



PLAN STRATÉGIQUE DES TECHNOLOGIES DE PRODUCTION MÉDIAS

À :	Comité des infrastructures
RÉUNION :	18 juin 2013
DE :	Fred Mattocks, président, Conseil stratégique des technologies
OBJET :	Le point sur les technologies de production médias et la stratégie des Services anglais et français
DATE :	27 mai 2013



s.18(b)
s.21(1)(b)

DE QUOI EST-IL QUESTION?

- Les technologies de production médias sont les « moyens de production », soit les outils et les systèmes, qui nous permettent de créer, d'acquérir et de distribuer le contenu, par exemple les caméras, les serveurs vidéo, les systèmes de montage et les systèmes de graphisme.
- Aujourd'hui, dans notre monde numérique, les « moyens de production » sont intimement liés au processus de création. Les choix créatifs sont motivés par les cotes d'écoute et les résultats opérationnels souhaités; les technologies de production doivent donc soutenir ces choix.
- Les choix sont plus nombreux que jamais. Il n'y a plus de « caméra standard » à CBC/Radio-Canada, mais un écosystème de caméras standard où chacune occupe une niche de l'écosystème coûts/capacités. De plus en plus, ce sont les technologies de consommation qui déterminent ces choix.
- Les technologies de production médias des Services anglais et français comptent pour environ 800 M\$ de la valeur des acquisitions de l'ensemble des actifs de la Société (en février 2013).



LES TECHNOLOGIES MÉDIAS S'INSCRIVENT DANS UN CONTEXTE

- La technologie de production médias s'inscrit dans le contexte technologique global de nos vies, caractérisé par :
 - L'omniprésence de l'informatique
 - Le stockage numérique peu onéreux
 - L'omniprésence des réseaux à large bande et à faible coût
 - Les outils réalisés par logiciel, de plus en plus utilisés sur les appareils mobiles
- Dans un contexte d'entreprise, cela signifie que l'utilisation efficace des technologies de production médias dépend de la robustesse des réseaux (p. ex. le RCNG) et des capacités des TI. Par conséquent, il est crucial que les stratégies des trois secteurs soient parfaitement harmonisées. Pour une efficacité optimale, les technologies de production médias doivent fonctionner à pleine capacité et tirer parti des réseaux pour optimiser les capacités et réduire les coûts au minimum. D'autre part, elles doivent offrir une certaine souplesse créative et opérationnelle pour garantir l'agilité et un bon rapport coût-efficacité.



STRATÉGIE ET OUTILS DE PRODUCTION MÉDIAS

- Par définition, la spécification et la caractérisation des technologies de production médias doivent être motivées par la stratégie opérationnelle globale.
 - Par exemple, l'objectif d'augmenter le contenu régional énoncé dans la Stratégie 2015 a largement bénéficié du développement d'un ensemble de technologies légères qui réduisent les coûts technologiques des stations de radio sous-régionales.
 - De même, les coûts de construction des cars satellite que nous déployons sont réduits par rapport à ceux de l'ancienne génération.
- Les technologies de production médias sont du ressort de chaque composante média de CBC/Radio-Canada, relèvent de chaque vice-président principal et sont sous la responsabilité du directeur général de l'Exploitation et des Technologies médias des Services anglais et français.
- Dans ce contexte, comment s'assurer que la stratégie des technologies de production médias est harmonisée dans l'ensemble de la Société et avec les stratégies des TI et des STM?



LE CONSEIL STRATÉGIQUE DES TECHNOLOGIES DÉFINIT LA STRATÉGIE

- Le CST est l'organe qui veille à ce que CBC/Radio-Canada applique une stratégie cohérente en matière de technologie qui soutient les objectifs institutionnels et opérationnels. Cette stratégie (en annexe), que le Comité de vérification du Conseil a examinée l'automne dernier, **est** essentiellement la stratégie des technologies de production médias.
 - Le CST énonce les principes régissant l'acquisition et le déploiement des technologies.
 - Il collecte des données contextuelles dans les divers marchés en vue de s'assurer que CBC/Radio-Canada prend des décisions éclairées.
 - Il harmonise les technologies de production médias dans l'ensemble des composantes médias, de même qu'avec les stratégies des TI et des STM, qui sont également fondées sur les principes du CST.
- Chacun des projets et des acquisitions liés aux objectifs opérationnels et stratégiques est soumis au processus rigoureux du Guide des immobilisations qui régit l'approvisionnement, l'établissement des budgets et la communication des résultats.



LA TRANSFORMATION DE L'INFRASTRUCTURE SELON LE CST

s.18(b)
s.21(1)(b)

**Les technologies : des agents de facilitation
clés pour atteindre les objectifs stratégiques**



Ceci > FACILITE > Ceci

TECHNOLOGIES SOUS-JACENTES > FACILITATION > RÉSULTAT

L'annexe B présente un exemple de travail en mode fichiers et de sa pertinence sur le marché.



QUELS SONT NOS PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS?

s.18(a)
s.18(b)
s.21(1)(b)

- **Éditique (TV)***
 - C'est à Montréal que l'éditique a été introduite à CBC/Radio-Canada, dans le cadre du projet du CDI. La technologie était fournie par Quantel. À la lumière de cette expérience, les deux Réseaux ont publié une DP commune décrivant nos objectifs et nos exigences institutionnelles. C'est le fournisseur Avid qui a été retenu et, après plusieurs années, il a mis en œuvre Avid Interplay, qui satisfait dans une large mesure aux exigences énoncées dans la DP.
 - Aujourd'hui, CBC/Radio-Canada a installé 21 systèmes Avid Interplay dans tous les établissements qui produisent des bulletins de nouvelles et de la programmation locale, en plus d'autres systèmes de postproduction à Montréal et à Toronto. Avid a déployé plus de 1 000 systèmes Interplay dans le monde entier, ce qui en fait le système de production le plus populaire sur le marché.
- **Radiotique***
 - CBC/Radio-Canada a essayé les premières versions de la radiotique à la fin des années 90 et, en collaboration avec la TV, a publié une DP décrivant la vision et les exigences des réseaux de la radio. C'est le fournisseur Dalet (établi en Israël et en France) qui a été retenu. Dalet a perfectionné son logiciel pour répondre à nos besoins, et celui-ci est aujourd'hui le principal outil de production radio, utilisé sur plus de 3 000 postes dans environ 60 établissements de CBC/Radio-Canada.

