

LES CAHIERS DE L'AUDIOVISUEL

2009-2017

Synthèse réalisée par Jérémie Szpirglas

PRÉAMBULE

En 2009, Bernard Chaussegros, ancien président d'EuroMedia France et spécialiste du secteur audiovisuel, et Christian Kert, Député des Bouches-du Rhône, intéressé par la gouvernance des médias, fondent ensemble un « Club de l'Audiovisuel ». Invitant à débattre divers acteurs et décideurs du secteur, ils évoquent au fil des mois les sujets les plus brûlants de l'actualité de l'audiovisuel, les réformes nécessaires et textes de lois à faire évoluer. Leur objectif : soutenir les activités audiovisuelles, en difficulté dans la période actuelle.

PRÉFACE

Ces Cahiers de l'Audiovisuel ont trois raisons d'être.

Tout d'abord, ils sont nés d'une volonté partagée entre un parlementaire, non pas spécialiste, mais aguerri à l'univers des médias, et des professionnels de ce secteur désireux de ne pas faire entendre leur voix dans le seul cadre rituel des auditions officielles, mais au-delà, dans une agora libre et ouverte.

Cette agora, nous l'avons voulu informelle mais régulière : un jeudi matin de chaque mois, deux heures de réflexion mettent aux prises un grand témoin et la trentaine de membres de notre petit « Club ». Depuis notre première réunion en 2009, ce sont donc des dizaines de rencontres qui se sont tenues, discutant des sujets d'actualité de l'audiovisuel comme de ses enjeux les plus graves et profonds. Bien souvent les intervenants d'un matin sont restés ancrés au « club », venant naturellement enrichir la richesse des débats. Que chacune et chacun en soit, ici, remercié.

C'est mon ami Bernard Chaussegros, à l'origine du Club à mes côtés, spécialiste du secteur et ancien président du groupe audiovisuel EuroMedia France, qui a accepté de constituer ces panels de spécialistes. Cela nous a permis de puiser dans la grande variété de maisons de production, de chaînes de diffusion, dans les mille petits métiers liés à l'audiovisuel, les femmes et les hommes qui contribuent au jour le jour à bâtir le futur de l'information et de la culture par l'image. Un futur qui marche à grandes enjambées.

Ces Cahiers représentent donc l'une des finalités premières de nos « rendez-vous du jeudi » : publier une synthèse de nos travaux, dire ce que nous avons appris et partagé, expliquer les solutions que nous élaborées afin de répondre aux enjeux révolutionnaires de la diffusion de l'image, partout, à tous les instants de nos vies — car c'est ainsi qu'ira le monde.

C'est la première raison d'être de ces *Cahiers*.

La deuxième tient à un rappel essentiel : lorsque nous parlons production et diffusion

audiovisuelle, nous pensons immédiatement : « Culture ». Nous avons raison. Mais c'est un peu « court » ! Non que la Culture ne suffise à elle seule à justifier le déploiement des moyens nécessaires à sa diffusion. Mais simplement parce qu'un certain monde des médias a vécu et disparaît sous nos yeux — et celui qui se dresse à sa place lui est sans commune mesure. Je veux, bien sûr, évoquer la « convergence » qui aboutit à ce qu'un même contenu voit sa diffusion démultipliée par la variété des moyens : l'image se déplace du téléviseur classique vers tous les autres médias, qui se mettent en place à un rythme inimaginable il y a seulement 20 ans, c'est-à-dire à la toute fin du siècle dernier — lequel nous paraît déjà si lointain. Depuis ces « temps anciens », nous avons pris l'habitude de penser que les nouvelles générations ne regardaient plus la télévision. Cruelle erreur. Les nouvelles générations regardent la télévision mais autrement. Partout, à n'importe quel moment et avec les moyens les plus mobiles et interactifs possibles. C'est la convergence. Cette convergence a un guide : l'économie de ce secteur d'activités si hétéroclite. Faut-il alors faire de la télévision, une entreprise culturelle ? Oui bien sûr. Mais le mot est lâché : c'est une « entreprise ». Car l'audiovisuel est un monde économique en mouvement.

Les emplois liés à l'image avoisinent le million. Lorsqu'on demande aux élèves de Terminale vers quelles filières ils souhaitent s'orienter, la majorité se prononce pour des métiers liés à l'image, à la production, à l'animation. Faire de la télévision en TNT ou sur Internet, c'est appartenir à ce nouveau siècle où la force de l'écrit s'estompe doucement pour laisser place à celle de l'image. On peut le regretter mais l'image galope à travers nos sociétés. Un enfant mort sur une plage touche au cœur un monde d'indifférence ; un évènement sportif mondial soulève des foules au même instant, aux quatre coins de la planète. L'image grandit notre univers. Derrière ces réussites, il y a tout un système économique à sauvegarder. On le sait très contraint. Publicité comprise. Et notre petit club s'est donné parmi d'autres missions celle de réfléchir à la façon de le « libérer » de quelques carcans, sans que l'argent prenne le pas sur l'esprit.

Penser le modèle économique d'un secteur en pleine croissance : voilà notre deuxième raison de publier ce document.

La troisième raison, enfin, tient à l'actualité brûlante de la période : une double élection, présidentielle et législative. Depuis les primaires de l'automne 2016 et jusqu'à ce moment de printemps 2017, politiquement si fort, nous nous sommes tous rendus compte que les enjeux de la culture et des médias sont confinés bien loin des préoccupations programmatiques des candidats. S'insurger ne suffit pas : le principe de réalité doit l'emporter. Il ne nous faut compter que sur nous, passionnés de l'image, pour faire valoir nos idées. Ce document s'adresse donc aux candidats à l'élection présidentielle. Moi, comme d'autres qui voudront bien le faire, nous en ferons l'un des thèmes de la campagne des élections législatives car c'est à une (aujourd'hui) hypothétique majorité

parlementaire qu'il reviendra de défendre les idées de ces cahiers. Lesquelles ne constituent pas un programme – il y en eut tellement ! – mais un projet. Un vrai projet qui dit l'essentiel du futur et la place que chacun — audiovisuel public, audiovisuel privé — devra y prendre, et la défense que nous devons porter de grands groupes capables de concurrencer certains majors notamment américaines : des groupes qui sauront aussi parler « européen ».

Ce que nous voulons dire ici, c'est que la jungle d'internet est à la fois une chance et un péril. Tant s'y passe s'y crée et s'y périmé que, dans certains cours de masters « communication », on compare la révolution numérique à la naissance de l'imprimerie. On ne peut qu'espérer que cette nouvelle révolution s'accompagne d'un impact aussi positif que la précédente, en diffusant pareillement les idées, l'esprit humain et les valeurs constitutives de notre monde civilisé — tout un savoir humaniste dont nous avons encore tant besoin pour éviter ces fanatismes qui justifient leur haine par l'amour.

Notre troisième raison de publier ces *Cahiers de l'Audiovisuel*, c'est donc l'urgence, car il y a urgence à « oxygéner » le secteur, à lui faire vivre sa révolution et à permettre à tous ses talents de s'épanouir : écriture, réalisation, production, diffusion, etc. Nous verrons bien qui veut de nos idées, mais je reste persuadé que nous autres, membres assidus du « Club du Jeudi » ou intervenants d'un matin, avons raison de jeter ce pavé dans la mare de cette double campagne électorale. Depuis la commission Copé en 2008, aucune initiative d'importance n'est venue irriguer le paysage audiovisuel français d'idées fraîches, alors que s'ouvre une nouvelle ère des médias et de l'image. Ainsi, peut-être, grâce à ces *Cahiers*, l'été 2017 si riche d'attentes et d'expectatives verra-t-il l'avènement d'une rénovation complète et ressourcée des politiques audiovisuelles françaises.

Mes amis professionnels du secteur sont l'arme au pied.

Christian Kert

MEMBRES DU CLUB

*Au tour de Monsieur **Christian KERT**, député, et de **Bernard CHAUSSEGROS**, directeur de Smart Consulting SAS, se sont réunis au fil des années :*

Mesdames

Béatrice BODIN

Éva BROUSSOU

Virginie CALMELS

Catherine CARDE

Anne COHEN-SCALI

Anne-Sophie FILHOUHAUD

Mélanie FOUQUE

Anne GRAND D'ESNON

Tadrina HOCKING

Caroline KOVARIK

Peggy LE GOUVELLO

Karine LEYZIN

Françoise MARCHETTI

Martine MARTINEL, députée

Juliette MOLLO

Séverine LAURENT

Laurence PENEL

Lorenza RADICI

Sandrine ROUSTAN

Laetitia VUITTON

Messieurs

Olivier BABEAU, Professeur d'Université, Vice-président de la Fondation Concorde

Fabrice BAKHOUCHE

Patrick BALLARIN

Pascal BECU

Olivier BERNE

Patrick BEZIER

Francois-Charles BIDEAUX

Rémy BOMMELAER

Gilles CAMOUILLY, directeur de l'antenne et des programmes de France Ô

Axel CARRERE

Olivier CHARPENTIER

Bernard DENISLAROQUE

Gilles CHASSON

Frédéric CHEVANCE

Olivier CHIABODDO

Jérôme CHOURAQUI

Jean-Michel COUNILLON, secrétaire général de TF1

Xavier COUTURE, directeur des programmes de France Télévision

Mathieu DEBUSSCHERE

Arnaud DECKER

Jean-Marc DUBOIS

Claude ESCLATINE

François GAZAGNES

Cyril GIRAUBBIT

Olivier GUIGNARD

Serge HAYAT

Pascal JOSEPHE

Laurent JULLIEN

Laurent JUPPE

Leonidas KALOGEROPOULOS

Guillaume KORDORIAN

Jean KOUCHNER

Yves LAUNOY

Frédéric LUSSATO

Sébastien MÉNARD

Alexandre MICHELIN

David MIGNOT

Alain MODOT

Bernard MONTAGNIER

Éric MONIOT

Christophe MOUTON

Jean-Pierre NEYRAC

Marc OLIVIER

Jean-Christophe RAMOS

Paul RECHTER

Michel REYNAUD

Christian RIEDI

François-Xavier ROBINET

Marcel ROUGEMONT, député

Gregory SAMAK

Frank SOLOVEICIK

André STAUT

Boaz TRIFI

Frédéric de VINCELLES

Gérald-Brice VIRET

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| PRÉAMBULE..... | 2 |
| PRÉFACE..... | 3 |
| MEMBRES DU CLUB..... | 6 |
| SOMMAIRE..... | 9 |
| DES PROGRÈS TECHNOLOGIQUES EXPONENTIELS..... | 14 |
| 1. Des métiers en pleine mutation..... | 14 |
| a. Obsolescence des métiers..... | 14 |
| b. D'autres métiers évoluent ou apparaissent..... | 15 |
| c. Formation spécialisée et transversale : un passage obligé..... | 18 |
| 2. Les évolutions récentes de la télévision : le tout numérique puis la télévision en 3D | 18 |
| a. Retour sur le déploiement de la TNT sur le territoire..... | 18 |
| b. La Télévision HD et son évolution vers la 3D..... | 19 |
| 3. Les pôles de compétitivité..... | 20 |
| a. Pôle média du Grand Paris..... | 20 |
| b. Pôle images et réseaux de Rennes..... | 21 |
| c. La Plaine Image, filière d'excellence Image de Lille..... | 21 |
| d. Pôle Sud Image de Marseille..... | 22 |
| e. Zinealdea à San Sebastian..... | 22 |
| f. Francazal de Toulouse..... | 22 |
| g. Conclusion..... | 23 |
| 4. Problématique des normes technologiques de diffusion..... | 23 |
| a. Contexte..... | 23 |
| b. Enjeux..... | 24 |
| 5. La télévision du futur..... | 25 |
| a. La télévision connectée..... | 25 |
| b. Même pour la télévision de flux, une révolution technologique est en marche | 29 |
| 6. Les drones dans l'audiovisuel..... | 32 |
| a. Petite histoire..... | 32 |
| b. Les drones civils..... | 32 |
| c. Usages..... | 32 |
| d. Usagers..... | 33 |
| e. Défis technologiques et réglementaires..... | 33 |

| | |
|--|----|
| f. Tendances..... | 33 |
| g. Enjeux..... | 33 |
| h. Perspectives..... | 34 |
| i. Prix..... | 34 |
| | |
| 7. Audiovisuel et numérique : constats et pistes de réflexion..... | 34 |
| a. Constat..... | 34 |
| b. Enjeux..... | 35 |
| c. Forces et faiblesses de l'écosystème français :..... | 36 |
| d. Que faire ?..... | 37 |
| 8. Conclusion..... | 37 |
| 9. Annexe : point de vue de Xavier Couture sur l'audiovisuel à l'ère numérique | 38 |
| FINANCEMENTS..... | 41 |
| 1. Publicité..... | 42 |
| a. La récession publicitaire met-elle les médias en danger ?..... | 42 |
| b. Le contenu de marque (Brand Content, BC)..... | 44 |
| 2. France TV comme moteur et soutien financier du secteur audiovisuel | 47 |
| 3. Les nouveaux acteurs du financement de l'audiovisuel..... | 47 |
| a. Les fournisseurs d'accès à internet..... | 48 |
| b. L'émergence de la télévision payante..... | 48 |
| c. TNT..... | 48 |
| d. VOD..... | 48 |
| e. La télévision de rattrapage..... | 48 |
| f. Les nouveaux supports..... | 49 |
| g. Le web..... | 49 |
| h. Solutions pour adapter les dispositifs de financement..... | 49 |
| 4. Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC)..... | 50 |
| a. La trésorerie du CNC..... | 50 |
| b. La politique du CNC en faveur du numérique..... | 51 |
| c. Pistes d'amélioration du CNC..... | 55 |
| 5. Dumping fiscal et délocalisation : un péril pour l'industrie..... | 56 |
| a. Contexte..... | 56 |
| b. Une solution : pérenniser le Crédit d'impôt International..... | 56 |
| 6. Conclusion : constats et propositions..... | 60 |
| PRODUCTION..... | 61 |
| 1. La production face aux nouveaux modes de diffusion et de consommation | 61 |
| a. Contexte..... | 61 |

| | |
|--|----|
| b. Des solutions face aux nouveaux acteurs et nouvelles technologies..... | 62 |
| 2. Les types de contenus qui dominent les écrans de télévision..... | 64 |
| a. Le cinéma et la fiction à la télévision : Nos stars du petit écran..... | 64 |
| b. L'info et « l'infotainment » : Une demande en augmentation permanente ! | 64 |
| c. Le sport : une valeur sûre..... | 65 |
| d. Quelques divertissements fonctionnent néanmoins..... | 65 |
| 3. Le financement de la production : un défi économique..... | 65 |
| 4. Baisse de la commande publique et privée..... | 66 |
| a. État des lieux..... | 66 |
| b. Proposition 1 : revoir les quotas de diffusion..... | 66 |
| c. Proposition 2 : revoir la chronologie des médias..... | 67 |
| d. Proposition 3 : revoir la législation et les aides..... | 67 |
| 5. Relation des producteurs avec les diffuseurs : petits succès et grands tourments | 68 |
| a. L'absence de recherche et de développement..... | 68 |
| b. Un déficit de confiance dont pâtissent les petits producteurs..... | 70 |
| c. Droits de propriété et de diffusion..... | 71 |
| d. Autres pistes d'amélioration..... | 71 |
| 6. L'exportation : une tâche compliquée..... | 72 |
| 7. Conclusion : constats et propositions..... | 73 |
| a. Le contexte : l'industrie de l'image en péril..... | 74 |
| b. Nos propositions..... | 75 |
| 8. ANNEXE – Christophe Nobileau : vers un nouveau business model. | 81 |
| DIFFUSION ET DISTRIBUTION..... | 83 |
| 1. Les nouvelles formes de diffusion et ses conséquences sur les acteurs de la chaîne de valeur..... | 83 |
| a. Contexte..... | 83 |
| b. Fiscalité..... | 84 |
| c. Étude de cas : une nouvelle chaîne en 2012 : CHÉRIE 25..... | 84 |
| d. Pistes..... | 84 |
| 2. Télévision payante..... | 85 |
| a. Constats..... | 85 |
| b. Sujets de réflexion pour favoriser le développement de la télévision payante | 86 |
| 3. Concentration des médias..... | 88 |
| a. Contexte..... | 88 |
| b. Enjeux législatifs..... | 88 |
| c. Les conséquences sur la production..... | 88 |
| d. Enjeux internationaux : l'émergence d'un groupe « média » fort ?..... | 88 |

| | |
|--|-----|
| e. Cadre réglementaire..... | 89 |
| f. Le marché des contenus..... | 90 |
| g. Le marché publicitaire..... | 90 |
| h. Étude de cas : la cession de Direct 8 et Direct Star au Groupe Canal+ et ses éventuelles conséquences sur l'économie audiovisuelle..... | 91 |
| i. La mesure des concentrations dans les médias : vers de nouveaux indicateurs en faveur du pluralisme, par Arnaud Decker (2016)..... | 92 |
| 4. Télévisions locales..... | 97 |
| a. Contexte économique..... | 97 |
| b. Obligations..... | 98 |
| c. Rapport aux autres médias locaux..... | 98 |
| d. Pistes..... | 98 |
| 5. TDF..... | 99 |
| 6. Annexes..... | 99 |
| a. Annexe 1 – Jean-Michel Counillon : Les acteurs historiques face à la concurrence des nouveaux acteurs..... | 99 |
| b. Annexe 2 – Au sujet des chaînes bonus..... | 101 |
| NOUVEAUX USAGES ET MUTATION DES MODES DE CONSOMMATION | 105 |
| 1. Nouveaux usages..... | 108 |
| a. Des chaînes historiques délaissées..... | 108 |
| b. Catch-up TV..... | 108 |
| c. La vidéo à la demande..... | 109 |
| d. SVOD..... | 110 |
| e. Accès à l'information..... | 110 |
| f. Divertissement..... | 111 |
| g. Prolongement et complémentarité des programmes traditionnels..... | 111 |
| h. Programmes multisupports..... | 111 |
| 2. État du marché..... | 112 |
| a. Émergence de nouveaux acteurs..... | 112 |
| b. Imposer des obligations aux nouveaux acteurs ?..... | 112 |
| c. Exemple de Netflix..... | 112 |
| 3. Convergence des contenus et déferlante de l'interactivité..... | 113 |
| a. Transversalité des secteurs industriels..... | 113 |
| b. Émergence de nouvelles écritures / transmédia / cross-média..... | 114 |
| 4. Transferts des profits..... | 115 |
| 5. Vers un nouveau modèle économique ?..... | 115 |
| a. Financement du développement des projets..... | 116 |
| b. CNC/Fond de soutien..... | 116 |

| | |
|---|-----|
| c. Publicité..... | 117 |
| 6. Quelle réglementation dans le contexte de cette mutation des usages ? | 117 |
| a. Organiser la transversalité des fonctions des instances de surveillance et de régularisation | 117 |
| b. Pistes de réflexion : vers une licence globale ?..... | 118 |
| c. Où en serons-nous dans dix ans ?..... | 118 |
| d. Vers une licence globale ?..... | 118 |
| LÉGISLATION..... | 120 |
| 1. Fiscalité..... | 120 |
| a. La taxe TST pour les chaînes privées..... | 120 |
| b. La TVA à 19,6 % sur le triple play..... | 120 |
| c. Le Crédit d'impôt international (C2I)..... | 121 |
| d. Crise de l'industrie audiovisuelle : la solution de la « taxe culture » s'impose plus que jamais | 121 |
| e. Le CREDIDA..... | 124 |
| 2. Régulation..... | 125 |
| a. Chronologie des médias..... | 126 |
| b. Fusion CSA/ARCEP : une nécessité face aux bouleversements technologiques | 126 |
| c. Publicité autour des jeux en ligne..... | 128 |
| d. Face à l'arrivée des nouveaux acteurs : quelle régulation ?..... | 129 |
| 3. Quelques problématiques législatives liées aux nouvelles technologies | 130 |
| a. Contexte..... | 130 |
| b. L'exception culturelle en question..... | 130 |
| c. Problématique des droits..... | 131 |
| d. Problématique occasionnée par la réglementation SMAD..... | 131 |
| e. Adopter une approche industrielle globale et durable..... | 132 |
| f. Conclusion..... | 132 |
| 4. Législation du travail et régime de l'intermittence..... | 132 |
| 5. Droits d'auteur, droits de propriété et de diffusion..... | 133 |
| 6. Annexe – l'accident de <i>Dropped</i> : faut-il encadrer ce type d'émissions télévisées ? | 134 |
| a. Les dispositifs existants..... | 134 |
| b. Conclusion..... | 134 |
| AUDIOVISUEL PUBLIC..... | 135 |
| 1. France Télévision..... | 135 |
| a. Contexte..... | 135 |
| b. Financement..... | 136 |
| c. Une restructuration maintes fois évoquée, toujours attendue..... | 138 |
| d. Des idées pour une réforme véritable..... | 143 |

| | |
|---|-----|
| e. Gouvernance..... | 145 |
| 2. Radio-France..... | 148 |
| a. Enjeux de structure..... | 148 |
| b. Enjeux financiers..... | 149 |
| c. Enjeux de gouvernance..... | 149 |
| d. Enjeux politiques..... | 149 |
| e. Ouverture possible : l'export..... | 149 |
| 3. Audiovisuel extérieur de la France..... | 149 |
| a. Contexte..... | 149 |
| b. Des questions demeurent aujourd'hui..... | 150 |
| 4. Agence France Presse..... | 153 |
| 5. La télévision publique en Outre-Mer..... | 153 |
| a. La télévision publique en Outre-mer : Le réseau Outre-mer Première..... | 153 |
| b. La télévision publique d'Outre-mer : France Ô..... | 154 |
| LES ACTEURS FRANÇAIS DANS LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR AUDIOVISUEL EN AFRIQUE..... | 157 |
| 1. Le continent africain est-il prêt pour l'audiovisuel de demain ?.. | 157 |
| a. Introduction..... | 157 |
| b. Un continent d'opportunités..... | 158 |
| c. Les défis à relever..... | 160 |
| 2. L'Afrique : un marché pour l'export de la production française.. | 169 |
| a. Production..... | 169 |
| b. Financements..... | 170 |
| c. Rôle du service public..... | 170 |

DES PROGRÈS TECHNOLOGIQUES EXPONENTIELS

Par la nature même de ce qu'il produit, le secteur de l'audiovisuel est très sensible aux évolutions des technologies. Des évolutions dont la vitesse s'accélère à un rythme exponentiel depuis une trentaine d'années et l'avènement du numérique.

Investissements matériels incessants, nouveaux métiers et métiers obsolètes, évolution des normes et mutation des pratiques : la technologie impose une flexibilité accrue et une projection toujours plus radicale vers l'avenir.

