein de la RTBF afin de capter un public plus important et plus diversifié, et afin également de tendre vers une meilleure représentation de toutes les populations en termes de contenu et au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une mission très ambitieuse. Jusqu'à présent, son action s'est limitée à des initiatives ad hoc.

BONNES PRATIQUES

Bang Bang

De 2004 à 2015, PureFM a proposé une émission visant spécifiquement la communauté homosexuelle, dénommée Bang Bang. L'émission a pris fin le 19 juin 2015.



Campagne post-Charlie Hebdo à l'école

Après les attentats terroristes de Paris en janvier 2015, la RTBF, de concert avec d'autres groupes de médias et avec le ministère de l'éducation, a participé à la campagne dénommée « A l'école je suis ». Les journalistes se sont rendus dans des classes de 3e et 4e secondaires afin de discuter du rôle des diffuseurs dans les reportages sur le terrorisme. Ils ont expliqué leur travail et la façon de faire des reportages et de rédiger des articles. Ils ont demandé aux enfants de rédiger des articles qui seront publiés sur le site Web de la RTBF et qui pourront être utilisés comme source d'inspiration par la RTBF afin d'explorer de nouveaux thèmes.

SUGGESTION(S)

- La nomination d'une responsable de la diversité montre que la diversité fait partie des priorités de la RTBF. Néanmoins, nous ne pensons pas que cela soit suffisant pour aboutir à des résultats significatifs. La responsable de la diversité a besoin de plus de soutien et de ressources (augmentation du personnel permanent, engagement et soutien des dirigeants, comité pilote à 360°, etc.).
- Bien que la RTBF cible tous les publics, les chiffres montrent que des pans de la société belge sont peu ou pas intéressés par l'offre de la RTBF. La RTBF devrait revoir son offre et proposer des contenus et des formats qui s'adressent aux jeunes générations et aux publics au profil marginal.
- RTBF devrait privilégier la qualité plutôt que la quantité, c'est-à-dire donner plus de poids aux programmes forts, les renforcer et les utiliser comme « figures de proue » de chaque chaîne. La RTBF doit en outre inventer de nouveaux formats de divertissement, de « style belge » et fondés sur la valeur. Une stratégie pourrait consister à développer les relations avec des producteurs belges indépendants qui souhaitent explorer le marché wallon. Coopérer avec les Membres de l'UER sur le développement de nouveaux formats pourrait également s'inscrire dans cette stratégie.

- La RTBF ne dispose d'aucun référent lui permettant de mesurer ses performances en matière de diversité. La RTBF travaille actuellement sur la définition de critères susceptibles de constituer un référent pour les contenus (prenant en compte le sexe, les origines, le handicap, l'âge, la classe sociale), inspirés par la VRT, FTV et le CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel). L'objectif est de situer la RTBF et également d'identifier les besoins de formation et d'amélioration.
- La diversité devrait être un ICP applicable aux créateurs de programmes.

INTERACTION AVEC LE PUBLIC

SITUATION ACTUELLE

L'interaction avec le public ne découle pas d'une stratégie claire de la part de la RTBF. C'est le résultat d'un faisceau d'opportunités offertes par le développement des médias sociaux, et de la volonté de certains producteurs de créer de nouveaux types d'émission.

La RTBF communique avec son public par le biais des réseaux sociaux (échange et partage d'idées). La RTBF utilise principalement Facebook (145 pages) et Twitter (40 comptes). La RTBF est aussi présente sur Pinterest, Instagram, Tumblr et Google+. La radio Pure FM est la plus en pointe à cet égard.



Au cours de l'année passée, la radio VivaCité a développé le concept d'interactivité à travers plusieurs émissions, notamment C'est vous qui le dites, qui sera également programmée à la télévision à partir de septembre 2015. Il s'agit d'un débat interactif quotidien sur un thème donné, enregistré par un système multi-caméras automatisé. Sa page Facebook affiche 27 399 « j'aime » mais la plupart des messages publiés le sont par l'animateur.



Au cours de ces trois dernières années, la RTBF a expérimenté de nouveaux formats de contenus, en grande partie des web-séries, mais pas uniquement, qui intègrent une dimension participative. Par exemple, le magazine radio-Web-TV-presse Le Prince Charmant (2012) a traité du thème de l'amour et de toutes les questions s'y rattachant ; il a ensuite utilisé les témoignages et les réactions du public pour élaborer les parties suivantes du magazine. Même principe pour la web-série What the fake qui parle de la vie des adolescents. La web-série originale Euh ! (10 épisodes) dépendait du choix du public qui pouvait proposer des reportages et décider, via Facebook, du projet qui devait être produit (voir www.rtbef.be/webcreation/websérie, et ci-dessous).

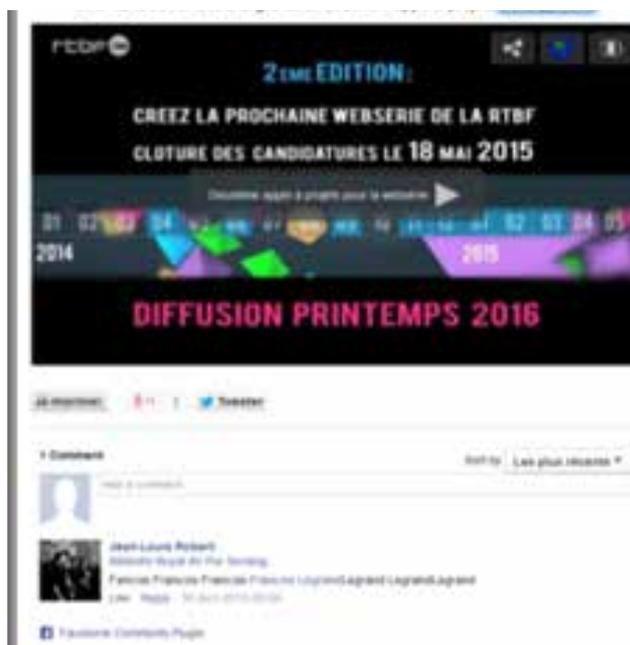


La RTBF a pour politique de répondre à toute réaction ou question du public. Chaque question est systématiquement traitée par le département concerné ; la réponse pourra consister en une explication, une correction, une excuse, une précision, une suppression ou une amélioration concernant les contenus ou le service.

BONNES PRATIQUES

Création Web : Appel à projets

La RTBF a décidé de lancer un premier appel à projets portant sur les web-séries en 2014. L'objectif global était de promouvoir une nouvelle génération de producteurs, de développer une forme particulière de narration adaptée à Internet et de répondre aux attentes du public. Les internautes ont voté sur les projets qu'ils souhaiteraient voir produits. La qualité et la diversité des candidatures ont montré un intérêt certain des producteurs belges et français, du public également, pour ces projets. Cela a donné lieu à la web-série Euh ! Après ce succès, la RTBF a lancé un nouvel appel à projets au printemps 2015.



SUGGESTION(S)

- La RTBF a expérimenté différents moyens de développer de l'interactivité avec le public. Elle a su être véritablement novatrice et sortir des sentiers battus du « médias sociaux uniquement ». Il est temps désormais d'intégrer toutes ces initiatives et de les structurer sous forme de stratégie, avec une vision, des objectifs, des jalons, un budget et des outils permettant de mesurer leur impact.
- La même recommandation s'applique au cross-média : cela ne doit pas se limiter uniquement à des initiatives des chaînes de radio ou de l'équipe « webcréation ». La RTBF doit élaborer et mettre en œuvre une véritable stratégie à cet égard, et faire les modifications nécessaires pour qu'elle soit efficace. Le principal défi consiste à faire tomber les barrières entre Internet, la radio et la télévision, à tous les niveaux (budget, équipes, états d'esprit).

ORGANISATION**SITUATION ACTUELLE**

Les dirigeants de la RTBF savent combien il est important de promouvoir la diversité au sein des programmes afin d'attirer tous les types de publics. Ils sont également conscients que leur offre de contenus s'adresse plutôt au grand public. Pour faire évoluer cette situation, il est nécessaire de promouvoir la diversité au sein du personnel, de le rajeunir, de donner leur chance aux femmes (une seule femme au sein de l'équipe de direction à ce jour) et aux jeunes talents.

Au cours de ces cinq dernières années, la RTBF a repensé sa stratégie RH de sorte à promouvoir la mixité et de donner à un maximum de personnes l'opportunité de se perfectionner (voir le chapitre sur la formation), ainsi que de développer leurs capacités de management.

Les premiers résultats en termes de mixité professionnelle sont variés. L'entreprise n'emploie globalement que 37 % de femmes. Ce chiffre est de 40 % pour les journalistes et de 15 % dans les départements technologie et production. Recruter des femmes ne pose pas réellement de problème ; par contre les conserver est plus difficile même si la RTBF dispose d'une crèche. La priorité actuelle des RH est de mettre en place un programme de « développement des talents à fort potentiel », visant à promouvoir des collaboratrices de l'entreprise à des postes de direction.

Du point de vue du recrutement, la RTBF accueille un nombre croissant de jeunes stagiaires provenant d'origines les plus diverses.