** Indique les projets approuvés par le Conseil, les nombres représentent l'investissement total au cours des 10 dernières années, dépensé à 90 %.*



QUELS SONT NOS PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS?

s.18(a)
s.18(b)
s.21(1)(b)

- Nouveaux médias
 - La somme indiquée est en réalité inférieure aux investissements de CBC/Radio-Canada dans les nouveaux médias, puisque la majeure partie de notre infrastructure provient de fournisseurs externes selon les modèles SaaS ou PaaS. C'est le cas de nombreuses applications (commentaires, blogues, gestion des utilisateurs, etc.) ainsi que d'une partie de l'infrastructure de base, par exemple CDN d'Akamai, et même des outils de production de base comme le nouveau SGC des Services anglais fourni par ATEX (Polopoly).
- Collecte des nouvelles HD*
 - CBC/Radio-Canada a remplacé près de 500 caméras portatives SX qui étaient arrivées à leur fin de vie par des caméras XDCAM 422 de Sony, qui enregistrent sur des DVD BlueRay ou des cartes mémoires, selon l'application. Ces caméras ont d'abord été employées en mode définition standard, mais au terme du projet, cet été, nous serons en mesure de faire passer les caméras et les systèmes de montage Avid à la haute définition, de sorte que la collecte des nouvelles soit exécutée en HD.
- Production HD
 - Au cours des cinq dernières années, CBC/Radio-Canada a mis en œuvre la production HD dans tous ses grands studios de production et ses services de nouvelles des réseaux à Montréal et à Toronto. Les studios régionaux accusent un retard, puisque très peu de services de nouvelles régionaux sont équipés en HD. Vu l'état du financement actuel, les services de nouvelles régionaux ne passeront pas à la HD dans les cinq prochaines années.



QUELS SONT NOS PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS?

s.18(a)
s.18(b)
s.21(1)(b)

- Mise en ondes centralisée (Radio et TV)*
 - Au cours des sept dernières années, CBC/Radio-Canada a centralisé toutes les activités de mise en ondes dans les centres des réseaux de la radio et de la télévision à Toronto et à Montréal. Cette initiative a permis de simplifier les infrastructures régionales grâce à la fermeture de dizaines de centres régionaux de mise en ondes en plus de générer d'importantes économies et d'améliorer la mise en ondes en éliminant les inserts en cascade.
 - Toronto a profité de la fin de vie utile des systèmes automatisés pour se procurer une plateforme commune (Miranda ITX) pour la Radio et la Télévision. Montréal sera en mesure de lui emboîter le pas dans le cadre du déménagement prévu.
- RCNG*
 - Le Réseau convergent de nouvelle génération (RCNG) forme désormais l'ossature numérique de CBC/Radio-Canada. La Société a profité de l'expiration simultanée de nombreux contrats de fournisseurs pour prendre en charge la connectivité de toutes les plateformes au moyen d'un réseau exploité à l'interne et servant toutes les plateformes. La connectivité de base est assurée par Rogers.
 - Comparativement à la situation antérieure, le RCNG offre une meilleure connectivité et est un catalyseur essentiel de bon nombre des changements apportés aux méthodes de production... il élimine la distance entre les centres de production tout en simplifiant les processus.



QUELS SONT NOS PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS?

s.18(a)
s.18(b)
s.21(1)(b)

■ Régies automatisées

- Les régies automatisées (Ignite, Overdrive) permettent de produire des bulletins de nouvelles avec moins d'ETP, rendent la mise en ondes plus fluide et favorisent l'expansion des émissions d'information de façon économique. En 2003, à Windsor, CBC a été le premier radiodiffuseur au Canada à mettre en œuvre les régies automatisées. Aujourd'hui, CBC/Radio-Canada emploie plus de 20 régies automatisées à Yellowknife, à Vancouver (2), à Edmonton (2), à Calgary, à Regina (2), à Winnipeg (2), à Windsor, à Toronto (2), à Ottawa (2), à Montréal (4), à Halifax, à Fredericton, à Charlottetown, à Halifax, à St John's, à Sherbrooke, à Trois-Rivières, à Saguenay et à Rimouski.

■ Graphisme

- À l'exception des éléments graphiques très complexes, pratiquement toute la production graphique est réalisée aujourd'hui au moyen de logiciels de base, notamment divers produits Adobe pour plateforme PC ou Mac. Ce changement s'est traduit par une importante réduction des coûts et la démocratisation de la production graphique quotidienne. En ce qui concerne l'affichage graphique, les deux réseaux ont profité de la fin de vie utile des plateformes de graphisme actuelles pour adopter une plateforme commune basée sur un produit (VizRT) que nous utilisons déjà pour les élections et certaines émissions de nouvelles du réseau. Il en résultera une amélioration de la qualité du graphisme dans l'ensemble de la programmation. Les éléments graphiques simples seront créés sur le poste de travail du journaliste, sans aucune intervention d'un graphiste professionnel, et la création des éléments graphiques plus complexes sera centralisée de manière à réduire le nombre d'ETP participant au processus.



QUELS SONT NOS PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS?

