

Collège d'autorisation et de contrôle

Avis n°001/2020

Renouvellement du mandat de l'administrateur général de la RTBF

Dans le cadre de la procédure de renouvellement du mandat de l'administrateur général de la RTBF réglée par l'article 17 du décret du 14 juillet 1997 portant statut de la RTBF, le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a soumis à l'avis du Collège d'autorisation et de contrôle l'examen de la candidature de M. Jean-Paul Philippot.

En date du 20 décembre 2019, le Gouvernement a communiqué au CSA copie de l'appréciation de synthèse du collège d'experts désigné par le conseil d'administration de la RTBF pour évaluer la candidature de M. Jean-Paul Philippot au mandat d'Administrateur général de la RTBF, telle qu'actée le même jour par le Gouvernement.

En date du 13 janvier 2020, le candidat a remis au CSA copie de son projet d'entreprise. Il a été entendu en audition le mardi 14 janvier 2020 dans les locaux du CSA, sis rue Royale, 89 à 1000 Bruxelles. Suivant les dispositions qu'il avait adoptées conformément à ce que prévoit l'article 17, § 2bis, 5° du décret susmentionné, le Collège a d'abord entendu le candidat, avant de lui soumettre une série de questions destinées à apporter des éclaircissements sur ses différentes propositions, puis délibéré à huis-clos.

Présentation du projet d'entreprise

Le candidat est invité à présenter son projet d'entreprise. Il articule sa présentation sur la base d'un écrit transmis au CSA le 13 janvier et qui figure en annexe du présent avis.

Questions du Collège d'autorisation et de contrôle

A l'issue de cette présentation, et souhaitant mettre en perspective le projet d'entreprise du candidat avec les préoccupations du régulateur en particulier quant à l'exécution des missions de service public de la RTBF, le Collège questionne le candidat sur les thématiques qui suivent.

Le choix des modalités d'exercice des missions de service public

L'article 8 du décret portant statut de la RTBF dispose que le contrat de gestion « *détermine les règles et modalités selon lesquelles l'entreprise remplit sa mission de service public* ». Or, au fil des contrats de gestion, le choix du canal et de l'horaire de diffusion des programmes concrétisant les missions de service public est de plus en plus laissé à la liberté d'appréciation de la RTBF.

Le Collège demande dès lors au candidat si l'absence de ces éléments objectivables dans le contrat de gestion n'altère pas la possibilité de contrôle et d'évaluation par le Collège de l'exécution des missions de service public de la RTBF.

Le candidat relève que cette préoccupation questionne à la fois la liberté éditoriale de la RTBF et les outils de mesure disponibles pour évaluer le bien fondé de ses choix. Son but est d'atteindre au mieux son public, mais cela doit pouvoir être vérifié. Or, les outils de mesure reconnus sont aujourd'hui insuffisants à cet égard.

Cela étant, l'objectif est de coller au mieux aux évolutions réelles des habitudes. Et pour ça, il est important que la RTBF puisse réagir plus vite que dans l'attente d'un nouveau contrat de gestion. En ce sens, la large liberté d'appréciation qui lui est laissée quant au choix des canaux et horaires de diffusion lui permet d'être réactive. Par exemple, face à la récente diminution importante du « reach » de la télévision traditionnelle auprès des jeunes, cette souplesse permet de chercher à les atteindre autrement, par exemple sur la plateforme Tarmac. C'est un plus pour l'information des futurs primo-votants.

Au vu du rythme rapide de l'évolution des habitudes, ce genre de question risque de se poser avec de plus en plus d'acuité chaque année.

Le candidat comprend cependant la préoccupation du Collège et est conscient de la nécessité, à l'avenir, de sans doute justifier davantage la pertinence de certains choix éditoriaux. Mais il faut garder à l'esprit que des balises existent, puisque le contrat de gestion stipule qu'une mission de service public ne peut être transférée vers le non linéaire sans le respect de garanties préalables. Il ajoute qu'il n'est pas fermé à une consultation du CSA dans ce contexte.

Il veut rassurer le Collège. Son intention est de maintenir l'ensemble de ses axes éditoriaux sur toutes les plateformes sans trop les spécialiser. Par exemple, en vue de la couverture prochaine des Magritte du cinéma, la RTBF s'interroge actuellement sur la manière d'aborder le sujet sur Tarmac. L'idée est de toucher un public qui ne regardera peut-être pas les Magritte en télévision, tout en maintenant bien sûr par ailleurs cette diffusion en télévision.

Les défis liés aux nouvelles habitudes de consommation

Avec le développement des nouveaux modes de consommation des médias, le Collège observe que la télévision se retrouve aujourd'hui face aux mêmes défis que ceux rencontrés par le cinéma dans les années '60. Or, à l'époque, le cinéma n'a pu survivre que par une multiplication par cinq de ses budgets. Sera-ce aussi le cas de la télévision ?

Le candidat adhère à cette comparaison qu'il estime pertinente. Elle soulève des enjeux de société : va-t-on continuer à financer un média de service public alors que son audience s'érode ? En Suisse, ce choix a été présenté à la population qui a choisi de maintenir le financement du service public. C'est encourageant.

Dans ce contexte, il appartient à la RTBF de chercher des solutions pour faire davantage avec moins de moyens. Des discussions ont actuellement lieu à ce sujet entre médias européens de service public. Une piste semble être de développer une logique de « réseau de réseaux », comme le candidat l'a présenté dans son projet d'entreprise.

L'information de proximité

Alors que le candidat a évoqué dans sa présentation un appauvrissement de l'information de proximité, dû, entre autres, à une réduction des moyens, le Collège s'interroge sur la priorité qu'il accorde à ce défi.

Le candidat considère l'information de proximité comme un enjeu de démocratie locale. Il indique que, même si les moyens affectés aux rédactions décentralisées de la RTBF ont diminué, il entend bien maintenir celles-ci en place. Si la collaboration avec les télévisions locales peut être intéressante à plusieurs égards, il ne conçoit cependant pas de leur abandonner entièrement les missions d'information de proximité.

L'information de proximité ne doit en outre pas se concevoir de manière binaire, avec d'une part la RTBF et d'autre part les télévisions locales. Elle implique la participation de toute une série d'autres acteurs, au premier rang desquels la presse écrite, et la politique de la RTBF vis-à-vis de ceux-ci serait de promouvoir la mise en place de réseaux. En effet, il est important de préserver l'autonomie éditoriale de chaque acteur, et, selon lui, le travail en réseau est une forme de synergie qui permet la mise en valeur des spécificités de chacun sans que personne ne se retrouve absorbé.

La politique en matière de contenus et de programmation

Alors que le projet d'entreprise du candidat affiche une certaine ambition en termes de production et de programmation de contenus locaux, le Collège constate que les services de la RTBF programment de nombreux contenus coproduits avec des éditeurs privés français (et également diffusés sur les services de ces éditeurs), étrangers européens, voire américains. Le Collège s'interroge dès lors sur la poursuite de la politique actuelle à cet égard.

Le candidat répond que, chaque jour, la RTBF produit environ douze heures de contenu audiovisuel. C'est plus que tous les contenus produits par jour par l'ensemble des autres éditeurs télévisuels privés visant le public belge francophone. Ces contenus consistent d'abord en de l'information, mais pas uniquement.

Ainsi, un axe fort de la politique de production de la RTBF est celui de la fiction belge. C'est ambitieux quand on sait que diffuser un épisode produit en propre coûte en moyenne dix fois plus cher que de diffuser un épisode acheté à l'étranger.

A côté de cela, la RTBF développe également des coproductions avec des producteurs français, ce qui permet d'obtenir des contenus présentant déjà beaucoup plus de proximité avec le public belge que les contenus américains.

Mais elle n'a clairement pas les moyens de produire l'ensemble de ses contenus en propre. Face à des géants du secteur public comme la BBC ou France Télévisions, elle doit diffuser le même nombre d'heures par jour avec moins de moyens : l'on ne peut donc pas s'attendre au même volume de contenus produits en propre. Dès lors, l'idée est de prioriser, d'affecter les moyens aux tranches horaires les plus porteuses, et d'offrir une programmation généraliste et diversifiée.

En télévision, la RTBF propose trois services ayant des lignes éditoriales différentes. Le CSA lui a déjà reproché la trop forte différenciation entre ces trois chaînes mais, dans un rapport externe, il lui a également été reproché le contraire... Tout est donc une question d'approche.

Selon le candidat, ce qui doit être retenu est le nombre de talents qui ont émergé sur les services de la RTBF ces dernières années, ainsi que les formats innovants qui ont été créés (par exemple un podcast politique bilingue).

Le cadre légal et réglementaire

Face à un décret portant statut de la RTBF qui date de 1997, le Collège s'interroge sur la vision qu'en a le candidat. Un nouveau cadre ne serait-il pas plus adapté à l'évolution des médias et du service public ? Quant à Auvio, pourrait-il être dissocié dans une entité juridique distincte et son capital ouvert à des acteurs privés ?

Le statut ne bloque rien. Dès lors, le candidat n'a pas, ces dernières années, ressenti le besoin d'une évolution du cadre.

S'agissant d'Auvio, il n'a pas de tabou à ce sujet. La RTBF a créé une structure de coopération avec des acteurs privés dans le cadre du DAB+, donc pourquoi pas pour Auvio. Mais même avec une telle coopération, il en faudra beaucoup pour concurrencer des géants comme Youtube.

Délibération

Réuni à huis clos à la suite de l'audition du candidat, le Collège a délibéré.