/

BONNES PRATIQUES**SUGGESTION(S)**

- Les efforts de la RTBF en matière de diversité du personnel se concentrent actuellement sur la mixité. C'est important, mais ce n'est pas suffisant. Un effort encore plus important doit être fait en matière de diversité, au niveau de l'âge du personnel, de ses origines, de l'appartenance à des communautés culturelles et sociales, etc. La même politique devrait s'appliquer aux experts et autres personnes interviewées et/ou invitées à intervenir dans des talk-shows, magazines ou autres émissions. Afin de parvenir à cet objectif, nous suggérons de mettre en place une politique de recrutement volontariste et stratégique qui ciblerait, entre autres, les radios communautaires, les écoles, les banlieues et les espaces culturels, de sorte à stimuler la créativité journalistique et de production grâce à l'apport d'un large éventail d'expériences et de connaissances. La diversité devrait faire partie des ICP des fonctions RH et recrutement.

- Il est nécessaire et urgent de mettre en place une structure ou un comité à même de défendre et de promouvoir la diversité dans toute la société, dans tous les départements et groupes de direction, à la fois devant et derrière la caméra. Cette structure devra impliquer la direction, les RH, la formation et la communication, et utiliser certains outils pour mesurer et pour rendre compte des progrès effectués (par exemple un baromètre de la diversité).
- Un nombre significatif de responsables occupe la même fonction depuis plus de dix ans. Même s'ils sont très compétents, il est important de renouveler ou au moins de faire tourner les talents afin de stimuler la créativité et l'innovation. Il est temps également de promouvoir les jeunes pousses prometteuses qui ont désormais acquis de l'expérience, mais qui attendent toujours qu'on leur donne plus de responsabilités.
- Nous suggérons également que la RTBF mette en place une unité qui serait chargée de découvrir de nouveaux talents (potentiels). Il lui incomberait par exemple de recruter des stagiaires plus représentatifs de la diversité et d'instaurer des passerelles et des partenariats avec les universités et les écoles, ainsi qu'avec les radios communautaires, etc.



OBLIGATION DE RENDRE COMPTE



[...] le service audiovisuel public, du fait que son existence même repose sur la confiance du public, a une obligation d'excellence et de fiabilité.



Jean-François Raskin,
Président du conseil
d'administration de la RTBF,
Rapport annuel 2014 RTBF

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

RÉSUMÉ

La RTBF est tenue, de par sa mission de service public, de rendre compte, non seulement aux autorités compétentes (Gouvernement, Parlement, Conseil supérieur de l'audiovisuel), mais aussi à son public et aux citoyens belges ; c'est en tout cas l'état d'esprit de la direction de la RTBF. Chaque année, la RTBF produit un rapport très détaillé sur ses activités et ses finances, que tout un chacun peut consulter (site Web). Le rapport couvre également les initiatives et la politique environnementale de la RTBF, ainsi que son engagement communautaire. Une analyse qualitative annuelle des activités de la RTBF en regard de la satisfaction du public (Qualimat) termine cet exercice d'évaluation.

Dialoguer avec son public est quelque chose que la RTBF prend très au sérieux, que ce soit via les médias sociaux, les courriers (postaux et électroniques) qui lui sont adressés directement, les temps d'antenne consacrés à cela, les sondages, etc. La RTBF a son propre département chargé des relations avec le public, y compris la médiation. Tout message, de quelque nature que ce soit, donne lieu à une réponse. Toutes les données se rapportant aux relations de la RTBF avec ses téléspectateurs, auditeurs ou internautes sont compilées, analysées et consultables en interne, avec les recommandations d'amélioration qui s'ensuivent. Une version résumée est mise à disposition de tous sur le site Web de la RTBF.

TRANSPARENCE

SITUATION ACTUELLE

Les journalistes et salariés de la RTBF suivent des règles déontologiques strictes ; ces règles sont consultables sur le site Web et sur l'Intranet de la RTBF. D'autres instructions et recommandations, telles que le Guide de bonnes pratiques sur les réseaux sociaux, sont également disponibles sur l'Intranet.

Un groupe d'experts privés et désignés par l'État est chargé d'auditer et de certifier la gestion financière de la RTBF.

Chaque année, le service de médiation de la RTBF publie un rapport relativement détaillé de ses activités : nombre de lettres et de réactions reçues et traitées, type de réactions, sujets (contenus, classés par catégories, problèmes techniques, etc.) (voir également ci-dessous). Ce rapport est consultable sur le site Web de la RTBF.

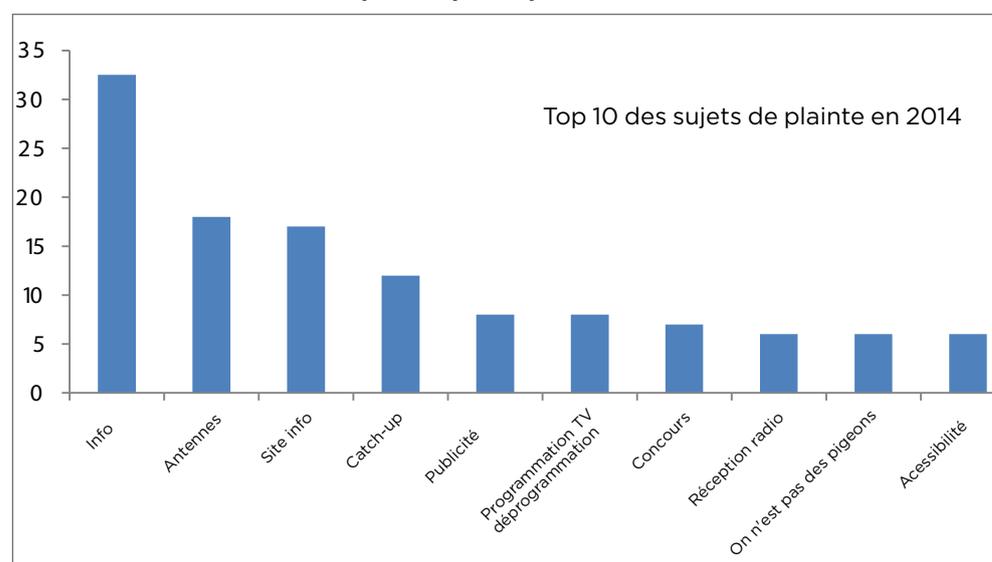
BONNES PRATIQUES

Médiation et relations avec le public

Le service de la RTBF chargé de la médiation et des relations avec le public est autonome et dépend directement de l'administrateur général de la RTBF. Il recueille les réactions et les questions du public. Il a sa propre page sur le site web de la RTBF. Les réponses sont directement transmises à la personne qui a soumis la demande ; elles ne sont pas consultables par le public, sauf si elles sont traitées dans le cadre de l'émission TV Medialog (diffusée 10 fois par an). Medialog est un programme mixte en deux parties : l'une portant sur l'éducation aux médias et mettant en valeur un aspect de la fabrication des contenus, l'autre traitant d'un sujet faisant suite à des questions du public (problèmes de diffusion, commentaires et modération des pages Facebook de la RTBF, respect de la diversité, etc.).

Le service de médiation communique des statistiques annuelles sur les thèmes les plus courants ; il formule également des recommandations d'amélioration des pratiques tenant compte des préoccupations exprimées par le public. Le service de médiation reçoit chaque année environ 6 000 lettres et e-mails et traite 5 000 dossiers, dont 49,5 % sont des questions et des demandes et 4 % des plaintes. Les autres dossiers sont principalement des commentaires négatifs sur les programmes de la RTBF (31,5 %), des félicitations (2 %) et des suggestions (13 %). 52 % de toutes les réactions reçues concernent les contenus et 26 % des problèmes techniques. Chaque demande suit la même procédure : analyse, transmission au département concerné pour réponse, vérification par le département juridique ou transfert à celui-ci si nécessaire, et cætera. En théorie, une réponse détaillée est donnée dans les 30 jours suivant la réception de la demande.

Principaux sujet de plaintes en 2014



Il convient de noter que chaque radio propose un temps d'antenne spécifique durant lequel les auditeurs peuvent poser leurs questions au directeur de la radio. Le public peut également poser des questions à la RTBF (et obtenir des réponses) par le biais des réseaux sociaux.

SUGGESTION(S)

- Les principales règles, instructions et recommandations suivies par la RTBF devraient toutes être consultables en ligne. Ce qui est actuellement en ligne est difficile à trouver.
- Le département médiation devrait aussi coordonner les questions-réponses qui sont soumises à la RTBF à travers les réseaux sociaux, de sorte à garantir une qualité de service homogène et aussi à intégrer ces données aux analyses et statistiques du département (les médias sociaux étant habituellement utilisés par les plus jeunes, leurs préoccupations, questions et réclamations sont susceptibles de différer légèrement).
- Les analyses et statistiques du département médiation devraient être prises en compte au niveau des études et analyses d'audiences de la RTBF.

REPORTING

SITUATION ACTUELLE

La direction de la RTBF rend compte en premier lieu à son Conseil d'administration. Le reporting consiste à présenter trois fois par an une série d'indicateurs (comparaison des résultats par rapport aux objectifs, résultats d'audience). Une fois par an, la RTBF fournit à son Conseil une analyse qualitative de ses performances, dénommée Qualimat (analyse des contenus en termes de satisfaction et de perception du public), réalisée par un organisme indépendant.