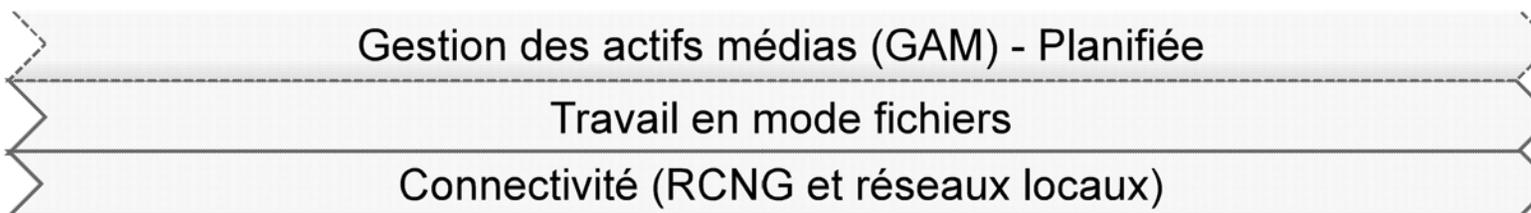
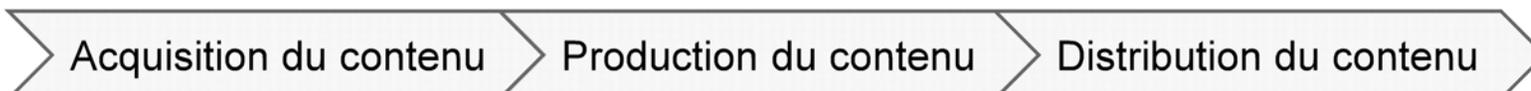
s.18(a)
s.18(b)
s.21(1)(b)

- **Systèmes d'archivage**
 - Des systèmes d'archivage sur bande basés sur la technologie LTO (Linear Tape Open, ou bande magnétique au format ouvert – un support de stockage des données à haute densité polyvalent) ont été mis en œuvre à Toronto et à Montréal pour le stockage de l'ensemble du contenu. Ces systèmes de stockage du contenu sont très économiques, et leur capacité est pratiquement illimitée, étant donné que les formats évoluent avec le temps pour accroître continuellement la capacité de stockage sur une même cassette. Dès que le système de gestion des actifs médias sera mis en œuvre pour gérer ces médiathèques, Toronto et Montréal pourront s'échanger des copies de sauvegarde afin de garantir la survie du contenu en cas de perte à l'un des établissements. Le stockage sur LTO est extrêmement dense et se traduira par une réduction draconienne de l'empreinte des médiathèques, puisque l'espace de stockage passera de plusieurs centaines de milliers de pieds carrés à moins de 2 000 pieds carrés.
- **Projet de numérisation à la MRC**
 - Les Services français ont lancé un projet d'une durée de trois ans ayant pour but de numériser l'intégralité de la cinémathèque et de la magnétothèque en vue de réduire considérablement leur empreinte immobilière. La proposition d'affaires se fonde sur des économies relatives aux projets immobiliers et sur un plan général de création de valeur pour le contenu archivé. Le contenu numérisé sera stocké sur LTO et conservé en double exemplaire à Montréal et à Toronto.



SCHÉMA GÉNÉRAL DES TECHNOLOGIES

s.18(b)
s.21(1)(b)





LA STRATÉGIE PRÉVOIT LA RÉDUCTION DES ACTIFS

- Sous la direction du CST et en partenariat avec les Finances, les groupes des Technologies de production médias se sont employés à désaffecter et à aliéner les technologies excédentaires ou obsolètes.
 - La création de la musicothèque virtuelle (VML-MVL, un système centralisé pour le stockage et la récupération des fichiers musicaux) a permis de désaffecter les musicothèques régionales de l'ensemble du pays, générant des économies sur les plans des effectifs, de l'exploitation et de l'immobilier.
 - La centralisation des installations de mise en ondes de la Radio et de la Télévision a permis de désaffecter les installations régionales et de générer des économies sur les plans des effectifs, de l'immobilier et de l'exploitation à l'échelle du pays.
 - La réduction des installations de production musicale s'est traduite par des économies sur les plans des effectifs et de l'exploitation, ainsi qu'un gain de 200 000 \$ résultant de l'aliénation des actifs excédentaires.
 - Puisque le travail en mode fichiers diminue l'utilisation de bande vidéo, les Services anglais et français ont dégagé d'importantes économies opérationnelles.



PROCHAINES ÉTAPES

- Les Technologies de production médias poursuivront la mise en œuvre de la stratégie et de la feuille de route établies par le CST en fonction des besoins stratégiques de la Société. Voici quelques-unes des initiatives prévues :
 - Gestion des actifs médias – remplacer dix anciens systèmes et accroître la capacité en vue d’optimiser le RCI dans le travail en mode fichiers.
 - Planification de la continuité des activités – présenter un plan pour les infrastructures qui atténuerait les risques découlant d’une défaillance majeure dans l’un ou l’autre des deux centres des réseaux.
 - TV immersive – expérimentation dirigée de diverses formes de télévision immersive, allant de l’expérience multi-écrans à la TVUHD 4K en tant que moyen de production.
 - Terminer la mise en œuvre de la HD dans les établissements régionaux de CBC/Radio-Canada.
 - Définir la stratégie quinquennale pour la radio numérique.



SOMMAIRE DES ÉCONOMIES LIÉES AUX PROJETS D'IMMOBILISATIONS

- La grande majorité des projets d'immobilisations sont axés sur le renouvellement des actifs ou les installations essentielles à la mission, plutôt que sur des critères liés aux économies ou au rendement du capital investi.
- Un petit nombre de projets sont classés dans les catégories de récupération des coûts ou d'efficacité. Ceux-ci nécessitent souvent d'importants changements opérationnels, mais ils génèrent également d'importantes économies annuelles.
- Dans certains cas, les économies réalisées sont secondaires par rapport à l'élément moteur du projet.
- Le tableau à la page suivante présente un sommaire des économies réalisées par projet.