Le Collège émet un avis favorable au renouvellement du mandat de M. Jean-Paul Philippot en tant qu'administrateur général de la RTBF.

Indépendamment de l'avis formulé sur la candidature de M. Philippot, le Collège souhaite attirer l'attention du Gouvernement sur les points qui suivent :

1° La procédure de renouvellement de l'Administrateur général de la RTBF, qui date de 1997, prévoit que, si l'Administrateur général en poste fait l'objet d'une évaluation favorable au terme de son mandat, le Gouvernement peut (mais ne doit pas) renouveler ce mandat sans passer par un appel à candidatures comme ce fut également le cas lors des deux renouvellements précédents. Cette manière de faire, si elle présente l'avantage de permettre la continuité, pose cependant question en ce qu'elle limite la réflexion et *de facto* la possibilité de candidatures alternatives.

Si le Gouvernement ne souhaite pas limiter le nombre de mandats successifs à ce poste, une réflexion pourrait être menée sur les conditions du renouvellement qui pourrait passer par une remise en concurrence qui donnerait l'occasion d'une réflexion plus approfondie sur les objectifs à atteindre pour les six années suivantes. Le Collège aurait ainsi eu l'opportunité de mettre en perspective le projet d'entreprise du candidat avec la lettre de mission du Gouvernement, comme le prévoit la procédure en cas d'appel à candidatures.

2° Dans sa réponse à la question sur l'article 20 du contrat de gestion (« Adaptation de l'offre de programmes des services de médias linéaires aux évolutions technologiques et aux habitudes de consommation du public ») qui lui a été posée par le Collège, M. Philippot s'est voulu rassurant en rappelant notamment les garanties prévues par le contrat de gestion selon lequel la faculté de délinéariser des programmes jusque-là diffusés en linéaire ne pouvait être mise en œuvre que moyennant le respect de certaines conditions. Il a toutefois indiqué que l'évolution des habitudes de consommation était difficile à objectiver.

A cet égard, le CSA tient à souligner que les conditions de « délinéarisation » doivent s'apprécier en regard de données objectives et qu'il convient d'agir avec prudence sur ce point. Il ajoute que, bientôt, des données objectives récentes sur les modes de consommation des médias seront disponibles par le biais d'une étude indépendante actuellement réalisée par le CSA sur les nouveaux modes de consommation médiatiques, et qui devrait être publiée en milieu d'année.

3° Comme le CSA l'a déjà relevé dans un « Dossier RTBF 2012-2016¹ », qui dressait le bilan du contrat de gestion précédent de l'entreprise publique afin de susciter la réflexion à l'occasion de la négociation du prochain, le libellé des obligations de service public constitue un exercice délicat. Si trop de précision peut nuire à la liberté éditoriale et à la nécessité de souplesse dans un monde médiatique qui évolue vite, des obligations libellées de manière vague peuvent également s'avérer contreproductives. À contrario, des obligations formulées clairement permettent un contrôle efficace par le CSA. Ainsi, par exemple, le Collège estime que les canaux et horaires de diffusion des programmes concrétisant les missions de service public constituent des éléments objectivables qui peuvent s'avérer essentiels au régulateur pour assurer sa mission de contrôle et d'évaluation de l'exécution des missions de service public de la RTBF et garantir l'accès de celles-ci sur toutes ses plateformes. La proposition du CSA d'une relecture technique du contrat de gestion avant son adoption n'avait pas été retenue. Or, cet exercice de relecture permettrait d'éviter d'éventuelles contradictions entre certains éléments du contrat de gestion et le droit en vigueur.

Cet avis est transmis au Gouvernement ainsi que le prévoit le décret du 14 juillet 1997.

Fait à Bruxelles, le 23 janvier 2020.

¹ <http://csa.be/documents/2734>

Introduction

L'univers des médias a ceci de fascinant qu'il est en perpétuel mouvement. Il entraîne tous ses acteurs dans une inéluctable marche en avant qui les pousse à se réinventer de jour en jour.

Les inflexions qui se dessinaient dès 2010 n'étaient en réalité que les prémices de bouleversements plus profonds qui, en l'espace de quelques années, se sont imposés comme une nouvelle norme. Portées par l'innovation technologique, les tendances se sont accentuées et accélérées.

Au cœur de ces bouleversements, la raison d'être et les missions des médias de service public apparaissent toujours plus modernes, pertinentes, nécessaires à notre modèle de société.

Vu le rythme des mutations, un nouveau projet d'entreprise pour la RTBF doit se concevoir en se projetant dans un avenir suffisamment lointain. À quoi ressemblera notre société en 2030 ? Comment le paysage médiatique aura-t-il évolué ? Quels seront, dans ce nouvel ordre mondial des médias, la place, le rôle et les moyens des médias de service public ? Quelle sera leur contribution au lien social dans une société à la fois individualisée et globalisée ?

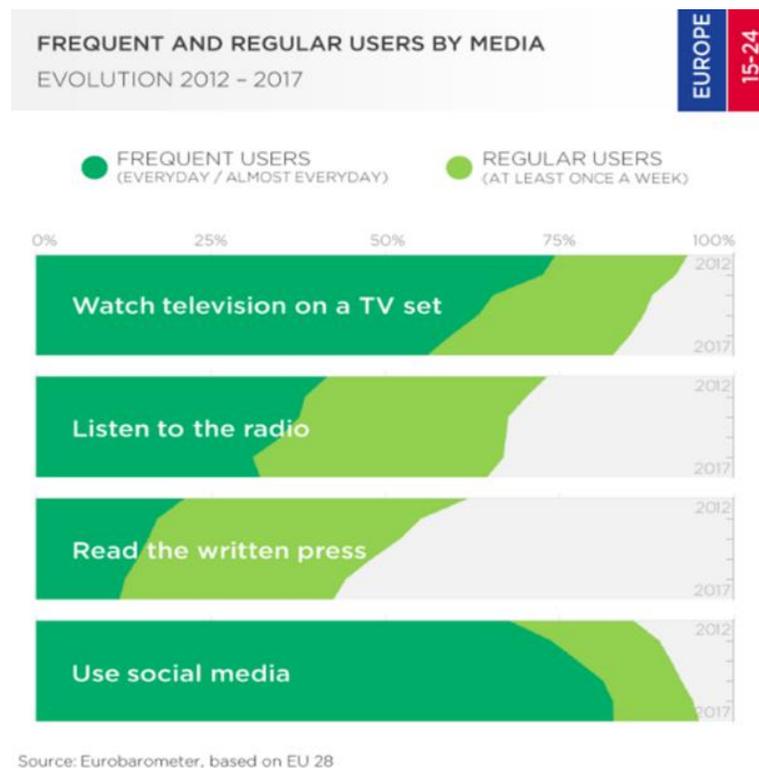
Ces questions doivent être abordées avec humilité, compte tenu aussi du cadre institutionnel, réglementaire et contractuel de la RTBF. Le caractère prospectif – et donc incertain – de l'exercice imposera une mise à jour régulière de ses conclusions.

I. Les enjeux probables du futur

- **La réduction du pluralisme** : Internet a créé les conditions de la démultiplication des contenus textuels et audiovisuels, permettant à chacun d'alimenter cette offre et de s'y servir « directement ». En réalité, cette désintermédiation n'est qu'apparente : un nombre très limité de « gate-keepers » contrôlent l'accès aux contenus. Cette concentration menace la pérennité des éditeurs et producteurs locaux, et de ce fait le pluralisme des médias. Cela pourrait affecter la Wallonie et Bruxelles plus sensiblement, compte tenu de la taille de nos marchés.
- **L'appauvrissement de l'information de proximité** : quelles que soient les évolutions sociétales, les citoyens auront toujours besoin d'une information locale de qualité, service indispensable au bien-être social d'une collectivité, d'une communauté ou d'un pays. L'affaiblissement des rédactions locales (concurrence, modèle de revenus, captation des flux publicitaires) risque de compromettre la pérennité de ce service essentiel, à tout le moins sa richesse, sa qualité et sa diversité.
- **La détérioration de l'économie des médias locaux** : la pénétration des grands acteurs globaux continue de croître sur les marchés européens, d'où ils tirent une part significative de leurs revenus. En contrepartie, ces acteurs n'investissent que très marginalement dans les économies locales, au détriment de nos créateurs de contenus. La production indépendante est peu sollicitée par les nouveaux entrants et subit par surcroît l'affaiblissement de ses clients historiques.



- **L'enjeu de la « trouvabilité » des contenus régionaux et locaux et de la sécurité des données** : les plateformes globales sont devenues des canaux obligés pour les éditeurs locaux, qui y diffusent leurs contenus sous peine de ne plus atteindre leurs publics (jeunes). Les contenus locaux s'intègrent dans la masse agrégée de contenus diffusés par ces canaux sans garantie de visibilité ni de traçabilité. Comment garantir la prééminence des contenus d'intérêt général pour nos communautés locales au sein d'une offre surabondante et via des intermédiaires parfois mus par des intérêts contraires ? Et comment garder un lien direct avec le citoyen, dans un environnement sécurisé ?



EBU-MIS, Media Consumption 2018, octobre 2018

- **Fragmentation et nouvelles fractures technologiques dans la société** : la société se fragmente et des fossés se creusent entre les « gagnants » et les « perdants » de la digitalisation, entre ceux qui disposent des compétences d'utilisation et des moyens financiers et les autres.
- **La polarisation de la société** : une récente étude d'Harvard explique qu'après la polarisation des idées, on assiste à une polarisation de la réalité (*The Polarization of Reality*, janvier 2020). Au regard des problématiques identifiées ci-dessus et face à la fragmentation de la société, les missions de service public sont plus que jamais nécessaires à la cohésion sociale.

