

Un message aux employés de TVOntario

De la part de Lisa de Wilde

Le 29 juin 2006



De nouvelles orientations stratégiques

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que j'annonce aujourd'hui l'adoption de nouvelles Orientations stratégiques. Je suis convaincue qu'elles encourageront l'organisation à développer avec ses clients de nouvelles relations stimulantes et qui accroîtront notre influence sur l'Ontario.

Tout d'abord, en ce qui concerne **TFO**, la ministre responsable des Affaires francophones, l'honorable Madeleine Meilleur, a annoncé aujourd'hui que le gouvernement avait l'intention de créer une entité distincte et autonome, dotée d'un conseil d'administration, d'une équipe de direction et de budgets propres. Dans le cadre de la création de ce nouvel organisme, on répondra aussi à la question de savoir comment se fera la transition de TFO au numérique.

Afin d'aller de l'avant avec cet engagement, le gouvernement m'a demandé de préparer un plan avec notre équipe de gestion, composée de Claudette Paquin et de l'équipe de TFO, et de revenir, plus tard cet automne, lui présenter les recommandations de notre Conseil d'administration. Compte tenu de son nouvel avenir, je n'annoncerai aucune orientation stratégique concernant TFO aujourd'hui. Il s'agit pour elle d'une évolution naturelle qui découle de ses succès actuels, de même que des besoins éprouvés par les communautés francophones qu'elle dessert. Je suis très fière de voir l'équipe de TFO réaliser ses ambitions, surtout maintenant, alors que TFO célèbre son 20^e anniversaire, et j'ai bien hâte de l'aider à opérer la transition.

En ce qui concerne le **CEI**, l'élaboration d'une stratégie pour l'avenir fait l'objet d'un processus séparé. Le contrat actuel de rémunération à l'acte du CEI avec le ministère de l'Éducation restera en vigueur jusqu'au mois de mars 2008, et nous sommes à élaborer un plan détaillé pour cette partie de l'organisation que nous soumettrons au Conseil cet automne. Je crois que ce plan sera très excitant et qu'il permettra au CEI de réaliser son plein potentiel, et j'ai très hâte de vous en faire part.

Les annonces d'aujourd'hui porteront donc essentiellement sur **TVO** et le reste de l'organisation, y compris tous les groupes de soutien. L'époque à laquelle nous vivons est une époque excitante pour celles et ceux qui font partie de l'univers des médias. L'Internet transforme le paysage et, grâce à la technologie, des nouveaux contenus et des nouvelles plateformes sont virtuellement disponibles chaque semaine! De plus en plus d'options s'offrent à nos clients et les contenus que nous leur offrirons devront être indispensables et irrésistibles. Cette note de service contient les grandes lignes de nos nouvelles Orientations stratégiques pour TVO. Vous recevrez tous un résumé plus détaillé au cours de la semaine prochaine.

Les décisions que nous avons prises dans les Orientations stratégiques visent à répondre de façon claire au marché de plus en plus concurrentiel des médias, aux priorités précises du gouvernement et au besoin essentiel de développer un nouveau modèle de gestion durable qui tient compte de nos frais d'exploitation sans cesse croissants et de nos revenus inchangés. Les fonds de base gouvernementaux sont les mêmes depuis plusieurs années et nos recettes gagnées ne se sont pas suffisamment accrues pour couvrir les augmentations de nos coûts d'opérations. Ces réalités financières ne nous permettraient pas de faire les investissements requis pour développer une organisation numérique pertinente et durable sans avoir à procéder à des mises à pied importantes. Nous avons tout fait pour éviter ce scénario et je suis très heureuse d'annoncer que nous avons trouvé une solution alternative avec le gouvernement de l'Ontario. Le plan nous accordera deux ans pour mettre sur pied des installations numériques modestes et efficaces, et pour offrir au personnel la formation et le développement qui seront nécessaires pendant la Transition vers le numérique. Nous pouvons éviter les mises à pied, à condition de réussir à réduire nos coûts de façon importante et à augmenter nos recettes nettes au cours de ces deux années. Le processus détaillé d'approbation du financement par le gouvernement est maintenant en cours.

