



PLAN SUR LES TECHNOLOGIES

AU :	Conseil d'administration / Comité des infrastructures
RÉUNION :	19 novembre 2014
DE :	Steven Guiton, vice-président, Technologies et chef des Affaires réglementaires
OBJET :	Plan sur les technologies, pour approbation par le Conseil
DATE :	16 octobre 2014

POINTS SAILLANTS :

- Le plan ci-joint définit le contexte, les principes et les objectifs qui guideront la Société dans la prise de décisions relatives aux technologies.
- Le plan redéfinit également la structure et la gouvernance de CBC/Radio-Canada en matière de technologies. Ce cadre nous permettra de faire en sorte que les processus et les méthodes de travail, l'infrastructure, les investissements et les projets technologiques clés de la Société soient en phase avec les priorités organisationnelles et les objectifs stratégiques élaborés dans la Stratégie 2020.
- L'EDST remettra au Comité des infrastructures des rapports annuels sur le chemin parcouru vers l'atteinte des objectifs, sur les défis liés à la mise en œuvre et sur les modifications qui pourraient être apportées au plan.

RÉSOLUTION :

- Que le Comité des infrastructures recommande au Conseil d'approuver le Plan sur les technologies dans sa version d'octobre 2014.



CBC  **Radio-Canada**
Plan sur les technologies

7 novembre 2014



CBC/RADIO-CANADA : PLAN SUR LES TECHNOLOGIES

1. Introduction

Comme d'autres radiodiffuseurs, CBC/Radio-Canada traverse actuellement une période d'importantes transformations technologiques. Au-delà des pressions qu'exercent sur l'industrie les nouveaux contenus et les possibilités qu'offrent Internet et les réseaux évolués, la mutation en profondeur des technologies médias et des appareils électroniques grand public se traduit par des défis et des occasions de développement.

Cette évolution constitue la trame du Plan sur les technologies de l'organisation, qui définit le contexte, les principes et les objectifs qui guideront la Société dans la prise de décisions relatives aux technologies.

Ce plan redéfinit également la structure et la gouvernance de CBC/Radio-Canada en matière de technologies. Ce cadre nous permettra de faire en sorte que les processus et les méthodes de travail, l'infrastructure, les investissements et les projets technologiques clés de la Société soient en phase avec les priorités organisationnelles et les objectifs stratégiques, élaborés dans le cadre de la stratégie quinquennale de la Société – la Stratégie 2020 – approuvée en juin 2014.

En octobre 2014, l'Équipe de direction stratégique des technologies (EDST) a révisé ce plan afin de s'assurer qu'il est bien arrimé aux objectifs de la Stratégie 2020.

2. Contexte

Notre industrie en mutation

La technologie est intimement liée à la radiodiffusion. C'est pourquoi les radiodiffuseurs doivent évoluer avec elle.

La dernière décennie a été particulièrement mouvementée. L'émergence de la technologie numérique a causé une transformation radicale des pratiques de l'industrie. En quelques années, nous sommes passés d'un mode de production cloisonnée sur bande magnétique et de distribution linéaire à l'ère numérique et multiplateforme du contenu sur demande. Et cette transformation ne fait que commencer.

Les modes de consommation des médias aussi évoluent. Grâce à la technologie mobile (téléphones intelligents et tablettes), aux services de programmation par contournement, à la vidéo sur demande (VSD), aux réseaux sociaux et à la distribution de contenu en ligne, les consommateurs s'attendent maintenant à une expérience de divertissement sociale, interactive et immersive. Ils peuvent accéder en temps réel à du contenu de grande qualité où, quand et comme ils le souhaitent, et le partager dans les médias sociaux.

Tous ces facteurs ont obligé les radiodiffuseurs à transformer fondamentalement leurs façons de faire. Sur le plan de la production et de la distribution, ils doivent :

- Répondre aux attentes – plus élevées que jamais – des consommateurs en matière de qualité;
- Diffuser du contenu sur Internet et alimenter des plateformes en ligne de distribution non linéaire;
- Lancer des services pour appareils mobiles;
- Utiliser les réseaux sociaux pour amorcer le dialogue avec leurs auditoires;
- Revoir et bonifier leur offre aux annonceurs.

Sur les plans de l'organisation et des affaires, ces changements apportés influent sur :

- Les processus et les méthodes de travail;
- Les allocations budgétaires;
- Les immobilisations;
- La culture des employés;
- Les besoins en matière de compétences et de formation.