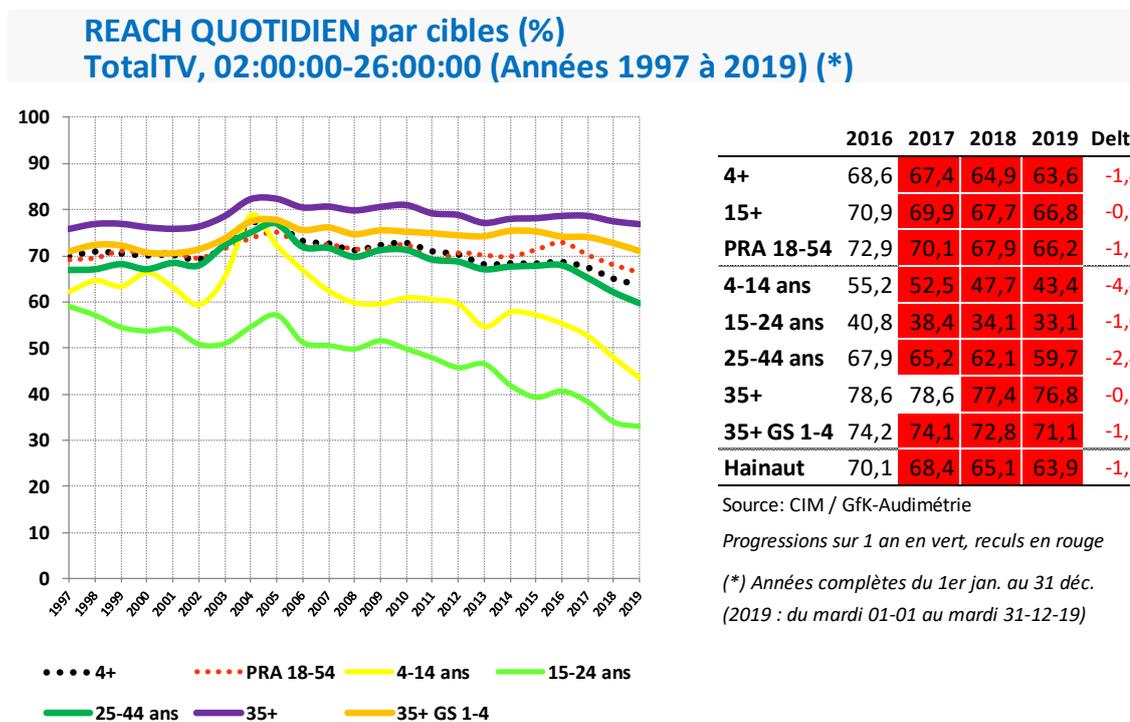
La fiabilité et l'indépendance de l'information, l'éducation permanente, la promotion de la création, le soutien des talents locaux, la transmission des héritages culturels, l'ouverture aux autres sont et resteront nécessaires à la vitalité de notre modèle démocratique.

- ***Le besoin de nouvelles compétences et expertises étrangères aux métiers historiques de l'audiovisuel*** : les nouveaux supports et modes de communication avec les publics demandent aux médias de se doter de nouvelles compétences qui permettront de mieux mettre en valeur le fruit du travail mené par les fonctions historiques. La digitalisation renforce l'interdépendance des fonctions créatives, techniques et technologiques, impliquant dans le chef de chaque collaborateur un effort d'agilité et d'adhésion à des méthodes de travail plus transversales.

Ces constatations, parfois pessimistes, sont toutefois contrebalancées par une tendance extrêmement positive qui peut-être les dépasse toutes : jamais la consommation de médias et de contenus audiovisuels, d'origines et de formats divers, n'a été aussi importante. Cette tendance n'est pas près de s'arrêter. La RTBF saisira cette opportunité pour faire rayonner ses contenus largement, y compris au-delà du territoire de la Fédération.

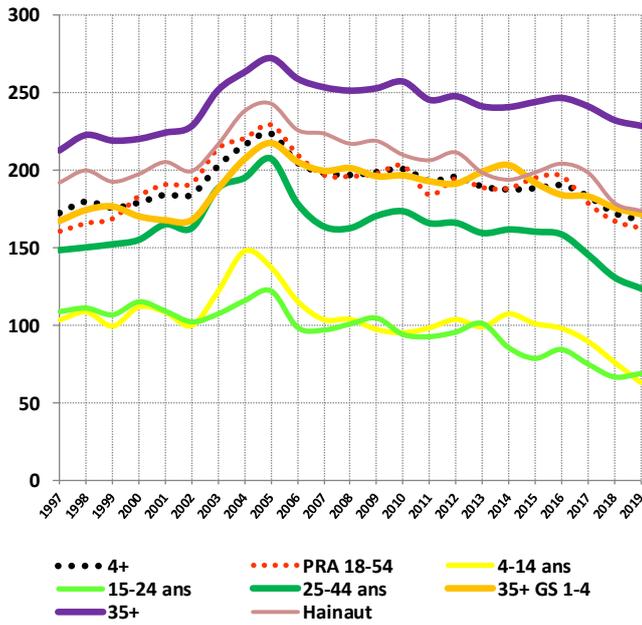
II. La relation aux médias se transforme rapidement

- **L'érosion des médias traditionnels** : la consommation linéaire du média TV enregistre une diminution significative, qui s'est accélérée ces dernières années, en particulier chez les moins de 24 ans (-21 % de reach par rapport à 2016).



- **La diminution de la durée de vision** : outre que la part de la population touchée par le média TV rétrécit, les personnes qui continuent de le consommer quotidiennement le font moins longtemps. Cette tendance est également plus marquée chez les publics jeunes.

DUREE D'ECOUTE par jour et par cibles (mn par jour) TotalTV, Lundi-dimanche (Années 1997 à 2019) (*)



	2016	2017	2018	2019	Delta
4+	191	183	173	168	-4,5
15+	206	199	188	185	-3,1
PRA 18-54	196	179	167	163	-4,7
4-14 ans	98	90	77	64	-13,1
15-24 ans	85	75	67	69	+2,1
25-44 ans	159	146	131	124	-7,1
35+ GS 1-4	184	183	176	171	-4,3
35+	247	241	233	229	-3,6
Hainaut	205	199	179	174	-4,9
Hommes 4	172	165	156	151	-5,1
Femmes 4	208	200	188	184	-3,9

Source: CIM / GfK-Audimétrie

Progressions sur 1 an en vert, reculs en rouge

(*) Années complètes du 1er jan. au 31 déc.

(2019 : du mardi 01-01 au mardi 31-12-19)

TELEVISION VIEWING TIME



Source: EBU based on Eurodata TV Worldwide / Relevant partners and Members' data. Note: average based on 44 EBU markets
EBU Media Intelligence Service - Audience Trends: Television 2019

EBU-MIS, Audience Trends Television 2019, juillet 2019

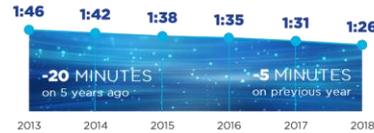
Des tendances similaires s'observent pour le média Radio.

RADIO LISTENING TIME

**IN 2018
EUROPEAN
CITIZENS
LISTENED**
on average



**IN 2018
EUROPEAN
YOUTH
LISTENED**
on average

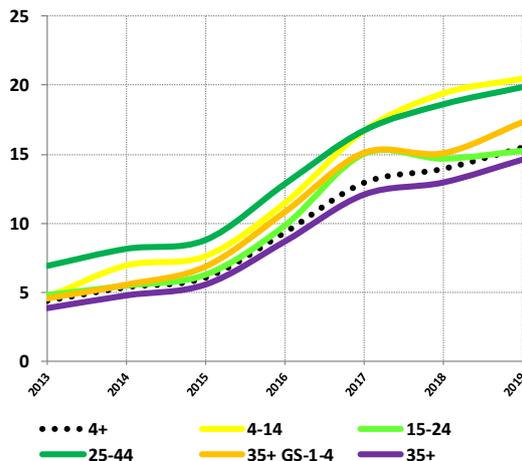


Source: EBU based on Members' data. Note: average based on 21 EBU markets
EBU Media Intelligence Service - Audience Trends Radio 2019

EBU-MIS, Audience Trends Radio 2019, juillet 2019

- **L'augmentation de la vision différée** : parallèlement à l'érosion de la consommation linéaire, la part de la vision différée augmente. En Belgique, le temps de visionnage différé a doublé entre 2015 et 2018 (Deloitte – Tendances Médias 2019). Cette tendance, marquée à tous les âges, montre combien le public s'affranchit de la contrainte de linéarité pour visionner les contenus choisis, aux moments choisis.