SOMMAIRE DES ÉCONOMIES LIÉES AUX PROJETS D'IMMOBILISATIONS

s.18(a)
s.18(b)
s.21(1)(b)

Projet	Titre du projet	Cat. d'investissement	Total	Économies
K000545	Abandon de la transmission terrestre (RTA)			
K001454	DÉSAFFILIATION - RÉGIONS - QC			
K000532	Plan d'optimisation de la mise en ondes			
K002017	Réseau convergent de nouvelle génération (RCNG)			
K001712	Centralisation de la mise en ondes et de la dist. satellite			
K002126	CAR HD n° 3			
K001321	PROJET DE RÉAMÉNAGEMENT DE VANCOUVER			
K300367	CENTRE DE PRODUCTION DRAMATIQUE			
K000251	Vidéotique - Toronto			
K003363	Remplacement graphisme centralisé - MON (CBMT) et OTT (CBOT)			
K000673	CONSOLIDATION QUÉBEC			
K000920	Mise à niveau du CCR - Automatisation			
K000698	Consolidation de la Radio et de la Télévision à EDM			
K002418	Yellowknife			
K002238	Mise à niv. régie vers OverDrive de ROSS à CGY			
K001003	NW : ParkerVision (Studio 53)			
K000222	Mise à niv. régie et routeur Nouvelles à HFX			
K000949	MAJ CDI Ph.2 - Montréal			



TSB technology strategy board
CST conseil stratégique des technologies

CHANGER NOTRE FAÇON DE FAIRE LES CHOSES : *LES TECHNOLOGIES COMME AGENTS DE FACILITATION*

- *Conseil stratégique des technologies*
Planification stratégique 2010-2015 – Mise à jour
- *4 septembre 2012*

 **SECOR**

15 mai 2012

LES TEMPS CHANGENT

- L'horizon à court et à moyen terme de CBC/Radio-Canada sera marqué par des virages majeurs, dictés par l'évolution du marché et de l'industrie ainsi que par le contexte opérationnel et financier propre à la Société.
- Ce nouveau contexte exigera que l'organisation continue d'évoluer rapidement et qu'elle se donne de nouvelles compétences, améliore l'organisation du travail, optimise les processus, crée des partenariats et change sa culture. Ce processus est déjà amorcé.
- La technologie est le moteur essentiel de ces changements dans l'organisation. Les objectifs et priorités du plan stratégique du CST ont été mis à jour dans les domaines clés suivants:
 - Assurer l'avenir
 - Vision et feuille de route technologiques à long terme
 - Leadership de l'industrie, à la fine pointe de la technologie
 - Identification d'opportunités d'affaires futures
 - Mise en œuvre de la Stratégie 2015 de la Société
 - Efficacité
 - Hausse de la productivité
 - Souplesse accrue dans la production et les processus opérationnels, les services à la clientèle, les relations avec les partenaires, etc.
 - Réduction des immobilisations et des coûts
 - Bonne gouvernance
 - Respect des lignes directrices et des priorités de la Société

LE CST DEPUIS SA CRÉATION : UN SURVOL



UNE STRUCTURE INNOVATRICE ET EFFICACE

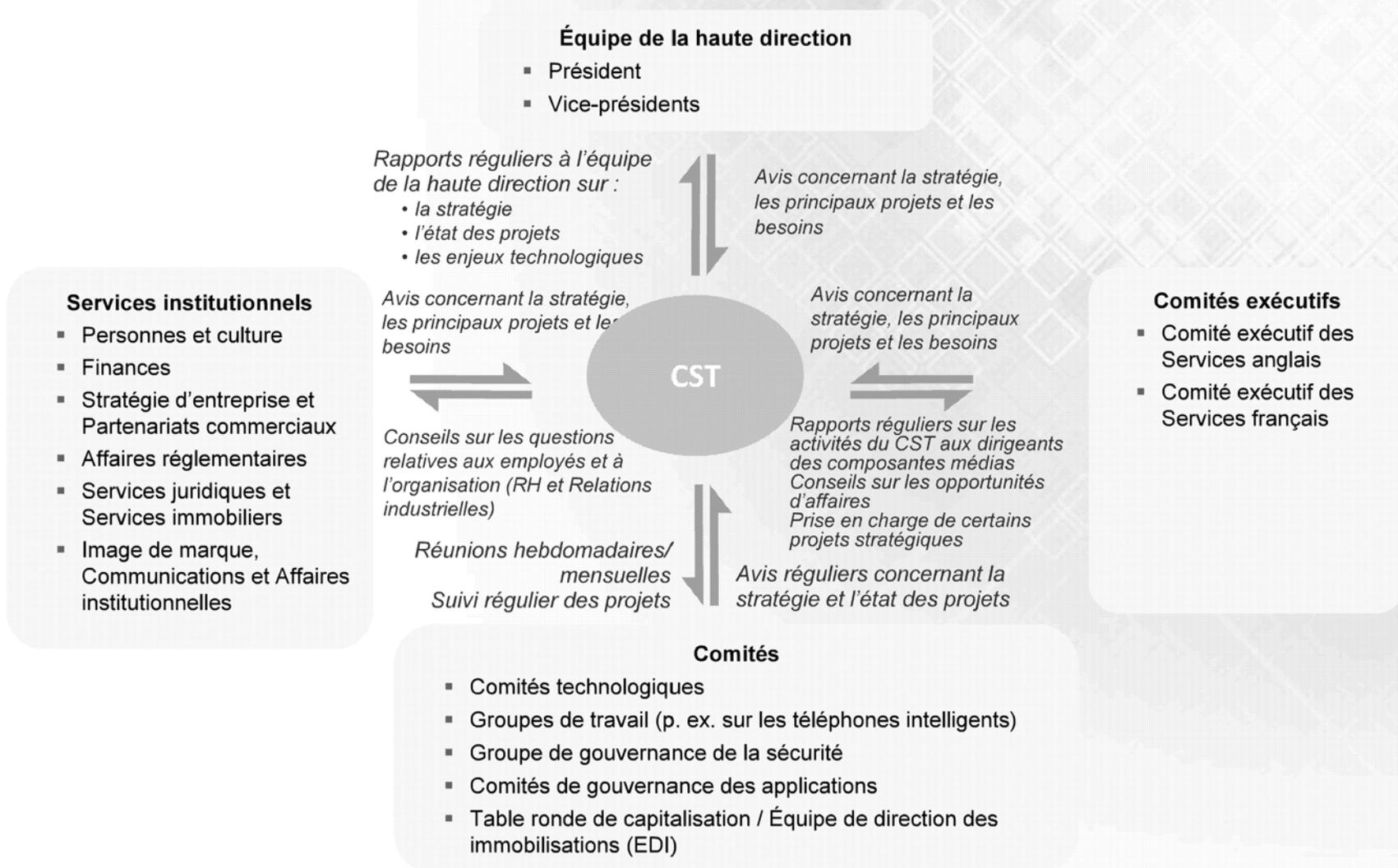
- Depuis sa création en 2009, le CST a élaboré pour CBC/Radio-Canada une stratégie technologique qui a été harmonisée avec la stratégie opérationnelle et exécutée de manière cohérente et efficace au sein de la Société.