Autre révolution industrielle du secteur : la tendance générale va vers une diminution des coûts de la fabrication de l'image.

Via le web, le numérique envahit tous les foyers. Certes, la société s'adapte à la technologie, mais quels types de contenus allons-nous lui donner ?

1. Des métiers en pleine mutation

a. Obsolescence des métiers

i. Cas des laboratoires cinématographiques

Au cours de la dernière décennie, la numérisation des salles de cinéma a connu un coup d'accélérateur fulgurant : en quelques années à peine, la quasi-totalité des salles est passée au numérique. Cette mutation technologique ultra-rapide et de grande ampleur a entraîné une refonte complète de l'activité, et engendré une grave crise chez les prestataires du secteur, notamment les laboratoires, victimes collatérales.

Logiquement, les deux principaux laboratoires spécialisés dans le tirage de copies, LTC, du groupe Quinta Industries, et Eclair, se sont retrouvés en très mauvaise posture : Eclair a vu son chiffre d'affaires chuter de 30% en 2010 et de 40% en 2011. Et LTC fondée en 1935, a carrément été liquidée, et ses 115 salariés, licenciés fin décembre.

Mais chez Quinta Industries (182 salariés au total), propriété du producteur Tarak Ben Ammar, l'onde de choc a déstabilisé l'ensemble du groupe, y compris Duran et Dubois, deux sociétés spécialisées dans les effets visuels numériques et l'animation 3D.

Toutes les branches de Quinta Industries ont été mises en liquidation judiciaire.

ii. Vers une reconversion de ces métiers et entreprises

La richesse de notre patrimoine audiovisuel nous amène, compte tenu des évolutions technologiques, à numériser ces chefs d'œuvre dont le marché de la distribution, tant au niveau français qu'étranger.

Néanmoins, le photochimique permet une meilleure conservation que le numérique. Via la numérisation, il y aurait donc là pour les laboratoires un marché à exploiter et une manière de retrouver de l'activité.

➤ Reconversion vers la numérisation, la conservation et, de là, vers la

circulation des œuvres.

- Création d'un centre de conservation sur support argentique afin de répondre à la durée de vie non connue des supports numériques ?
- Quel rôle pour le CNC dans cette démarche ?

b. D'autres métiers évoluent ou apparaissent

La révolution numérique a démultiplié les vecteurs de diffusion des images, sons et textes et a entraîné, de facto, une modification de tous les métiers de la filière.

L'ensemble des compétences interfilières doivent apprendre à travailler ensemble. Cela concerne tous les métiers du texte, de l'image et du son, sans être exhaustif :

- Métiers de la Presse et de l'édition
- Métiers de la radio
- Métiers de la TV
- Métiers du Cinéma
- Métiers du multimédia
- Métiers du web
- Métiers du jeu vidéo
- Métiers de l'animation

Cependant, si les métiers de la production se transforment et se complexifient de façon irréversible, les savoir-faire initiaux demeurent identiques.

La production audiovisuelle traditionnelle et la production multimédia restent structurées autour d'organisations du travail assez similaires, chacune adaptant cette catégorisation à ses propres besoins et à ses propres moyens.

On note pourtant l'émergence d'une filière Web et multimédia réunissant l'ensemble des métiers issus de l'ère numérique et dont les compétences multimédias et transversales sont mises en avant dans la définition du métier à l'instar, par exemple, de l'infographiste, du réalisateur multimédia ou

du scénariste multimédia Web/TV.

i. Auteurs/Story Architects

Sans auteur, pas de production. Les auteurs traditionnels vont devoir remettre en cause leur approche du métier. En effet, il est très compliqué pour un auteur seul d'élaborer une expérience transmedia sans s'entourer d'**une équipe transversale pluridisciplinaire** pour en supporter la création, la production et la diffusion.

Il ne s'agit plus de ne raconter exclusivement une histoire mais de créer une expérience. De jouer l'immersion au cœur d'un concept.

➤ **L'industrie américaine a une vraie formation à l'écriture, ce n'est pas le cas en Europe.**

➤

ii. Producteur

Mention spéciale au producteur multi-supports qui doit être à même de dialoguer avec l'ensemble des équipes Editoriales, de Production, mais aussi Communication / Marketing et Système d'information (monde d'ingénieur).

Toute la génération des web agency des années 2000 s'est structurée autour du numérique. Elles sont généralement issues de la Publicité (secteur précurseur) avec une forte relation entre les annonceurs et les marques.

Elles doivent maîtriser les filières multimédia/web, les techniques utilisées depuis leur apparition (flash, html...), et ont toujours travaillé en numérique.

Le project manager est l'équivalent du producteur exécutif.

➤ **Soulignons une difficulté d'adaptation :**

Lorsqu'il porte un projet multi-supports auprès d'un diffuseur, le producteur rencontre un problème concernant son interlocuteur chez les diffuseurs : impossible pour lui d'avoir un interlocuteur unique. Il compose avec le responsable des programmes, le responsable d'unité, responsable communication, le responsable nouveaux médias, le responsable nouvelles écritures, le responsable produits dérivés... Hélas, tout dépend encore de l'antenne : les diffuseurs ne raisonnent pas en complémentarité des écrans mais pensent internet en tant que prolongement de l'antenne...

Pour s'en rendre compte, il suffit de regarder l'organisation de l'audiovisuel public qui n'est à ce

jour toujours pas organisé autour du contenu mais par diffuseur, avec une entité dédiée au numérique ne peut pas agir de façon transversale...

D'autre part, on observe aujourd'hui le développement de petites sociétés de production. Certaines de ces petites sociétés se créent « hors la loi » et mettent le secteur en danger en créant une concurrence sauvage.

iii. Community manager

Le poste de « community manager » est au cœur du dispositif : il gère et anime les différentes communautés (ex pour la télévision ; lien antenne - programme public) afin de les faire interagir et augmenter.

iv. Des pratiques journalistiques en pleine mutation

Deux évolutions principales sont à l'œuvre :

- un accroissement de la polyvalence (rédaction, tournage, montage et désormais web) permis par la facilité d'emploi des outils ;
- une remise en cause de la position centrale et exclusive du journaliste dans la fourniture de l'information, liée en particulier à la concurrence des réseaux sociaux sur lesquels tout un chacun devient émetteur d'informations.

v. Le jeu vidéo

Quelques chiffres sur l'industrie du jeu vidéo

Première industrie culturelle en France et dans le monde

2,7 milliards € Chiffre d'affaires en France (52^e monde)

250 entreprises

5000 emplois (3 000 en production) (+15 % par an)

c. Formation spécialisée et transversale : un passage obligé

Il faut souligner l'importance à donner à la formation spécialisée et transversale. La multitude des formations doit prendre en considération l'impact des nouveaux médias et se réorganiser en fonction des opportunités offertes par le marché du travail.

L'exemple du savoir-faire des studios d'animation et les jeux vidéo est éloquent : aujourd'hui, ces deux filières françaises sont unanimement reconnues à l'international.

On observe aujourd'hui une multitude de formations « traditionnelles » sans rapport avec les débouchés possible : **il faut adapter les cursus aux évolutions du secteur.**

2. Les évolutions récentes de la télévision : le tout numérique puis la télévision en 3D

a. Retour sur le déploiement de la TNT sur le territoire

La France a fait un vrai passage sociétal avec ce saut dans le numérique. Le choix de la TNT Terrestre avait été opéré par les techniciens de TDF alors encore public (et on peut largement comprendre pourquoi) alors que l'on savait que la couverture ne serait pas totale.

i. Gestion du déploiement

Le CSA en a été le maître d'œuvre tant au niveau du calendrier que de ses modalités d'application. Une structure dédiée a été constituée (27 personnes). La totalité des régions, avec un taux de pénétration « acceptable » de 91% par département, était couverte au 30/11/2011. L'état était conscient que certains ne recevraient pas la TNT, qu'il conviendrait alors de proposer une solution alternative par câble ou satellite, nécessitant une indemnité forfaitaire de 250 € par foyer sans conditions de ressource. Les chaînes historiques n'ont pas voulu pas participer à ce financement des « exclus » — pire : elles ont fait des économies de bouts de chandelles sur les émetteurs.

ii. Législation

Les textes qui régissent le plan numérique se trouvent notamment dans la loi du 7/12/2009 concernant la fracture numérique.

iii. Les enseignements du déploiement du tout numérique

Ce passage témoigne d'une mauvaise gestion de l'économie. Le coût social ne cesse d'augmenter.

Le numérique doit permettre de « désenclaver » le territoire et particulièrement la France rurale tout en créant d'autres formes d'emplois, plus adaptés à l'économie de demain et d'après-demain.

Le tout numérique n'est qu'une première étape avant le passage en M-PEG 2 puis en M-PEG 4, qui est intervenu en avril 2016. Le passage au numérique facilite ainsi le déploiement de la HD et de la 3D

b. La Télévision HD et son évolution vers la 3D

i. Contexte

Depuis l'origine et jusqu'en 2008, la télévision était produite et diffusée en simple définition (SD). L'image était composée de 625 lignes.

Après de longues expérimentations au Japon, aux USA et en Europe (notamment aux Jeux Olympiques d'hiver d'Albertville), la Haute Définition (HD) s'est imposée sur les petits écrans.

L'image est définie par 1080 lignes et, de stéréo, le son est devenu multi canal (5.1).

ii. Coût de l'opération

Les investissements techniques pour le passage à la HD sont très lourds. L'investissement est à la fois brutal et lourd, surtout pour les prestataires de services techniques, qui n'avaient pas fini d'amortir leur matériel SD.

- **Nous devons faire évoluer les modèles mais également les métiers et peut-être construire un modèle économique différent car la HD coûte de 20 à 35 % plus cher. La seule variable d'ajustement réside donc dans le volume de la production, ce que les chaînes ne comprennent pas.**

iii. Vers la 3D

La situation est rendue plus ardue encore avec l'émergence de la 3D. Le cinéma a été le premier concerné. Le film *Avatar* est devenu la référence en la matière d'image en relief.

Les industriels de la Télévision, à commencer par Sony, Samsung et LG ont vu tout le parti qu'ils pouvaient tirer de cette nouvelle technologie attrayante pour vendre des écrans, et toute la filière technique s'est rapidement trouvée concernée.

Techniquement, il s'agit d'une prolongation de la HD, puisque l'image a la même résolution. Pour la captation d'une émission, il faut à ce jour multiplier par deux le nombre de caméras, et le visionnage nécessite le port de lunettes spéciales, comme pour le cinéma.



La 3D doit être considérée comme une opportunité

- Ces technologies ne sont pas arrivées à maturité
- Via le passage à la 3D, il faut permettre l'émergence d'une nouvelle forme de créativité, qui sera porteuse en termes d'emplois nouveaux
- La société s'adapte à la technologie, mais quels types de contenus allons-nous lui donner ?
- Les récentes intégrations de lecteurs 3D chez Youtube et Facebook vont permettre à cette technologie de se déployer plus vite et plus largement.

3. Les pôles de compétitivité

Le transversale bouleverse également les collectivités...

La convergence des secteurs audiovisuelles, internet et télécoms et de leurs considérables enjeux ont conduit les collectivités à construire des stratégies de développement volontairement dynamiques autour de pôles de compétitivité ou clusters (un moyen aussi pour elles d'obtenir de nouvelles sources de financement pour le développement économique local).

C'est un moyen de mutualiser de moyens.

Tous ces pôles ne survivront pas s'ils n'incitent pas les productions à venir chez eux.

Aujourd'hui, ils se démultiplient, mais cette démultiplication est dangereuse, car seuls quelques-uns pourront se distinguer et survivre, compte tenu de la forte concurrence européenne et internationale...

⇒ **Ne faudrait pas créer des passerelles entre ces différents pôles ?**

a. Pôle média du Grand Paris

Objectif: hisser la filière Image du Grand Paris au plus haut niveau de la compétitivité européenne et internationale.

Le Pôle Média Grand Paris est une grappe d'entreprises qui fédère les acteurs de la filière Image pour contribuer au développement du secteur sur les territoires du Nord Parisien et du Val-de-Marne. Son réseau collaboratif regroupe plus de 80 structures : collectivités territoriales ; entreprises ; universités ; structures de formation, de recherche et d'innovation.

i. Pôle Image Nord Parisien

La mission du Pôle Image Nord Parisien consiste à accompagner le développement économique de la filière Image sur le territoire, et notamment à :

- Structurer et promouvoir une filière Image de manière forte et pérenne sur le territoire du Nord Parisien, en partenariat avec les collectivités impliquées
- Soutenir les secteurs d'activités émergents (cross-média, 3D, ...)
- Accompagner le développement à l'international
- Aider au financement des sociétés et de leurs projets
- Contribuer à l'émergence de projets innovants
- Consolider la compétitivité par la mise en œuvre d'une veille économique
- Renforcer les compétences par des actions de formation
- Accompagner les démarches de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)

Le Pôle Image Nord Parisien accompagne aussi les grands projets qui vont œuvrer comme des outils de marketing territorial et vont faire maillage avec les acteurs locaux pour une nouvelle dynamique industrielle sur le territoire, comme la Cité du Cinéma.

i. Pôle Image Val-de-Marne

Le pôle image Val-de-Marne profite du potentiel foncier des Studios de Bry-sur-Marne (zone d'activité liée à l'audiovisuel), en assurant la pérennité du site de l'INA.

b. Pôle images et réseaux de Rennes

Ce pôle associe des ingénieurs et des créateurs, pour garantir que les contenus seront en phase avec les innovations, mais pour garantir aussi que la technique sera adaptée aux nécessités de la création : 3D, réalité virtuelle, réalité augmentée...

c. La Plaine Image, filière d'excellence Image de Lille

Le site qui s'étend sur près de 5 hectares se positionne comme un « stimulateur de convergence » des métiers de l'audiovisuel, de l'animation, du jeu vidéo et des images de synthèse.

Il abrite ainsi déjà un pôle télévision, deux studios de cinéma, une dizaine d'entreprises spécialisées dans les domaines de l'audiovisuel, de l'Internet, de la communication, du jeu vidéo ou de la photo

d. Pôle Sud Image de Marseille

Il fédère les acteurs de la filière du multimédia et de l'internet de « Medmultimed » et « Pôle Sud Image » réseau de professionnels de la filière image (cinéma, audiovisuel, animation et jeu vidéo). Il est prévu de porter la structure vers de nouveaux territoires tels que le transmédia et les économies créatives émergentes.

Les missions des deux pôles labellisés Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economique Solidaire s'articulent autour de 5 leviers de développement économique : l'innovation, l'accompagnement à l'international, l'utilisation optimale des TIC, la formation, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

e. Zinealdea à San Sebastian

Zinealdea est un espace de services et d'infrastructures destiné à la production audiovisuelle, situé au cœur de l'Eurocité Bayonne/San Sebastian, à mi-chemin de Paris et Madrid.

Sur une surface de 80 000 m², on trouve, au cœur du dispositif, un espace dédié à la production avec des plateaux de cinéma, dont un de 1800 m² et de 14 mètres de haut, de plus petits studios, des espaces auxiliaires et des entrepôts permettant l'accès aux camions. C'est aussi un hôtel permettant aux intervenants en cours de production d'être logés sur le site, un centre de formation destiné autant aux étudiants en audiovisuel qu'aux professionnels, c'est encore un parc industriel

d'entreprises du secteur audiovisuel, des espaces loisirs ouverts au grand public et la possibilité de spectacle en tout genre... un pôle audiovisuel digne des studios hollywoodiens.

f. Francazal de Toulouse

Les Studios Raleigh ont proposé un projet de reprise de l'ancienne base militaire Toulouse - Francazal pour les transformer en studios de cinéma. C'est le potentiel des studios voués à la production cinématographique et télévisuelle que Bruno Granja veut implanter à Francazal. Il s'agirait par ailleurs de la plus vaste structure de cette nature en Europe.

Objectif : hisser Toulouse au rang de Paris en termes d'offre de services globale auprès de l'industrie cinématographique française et européenne. On parle de milliers d'emplois (5000), de formidables retombées en termes de tourisme et de notoriété, ou encore d'une occasion inespérée de diversifier notre industrie.

Budget : 100 millions

Superficie : 45 hectares

Les Studios Raleigh héberge notamment les productions Disney et Marvel. S'y sont ainsi tournés *Pirates des Caraïbes*, *Spiderman*, *Hulk*, *Tron*, *X-Men*... Le prochain volet d'*Avatar* sera également tourné dans les studios de Manhattan Beach.

Devenir du projet : Hélas, le projet Francazal s'est avéré irréaliste dans un contexte purement cinéma, même s'il a su faire rêver toute une région. Dans les faits, c'était un projet de parc d'attraction maquillé en un modèle économique industriel (avec défiscalisations, aides régionale et nationale)...

g. Conclusion

Devenant des « guichets » de financement nécessaires à la production, les régions vont peu à peu soutenir de plus en plus de projets de structures techniques (studios, prestataires...) comme cela fut récemment le cas pour des studios à Montpellier, Sète ou Martigues.

4. Problématique des normes technologiques de diffusion

a. Contexte

Après le passage au tout numérique, la question de l'adoption d'une nouvelle norme de diffusion se pose pour remplacer la DVN-T (on passerait vers l'évolution naturelle de la norme DVB-T : la DVB-T2).

Pour rappel : **DVB-T** pour *Digital Video Broadcasting – Terrestrial* est une norme de diffusion de la télévision numérique par liaisons hertziennes terrestres. Il s'agit de l'une des normes de la famille DVB qui comprend des normes de diffusion de la télévision numérique par différents moyens. Le DVB-T définit la méthode de transmission des services télévisés (audio, vidéo et données). En mars 2006, le groupe DVB décide de lancer le DVB-T2 ; cette norme est le successeur de la norme DVB-T. Le nouveau format supporte la HD et la UHD.

En février 2013, le CSA recommande la norme DVB-T2 comme méthode de transmission et HEVC pour la compression. Le CSA recommande l'introduction d'une plateforme en Ultra Haute Définition et le HEVC.

Le CSA recommande ainsi l'extinction du MPEG-2, norme de 1994, pour d'abord le remplacer par le MPEG-4 en AVC (H.264), puis l'évolution du MPEG-4 vers le HEVC (H.265) ; le HEVC est en test depuis 2016.

b. Enjeux

i.

Avantages

○

La norme de transmission DVB-

T2 supporte la HD et la UHD.

- DVB-T2 permet plus de services télévisés
- Le format de codage vidéo HEVC limite la bande passante radio utilisée et permettra la ultra haute définition.
- Optimisation des bandes passantes, possibilité de diffuser plus de chaînes en haute définition, sur moins de canaux.
- Possibilité de réallocation des fréquences libérées (source de financement de la part des opérateurs de télécommunication qui en ont besoin)

ii.

Inconvénients

- Nécessite un changement des équipements (ou un adaptateur) pour le consommateur alors qu'il vient de réaliser un investissement récent (pour le tout numérique)
- Les futures normes (dvbt-2) ne vont-elles pas entrainer des coûts techniques plus élevés et ainsi laisser encore moins de place à la part artistique ?

iii. Débat dans le secteur

Le sujet oppose les opérateurs téléphoniques (qui ont besoin de nouvelles fréquences, mais dans quel délai ?), les diffuseurs télés (certains acteurs comme Canal +, D8 ou DStar, préconisent de rester en DVB-T1 alors que le DVB-T2 est naturellement meilleur car tout le monde sera en HD), TDF (désormais privé, qui perd au change), les équipementiers (désireux d'écouler leurs stocks, avant de vendre les nouveaux appareils adaptés), et l'état (toujours en quête d'argent frais).

- L'adoption de nouvelles normes n'est-elle pas précipitée ? Les opérateurs téléphoniques ont-ils besoin dès à

présent ? Ne faut-il pas les laisser finir les investissements actuels avant de les ponctionner à nouveau ?

○

Pour ne pas déréguler le marché il faut figer les fréquences du DVB-T1 jusqu'en 2018. Il faut une transition de 5 à 10 ans et le maintien du marché actuel avec les acteurs existants. Il faut organiser le passage.

○

Que faire concernant le développement et la distribution de la télévision payante lors du passage en DVB-T2 ?

○

Il faut adopter une stratégie de communication claire vis-à-vis du grand public concernant les équipements.

5. La télévision du futur

a. La télévision connectée

i. Contexte

Le phénomène de la connexion est très fort et le modèle économique actuel est en train de voler en éclat. 90% des téléviseurs vendus dans le monde actuellement sont connectables et 40 % des téléviseurs en France en 2013 (source SNPTV) sont connectés : c'est un des **5 plus gros marchés au monde**. Les entreprises les plus puissantes du secteur, comme Apple, Google, Samsung sont déjà sur le sujet.