Lors de l'Examen stratégique, vous avez été près de 100, à travers l'organisation, à nous faire part de vos aspirations concernant notre avenir, et, récemment, c'était au tour des représentants de la GMG de nous faire savoir comment ils envisageaient la revitalisation de TVOntario. Dans le cadre de ce processus, les messages en faveur du changement ont été bien reçus, et nous avons retenu plusieurs de vos suggestions lors de la conception du nouveau plan stratégique de TVO. En adoptant une vision cohérente de TVO, nous franchissons aujourd'hui la première étape : aujourd'hui, nous présentons les grandes lignes des Orientations stratégiques qui nous serviront de guide, et au cours des semaines et des mois à venir, c'est ensemble que nous élaborerons le plan qui permettra à nos orientations de prendre forme. En poursuivant un même objectif bien défini, nous ferons en sorte d'être plus pertinents et plus axés sur le client.

La transition vers le numérique

Notre stratégie de production numérique et de distribution multiplateforme est au cœur des nouvelles Orientations stratégiques de TVO. Même si la télévision continuera d'être pour nous un médium important, l'époque où nous pouvions nous définir en tant que « diffuseur » est révolue. Nous entrons dans une nouvelle ère où nous serons un fournisseur de contenus multiplateformes et, à ce titre, notre objectif est d'offrir à la population de l'Ontario le plus grand nombre d'occasions possibles de vivre, grâce à nos contenus, des expériences concrètes et plaisantes. Et dans le cadre de ce virage fondamental, nous aurons tous, à titre de membres de l'organisation, un rôle à jouer.

Nous entreprendrons cet automne la transformation de nos installations de production

en établissement numérique plus modeste, consolidé, qui aura des capacités de gestion de contenus multimédias. Cette reconstruction, qui devrait être terminée au mois de septembre 2007, nous permettra de réaliser une partie importante de nos Orientations stratégiques, en particulier de répondre à la demande des consommateurs en créant et en fournissant un contenu numérique sur de nombreuses plateformes différentes. À l'avenir, chaque contenu que nous aurons choisi de créer sera développé, de la conception jusqu'à la production, en vue d'une distribution multiplateforme. Nous commencerons par acheter trois nouvelles caméras portatives numériques et l'équipement de soutien.

Il est clair que, sans un transfert important des ressources vers le secteur de la création de contenu numérique et sans un développement organisationnel important au cours des deux prochaines années, nous ne pourrions y arriver. De nombreuses personnes seront donc appelées à réorienter et parfois même à changer leurs activités professionnelles, à être exposées aux nouvelles technologies et à recevoir une formation liée au nouvel équipement, et il faudra adopter de nouvelles méthodes de travail. Pour assurer l'efficacité et la croissance de toutes les nouvelles plateformes, des synergies devront aussi s'établir entre les groupes de production technique des nouveaux médias.

Avec le soutien du gouvernement de l'Ontario, nous sommes résolus à munir nos employés des outils nécessaires ainsi que des compétences et des informations qui leur permettront d'être des membres à part entière de l'univers numérique. C'est une occasion excitante pour chacun d'entre nous. La transition vers la télévision numérique nous permettra de participer à des nouvelles activités qui contribuent à transformer l'univers des médias et accroître de façon remarquable l'influence de notre organisation sur la population de l'Ontario.

Le contenu : donner suite aux priorités du ministère de l'Éducation

Au moment d'évaluer notre expertise par rapport aux priorités du ministère de l'Éducation, dans le cadre de cette étude, nous avons pu préciser où et comment TVO pourrait être la plus efficace. Cela nous a permis d'établir une définition claire du contenu éducatif de TVO : un contenu qui soutient l'apprentissage à l'extérieur de la classe chez les enfants d'âge préscolaire et scolaire et chez leurs parents, et un contenu qui encourage la citoyenneté grâce à l'engagement de la population à prendre une part active aux questions d'intérêt public qui définissent notre société. Au cours des 15 prochains mois, nous mettrons en œuvre une nouvelle stratégie de contenu qui sera harmonisée avec les priorités du ministère et qui garantira que le contenu éducatif que nous offrirons à l'Ontario sera le plus innovateur possible.

Dans le cadre de ce processus, nous nous sommes sérieusement demandés si nous avons les moyens de continuer à produire des émissions à l'interne. Nous en sommes

arrivés à la conclusion que nous devons continuer à le faire pour pouvoir mettre en œuvre nos stratégies de contenu, développer notre marque exclusive et nous assurer d'avoir les droits de distribution essentiels pour pouvoir répondre à la demande des consommateurs en matière de contenu multiplateforme.