Une structure intégrée à l'organisation

- Les membres du CST étant responsables d'équipes de production et de technologies au sein de la Société, la structure du CST permet d'intégrer et de diffuser plus efficacement les orientations stratégiques en matière de technologies dans l'ensemble de l'organisation. Elle permet aussi d'intégrer efficacement aux processus opérationnels les projets technologiques majeurs.

UNE SPHÈRE D'INTERVENTION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE



UN IMPACT QUI S'ÉTEND À TOUTE L'ORGANISATION

- L'impact des technologies commence par les choix technologiques dictés au départ et se propage à l'ensemble de l'organisation, où elles influent non seulement sur les processus, les méthodes et les flux de travail, mais aussi sur le déploiement des ressources.



DES PRINCIPES DIRECTEURS CLAIRS

- Les principes directeurs énoncés dans le plan stratégique quinquennal du CST ont guidé la prise de décisions depuis sa création, principalement selon les paramètres suivants :
 - Réduire les coûts d'utilisation et de maintenance des technologies et équipements (en tenant compte du coût total de propriété), réduire la taille des actifs, augmenter notre agilité, viser la normalisation et l'interopérabilité, assurer la sécurité

Créer un modèle de financement et d'investissement durable

- Favoriser le plus possible des systèmes à l'échelle de l'entreprise pour réaliser des économies d'échelle
- Faire les choix ayant le meilleur rapport coût/efficacité (en tenant compte du coût total de propriété)

Augmenter notre agilité commerciale (croissance des revenus, amélioration de l'efficacité opérationnelle, etc.)

- Développer des partenariats avec des fournisseurs et des membres du secteur des médias de premier ordre
- Adopter des technologies normalisées et testées

Encourager une plus grande collaboration et un meilleur partage des solutions

- Favoriser les systèmes intégrés pour accroître le partage de contenu
- Promouvoir la mobilisation et la collaboration entre les équipes médias et technologies

CHAMPS D'ACTION STRATÉGIQUES

- Depuis la création du CST il y a deux ans, nous avons mis l'accent sur les priorités suivantes :

- **Vision et planification**
 - Élaboration d'un **énoncé de vision clair**, d'objectifs précis et de principes directeurs bien définis, harmonisés avec la stratégie opérationnelle globale de la Société et appuyés par un plan d'investissement
 - Production d'un **plan stratégique quinquennal** majeur et de **mises à jour annuelles**, qui ont permis une compréhension commune des tendances du marché et des technologies, des principaux enjeux et opportunités pour CBC/Radio-Canada, une révision des projets et des initiatives et l'élaboration d'une feuille de route technologique
 - **Actualisation** et intégration continues des informations et faits nouveaux, dans le cadre des réunions du CST et de divers groupes de travail tenues aux deux semaines

- **Accent accru sur la mise en valeur des opportunités créées par les technologies**
 - Le CST a rendu les **opportunités technologiques plus accessibles et « compréhensibles »** à l'échelle de la Société en communiquant la vision, les priorités et les projets à divers auditoires :
 - Communication de la stratégie et des priorités technologiques à la haute direction par la présentation du plan stratégique et des mises à jour
 - Présentations régulières à divers forums : comités exécutifs des Services anglais et des Services français, Services institutionnels, Table ronde de capitalisation, etc.
 - Participation du président du CST aux réunions de l'équipe de la haute direction
 - Communications régulières aux employés
 - Le Forum des technologies (tenu annuellement depuis 2010) a été une tribune fructueuse pour les communications et les échanges avec les employés des divers services dans l'ensemble de l'organisation

CHAMPS D'ACTION STRATÉGIQUES (SUITE)

- **Exécution stratégique compatible avec les impératifs opérationnels**
- Faire des technologies une partie intégrante de la stratégie et des activités de la Société, grâce à **une collaboration et à une cohésion accrues** entre les divers intervenants
 - Approche stratégique commune et cohérente concernant les technologies, et principes directeurs clairs
 - Prise de décision et examen des projets plus « éclairés » et rigoureux
 - Meilleure coordination et harmonisation accrue en amont entre les Services anglais et les Services français
 - Intégration télé-radio-Web : normalisation et optimisation des systèmes, des équipements, des processus, de la formation, etc.
 - Regroupement des ressources et de l'expertise; solutions communes
 - Approche unifiée en approvisionnement : normalisation accrue, meilleur coût en fonction du volume, meilleure négociation avec les fournisseurs
- Établissement de comités et de groupes de travail « transversaux » : comités technologiques, groupe de travail sur les téléphones intelligents, groupe de gouvernance de la sécurité, etc.

- **Leadership et impact accrus dans l'industrie**
- Veille stratégique continue : surveillance des tendances et de la concurrence
- Approche plus ciblée et cohérente pour les relations au sein de l'industrie
 - Grand succès des Forums des technologies 2010 et 2011
 - Relations stratégiques avec les partenaires et fournisseurs : exposés, démonstrations, essais, etc.
 - Participation à des événements de l'industrie, p. ex. NAB, IBC 2011
- Participation stratégique à certains comités de l'industrie :
 - Conseil consultatif des clients AVID
 - Conseil de l'Institute for Communication Technology Management (université de la Californie du Sud)
 - Membre associé de l'UER (Union Européenne de Radio-Télévision)
 - SMPTE (Society of Motion Picture and Television Engineers)
 - ATSC (Advanced Television Systems Committee)

LE CONTEXTE EN 2012



LE CONTEXTE EN 2012

- Au cours des prochaines années, CBC/Radio-Canada évoluera dans un contexte caractérisé par des réductions de coûts et des contraintes financières. À cet égard, le CST a trois grandes priorités :

« Assurer l'avenir »