Le Conseil désigne quatre experts extérieurs pour procéder à une évaluation des performances de l'administrateur général de la RTBF, deux fois pendant la durée du mandat de ce dernier. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, le Gouvernement peut décider de remplacer l'administrateur général.



La RTBF publie un rapport annuel sur ses activités et ses réalisations au regard des objectifs de son Contrat de gestion. Ce rapport est soumis au Gouvernement et au Conseil supérieur de l'audiovisuel belge (ou CSA), une autorité administrative indépendante. Ce rapport est consultable en ligne sur le site Web de la RTBF et il comprend un rapport financier détaillé. Le CSA peut infliger des sanctions à la RTBF si le diffuseur ne remplit pas ses obligations légales.

Il convient de noter que le principal concurrent de la RTBF, le groupe RTL n'est plus, depuis qu'il a décidé de déménager son siège social à Luxembourg, soumis à la tutelle du CSA.

BONNES PRATIQUES

Responsabilité environnementale

Depuis 2007, la RTBF s'est engagée à être une entreprise écoresponsable. En 2013-2014 et pour la première fois, la RTBF a évalué son impact carbone (émissions de gaz à effet de serre résultant des activités de la RTBF), ainsi que son empreinte écologique (l'équivalent des hectares de terres utilisés pour produire et détruire ce que consomme la RTBF). Les acquisitions et les équipements ont l'impact carbone le plus fort. En conséquence, la RTBF a intégré le coût environnemental dans ses critères de décisions d'achat. Dans le même temps, la RTBF s'emploie à réduire la consommation d'énergie dans ses bâtiments (travaux dans les bâtiments anciens, politique de faible consommation énergétique dans le projet Reyers) et l'impact carbone lié aux transports. La RTBF encourage ses employés à être également respectueux de l'environnement. 42 salariés, organisés en 10 éco-équipes, ont déjà proposé des moyens d'améliorer les performances environnementales de la RTBF. L'objectif global est d'abaisser l'impact carbone de la RTBF de 20 % d'ici 2025.

Impact environnemental de la RTBF en 2013

Calcul de l'impact écologique		Présentation des résultats															
<p>Deux diagnostics environnementaux ont été utilisés pour calculer l'impact écologique des 6 sites de la RTBF (Reyers, Namur, Mons, Charleroi, Liège et Rhisnes) :</p>		<p>Résultats du bilan Carbone* 2013 Le bilan Carbone* 2013 de la RTBF s'élève à 50.306 tonnes de CO2e, ce qui représente l'équivalent de la consommation annuelle en énergie (électricité et gaz) de 8.234 ménages belges.</p>															
<p>Bilan Carbone* :</p>  <p>Le bilan Carbone* comptabilise les émissions de gaz à effet de serre (GES) produites par la RTBF.</p>	<p>Empreinte écologique :</p>  <p>L'empreinte écologique mesure le nombre d'hectares de terres nécessaires pour produire les biens et services consommés par la RTBF et absorber les déchets qu'elle produit.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Types d'impact</th> <th>Emissions de GES (tCO2e)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Energie</td> <td>11.925</td> </tr> <tr> <td>Fuites de gaz réfrigérants</td> <td>2.855</td> </tr> <tr> <td>Intrants</td> <td>23.816</td> </tr> <tr> <td>Déplacements</td> <td>9.427</td> </tr> <tr> <td>Immobilisations</td> <td>2.231</td> </tr> <tr> <td>Déchets et eaux usées</td> <td>51</td> </tr> </tbody> </table>	Types d'impact	Emissions de GES (tCO2e)	Energie	11.925	Fuites de gaz réfrigérants	2.855	Intrants	23.816	Déplacements	9.427	Immobilisations	2.231	Déchets et eaux usées	51	<p>Résultats de l'empreinte écologique L'empreinte écologique 2013 de la RTBF s'élève à 16.139 "global hectares de terres". Il faudrait donc l'équivalent de la superficie de la région Bruxelles-Capitale pour produire ses biens et services et absorber ses déchets.</p>
Types d'impact	Emissions de GES (tCO2e)																
Energie	11.925																
Fuites de gaz réfrigérants	2.855																
Intrants	23.816																
Déplacements	9.427																
Immobilisations	2.231																
Déchets et eaux usées	51																
<p>Impacts environnementaux pris en compte :</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Consommations d'énergie (électricité, gaz, fioul - chauffage et groupes électrogènes) et production d'électricité photovoltaïque (Liège) • Impact des systèmes de climatisation : fuites de gaz réfrigérants • Achats de biens et de services réalisés pour tous les sites RTBF • Déplacements domicile-travail et professionnels des agents et déplacements des visiteurs • Immobilisations : superficies des bâtiments, parkings et des terrains et parc de véhicules • Déchets produits et valorisés et eaux usées 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Types d'impact</th> <th>Hectares globaux (haeg)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilisation de l'espace (m² de terrain)</td> <td>627</td> </tr> <tr> <td>Energie</td> <td>5.530</td> </tr> <tr> <td>Equipement de froid</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>Achats de biens et services</td> <td>6.738</td> </tr> <tr> <td>Déplacements</td> <td>2.781</td> </tr> <tr> <td>Immobilisations</td> <td>394</td> </tr> <tr> <td>Déchets</td> <td>168</td> </tr> </tbody> </table>	Types d'impact	Hectares globaux (haeg)	Utilisation de l'espace (m ² de terrain)	627	Energie	5.530	Equipement de froid	0.5	Achats de biens et services	6.738	Déplacements	2.781	Immobilisations	394	Déchets	168
Types d'impact	Hectares globaux (haeg)																
Utilisation de l'espace (m ² de terrain)	627																
Energie	5.530																
Equipement de froid	0.5																
Achats de biens et services	6.738																
Déplacements	2.781																
Immobilisations	394																
Déchets	168																

SUGGESTION(S)

Une page du site Web de la RTBF, reprise dans le rapport annuel de la RTBF, fournit un certain nombre de renseignements sur l'engagement environnemental et sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) de la RTBF. Ces informations restent toutefois très générales. Pour aller plus loin et démontrer son engagement (et les améliorations en résultant), la RTBF pourrait définir un certain nombre d'ICP et mettre en évidence ses bonnes pratiques en termes de RSE.

PARTIES PRENANTES

SITUATION ACTUELLE

La RTBF est légalement responsable de ses contenus. Le Conseil supérieur de l'audiovisuel belge (CSA) vérifie que la RTBF remplit intégralement sa mission de service public (cf. supra) et le Conseil de déontologie journalistique (CDJ) traite des questions relatives au contenu journalistique. Le public peut s'adresser directement à la RTBF (service de médiation), ainsi qu'au CSA et au CDJ. Chacun de ces organismes traite chaque année environ 10 litiges impliquant la RTBF. Dans la plupart des cas, ils rendent une décision favorable à la RTBF.

Le CDJ, créé en 2009, est un organe d'autorégulation des médias francophones et germanophones de Belgique. Il est composé de représentants des éditeurs, des journalistes, des rédacteurs en chef et de la société civile. Entre autres tâches, le Conseil joue le rôle de médiateur entre le public et les médias.

Par ailleurs, le pouvoir judiciaire reçoit environ 20 plaintes par an contre la RTBF, principalement relatives à des questions de respect de la vie privée et de diffamation. Dans 85 % des cas, la décision rendue est favorable à la RTBF.

BONNES PRATIQUES

/

SUGGESTION(S)

Nous suggérons que RTBF change la façon dont elle traite les observations et les plaintes et qu'elle ait son propre médiateur indépendant. Cela aurait un impact positif sur l'image de la RTBF en tant que média indépendant.

RESPECT DES OBLIGATIONS DE SERVICE PUBLIC (MESURE)

SITUATION ACTUELLE

Au moins une fois par an, la RTBF commande une étude qualitative (Qualimat) sur ses activités et la satisfaction du public. Une partie de l'étude porte sur des propositions que le panel interviewé doit évaluer. La plupart des propositions se rapportent, directement ou indirectement, à la façon dont la RTBF remplit sa mission de service public, puisqu'elles portent sur l'universalité, la confiance, la participation, la diversité, l'indépendance, l'originalité, la qualité des contenus, la contribution à la démocratie, etc. La récurrence de l'étude permet à la RTBF de faire des comparaisons et de mesurer les résultats de ses actions d'une année sur l'autre, du moins au regard de la perception du public.

**BONNES
PRATIQUES**

/

SUGGESTION(S)

Veiller à ce que les résultats de Qualimat soient transmis et pris en compte par tous les départements concernés et en premier lieu par celui en charge des études d'audiences.

le 6-8



INNOVATION



Mon travail est d'animer, de coordonner, parfois de prendre des décisions. J'essaie d'inciter mes collaborateurs à proposer des idées nouvelles et innovantes. J'ai le grand avantage d'être au contact de mes collègues européens.