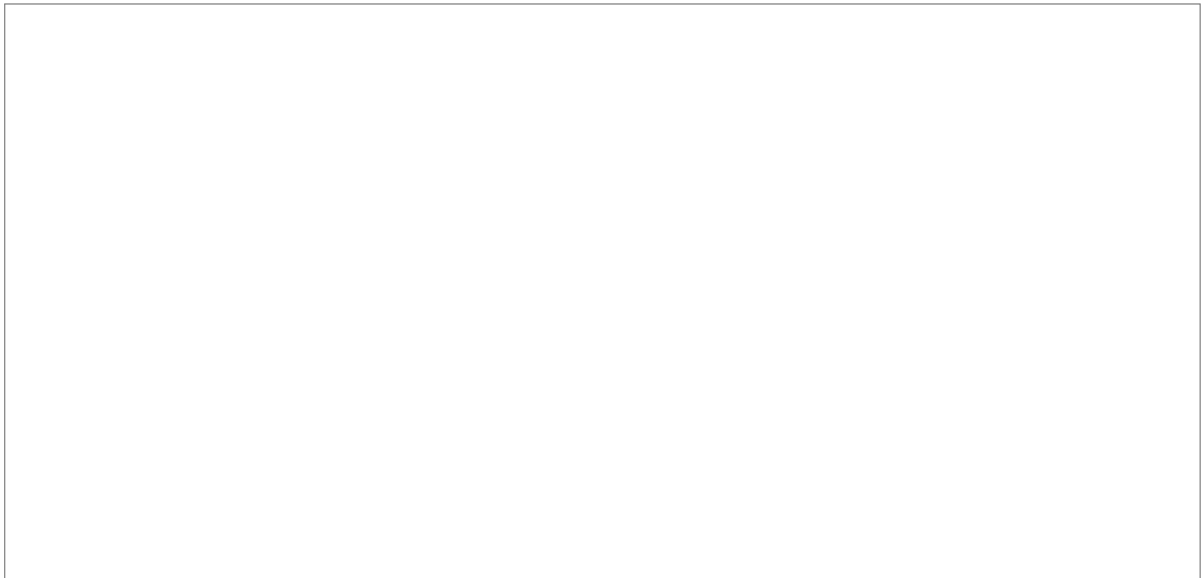
La « Télévision Connectée » est un écran de télévision relié à Internet. Le foyer reçoit donc les signaux de télévision à 100% par le réseau IP ou au travers d'une convergence entre le satellite, le câble ou la TNT et ce même réseau IP, cela en fonction de la bande passante disponible dans la zone d'habitation. Pour le consommateur, cela permet l'accès à un univers de télévision sans limite avec des services innovants (VOD et SVOD, TV de rattrapage, etc.).

ii. Un marché porteur

Afin de mieux comprendre les intérêts en jeu dans les prochaines années, voici une analyse du marché par rapport à l'implémentation de l'ADSL en France :

| | En | Source |
|--|----------|------------------------------------|
| | Millions | |
| Total Foyers | 27,13 | Médiamétrie/GFK (12-10) |
| Total Foyers TV | 26,70 | Médiamétrie/GFK (12-10) |
| Foyers (adaptateur TNT ou TV intégré) | 22,934 | Médiamétrie/GFK (12-10) |
| Abonnements DSL | 19,48 | Arcep - Données octobre 2010 |
| DSL éligibles TV | 10,11 | Arcep - Données octobre 2010 |
| TV via DSL utilisé par au moins un membre du foyer | ca. 7,0 | Credoc juin 2010 - Estimé fin 2010 |
| TV via ADSL sur téléviseur | 6,242 | Médiamétrie/GFK (12-10) |
| Utilisateurs non éligibles | 3,868 | D'après Médiamétrie et Arcep |
| Abonnés DSL non éligibles | 9,37 | Arcep |
| Service antenne + parabole (dans zones TNT) | ca. 2,9 | D'après Médiamétrie/GFK (12-10) |

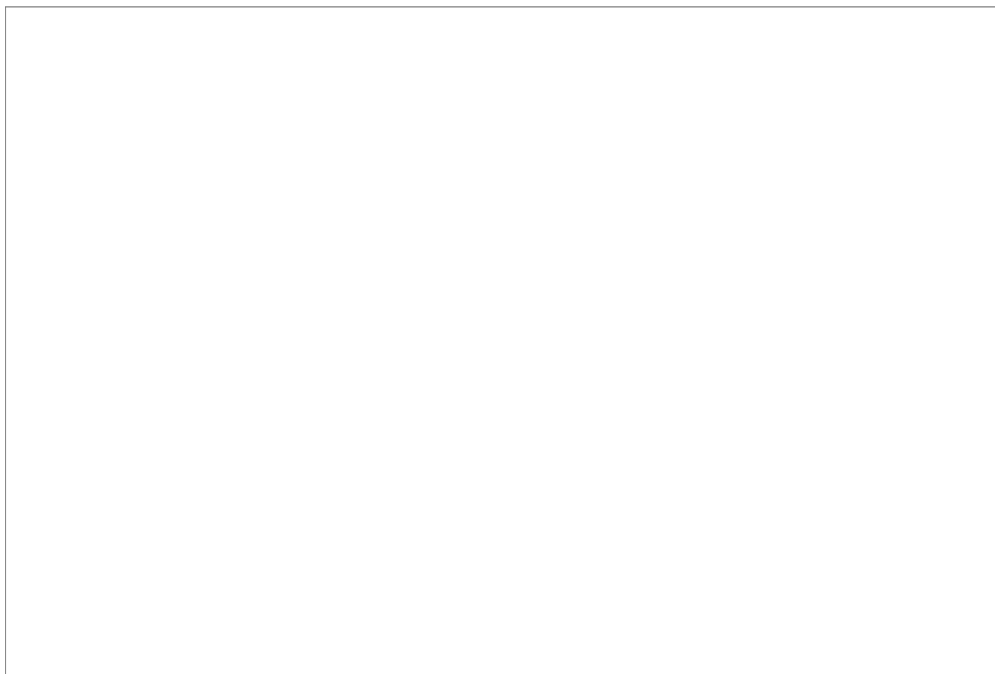
Selon l'institut Médiamétrie (décembre 2010), la VOD gagne en notoriété : 86% des internautes âgés de 6 ans et plus connaissent cette pratique. 4,2 millions de personnes ont consommé de la VOD en 2010. Le téléviseur et l'ordinateur sont les 2 écrans favoris pour regarder des programmes en VOD, avec un léger avantage pour la « télévision connectée ».



Source : Médiamétrie-GfK / Référence des équipements multimédia Octobre-Décembre 2010 -

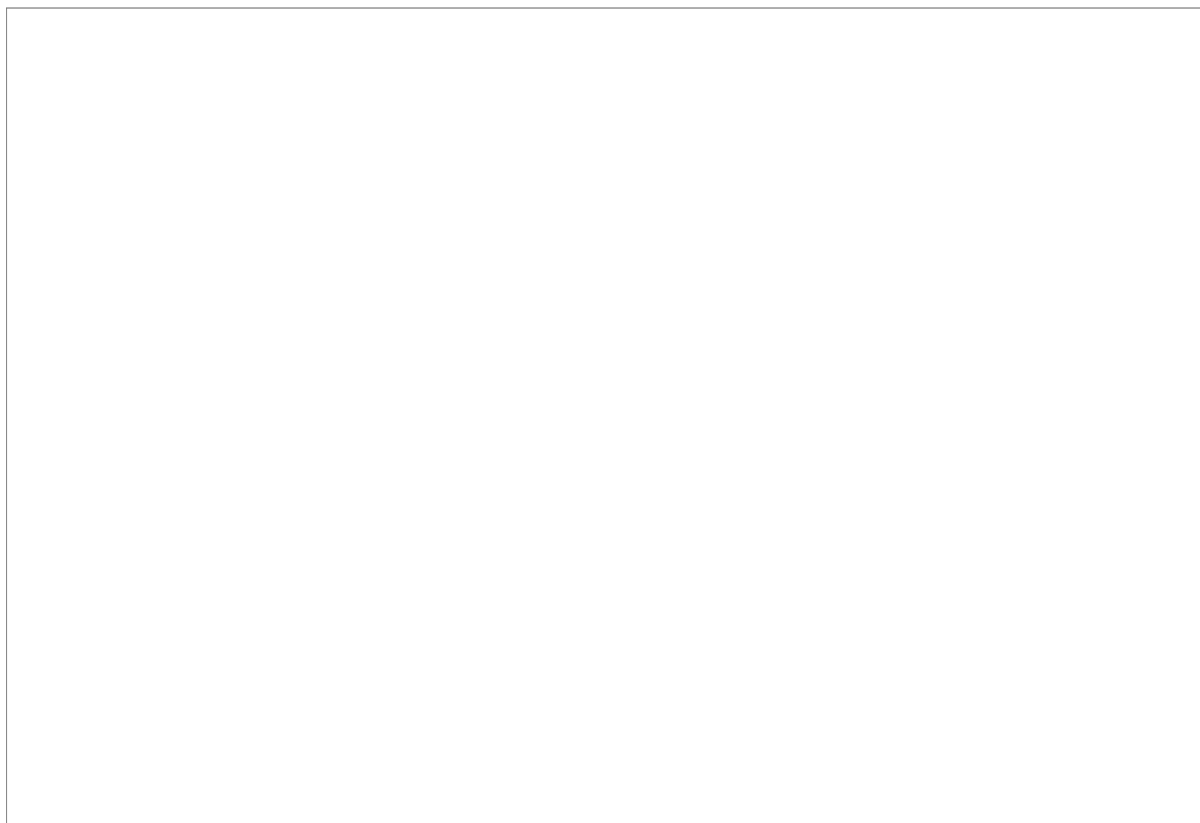
Base : Foyers équipés TV

Les estimations fournies par l'étude du groupe Médiamétrie montrent qu'en 2011, 9 millions de téléviseurs seront vendus en France, dont 25% avec une connexion internet intégrée. En 2014, c'est 70% des télévisions vendues qui en seront équipées.



Il va devenir de plus en plus difficile de faire la différence entre une image reçue par un moyen traditionnel et une autre reçue par IP. Avec l'accélération de ce marché sur les prochaines années, il va devenir indispensable d'adapter nos lois et nos systèmes de régulation à une démultiplication de

l'offre audiovisuelle dans un contexte concurrentiel accru.



iii. Enjeux techniques

L'éditeur de service doit donc non seulement faire face à un marché extrêmement concurrentiel, car ouvert sur l'International (et donc reposant sur des marges réduites), mais aussi à de nouveaux modes de distribution avec un accès au marché beaucoup moins coûteux. Avec la télévision connectée, la possibilité est donnée d'offrir de nouveaux produits audiovisuels dans un environnement TV plus valorisant que celui de l'informatique.

Dans ce cadre, le guide électronique de programmes (« EPG ») sera au cœur de l'offre et devra s'intégrer dans un univers simple et maîtrisé qui respectera les droits de chacun. Il doit permettre d'optimiser la vente de services supplémentaires. Il serait bon que cette flexibilité soit gérable au travers d'outils (API) standard ou facilement accessibles.

Pour favoriser le développement dans de bonnes conditions, le ou les régulateurs devront intervenir sur les normes techniques à retenir :

API/moteur d'interactivité : HbbTV est nécessaire pour assurer la compatibilité avec les services TNT diffusés en clair.

Conteneur, format de fichier et codec : DVB-MPEG2 et MPEG4 assurent la compatibilité avec les chaînes TV SD et HD, et aussi avec le minimum pour les services Internet accessibles à travers HbbTV.

Protocoles de transmission sur l'Internet comme HTML5 : Une partie importante de la cible ne dispose que d'une connectivité Internet limitée. Pour offrir du live via Internet ou une vision en streaming, il sera nécessaire d'adopter un (ou plusieurs) protocole adaptatif.



Questions :

- Les décodeurs seront le lien entre la télévision linéaire et délinéarisée : quelles seront les normes techniques utilisées ?
- Le résident pourra-t-il être identifié par un système de géolocalisation ? La géo localisation est possible en France afin d'identifier les consommateurs... Les ordinateurs sont déjà géolocalisés mais quelles normes pour faire travailler IP et TV ?

iv. Un modèle économique à inventer

- L'audience pourra clairement être mesurée.
- Pour les annonceurs, la définition de la cible comportementale sera plus aisée.
- Comment cette nouvelle économie va fonctionner ? Par qui sera payée la TVA ?
-

Pour ce type de portail, les marques sont importantes : elles sont l'interface avec le client final.

○

Il n'y a pas de véritable opérateur français.

○

Régulation : y-a-t-il un décret en Europe pour réguler sachant qu'il est impossible d'identifier aujourd'hui où se trouve le lieu économique ?

○

Il faut légiférer pour passer de l'ancienne économie à la nouvelle, car l'ensemble des foyers sera connecté sous 10 ans

v. Les contenus

○

Qui va payer la production ? Si ce n'est pas le diffuseur, ça sera le distributeur...

○

Se pose la question de la circulation des œuvres.

○

La première mesure doit être la mise en place d'un médiateur pour assurer « la transparence dans l'accès et l'exclusivité dans la circulation des programmes ».

○

vi. La télévision connectée est-elle une télévision de services ?

b. Même pour la télévision de flux, une révolution technologique est en marche

i. Une situation économique dégradée

- 2 acteurs dans le flux
- 2,5 acteurs dans le stock

Pas « d'entente », contrairement aux prestataires anglais qui se partagent le marché.

Résultats négatifs ou très difficilement équilibrés pour tous.

L'industrie technique de télévision a perdu son triple A depuis belle lurette et se trouve entre la situation de l'Italie et celle de la Grèce.

Les causes :

- une concurrence exacerbée au niveau national
- une baisse des budgets chaînes et productions pour des produits comparables, reportée sur la prestation donc la marge est trop faible pour absorber cette baisse
- l'obligation d'investir toujours et toujours (le numérique, HD, la 3D etc.)
- le syndrome du zéro défaut : coûts de maintenance élevés (la panne est interdite comme dans un avion !)
- la montée des coûts de l'immobilier (studios !) pas reportable à l'identique immédiatement
- les mauvaises pratiques historiques : ex : réservations de studios non payantes / les enfants gâtés de la TV qui coûtent trop chers (Real ; Dir.phot ; déco)
- les techniciens free-lance imposés par les productions, qui eux-mêmes imposent leurs prix

ii. Les technologies

Tout comme dans l'industrie cinématographique, les façons de fabriquer l'image télévisuelle évoluent en fonction des avancées de la technologie et de la consommation de l'image.

Les sociétés de prestation technique doivent l'anticiper pour ne pas se retrouver dans un proche avenir dans la situation des labos.

D'autre part, il convient de noter que différentes techniques peuvent s'imposer pour deux programmes avec des diffuseurs d'un même groupe.

➤ **Place à l'informatique**, reine, au détriment de l'électronique.

Un chef de car est, aujourd'hui déjà, autant un informaticien qu'un technicien de l'image.

➤ **Place au transmédia.**

Un programme doit être adressable, sous une forme unique ou diversifiée aux diverses consommations, aux divers écrans, quitte à ce qu'ils soient complémentaires, c'est un des effets de la télévision connectée...

➤ **Place à la miniaturisation.**

On a déjà vu l'arrivée des premiers programmes catalogués HD tournés avec des mini caméras ou même des appareils photos numériques... Avec le risque de soi-disant programmes qui n'en sont pas.

➤ **Place aux techniciens multi fonctions** du fait des automatisations et des gains de temps ainsi générés.

iii. Conséquences pour le secteur

Il est urgent pour les entreprises de prestations TV de mettre en perspective ce changement :

- En définissant la technologie pour les besoins multi-écrans de demain.
- En formant les techniciens pour éviter les problèmes rencontrés par l'industrie cinématographique.

Les problèmes impactent toute la filière qui, comme on l'a vu, en est par ailleurs pour partie responsable, et risque de l'impacter toujours plus.

Il faut éviter une entente entre les protagonistes ou l'absorption de l'un par l'autre, et le piège de se trouver face à un seul acteur (c'est possible !) auquel, au moins dans le flux, aucun étranger ne sera substituable, ne serait-ce que pour une question de langue...

Il serait temps de considérer que ces industries ont le droit et l'obligation de vivre et de gagner de l'argent.

Jamais les diffuseurs ni les producteurs n'investiront lourdement dans le technique — c'est trop

cher — et ils ne se risqueront pas non plus à gérer les problèmes sociaux de centaines de techniciens. Jamais les diffuseurs ni les producteurs ne conduiront la réflexion sur les nouveaux outils de production ni les nouvelles formations pour les mêmes raisons.

Certains ont pris leur destin en main au niveau de la mutation mais sans la prise en considération de ces problèmes par les donneurs d'ordre. Mais ce n'est que repousser le problème à plus tard.

iv. Conséquence dans le mode de fabrication des images

➤ **L'industrie traditionnelle repose sur un modèle historique de « one to many » où on retrouve un schéma de type :**

- 1) Captation (> Cars Régie)
- 2) Middleware (post-production, habillage...) (> Sociétés de Post-Production ou Chaînes de télévision)
- 3) Diffusion (distribution chez le client final en one to many)

➤ **Les nouveaux modes de consommation modifient ce schéma traditionnel :**

- 1) La captation pourra être réduite au minimum, en donnant la priorité aux outils de segmentation et d'indexation (je découpe en tranche mes sources et je les « marque » avec des métadonnées). De plus, l'évolution croissante de la connectivité peut à terme faire disparaître la notion de car régie.
- 2) Le middleware, essentiel, permettra la réparation, le stockage et la répartition des sources selon leurs destinations et leur mode de consommation (TV, Tablettes, TV connectées, Téléphone...).
- 3) La diffusion qui se fera selon toujours le mode traditionnel mais également sur toutes les nouvelles plateformes en mode Broadcast ou VOD, ou via des apps.

v. Conclusion

L'industrie technique est en danger.

Réveillons-nous avant que nos programmes et nos antennes ne soient plus qu'un mix entre news

et séries américaines !

Les mutations technologiques et l'appréhension des coûts doivent inciter Producteurs et Prestataires à trouver des solutions communes

6. Les drones dans l'audiovisuel

a. Petite histoire

Les drones ont 100 ans !

Apparition du concept pendant la 1^{ère} guerre mondiale. Entre les deux guerres, des drones volent mais le principe n'est pas identifié comme pertinent.

Israël prend de l'avance sur les américains fin des années 70

Dans les années 1990, la doctrine de la guerre « zéro mort » conduit à développer les projets de drones armés à travers le monde.

L'outil n'est pas nouveau. Ce qui l'est, c'est son passage au civil, qui n'a été possible que grâce :

- à la miniaturisation
- au passage au numérique
- à l'abaissement des coûts ces 15 dernières années

b. Les drones civils

Les drones civils sont apparus à la fin des années 2000. Depuis 2010, c'est la révolution avec l'apparition du multitorotor (quadri, hexa...) : très stable, munis de petites hélices qui font moins

peur, il est facile à prendre en main. La qualité des images obtenues est très correcte grâce aux innovations et améliorations constantes des contrôleurs de vols et des nacelles.

Législation novatrice en France en mai 2012.

Ces conditions génèrent l'intérêt des médias ; l'industrie, qui s'y intéresse depuis 2010, ne s'est pas encore jetée à l'eau.

c. Usages

Les applications sont infinies. Largement utilisés dans l'audiovisuel, et bientôt dans l'industrie, les drones permettent de nombreux plans nouveaux, irréalisables auparavant — à mi-chemin entre la grue et l'hélico.

Dans l'audiovisuel : documentaire, divertissement, magazine, fiction (pour les actualités : c'est compliqué en raison de la réglementation), institutionnel, collectivités locales Industrie et technique : inspection, thermographie, surveillance, urbanisme, architecture...

d. Usagers

Dans l'audiovisuel, les opérateurs « individuels » (1 à 2 personnes sont nécessaires) sont les plus nombreux (plus de 1000). Aucune société de plus de 5 personnes. La plupart des sociétés de production qui ont fait le choix d'investir regrettent car c'est chronophage, et le suivi technologique est indispensable.

e. Défis technologiques et réglementaires

- Plusieurs degrés de réglementation : S1 (150 m d'altitude max / 200m de distances max au pilote), S2 (50m / 1km), S3 (autorisé en agglomération, poids < 8 kilos), S4 (50 m / illimité).
- Nécessité de passer un examen pour les pilotes et de déclarer les machines.
- Utilisation en agglomération en France : problème de la limite des 4 kilos : on n'arrive pas à faire voler correctement un GH4, et ça revient quasi au même que d'utiliser une GoPro que l'on n'aura pas à restabiliser. Des alternatives de qualité existent mais avec un câble

f. Tendances

Le gros des machines proposées sera « tout en un » ou « Plug and Play », avec des capteurs propriétaires (DJI) sur lesquels on pourra au mieux choisir un objectif 4/3. Nous aurons tous à peu près les mêmes systèmes ; il y aura de moins en moins de supériorité due à une avance technologique, la différence entre opérateurs se fera au niveau de l'expérience...

g. Enjeux

- Évolution de la législation (y aura-t-il des restrictions à l'avenir)
- Risques dus à mauvaises utilisation, voire mauvaises intentions (terrorisme ?)...
- Évolution de l'opinion sur l'outil

h. Perspectives

- Débouchés énormes dans l'industrie mais mise en œuvre complexe (c'est la prochaine bulle)
- Le modèle économique de la majorité des prestataires dans l'audiovisuel ne fonctionnera pas longtemps, d'où une structuration des opérateurs à terme, manque de référents solides ; opportunités pour de nouveaux acteurs alignant une plus grande force de frappe.
- Intégration de l'outil en marche dans l'audiovisuel, mais pas encore vraiment compris par les utilisateurs. Le « langage » créé par l'utilisation des drones n'est pas encore bâti. On est toujours dans le basique. Les plus belles images n'ont pas encore été faites.
- C'est un marché en pleine croissance pour l'audiovisuel et le cinéma (peu utilisé encore dans le cinéma et la pub), mais on a encore assez peu d'offre de très haute qualité car c'est encore très technique et cher.

- C'est aussi un marché pour l'institutionnel et les collectivités territoriales grâce à des images qui sont à la fois originales et séduisantes mais qui donnent aussi de l'information géo-spatiale de plus en plus prisée car désormais abordable financièrement.

i. Prix

Un drone nécessite 1 à 2 personnes/jour pour un coût de 1000 € à 3000 €.

Beaucoup d'autoentrepreneurs et capacité limitée à 15 mn en moyenne. C'est donc un outil complémentaire et non concurrent qui doit permettre de fournir des prestations additives à un coût acceptable.

De ce point de vue, il ne remplace pour l'instant pas l'hélicoptère.

7. Audiovisuel et numérique : constats et pistes de réflexion

Établi en mars 2017

a. Constat

i. Économique

On est passé d'une chaîne de valeur locale (producteurs-diffuseurs-audience large et indifférenciée) **à un écosystème global** (producteurs-diffuseurs-plateformes-audience mondiale mais segmentée).

Dans cette nouvelle chaîne de valeur, le **risque de désintermédiation** des diffuseurs est majeur.

ii. Réglementation

La pertinence des réglementations nationales est plus faible.

L'échange de bons procédés entre la détention gratuite d'une fréquence hertzienne et obligations de financement de la création audiovisuelle est de moins en moins évident.

iii. Usages

Les spectateurs passent de moins en moins de temps devant leur écran de télévision mais la **baisse est assez faible** et s'accompagne d'un accroissement de la consommation délinéarisée. En France, sur un an, la baisse est de seulement 1 mn, et de 2 mn pour les jeunes adultes. Les habitudes télévisuelles restent un déterminant important (cf. Amazon et Netflix qui commandent à Mediamétrie des mesures d'audience de programmes TV européens).

b. Enjeux

i. Aller chercher les téléspectateurs là où ils sont

➤ Traquer les nouveaux comportements et les nouveaux usages.

Mediamétrie commence à développer des mesures d'audience « 4 écrans » (TV, tablette, téléphone, ordinateur) qui montrent que les autres écrans ont un effet démultiplicateur qui peut être assez important, notamment pour les programmes de divertissement.

Exemple : les Marseillais et les Chtis vs le reste du monde (prime time sur W9) : 1 M de spectateurs TV et 280 k spectateurs autres écrans.

ii. Trouver les bons modèles économiques

Monétisation des « 4 écrans » (TV, tablette, téléphone, ordinateur). Pour les chaînes privées, cela reste marginal (80 M€ pour M6 par exemple sur 1,3 Md€ de CA).

La préoccupation est moins forte pour les télés publiques mais existe quand même.