- Être concurrentiels dans l'environnement nord-américain
- Investir dans des technologies de pointe (réseaux, systèmes, logiciel, équipement, etc.)
- Trouver de nouvelles occasions de revenus créées par les technologies dans un nouveau contexte de marché (p. ex. diffusion en continu, téléchargement, vidéo sur demande)

Viser une plus grande efficacité / des réductions de coûts

- Optimiser la taille de l'organisation : être plus agile, plus efficace; réduire le nombre d'employés équivalents à temps plein (ETP)
- Mettre l'accent sur l'externalisation, la réduction des actifs, l'élimination de coûts
- Simplifier les processus
- Réduire les coûts d'équipement, de soutien et de maintenance

Gouvernance

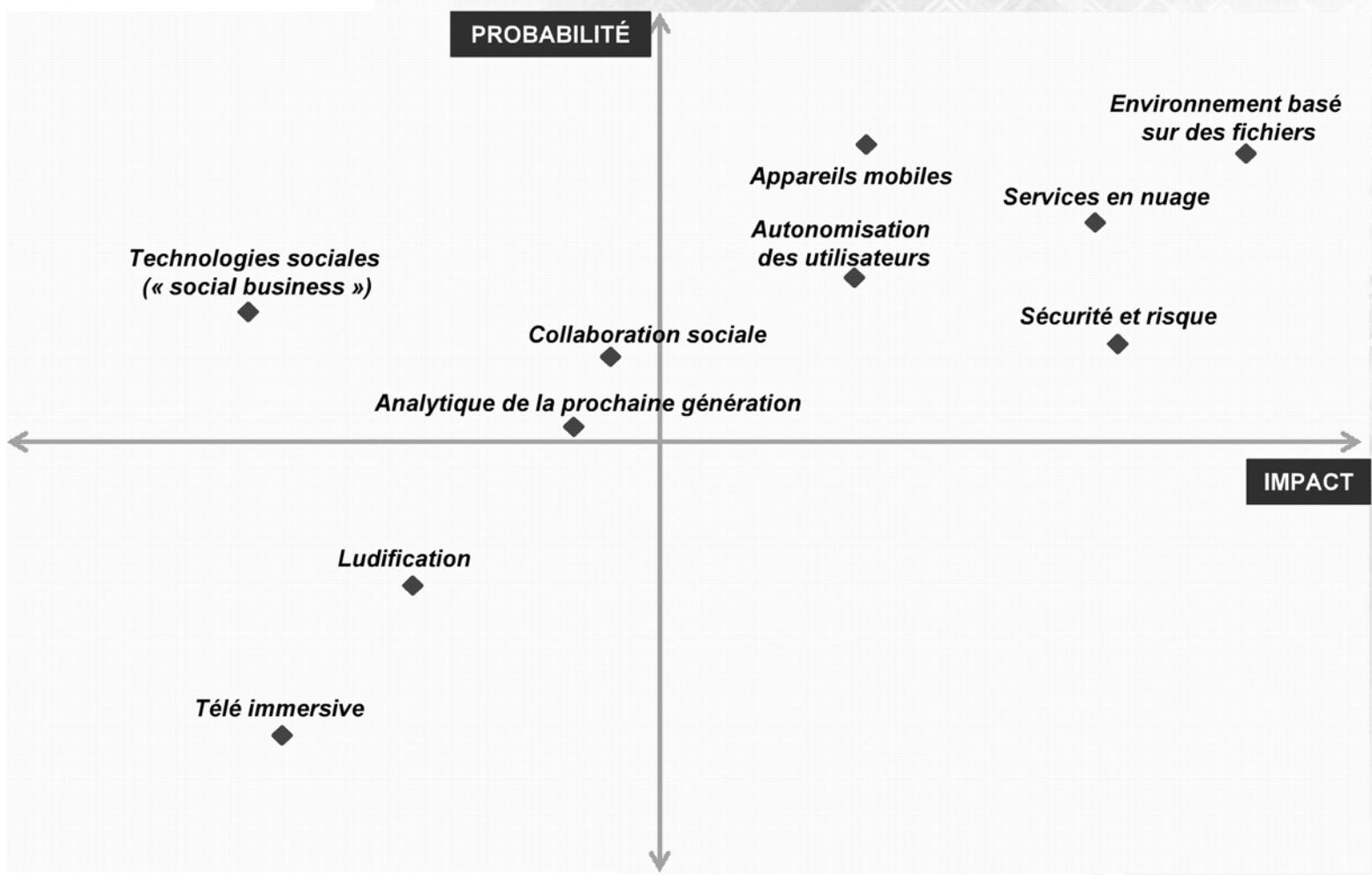
- Répondre aux demandes du Conseil
- Soutenir les objectifs stratégiques de la Société
- Piloter des projets à l'échelle de l'organisation en matière de sécurité et de continuité des affaires