PART de VISION DIFFEREE par jour (VOSDAL + TSV) par publics (%) TotalTV, 02:00:00-26:00:00, Années 2013 à 2019 (*)

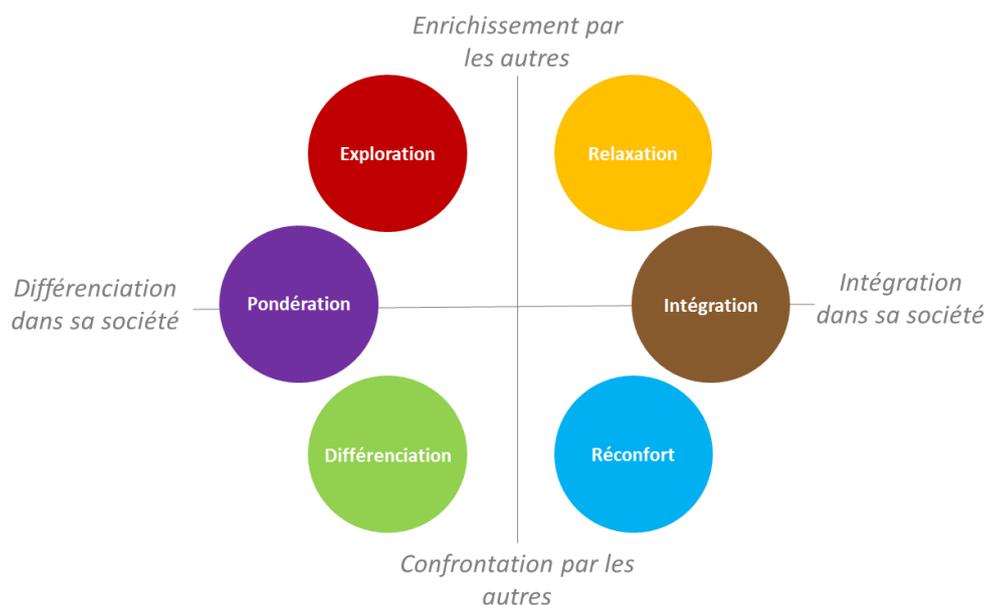


	2015	2016	2017	2018	2019	Delta
4+	6,1	9,4	13,0	14,0	15,5	+1,5
4-14 ans	7,7	11,5	16,7	19,4	20,5	+1,1
15-24 ans	6,3	9,8	15,0	14,7	15,2	+0,6
25-44 ans	8,8	12,8	16,7	18,6	19,8	+1,2
35+ GS 1-4	6,9	10,8	15,1	15,1	17,3	+2,2
35+	5,6	8,7	12,1	12,9	14,6	+1,6

Source: CIM / GfK-Audimétrie

(*) L'audience différée inclue la vision décalée le jour de la diffusion live (VOSDAL) et dans les 7 jours suivant le lendemain du live (TSV), avec 3 agrégats principaux : le live pur ('LIVE'), le différé le jour du live ('VOSDAL') et le différé le lendemain et dans les 7 jours ('TSV')
Années complètes du 1er janvier au 31 décembre

- **La fragmentation du public** : l'âge, le groupe social et les motivations – constantes ou éphémères – singularisent chaque utilisateur et font de lui un individu unique à satisfaire. Les technologies repoussent les limites du possible. L'individu compose sa bibliothèque de contenus lui-même ou se la voit proposer par des algorithmes de recommandation qui se nourrissent de ses habitudes. L'heure est à l'hyperpersonnalisation.

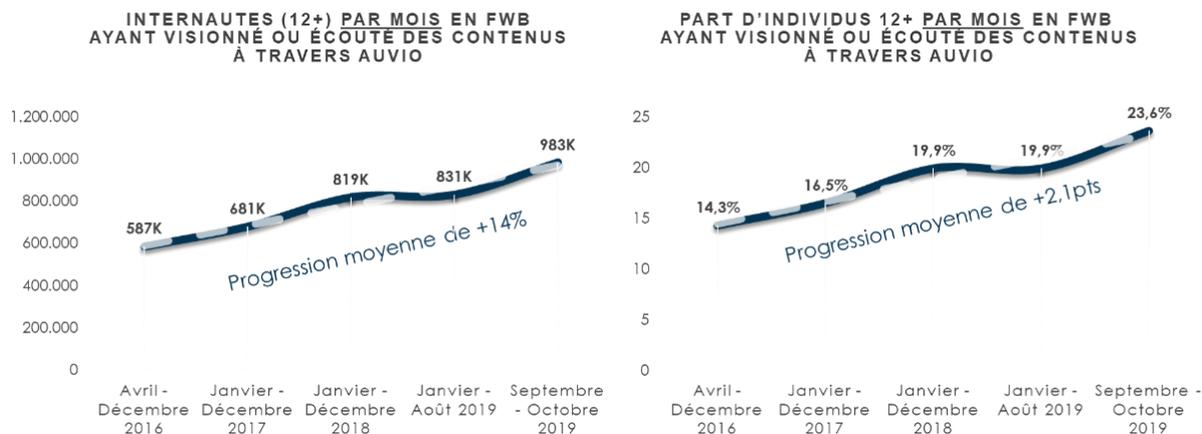


- **Le vieillissement des marques historiques** : le tableau ci-dessous est univoque. Les chaînes linéaires vieillissent littéralement avec leur public. Les médias doivent rompre avec cette tendance en cultivant la complémentarité et la pertinence de leurs offres, pour répondre aux attentes de toutes et tous.

Age moyen	2013	2014	2015	2016	2017	2018	janv 2019 31 décembre 2019
Total TV	49 ans	50 ans	50 ans	50 ans	52 ans	52 ans	53 ans
LA UNE	55 ans	56 ans	56 ans	56 ans	58 ans	59 ans	59 ans
LA DEUX	53 ans	52 ans	53 ans	53 ans	54 ans	53 ans	54 ans
LA TROIS (4+) 06h-20h	34 ans	35 ans	37 ans	38 ans	36 ans	37 ans	39 ans
LA TROIS (4+) 20h-26h	55 ans	57 ans	57 ans	57 ans	59 ans	59 ans	59 ans
RTL-TVI	50 ans	49 ans	49 ans	51 ans	51 ans	52 ans	52 ans
CLUB RTL	46 ans	46 ans	48 ans	50 ans	50 ans	51 ans	52 ans
PLUG RTL	41 ans	41 ans	40 ans	41 ans	41 ans	44 ans	46 ans
AB3	42 ans	41 ans	43 ans	41 ans	42 ans	42 ans	43 ans
FRANCE 2	58 ans	59 ans	58 ans	58 ans	59 ans	58 ans	58 ans
FRANCE 3	62 ans	63 ans	64 ans	63 ans	65 ans	64 ans	64 ans

Source CIM/ GfK-Audimétrie, Live+0, au 31 décembre 2019

- **La croissance de la consommation digitale** : les plateformes digitales montent en puissance (voir la progression du Player Auvio ci-après). Un redéploiement vers ces plateformes est indispensable pour aller à la rencontre de publics plus jeunes. Les médias doivent développer de nouvelles compétences, oser de nouveaux arbitrages et poursuivre leurs efforts pour produire plus de formats adaptés à ces plateformes.



Source CIM Internet GfK, 12+, Fédération Wallonie-Bruxelles, PC-Mobiles-Tablettes

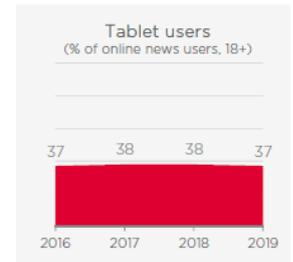
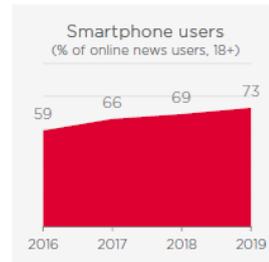
Âge moyen	2017	2018	2019 (Janv-Nov)
Total Internet (Tous Sites Players, Apps)	41	42	42
SudPresse (Site + App)	41	41	40
RTBF (Tous Sites, Players, Apps)	40	41	41
RTL (Tous Sites, Apps, Players)	38	40	40
DH (Site)	39	40	40
Le Soir (Site + App)	39	40	41
L'Avenir (Site)	40	42	42
La Libre (Site)	41	42	41
7sur7 (Site + App)	41	42	41

Source CIM Internet GfK, 12+, Fédération Wallonie-Bruxelles, PC-Mobiles-Tablettes

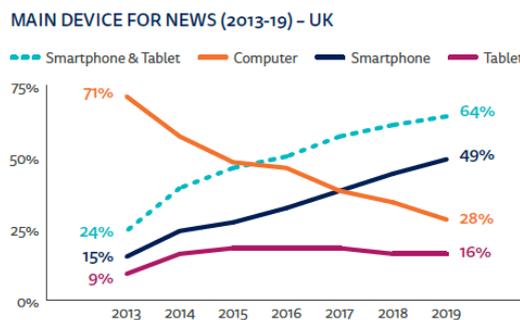
- **Une nouvelle hiérarchie des supports de communication** : l'usage du Smartphone comme support de consommation des médias en général et d'information en particulier est en augmentation constante. L'ordinateur personnel chute. Les assistants vocaux s'affirment progressivement : 15 % des Belges déclarent en avoir utilisé un la veille (source : Deloitte, Tendances Médias 2019).

Devices	2019
TV penetration *	96.4%
Smartphone users **	73.0%
Tablet users **	37.0%
Smart speaker users **	n.a.

Source: Ampere (TV penetration) / Reuters Digital News Report
* in % of households ** in % of individuals aged 18+ using online news

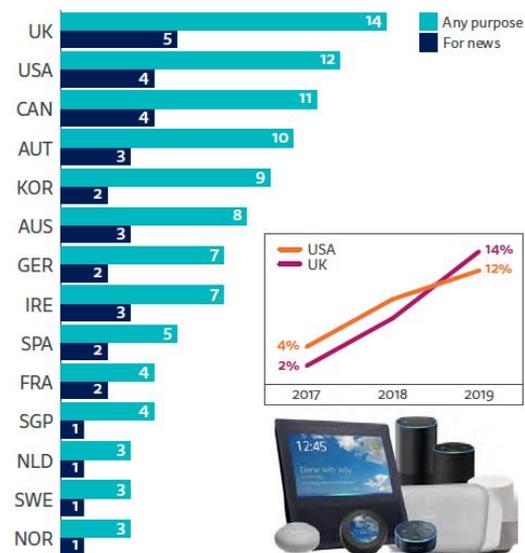


EBU-MIS, Devices & Connectivity 2019, novembre 2019



UK866_5. You've said you use the following devices to access news in the last week, which is your MAIN way of accessing online news? Base: All in 2013-19 that used a device for news in the last week. UK = 1750.