Il va falloir acclimater le public à une forme de consentement à payer en plus (cf. iPlayer au Royaume Uni – licence de 150 £ par an depuis septembre 2016).

iii. Continuer à produire du contenu premium

Aujourd'hui ce sont les programmes qui sont des marques, et plus vraiment les diffuseurs (ex : *Plus belle la vie*).

Amazon et Netflix ont des modèles économiques qui leur permettent de faire cela tout seul et de disposer d'importants moyens financiers (cf. achat de *The Irishman* de Scorsese pour 100 M€ — budgets d'acquisition de l'ordre de plusieurs Md€ par an pour Netflix et Amazon). Car Netflix et Amazon amortissent leurs investissements sur un marché de 250 M de personnes puis sur tout le bassin de population anglophone (de plus, pour Amazon : enjeu spécifique du cross-selling et fidélisation de ses clients premium).

Ce n'est pas le cas pour les acteurs français, qui doivent nouer de **nouveaux partenariats**. Entre diffuseurs européens (Arte et TV2 en Norvège pour *Occupied*, Canal Plus et SVT (Suède) pour *Jour polaire*), acteurs publics et privés, chaînes payantes et gratuites, etc.

c. Forces et faiblesses de l'écosystème français :

i. La France a été précurseur et elle est plutôt forte sur la techno.

Anecdote racontée sur le fait que, dans le dossier investisseur relatif à la création de Youtube (2005), Google cite l'expérience de Dailymotion comme première plateforme de vidéo en ligne.

De même, dans le secteur musical, nous avons un des leaders du streaming payant.

ii. La francophonie

Le bassin de population sur lequel les contenus produits peuvent être diffusés **est plus faible que celui des acteurs US**. Mais atout majeur de la **francophonie** (270 M de locuteurs). Sans doute pas assez valorisé dans le discours politique.

iii. Faible réactivité des acteurs publics et privés à

l'émergence de nouveaux acteurs.

Tout n'est pas négatif cependant et des initiatives existent dans deux directions :

- **Création de contenus adaptés aux millenials** : partenariat iTV / awesomeness TV. Même chose pour le rachat par TF1 de Minute Buzz et la création de TF1 One. Golden Network pour M6 (studio de production pour les millenials)
- **Création de plates-formes dédiées** : Funk (ARD-ZDF – 45 M€ d'investissement, un million de vues sur Youtube) – partenariat entre la plateforme Brut et FTV

iv. Prise de conscience et appropriation des enjeux par l'administration et le politique.

Exemple de TF1 avec la formation de tous les cadres dirigeants à la transformation numérique : il y a un enjeu managérial => plus d'horizontalité et de collaboratif, plus d'innovation bottom up. Exemple de la refonte du « département des politiques numériques » du ministère de la culture.

Ce sont des économies où il faut être présent le premier, pour être dans les habitudes des gens. Cf. la BBC avec IPlayer depuis 2007. La BBC a été présente en avance et elle est aujourd'hui « dans le paysage ». Cela a été facilité par l'existence d'un outil de production interne qui en fait le premier producteur d'Europe (340 programmes produits par an vs 200 pour Endemol Shine).

d. Que faire ?

- **Adapter le service public de l'Audiovisuel** : il doit se comporter comme une plate-forme plurimédia (TV/radio/internet pur). Cf. France Info
- **Adapter le rôle de l'Etat** : aider les entreprises de l'audiovisuel à se projeter dans le nouveau monde / réinventer la « tutelle » ?
- **Adapter la réglementation**
 - **Audiovisuelle** : permettre aux diffuseurs plus de flexibilité (calcul des obligations au niveau du groupe et augmentation de la part dépendante) / actualiser certaines règles qui n'ont plus trop de sens dans le monde délinéarisé
 - **Cinéma** : chronologie des médias, financement du cinéma
- **Dimension européenne** : susciter un Netflix européen ? L'Etat ne va pas

construire cela mais il doit créer les conditions pour permettre l'émergence d'un tel acteur, idéalement autour d'une entreprise française (cf. tentative de Vivendi avec Infinity, filiale de Mediaset et l'allemand Watchever qui a fait faillite). Se poserait alors la question de la territorialité des droits ?

8. Conclusion

Face aux enjeux du numérique et au phénomène de mondialisation que nous connaissons aujourd'hui, il est donc essentiel de permettre à notre filière de s'y adapter dans les meilleures conditions. La transversalité induite par le digital doit devenir : Dans un premier temps l'axe de réflexion stratégique de la filière. Dans un second temps, son axe structurant.

Je rappelle qu'Apple, initialement constructeur informatique ne cesse de porter l'étendard de la révolution multimédia numérique en fixant ses conditions qu'elles soient techniques ou financières. Aujourd'hui c'est l'un des principaux acteurs de l'industrie du disque (l'entreprise n'avait aucune légitimité à le devenir) : percée réalisée grâce à ses lecteurs de musique et de vidéo portables iPod. Puis la société a fait son entrée sur le marché de la téléphonie mobile avec le révolutionnaire iPhone et devient l'un des leaders du Smartphone. L'iPad s'est rapidement imposé comme un succès incontestable en étant tout de suite associé au monde de la presse et de l'édition. L'Apple TV, un petit module multimédia connectable sur nos postes de TV permet d'accéder à la plus grande bibliothèque multimédia numérique et prévoit un bel avenir au prochain poste de TV connecté et interconnectable de la firme... Un exemple de transversalité incontestable face auquel nous pouvons nous demander quelle stratégie globale vont adopter les groupes audiovisuels ?

Mais l'évolution technologique n'est pas une fatalité pour le secteur.

En effet, si les impacts de ces innovations sont compréhensibles, voire prévisibles, ils doivent être anticipés pour préparer les adaptations économiques qu'ils induisent.

Trois mots d'ordre :

- Compréhension
- Concertation
- Adaptation

Ces trois mots d'ordre devraient mener à une structuration transversale concrète et rapide de la filière.

Pour y parvenir il s'agit à la fois d'une volonté industrielle, d'une volonté commerciale et d'une

volonté politique. Les réponses doivent être efficaces et les moyens mutualisés pour nous permettre d'utiliser à bon escient les nouvelles chaînes de valeur qui se mettent en place de façon transversale. Toutes les cartes sont en cours de redistribution, les mutations ne font que commencer et les acteurs de l'audiovisuel ont la possibilité d'être aux avant-postes de cette nouvelle économie.

Alors, ensemble, mettons-nous à l'ouvrage pour ne pas devenir des... « digital tardifs » !

9. Annexe : point de vue de Xavier Couture sur l'audiovisuel à l'ère numérique

« Hyperactif serein » avaient pu titrer *Les Echos*^[1], il est vrai que Xavier Couture garde son calme quand il fait le bilan de ces dix dernières années. Et pourtant, il a été « *frappé par le fait que le monde a été bouleversé par le réseau numérique* ». A la fin des années quatre-vingt, il a constaté les lenteurs de l'hexagone pour la transition du câble. Néanmoins, c'est en pionnier qu'il rappelle sa première expérience du numérique avec *Ma ligne télé*.

Loin du « à cause d'Internet », il note bien au contraire que **les plateformes numériques ont enrichi le consommateur. Réduction des droits, explosion des box dans les foyers, introduction de la TNT, le secteur de la production peut constater une baisse des coûts assez importante.** Plus encore, cette transformation s'analyse tant sur un plan macro-économique que micro-économique. D'une part, la « théorie de la soupière » est dévoilée, d'autre part, de nouveaux usages se mettent en place.

Depuis les années 1990, des couches professionnelles n'ont cessé de se superposer dans la chaîne de production. Producteur, diffuseur, distributeur, alors que le numérique fait tenir dans un smartphone des contenus avec une capacité inestimable. Ainsi, « le feu numérique a amené des acteurs à vouloir faire le métier des autres », observe-t-il. Et la soupière crée elle-même les conditions de sa remise en cause et, donc, d'un certain nombre de métiers. Toutefois, la soupière produit de nouveaux équilibres avec une rationalisation des coûts puisque le coût moyen de l'heure aurait baissé de 30%^[2].

Du point de vue micro-économique, « *le feu numérique débouche aussi sur un appauvrissement des marques* ». L'exemple de la marque « France Télévisions » est révélateur. A l'opposé de la BBC, le groupe n'évoque pas un message de contenus enrichis au téléspectateur^[3]. « *In fine, c'est quand même le téléspectateur qui est libre* ». Une absence de réflexion qui sidère Xavier Couture, *a contrario*, et fidèle à lui-même, il est fasciné par le concept innovant de Netflix. **L'expertise précise que la consommation fait progressivement disparaître la marque-antenne**

au profit de la marque-produit.

En conséquence, l'ensemble des opérateurs glisse vers cette nouvelle manière d'exploiter la marque, la capacité à se financer va devenir compliquée. La tendance n'épargne pas non plus les chaînes du privé, notamment Canal +, en perte d'abonnés chaque année. La délinéarisation et l'introduction des jeux vidéo sont des réponses que présente aujourd'hui le groupe Vivendi.

« Il y a deux invariants : Sophocle et le type dans la salle, entre les deux il n'y a que des intermédiaires périssables »

Xavier Couture insiste sur la capacité d'adaptation au numérique, la faculté à repenser tant le marché que la protection de la création. « Il [n'] y a [que] deux invariants : Sophocle et le type dans la salle, entre les deux il n'y a que des intermédiaires périssables ». Cet effort nécessite de prendre en compte des nouveaux paramètres dans le processus d'écriture des œuvres, tels que les distorsions et les règles sociologiques de notre époque. La référence au Géo Trouvetou international des temps modernes prend alors tout son sens : « chez Google, on est obsédés par les psychanalystes ».

A ce titre, l'Institut Montaigne a constaté que le monde de la production doit être consolidé[4]. Il ne s'agit pas de tout consacrer au numérique mais de repenser la structure car le monde numérique chinois menace déjà le monde numérique américain, avec un impact direct en France.

Or, le producteur est l'ennemi du diffuseur, qui a du mal à vendre au distributeur. **Xavier Couture avise que l'extraordinaire scandale de la vente de Newen n'est pas dépourvu d'une dimension morale.** « Pour créer des assises, c'est-à-dire un monde où les intérêts sont un peu communs, certains groupes doivent exister dans cet esprit collectif ».

C'est pourquoi, Monsieur Xavier Couture approuve le tournant numérique pris par la constitution de groupes multi-supports[5]. La finalité n'est pas tant de réguler que de produire de la richesse et le cas Vivendi démontre une vision transversale capable de rivaliser avec HBO ou Netflix, de même que la « volonté d'aller chercher les fondements de la création en place avec de nouveaux modes de consommation et d'appréciation des mœurs ».

FINANCEMENTS

Dans l'audiovisuel comme partout ailleurs, l'argent est le nerf de la guerre.

Le contexte global est bien entendu compliqué. Entre la crise conjoncturelle et les crises spécifiques du secteur dues aux évolutions technologiques (et notamment le numérique), ainsi qu'à la globalisation de l'économie et à des mécanismes d'aide qui ont peine à suivre ces multiples mutations, certains acteurs historiques (comme France Télévision) ne sont plus en mesure de jouer leur rôle, et d'autres, comme Canal +, initient un désengagement, ou du moins une réorientation de leurs priorités. Mais qu'en est-il des nouveaux entrants ? Comment contribuent-ils (et contribueront-ils) au financement de l'industrie de l'image ? Cela compensera-t-il les lacunes laissées par les défauts des acteurs historiques ?

De manière générale, le financement des programmes par les chaînes est en baisse — à quelques exceptions près comme 2016, année au cours de laquelle les montants ont significativement augmenté. Les chaînes de la TNT, par exemple, n'ont pas de budget et doivent pourtant faire face aux obligations légales sans en avoir le modèle économique (la hausse des coûts de leurs grilles correspond aux dépenses liées aux acquisitions de fiction (cinéma, télévision)).

De fait les diffuseurs n'ont plus les moyens, et le producteur doit proposer son produit avec le

financement adossé — contrairement à ce qui se faisait auparavant. La marge de production étant très faible, le prestataire technique devient un vrai partenaire.

Notons au passage que c'est en France que les programmes sont les plus mal payés, c'est un handicap majeur par rapport au reste de l'Europe. Les conséquences sont également importantes dans l'animation.

Le manque de financement des chaînes et les évolutions technologiques plongent les industries techniques dans une situation dramatique avec des conséquences dramatiques, notamment pour l'emploi. Les questions sont cruciales pour tout le secteur audiovisuel :

- Quel financement pour la chaîne de production ?
- Qui investit ?
- Quel est le prix d'équilibre ? Et qui le fixe : le diffuseur ou le producteur ?
- Comment aider le secteur à suivre les évolutions technologiques et les mutations des modes de consommation (formation, investissements, recherche et développement, etc.) ?

1. Publicité

a. La récession publicitaire met-elle les médias en danger ?

i. Oui, les médias sont en danger

➤ *La récession publicitaire touche profondément l'équilibre des médias...*

La crise, comme toujours, contracte d'abord directement les budgets de communication (perçus comme inutiles, dispendieux et incertains). La dilution du gâteau publicitaire n'est pas de nature à renforcer le secteur, et les prévisions publicitaires des acteurs historiques sont très mauvaises.

Depuis janvier 2009, il n'y a plus de publicité sur les chaînes du service public après 20h. Cette suppression n'a paradoxalement pas eu d'effet sur les revenus des chaînes privées et, même si c'est peut-être l'effet de la crise ou de l'importance prise par internet sur le marché publicitaire, on n'a pas observé de reversions notables sur les nouveaux entrants.

Toute la chaîne de production de l'image est ainsi touchée :

- La baisse des ressources publicitaires entraîne naturellement une chute brutale des commandes aux producteurs, c'est toute la chaîne de fabrication qui est en danger.

- Les diffuseurs contractent leur budget d'achat de programmes frais.
- Les producteurs sont confrontés à des tarifs intenable en l'état actuel de leur outil de production.

➤ *... mais le danger n'est pas lié à la seule publicité !*

Le recul de la publicité n'est que la manifestation la plus visible de **métamorphoses plus fondamentales.**

- Explosion du nombre de diffuseurs sous l'effet des nouvelles technologies (web TV, TMP, etc.) : de quelques grandes chaînes puissantes et bien dotées, bénéficiant de ressources (notamment publicitaires) abondantes, nous sommes en train de passer à un secteur caractérisé par un **grand nombre de diffuseurs et de canaux aux moyens et à l'audience modestes.**
- Changement de comportement : on ne consomme plus de la télévision comme avant. Exigence de mobilité, abolition des contraintes de lieu et de temps (on veut consommer le programme que l'on veut, au moment et à l'endroit où on le veut). Du coup, les consommateurs sont moins soumis à la publicité.
- Emission des audiences, donc des ressources publicitaires.
- Pour les prestataires et les producteurs, la demande se transforme ainsi radicalement dès aujourd'hui : aux émissions longues et coûteuses est substituée une demande certes beaucoup plus abondante de **programmes courts et surtout produit à bas coût.**
- Compte tenu de leurs audiences, les chaînes de la TNT ont un modèle économique low cost : elles investissent plus que les précédentes années mais pas encore suffisamment pour se substituer aux chaînes historiques.
- Cette **hausse des demandes de contenu audiovisuel de formats courts** impose un nouvel équilibre économique aux prestataires : les studios, les installations techniques ne sont plus rentables dans les mêmes conditions.

ii. Un danger qui est aussi une opportunité pour les publicitaires et les médias

➤ *Une publicité à réinventer*

- La publicité traditionnelle a perdu de son impact : saturation des consommateurs, mise en

doute plus systématique, etc.

- Les publicitaires vont être de plus en plus des partenaires des contenus (sous forme de billboards avant et après les émissions).
- Avec la nouvelle loi sur le placement de produits à la TV, ils vont pouvoir pénétrer plus profondément dans les contenus.
 - Rappel sur le placement de produit :
 - Le producteur en bénéficie, mais le diffuseur aussi, car c'est un moyen de faire baisser le coût du programme.
 - Pas d'inégalité de traitement cinéma-télévision.
 - Il y a un risque à la revente (le téléspectateur n'appréciera pas forcément car il est « éduqué ») mais le sport en est le bon exemple.

Chez les nouveaux acteurs de la diffusion, l'intervention humaine sur le marché de l'achat d'espace est réduite : on ne raisonne plus avec des « financiers » mais avec des « machines », qui ne savent faire de choix que si le positionnement est clair, il ne faut pas une image « brouillée ».

Les nouveaux médias sont sur-spécialisés et peuvent cibler avec précision leur audience. **C'est le levier sur lequel les publicitaires doivent jouer** : faire une publicité plus ponctuelle, moins chère, plus précisément ciblée.

➤ *Des médias qui vont devoir trouver un nouvel équilibre*

Le business model des médias est à réinventer.

Pour les producteurs : migrer vers de nouveaux modèles.

- Production low cost
- Petits studios loués, tournants ;
- Emergence des auteurs et des scénarios sur le Web (mode participatif de création, façon web 3.0).

Pour les diffuseurs :

- Partage des contenus de catalogue avec des diffuseurs comparables
- Développement d'une approche cross media : réfléchir à la convergence et à la

complémentarité des différents médias. Ils vont devoir fonctionner ensemble de plus en plus.

b. Le contenu de marque (Brand Content, BC)

i. Définition

- contenu éditorial (presse, radio, TV, web) créé par une marque
- la marque assume pleinement son rôle de producteur c'est-à-dire de créateur et fabricant de contenus (=> garantie de bonne fin), mais aussi, grâce au web, un rôle de média (éditeur)
- notion importante : il faut accroître la diffusion, atteindre le grand public par des médias officiels et donc rentrer dans les cases de programmes et sortir des espaces publicitaires
- « content marketing » : nouvelle évolution du contenu de marques, traduisant un choix stratégique sur le long terme : planification, stratégie, études (exemple : brief Renault sur 3 ans)

ii. Exemples historiques

- **Michelin** est souvent cité en exemple comme un des premiers modèles de contenu de marque. **Le Guide** a été créé dès 1900 (pour l'Exposition Universelle).
- Années 1960 aux USA : soap opera de P&G = bartering (programmes contre espace)
- Dans les années 1990, **Pepsi** produit des émissions musicales avec placement de produit (décor avec logos Pepsi), offert à des chaînes dans le monde (à l'exception du marché français) sans contrepartie d'espace publicitaire => c'est là la vraie philosophie de brand content
- « **Bébés en Rollers** » en 2010, documentaire 52', Evian, coulisses de la pub la plus vue sur le net (45 millions), documentaire distribué dans 20 pays, dont des chaînes publiques
- **Red Bull : le modèle.** Événements en propre (sport et musique : vecteurs d'émotion, besoin d'énergie), écuries et équipes, lieux de performances, outils de prod, catalogue de droits, web tv

iii. Cas spécifique de la France

- Dans les années 90, en France, on assiste à l'émergence de programmes TV courts parrainés par les marques. L'arbre qui masque la forêt...
- Ce type de programmes peut être vu comme un signe avant-coureur du contenu de marque d'aujourd'hui : on constate à ce sujet une véritable hypocrisie de la part du CSA !
- Il est sans doute très attaché au contexte français marqué à la fois par de grands carrefours d'audience sur les chaînes historiques (TF1 est sans équivalent en Europe) et par une série d'interdictions vis-à-vis des marques (placement de produit, publicité pour certains secteurs économiques)

iv. Avantages pour la marque

- **Business :**
 - augmentation Chiffre d'Affaire (Oasis : « L'effet Papayon » : +6% sur la période de diffusion ; +100% depuis 2008, grâce à son storytelling avec les fruits ; Carrefour = +9% sur les produits locaux)
 - source de revenus (constitution patrimoine : Red Bull commercialise ses programmes, après les avoir offerts)
- **Publicité :**
 - pallier la baisse d'efficacité de la publicité liée à l'abondance des messages (certaines études démontrent que nous serions exposés chaque jour à entre 1000 et 2000 publicités, tous médias confondus)
 - pallier la baisse d'exposition à la pub : l'évolution des technologies et des usages ainsi que la tendance à la publiphobie mettent en péril depuis 10 ans la suprématie du spot de 30 secondes : adblockers pour internet, VOD, ouverture de certains secteurs interdits à la pub TV (=> moins

de programmes courts parrainés), disques durs sur les box

- **Proximité :**
 - tisser un lien plus privilégié avec le consommateur, en lui offrant du contenu qu'il attend, de l'émotion, des histoires ou des services, des informations pratiques
 - gain de points de notoriété et d'image (Fleury Michon : « Venez vérifier... » sur thème sécurité alimentaire : +11 points en 1 an)
- **Information :** maîtrise totale des contenus associés à la marque (cas peu connu de la SNCF : « contenus de communication de crise », informatifs... et orientés)

v. Le marché

- estimé en France à 2 milliards, c'est énorme !
- 4500 cas recensés par l'institut Quali Quanti depuis 2009
- c'est une industrie, avec ses nouveaux métiers : content strategist, content planner
- grand nombre d'intervenants en concurrence sur la production déléguée, chacun y voit un intérêt très clair :
 - Les agences média
 - Les agences de publicité
 - Les producteurs audiovisuels => faire financer différemment ses programmes
 - Les chaînes TV : opérations de BC de plus en plus soutenues par du média
 - Les filiales des éditeurs TV et web
 - Les agences conseil spécialisées : pas cloisonnées, pas mono-produit ou genre AV mais multi-supports pour toucher les gens au cœur de leur vie

vi. Efficacité

La mesure de l'efficacité est aujourd'hui au cœur des réflexions du secteur ; c'est un enjeu important :

- quelle valorisation des diffusion obtenues ? (le GRP est la valeur étalon en pub TV => inventer d'autres indices de bruit médiatique, en comparaison avec les spots publicitaires pour le Brand Content)
- comment mesurer les retombées en termes d'image de marque, de connivence avec le public, d'émotions partagées... peu palpables => beaucoup d'études qualitatives

vii. Risques

- Menace de qualification de publicité clandestine
- Qualité très diverse des contenus, parfois trop proches de la pub
- Attention à ne pas altérer le jugement du spectateur / consommateur : vrai programme, contenu éditorial indépendant ou contenu orienté car payé par une marque ? Il n'existe pas encore de logo comme celui du placement produit pour informer le spectateur qu'il regarde un programme financé à plus de X% par une marque.

2. France TV comme moteur et soutien financier du secteur audiovisuel

Avec un financement assuré par l'état, le groupe France Télévisions joue un rôle central, à la fois régulateur et moteur, dans le secteur de l'audiovisuel, notamment par ses commandes auprès de producteurs extérieurs (près de 420M€ chaque année investis dans la production), par l'impulsion qu'il est censé donner à la création, et par ses recours à des prestataires extérieurs.