LES DIX GRANDES TENDANCES TECHNOLOGIQUES EN 2012

Services en nuage	Gartner prévoit que d'ici 2015, les services en nuage représenteront jusqu'à 15 % de tous les services externalisés. Plusieurs aspects poseront un défi : intégration, gestion de l'identité, traduction des données pour des services en nuage publics multi-occupants, souplesse d'orchestration des processus touchant à la fois les actifs de l'entreprise et les ressources en nuage.
Applications et appareils mobiles	L'afflux d'appareils mobiles ne ralentira pas en 2012. Pressés de répondre à la demande, les fournisseurs, exploitants de réseaux, concepteurs d'applications et spécialistes de la mise en marché trouvent des moyens innovateurs de combler et d'exploiter ce besoin sans cesse croissant en services mobiles.
Technologies sociales (« social business »)	L'emprise des médias sociaux dans la vie quotidienne a ouvert la voie aux technologies sociales dans l'organisation. Celles-ci sont appliquées aux réseaux sociaux (amplifiés par les médias sociaux), pour revoir fondamentalement la façon de faire des affaires.
Collaboration et logiciels sociaux	Selon Gartner, d'ici 2016, au moins 50 % des utilisateurs de courriel en entreprise utiliseront un client sur navigateur, tablette ou appareil mobile plutôt que sur poste de travail.
Environnement basé sur des fichiers / gestion des actifs médias (GAM)	De plus en plus, le support du contenu est à base de fichiers, et non plus physique. De la création du contenu à sa distribution, nous devons mettre en œuvre des systèmes pour accéder au contenu, et le parcourir, y faire des recherches et le modifier, en mode fichier.
Analytique de la prochaine génération / données massives	En 2012, le traitement des données massives (« big data ») connaîtra une croissance accélérée, les outils traditionnels d'analytique ne parvenant plus à traiter la quantité d'information recueillie. Selon Deloitte, d'ici la fin de 2012, plus de 90 % des entreprises Fortune 500 auront des projets de données massives en cours pour gérer le trop-plein de leurs entrepôts de données.
Ludification	Des simulations de jeux sérieux et des mécaniques de jeu, p. ex. tableaux de meneurs, accomplissements, apprentissage par acquisition de compétences, deviennent intégrées aux processus opérationnels quotidiens, favorisant l'adoption, la performance et l'engagement. Dans le monde de la télévision, la ludification s'applique aussi à l'accès au contenu et à sa présentation.
Autonomisation de l'utilisateur	La technologie se démocratise, et les utilisateurs finals ont le pouvoir d'obtenir directement des solutions à partir du nuage ou de magasins d'applications – pour un appareil mobile et, de plus en plus, pour le poste de travail.
Sécurité et risque	Les services en nuage et les appareils appartenant aux employés créent de nouvelles vulnérabilités logicielles. Avec l'explosion du nombre d'utilisations mobiles, les organisations doivent s'assurer que les solutions sont de qualité « entreprise » – sécurisées, fiables, faciles à maintenir et intégrées à des systèmes et données d'arrière-guichet cruciaux.
Télévision immersive (télé 3D / 4K)	Avec leurs capacité immersives et la nouvelle expérience qu'elles offrent, ces technologies trouvent preneurs auprès des studios et de l'industrie du jeu. Les radiodiffuseurs devront définir leur stratégie à l'égard de la télé immersive, même si cette stratégie se limite à « attendre pour voir ».

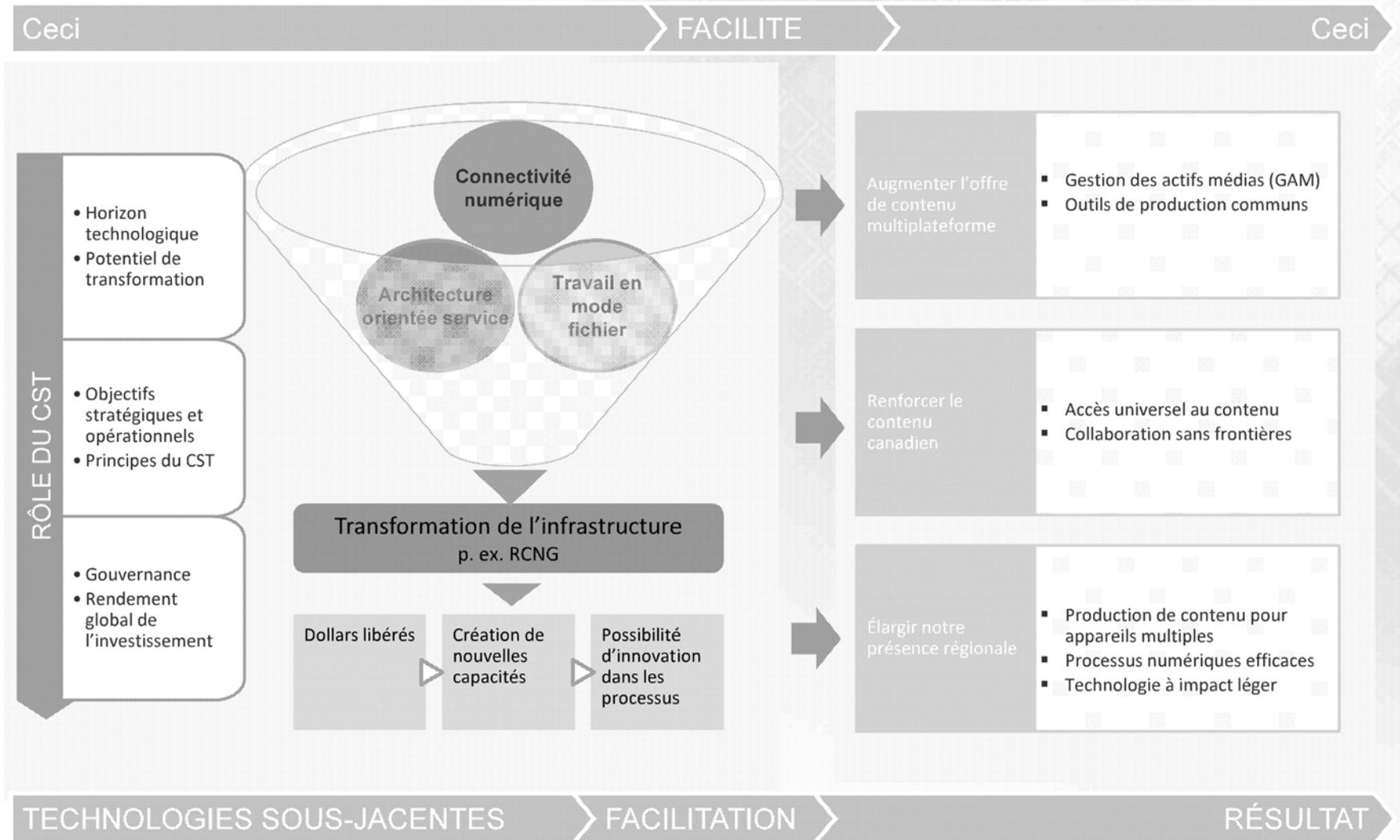
Sources : Gartner, Deloitte, analyse SECOR

IMPACT DES TENDANCES TECHNOLOGIQUES SUR CBC/RADIO-CANADA



Sources : Gartner, Deloitte, analyse SECOR

Les technologies : des agents de facilitation clés pour atteindre les objectifs stratégiques