Jean Pierre Jacqmin,
Directeur de l'information, RTBF

INNOVATION

RÉSUMÉ

Le Plan stratégique 2013-2016 de la RTBF prévoit de « développer l'innovation ». La RTBF Academy consacre 7 à 8 % de son budget à la créativité et à l'innovation via des sessions de formation et des séminaires spécifiques. La direction de la RTBF encourage les séances de brainstorming et invite les membres du personnel à présenter des projets innovants.

La RTBF fait preuve d'innovation au niveau des programmes. Elle a élaboré de nouveaux formats de contenus adaptés à l'utilisation en ligne et sur les téléphones portables et/ou tablettes, tels que les web-séries (voir chapitre 4), de nouvelles façons de faire de la radio (radio hybride et radio filmée, voir chapitre 1 également), des programmes participatifs (appels à projets, participation active du public à la fabrication de web-séries, voir chapitre 4). Dans le domaine de l'information, la RTBF a lancé la stratégie « web-first » qui joue sur la complémentarité cross-média et permet à la RTBF de se maintenir en première position en termes de qualité, de fiabilité et de rapidité de l'information.

L'innovation ne se limite pas au contenu. Grâce au regroupement de tous les services informatiques et technologies au sein d'un même département, la RTBF est à même de développer des projets transversaux et cross-média d'une façon plus efficace et avec une vision globale. La technologie est au cœur de l'innovation en termes de production et de diffusion de contenus, de développement des plateformes et de performances, d'outils professionnels (base de données d'archive par exemple), de numérisation, etc. Si la RTBF développe essentiellement des projets d'innovation internes, elle étudie également des partenariats stratégiques innovants.

CONTENUS

SITUATION ACTUELLE

Bien que les programmes de radio et de télévision soient encore les plus importants pourvoyeurs d'audience, la RTBF veut développer son offre Internet et cross-média afin de préparer l'avenir. Chaque département médias (radio, télévision et Internet) est invité à proposer de nouveaux types de programmes et de contenus à même de servir cet objectif commun. Dans le domaine de la radio, la RTBF a nommé un responsable production et innovation technologique. L'un des objectifs est de développer l'offre de radio filmée (voir le chapitre sur l'Universalité p. 9).

La RTBF a également mis en place en 2014 un nouveau département dénommé webcréation au sein du département Internet (i-RTBF). Il vise principalement à créer de nouveaux formats d'émission et à développer l'interactivité avec le public, que ce soit par le biais d'appels à projets (voir chapitre 4) ou de la participation à la fabrication des émissions (voir également chapitre 4). Le premier contenu créé a été une réussite.

De même, le département télévision a lancé le TV Lab. Il s'agit d'une unité de R&D spécialisée dans les médias globaux. Le TV Lab a vocation à proposer, à contribuer, à développer ou à promouvoir de nouveaux formats et de nouveaux programmes pour la télévision intégrant une approche trans-média (télévision, radio, Internet, médias sociaux, dans toutes les combinaisons possibles).

Information

La RTBF entend rester un acteur essentiel de l'information dans l'environnement médiatique belge. Elle s'attache actuellement à adapter son processus de fabrication de l'information de sorte à pouvoir faire face à la concurrence nationale et internationale, que ce soit au niveau des émissions d'information traditionnelles ou au niveau des nouvelles plateformes. « Notre valeur ajoutée réside dans notre capacité à être très réactif, et aussi à expliquer, à contextualiser, à mettre en perspective, à prendre de la distance. » (Jean Pierre Jacqmin, directeur de l'information)

La radio et la télévision ont toujours leur propre salle de presse, et les journalistes sont habitués à travailler pour une plateforme unique. Pour l'instant, seuls sept journalistes se consacrent à l'information sur Internet (sur un total de 500 journalistes et collaborateurs internes travaillant dans le domaine de l'information et de l'actualité sportive). Après une première expérience de médias mixtes (les journalistes transforment un sujet qu'ils ont déjà traité pour la radio ou pour la télévision en article destiné à être publié sur le net), la RTBF met actuellement en œuvre une stratégie « web-first ». Cela répond à une modification des modes de consommation de l'information : le public va d'abord sur Internet pour s'informer. C'est là où les toutes dernières nouvelles et les informations exclusives doivent être. La stratégie « web-first » signifie que toutes les informations et actualités doivent être d'abord publiées sur le site Web. Cela permet à la RTBF d'être la première à communiquer des informations que l'agence de presse belge Belga ou d'autres médias reprendront et diffuseront.

1. RTBF Info

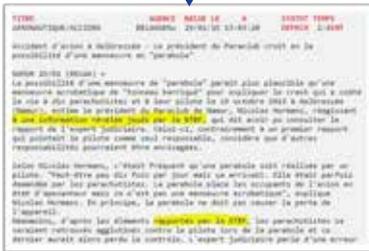


Web first

3. La presse cite la RTBF

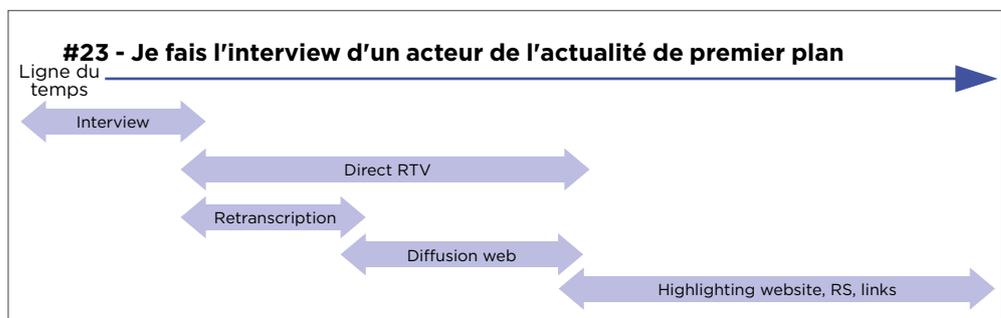
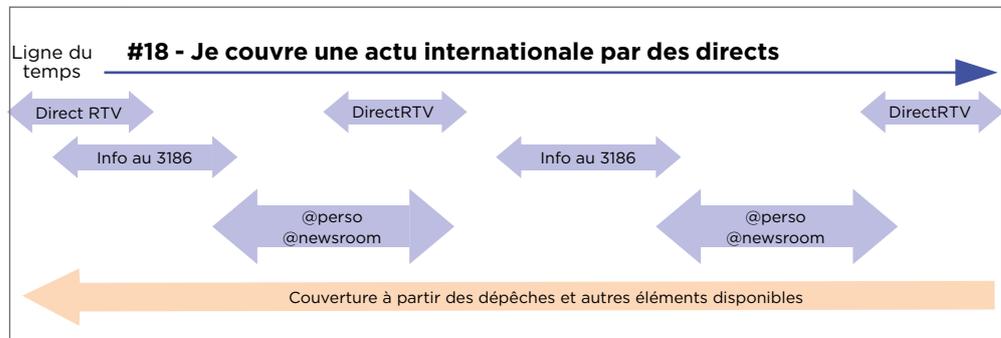


2. Communiqué de presse Belga



La RTBF en est au début de ce processus. Cela exige d'elle qu'elle adapte ses flux de travaux, sans sacrifier à la qualité et à la fiabilité, et qu'elle développe des compétences complémentaires. La RTBF s'emploie à mettre à niveau et à former ses collaborateurs à ces nouvelles tâches. Depuis mai 2013, RTBF a formé 250 journalistes et assistants de web-production.

Les valeurs des équipes d'information sont énoncées clairement : « responsabilité, réactivité, indépendance, pertinence et accessibilité ». Le processus de fabrication de l'information est bien défini et aucune erreur n'est tolérée. L'équipe « web-first » a défini les instructions et recommandations destinées aux journalistes, en s'appuyant sur une analyse de leurs 18 mois d'expérience dans le domaine des médias mixtes. Cela a donné lieu à la définition de 25 scénarios concrets qui sont continuellement remis en cause et améliorés. Ils décrivent en détail la façon dont les journalistes doivent agir dans le cadre de leurs activités journalières (couverture d'une manifestation, d'un procès, etc., sur le terrain ou au pupitre radio, TV ou internet). L'interaction entre les trois médias (radio, télévision, Internet) dans le cadre d'une couverture cross-média est génératrice d'une valeur ajoutée découlant de la complémentarité.



BONNES PRATIQUES

Agence de presse interne RTBF

L'équipe dédiée « web-first » (6 ou 7 personnes) fonctionne comme une agence de presse interne. Ses membres trient, vérifient et diffusent sur toutes les plates-formes les informations transmises par les journalistes de la RTBF (photo, vidéo, texte). Rapidité et fiabilité sont des composantes essentielles. Elles envoient également les alertes flash-info.

Les journalistes sur le terrain utilisent une application interne dédiée (Snapsend) pour envoyer par SMS leurs photos à l'agence de presse.