Voir chapitre **Audiovisuel Public**, page 138.

3. Les nouveaux acteurs du financement de l'audiovisuel

a. Les fournisseurs d'accès à internet

Les nouveaux supports, les FAI en particulier, contribuent largement au CNC qui voit un budget en hausse.

b. L'émergence de la télévision payante

Le nombre d'abonnés à la Télévision Payante se compte désormais en milliards dans le monde et sa croissance est exponentielle. La télévision payante fournit-elle une solution viable pour le financement de l'industrie audiovisuelle ?

L'ouverture à d'autres opérateurs de la TV payante peut-elle créer une concurrence à Canal et permettre d'autres sources de financement ? La création d'un ou plusieurs acteurs alternatifs mutualisant les offres de services de différents éditeurs ne viendrait pas concurrencer que les activités de distribution (abonnements) de Canal, Canal gardant son monopole d'éditeur d'un service premium sur la TNT.

La VOD fait monter les prix.

- S'inspirer de la démarche de Médiaset en Espagne sur la télévision payante ?

c. TNT

La TNT commence à s'investir dans la fiction.

d. VOD

La VOD doit permettre de répondre à la disparition annoncée du DVD.

e. La télévision de rattrapage

La télévision de rattrapage (TVR) est une pratique désormais installée et une économie en devenir. Les offres de service de rattrapage sur internet sont désormais proposées par les 25 chaînes

de la TNT.

Dans sa dernière étude sur le sujet, le CNC estime que le chiffre d'affaires publicitaire généré par les 5,1 milliards de vidéos vues en 2015 (+36% par rapport à 2014) n'aurait progressé que de 12% pour s'établir autour de 90M€. Le CPM net d'une publicité vidéo « in stream » sur le site de TVR d'une grande chaîne s'établit entre 15 et 25 euros. Pour la reprise de leur offre de TVR, les Fournisseurs d'Accès à Internet (FAI) ne rétribuent que les grandes chaînes historiques et quelques rares chaînes de la TNT (Gully, W9). Bien que les accords soient négociés au cas par cas, on estime que la fourchette varie entre 500K€ et 3 M€ par an et par FAI pour une grande chaîne nationale privée et entre 100K€ et 500K€ pour les rares nouvelles chaînes de la TNT. Ces recettes générées par les chaînes viennent alimenter l'assiette de calcul des obligations de contribution à la production des œuvres européennes et françaises. Les recettes issues des services de rattrapage s'avèrent encore infimes par rapport aux recettes de la publicité linéaire, notamment en raison de la pression à la baisse sur les prix de la publicité exercée par les plates-formes de vidéo en ligne, et en particulier YouTube, et un marché publicitaire toujours bien morose.

f. Les nouveaux supports

Les distributeurs ne peuvent se permettre de perdre une recette aussi marginale soit-elle, c'est également le cas pour le producteur.

Les médias émergents n'ont pas encore de véritable économie mais seront, dans l'avenir, une source non négligeable du financement de l'industrie de l'image.

Nous manquons de recul à ce jour pour mesurer l'impact de ces nouveaux médias.

g. Le web

En 2012, les nouveaux médias (web..) n'étaient pas encore source de revenus pour les producteurs, un million de pages vues donnaient 10 K€ de recettes.

h. Solutions pour adapter les dispositifs de financement

i. Les obligations des chaînes

- Baisser le seuil des obligations des chaînes
(seuil pour la diffusion des œuvres et la production)
- Libérer la publicité et contraindre les

nouvelles chaînes à respecter des obligations de production fraîche

ii. Favoriser la circulation des œuvres

➤ La circulation rapide des programmes permet de gérer la piraterie.

➤ Un arrêt du Conseil de la concurrence permet déjà une meilleure circulation des œuvres. Mais il faut aller plus loin. Il faut interdire à la chaîne qui a diffusé l'œuvre de conserver les droits **quand elle a écoulé ses droits à diffusion avant le terme de son contrat** — ce n'est qu'une parade à la tentation d'acheter tous les droits pour très longtemps.

➤ Il convient de séparer « la langue » de la vente des droits (à l'instar de la BBC).

iii. Dispositifs institutionnels

➤ Elargir le système des Sofica, à la fois en taille et en palette d'investissements, comme cela existe en Belgique, pour augmenter l'apport des financements privés.

➤ Abroger Hadopi et copier le modèle allemand beaucoup plus efficace, pour lutter contre la piraterie, donc augmenter les recettes et favoriser l'apport de financements privés.

4. Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC)

a. La trésorerie du CNC

Le fond de soutien du CNC représentait 765,2 M€ fin en 2015. Ce montant correspond aux engagements suivants :

i. **Près de 60% de la trésorerie correspond au provisionnement de l'ensemble des charges liées aux soutiens automatiques et sélectifs et aux reports de restes à payer**

- Cette approche comptable prudentielle est la seule conforme à la norme M 91^[6] qui précise que les obligations d'un établissement public national à l'égard d'un tiers, dont il est probable ou certain qu'elles provoqueront une sortie de ressources au bénéfice de ce dernier, doivent être provisionnées, pour un montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation (sections 1.4.1, 1.4.2.1, et 1.4.3.1 de l'instruction M 91) ;
- Elle répond à deux enjeux fondamentaux : d'une part présenter une situation sincère (et donc exhaustive) des engagements comptables du fonds de soutien, et d'autre part assurer la sécurité et la viabilité financière de l'établissement ;
- Cette réforme budgétaire et comptable a été validée par les tutelles du CNC réunies dans le cadre d'un comité de pilotage interministériel de la réforme budgétaire et comptable et mise en œuvre sous le contrôle du comité financier, et désormais du conseil d'administration du CNC. Elle s'est traduite par l'abandon d'une comptabilité de caisse (en risque guichet) et le passage à une comptabilité en droits constatés, la mise en place d'un nouveau progiciel budgétaire et comptable (Sirepa, compatible avec les standards de la M91), la patrimonialisation de l'ensemble des dettes et des créances du CNC sur la base d'un inventaire exhaustif et l'adoption d'un bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2007,
- La modernisation budgétaire et comptable de l'établissement était un préalable nécessaire et cohérent avec les décisions prises fin 2007 dans le cadre de la RGPP de rénover la gouvernance et le financement de l'établissement en lui affectant directement le produit des taxes finançant le fonds de soutien (à compter du 1^{er} janvier 2009) et en lui transférant la mission de recouvrement et de contrôle de la taxe sur les services de télévision — TST (à compter du 1^{er} janvier 2010) compte tenu des gains d'efficacité produits par le transfert du recouvrement de la taxe sur les entrées en salles — TSA (au 1^{er} janvier 2007)

ii. Par ailleurs, le CNC a mis en place depuis 2008 des réserves « dites facultatives » au sens de l'instruction M 91. Le principe de ces réserves a été approuvé par les tutelles et le conseil d'administration et formalisé dans le cadre du règlement financier de l'établissement :

- Une « réserve numérique » destinée à recueillir les financements liés au « plan numérique ». Cette réserve a été constituée progressivement depuis 2009 afin de répondre

aux importants besoins de financement pluriannuels liés à la révolution numérique, qui affecte l'ensemble des secteurs soutenus par le CNC. La réserve s'élève à 26.5 M€.

- Une réserve « dite de solidarité pluriannuelle » (montant actuel : ??? M€, soit l'équivalent d'un peu moins d'un mois de taxes) qui sert à gérer le risque structurel lié au modèle du CNC. La part de marché des films français est un objectif. Plus cet objectif est atteint, plus il coûte au fonds de soutien par l'effet du calcul de la génération des soutiens automatiques.
- Une réserve pour travaux immobiliers (montant actuel : ??? M€). Ces crédits sont destinés à contribuer au financement d'un programme pluriannuel de travaux ayant pour objectif d'optimiser les surfaces occupées par le CNC conformément aux objectifs et aux ratios de la politique immobilière conduite sous la responsabilité de France Domaine.

b. La politique du CNC en faveur du numérique

i. La numérisation des salles de cinéma

La numérisation de l'ensemble du parc n'a été possible que grâce au dispositif d'aide du CNC, complété par ceux mis en place par les collectivités territoriales. La totalité des régions, de nombreux départements et villes ont en effet mis en place depuis un an des dispositifs d'aide complémentaires à celui du CNC.

Le dispositif mis en place s'adressait aux salles qui ne percevaient pas, du fait de leur programmation essentiellement de « continuation » suffisamment de contributions des distributeurs pour couvrir au moins 75 % du coût de leurs investissements, soit, selon les évaluations du CNC, environ 1 100 salles réparties dans 780 établissements.

- À l'instar de l'aide sélective à la création et à la modernisation des salles, l'aide à la numérisation était réservée aux établissements n'appartenant pas à un circuit ou groupement exploitant plus de 50 écrans. Elle s'adressait en priorité aux établissements de 1 à 3 écrans. Outre les 1 100 salles précitées, le dispositif s'adressait donc aux 275 établissements qui organisaient moins de 5 séances par an et aux 124 circuits itinérants (qui à eux seuls permettent de doubler le nombre de communes françaises où se déroulent une activité cinématographique).

L'échéance de 2013 a été jugé « pertinente » par l'IGF et l'IGAC dans son rapport de mai 2011. Après cette date, les salles non numérisées n'ont plus eu la garantie de pouvoir bénéficier d'une copie argentique.

Une partie de ces versements se sont faits sous la forme d'avances remboursables dont le niveau

était déterminé établissement par établissement au vu notamment de leur capacité à collecter des contributions des distributeurs. Cette avance était au minimum de 30%.

Le calendrier des remboursements s'est étalé sur 10 ans. Le CNC estime qu'il récupérera environ 4,7 M€ par an, jusqu'en 2022, qui viendront abonder le Fonds de soutien.

- Le CNC a également consenti une dotation spécifique à l'IFCIC de 7,5 M€ sur 4 ans, lui permettant de garantir les crédits bancaires contractés par les exploitants pour financer leur équipement numérique. Pour 2010 et 2011, cette dotation s'est élevée à 4,2 M€.

ii. La numérisation des œuvres

Après avoir été à l'avant-garde en s'engageant rapidement et massivement dans la numérisation de son parc de salles, la France est également l'un des tout premiers pays à mettre en place un dispositif de financement de la numérisation et de la restauration de son patrimoine cinématographique.

S'appuyant sur les travaux initiés par le CNC avec les détenteurs de catalogues d'œuvres cinématographiques, la Société des auteurs et compositeurs dramatiques et la Cinémathèque française, l'Etat a lancé en mai 2011 un ambitieux programme de numérisation des œuvres cinématographiques.

La mise en œuvre de ce programme nécessite que soient achevés certains travaux préalables indispensables, tenant notamment à l'inventaire du patrimoine existant ainsi qu'à l'avancée des travaux techniques sur la numérisation elle-même (choix des normes...). Les besoins sont estimés à 300 M€.

- La France n'avait jamais réalisé d'inventaire des collections de films de cinéma. Le CNC a donc voulu lancer cet inventaire national à l'occasion du grand défi du numérique.

Au-delà de l'ambition patrimoniale et culturelle, cet inventaire est le préalable indispensable à la mise en œuvre du plan d'aide à la numérisation des œuvres. Il vise à identifier chaque film, les caractéristiques techniques de l'œuvre (format, support, durée...), la localisation des éléments et leur état physique. 10 M€ en 2015 ont été consacrés à ce travail.

- Une nouvelle plate-forme internet, qui a pris la succession de l'actuelle base de données des Archives Françaises du Film a été créée. Ce nouveau site de référence sur le cinéma patrimonial a vocation à être à la fois un outil de gestion collaborative des collections de films et une interface grand public qui permettra la valorisation des données documentaires, la visualisation d'extraits ou

d'intégrales avec un renvoi vers des sites privés de téléchargement et de commercialisation. Son coût est budgété à 7.5 M€ sur un an.

http://www.cnc-aff.fr/internet_cnc/Home.aspx?Menu=MNU_ACCUEIL

- Aide à la numérisation et à la diffusion des œuvres cinématographiques du patrimoine en vidéo et en VàD

La mise en place de cette nouvelle filière commune poursuit un triple objectif :

- accélérer la numérisation des œuvres et leur mise à disposition du public ;
- développer l'offre légale dématérialisée en HD et physique sur support BD, et rendre accessible les œuvres de patrimoine, connues ou oubliées, dans une qualité de visionnage optimale ;
- assurer aux détenteurs de droits VàD et vidéo physique sur support BD une aide financière très en amont de la diffusion en haute définition.

- Parallèlement, le CNC a décidé de créer une aide sélective à la restauration et à la numérisation d'œuvres cinématographiques à caractère patrimonial. Cette aide s'adresse prioritairement aux détenteurs de catalogues, propriétaires d'œuvres appartenant au patrimoine du cinéma dont la rentabilité en termes d'exploitation commerciale n'est pas avérée ou ne serait envisageable que sur le très long terme. L'aide sera dans un premier temps concentrée sur les films muets de patrimoine et le court métrage de fiction jusqu'en 1999 présentant un intérêt particulier sur le plan national.

Ce dispositif en faveur de la numérisation du patrimoine cinématographique a fait l'objet d'une notification à la Commission européenne, en cours d'examen.

- En outre, une aide spécifique à la numérisation des films diffusés auprès des publics scolaires dans le cadre de l'éducation au cinéma dans les écoles, collèges et lycées, a été mise en place. Le coût estimé était en 2011 de 4,19 M€ sur 3 ans.

iii. Le soutien à la production audiovisuelle sur les nouveaux réseaux

- Depuis 2007, une aide sélective aux projets pour les nouveaux médias (Internet, téléphone mobile...) accompagne des œuvres innovantes qui intègrent les spécificités de l'Internet et/ou des écrans mobiles dans leur démarche artistique et de diffusion.

Aujourd'hui appelé « Web Cosip », le dispositif accompagne des producteurs disposant d'un compte automatique audiovisuel dans le développement et la production d'œuvres audiovisuelles

sur internet. 4,6 M€ pour 100 programmes dont 61 adaptations audiovisuelles de spectacle vivant, 28 documentaires et 8 fictions

Budget annuel : 4,6 M€/an environ

- Le CNC a mis en place dans les années 1990, pour soutenir l'innovation technologique dans le secteur du cinéma, une aide aux nouvelles technologies en production. Cette aide est aujourd'hui étendue à la production audiovisuelle. Destinée à accompagner la prise de risque des producteurs qui font appel à des technologies numériques innovantes, elle se concentre, depuis 2008, sur le soutien aux projets en relief.

Budget : 6,3 M€/an environ

- Créé en 2001 par le CNC, le ministère de l'Industrie et le ministère de la Recherche, le réseau Recherche et Innovation en Audiovisuel et Multimédia (RIAM) a pour objectif de soutenir les projets de Recherche & Développement des PME des secteurs de l'audiovisuel et du multimédia par un apport financier sous forme de subventions. 2001-2011, le CNC a examiné 371 projets et en a soutenu 177 pour un montant total de subvention de 21,1 M€. Depuis 2007, une avance remboursable versée par OSEO vient compléter cette aide.

En 2001, 11 projets avaient été aidés. En 2010, 26 projets bénéficient d'une subvention. Le montant était de 0,9 M€ en 2001, il est de plus de 1,6 M€ en 2010.

Entre 2011 et 2013, le coût total des projets labellisés représente 38,5 millions d'euros d'investissements privés dans l'innovation. Le montant des aides proposé par le Bureau exécutif du réseau RIAM s'élève à près de 13 millions d'euros, dont 40% de subvention via l'intervention du CNC.

En 2015, le montant des aides du RIAM s'élève à 3,4 M€ dont 1,9 M€ en subventions CNC (auxquelles s'ajoute une intervention de Bpifrance, généralement en avance remboursable) pour 35 projets.

- Le CNC a mis en place depuis 2008 un dispositif sélectif spécifique qui vise à développer le marché de la vidéo à la demande (VàD) en favorisant l'exploitation des catalogues, la diversité de l'offre et l'exposition des œuvres françaises et européennes en VàD. Ce soutien sélectif se traduit par deux types d'aide : une aide pour les détenteurs d'un catalogue de droits et une aide pour les éditeurs de services. Un montant de 1,5 M€ a été consacré à ce dispositif en 2010. Un montant de 1.3 M€ a été consacré à ce dispositif en 2015 pour 33 projets.

c. Pistes d'amélioration du CNC

i. Aides spécifique à la télévision

- Le cinéma bénéficie plus des aides que la télévision.
- Il faut encourager les chaînes à investir grâce à des dispositifs spécifiques.
- Cela étant, il y a des abus : certaines chaînes veulent faire payer leurs programmes par le CNC.
- L'aide sélective est plutôt orientée vers des programmes de style « Arte », au détriment des programmes plus généralistes.
- Il faudra s'interroger sur ce qui déclenche l'aide : aujourd'hui la diffusion linéaire, demain la mise en ligne sur une plateforme non linéaire...
- La définition de l'œuvre est dommageable aux programmes de télévision, alors que la production télévisuelle vit principalement grâce aux programmes de flux. Certains (à commencer par les chaînes) suggèrent de considérer le flux comme une œuvre pour permettre son éligibilité au CNC. D'autres sont d'avis que cela conduirait à un appauvrissement du contenu télévisuel à quotas égaux.
- Selon Sébastien MENARD (26/01/2012), l'œuvre patrimoniale est souvent considérée comme pas rentable.
- Le CNC peut être considéré comme une aide à Bruxelles en ce qui concerne le flux, préférons donc un système d'avance comme nous le faisons chez Oséo. Si le format fonctionne, l'avance est remboursée.

ii. Aides à la création

- Le surplus de budget est récupéré par l'Etat et non mis à disposition de la création.
- Les aides accordées à l'expression originale française peuvent aussi bénéficier à certains modèles internationaux auxquels ce n'est pas destiné : ce n'est pas normal.
- Créer des aides à la création de formats exportables
- La participation des circuits de salles de cinéma au financement des œuvres – minima garantis, taxe sur la confiserie, taxe sur la régie publicitaire.

iii. Aides à l'industrie technique

- Le budget du CNC n'accorde que 15 M€ à l'industrie technique, une misère.
- L'investissement est principalement à la charge de l'industrie technique : c'est une très lourde charge, particulièrement en période de mutation technologique.
- Faciliter les attributions d'aides par la commission technique
- Les salles de cinéma se portent bien mais il ne faut pas confondre avec l'industrie du cinéma qui elle, est en difficulté chronique.
- Il faut solliciter un financement élargi du CNC afin de surmonter les mutations dues au numérique.

5. Dumping fiscal et délocalisation : un péril pour l'industrie

a. Contexte

Une grande partie de l'industrie audiovisuelle, et notamment l'intégralité de la filière de postproduction (une trentaine d'entreprises de la filière sur 180 sont dans une position délicate car elles n'avaient pas encore fini d'amortir leur matériel adapté à la pellicule et doivent en acquérir un nouveau : elles auraient besoin de renforcer leurs fonds propres), est en sursis en particulier à cause du dumping fiscal : en France, le crédit d'impôt est de 30% alors que dans d'autres pays, comme la Belgique, il peut monter à 40% ou 45% des sommes engagées. Dans l'hexagone, il est plafonné à 30 millions d'euros, alors qu'il est parfois totalement déplafonné ailleurs. Cette distorsion de concurrence est reconnue par le ministère de la Culture et de la Communication.

Problème, la période n'est pas très propice aux nouvelles niches fiscales.

b. Une solution : pérenniser le Crédit d'impôt International

Le poids de la fiscalité sur les sociétés de production est difficile à supporter mais quelques mécanismes d'aide (aide à la création, à ne pas confondre avec niches fiscales) existent, financées par la TVA et sur le budget du CNC (donc par les impôts).

Certains aimeraient d'ailleurs voir les aides du CNC augmenter.

Le C2I fait partie de ces mécanismes d'aide et complète les crédits d'impôts cinéma et audiovisuel.

i. Contexte : un dispositif nécessaire

Un crédit d'impôt à la création n'existe en France que depuis 2004, alors que les autres pays européens l'utilisent depuis 1990. En 2004, en effet, commence la mise en place progressive de plusieurs dispositifs de crédits d'impôt dans les secteurs de la production cinématographique, de la production audiovisuelle et du jeu vidéo dans le but d'assurer la diversité culturelle et de renforcer l'économie des secteurs concernés en stimulant la compétitivité et en relocalisant la production sur le territoire national.

À cette époque, l'industrie audiovisuelle et cinématographique française souffre de la concurrence des pays ayant mis en place des dispositifs d'incitation fiscale notamment les pays anglo-saxons (Royaume uni, Irlande, Canada) et ce dès les années 1990. Plusieurs pays d'Europe continentale (Belgique, Luxembourg, etc.) ont, en réaction, mis en place des dispositifs analogues du type tax shelter, i.e. un crédit d'impôt. La Belgique a d'ailleurs élargi le domaine d'intervention de sa « tax shelter » : désormais les moyens belges utilisés à l'étranger en bénéficient. Les aides sont plus élevées en Allemagne qu'en France. Longtemps le dispositif français a eu un problème de « plafond », ce qui limitait forcément l'attractivité, mais il est depuis 2017 de 30 M€.

La Commission Nationale du Film France évalue entre 10 et 20 le nombre de projets qui n'ont pas été tournés en France entre 2005 et 2008, malgré un scénario qui l'aurait justifié. Sur la période 2005-2009, elle estime à 104 M€ le montant qui n'a pas été dépensé.

ii. Un dispositif précieux qui doit être pérennisé

Synthèse

Le crédit d'impôt international – C2I – permet de réduire les coûts de tournage de productions audiovisuelles et cinématographiques étrangères en France à travers un crédit d'impôt pour le producteur exécutif français sur certaines dépenses et salaires français.

*La suppression qui avait été envisagée du C2I aurait remis en cause l'ensemble de ces bénéfices qui ont eu un impact particulièrement fort pour l'industrie française du cinéma et de l'audiovisuel. Cette mesure aurait menacé directement plusieurs milliers d'emplois en particulier dans le secteur de l'animation. **Cela aurait été une mesure fondamentalement incohérente, alors que le mécanisme a aujourd'hui montré toute son efficacité.***

- Bénéficiaires : la société assurant la production exécutive de l'œuvre en France.