GESTION DES ACTIFS MEDIAS (GAM) . L'OSSATURE DES NOUVEAUX PROCESSUS ET MÉTHODES DE PRODUCTION

s.18(b)
s.21(1)(b)

LE TRAVAIL EN MODE FICHER : UNE NOUVELLE FAÇON DE FAIRE

- De nombreux projets et initiatives technologiques sous-jacents sont des facilitateurs directs des objectifs stratégiques de la Société
- Le travail en mode fichier, par exemple, est crucial pour le renouvellement des services d'information, l'expansion régionale, la centralisation de la Radio et la stratégie musicale



APPAREILS D'EXTRÉMITÉ : UNE INITIATIVE DU CST QUI ACCROÎT L'AGILITÉ ET RÉDUIT LES COÛTS

s.18(b)
s.21(1)(b)
s.21(1)(d)

Le programme d'appareils d'extrémité est une infrastructure ouverte et collaborative qui offre aux employés de CBC/Radio-Canada une expérience utilisateur innovatrice, agile, à coût réduit et conforme aux objectifs du CST et à la stratégie opérationnelle de la Société. Les résultats attendus sont les suivants :

- Agilité accrue (accessible partout, multiplateforme)
- Qualité de service accrue
- Meilleure collaboration entre les employés
- Coûts réduits ou évités : jusqu'à 40 % de réduction des coûts sur les ordinateurs portatifs
- Meilleure gestion des logiciels et applications de productivité (conformité aux licences de logiciels)
- Atténuation des risques (p. ex. sécurité de l'utilisation d'appareils d'extrémité variés au sein de l'organisation)

GESTION DE LA MOBILITÉ : GAINS D'EFFICIENCE

- Dans un environnement « apportez votre appareil », CBC/Radio-Canada fait face à des enjeux comme l'intégration, la compatibilité, l'efficacité et la sécurité. La gestion de la mobilité (qui comprend la gestion des dépenses de télécoms et la gestion des appareils mobiles) est un bon exemple de la façon dont les initiatives du CST apportent des solutions à l'échelle de l'organisation. Dans ce cas particulier, les résultats attendus sont les suivants :
 - Meilleur contrôle des dépenses en services sans fil
 - Économies accrues par le repérage et la rectification des erreurs de facturation des fournisseurs
 - Gestion des appareils mobiles en temps réel, en évitant les frais d'itinérance et autres frais inutiles
 - Respect des règles et des politiques de la Société
 - Sécurité accrue



Appareils mobiles multiples

- iPhone
- Android
- BlackBerry
- Windows Mobile

Technologies sans fil multiples

- GSM/HSPA 3G
- LTE 4G
- 802.11x

IMPACT DES PROJETS TECHNOLOGIQUES SUR LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

	ASSURER L'AVENIR	EFFICACITÉ ACCRUE	GOVERNANCE
Réseau convergent de nouvelle génération (RCNG)	✓	✓	
Gestion des données		✓	
Gestion des actifs médias (GAM) / environnement basé sur des fichiers	✓	✓	
Transmission numérique	✓	✓	
Virtualisation des serveurs des TI		✓	
Communications unifiées	✓	✓	
Programme d'optimisation des opérations d'impression		✓	
Stratégie de courriel (en nuage)		✓	
Stratégie mobilité	✓		
Système de collaboration		✓	
Optimisation des appareils d'extrémité		✓	
Veille stratégique	✓		✓
Sécurité des TI			✓
Système de gestion de la diffusion			✓
Reprise après sinistre			✓

s.18(b)
s.21(1)(b)
s.21(1)(d)

FEUILLE DE ROUTE DE CINQ ANS DU CST

D'ici 2015, toutes les étapes nécessaires à l'implantation d'un véritable processus de travail en mode fichier auront été franchies

Projets et jalons clés

2012

2013

2014

2015

2016



ANNEXE B – TRAVAIL EN MODE FICHIERS

- Le travail en mode fichiers est théoriquement possible dans le secteur des médias depuis dix ans pour la télévision et environ quinze ans pour la radio. Toutefois, son adoption a été freinée par l'absence de normalisation des fichiers et des applications, l'inefficacité et l'insuffisance des capacités des réseaux, et le stockage coûteux et limité. Pourtant, ses avantages sont indéniables :
 - Contenu accessible partout (démocratisation du contenu)
 - Accès aux outils de production depuis les postes de travail des employés (démocratisation de la technologie)
 - Rendement accru pour la même ressource
 - Plus grande agilité et délais de lancement plus courts
- Nous avons changé les infrastructures dans l'ensemble de CBC/Radio-Canada pour passer en mode fichiers à mesure que la technologie a évolué et selon les fonds disponibles. Le travail en mode fichiers sera bientôt une réalité pour l'ensemble des activités de production média.
- Le travail en mode fichiers comporte deux éléments : les fichiers et les méthodes de travail (ou le traitement des fichiers). L'un des avantages du travail en mode fichiers, c'est la possibilité d'automatiser les éléments du processus. En outre, il améliore nettement l'accès au contenu et sa réutilisation.



POINT DE VUE D'UN INVESTISSEUR À L'ÉGARD DU TRAVAIL EN MODE FICHIERS

s.18(b)
s.21(1)(b)

Voici une page d'une présentation de Silverwood Partners, une banque d'investissement axée sur le secteur, lors d'une rencontre d'investisseurs intéressés par la production médias. Elle souligne l'importance du travail en mode fichiers.



TRADUCTION DE LA DIAPO 38

s.18(b)
s.21(1)(b)



POINT DE VUE D'UN INVESTISSEUR À L'ÉGARD DU TRAVAIL EN MODE FICHIERS

2013 BBS Broadcast Industry Global Trend Index

- Weighted Index, non-vendors



Licensed to CBC for INTERNAL Use Only
Please Refer to EULA on Page 2 for License Terms
© Devoncroft Partners 2009 – 2013. All Rights Reserved.



**Devoncroft est une société d'études de marché spécialisée dans les technologies médias.*



TRADUCTION DE LA DIAPO 40

s.18(b)
s.20(1)(b)
s.21(1)(b)