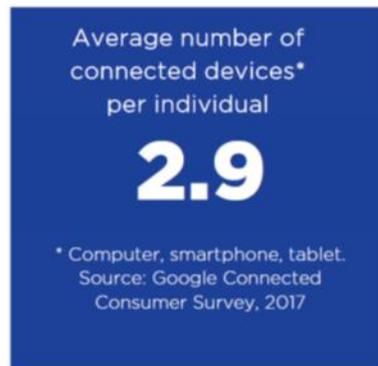
PROPORTION THAT USED A SMART SPEAKER FOR ANY PURPOSE/FOR NEWS IN THE LAST WEEK - SELECTED MARKETS



Q8A/B. Which, if any, of the following devices do you ever use for any purpose/for news in the last week. Base: Total sample in each country = 2000.

Reuters Institute, Digital News Report 2019

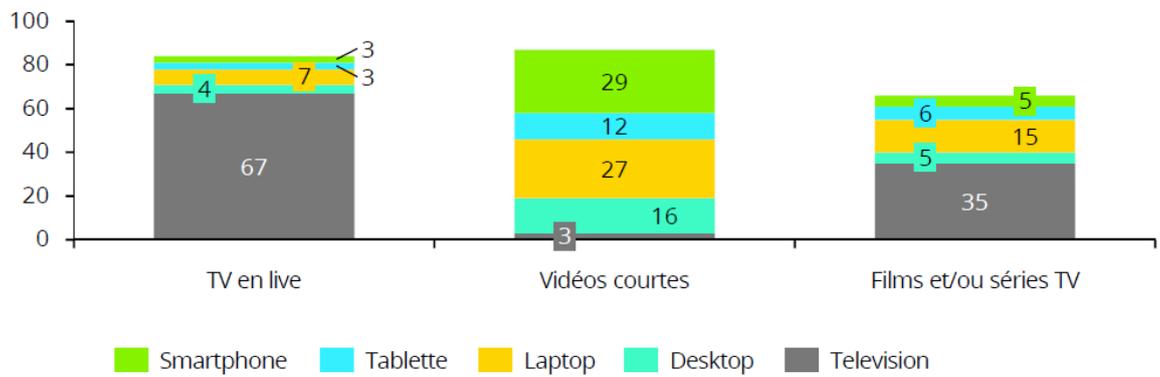
- **Le phénomène de coexistence des écrans** : en Belgique, chaque individu possède en moyenne 3 supports connectés. L'utilisateur combine les supports, qu'il associe à des usages dédiés. Il passe de la télévision pour des contenus en live au Smartphone pour des vidéos plus courtes, principalement de divertissement et d'information. S'observent également des comportements multi-tâches (p. ex. l'utilisation simultanée de la télévision et des réseaux sociaux). Ces évolutions mettent en évidence l'importance des stratégies de diffusion et de distribution.



EBU-MIS, Devices & Connectivity 2019, novembre 2019

Appareil préféré par activité

Belgique, 2019, en %¹



Deloitte – Tendances Médias 2019

- **Les avancées technologiques :** les prochaines années devraient voir l'éclosion définitive et la généralisation de technologies telles que l'intelligence artificielle, la 5G, qui renforcera le trafic digital mobile en réduisant les latences, ou encore le cloud, la réalité virtuelle, l'ultra-haute définition et les nouvelles générations de consoles de jeux. Ces avancées modifient les modes de production (production IP, *remote production*) et de diffusion. L'innovation dans d'autres secteurs ouvre de nouvelles possibilités (p. ex. le visionnage de contenus dans les véhicules autonomes).

III. Des phénomènes qui questionnent les métiers, les pratiques et les priorités éditoriales

- **Suivre le rythme de l'innovation :**

- Ressources humaines : les parcours d'enseignement forment les créateurs, producteurs et managers de demain aux techniques d'aujourd'hui. Le rythme des avancées technologiques exige des entreprises de médias qu'elles veillent en permanence à l'évolution des compétences de leur personnel et de leurs méthodes de travail.
- Moyens technologiques : le maintien de la capacité d'investissement dans de nouveaux équipements et systèmes technologiques est déterminante pour rester à la pointe. C'est un défi critique puisqu'aujourd'hui, pour le citoyen, les standards en termes d'outils, d'ergonomie et de fonctionnalités numériques sont fixés par les géants du secteur (Auvio doit avoir la performance de Netflix).

La dématérialisation et le recours de plus en plus systématique à des services de cloud entraîne des modifications de la structure des dépenses (passage de l'investissement dans l'infrastructure physique aux dépenses opérationnelles pour des services, licences etc.). Cette « cloudisation » rendra critique l'existence de partenariats belges et européens, pour préserver une indépendance technologique et réglementaire.

- Logiques organisationnelles : les médias doivent développer une vision plus flexible (et moins immuable) des structures organisationnelles et des processus de travail. Réactivité, agilité, remises en question, ajustements et changements sont nécessaires pour s'adapter aux nouvelles attentes et tirer profit des dernières techniques. Les médias doivent évoluer vers une articulation plus souple et transversale de leurs ressources à travers le mode projet.
- **La compréhension des attentes** : historiquement conçus et organisés pour proposer des contenus au grand public suivant une logique de l'offre, les *broadcasters* ne peuvent plus faire l'économie d'une compréhension fine des attentes spécifiques. La récolte et l'analyse des données sont devenues des outils indispensables. L'intégration de cette logique de la demande n'enlève rien au fait que le média de service public reste force de proposition et continue

d'encourager la découverte de nouveaux contenus. Dans un secteur où les médias privés se concentrent toujours plus sur certains groupes cibles, la mission universelle du service public démontre aujourd'hui plus que jamais sa raison d'être et rend impérieuse cette connaissance précise.

- **Les frontières s'estompent dans la chaîne de valeur** : les acteurs de l'amont (producteurs, *broadcasters*) développent leurs propres plateformes (Disney+, Auvio) pour se soustraire aux contraintes des distributeurs et accéder plus directement aux publics (phénomène de « plateformisation »). Les acteurs de l'aval (agrégateurs, câblodistributeurs) remontent la filière et se lancent dans la production de contenus. Ces mouvements et la confusion des rôles qui en découle donnent lieu à des situations nouvelles (p. ex. la tentation chez les distributeurs de donner plus de visibilité à leurs propres contenus).
- **Le risque de disparition des distributeurs locaux** : les câblodistributeurs qui opèrent sur le marché belge francophone appartiennent à des groupes étrangers, à l'exception de Proximus. La disparition de celui-ci laisserait les producteurs et radiodiffuseurs belges francophones sans relais linéaire local, avec des répercussions évidentes en termes de rayonnement et de « trouvabilité ». Face à ce risque, de nouvelles alliances doivent être explorées avec des acteurs locaux extérieurs au secteur des médias, ainsi qu'avec des médias publics d'autres pays.
- **Le risque de standardisation et de perte des spécificités locales** : la digitalisation a installé une culture de l'immédiateté, du « partout et à tout moment ». Le secteur des médias était au XXe siècle peu diversifié au niveau local et très fragmenté au niveau mondial. Le XXIe siècle est parfaitement inverse, avec une structure oligopolistique au niveau mondial et une hyper-fragmentation locale. La standardisation des formats et des contenus devient la règle.

Dans ce contexte, les missions de production et d'ancrage dans le tissu local du service public sont critiques. Le média de service public doit renforcer sa capacité à créer des contenus qui se démarquent par leur relief, leurs aspérités, leur authenticité et leur accent local. Il doit aussi veiller à offrir aux citoyens un regard rétrospectif sur leur histoire, sur ce passé commun qui façonne notre identité collective, et promouvoir la diversité et la créativité de nos cultures dans le présent et le futur. Ce rôle de promoteur de cohésion sociale est indispensable pour contrer la polarisation de notre société.

- **La confiance dans les médias d'information** : les médias traversent une crise de confiance sans précédent. Aujourd'hui, en Belgique, une personne sur deux n'a pas confiance en l'information.

DIFFERENT TYPES OF TRUST



Reuters Institute, Digital News Report 2019

Les médias d'information sont généralement perçus comme plus efficaces pour tenir au courant de l'actualité que pour expliquer l'information et donner les clés pour la comprendre (Reuters Institute, Digital News Report 2019).

Alors que dans des pays comme les États-Unis la communication supplante le journalisme (4,6 communicants pour 1 journaliste en 2013 contre 3,2 en 2004 – L'Obs, août 2014), les médias de service public doivent amplifier leur investissement humain et technologique dans l'information pour conserver des rédactions indépendantes, déontologiquement fortes, capables de vérifier, d'investiguer et d'expliquer. Le modèle économique et ses tensions menacent le journalisme d'investigation, qui doit pourtant devenir une pierre angulaire de notre offre de service public.