- Mécanisme de calcul: réduction de l'impôt sur les sociétés dû à hauteur de 30% du montant total des dépenses éligibles,
 - Plafond: 30 M€
 - Types de dépenses éligibles: les rémunérations et charges sociales afférentes des auteurs et artistes interprètes, salariés français et européens, les dépenses liées au recours aux industries techniques. Le plancher des dépenses éligibles est abaissé à 250 000 € ou 50% du budget global de l'œuvre si celui-ci est inférieur à 500 000 € du budget global de l'œuvre si celui-ci est inférieur à 500 000 €.
- ***Un dispositif d'attractivité qui a pleinement porté ses fruits depuis sa création en 2009***
 - **Près de 140 projets** ont été attirés en France depuis 2009 grâce au C2I, issus du monde entier — Etats-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Russie, Turquie, Chine, Inde, Japon, Corée, ... —, générant près de **700 M€ de dépenses sur le territoire**.
 - Les projets accueillis concernent tous les types d'œuvres cinématographiques : films, séries, fiction, animation, blockbusters, film d'auteurs, webséries, réalité virtuelle, etc.
 - **130 000 journées de travail** ont été créées en moyenne depuis 2009.
 - ***Des films emblématiques qui font rayonner les images de la France, de son patrimoine et son territoire à travers le monde***
 - **Midnight in Paris** et **Magic in the Moonlight** de Woody Allen, **Hugo Cabret** de Martin Scorsese, **Tamasha** d'Ali Imtiaz, les séries **Marseille** et **Meurtres au paradis**, ...
 - De fortes retombées pour l'industrie du tourisme : à Chantilly, le nombre de visiteurs chinois est passé de quelques centaines à plus de 15 000 par an grâce au film **Chinese Zodiac** de Jackie Chan localisé en France grâce au C2I.
 - ***Un dispositif essentiel pour la filière française de l'animation qui s'est hissée aux premiers rangs mondiaux***
 - Un succès exceptionnel avec l'implantation, à Paris, de la société Illumination Mac Guff productrice des succès mondiaux **Moi, moche et méchant**, **Les Minions**,

etc. qui ont généré plus de 3 milliards d'euros de recettes dans le monde.

- Une filière qui travaille désormais pour les plus grands studios mondiaux : Teamto, Gaumont Animation, Mikros.

- ***Le renforcement du C2I depuis le 1^{er} janvier 2016 a eu des effets immédiats***

- Des tournages emblématiques comme **Dunkirk**, le prochain de film de Christopher Nolan sur la bataille de Dunkerque, **Befikre**, le premier film de Bollywood entièrement tourné en France, ou encore **Twin Peaks**, la nouvelle saison de la série réalisée par David Lynch qui produira ses effets spéciaux en France.
- Des studios d'animation qui se renforcent et se créent sur tout le territoire.
- Le CNC avait estimé le surcroît d'activité pour l'année 2016 à 200 millions d'euros ; c'est déjà à date **500 millions** qui ont été réalisés.
- De même 10 000 emplois étaient attendus et c'est au moins le double dont on parle.

Sans le crédit d'impôt, aucun de ces projets ne se serait tourné en France

- ***Une mesure sans effet d'aubaine***

- En 2008, le nombre de jours de tournage de films étrangers en France était tombé à presque zéro, alors qu'il est significatif aujourd'hui.
- Dans un contexte de forte concurrence fiscale avec des pays comme la Belgique, le Royaume-Uni et le Canada, l'existence d'un dispositif spécifique d'attractivité est indispensable.
- A ce jour 36 tournages étrangers sont venus en France, alors qu'ils étaient prévus ailleurs.
 - Le film **Valerian** de Luc Besson est emblématique de ces projets qui n'ont pu être tournés en France que grâce à leur éligibilité au C2I (après une dérogation spéciale accordée par le Gouvernement). Il a généré 400 emplois pendant 6 mois. Pour obtenir cela, Didier DIAZ, désormais Président de la FICAM, s'est battu pour faire reconnaître l'intérêt d'une telle mesure et ses conséquences sur l'emploi du secteur et l'économie du pays.

- ***Un retour globalement positif pour l'Etat***
 - Chaque euro de crédit d'impôt équivaut à 7 euros de dépenses sur le territoire et 2,7 euros de retombées fiscales et sociales directes pour l'Etat.

- ***Retombées annexes***
 - Relocaliser des tournages, enrayer la tendance baissière en termes d'emplois, augmentation des dépenses en France, renforcer le poids des partenaires français dans les coproductions internationales, **maintenir des savoir faire...**
 - Incontestablement, le C2I rend compétitifs les coûts salariaux français. Dans la perspective d'autres films il a conduit à renforcer les équipes et les équipements des prestataires. Il leur a permis d'être plus performants face à la concurrence internationale, notamment vis-à-vis des pays asiatiques pour le secteur de l'animation.

6. Conclusion : constats et propositions

Voir chapitre **Production**, page 73.

PRODUCTION

1. La production face aux nouveaux modes de diffusion et de consommation

a. Contexte

Pour les prestataires et les producteurs, la demande se transforme radicalement du fait des bouleversements des modes de diffusion et de consommation, mais aussi de la démultiplication des éditeurs issus de l'essor exponentiel de la technologie digitale et de la puissance des outils connectés mobile : aux émissions longues et coûteuses se substitue une demande certes beaucoup plus abondante, mais de programmes plus courts et surtout produits à bas coût. Cette hausse des demandes de contenu audiovisuel de formats courts impose un nouvel équilibre économique aux prestataires : les studios, les installations techniques ne sont plus rentables dans les mêmes conditions. Les structures de production d'une certaine taille sont incapables de répondre aux demandes de contenus pour internet. Finalement, le coût global est plus élevé. Effet naturel en période de crise, le phénomène devient aussi inquiétant pour les autres diffuseurs historiques. En effet, l'effet volume joue à plein et met en danger l'ensemble des opérateurs qui ne pourront pas

accéder à un choix plus large.

D'autre part, l'industrie est-elle formée pour répondre aux demandes des nouveaux acteurs tels que Netflix, Amazon, Samsung, Apple, Google, You Tube, et pour produire de nouvelles formes de contenus ? Au reste : vont-ils acheter des formats ? sommes-nous formés pour répondre à leurs demandes ?

Le seul point dont nous pouvons être sûrs, c'est que les consommateurs chercheront de plus en plus de contenus originaux, ce qui devrait générer beaucoup d'espoir chez les acteurs de la production. Pour autant, la violente remise en cause des modèles économiques traditionnels de l'édition perturbe de fait les usages du secteur de la production qui doit, lui aussi, se réinventer.

D'emblée, on constate plusieurs lacunes organisationnelles au sein du secteur. D'abord, un **manque de communication et de coordination** entre les différents acteurs du secteur. Les producteurs doivent se réformer afin de **proposer des formats différents aux supports émergents**, c'est du reste la démarche des nouveaux entrants.

Des drames se dessinent en termes de **ressources humaines**. Le problème majeur réside dans le coût du personnel, les conventions collectives doivent être remises à niveau car les modèles économiques ne sont pas les mêmes sur le net et sur les chaînes traditionnelles. Il convient également de mettre en place des minimas syndicaux pour TNT et Câble

D'autre part, on rencontre un problème de renouvellement de personnel et de formation. La situation est exacerbée par des compétences disparates, par l'absence d'emploi intermédiaire entre le junior et le sénior, et l'absence de salaire minimum. Il faudrait de ce point de vue créer des lignes Junior/Sénior pour le même type de qualification, car certains intermittents sortant de l'école ne trouvent pas de travail alors qu'ils répondent à la demande des nouvelles technologies : **la convention collective est un frein à leur embauche**.

b. Des solutions face aux nouveaux acteurs et nouvelles technologies

« On ne fera plus de la télévision comme avant »

En dehors des aides, déjà importantes mais insuffisantes dans le marché actuel, il faudrait donc sûrement revoir l'organisation du processus de création audiovisuelle.

Il ne faut surtout pas abandonner ou mettre dans un ghetto nos artistes mais leur permettre de s'orienter, AUSSI, vers des produits plus marketés ou pour le moins prenant plus en considération et de manière plus précise les attentes du public ; **nos œuvres se situent en effet pour le moment bien plus dans un marketing de l'offre que dans un marketing de la demande, ce qui est en**

contradiction totale avec l'évolution des usages numériques qui permettent au « télénauta » de choisir ce qu'il veut, où il veut et quand il veut.

Concrètement, il faudrait accompagner les idées d'un « peu » plus d'études de marché et de tests de pilote en amont et de compétences en « marketing produit » en aval.

Or la France tourne peu de pilotes ; et les conventions de développement entre producteurs et diffuseurs qui doivent servir de processus pour arriver à une œuvre TV pertinente, par rapport aux goûts du ou des publics visés, sont sous-utilisées, en particulier par le service public qui est pourtant le terrain d'expérimentation idéal.

La création française, pour se sauver, doit s'industrialiser (et accepter tous les outils marketing qui vont avec), et ne doit pas s'inquiéter du devenir de ses « purs artistes » ; ils auront leur place. La TNT, elle aussi, doit prendre sa place dans le paysage et proposer des formats plus qualitatifs. Il faut faire de la recherche-développement et de la formation pour s'adapter aux nouveaux modes de consommation.

Une industrie forte n'étouffe pas la création, bien au contraire, car, étant gage de concurrence, elle génère avant tout la différenciation, et laisse forcément, à l'instar des Etats-Unis, la place à des créateurs alternatifs, forts eux-aussi car bénéficiant d'un système économique en place (comment un créateur de talent pourrait-il utiliser des moyens de production s'ils n'existaient déjà par ailleurs ?).

On constate en effet souvent le contraire : de nouveaux talents ont plus de mal à émerger dans un système à économie faible, forcément importateur, et générant ainsi l'uniformisation à bas prix (pour témoin les séries policières américaines à succès (qui sont loin d'être le reflet de l'ensemble de la création américaine) choisies par les chaînes françaises, ou encore la déferlante des programmes « cuisine » ?).

Il s'agit de ce point de vue de poser la question en termes d'utilité sociale, de privilégier l'accès à des jeunes talents, d'accompagner le changement de génération

Industrialisons-nous, au moins en différenciant plus les aides (et donner un accès adapté aux « petits », d'où viennent en général les nouveaux talents) et en les accompagnant, peut-être de manière plus ou moins forcée, de process expérimentaux mais néanmoins industriels. L'audiovisuel est une industrie que l'on doit savoir « vendre ».

De manière malheureusement à peine provocante, on constate que notre dispositif anti-concentration n'a servi ni la cause de la création française, ni la celle de nos groupes médias nationaux, si faibles à l'international et mêmes victimes de la force des groupes étrangers sur notre propre territoire.

Et l'interactivité, source de diversification, s'avère en fait source de concentration, encore plus forte que ce que l'on pouvait imaginer. Face aux acteurs de la nouvelle économie, on en viendrait même presque à rêver de concentration pour nos acteurs français. À noter que ce mouvement est, en avril 2017, en passe de s'enclencher.

Face aux nouveaux défis, d'autres pistes de réflexion :

- Créer un Groupe Indépendants d'Experts de la Production audiovisuelle ?
- Un délégué à l'industrie audiovisuelle à Bercy ? Classer le secteur dans la catégorie « industriel » et non « culturel » ?
 - Faut-il fusionner les sociétés de production ? Quelles en seraient les conséquences au niveau de la créativité et du pluralisme ?
 - Développer les filières de formation dédiées à l'écriture et à la création audiovisuelle
 - Attirer des compétences en « marketing mix » au sein des sociétés de production pour renforcer l'industrialisation de la création

2. Les types de contenus qui dominent les écrans de télévision

Rien ne va plus pour la production française !

Certes en bons professionnels nous nous efforçons de proposer des contenus originaux parfois inédits, rarement exclusifs qui résonnent avec les goûts et attentes des téléspectateurs. Du moins, nous essayons. Bien évidemment, nous aussi nous essayons de profiter du boom numérique auquel il sait répondre. Avec des petits succès et des grands tourments souvent !

a. Le cinéma et la fiction à la télévision : nos stars du petit écran...

La tendance c'est d'abord la position préminente du cinéma et de la fiction en général dans la stratégie de programmation des chaînes TV ainsi que le vif intérêt des téléspectateurs pour ce genre. Ce mouvement est renforcé par l'explosion des usages délinéarisés qui permettent un accès permanent gratuits (Youtube, sites pirates...) ou payant (Netflix, Canalplay...) aux produits de stock non inédits et non exclusifs tels que les séries anglo-saxonnes, les séries d'animation, les programmes d'humour, les spectacles musicaux. La valeur ajoutée des chaînes traditionnelles de

télévision, avec leur programmation linéaire, vient donc de plus en plus des programmes événementiels de flux (sport, divertissements événementiels...) ou de programmes de stock inédits et exclusifs au sein desquels le cinéma et la fiction tiennent une place prépondérante.

L'analyse de l'offre de cinéma sur le petit écran montre que partout les films, les téléfilms et les séries occupent une place prépondérante dans les grilles des chaînes. L'importance de la fiction dans les stratégies de programmation est d'autant plus évidente que les films occupent un positionnement de choix, étant largement diffusés en soirée. Et si les chaînes dédient une large part de leur offre au 7^{ème} art, c'est aussi parce que le public est au rendez-vous. Les genres les plus populaires sont les comédies et les films d'action et d'aventure, les comédies sont de loin le genre le plus diffusé et le plus regardé atteignant des sommets dans les palmarès de films de la saison.

L'enthousiasme pour les blockbusters américains, qui dominent toutes les audiences, se confirmera certainement en 2012. D'autant qu'en termes de volume de diffusion, les productions américaines dominent l'offre de cinéma à la Tv dans la plupart des pays.

Même les principaux bénéficiaires du différé sont malheureusement pour les producteurs de flux les programmes de fiction (séries, téléfilms, feuilletons) auxquels le visionnage en différé a, en 2011, apporté 2,9% d'audience supplémentaire, 3,1% pour les films de cinéma.

Même les principaux bénéficiaires du différé sont, malheureusement pour les producteurs de flux, les programmes de fiction (séries, téléfilms, feuilletons) auxquels le visionnage en différé a, en 2011, apporté 2,9% d'audience supplémentaire, 3,1% pour les films de cinéma.

b. L'info et « l'infotainment » : Une demande en augmentation permanente !

Le direct et l'événementiel font la force de la télévision. Elle occupe une place centrale dans la recherche d'information, principalement par sa facilité d'accès et sa gratuité, voire par sa capacité de réactualisation régulière pour les chaînes d'information en continu.

Il y a les classiques de l'info, et des événements à caractère exceptionnel qui ont fait exploser les compteurs. Des émissions de flux décryptant l'actualité tirent aussi leurs épingles du jeu et de manière constante et permanente : c'est le cas de « C DANS L'AIR » sur France 5...

D'autres émissions de flux, que nous qualifierons ici d'infotainment alimentent nos soirées d'hiver mais pas seulement. C'est du point de vue éditorial pas très original, mais cela fonctionne et cela fait travailler les producteurs de flux !

c. Le sport : une valeur sûre

Le sport reste le programme le plus puissant en matière d'audience par sa capacité à rassembler à un instant T un très grand nombre de téléspectateurs, en particulier lorsqu'il s'agit d'événements majeurs d'envergure internationale, tels que la Coupe du Monde ou l'Euro de football, les Jeux Olympiques, la Coupe du Monde de Rugby, le Tour de France, Roland Garros... Dans ce cadre particulier, la télévision reste le média le plus pertinent avec une communication qui reste descendante grâce à sa capacité à proposer au plus grand nombre des retransmissions en direct à l'heure dite.

Cependant, les coûts de production de ces événements restant très élevés, et le modèle économique publicitaire traditionnel étant en grande difficulté, les chaînes gratuites TNT ont de plus en plus de mal à conserver leurs droits de retransmission des grands événements, compte tenu de l'absence de rentabilité du modèle publicitaire pour couvrir les coûts des droits d'exploitation et les coûts de production. L'arrivée de nouveaux acteurs capables d'assumer ces coûts à perte, tels que Bein Sport dont le modèle est international ou les FAI dont le modèle économique ne repose pas sur la rentabilité des contenus, réoriente le marché du sport vers un modèle payant. Dès lors, les acteurs de la production de sport vont devoir adapter leurs modes de travail et la qualité de leurs réalisations à un public de plus en plus exigeant car participant directement au financement du programme pour y avoir accès. L'intervention de nouveaux acteurs internationaux issus du web sur ce marché (Netflix, Amazon, Facebook...), attirés par les potentiels d'audience de ces événements sportifs, risquent d'accentuer plus encore la tension sur les coûts d'acquisition des droits de retransmission. À terme, c'est la remise en question de la capacité des chaînes gratuites à proposer encore des grands événements sportifs qui est en jeu.

d. Quelques divertissements fonctionnent néanmoins

Les programmes de flux restent des carrefours d'audience pour des marques fortes et installées, parmi les grands classiques on peut citer « Les Enfoirés » (12,5 Millions), « Les NRJ Music Awards » (7 millions) , « Miss France » (plus de 8 millions), « Master Chef », « Top Chef » , « Le juste Prix », « L'amour est dans le Près », « Kohlanta », « The Voice », « Un diner presque parfait »... les « Z'amours », « Secret Story », « les Anges de la télé réalité »... « C à vous », « On n'est pas couché »...

Chacun crée, à chaque nouvelle saison, un événement pour l'antenne qui en détient les droits exclusifs. Même si tous ces programmes ne sont pas diffusés en direct, ils créent par leur attraction et leur exclusivité (*The Voice* par exemple) un événement attendu par un large public qui

s'apparente à une retransmission sportive en direct.

3. Le financement de la production : un défi économique

Le financement des programmes par les chaînes est en baisse constante. Les chaînes de la TNT, par exemple, ont du mal à faire évoluer leurs budgets et doivent pourtant faire face aux obligations légales sans en avoir le modèle économique (la hausse des coûts de leurs grilles correspond aux dépenses liées aux acquisitions de fiction (cinéma, télévision) non compensées par la hausse des recettes publicitaires).

Les conséquences de la crise du marché publicitaire en 2012 sont encore perceptibles et, de fait, les diffuseurs, et particulièrement les chaînes historiques, n'ont plus les moyens d'allouer des budgets conséquents pour des programmes forts. Le producteur doit donc proposer son produit avec le financement adossé — contrairement à ce qui se faisait auparavant. La marge de production étant très faible, le prestataire technique devient un vrai partenaire.

Notons au passage que la France fait partie (avec l'Espagne et la Turquie) des pays où les programmes sont les plus mal payés, c'est un handicap majeur par rapport au reste de l'Europe. Les conséquences sont également importantes dans l'animation (le budget dessins animés de TF1 a connu de fortes baisses).

Le manque de financement des chaînes et les évolutions technologiques, qui ne permettent pas encore de compenser les baisses rencontrées sur la diffusion linéaire, plongent les industries techniques dans une situation dramatique avec des conséquences importantes, notamment sur l'emploi. Les questions sont cruciales pour tout le secteur audiovisuel :

- Quel financement pour la chaîne de production ? Surtout quand on observe que les sources de revenus futurs ne compenseront pas l'écroulement du chiffre d'affaires traditionnel.
- Qui investit ?
- Quel est le prix d'équilibre ? Et qui le fixe : le diffuseur ou le producteur ?
- Comment aider le secteur à suivre les évolutions technologiques et les mutations des modes de consommation (formation, investissements, recherche et développement, etc.) ?

4. Baisse de la commande publique et privée

a. État des lieux

Dans la conjoncture actuelle, petits (et même grands) producteurs sont menacés de disparition — certains diffuseurs contournant régulièrement leurs obligations. Les conséquences sur l'emploi sont potentiellement dramatiques. Le secteur s'est paupérisé, et il semble que les responsabilités soient partagées.

Les chaînes ont de plus en plus de mal à passer commande, et encore plus à investir dans la création qui est plus que jamais portée par le producteur. Le CNC analyse d'ailleurs les sommes investies par les producteurs dans les travaux d'écriture des fictions. Concernant le flux, le producteur est souvent amené à financer l'essentiel des pilotes ou, à défaut, à concéder au diffuseur des droits sur le format en contrepartie du financement par la chaîne, s'il s'agit d'une création. Le secteur public, lui, ne parvient plus à jouer son rôle de moteur du secteur. C'est un cercle vicieux dans lequel le couple diffuseur/producteur s'enferme, alors même que la démultiplication des éditeurs linéarisés ou délinéarisés accroît la nécessité de proposer de nouveaux contenus originaux susceptibles d'affirmer la valeur ajoutée d'un éditeur par rapport à un autre.

On constate de même que l'intégration verticale a ses limites et que le combat producteur/diffuseur a atteint ses limites.

Le législateur n'est aujourd'hui pas capable d'aider financièrement les producteurs.

Dans ce contexte : les quotas sont-ils efficaces ? Faut-il les étendre ?

b. Proposition 1 : revoir les quotas de diffusion

Certes, les quotas de diffusion d'œuvres françaises sont respectés — c'est en grande partie grâce à eux que les petits producteurs peuvent subsister — mais cela n'apporte rien à l'industrie du secteur car cela profite essentiellement au catalogue ancien. Il faut impérativement imposer un quota de productions françaises « fraîches », excluant les rediffusions.

Pistes :

- Instaurer des appels d'offres par critère « thématique » pour ne pas créer la surcapacité sur un même format.
- Faire émerger une puissance européenne de la production et mettre en place des quotas européens plutôt que français, avec le risque d'alourdir encore un peu plus la réglementation qui pèse dans le secteur.

c. Proposition 2 : revoir la chronologie des médias

La chronologie des médias doit être assouplie afin de :

- ⇒ Libérer les fenêtres de vidéo à la demande après la sortie en salles, en échange d'obligations de pré financements
- ⇒ Libérer les fenêtres de vidéo à la demande en même temps que la sortie en salles quand aucune salle ne programme le film dans un rayon de 30 kms
- ⇒ Rapprocher les fenêtres des chaînes en incluant globalement toutes les chaînes de leurs groupes dans leurs obligations, pour continuer à les inciter de financer des films alors qu'elles y ont de moins en moins intérêt et pallier l'incapacité des chaînes de la TNT à préfinancer les films
- ⇒ Libérer les fenêtres réservées aux télévisions lorsque les télévisions ne préfinancent pas les films

On peut même envisager une exploitation permanente des œuvres.

d. Proposition 3 : revoir la législation et les aides

- Le législateur doit permettre une mise à plat du système de financement de la production afin de constituer un groupe audiovisuel fort dans une industrie audiovisuelle forte.
- Il faut investir dans la création de concepts et le CNC doit y contribuer
- Il faut accroître les co-productions internationales
- Il faut définir des formats et prévoir des appels d'offre par critère « thématique » pour ne pas créer de surcapacité sur un même format
- Il faut favoriser et accompagner la place de la distribution internationale dans le financement des œuvres afin de renforcer la compétitivité des productions françaises.
- On peut envisager la mise en place d'un médiateur comme dans la musique

5. Relation des producteurs avec les diffuseurs : petits succès et grands tourments

a. L'absence de recherche et de développement

En matière de recherche et développement pour les non-initiés, le CNC en France contribue à financer l'écriture des fictions, et crée ainsi un écosystème viable à la production de la fiction. A ce niveau, la perfusion étatique n'existe pas pour les programmes de flux et la prise de risques des producteurs est maximale ; le risque des diffuseurs s'est réduit ces dernières années comme peau de chagrin, puisque le principe même de commander un pilote en France à un producteur, est une exception qui ne confirme plus la règle, puisqu'il n'y a plus de règle en la matière ! Et pourtant la création intellectuelle, ce n'est pas uniquement écrire un livre, une pièce de théâtre ou une série fictionnante... Mais qui le comprend ? Qui osera le dire ?