SUGGESTION(S)

- La RTBF est un diffuseur de service public en mutation : elle allie des formats et programmes vraiment innovants, une utilisation astucieuse des médias sociaux et de la participation du public pour fabriquer des contenus, beaucoup de créativité, avec des héritages obsolètes du passé. L'offre radio et Internet est dynamique et novatrice, la télévision a lancé de bonnes initiatives, telles que, en 2013, l'appel à projets lancé en Wallonie et à Bruxelles pour des séries télévisées et, en 2014, l'appel interne à soumettre des projets créatifs Allumons les idées pour les émissions de divertissement et d'actualités en prime time. Toutefois, l'offre TV ne renouvelle pas suffisamment ses programmes et se repose trop souvent sur ses lauriers anciens (l'exemple le plus marquant est le divertissement qui repose quasi essentiellement sur l'émission The Voice qui ne devrait pas se prolonger au-delà d'une ou deux saisons supplémentaires). La création du TV-Lab qui privilégie une approche globale des médias est une première étape vers le renouvellement. En ce qui concerne la télévision toutefois, la RTBF devrait repenser son offre, mettre en avant de nouveaux formats et de nouveaux programmes en collaboration avec le département Internet, développer les productions internes et belges (que ce soit pour les séries ou pour les divertissements, les magazines, etc.), inciter les jeunes producteurs indépendants à apporter cette touche locale et novatrice qui fait défaut à ses concurrents et, dernier point mais non des moindres, changer la stratégie de programmation afin d'offrir les meilleurs programmes en prime time.

- Afin de toucher une audience plus jeune, la RTBF a besoin de développer une véritable offre cross-média. La radio filmée est un bon début, mais il reste beaucoup à faire à cet égard. Idem pour le département Webcréation et le TV Lab. Ils visent une approche globale des médias, mais ils travaillent encore pour un type de média spécifique. Le manque d'intégration entre la radio, la télévision et Internet est un défi majeur. Une possibilité parmi d'autres qui pourrait stimuler cette collaboration serait de fixer aux producteurs et aux acheteurs d'émissions TV des objectifs en termes de contenu Web. Nous recommandons vivement à la RTBF de procéder à une analyse en profondeur de toutes ses productions et de ses marques, afin d'établir une véritable stratégie 360° et de mettre en commun ses ressources, de sorte à réduire les pertes.

- La stratégie « web-first » est un progrès important, mais cela n'est pas suffisant pour relever tous les défis du monde numérique. La RTBF a besoin de mettre en place une véritable stratégie et offre d'informations cross-média. Cela passe par un décloisonnement des structures traditionnelles et par une mise en place de salles de rédaction totalement intégrées. Lorsque de nouveaux collaborateurs sont embauchés à la RTBF, ils signent un contrat de travail avec la RTBF et sont affectés au département télévision, radio ou Internet. La priorité devrait désormais être donnée à une équipe de rédaction et non à une plate-forme. Cela suppose également d'apprendre aux journalistes à travailler avec Internet (une priorité pour RTBF Academy) et de renforcer les effectifs de web-journalistes. Il devrait en résulter une meilleure offre en ligne et une audience en hausse, mais aussi une efficacité accrue en termes de performance interne.

- La stratégie « web-first » devrait s'appliquer non seulement à l'information, mais

aussi aux sports et à tous les contenus informatifs (par exemple les émissions d'informations pour les enfants et les adolescents).

- Les informations de la RTBF disponibles sur tablette et téléphone portable souffrent d'un manque de personnalisation : les utilisateurs de Liège devraient pouvoir trouver leurs nouvelles locales ou les résultats de leur équipe de football préférée en haut de la page

INNOVATION TECHNIQUE

SITUATION ACTUELLE

La Direction générale des technologies et exploitation (en bref le centre technologique, voir le chapitre sur l'excellence p. 29) fonctionne comme une agence de production digitale : elle est impliquée dans tous les projets de la RTBF qui impliquent des technologies informatiques ou numériques, à savoir quasiment tous les projets, surtout avec l'intensification de la convergence entre les plateformes. Chacun des 320 collaborateurs peut proposer des idées et/ou des solutions favorisant le développement des projets et des technologies.

Le centre technologique travaille actuellement sur des projets lourds à forte valeur ajoutée. Dont :

- Le « Semantic Media Player » : cette base de données et outil de recherche intelligent connecte ensemble plusieurs bases de données, internes (archives son et image) et externes, audio, vidéo et textes. L'interface est conviviale et montre, pour chaque recherche, les données connexes. Il est rapide et facile pour un journaliste de trouver n'importe quel sujet déjà traité par la RTBF et d'accéder immédiatement aux archives audio ou vidéo ; le système propose en outre des informations complémentaires (par exemple biographie de la personne citée, référence à d'autres fichiers son et image concernant la même personne, etc.). Les utilisateurs peuvent compléter l'index d'une quelconque donnée saisie, par exemple.



<https://www.youtube.com/watch?v=rkK6TouYEhc>

- Le Projet Big Data : le projet vise à récolter et à analyser toutes les données possibles sur les internautes, fournies indirectement par ceux-ci lorsqu'ils visitent les sites Web de la RTBF, se connectent à la RTBF via les médias sociaux, etc. L'objectif pour la RTBF est de mieux connaître son public et, par conséquent, de mieux répondre à leurs attentes. Le projet fait appel aux fonctions GRC, marketing et informatique. Aucun résultat n'est disponible à ce jour.
- Reyers 2020 : le centre technologique est chargé de définir les technologies et les espaces associés nécessaires au nouvel immeuble de la RTBF. Le défi est de construire pour le futur (investissements à 20 ans) sans savoir quel(s) type(s) de plateforme seront utilisés et d'anticiper les évolutions technologiques (voir également ci-dessous).

BONNES PRATIQUES

« Studio visual talk »

La RTBF a construit un studio de télévision dédié qui répond aux besoins du nouveau concept de radio filmée (voir également chapitre 1). Le studio combine les exigences de la radio en matière de qualité du son et celles de la télévision en matière de qualité d'image. L'objectif est de maintenir le niveau de qualité habituel des émissions de radio, mais en faisant que cela ressemble à une émission de télévision de sorte à attirer des téléspectateurs.



Le studio radio-TV est presque entièrement automatisé (animations graphiques à l'antenne, disposition studio, cadrage caméra, etc.) ; il est géré par une équipe radio (en fait une personne pour l'audio, une pour la vidéo et le producteur). Le projet de radio filmée montre qu'il est possible de produire de la télévision à faible coût avec un contenu de qualité. Un second « studio visual talk » est déjà en construction. Il servira également à produire des émissions de TV programmées le matin.

Dans une perspective à moyen terme, le « studio visual talk » permettra à la RTBF d'intégrer entièrement les process radio et télévision et il sera une plateforme complètement neutre. La stratégie de la RTBF prévoit que tous les process de production relèvent du même système numérique, lui permettant ainsi de diffuser les contenus sur n'importe quelle plateforme (projet Phœnix).



SUGGESTION(S) /

PARTENARIATS

SITUATION ACTUELLE

L'ambition de la RTBF pour le projet Reyers 2020 est de créer non seulement un nouveau bâtiment professionnel, mais aussi un « Media Park » où les diffuseurs de service public, les studios audiovisuels, les sociétés de production, l'école, etc. seront hébergés « sous le même toit ». L'idée est de favoriser les partenariats et la constitution de pôles médias, non seulement pour réduire les coûts, mais aussi pour stimuler la créativité. Le nouvel espace fait 450 000 m², dont 55 % seront affectés à des logements et 10 % à des commerces ; les surfaces restantes seront dédiées au développement et à la production média (42 000 m² pour la RTBF, environ la même superficie pour la VRT, le reste étant loué). Le budget total est de 110 millions d'euros + 40 millions d'euros pour les équipements. Les deux tiers sont financés directement par la RTBF et le tiers restant par des emprunts bancaires.

La RTBF a déjà conclu des partenariats stratégiques pour rationaliser ses coûts. Dans plusieurs cas, le partenariat s'est transformé en division commerciale de la RTBF qui propose également ses services à des tierces parties. Par exemple :

- Keywall : la société offre de nombreux services audiovisuels qui couvrent l'intégralité de la chaîne de production ; ses clients sont les médias, les sociétés de production et les collectivités.
- Casa Kafka Picture : créée en novembre 2005, elle vise à soutenir la production belge en cherchant des investisseurs intéressés par un produit sûr qui leur permet de bénéficier d'une niche fiscale.

BONNES PRATIQUES

Maradio.be : une solution numérique innovante

La RTBF a pris une part active dans l'élaboration et le lancement d'un player unique, « maradio.be », qui permet d'écouter en ligne toutes les radios belges francophones légalement autorisées. Cette initiative conjointe, disponible en ligne depuis mars 2014, a également accéléré la migration vers le numérique de l'offre de radio, ainsi que le développement de l'écoute en ligne.

DreamWall

En 2007, la RTBF s'est associée à Dupuis (Groupe Média Participation) pour créer DreamWall. Ce studio d'animation et de création graphique (animations 2D et 3D, décors virtuels, visualisations 3D, etc.) offre une qualité artistique de haut niveau et est pour la RTBF la garantie d'un meilleur suivi de production.



Avec la création de DreamWall, des pans importants de la production de séries d'animation venant de France ou d'Asie sont rapatriés en Belgique.