Enfants et parents

Encourager les enfants à réussir à l'école représente une des contributions les plus précieuses que nous pouvons leur apporter. Tous nos contenus à l'interne seront liés aux programmes éducatifs et développés avec des agents pédagogiques. Pour les enfants d'âge préscolaire, TVO mettra l'accent sur l'éducation de la petite enfance, et spécifiquement sur l'alphabétisation et l'acquisition de capacités au calcul. Pour les enfants d'âge scolaire, TVO se concentrera sur une partie de la population souvent négligée, le soutien de leurs intérêts et de leur engagement à apprendre avec plaisir, le contenu éducatif et les outils à leur fournir pour que les médias éducatifs jouent un rôle positif dans leur vie.

À l'automne prochain, la programmation de **tvokids** sera offerte en continu toute la journée, ce qui représentera une augmentation de 13 heures par semaine. Le contenu d'apprentissage de **tvokids.com** sera enrichi et comprendra davantage de Webémissions, davantage de possibilités interactives et davantage d'activités et de jeux stimulants. Nous consacrerons aussi plus d'énergie à la promotion de tvokids et de la valeur des produits éducatifs que nous offrons aux enfants pour faire en sorte qu'ils soient mieux compris par tous les intervenants. Cela voudra dire, entre autres, chercher à faire valider notre contenu par des partenaires et des experts en éducation provenant de l'extérieur.

Dans le cadre de notre nouvelle stratégie de contenu, celui-ci sera davantage axé sur les parents à la maison plutôt que sur les enseignants à l'école. Nous nous emploierons à influencer l'environnement familial pour faire en sorte que, dès leur arrivée à l'école, les enfants soient prêts à apprendre. Les parents d'un enfant sont ses premiers professeurs et les principaux décideurs en ce qui concerne tous les aspects de sa vie, y compris l'accès aux médias. Nous mènerons des recherches régulières visant à renseigner les parents sur les meilleurs médias à utiliser pour offrir du contenu éducatif aux enfants, sur les résultats d'apprentissage appropriés auxquels ils peuvent s'attendre et sur la façon de mesurer ces résultats. Cet automne, nous présenterons une nouvelle communauté en ligne destinée aux parents et qui leur donnera accès aux recherches les plus récentes portant sur des préoccupations et des pratiques associées aux médias éducatifs, à des outils téléchargeables et à un vaste choix de possibilités d'apprentissage interactif. Nous créerons aussi un environnement où les parents pourront échanger leurs idées et leurs points de vue avec nous et entre eux.

Citoyenneté et engagement du public

Tout notre contenu destiné aux adultes, peu importe le genre, reposera sur la citoyenneté et l'engagement du public. La citoyenneté fait référence aux questions d'ordre économique,

politique, environnemental, social et culturel qui définissent ce que nous sommes et comment nous vivons, en tant que citoyens, à l'aube du 21^e siècle. En aidant à mettre en contexte les nombreuses questions liées à la façon dont les citoyens fonctionnent en société, globalement et ici en Ontario, nous pouvons jouer un rôle unique dans le nouveau paysage médiatique. Nous avons la possibilité d'inciter les Ontariens à être actifs, impliqués et informés, d'encourager le dialogue au sujet de questions qui touchent la citoyenneté et de promouvoir la compréhension du monde complexe dans lequel nous vivons ainsi que l'engagement dans ce dernier.

Nous croyons que cette nouvelle stratégie de contenu sera très attrayante et reflètera mieux la population de toute la province et, en particulier, les diverses populations urbaines (à Toronto seulement, on parle plus de 100 langues et 49 pourcent de la population est née à l'extérieur du Canada).

Quand il est question d'enjeux importants, les Ontariens nous ont souvent dit qu'ils voulaient davantage d'analyse et de débats, et davantage de voix et de points de vue. Je suis très heureuse d'annoncer que nous élaborons présentement une nouvelle émission d'affaires courantes qui sera lancée à l'automne. En se concentrant sur un seul sujet, **The Agenda with Steve Paikin** fournira des discussions en profondeur sur des enjeux qui définissent notre société. Il comprendra aussi un contenu généré par les utilisateurs, et permettra aux Ontariennes et Ontariens de réellement se faire entendre dans le cadre de forums publics mensuels, le tout offert de façon rentable et sur de multiples plateformes.

Compte tenu de notre nouvelle façon de traiter des affaires courantes, nous avons aussi décidé que **Studio 2** ne serait plus à l'antenne la saison prochaine.

Les Orientations stratégiques visent principalement à tirer avantage de nos forces, et **Person 2 Person with Paula Todd** représente pour nous une chance en or d'explorer les questions qui touchent la citoyenneté grâce aux histoires de diverses personnes. Paula continuera de développer cette marque avec nous dans le cadre d'une série hebdomadaire qui se consacrera plus précisément aux défis d'ordre culturel, politique et socio-économique auxquels font face les citoyens d'une société en plein changement.