Bien que difficiles à gérer, ces changements représentent une belle occasion d'évolution.

La fusion de trois domaines : radiodiffusion, information et technologies grand public

La radiodiffusion, qui s'appuyait auparavant sur de l'équipement spécialisé et propriétaire, fait de plus en plus usage de technologies informatiques génériques d'utilisation courante, tant pour le matériel que pour les logiciels. Grâce à la grande qualité et aux faibles coûts associés à ces nouvelles technologies, ainsi qu'à la normalisation et à l'adaptabilité qu'elles permettent, les entreprises médiatiques peuvent faire preuve de beaucoup plus de souplesse dans leurs activités liées à la création, au traitement et au suivi de contenus, tout en continuant de répondre aux besoins des consommateurs.

Les radiodiffuseurs modernes doivent impérativement remplacer les technologies spécialisées de radiodiffusion par ces technologies génériques afin de poursuivre leur évolution.

Ces changements permettent également aux entreprises médiatiques de tirer profit des appareils électroniques grand public, et d'ainsi opter pour de l'équipement et des outils plus compacts et polyvalents.

En transition vers un nouveau modèle

L'évolution technologique requiert une phase de transition durant laquelle des technologies existantes et nouvelles seront conjointement utilisées. De ce fait, les radiodiffuseurs doivent composer avec la cohabitation de solutions technologiques du commerce, et de systèmes spécialisés de radiodiffusion très sophistiqués. Sur le plan stratégique, le succès passe forcément par la migration réussie vers un nouvel environnement technologique.

MODÈLE INITIAL

- Télédiffusion linéaire
- Méthodes de travail axées sur la bande magnétique
- Processus manuels
- Formats SD
- Transmission analogique
- Contenu analogique stocké sur bobine et sur bande magnétique
- Partage de l'information à l'intérieur de l'organisation à peine amorcé

MODÈLE ACTUEL

- Lancement de la vidéo sur demande
- Passage d'outils SD à des outils HD
- Infrastructure hybride
- Numérisation d'archives, au besoin
- Coexistence d'anciens systèmes et de systèmes de pointe
- Augmentation de formats multiples
- Multiplication des formats
- Développement d'un réseau convergent de nouvelle génération (RCNG)
- Politiques de gestion du contenu

MODÈLE CIBLE

- Production et volet de mise en production multiplateformes
- Processus entièrement automatisés
- Contenu numérique à 100 % et outils de production HD seulement
- Travail en mode fichier à tous les niveaux de production
- Système complet de gestion des actifs médias
- Capacité de stockage et de transmission améliorée
- Systèmes administratifs sûrs, fiables et bien gérés

3. Principes directeurs

Les principes suivants guideront l'ensemble de la planification et des décisions relatives aux technologies.

Soutenir la stratégie de la Société. Les nouvelles technologies doivent soutenir les stratégies de l'organisation en matière d'activités commerciales et de programmation, non pas les dicter. Elles ne peuvent être adoptées ni par intérêt pour la chose technologique, ni pour faire comme les autres organisations.

Adopter des technologies éprouvées. Chercher des solutions à l'extérieur et n'adopter que des solutions standards, éprouvées et économiques. Dans le passé, CBC/Radio-Canada disposait de ressources plus importantes qui faisaient d'elle un chef de file au chapitre du développement et de l'adoption de nouvelles technologies. Elle avait les moyens de lancer des projets pilotes, de concevoir des systèmes maison personnalisés et d'investir dans de grands projets nationaux liés aux infrastructures (p. ex., notre réseau national de transmission par voie hertzienne – le plus grand du monde). Ce n'est plus possible aujourd'hui.

Accroître l'efficacité. Éliminer le dédoublement des ressources, des technologies, des systèmes et des standards, et ce, dans les services, les réseaux et les régions. Utiliser les technologies pour améliorer les processus et la productivité. Réduire nos actifs, ainsi que notre dépendance envers les systèmes existants. Favoriser systématiquement l'externalisation plutôt que l'internalisation.

Fonctionner comme une entreprise intégrée. Partager les ressources entre les composantes et les services. Établir des pratiques exemplaires à l'interne et en tirer profit. Toujours favoriser les mêmes systèmes et choisir les mêmes fournisseurs pour les Services français et les Services anglais.