SUGGESTION(S)

- La RTBF collabore très peu avec la VRT. Les deux entreprises de médias de service public pourraient développer davantage de synergies, à tous les niveaux (équipement/studios de production, achats, contenus, offre Internet, journalisme d'investigation, les big data, etc.).
- Pourquoi ne pas ouvrir le player « maradio.be » à toutes les stations de radio reconnues en Belgique, y compris les non-francophones ? Si la RTBF est le diffuseur de service public de la Belgique francophone, sa mission est de favoriser la cohésion sociale et nationale.
- La RTBF pourrait développer plus de partenariats avec des jeunes créateurs, avec des nouvelles entreprises du secteur hi-tech ou avec d'autres, et continuer à inventer un nouveau concept de service public en termes de contenus, de produits et de services. De tels partenariats devront suivre une stratégie bien définie et conforme au plan stratégique général de la RTBF.

RÉSUMÉ OPÉRATIONNEL

La RTBF bénéficie d'une position relativement forte sur son territoire de diffusion, la Belgique. Le diffuseur de service public détient une part de marché plutôt élevée, d'autant plus qu'il doit faire face à la concurrence d'une part d'un important groupe privé de médias et d'autre part des chaînes de radio et de télévision françaises.

Quoi qu'il en soit, la RTBF est une entreprise en mutation, à l'instar de nombreux diffuseurs de service public. Le défi consiste à transformer un diffuseur traditionnel de programmes de radio et de télévision en une entreprise cross-média dédiée aux contenus et produits numériques et multiplateformes. Cela passe par un décroisement des mentalités et des flux de travaux et suppose de tout repenser, depuis la consommation des médias jusqu'aux contenus interactifs en passant par les relations avec le public. Il s'agit d'un changement majeur, en termes de stratégie, d'objectifs et de priorités, que la RTBF vient à peine d'initier.

De ce point de vue, deux échéances s'imposent déjà à la RTBF. Nous suggérons à la RTBF de les utiliser comme des jalons pour effectuer les changements nécessaires afin de maintenir sa position et sa part de marché dans le futur. Nous suggérons également que la RTBF communique sur ces jalons, non seulement en interne (il est très important que tous adhèrent au projet), mais aussi en externe :

- 2017 : l'année du nouveau plan stratégique que la RTBF doit présenter au Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles ; la RTBF devra alors disposer d'une stratégie détaillée et d'un plan de mise en œuvre clair.
- 2020 : l'année où le projet Reyers doit être achevé. Ce projet novateur est justifié par la nécessité pour la RTBF de disposer d'un nouvel environnement de travail. La RTBF a non seulement décidé de construire un nouveau bâtiment, mais aussi une sorte de campus où les collaborateurs de la RTBF travailleront en collaboration avec des sociétés de production, des créateurs, des écoles, etc. afin de mieux appréhender et de mieux satisfaire les besoins et les attentes de l'ère numérique.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

OFFRE DE CONTENUS DE LA RTBF

L'activité radio de la RTBF bénéficie d'une position forte en termes de couverture et de part de marché. Les pairs ont été impressionnés par la façon dont les équipes de la radio ont réussi à bâtir des marques solides et différentes, bien que le nom RTBF ait peut-être intérêt à être plus proéminent. Chacune des cinq chaînes de radio a une identité et une vision claire, et vise un public spécifique. Plus important encore, les chaînes de radio de la RTBF ont déjà commencé à effectuer les changements rendus nécessaires par l'évolution des technologies et des habitudes de consommation des médias. Elles sont en train d'inventer un nouveau type de radio hybride qui combine le son et les images, ainsi que les trois médias (radio, télévision et Internet) dans la radio filmée. Après des premières expériences réussies, la RTBF a développé des logiciels maison et un nouveau studio de télévision dédié aux programmes radio, qui sera totalement opérationnel en septembre 2015. En notre qualité de pairs, nous estimons que la radio filmée est l'une des meilleures pratiques qu'il nous a été donné d'observer chez tous les membres de l'UER et qu'elle constitue un vrai progrès à même de pérenniser la radio dans le futur.

Contrairement aux chaînes de radio et malgré de très bons scores d'audience, les chaînes de télévision de la RTBF souffrent d'une identité et d'un branding peu clairs. La RTBF travaille actuellement sur la stratégie de son offre télévision de sorte à clarifier et à améliorer son positionnement. Au jour d'aujourd'hui toutefois, les profils des trois chaînes sont plutôt flous et se chevauchent partiellement. Les horaires sont également un problème : les programmes débutent à des heures bizarres, plus tard que leurs concurrents, ce qui permet à ceux-ci d'en tirer parti et de construire leurs propres audiences. Les chaînes de télévision de la RTBF ont le potentiel de faire mieux, voire d'atteindre les 30 % de part de marché en construisant des identités fortes, en améliorant les horaires et en modifiant l'approche en termes de programmation. RTBF devrait privilégier la qualité plutôt que la quantité, c'est-à-dire donner plus de poids aux programmes les plus forts, les renforcer et les utiliser comme « figures de proue » de chaque chaîne. La RTBF doit en outre inventer un nouveau « style belge » de formats de divertissement fondés sur la valeur.

La troisième chaîne de télévision, La Trois, est hybride. Elle est consacrée à la fois aux enfants (pendant la journée) et à la culture (le soir), mais elle n'attire pas l'audience escomptée. Si le choix de la RTBF est d'avoir une offre dédiée aux enfants, nous suggérons fortement de transformer La Trois en une véritable chaîne pour enfants. Cela supposera d'investir dans certaines productions originales internes et locales, qui apportent une valeur ajoutée (environnement sûr et éducatif) comparativement aux diffuseurs privés, ainsi que d'élaborer une offre interactive et cross-média à même de répondre aux attentes des enfants d'Internet. Une chaîne pour enfants est un bon moyen pour un diffuseur de service public d'aider à former de futurs citoyens et, par la même occasion, d'attirer leurs parents, lesquels appartiennent également aux générations Internet que la RTBF se doit d'atteindre.

STRATÉGIE NUMÉRIQUE ET CROSS-MÉDIA

La RTBF souffre toujours d'une organisation cloisonnée : la radio, la télévision et le numérique sont des départements différents disposant d'équipes et de budgets distincts. S'il y a bien un certain degré de coopération, cela reste encore loin de ce qui serait nécessaire pour développer une véritable approche trans-médias. Il faut une interaction permanente entre toutes les plates-formes, et principalement entre la télévision et Internet (à cet égard, la radio est plus avancée). La RTBF devrait envisager de nommer un directeur des médias, qui serait en charge de toutes les chaînes et les plateformes et à qui serait donnée la mission claire de mettre en œuvre une stratégie numérique et cross-média (en termes de contenus, de technologie et d'opérations de promotion croisée). Dans ce cas de figure, l'une des priorités consiste à développer des applications, des sites Web et des réseaux sociaux (communautés).

L'approche « web-first » de l'information élaborée par la RTBF est judicieuse, car elle encourage la collaboration entre toutes les salles de rédaction (et éventuellement leur intégration). Les programmes d'informations et de sports de la RTBF sont leaders en termes d'audience sur la plateforme média traditionnelle. Le défi est de maintenir cette position et de l'étendre à l'univers numérique. La RTBF doit être partout, tout le temps.

L'un des volets de stratégie numérique de la RTBF est d'engager un dialogue permanent (interaction) avec le public. Le monde numérique ouvre de multiples façons d'être proche de chaque individu (expliquer, répondre, créer du contenu ensemble, etc.). Il aide à instaurer un climat de confiance entre les médias et leurs publics, et il permet aux programmes et aux projets d'améliorer leur couverture et leur impact. Nous encourageons la RTBF à continuer dans cette direction.

INNOVATION

- La RTBF est créative à plusieurs égards (contenus, formats, équipements et interaction avec son public). Nous aimerions mettre en exergue quelques innovations qui comptent selon nous parmi les meilleures pratiques qu'il nous a été donné d'observer :
- Studio de verre 360° de la RTBF : ce studio novateur a été inauguré pendant la campagne électorale. Donnant un sentiment d'ouverture et de transparence, il convient parfaitement aux interviews d'hommes politiques et aux talk-shows.
- RTBF Lab : rencontres entre le public et les collaborateurs de la RTBF sur des sujets spécifiques (image, son, choix éditorial...) ; elles se déroulent essentiellement sous la forme d'ateliers. Tout est enregistré et est susceptible d'être utilisé dans des émissions spécifiques de la RTBF. Le RTBF Lab permet à un grand nombre de jeunes de se familiariser et de participer aux travaux d'un grand diffuseur.
- Formation : la RTBF Academy, créée récemment (2012), permet de perfectionner le personnel en fonction des besoins de l'entreprise, en mettant tout particulièrement l'accent sur les nouvelles technologies, le cross-média, la créativité et le management. Il est important de satisfaire les besoins futurs de la RTBF, tout en offrant des opportunités aux collaborateurs jeunes et talentueux, et cela l'est d'autant plus que la mobilité interne est faible.