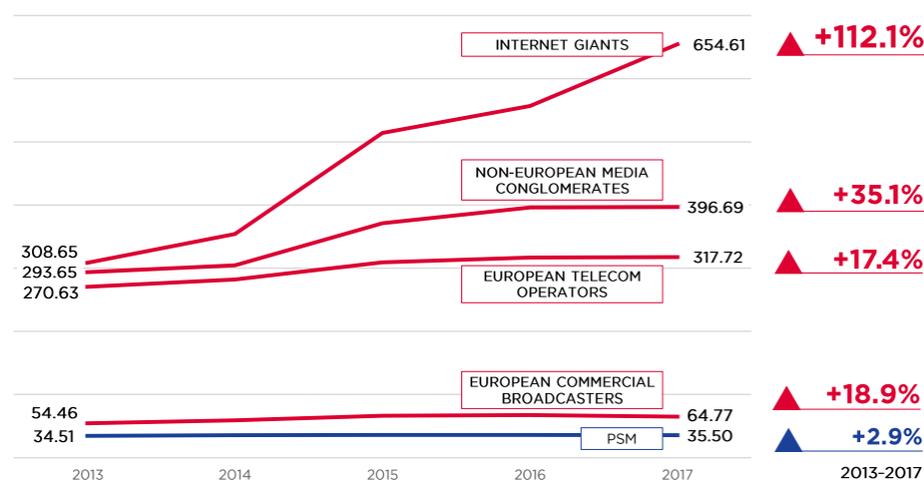
Les médias numériques (Internet et réseaux sociaux), principale source d'information des moins de 55 ans (Reuters Institute, Digital News Report 2018), sont aussi de redoutables relais de fausses informations. À l'heure où des pays légifèrent contre les *fake news* et l'exploitation des rumeurs par les réseaux sociaux, le média de service public a un rôle particulier à jouer dans la lutte contre ce fléau.

Ce rôle peut prendre la forme d'une transparence accrue sur les choix éditoriaux des rédactions et les difficultés rencontrées par les journalistes dans leurs missions d'investigation et de vérification, de l'octroi de moyens spécifiques affectés à cette mission, de la systématisation d'un travail collaboratif, en réseau avec les rédactions publiques et privées, belges et étrangères, des médias de référence. L'innovation technologique et notamment l'intelligence artificielle offre également des nouvelles solutions, via la mise au point d'outils permettant de distinguer les sources fiables des sources nuisibles.

Produire une information irréprochable d'objectivité et d'indépendance n'a de sens que si celle-ci atteint les publics, c'est-à-dire que si elle est déclinée dans les formats adaptés, sur les plateformes adaptées. Le média de service public a ici une responsabilité de différenciation : noyé dans une multitude de sources dont il ignore parfois le degré de fiabilité, le citoyen doit pouvoir se référer à des balises connues, gages d'indépendance et de fiabilité.

- **La consécration de l'eSport** : en 2019, l'industrie des jeux vidéo a généré un chiffre d'affaires de 120 milliards de dollars. Le secteur occupe la deuxième place dans l'industrie culturelle, devant l'industrie du cinéma. Les plateformes Twitch et YouTube Gaming ont rassemblé en 2019 plus de 12 milliards d'heures de streaming regardées. L'eSport est devenu un véritable phénomène de société, incontournable pour les médias.
- **L'évolution des flux financiers et la monétarisation de l'accès aux médias** : la croissance réelle des revenus des médias de service public européens est négative. Celle des grands groupes médias non européens et des géants de l'Internet explose. Cette évolution s'explique, entre autres, par une réorientation des flux d'investissement publicitaires vers le digital, où ils sont captés par les grands acteurs globaux, mais aussi et surtout par les crises des finances publiques et les choix des gouvernements. L'inégalité des moyens, au moment où l'originalité des missions de service public est plus nécessaire que jamais, crée une tension de plus en plus forte entre raison d'être, missions et capacités.

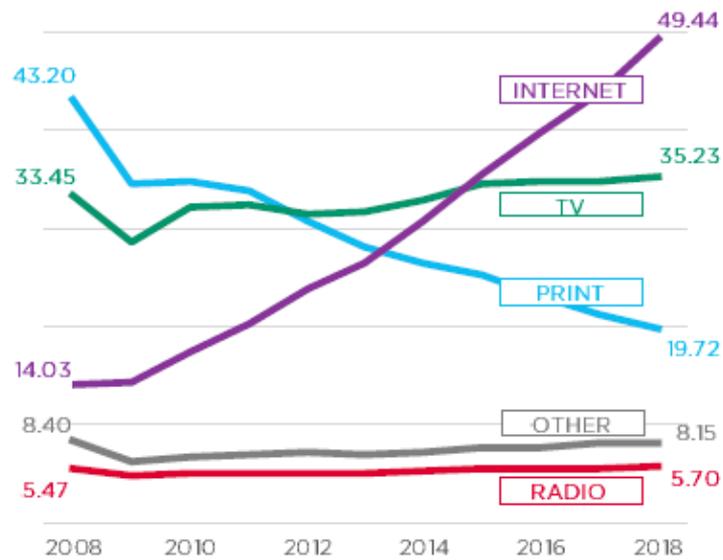
CHART 79.
EVOLUTION OF REVENUES OF SELECTED AUDIOVISUAL PLAYERS (EUR BILLION, 2013-2017)



Source: EBU based on Members' data and companies' financial statements.

EBU-MIS, Funding of Public Service Media 2018

**CHART 50.
ADVERTISING EXPENDITURE BY MEDIA
(EUR BILLION, 2008-2018)**



Note: figures aggregated from 40 of the 49 markets covered in the report. Data missing for Albania, Andorra, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Iceland, Montenegro, San Marino and Vatican.
Note: print = magazines + newspapers. Other media = cinema + outdoor.
Source: EBU based on WARC.

EBU-MIS, Funding of Public Service Media 2019

L'accès aux médias se monétarise, avec une augmentation des services payants (abonnements, *pay-per-view*, *pay-per-article*). Cette tendance pose la question de l'équité de l'accès aux médias et rend donc plus indispensable l'approche universelle du service public.

IV. La vision du futur

Le plan stratégique Vision 2022, adopté par le conseil d'administration de la RTBF fin 2016, trace les grands axes de progression de l'entreprise sur la base de tendances observées et prévisibles à date.

Ces tendances et ces hypothèses se sont confirmées et accentuées. Elles appellent toujours plus aux missions fondamentales des médias de service public en tant qu'acteurs du modèle démocratique européen, fondé sur la liberté d'expression, l'indépendance éditoriale, la rigueur et la qualité de l'information, le pluralisme dans le débat public, la diversité culturelle, la production originale, l'ouverture au monde et l'émancipation individuelle.

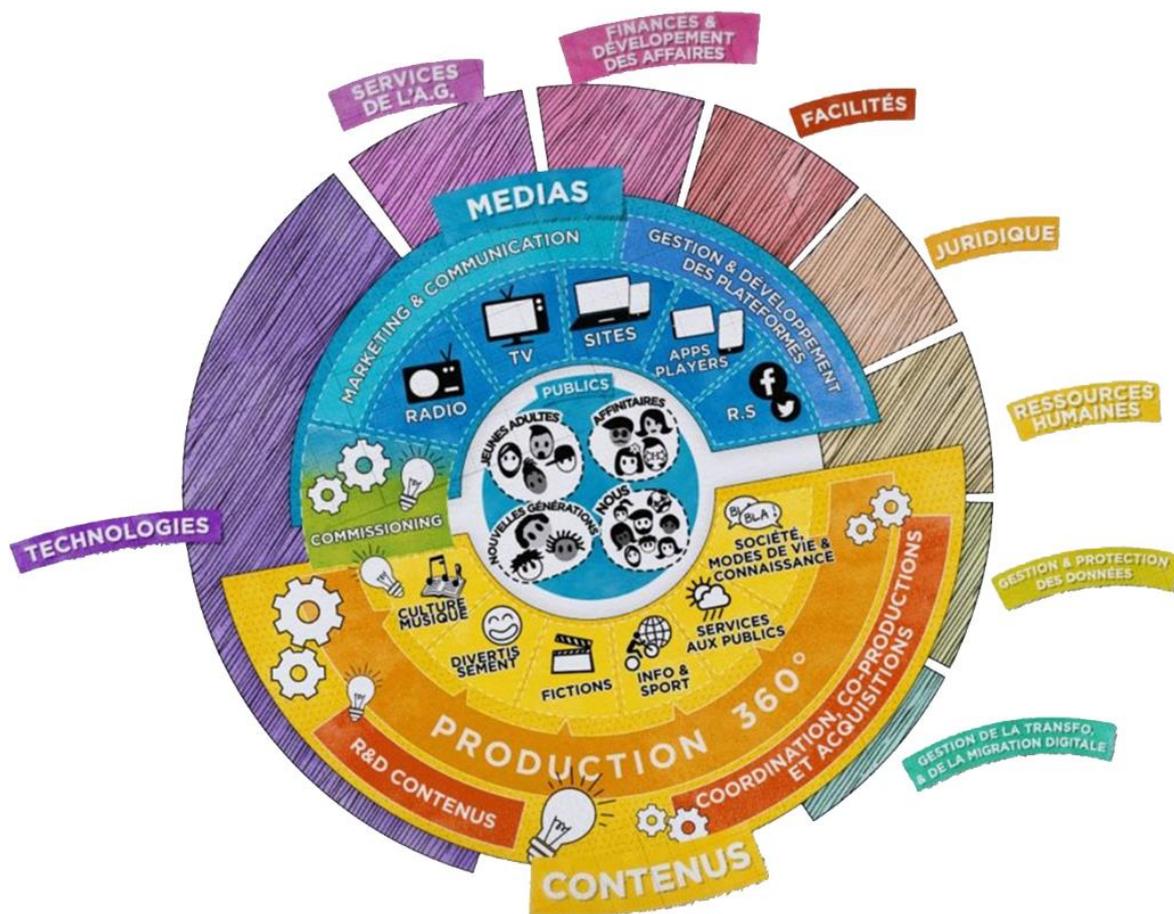
La Vision 2022 définit trois ambitions à long terme :

- Porter largement les valeurs du service public au sein d'une société plus globale et numérique, en promouvant la diversité et la cohésion, en prêtant une attention particulière à la jeune génération ainsi qu'à ceux qui éprouvent des difficultés à suivre la digitalisation.
- Devenir leader de la production de contenus audiovisuels belges francophones, en innovant, en soutenant les talents wallons et bruxellois et en pérennisant notre identité dans l'univers global.
- Devenir une « entreprise apprenante », qui promeut le bien-être, le développement de nouvelles compétences, l'évolution des méthodes de travail et la responsabilisation par l'évolution du leadership.