Sachant comment, quand et où nos auditoires veulent consommer notre contenu, et en raison de la nécessité d'étendre les blocs consacrés aux enfants, nous avons aussi décidé de ne plus diffuser **More to Life** et **Vox** la saison prochaine. Je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont consacré tant d'énergie depuis des années à Studio 2, More to Life et Vox. Vous avez contribué à constituer un héritage de qualité sur lequel nous sommes fier de pouvoir bâtir aujourd'hui. Le personnel qui a travaillé aux émissions More to Life et certains membres de l'équipe de Studio 2 seront réaffectés de façon à se concentrer sur un certain nombre d'activités de développement de nouveaux contenus issus des Orientations stratégiques.

Les films, les documentaires et les séries constituent de nombreuses occasions de soutenir notre orientation en matière de citoyenneté. Au fur et à mesure que nous élaborerons le reste de notre programmation pour les heures de grande écoute en vue de l'année qui vient, nous évaluerons tous les contenus, y compris nos acquisitions, pour nous assurer qu'ils sont conformes avec notre définition de contenu éducatif. Un nouveau calendrier de télédiffusion conforme à cette orientation sera intégré au cours des 15 prochains mois. Les émissions prévues au calendrier de télédiffusion qui ne s'harmonisent pas avec cette orientation seront progressivement éliminées au cours des 15 prochains mois. Nous continuerons à nous tourner vers nos nombreux partenaires de la communauté de la production indépendante pour qu'ils nous aident à repérer et créer des contenus qui explorent le monde dans lequel nous vivons et qui encouragent les citoyens de tous âges à demeurer actifs et informés.

Le développement d'un modèle de gestion durable

Au cours des dix dernières années, le financement provincial de TVOntario est demeuré le même, et nous avons été incapables d'accroître les recettes gagnées pour pouvoir suivre la cadence des augmentations de nos coûts d'exploitation. En s'appuyant sur notre structure de coûts actuelle, nos recettes doivent s'accroître de deux millions de dollars par année, uniquement pour faire face à l'augmentation des coûts.

Compte tenu de ces réalités financières, le développement d'un modèle de gestion durable pour l'organisation doit constituer notre priorité. À cette fin, nous réduirons nos coûts de main d'oeuvre par attrition, là où c'est possible, et nous continuerons d'appliquer le programme de retraite convenu avec les syndicats. Nous distribuerons, la semaine prochaine, des trousseaux d'information personnalisés à celles et ceux qui sont éligibles.

Pour pouvoir développer ce modèle, il faudra créer de nouvelles sources de recettes. Nous avons confiance que les changements apportés à nos contenus et à nos activités de distribution fourniront de nouvelles occasions de produire des recettes. Nous évaluerons, entre autres occasions, les tarifs d'abonnement pour un contenu amélioré, la vidéo-sur-demande et la distribution de contenu sur de nouvelles plateformes. À l'époque de l'Internet, toutes les entreprises dans le domaine des médias sont aux prises avec le besoin de créer de nouvelles sources de recettes et des modèles de gestion durable. Et nous avons bien l'intention de faire en sorte que le nôtre figure parmi les plus innovateurs.

À l'avenir, nous aurons tous un rôle à jouer dans la création de recettes : les stratégies de contenu, de distribution et de recettes vont de pair. En premier lieu, nous devons renforcer notre fonction Recettes, Développement et Marketing en faisant appel à des compétences spécialisées dans le développement de produit, le marketing et la commande des contenus multiplateformes d'aujourd'hui. Nous avons déjà commencé à élaborer des propositions relatives aux nouvelles plateformes.

Le brasseur d'idées

Nous établirons une capacité d'innovation afin de développer et tester de nouvelles idées et technologies de contenus numériques et de distribution multiplateforme. Nous pourrions ainsi favoriser l'apprentissage au sein de l'organisation et encourager l'innovation, en vue de créer de nouvelles alliances stratégiques et de nouvelles occasions de recettes.

Abattre les murs

J'aimerais vous faire part d'un autre changement qui, croyons-nous, permettra de créer un environnement plus dynamique et plus productif dans nos bureaux, tout en réduisant nos frais généraux. Nous quitterons le septième étage du 2180, rue Yonge, au mois d'août 2007 au plus tard. Cet été, nous commencerons à aménager des espaces de travail à aires ouvertes et des espaces communautaires – à abattre des murs, au propre et au figuré – et nous commencerons à développer une culture d'apprentissage, de partage, d'expérimentation et de collaboration.