Créer un environnement adaptatif. Adopter des technologies évolutives qui répondent aux besoins changeants de l'organisation. Mettre en œuvre une architecture axée sur le service lorsque c'est pertinent. Favoriser la mise en œuvre de normes propres aux systèmes ouverts et de solutions SaaS non liées au matériel. Développer des partenariats avec des fournisseurs et des joueurs de l'industrie médiatique de premier ordre.

Favoriser la collaboration, le partage et la productivité. Favoriser l'intégration des systèmes pour faciliter le partage du contenu. Mettre en œuvre des flux de travail en mode fichier avec des taxonomies de métadonnées normalisées. Promouvoir la mobilisation et la collaboration entre les équipes responsables des médias et des technologies et entre les réseaux.

3. Objectifs stratégiques

Les objectifs, qui découlent des principes directeurs, sont répartis dans deux catégories générales :

1. Technologies médias et de radiodiffusion
2. Systèmes administratifs

À chacune d'elles correspondent des défis, des possibilités, des priorités et des stratégies.

I. TECHNOLOGIES MÉDIAS ET DE RADIODIFFUSION

Ce sont les outils et les systèmes qui nous permettent de :

- Créer, acquérir et distribuer le contenu (caméras, régies, systèmes de montage, centres de traitement des données médias, systèmes de mise en ondes, etc.);
- Gérer l'exploitation média (p. ex., planification, établissement des grilles et monétisation du contenu).

L'un des objectifs clés de la Stratégie 2020 de la Société consiste à tirer profit des technologies pour réduire, repenser ou éliminer des aspects de notre infrastructure qui ne sont pas liés à nos activités de base ou ne représentent pas une utilisation efficace des ressources.

CBC/Radio-Canada atteindra cet objectif en passant d'un ancien à un nouveau modèle d'affaires, axé sur le travail en mode fichier numérique, une gestion serrée des actifs, l'automatisation des systèmes et l'utilisation d'équipement de base offert dans le commerce. Durant cette transition actuellement en cours, les anciens systèmes et les nouvelles technologies doivent coexister. Comme pour tous processus impliquant d'importants changements organisationnels, la réussite future de la Société repose sur la gestion réussie de cette transition.

OBJECTIF 1 : OUTILS DE PRODUCTION MODERNES ET ÉCONOMIQUES

STRATÉGIES ET PRINCIPES

- Réduire notre dépendance envers les anciennes infrastructures
- Éliminer le dédoublement d'infrastructures, de ressources et d'actifs
- Automatiser les processus de production
- Appliquer des flux de travail en mode fichier à tous les niveaux de production
- Adopter des solutions du commerce lorsque c'est possible
- Adopter des solutions infonuagiques lorsque c'est pertinent

INDICATEURS

- Productivité accrue
- Délais de mise en marché plus courts
- Réduction du groupe d'actifs
- Réduction des coûts de maintenance

OBJECTIF 2 :

CONTENUS RÉPONDANT AUX EXIGENCES DU MARCHÉ EN MATIÈRE DE QUALITÉ, ET CE, SUR TOUTES LES PLATEFORMES

STRATÉGIES ET PRINCIPES

- Disponibilité, à l'échelle de l'organisation, d'outils de production adaptés aux différentes plateformes
- Simplification de la gestion des actifs médias
- Taxonomies de métadonnées normalisées
- Calendrier adéquat pour les transitions technologiques (UHDTV, technologie HD Radio, etc.)

INDICATEURS

- Qualité de produits concurrentielle
- Reconnaissance des auditoires et des marchés
- Disponibilité d'outils de production conviviaux et accessibles de partout sur ordinateur

OBJECTIF 3 :

CONNECTIVITÉ HAUTE VITESSE ET ÉVOLUTIVE

STRATÉGIES ET PRINCIPES

- Mise en œuvre d'un réseau national haute vitesse
- Mise en œuvre d'un réseau haute vitesse reliant l'ensemble des installations de l'organisation
- Accessibilité et fiabilité du réseau mobile répondant aux exigences du marché en matière de qualité

INDICATEURS

- Amélioration de la connectivité entre les sites de production
- Réduction des coûts liés aux réseaux et aux communications
- Solution évolutive et souple pouvant s'adapter à une augmentation de l'achalandage

II. SYSTÈMES ADMINISTRATIFS

Ce sont les outils et les systèmes qui nous permettent de gérer :

- L'environnement institutionnel (ressources humaines, finances, services juridiques, services immobiliers, affaires réglementaires, etc.);
- L'environnement utilisateur (messagerie, collaboration, appareils terminaux, centres d'assistance, etc.);
- La sécurité de l'information et les contrôles généraux.