Pour réaliser ces ambitions, l'entreprise s'est fixé une série d'objectifs stratégiques : l'augmentation de la production de contenus en interne et en partenariat, une production et une diffusion pensées en multiplateformes, l'amélioration de l'agilité et de l'efficacité, la recherche de nouveaux revenus et l'évolution de la culture interne en termes d'organisation, de compétences et de management.

La construction participative d'un modèle d'organisation plus transversal, opérationnel depuis septembre 2018, met l'entreprise dans les bonnes dispositions pour réaliser ces objectifs à l'horizon 2022 et poursuivre l'amélioration de son fonctionnement. Bien qu'il n'ait pas encore livré tout son potentiel, ce modèle s'est déjà révélé fructueux du point de vue de nos missions de service public, comme en témoignent la couverture multi-publics et multiplateformes des élections 2019, l'augmentation des synergies

cross-chaînes et les premiers mouvements de réaffectation de nos ressources au bénéfice des publics plus jeunes.



Avec un recul de trois années depuis son adoption, il apparaît opportun d'affiner et de compléter la Vision 2022, notamment en renforçant nos spécificités éditoriales, en développant encore le potentiel de notre approche par éditions d'offres, en simplifiant nos processus, en poursuivant la formation de nos équipes, en explicitant l'ambition de devenir une entreprise à la pointe des avancées technologiques pour rendre nos propositions de contenus les plus accessibles et interactives possible.

Les lignes de force qui guideront notre progression sur la période 2020-2026 sont les suivantes.

- **Maintenir une production locale forte dans tous les genres et à destination de toutes les plateformes** : nous continuerons à produire des contenus originaux en conservant des équipes de production internes et des outils à la pointe. Nous démontrerons nos capacités d'innovation dans tous les domaines de la création de contenus, avec une attention particulière pour l'information et les contenus culturels qui mettent en valeur nos patrimoines et notre diversité.

- Information : nos missions d'information resteront au cœur de nos priorités éditoriales et nous veillerons à maintenir des moyens stables et un niveau d'investissement en formation et technologique suffisant pour accompagner la rédaction ;
- Séries belges et webséries : nous poursuivrons le développement local d'un modèle de production de fictions belges, qui valorise et fait grandir nos talents (voir notamment la formation à l'écriture sérielle) et favorise l'exportation des œuvres au service du « soft power » belge francophone.
- Des contenus digitaux natifs : nous renforcerons, par production propre et par notre soutien aux créateurs wallons et bruxellois, les contenus conçus et produits en premier lieu pour les plateformes digitales (web-documentaires, podcasts, etc.).
- Une offre de contenus enrichie : nous développerons un catalogue de contenus large, local et diversifié. Les nouvelles formes d'écriture, les nouvelles plateformes de diffusion, les capacités décuplées d'interaction avec le public constituent de réelles opportunités pour renforcer notre offre originale produite en interne et avec les producteurs belges francophones. Nous coopérerons avec les auteurs de la Fédération, notamment pour la coproduction de documentaires.

Nous mettrons en évidence tous ces contenus locaux sur nos plateformes au moyen d'une éditorialisation qui favorise la découverte et embrasse tous les registres d'expression : éducatif, ludique, divertissant, informatif et de décryptage, de service et d'accompagnement, etc.

- ***Mieux refléter la diversité et les enjeux de notre société :***

- Diversité : la RTBF mettra tout en œuvre pour améliorer la diversité dans ses contenus, en termes de genre, d'âge, d'origine et de profil socioprofessionnel. Elle se dotera des indicateurs et outils nécessaires pour monitorer sa progression. Elle poursuivra aussi sa politique visant à mieux refléter la diversité de la société dans son personnel, à tous les niveaux de l'organisation.

En matière d'égalité femme-homme, nous veillerons à intégrer cette préoccupation dans nos procédures de recrutement et de promotion et

dans le développement du leadership, à offrir une plus grande flexibilité au travail (équilibre vie privée/vie professionnelle) et à renforcer les mesures visant à éradiquer toute forme de stéréotype et de sexisme. Nous nous inscrirons à cet effet dans les lignes directrices définies dans le rapport « All Things Being Equal » de l'UER (décembre 2019), qui s'inspire des meilleures pratiques observées chez les médias de service public européens. Nous embarquerons l'ensemble de nos équipes dans cette démarche.

En 2019, la RTBF a lancé le projet Les Grenades et organisé des événements autour des questions de genre, dont un colloque sur le cyberharcèlement des femmes journalistes sur les réseaux sociaux. Ces initiatives seront suivies et renforcées dans les années à venir.

Le Sport continuera également à être un vecteur d'égalité et de diversité. Nous le voulons plus proche et plus divers, en renforçant la mise en avant de nos sportives. Le défi sera d'allier les grands rendez-vous rassembleurs avec la promotion de disciplines moins connues et un regard sur le sport pour tous.

Les défis liés à l'insertion des personnes en situation de handicap continueront à nous mobiliser aux côtés de Cap48 notamment.

Les prochaines années verront le développement des services et la mise à disposition de nouvelles technologies pour assurer l'accessibilité de nos contenus aux publics mal entendants et mal voyants. Les systèmes de traduction automatique permettront également de s'affranchir des barrières linguistiques et d'améliorer le rayonnement de nos productions.

- L'éducation aux médias : outil capital dans un monde caractérisé par l'abondance d'information (et de mésinformation) et la multiplication rapide des plateformes et usages, l'éducation aux médias donne aux citoyens les balises leur permettant de faire un usage éclairé et responsable des médias. Des initiatives nouvelles seront lancées dans la veine d'INSIDE, qui explique les choix de notre rédaction avec transparence et humilité. Les publics les plus jeunes et les plus fragiles et/ou exposés feront l'objet d'initiatives spécifiques. La RTBF a également un rôle à jouer pour réduire la fracture numérique.

La coopération avec le monde de l'enseignement sera déterminante pour amplifier le travail que nous menons. Nous examinerons comment mieux mettre nos ressources audiovisuelles au service de l'enseignement à travers la plateforme e-Classe et d'éventuelles collaborations avec des réseaux d'e-Learning.

- Tisser des liens avec le public : la RTBF développera sa relation et son interaction avec ses publics, en allant à leur rencontre lors des événements et festivals et en les invitant à prendre une part active dans ses contenus (voir les formats participatifs novateurs Les 109 et Démocratie en questions). Il s'agit d'instaurer un véritable dialogue avec nos différents publics et d'envisager comment apporter une réponse plus individualisée à chacune des interrogations et interpellations.
 - Poursuivre notre engagement sur des problématiques sociétales qui touchent le plus grand nombre : la RTBF continuera, sur les grands thèmes de notre société, à porter une attention éditoriale spécifique et à développer des initiatives particulières pour susciter le débat et aider à la compréhension des enjeux.
- **Promouvoir la culture locale dans toute sa richesse et sous toutes ses formes** : la RTBF continuera à se profiler comme le partenaire et le relais des acteurs culturels de la Fédération. Elle renforcera sa coopération avec des secteurs tels que les Musées et les Arts de la scène, consciente de la contribution qu'elle peut apporter pour augmenter la portée de ce patrimoine dans l'environnement digital. Nous examinerons des solutions pour amplifier le rayonnement des acteurs culturels et de leurs contenus, notamment la mise en place d'un portail culturel unique, inspiré de la plateforme allemande ZDF Kultur. Enfin, nous continuerons de soutenir une grande diversité d'activités culturelles locales (1000 partenariats en 2019).
- **L'information de proximité comme marque de fabrique** : nous continuerons d'investir massivement dans l'information pour fournir, à tous nos publics, une information de proximité (proche géographiquement et proche des préoccupations) qui se distingue des contenus internationaux par son originalité et sa pertinence. Nous orienterons nos efforts d'investigation vers des sujets en prise directe avec les réalités locales. Nous mettrons tout en œuvre pour améliorer les synergies avec les Télés Locales et la Presse écrite, en capitalisant sur des expériences constructives telles que l'opération « Noir, Jaune, Blues » ou le portail Vivre Ici.

Nous renforcerons notre adhésion au journalisme constructif – qui met en perspective et envisage des solutions – ainsi que la transparence sur nos choix éditoriaux.

Enfin, nous mettrons le savoir-faire de notre rédaction encore davantage au service des nouveaux formats, comme nous l'avons fait dans notre couverture des élections 2019 ainsi qu'avec VEWS et des formats adaptés aux plus jeunes sur Instagram et YouTube.