Qu'on se le dise, c'est la frilosité des uns et la radinerie des autres qui empêchent au génie créatif français de s'exprimer, à notre industrie de se développer.

La prégnance de plus en plus forte des services « Achats » chez les diffuseurs a universalisé le principe selon lequel il faut systématiquement baisser les coûts de production, quelles qu'en soient les répercussions sur le produit final. Si l'on pouvait autrefois regretter parfois que les créateurs n'aient pas toujours conscience des implications financières de leurs choix artistiques, aujourd'hui les diffuseurs refusent sciemment de voir les implications artistiques de leurs choix financiers. Il existe aujourd'hui un cloisonnement massif entre les services achats et les services productions au sein même des organigrammes des grands diffuseurs. Le manque de conscientisation grandissant des diffuseurs et par voie de conséquence de leurs services achats risque de provoquer la disparition de savoir-faire particuliers et de milliers d'emplois.

Alors peut-être qu'un partage des risques de manière tripartite entre le producteur, l'État et le diffuseur, permettrait de déverrouiller une dynamique perdant-perdant, qui sclérose le marché et condamne à terme les diffuseurs et le téléspectateur à la monotonie éditoriale et artistique !

Alors peut-être faut-il inciter, encourager ou obliger les diffuseurs à acheter français... Non pas parce que l'Etat se voudrait interventionniste dans un univers qui n'est devenu que liberté d'expression et de consommation, mais parce que, les contribuables-producteurs, ou les producteurs-contribuables, ont financé ces fréquences aujourd'hui exploitées de manière très profitable par des puissances financières françaises et étrangères.

Ce manque de patriotisme télévisuel, cette dilution du génie créatif français est moyennement

compréhensible de la part des chaînes privées, mais inacceptable pour le service public français, qui achète encore trop de formats développés et amortis à l'international... Aussi, n'ayons pas peur de parler de quotas. N'ayons pas peur de réclamer comme la chanson française en son temps, une grande loi qui protégerait la création française et qui imposerait 30 à 40 % de créations originales françaises, tous programmes confondus (autrement dit y compris les programmes de flux) sur toutes les chaînes.

Les bénéfices seraient multiples : Des intermittents moins précaires, des sociétés de productions plus solides et plus pourvoyeuses d'emplois, ces mêmes emplois qui font rêver des milliers d'enfants en France et au-delà... Sans compter notre rayonnement international. Le PIB, la croissance de notre pays ne passent-ils pas aussi par-là ?

Un autre phénomène ronge la production télévisuelle. C'est le choix pour les grands diffuseurs de produire en interne (TF1 Production et le rachat de Newen, Studio 89, C PROD pour ne citer que les sociétés les plus connues). Le métier d'un diffuseur est de diffuser, celui de producteur, de produire... Il n'est pas certain que nos amis diffuseurs seraient heureux de voir une association de producteurs pirater le réseau hertzien légalement, pour émettre sur la bande passante de ces mêmes diffuseurs... Aujourd'hui les équilibres sont de moins en moins respectés. La ligne jaune franchie. C'est aussi dommageable à la diversité des contenus produits.

Nombreux sont les petits producteurs indépendants qui, malgré la pertinence de leur projet, se voient dans l'obligation de céder à la structure de production maison du diffuseur tout ou partie du projet. Fantasma ? Non réalité... Seuls les grands groupes ayant un catalogue avec des formats internationaux puissants se voient encore la face. Mais pour combien de temps ? Les petits eux ont compris que les chaînes historiques ont fait le choix de les déréférencer, à la manière des marques distributeurs dans nos supermarchés, qui ont, en dix ans à peine, effacé de nos linéaires les marques, les vraies... Inutile de vous préciser plus en amont les conditions de cette spoliation intellectuelle et numérique annoncée de nos métiers...

Autre un réflexe « Grande Distribution » : le diffuseur ne veut plus payer et dispose désormais d'un service « achats ».

Car dans le même temps, les prix bien évidemment se sont effondrés... Les producteurs qui jusqu'ici faisaient jouer la concurrence sur le marché de la prestation technique, sont dans l'incapacité de le faire, le choix des prestataires étant oligopolistique... Impossible donc, pour les producteurs, de compenser la diminution des investissements des diffuseurs sauf à rogner sur la qualité — ce qui est difficilement accepté par ces derniers ...

Les budgets se sont néanmoins stabilisés. Pas pour nous rendre service. Mais pour éviter d'avoir

des programmes en TNT nationale française semblables aux programmes de la 1^{ère} chaîne nationale du Turkménistan...

Mais peut être que, l'envie des petits, des sans grades (pas pour longtemps), de la TNT, de venir titiller les audiences olympiques des champions historiques, permettra à la production française de poursuivre son œuvre... Car si ces dernières années les audiences des NRJ12, D8, TMC et les autres augmentaient mécaniquement au gré de la couverture numérique de notre territoire, leur seule arme aujourd'hui pour gagner des nouveaux téléspectateurs, ce sont les directeurs des programmes, qui recyclent les marques fortes délaissées par les uns, et qui développent des styles d'écritures innovantes et addictives. Il est vrai que la plupart des nouveaux formats originaux français ont été développés à l'initiative des nouvelles chaînes de la TNT et non pas des chaînes historiques qui ont pourtant bien plus de moyens pour innover.

Alors peut-être la télévision en France sera-t-elle française — ou ne sera-t-elle pas...

b. Un déficit de confiance dont pâtissent les petits producteurs

La course à l'audience est réelle car le modèle économique des chaînes gratuites vacille.

Les diffuseurs n'ont pas ou peu confiance dans les formats proposés par des sociétés de production française, ce qui limite la création et la nouveauté. Souvent le diffuseur trouve le concept très bon, le programme de qualité mais il n'a pas de « case ». Sinon, le délai de prise de décision du diffuseur s'allonge, il n'y a plus de vrais « décideurs » dont ce serait le métier. Les études de marché remplacent les décideurs chez les diffuseurs — d'où un manque évident de prise de risque : on constate un manque de vision de la part des chaînes alors qu'un programme ne peut s'installer que sur le long terme, le spectateur doit trouver « son rendez-vous ». D'autre part, pour obtenir l'accord des chaînes, outre la qualité du programme proposé, il faut être accompagné d'un « sponsor », le producteur change de métier

Selon certains, l'éclatement de l'offre n'est pas préjudiciable pour les petits producteurs. Seulement, ces petits producteurs ne survivront pas face à une machine comme un service « achats » : ils risquent de se faire « dépouiller » de leur marge. Les marges de production sont même très souvent négatives du fait de l'absence de financement du diffuseur. Les nouveaux entrants « producteurs » n'ont alors qu'une seule possibilité : se regrouper afin de mutualiser les rédactions et les coûts de développement des formats. L'audience des séries françaises est en cause, la création américaine semble plus dynamique.

Les petits producteurs n'ont souvent pas d'accès aux grandes chaînes, leur territoire

d'exploration commerciale se limite à la TNT et au satellite — notons cependant que la TNT est quelquefois plus rémunératrice que les chaînes « premiums ». Au reste, il y a une situation monopolistique des diffuseurs historiques y compris sur la TNT.

L'achat de programmes représente à cet égard une hypocrisie de la part des diffuseurs : ceux-ci doivent revoir leurs tarifs et travailler dans un cadre réglementaire.

À cet égard, France Télévisions ne joue pas son rôle de « moteur » de l'économie audiovisuelle française.

À l'inverse, comment aider à la création dans le flux si un producteur dispose d'un diffuseur par exemple ?

Il serait bon d'avoir des conventions de développement pour les magazines et les jeux avec les chaînes avec un engagement pour la couverture des coûts. Sans cela, les programmes originaux français auront du mal à s'imposer.

c. Droits de propriété et de diffusion

La rediffusion est un enjeu majeur : 50 % des fictions françaises ne sont pas rediffusées à l'inverse de l'Allemagne par exemple. Le manque de financement des programmes s'explique par les difficultés que rencontrent les producteurs en amont et en aval dues au blocage des droits par le diffuseur. Le producteur est « normalement » le propriétaire, mais, actuellement, cela est de moins en moins le cas.

Les chaînes font des commandes « au minima », elles ne prennent pas de risque. Paradoxe : les diffuseurs ne paient pas ou peu mais sont quand même propriétaires des droits. Les chaînes acceptent des fenêtres en amont pour la co-production mais s'opposent à la commercialisation par la suite. Il est alors difficile pour le producteur de « monétiser » un travail qui ne lui appartient pas. C'est un frein à l'innovation pour les entreprises car elles sont en manque d'argent frais. Ce manque de créativité et d'exposition entraîne une faiblesse des exportations de programmes français. Au reste, le diffuseur ayant les droits, il imputera les éventuelles recettes à l'étranger sur des achats futurs ou demandera une part des recettes générées à l'étranger, le producteur sera toujours perdant.

Il y a un deuxième et même un troisième marché pour les œuvres, le blocage des droits par les acteurs historiques est un combat d'arrière-garde : un bon programme gagne toujours en rediffusion, car ne touchera pas le même public. D'autre part, pour faire baisser les coûts de programmes, tant en flux qu'en stock, il faut s'inscrire dans la durée

Conclusion : le législateur doit légiférer. Il faut revoir ou limiter la durée des droits du diffuseur.

La circulation des programmes permet pourtant d'améliorer la rentabilité du producteur qui prend désormais tous les risques. Il conviendra d'étendre les obligations concernant la circulation des programmes à tous et ce, sans exception. En contrepartie, à l'heure de la convergence, il faudra sans doute revoir le périmètre des droits accordés pour que le diffuseur soit plus libre de l'exploitation du programme dans la période concernée en particulier dans le cadre de l'édition digitale.

d. Autres pistes d'amélioration

Proposer des parts de coproduction aux chaînes mais laisser la totale liberté aux producteurs de choisir leurs mandataires. Mais comment s'assurer que les œuvres qui ne passent pas par la chaîne pour la distribution ne soient pas pénalisées ?

Ceci a été en partie traité en 2016 avec la conclusion de différents accords entre les syndicats de producteurs et les groupes France Télévisions et TF1 et, début 2017, le groupe M6. Ces accords encadrent les modalités permettant aux chaînes d'acquérir des parts de coproduction au-delà d'un certain niveau de financement. De la même manière, l'accord mandat conclu en 2016 avec TF1 et France Télévisions et les syndicats des producteurs et distributeurs audiovisuels définit les règles d'encadrement des mandats de commercialisation et de distribution des œuvres coproduites pour garantir une négociation équitable, transparente et non discriminatoire visant à protéger le producteur.

6. L'exportation : une tâche compliquée

Même si les exportations de formats et programmes de flux, bien que derrière, les docs et l'animation, ont pour la première fois en 2011 dépassé les exportations de fictions, la France et les producteurs français restent des acteurs mineurs de ce marché mondial des formats, et les programmes français exportés dans le monde sont à peine une dizaine... Ce mal bien français trouve ses racines dans la relation ambivalente, pour ne pas dire compliquée, qu'entretiennent les producteurs avec les diffuseurs.

Pour exporter français il faut produire français. Et pour produire français, il faut concevoir et produire en France. Sauf que les diffuseurs français préfèrent adapter des formats à succès venus d'ailleurs plutôt que de participer à une réelle politique de recherche et de développement en France.

De même, sans marché intérieur, impossible d'exister à l'extérieur. Seules quelques émissions françaises réussissent aujourd'hui à voyager à travers le monde : « Intervilles », « Vendredi tout est

permis » ou le jeu « Harry ». Pour les autres : sans tourner, sans tester, sans améliorer leur émission, les ambitions et les perspectives de ces derniers seront ici comme ailleurs timorées.

Du point de vue de la **législation et de la régulation**, le national ne peut pas s'extraire du dispositif européen où les défenseurs de la culture doivent veiller à l'éclosion d'un marché très concurrencé car l'Europe n'a pas la même vision que la France. En outre, on constate amèrement les difficultés hexagonales : si on interdit à un producteur d'avoir une portée internationale car il n'a pas de droits, on en fait un acteur domestique, un acteur frileux et cela concerne même la création.

Constat : les producteurs exportent aujourd'hui sans bénéficier de la moindre aide à l'inverse des autres industries, ils vendent à perte pour essayer de nous implanter à l'étranger. Les diffuseurs n'offrent rien à l'international pour les producteurs. Le CNC doit mettre en place des aides à l'export et à la création sur le flux qui doit être considéré comme une œuvre — ce qu'il a fait, fin 2016, en réformant le soutien à l'export pour l'audiovisuel : cela passe par le doublement de budgétaire à un total de 3,4M€ et par l'élargissement du nombre des dépenses.

Ce déficit de pénétration des productions françaises dans le Paysage Audiovisuel Mondial est un problème majeur. Les aides financières (notamment concernant la fiction) apportées aux créations en langue française peuvent avoir un effet pervers : celui de freiner la diffusion de la culture et des produits francophones. En effet, force est de constater que certains pays, notamment anglophones et asiatiques, sont peu enclins à s'ouvrir à des productions qui nécessitent doublage ou sous-titrage. La pénétration d'une culture participe donc de sa propension à s'adapter au pays « cible ».

- Des incitations financières pour encourager les productions françaises multilingues, et donc, évidemment, dans les langues des pays ciblés à l'exportation, permettraient probablement une plus grande pénétration de ces marchés. Elles faciliteraient de surcroît le développement de coproductions internationales intercontinentales.

7. Conclusion : constats et propositions

Ces constats et propositions ont été établis en 2014.

Synthèse : *Le ministère de la Culture a lancé une consultation publique sur « la modification du régime de contribution à la production d'œuvres audiovisuelles applicables aux éditeurs de services de télévision ».*

Le présent document constitue la contribution formelle adressée par un groupe d'experts et de

professionnels de l'audiovisuel dont la liste est reproduite en annexe.

A partir du diagnostic réalisé, le groupe avance 4 propositions :

- *Les deux premières ont pour but de **renforcer les recettes publicitaires**, qui restent la principale source de revenus des diffuseurs.*
- *La troisième a pour objectif de **lever un frein réglementaire important à l'adaptation de l'offre de programmes à la demande.***
- *La quatrième propose, pour le financement de la production, **d'instaurer une fiscalité à base très large qui toucherait de façon égale tous les acteurs quelle que soit leur implantation.***

a. Le contexte : l'industrie de l'image en péril

i. Une industrie qui ne parvient plus à se financer

Le secteur de l'image (regroupant aussi bien les créateurs, les prestataires, que les producteurs et l'ensemble des modes de diffusion) est un élément important de notre tissu économique national :

- il représente au moins **un million d'emplois** en France ;
- il est le garant et la courroie de transmission de **la culture française entre les créateurs et la population** ;

Pourtant, les évolutions actuelles de la chaîne de l'image **remettent gravement en cause l'équilibre même du secteur** :

- délocalisation des tournages ;
- grilles de programmes privilégiant les fictions étrangères et les œuvres françaises de catalogue ancien pour respecter les quotas ;
- multiplication du nombre de « tuyaux » (TMP, Web TV...) déstabilisant les médias traditionnels.

ii. Des diffuseurs particulièrement affaiblis

Les diffuseurs, acheteurs placés au bout de la chaîne, **connaissent eux-mêmes des difficultés**

qui se répercutent sur la demande :

- La crise économique concentre les investissements publicitaires sur le marketing direct au détriment de la communication grand média car les annonceurs choisissent les canaux de communication pour lesquels le rendement est le plus élevé et la possibilité d'évaluation de l'efficacité plus élevée.
- L'explosion du nombre de diffuseurs et la multiplication de chaînes à l'audience limitée ont divisé d'autant le marché publicitaire ;
- Les chaînes historiques voient elles-mêmes leurs revenus baisser, ce qui accentue leur tendance à aller acheter leurs programmes à l'étranger ou bien à substituer des programmes de catalogue (programmes anciens déjà produits) aux programmes frais.
- Dans le même temps, des diffuseurs présents uniquement sur Internet utilisent les contenus vidéo, y compris des œuvres non libres de droits, et interceptent en quelques sortes les revenus publicitaires associés.
- Un décalage de plus en plus frappant existe entre des diffuseurs « classiques » soumis à un grand nombre de contraintes (quotas et financement) et les nouveaux diffuseurs qui en sont dispensés.
 - L'arrivée d'un acteur tel que Netflix, libre et situé en-dehors de nos frontières, illustre particulièrement ce décalage.
 - La télévision subit aujourd'hui en France des contraintes qui apparaissent tout à fait anachroniques par rapport à la réglementation numérique, dont bénéficient les « géants étrangers de l'internet » qui assument une grande partie de leurs activités en France sur les contenus audiovisuels nationaux.
 - Ces contraintes handicapent de plus fortement toute complémentarité et synergie entre télévision et internet qui véhiculent pourtant tous deux la même matière vidéo.
- Une inégalité de contraintes existe également entre les acteurs français et leurs concurrents de l'étranger, ces derniers jouissant d'une liberté très large (en termes de programmation et de publicité par exemple).

→ Les recettes publicitaires ne suffisent plus à assurer l'équilibre budgétaire et la demande de programmes frais à l'industrie de l'image est en constante baisse.

→ Il existe un déséquilibre grandissant entre les obligations d'investissement des diffuseurs et les bénéfices que ces derniers parviennent à tirer des œuvres diffusées.

Il conviendrait de se rendre compte que la télévision et l'internet sont en train d'accomplir leur fusion. Ce mouvement de convergence (annoncé depuis le début des années 2000) appelle une refonte des contraintes respectives des acteurs afin de créer les conditions d'un marché dynamique offrant au consommateur la diversité qu'il recherche et aux œuvres audiovisuelles les moyens d'exister.

b. Nos propositions

i. Les objectifs et les principes sur lesquels doit être fondée une réforme

Le besoin d'une réforme du système de financement des œuvres est aujourd'hui ressenti par tous. Cette réforme, de façon assez évidente, doit avoir deux objectifs :

- Elle doit être **équitable**, c'est-à-dire promouvant une concurrence saine et non faussée.
- Elle doit être **efficace**, c'est-à-dire propre à créer les conditions durables d'une création artistique de qualité, adaptée au nouveau marché (un marché disposant de moins de ressources, régi par de nouveaux usages) et à celui de demain.

Pour atteindre ces objectifs, il nous semble qu'une réforme devra reposer sur plusieurs principes :

- **Egalité des contraintes et charges des acteurs** afin qu'une juste concurrence soit possible (ce n'est pas le cas aujourd'hui).
- **Association étroite du système de contribution et des rétributions** afin que participation au financement et participations aux profits soient corrélées.

A partir de ces principes, nous avançons dans ce qui suit 4 propositions essentielles.

ii. Proposition 1 : Assouplir la réglementation actuelle de la publicité télévisée

Le principe de la proposition : A l'heure actuelle, **le marché de la publicité télévisée français est un des plus contraints**. En conséquence, la proportion des recettes publicitaires totales allant à

la TV est en France plus faible que partout ailleurs en Europe.

Proposition : Assouplir différents niveaux de la réglementation actuelle concernant la publicité télévisée.

Pour réaliser cet assouplissement, nous préconisons la déclinaison de trois mesures :

⇒ **Permettre la publicité pour le cinéma à la télévision et ouvrir plus largement celle de la grande distribution**

- Les médias sur internet jouissent d'un accès total à la publicité sur le Web.
- Ouvrir le placement de produit à tous les contenus audiovisuels et non plus seulement à la fiction

⇒ **Donner une plus grande souplesse aux parrainages et aux contenus financés par les annonceurs**

- Permettre au brand content de s'exposer sur les chaînes télé (avec encadrement de la présence du produit dans le contenu => intérêt commun de l'annonceur, du diffuseur et du producteur de produire un contenu de valeur et non une pub déguisée)
- Soutenir les approches dites « d'opérations spéciales » qui permettent de commercialiser tous les outils d'édition d'un même Groupe Audiovisuel autour d'une même marque programme qu'elle que soit son mode d'exposition.

⇒ **Adapter les règles en fonction des segments de télévision (lignes éditoriales, publics adressés)**

- Il devrait notamment pouvoir être possible de faire varier la durée et le nombre de coupures.

iii. Proposition 2 : Utiliser au maximum le puissant levier des données personnelles dans un cadre équilibré en permettant la publicité adressée à la télévision

Le principe de la proposition : Le numérique permet une observation très complète des comportements individuels et le déploiement de nouveaux outils de ciblage de la publicité afin qu'elle soit beaucoup plus efficace et concerne plus systématiquement celui qui la reçoit.

- En utilisant la connaissance du client (profil socio-professionnel ou historique des comportements par exemple), on peut proposer à ce dernier une publicité spécifiquement adaptée à ses centres d'intérêts.

- **Ces publicités adressées sont un jeu gagnant-gagnant pour tous** : elles évitent le gaspillage du budget publicitaire en contacts inutiles et rendent les coupures publicitaires moins ennuyeuses puisque chaque publicité a été spécifiquement sélectionnée pour convenir au spectateur.
 - Par exemple, il est plus intelligent et intéressant pour tout le monde d'exposer une femme célibataire à une publicité pour déodorant féminin plutôt qu'un déodorant masculin...

La proposition : A l'instar de ce qui se passe sur internet, **il faut mettre en œuvre les moyens d'exploiter les nouvelles bases de données afin de créer de nouveaux revenus**, en particulier à partir des données des comportements vis-à-vis des contenus audiovisuels.