Un des principaux éléments du plan consiste à regrouper au quatrième étage tous les employés de TVO qui participent à la création des contenus, avec l'équipe Recettes, Développement et Marketing. Cela permettra d'établir des relations indispensables à la conception et à la création de contenus multiplateformes qui peuvent générer des recettes.

Le CEI déménagera à son tour dans des bureaux situés au niveau de la rue qui seront accessibles directement, ce qui sera plus pratique pour les étudiants. Les plans comportent aussi d'autres relocalisations de départements, et nous vous tiendrons au courant au fur et à mesure qu'elles prendront forme. Des changements seront aussi apportés à l'organigramme de certains départements afin d'améliorer le déroulement des opérations, comme nous vous le ferons savoir sous peu.

Il y aura aussi une nouvelle structure au niveau de la haute direction de l'organisation. Un nouveau Comité de la haute direction (qui sera appelé EMC) dont je serai la directrice remplacera le groupe P&P. Le EMC sera composé de Lee Robock, Nancy Chapelle, Sarah Irwin, Todd Slivinskis, Yvonne Carey-Lee et Clara Arnold. Pendant la période de transition, Claudette Paquin en fera aussi partie. Lorsque le directeur ou la directrice en chef de Recettes, Développement et Marketing aura été embauché(e), il ou elle se joindra au EMC. Le EMC se réunira une fois par mois avec le groupe de direction pour examiner le progrès réalisé dans le cadre de la mise en œuvre des Orientations stratégiques. La composition exacte de ce groupe sera déterminée sous peu.

Les prochaines étapes

Notre avenir repose sur une détermination et une capacité d'adaptation à toute épreuve. C'est un avenir excitant qui nous permettra d'accroître notre influence dans le monde où nous vivons. Nous occupons une place idéale pour tirer profit des technologies de façon à remplir notre mandat éducatif. Il s'agit de profiter du pouvoir de l'éducation pour changer la vie des gens, pour le mieux. Je suis certaine que les stratégies de programmation et de distribution valables avec lesquelles nous abordons l'avenir sauront le mieux répondre aux besoins de nos auditoires, à ceux du marché concurrentiel et aux priorités du gouvernement.

Le talent et l'engagement de notre personnel qui a partagé sa vision et ses ambitions tout au long de ce processus méritent d'être soulignés, et je tiens à les en remercier. Vos idées, votre expérience et votre énergie sont inestimables. Je tiens aussi à remercier les membres de notre Conseil d'administration pour leurs conseils judicieux et la ministre de l'Éducation, Sandra Pupatello, ainsi que les autres membres du gouvernement de l'Ontario pour leur appui enthousiaste à nos Orientations stratégiques. Votre détermination et votre vision à tous ont rendu les annonces d'aujourd'hui possibles, et elles sont une source d'inspiration pour moi. Osez imaginer ce que nous pourrions construire ensemble et foncez pour y parvenir!

Maintenant que les Orientations stratégiques de TVO ont été établies, leur mise en œuvre peut commencer. Nous avons hâte de tenir des discussions régulières et constructives avec le CEP et le CMG au sujet de la mise en œuvre de nos Orientations stratégiques. Au cours de l'été, l'équipe de direction dirigera des exercices de planification départementale auxquels vous serez tous appelés à participer. Chaque personne impliquée dans les activités de TVO évaluera ses activités en vue de préciser celles qui doivent changer, celles qui doivent être entreprises et celles qui doivent cesser pour que nous puissions réaliser nos Orientations stratégiques. Cet été, nous entreprendrons aussi l'élaboration de scénarios et de recommandations en ce qui concerne la transition de TFO, et nous poursuivrons le processus de planification relatif au Centre d'études indépendantes.

Comme je vous le disais au moment de me joindre à vous au mois de novembre dernier, une entreprise n'est pas dirigée par une personne; elle est dirigée par des équipes. Je sais que vous aurez des questions au cours des prochains jours. Nous planifierons, les directrices en chef et moi-même, des réunions de département au cours des prochains jours. En attendant, je vous encourage à parler à votre directrice en chef, à consulter la conférence questions-réponses sur l'Examen stratégique dans First Class ou à me faire parvenir directement vos questions. J'ai hâte à nos échanges de la semaine prochaine. Et j'attends avec impatience le prochain chapitre de notre aventure.

Lisa