- **Répondre au besoin de chacun tout en fédérant la communauté** : soutenue par l'augmentation du volume de données, la personnalisation rend virtuellement possible de proposer sa « chaîne » à chaque citoyen. Le média de service public doit s'inscrire dans cette démarche pour remplir sa mission première : s'adresser à tous et partager tous les éléments de sa mission éditoriale avec chacun. Il doit dans le même temps veiller à offrir aux publics des contenus fédérateurs, autour desquels jeunes et moins jeunes, de tous horizons, peuvent se retrouver et partager des émotions collectives. Ces événements, culturels, sportifs ou autres, sont fondamentaux pour rassembler et resserrer les liens au sein de la communauté.
- **Les données comme outil de compréhension et de pertinence** : le volume de données généré en 2020 sera 10 fois supérieur à celui de 2013 (Deloitte – Tendances Médias 2019), ce qui fait du « machine learning » un outil incontournable dans l'industrie des médias, tant pour la pertinence des contenus que pour le ciblage de la publicité. En plus de l'analyse récurrente de l'évolution des usages, la RTBF doit donc affiner, dans le respect de ses valeurs, son système de récolte et d'analyse des données. Pour ce faire, elle doit pouvoir disposer des données générées grâce à ses contenus.
- **Une stratégie de diffusion maîtrisée** : la RTBF maintiendra une approche hybride en matière de diffusion. Elle privilégiera le développement de ses plateformes propres (site, Player, applications), qui lui garantissent le contact le plus direct avec ses publics (enjeux de « trouvabilité », d'accès aux données et de revenus publicitaires). Elle ajustera sa présence sur les plateformes tierces en fonction de l'évolution des usages (Facebook et YouTube hier, Instagram et Twitch aujourd'hui, de nouvelles plateformes demain). La portée de ces plateformes offre à nos contenus un rayonnement plus large (y compris au-delà de la Fédération Wallonie-Bruxelles) et nous permet d'attirer de nouveaux utilisateurs dans nos environnements propres.

- **(S')agréger pour continuer à exister dans l'environnement numérique :** notre ambition est de faire d'Auvio la plateforme des Belges francophones, l'offre locale de référence complémentaire aux plateformes globales. Cela implique de s'ouvrir à des contenus tiers, publics comme privés, potentiellement différents en termes de ligne éditoriale mais toujours compatibles avec nos valeurs. Dans cette logique de « coopétition », qui a trouvé une première application concrète dans le DAB+, les concurrents ne se mesurent plus tant sur la forme du support que sur l'originalité et la qualité du contenu.

La RTBF concrétisera par ailleurs, avec d'autres médias de service public francophones, la mise en place d'une plateforme multinationale sous la coupole TV5 Monde.

- **Renforcer notre visibilité et la reconnaissance de nos contenus et de leurs marques :** nous poursuivrons le développement de la marque RTBF, référence de crédibilité dans un univers ultra fragmenté, et veillerons à une identification claire de nos contenus.
- **Renforcer notre présence sur les supports montants :** la RTBF a une marge de progression importante dans le domaine de la consommation mobile. Compte tenu de la croissance rapide des Smartphones, elle devra rapidement renforcer ses applications. Elle consolidera aussi sa présence sur les supports commandés par la voix et mettra tout en œuvre pour anticiper sur les spécifications des prochains supports et les comportements associés.
- **Poursuivre et accélérer l'équilibrage de notre offre :** à périmètre budgétaire constant, l'ambition de s'adresser à tous les publics, en particulier les publics plus jeunes, passera par un redéploiement des moyens et une maximisation de l'impact des contenus produits. Notre nouveau modèle d'entreprise crée les conditions de cet équilibrage, en plaçant les publics au cœur de notre projet. Il favorisera aussi les synergies « cross-médias », sur les modèles de notre offre globale TARMAC et du rapprochement entre La Une et Vivacité.
- **Les défis internes :**
 - Le développement des compétences : nous perfectionnerons nos programmes de formation et nos trajets d'évolution de carrière, en les ajustant aux priorités en termes de production et de publication de contenus (digitaux).

Nous valoriserons à cet effet le savoir-faire unique acquis dans les médias linéaires. Nous renforcerons l'agilité de notre personnel pour pouvoir le mobiliser de manière plus efficace sur des projets transversaux. Dans ce contexte, notre Académie jouera un rôle central.

- Le recrutement : nous nous doterons de compétences historiquement absentes des entreprises audiovisuelles et devenues indispensables dans le nouvel environnement, notamment dans le domaine des technologies, des données et du CRM.
 - L'amélioration continue : nous lancerons des chantiers visant à simplifier les activités de support, pour recentrer le maximum de nos capacités sur notre cœur de métier et sur des tâches à plus grande valeur ajoutée pour la communauté. Nous améliorerons en permanence le bien-être de nos collaboratrices et collaborateurs. Nous instaurerons une culture et une dynamique d'amélioration continue, propres à renforcer notre résilience. Nous travaillerons à la généralisation du mode projet, pour tirer le meilleur des synergies cross-médias et cross-départements.
 - Le programme IMAGINE : nous mènerons ensemble le chantier de construction de notre nouveau siège, qui traduira nos valeurs d'ouverture et de transparence, favorisera les modes de travail collaboratifs et réduira notre empreinte écologique.
- ***S'inscrire dans une dynamique d'innovation*** : la RTBF s'est dotée dans le cadre de sa transformation organisationnelle de fonctions visant à structurer, animer et coordonner l'innovation en son sein et à faciliter son entrée dans des réseaux et partenariats innovants, aux niveaux communautaire, national (coopération avec la VRT) et européen. Elle contribuera à l'essor d'un écosystème innovant en Wallonie et à Bruxelles, en coopérant avec les pôles d'innovation et les fonds d'investissement wallons et bruxellois ainsi qu'en développant un nouveau pôle d'attraction au cœur du futur Media Park.
- ***Garantir la pérennité de l'entreprise*** : pour relever tous ces défis, le média de service public devra pouvoir s'appuyer sur un financement suffisant, stable et prévisible. L'érosion prédictible des recettes publicitaires et la Déclaration de politique 2019-2024 de la Fédération Wallonie-Bruxelles conduisent la RTBF à explorer de nouvelles sources de revenus, des pistes de rationalisation et de nouvelles formes de partenariats.

Nous développerons également notre philosophie d'amélioration continue, qui augmentera l'efficacité et rendra l'entreprise et ses collaborateurs plus agiles et prompts à répondre aux changements.

Soulignons enfin la contribution de la RTBF au tissu économique belge francophone et son rôle de levier dans les écosystèmes médias locaux, tels que mis en évidence par plusieurs études récentes.

- **La RTBF acteur de coopérations européennes et promoteur de la Francophonie** : plus encore que ces dernières années, la RTBF renforcera et approfondira les initiatives de collaboration et d'échange au niveau international avec les autres médias de service public. Dans ce cadre, une priorité particulière sera accordée aux relations au sein de l'espace francophone. Partenaire fondateur de la plateforme TV5 Monde Plus, nous allons contribuer à son déploiement et son enrichissement. Au-delà de la poursuite de partenariats avec TV5 et Arte, nous devons, avec nos confrères, amplifier nos efforts pour faire vivre la francophonie médiatique à un moment où l'hégémonisme culturel anglo-saxon s'impose.
- **La RTBF au sein d'un « réseau de réseaux »** : cette conception place la RTBF au cœur d'un système de liaisons plus ou moins fortes, au sein duquel partenariats et alliances se nouent de manière fluide, en fonction du but recherché. L'entreprise ferait partie d'un noyau dur de partenaires soudés autour de valeurs fortement partagées et se situerait aussi en périphérie (ou à l'intersection) de constellations plus éclatées et hétérogènes. Suivant l'objectif poursuivi (information de proximité, coproduction, innovation technologique, éducation, connaissance des publics), elle activerait tel ou tel réseau.

Cette vision d'un ensemble non fini de partenaires potentiels conduira la RTBF à élargir ses horizons et à coopérer avec des acteurs locaux d'autres secteurs qui partagent ses préoccupations ou poursuivent des intérêts technologiques (récolte de données, intelligence artificielle, etc.) et éditoriaux (producteurs indépendants, institutions culturelles, monde de l'enseignement, etc.) communs, tout en intensifiant sa coopération avec des partenaires naturels, comme les Télé Locales et la Presse écrite.

Conclusion

En présentant ce projet, je m'inscris avec détermination dans la promotion d'un média de service public fort, moderne et dynamique. L'évolution de l'entreprise ces dernières années témoigne des compétences internes, de la capacité de transformation et de remise en cause, du lien fort avec les publics de Wallonie et de Bruxelles.

Les défis du secteur et les enjeux de la société nous imposeront une évolution continue de notre modèle, de nos pratiques et de nos outils. C'est un enjeu managérial considérable et nous avons les atouts et l'expérience pour réussir. Notre nouveau bâtiment dans le futur Media Park nous aidera certainement à relever ce challenge.

Les questions de société rendent nos missions et valeurs de service public plus nécessaires que jamais. J'en suis convaincu. En les faisant vivre chaque jour, sur nos plateformes et dans tous les formats, nous offrons aux citoyens et à la société les clés pour exercer leurs droits et responsabilités. La spécificité du média de service public repose sur sa capacité à informer en toute indépendance et à exprimer fièrement toutes les richesses et la diversité de nos cultures et créations. Cela constituera le cœur de mon action.

Mais cela ne se réalisera que collectivement en s'appuyant sur les talents, le savoir-faire et l'énergie sans cesse renouvelée de l'entreprise.

Jean-Paul Philippot