INDÉPENDANCE

Bien que la RTBF fonctionne sur la base d'un plan quinquennal, son budget est soumis chaque année à un vote du Parlement. Au cours de ces dernières années, le budget n'a pas souvent correspondu à ce qui était escompté. La RTBF a dû procéder à des réductions sévères de ses coûts (frais de personnel et coûts des programmes) et adopter une gestion des plus efficaces. Il s'ensuit que la RTBF souffre d'un manque de visibilité financière, ce qui handicape fortement sa planification stratégique à un moment où la transition vers le numérique exige des investissements à long terme. Nous suggérons que la RTBF commence une action de lobbying visant à rallonger l'horizon budgétaire, lequel devrait idéalement correspondre à la durée du contrat

passé entre la RTBF et le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (5 ans). Le fait que le Parlement discute chaque année du budget et des performances de la RTBF soumet également la RTBF à des pressions politiques et financières.

Les enquêtes montrent que la population belge francophone apprécie grandement les performances de la RTBF, mais qu'elle ne la croit pas vraiment indépendante des institutions gouvernementales. Nous suggérons que la RTBF communique clairement sur les valeurs de service public et sur sa position à cet égard. Elle pourrait aussi prendre des orientations lui permettant de prendre de la distance avec le gouvernement, en étant par exemple plus en prise avec la société civile (le projet Reyers montre la voie à cet égard). Nous suggérons aussi que RTBF change la façon dont elle traite les observations et les plaintes et qu'elle mette en place son propre médiateur indépendant. Cela aurait un impact positif sur l'image de la RTBF en tant que média indépendant.

DIVERSITÉ

Le public de la RTBF est constitué principalement de personnes plutôt instruites et âgées de plus de 45 ans. La RTBF a besoin d'élargir et de diversifier son public, en ciblant non seulement les jeunes générations, mais aussi tous les segments socio-économiques, ethniques et culturels de la société belge. Cela impliquera de renouveler les contenus proposés, ce qui à son tour nécessitera de renouveler et de diversifier le personnel de la RTBF. La RTBF est consciente de ces problèmes et elle a à cet égard créé une nouvelle fonction en charge de stimuler la diversité. La phase d'expérimentation est désormais terminée. Nous encourageons la RTBF à donner plus de poids, plus de visibilité et plus de ressources au projet « diversité », et à inclure la diversité dans ses priorités stratégiques d'entreprise.

CONCLUSION

Les pairs ont été impressionnés par les performances globales de la RTBF. Ils l'ont été également par la loyauté de son personnel et la lucidité de sa direction.

L'équipe de direction de la RTBF avait déjà identifié la plupart des problématiques et des changements nécessaires, et avait ainsi décidé des actions prioritaires stratégiques ci-dessous :

- Continuer à renforcer la confiance entre toutes les parties prenantes, et avec le public en particulier. Développer l'éducation aux médias au sein de la population fait partie de ce challenge.
- Élargir l'audience de la RTBF en direction des enfants et des jeunes adultes, et développer une couverture reflétant mieux la diversité, au niveau des profils sociaux, ethnoculturels et générationnels.
- Soutenir et promouvoir la production interne et locale (belge francophone) afin de contribuer à protéger la culture et l'identité nationale contre les influences étrangères et internationales, ce qui signifie développer l'innovation et investir dans la créativité et l'interactivité.

Ces choix constituent des challenges majeurs. La prochaine étape consistera à les exprimer dans le cadre d'une stratégie détaillée et à commencer à mettre celle-ci en pratique avant de déménager dans les nouveaux locaux.

Nous considérons que la RTBF est un atout en termes d'offre de médias de service public et qu'elle est un vecteur majeur de la culture et de l'identité belge francophone. La RTBF mérite d'être solidement soutenu au niveau social et politique, et de bénéficier d'un financement pérenne à long terme.



Ruurd Bierman, Directeur d'un Fonds de médias néerlandais et consultant, Pays-Bas

Ruurd Bierman est l'un des leaders d'opinion les plus écoutés en Europe sur l'avenir des médias. Au travers de Media Futures, Ruurd intervient dans des projets stratégiques en qualité de consultant et de chef de projet. Ruurd est un conférencier et un expert très demandé. Il conseille également des cadres supérieurs de sociétés de diffusion.

Activités actuelles :

- Missions de conseil pour l'UER, NPO et NTU (Ukraine).
- Directeur du Dutch Cultural Media Fund.

- Conférences sur les stratégies médias, Vision2020, la diversité et l'innovation, pour le compte de plus de 20 diffuseurs et lors de conférences internationales.

- Fonctions au sein de conseils de surveillance, entre autres Prix Europa (festival radio et TV, Berlin).

Pascal Crittin, Directeur des affaires générales, RTS, Suisse



Né en 1968, de nationalité suisse. Diplômé en littérature et en musicologie, Pascal Crittin s'est d'abord consacré à la direction d'orchestre, à la composition et à l'enseignement. Il est ensuite devenu directeur des Éditions St-Augustin, ce qui lui a permis de se familiariser avec le marché de médias et de la communication. En 2002, il a été nommé directeur de la programmation d'Espace 2, où il a renforcé les programmes culturels et musicaux. De 2008 à 2009, il est secrétaire général de la RSR ; il élabore en particulier la stratégie avec le Département des affaires internationales et développe des partenariats avec divers acteurs du secteur de la radio. Il a également assuré la responsabilité conjointe du projet de convergence opérationnelle. Depuis janvier 2010, Pascal Crittin est Directeur des affaires générales à la RTS.

Eva Hamilton, Ancienne directrice générale, SVT, Suède



Eva Hamilton a été pendant 8 ans, de 2006 à 2014, directrice générale de Sveriges Television (SVT), le diffuseur de service public suédois.

Sous la direction d'Eva, SVT, initialement un diffuseur traditionnel, est devenu un fournisseur de médias numériques leader en Suède. Une réorganisation radicale en 2008 (réductions d'effectifs et modernisation de la production) lui a permis à SVT de retrouver une situation économique saine. Cela a permis d'assurer à SVT une position forte au niveau national avec une programmation linéaire et en ligne populaire. SVT est aujourd'hui le premier diffuseur national avec une part de marché totale de 35 %.

Eva a été désignée « Leader of the Year » en Suède en 2009. En 2013, elle a reçu le trophée « Change Management Award », autre prix prestigieux décerné par KTH, le Royal Institute of Technology et la Swedish Learning Association. Depuis octobre 2015, elle occupe la fonction de Docteur honoraire à la Mittuniversitetet.

Actuellement, Eva officie comme conseiller senior et donne des conférences. Elle siège également au conseil d'administration de nombreuses sociétés suédoises.

- Membre du conseil de Lindex (2014-)
- Membre du conseil de Fortum (Helsinki) (2015-)
- Membre du conseil de LKAB (2015-)
- Vice-présidente du Business Executives Council de la Royal Swedish Academy of Engineering (IVA) (2013-)
- Membre du Nobel Center Committee (2015-)
- Membre du Conseil du Music Polar Prize (2015-)
- Docteur honoraire à la Mittuniversitetet (oct. 2015-)
- Ancienne présidente de Radiotjänst in Kiruna, l'organisme suédois chargé de percevoir la redevance (2006-2015)



Dermot Horan, Directeur de la production et des acquisitions, RTÉ, diffuseur de service public irlandais, Irlande

En tant que tel, il siège au conseil de la Division télévision et représente les domaines suivants : Programmation des émissions de tout type sur RTÉ One et RTÉ2, et acquisitions de tous les programmes internationaux, y compris les longs-métrages.

Dans le cadre de ses responsabilités d'acheteur, il a obtenu pour RTÉ les droits de Desperate Housewives, Lost, Homeland, CSI et The Sopranos, entre autres, la plupart de ces programmes ayant été diffusés avant toutes les autres chaînes irlandaises et britanniques. Le département est également responsable de l'acquisition de longs-métrages irlandais et de co-productions internationales, ainsi que des préventes, notamment The Fall,

Quirke et Dara and Ed's Big Adventure. Il coordonne les partenariats de RTÉ avec les organismes extérieurs et représente la Division télévision lors des négociations avec la BAI (Broadcast Authority of Ireland), SPI (Screen Producers Ireland) et l'Irish Film Board. Il est également membre du TBIG (Television Broadcasters in Ireland Group) qui regroupe tous les télédiffuseurs irlandais, du nord et du sud. Il est l'ancien président et membre actuel de TIF Broadcasting and Content Distribution Industry de l'IBEC, la fédération des employeurs irlandais. Il est membre du conseil d'administration du St. Patrick's Festival.

Dermot est marié à Patricia et a trois fils. Ses hobbies sont notamment l'histoire, les voyages, le rugby, le cricket et le vin.



Nathalie Labourdette, Responsable Eurovision Academy, Suisse

Nathalie a rejoint l'UER pour créer un modèle interprofessionnel et des programmes internationaux de formation pour les professionnels du secteur de la diffusion. EUROVISION ACADEMY fixe les normes d'excellence et est un chef de file reconnu en matière de formation aux médias.

Auparavant, elle avait passé quelques années à Bruxelles, à la Commission européenne, où elle était administrateur dans l'unité de politique audiovisuelle. Auparavant, elle avait pendant 10 ans produit un très grand nombre de documentaires et d'œuvres de fiction, puis était passée à la distribution de films, et avait également produit des émissions pour Radio Sweden.