Aujourd'hui, quel que soit le secteur, toutes les entreprises utilisent la plupart de ces technologies. Par conséquent, des solutions de série pouvant répondre aux besoins de la Société dans ce domaine sont offertes dans le commerce et auprès de fournisseurs. Nous pouvons en profiter pour réduire nos coûts et accroître notre efficacité.

Les employés sont de plus en plus nombreux à demander d'accéder aux services technologiques depuis de multiples appareils et plateformes (PC, Mac, iPhone, Android, tablette, etc. – la Société fournit ces appareils à ses employés). Étant donné la diversité des rôles et des tâches à l'échelle de la Société, et donc la diversité des outils utilisés, nous continuerons de sélectionner et de soutenir des solutions multiplateformes.

OBJECTIF 1 : SYSTÈMES À FAIBLE COÛT, ÉVOLUTIFS ET INTEROPÉRABLES

STRATÉGIES ET PRINCIPES

- Préférer les solutions du commerce aux solutions personnalisées
- Mettre en œuvre des normes propres aux systèmes ouverts et des solutions non liées au matériel
- Favoriser l'externalisation plutôt que l'internalisation
- Opter pour des solutions infonuagiques lorsque c'est pertinent

INDICATEURS

- Réduction des coûts liés aux TI
- Amélioration de l'interopérabilité des applications et des systèmes clés
- Réduction du nombre d'anciens systèmes

OBJECTIF 2 : SYSTÈMES SÛRS, FIABLES ET BIEN GÉRÉS

STRATÉGIES ET PRINCIPES

- Assurer la gestion du cycle de vie complet du matériel et des logiciels
- Assurer la gestion complète des protocoles liés à la sécurité, à la protection des renseignements personnels et aux contrôles internes

INDICATEURS

- Élimination des pénalités liées à la vérification des licences d'utilisation de logiciels
- Prévention des manquements relatifs à la sécurité, à la protection des renseignements personnels et aux contrôles internes
- Mise à jour adéquate et en temps utile des logiciels

OBJECTIF 3 :

EXPÉRIENCE UTILISATEUR AMÉLIORÉE

STRATÉGIES ET PRINCIPES

- Solutions favorisant un environnement multiplateforme et libre-service
- Optimisation des niveaux de service pour les TI et des mesures connexes

INDICATEURS

- Satisfaction de la clientèle accrue
- Réduction du nombre d'appels aux centres d'assistance
- Réduction des délais de résolution de problèmes

4. Gouvernance

Les changements technologiques doivent découler des priorités d'affaires et s'harmoniser avec elles afin de permettre la réalisation de l'ensemble des objectifs stratégiques de la Société. Comme les décisions d'affaires fondamentales sont prises au niveau de la vice-présidence, il doit en aller de même pour les décisions liées à la technologie.

Équipe de direction stratégique des technologies (EDST)

En février 2014, le Conseil a approuvé la création de l'Équipe de direction stratégique des technologies (EDST), un sous-comité de l'Équipe de la haute direction (EHD).

L'EDST est composée de trois membres :

- Vice-président principal, Services français
- Vice-présidente principale, Services anglais
- Vice-président, Technologies et chef des Affaires réglementaires

Voici les responsabilités de l'EDST :

- Définir des stratégies et des priorités technologiques pour l'ensemble de la Société qui favorisent la réalisation des objectifs opérationnels et assurent l'interopérabilité des Services français et anglais sur toutes les plateformes;
- Approuver les projets et initiatives d'importance en matière de technologies et en assurer la responsabilité;
- Surveiller et mesurer le succès de la mise en œuvre de la stratégie en matière de technologies et en rendre compte.

Table ronde des technologies (TRT)

La Table ronde des technologies soutient l'EDST dans ses travaux. Ce comité réunira les trois principaux groupes de la Société dans le domaine des technologies, ainsi que d'autres groupes touchés par les décisions et les projets relatifs aux technologies :

- Exploitation et Technologies médias (Services anglais)
- Radio-Canada Productions (Services français)
- Services technologiques d'entreprise et aux médias
- Services immobiliers

Voici les responsabilités de la Table ronde des technologies :

- Coordination de projets
- Discussions et soutien relativement à la mise en œuvre de technologies

**MODÈLE DE GOUVERNANCE
EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES**