Nathalie est secrétaire de WEM, le Réseau des femmes dirigeantes dans les médias (WEM, Women Executives in Media) de l'UER.



Hans Laroes, né en 1955, Middelburg, Pays-Bas

Hans est un journaliste de métier. Il a été rédacteur en chef de NOS-News de 2002 à 2011, et président de la News Assembly de l'UER de 2007 à 2011. Il dirigeait NOS lorsque celle-ci a complètement intégré la radio, la télévision et Internet et est passée au 100 % numérique. Il a été en rapport avec WikiLeaks de Julian Assange et il aime ce genre de nouveaux pouvoirs et sources d'information ad hoc. A l'UER, il a créé, avec un petit groupe, la déclaration « Au service de la société » sur les six valeurs fondamentales des médias de service public. Il dirige actuellement le projet Évaluation des valeurs des MSP de l'UER, dans le cadre duquel des pairs évaluent les organisations homologues aux leurs, les aident à s'améliorer et s'inspirent des meilleures pratiques pour leur propre organisation. Il a publié en 2012 un livre sur les changements conduisant actuellement à une (r)évolution du métier de journaliste. Hans Laroes

préside également le conseil de déontologie journalistique des Pays-Bas.



Héléne Rauby-Matta, Responsable développement, Eurovision Academy, Suisse

J'ai rejoint l'UER en 2000. En tant que directrice du développement d'Eurovision Academy, je contribue à la création et à la diffusion de programmes éducatifs pour les professionnels des médias des 74 membres de l'UER. Je me concentre principalement sur les domaines de l'information et de la culture numérique et des technologies ; mon travail consiste à surveiller les tendances et les évolutions, tant du point de vue éditorial que technologique, à identifier les écarts et les besoins de compétences, et à élaborer, en collaboration avec des partenaires internes ou externes, les programmes de formation permettant de satisfaire ces besoins.

L'utilisation des médias sociaux par les diffuseurs, le journalisme de données, l'organisation éditoriale et les flux de travaux dans les salles de presse cross-médias, la production cross-média, les infrastructures des médias en réseau, et l'impact et les opportunités des big data pour

les diffuseurs sont quelques exemples des questions que je suis de près.

Avant de travailler à Genève, elle a vécu et travaillé quelques années à Abu Dhabi, dans le domaine de la coopération culturelle et pédagogique internationale. Elle avait auparavant fait des études supérieures à l'Université de Virginie, aux États-Unis, où elle avait également travaillé pour le Festival du Film de Virginie.

VISITE DE LA RTBF PAR LES PAIRS

RÉUNION D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS DES VALEURS DES MSP
20 ET 21 AVRIL 2015, RTBF, BRUXELLES

ÉVALUATEURS

M. Ruurd Bierman, directeur d'un Fonds de médias néerlandais et consultant, Pays-Bas
M. Pascal Crittin, directeur des affaires générales, RTS, Suisse
Mme Eva Hamilton, ancienne directrice générale, SVT, Suède
M. Dermot Horan, directeur de la production et des acquisitions, RTE, Irlande
M. Hans Laroës, chef de projet évaluation des valeurs des MSP, UER
Mme Hélène Rauby-Matta, responsable développement, Eurovision Academy, Suisse

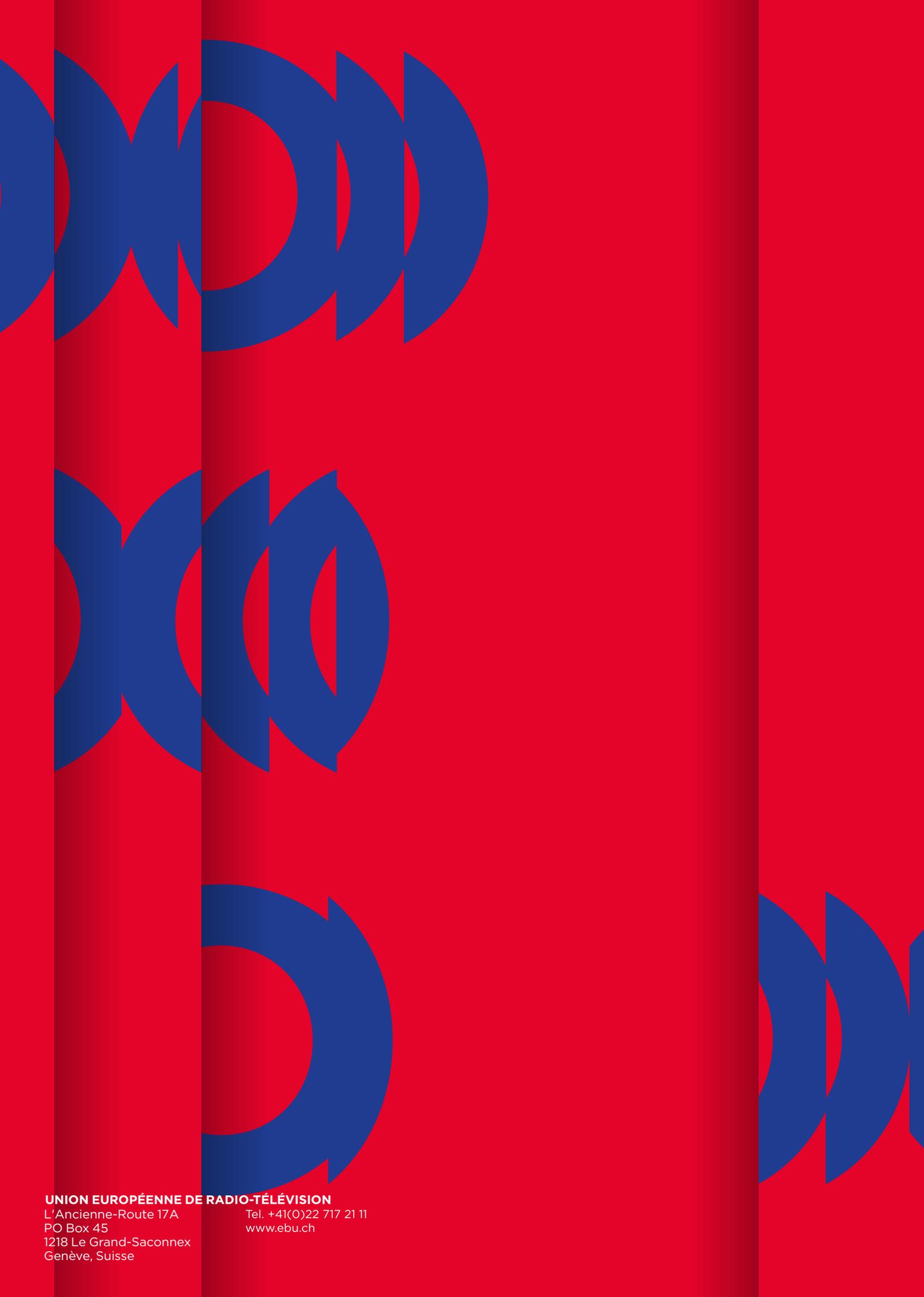
SECRÉTAIRE UER

Mme Nathalie Labordette
Responsable d'Eurovision Academy
Tél. +41 22 717 2146
labordette@ebu.ch

PARTICIPANTS

Sophie Berque, Webcréation & transmédia, i-RTBF
Pascal Bodenghien, Gestion des réseaux, DGTE
Pierre Bonte, Stratégie et organisation, département facilités
Corinne Boulangier, Directrice, La Première
Alexandra Daco, Contrôleur de gestion
Simon-Pierre De Coster, Directeur juridique
Hervé de Gellinck, Journaliste
Eric Gilson, Directeur, VivaCité
Francis Goffin, Directeur de la radio et du sponsoring
Cécile Gonfroid, Directrice générale des technologies et exploitation
Stéphane Hoebeke, Responsable de l'éducation aux médias
Laetitia Huberti, Directrice, Musiqu'3
Jean-Pierre Jacqmin, Directeur, Information et sports
Safia Kessas, Productrice, Responsable de la diversité
Christophe Koelman, RH Corporate
Rudy Léonet, Directeur, Pure FM
Laurence Lorie, Responsable, Marketing stratégique et audiences
Fabrice Massin, Directeur, i-RTBF
Louise Monaux, Responsable médiation
Frédéric Olivier, Responsable RTBF Academy
Jean-Paul Philippot, Administrateur général
Eric Poivre, Directeur-coordonateur de l'antenne et des programmes
Emmanuel Robben, Directeur du département facilités
Emmanuel Tourpe, Directeur de la programmation TV et VOD
François Tron, Directeur de la télévision
Sabine Vanderputten, Stratégies et partenariats, i-RTBF
Chris Vandervinne, Directeur financier
Stephan Van Lierde, Directeur général des ressources humaines
Marc Ysaye, Directeur, Classic 21

~~ROBERT~~
HAMILTON
GWA
HAMILTON
HAMILTON
HAMILTON



UNION EUROPÉENNE DE RADIO-TÉLÉVISION

L'Ancienne-Route 17A
PO Box 45
1218 Le Grand-Saconnex
Genève, Suisse

Tel. +41(0)22 717 21 11
www.ebu.ch