- Les réseaux sociaux associés à la diffusion des programmes ou les services de mise à disposition délinéarisés (télévision de rattrapage ou mise à disposition en VOD) par exemple **sont autant de sources de constitution de bases de données qui peuvent être utilisées de façon fructueuse en proposant aux annonceurs un ciblage bien plus précis et donc bien plus efficace** :
 - Comme nous l'avons mentionné plus haut, ce ciblage permet à la fois de diminuer le caractère intrusif de la publicité et d'augmenter sa valeur informative dès lors que l'on envoie des publicités pertinentes aux bonnes personnes (l'idéal étant de toucher quelqu'un lorsqu'il a la volonté d'effectuer un acte d'achat et qu'il se rapproche de cet acte dans le temps).
- Remarquons que cette publicité adressable **serait particulièrement adaptée aux chaînes de télévision locales** qui pourraient aisément renforcer ce type d'offre par une précieuse géolocalisation.
- **Le secteur audiovisuel a particulièrement intérêt à une telle mesure** : une publicité plus efficace étant une publicité moins coûteuse (relativement au bénéfice généré), **la mesure permettrait une augmentation mécanique du budget publicitaire**, au moment où la réduction de ce dernier est le point noir par excellence qui déséquilibre les comptes des diffuseurs classiques.
- Le gisement de budget supplémentaire qui pourrait être atteint **est immense** :
 - en France la proportion des dépenses en marketing direct (la majorité sous la forme de prospectus boîte aux lettres) est supérieure à celle des grands médias.

- La publicité personnalisée pourrait drainer une partie significative de ces budgets aujourd'hui alloués au marketing direct par souci d'efficacité.
- Se priver de ces revenus au motif qu'il nuirait au respect de la vie privée serait absurde.
 - D'une part ce serait, il faut y insister, renoncer à faire ce que tous les acteurs du Net font largement depuis des années.
 - D'autre part il faut réaliser que les moyens actuels d'anonymisation et d'agrégation de groupes comportementaux paraissent largement suffisants pour dégager des revenus substantiels **tout en offrant une très bonne protection aux individus.**

iv. Proposition 3 : Supprimer les quotas d'œuvres françaises pour tous les diffuseurs

Le principe de la proposition : nous sommes entrés dans un monde ouvert et fortement concurrentiel où les régulations purement nationales sont obsolètes. Elles sont sources de distorsion de concurrence et ne parviennent plus à atteindre les objectifs fixés. **Les quotas d'œuvres françaises et européennes font partie de ces régulations obsolètes :**

- contournés par de nombreux acteurs, ils deviennent pour les acteurs classiques un fardeau insupportable.
- La consommation d'œuvres audiovisuelles étant de plus en plus non linéaire, c'est-à-dire fondamentalement choisie, raisonner en termes de quotas de consommation n'a plus de sens.
- Pour promouvoir notre culture, la solution d'avenir est un soutien actif à la production d'œuvres de qualité qui auront la capacité de trouver leur public en exploitant à fond toutes les possibilités données par le Web pour trouver des marchés étrangers notamment.
- Dans le cas de la **télévision payante (PTV)**, les quotas sont une contrainte particulièrement inadaptée.
 - Le marché de la télévision payante est estimé^[7] à 3,2 milliards d'euros (24 milliards d'euros pour l'Europe). Ce segment représente environ **47% des revenus de la télévision hors redevance en France.**
 - Les services premium européens (Canal+, Sky, etc.) et américains (HBO,

Starz, Showtime et Netflix) sont tous devenus des producteurs importants de séries venant compléter leurs offres cinéma.

- Les revenus de la PTV ont baissé de 12% en 5 ans mais le nombre d'abonnés reste stable. OCS le service premium d'Orange est passé de 1M à 2M d'abonnés en 2 ans. BeIN déclare plus de 1,5M d'abonnés.
- La plupart des chaînes payantes françaises proposent un service délinéarisé associé.
- **La télévision payante linéaire ou délinéarisée étant une télévision de complément pour le téléspectateur, la notion de quota n'est plus adaptée au mode de consommation de nos concitoyens pour ce type de services.**

Les quotas français ne prennent pas en compte les émissions de flux, les news et le sport.

Plus de 13M de foyers français reçoivent la télévision par l'ADSL et la Fibre, ce qui permet aux éditeurs de proposer leurs services à partir du pays de leur choix.

Proposition : Suppression des quotas pour les diffuseurs hors ceux bénéficiant d'une fréquence TNT.

- Comme pour les salles de cinéma, le regroupement des obligations autour **d'un pourcentage unique sur le chiffre d'affaires** réalisé par le distributeur (DTH, ADSL/Fibre, et câble) et/ou l'éditeur quand il est résident en France permettra de garantir à long terme le financement de l'audio-visuel français et Européen. Une analyse détaillée des textes actuels est recommandée.
- **Les quotas devraient être limités uniquement aux chaînes ayant reçu une concession de l'Etat pour une fréquence TNT.**
 - Ces chaînes, principalement financées par la publicité et/ou la redevance bénéficient, entre autres, d'une numérotation prioritaire sur l'ensemble des plateformes de distribution.
 - **Ces quotas devraient néanmoins être modifiés pour intégrer les émissions de flux, les news et les sports produits en France.**

v. **Proposition 4 : Etudier la possibilité de création d'une taxe sur la valeur ajoutée audiovisuelle**

Le principe de la proposition : Alors que les voies commerciales classiques (vente de DVD,

diffusion en linéaire financée par de la publicité) de monétisation des oeuvres fonctionnent de moins en moins bien, il est nécessaire de remettre à plat la façon dont les productions sont financées. A cet égard, il semble sensé de repartir de l'endroit où se crée réellement la valeur pour asseoir le système de taxation : le moment de la consommation. Le grand avantage de l'évolution technologique actuelle est que, de plus en plus, il est possible de suivre de façon réelle et extrêmement précise la consommation d'image.

Proposition : création d'une **Taxe sur la valeur ajoutée audiovisuelle**. A l'instar de la TVA touchant tous les produits, cette taxe serait prélevée sur toute consommation d'image en fonction du lieu de consommation.

- Collectée par l'entreprise, elle serait reversée selon le même mécanisme que la TVA.
- Son objectif explicite serait de faire contribuer le consommateur à la création artistique française ou européenne originale et de qualité.
- L'assiette de cette taxe dépasserait les seuls canaux classiques (TV) pour toucher l'ensemble des diffuseurs d'œuvres audiovisuelles, quel que soit le support.
 - En cas de paiement à l'acte, la TVAA serait un pourcentage fixe du prix de vente (avec un montant plancher égal au montant forfaitaire évoqué ci-après) collecté par le diffuseur et reversé par ce dernier à l'Etat.
 - En cas de paiement sur abonnement ou de diffusion gratuite financée par la publicité, la TVAA serait un montant forfaitaire par spectateur acquittée par le diffuseur, où qu'il soit situé.

Utilisation des fonds :

- Les fonds collectés doivent être rassemblés par un même organisme qui gèrera ensuite leur réallocation afin de financer la création au sens large (aussi bien les programmes de flux que les programmes de stock).
- Le CNC est a priori l'organisme le mieux à même, une fois doté de compétences élargies, de prendre en charge la collecte et la redistribution des fonds.

8. ANNEXE – Christophe Nobileau : vers un nouveau business model

Depuis 2008, des groupes sont apparus sur le marché de la production. Jeudi 11 décembre 2015, le directeur général de Newen a confié son analyse du business model, et ses ambitions.

S'industrialiser

La concurrence reste américaine et l'offre française a longtemps piétiné, notamment en termes de programmes de flux. Les causes sont structurelles selon la Cour des comptes. Christophe Nobileau rejoint donc la critique des dispositions législatives de 1986, « il y a une volonté d'émiettement de la production française, au nom de l'exception culturelle française ». Comme chez LVMH, « chez Newen, on industrialise en intégrant les petits ». L'industrialisation se réalise par une centralisation des fonctions d'administration et d'encadrement. La société regroupe ainsi des sociétés de production autour de services centraux de qualité pour s'assurer une résistance sur le marché.

Séduire

Les diffuseurs ont de moins en moins de ressources mais l'amélioration de la qualité des programmes est indubitable. Réduire les coûts c'est privilégier les séries, faire des paris sur la rentabilité à l'export, jouer avec le minimum garanti du distributeur, le dispositif fiscal, les fonds d'aide à la création. En somme, faire le pari du succès. Avec certains produits, il s'agit de monter en gamme. La série Versailles n'est pas forcément rentable mais c'est un outil de rayonnement commercial à l'international, « la constitution d'une machine de guerre » selon Christophe Nobileau.

Réformer

Arrivée de Netflix, et, parallèlement, « les télévisions n'investissent plus » regrette-t-il, tandis que l'exportation n'est qu'une petite consolation représentant à peine 5 % du chiffre d'affaires de Newen. Il faut respecter les règles de la concurrence et de la mondialisation mais nos voisins allemands ont su s'organiser. Une chose est sûre, « c'est plus par le branding que par le nom des chaînes de télévision qu'on va retenir le téléspectateur ». Moins évident mais urgent, modifier les obligations des chaînes envers la production indépendante.

« Content is king ! »

La stratégie du producteur peut se résumer en trois mots : **développer, produire, distribuer**. Le contenu du programme nécessite un investissement R&D des plus importants car il n'est généralement rentable que quatre années après les premiers investissements. Même si les revenus escomptés ne remboursent généralement que les frais généraux. Quant à l'export, la valeur ne

s'envisage qu'à partir de la production d'une cinquantaine d'épisodes d'un programme. En outre, il ne s'agit pas seulement d'avancer un chiffre, « contenu is king ! ». Parler de contenu c'est parler de fond, de l'objet même de la série, de la capacité conjointe du producteur et du diffuseur à créer des rendez-vous avec le public.

DIFFUSION ET DISTRIBUTION

1. Les nouvelles formes de diffusion et ses conséquences sur les acteurs de la chaîne de valeur

a. Contexte

Plusieurs mutations bouleversent depuis au moins une décennie le marché de la diffusion de l'audiovisuel, à commencer par les services de télévision : les avancées technologiques d'une part, qui font évoluer les pratiques, et l'explosion du nombre de diffuseurs, notamment sous l'effet des nouvelles technologies et de la démultiplication des supports de diffusion (web TV, TMP, etc.). Grace aux réseaux sociaux ou aux applications telles que Youtube ou Dailymotion, chaque individu peut même devenir son propre éditeur par le biais de l'internet fixe ou mobile.

De quelques grandes chaînes puissantes et bien dotées, bénéficiant de ressources (notamment publicitaires) abondantes, nous sommes en train de passer à un secteur caractérisé par un grand nombre de diffuseurs et de canaux aux moyens et à l'audience modestes.

Pourquoi et comment de nouvelles chaînes parviennent-elles encore à se développer dans ce contexte difficile, alors que celles qui existent aujourd'hui ont du mal à boucler leur budget, en partie à cause des difficultés du marché publicitaire ? À qui profitent ces nouvelles chaînes ? Pas aux chaînes existantes dont l'audience se morcèle, pas aux annonceurs dont le message est de moins

en moins efficace, pas aux producteurs qui doivent produire avec des budgets de plus en plus réduits. Il n'est pas certain que les téléspectateurs eux-mêmes y trouvent leur compte car une offre d'éditeurs qui devient pléthorique n'est pas toujours synonyme de qualité si les moyens de financer une croissance de la production proportionnelle ne sont pas suffisants.

Cette extension de l'offre entraîne nécessairement des coûts de diffusion plus élevés, sans pour autant que les contenus touchent plus de monde. La fragmentation des audiences implique d'ailleurs pour les annonceurs une hausse des coûts à impact égale avec une dispersion des investissements. Sans parler des campagnes internet, qui coûtent moins chères que pour la télévision. Des ressources publicitaires en baisse dans les chaînes impliquent des difficultés chez les producteurs et les prestataires. C'est pourquoi les chaînes paient à prix d'or les droits de diffusion des grands événements — car ils sont fédérateurs, inédits, exclusifs, et permettent un meilleur taux de pénétration.

De fait, les ratios financiers démontrent une érosion des marges des diffuseurs. La mondialisation a favorisé l'arrivée de nouveaux acteurs « éditeurs », particulièrement via les Fournisseurs d'Accès à Internet (FAI) qui font de l'accès aux contenus un outil marketing de différenciation de leurs offres télécoms fixes ou mobiles.

La durée d'écoute augmente mais le budget « temps » des téléspectateurs n'est pas extensible. Les acteurs sont pris en tenaille : on connaît une pénurie de programmes.

Dans ce contexte, seul le groupe Canal + a bouleversé la TNT et cela, sans contenu supplémentaire par rapport aux créations répondant aux « standards internationaux » et par rapport aux « étrangers » qui investissent dans les programmes comme Netflix ou Google.

b. Fiscalité

La taxe TST pour les chaînes privées (par tranche, de 0.5% à 3.5%) met en difficulté certains médias émergents (TNT, par exemple) qui, en butte à un marché difficile, n'ont pas trouvé leur équilibre économique. En période de crise, ne faudrait-il pas instaurer un moratoire ?

c. Étude de cas : une nouvelle chaîne en 2012 : CHÉRIE 25

C'est une chaîne féminine, développée sous la marque **CHÉRIE**, issue de la radio du même nom.

La programmation repose sur des magazines, des films et de la fiction. L'offre est destinée aux

femmes responsables des achats (75 % de la grille), en concurrence avec des offres TNT gratuites telles que 6Ter ou des offres payantes via les offres des FAI, Câbles et Satellite telles que TEVA.

C'est une chaîne de services et de divertissement ainsi qu'une plateforme « servicielle ».

Pour que les femmes aient le sentiment de rajeunir, il n'y aura pas de « cuisine », de nouveaux formats sont recherchés.

d. Pistes

- Protéger les diffuseurs : ce sont eux qui financent les programmes.
- Favoriser une approche cross-media ? La convergence et la complémentarité des médias est en effet une tendance lourde du secteur... Et ce, d'autant plus que les téléspectateurs regardent désormais en grande majorité deux écrans simultanément. L'interaction est donc possible et exploitable.
- Faut-il partager des contenus de catalogues entre diffuseurs comparables ?
- **Les FAI doivent financer les programmes, puisqu'ils sont de fait éditeurs et diffuseurs.**
- Il faut simplifier la législation et en particulier les contraintes réglementaires liées aux volumes de diffusion et de production.
- Imposer aux nouveaux acteurs des obligations de financement de la création audiovisuelle française (ex : production d'une ou deux fictions).
- Faire payer les fréquences et imposer une obligation de détention des fréquences pour au moins la durée de la concession (5 ans).
- Imposer des critères éditoriaux pour éviter les chaînes de rediffusion « bouclées »

2. Télévision payante

a. Constats

La télévision payante est indispensable à l'équilibre de l'industrie audiovisuelle. C'est même devenu le premier système de financement de ladite industrie depuis 2013.

En France, la télévision payante premium est un succès commercial et financier, alors que les

chaînes thématiques payantes rencontrent de véritables difficultés. La télévision payante française stagne aux environs de 30% de taux de pénétration, ce qui est un excellent résultat pour un service premium mais faible pour une offre basique. Au Royaume Uni, ce taux atteint aujourd'hui les 60%, il est de plus de 85% aux Etats Unis. La position monopolistique actuelle du distributeur CANALSAT, se traduisant par la distribution exclusive de ces chaînes sur tous les supports — à l'exclusion de NUMERICABLE — ne permet pas aux opérateurs de créer une offre basique attractive.

Les acteurs français doivent trouver leur place avec l'ouverture des marchés du satellite et le déploiement des réseaux ADSL/Fibre pour pouvoir survivre. Ils sont assujettis aujourd'hui à des obligations que leurs concurrents émettant de pays voisins n'ont pas à supporter.

La convergence entre le broadcast et l'internet, avec l'arrivée de la « télévision connectée », et les plateformes de visionnage Replay ou SVOD (accès délinéarisé), accentue les difficultés des acteurs français.

Les obligations en place ont été pensées pour des chaînes linéaires. Avec l'apparition de services délinéarisés, c'est-à-dire un nouveau mode de consommation de programmes, ces obligations devront être revues dans leur ensemble : il s'agit de prendre en compte la situation des chaînes linéaires existantes par rapport aux nouveaux services ainsi que de maintenir la compétitivité des offres proposées à partir du territoire français. La Communauté Européenne est consciente de ces enjeux : depuis 2014, la TVA est applicable en fonction du lieu de résidence du consommateur.

Il est difficile aujourd'hui d'analyser le marché sur la base des informations disponibles. En effet, la définition d'un abonné payant devrait permettre de faire la différence entre un paiement mensuel pour un système de réception et un paiement mensuel pour un contenu. Il est certain que, compte tenu de la multiplication des supports de réception fixes ou mobiles, nous nous dirigeons vers un accès payant aux contenus quel que soit le support et quel que soit le mode d'accès auxdits contenus (linéaire, délinéarisée, en mobilité ou pas...).

b. Sujets de réflexion pour favoriser le développement de la télévision payante

i. Etude de marché

Afin de pouvoir identifier, comptabiliser et analyser le marché de l'industrie de la télévision payante, il est nécessaire de différencier, par opérateur (satellite, ADSL/fibre, câble, TNT), deux notions.

- ✓ **Le nombre de clients à un système de réception**

Il s'agit ici de dénombrer les foyers payant mensuellement un service technique pour recevoir un signal dit gratuit (triple-play, SMATV (Antenne collective) ou autre).

✓ **Le nombre d'abonnés à un service payant**

Il s'agit du nombre de foyers payant mensuellement un abonnement à une offre de programmes. Un paiement est effectué au distributeur qui reverse une rémunération aux éditeurs de chaînes.

ii. Exclusivités de programmes vs exclusivité de distribution

Ce sujet extrêmement sensible pour les acteurs du marché doit être traité différemment pour un éditeur et pour un distributeur.

• **Editeur (chaîne linéaire)**

L'exclusivité fonctionne par période appelée « fenêtre de droit ». Ce système d'exclusivité est essentiel pour le positionnement et la notoriété d'une chaîne payante ou gratuite. Ce système est aussi la base de la commercialisation des droits audiovisuels.

• **Distributeur (ADSL/FIBRE, Satellite, Câble et TNT)**

Le distributeur doit être en mesure de construire son offre programmes afin d'offrir au consommateur l'offre de chaînes et de services adéquate au meilleur prix. La suppression des exclusivités permettrait une saine concurrence pour le meilleur bénéfice du consommateur. Pour l'éditeur, avec le déploiement de l'ADSL/Fibre et de la TNT, c'est l'assurance d'un développement économique pérenne. Les exclusivités ne doivent donc pas exister, sauf cas spécifique (lancement d'une chaîne, avec une durée limitée à quelques mois dans le temps).

iii. Obligations :

Les éditeurs émettant à partir du territoire français sont soumis à des obligations de financement de la production et de quotas de diffusion. Les éditeurs émettant à partir de l'étranger (Fox, Apple, RTL...) ne sont pas soumis à ces obligations mais peuvent demander dans le cadre de l'ADSL le principe de « neutralité ». Dans le cadre des offres payantes, il est recommandé d'appliquer aux distributeurs les obligations de production qui n'ont pas été exécutées par l'éditeur (sur la base de la facturation présentée par ce dernier).

iv. Cas de la TNT payante

L'approche d'attribution des fréquences doit aujourd'hui être différenciée selon la nature de l'éditeur.

- **Chaînes gratuites attribuées à l'éditeur**

Ce principe d'une attribution au profit de l'éditeur en fonction de son projet, notamment éditorial, est à maintenir.

- **Dans le cas des chaînes payantes**

Les fréquences devraient pouvoir être aussi attribuées aux distributeurs pour qu'ils proposent une offre de chaînes/services ciblée et évolutive en fonction des attentes du consommateur. Une approche de ce type éviterait des cas tels que l'arrêt de CANAL J et d'AB1 et permettrait, en cas de changement de service, une réactivité immédiate du distributeur, sous contrôle du CSA.

- **Cas de Canal+, en position dominante**

Il faudrait s'inspirer de l'expérience britannique et mettre en place de manière durable sur le marché de la télévision payante une obligation pour l'acteur dominant, Canal+, de mettre à la disposition de tous ceux qui le souhaitent la possibilité d'acheter en gros des contenus « premium » dont ils sont privés aujourd'hui. Canal n'a jamais été concerné par la négociation sur la terminaison des programmes.

- **Imposer une obligation de dégroupage à un prix régulé ou limiter la durée de l'exclusivité.**
- **Imposer la rediffusion à la télévision payante : la position de Canal + est insupportable, il convient de rappeler que 8 millions de personnes reçoivent la TV par l'ADSL**
- **Canal + n'a qu'une stratégie à l'étranger, c'est l'achat de droits, mais ne fait rien concernant la diffusion.**
- **Si Canal + était obligée de distribuer toutes les chaînes de la TNT payantes, ces dernières seraient à l'équilibre financier.**

3. Concentration des médias

a. Contexte

La concentration des médias diffuseurs est un phénomène naturel en période de crise, mais il est inquiétant pour les petits diffuseurs indépendants. En effet, l'effet volume joue à plein et met en

danger l'ensemble des opérateurs qui ne pourront accéder à un choix plus large.

Cela étant dit, c'est un fait : aucun groupe de médias français ne peut rivaliser à l'échelle européenne avec les Bertelsman, Murdoch et autres Mediaset. Sur les appels d'offre internationaux les français ne se positionnent pas et la France n'est pas présente à l'étranger. Au reste, notre politique audiovisuelle extérieure n'est pas lisible (cf **Audiovisuel extérieur de la France, page 150**, dans le chapitre Audiovisuel Public) et ne soutient pas de manière homogène toutes les catégories de programmes.

b. Enjeux législatifs

La réglementation en termes de concentration n'est pas opérante : le législateur doit interférer et mettre des obligations. De fait, il n'y aura pas de nouveaux entrants.

Il y a une anomalie sur la TVA depuis 25 ans et personne ne s'en offusque.

Il faut tout remettre à plat et renégocier les droits.

- **Si l'on veut un groupe audiovisuel français fort, il faudra modifier la législation en conséquence, afin de favoriser sa compétitivité au niveau international.**

c. Les conséquences sur la production

On constate un appauvrissement des investissements en programmes en France. La concentration entraîne la baisse des prix d'achats des diffuseurs. Ces derniers en général, et Canal en particulier, devraient investir un peu plus afin de doper l'audience. Cela étant, Canal ne va pas nécessairement nourrir davantage la production française puisque de nombreuses productions sont réalisées en « interne » ou presque : par Zodiak Productions, Flab, Studios Canal, Vivendi...

- Il est nécessaire de préserver l'indépendance de la production pour garantir l'émulation créative.

d. Enjeux internationaux : l'émergence d'un groupe « média » fort ?

La France se doit d'avoir un leader du secteur de taille européenne, sans que cela se fasse au détriment du pluralisme et de la création indépendante.

Comment concurrencer les « tycoons » européens ou mondiaux ?

- Produire en langue étrangère ce qui nous permettrait de vendre nos programmes et exporter notre culture **en acceptant qu'exporter notre culture puisse se faire sans obligatoirement exporter notre langue et puisse donc se faire par exemple avec des programmes français en langue anglaise.**
- Double tournage (se pose alors la question du financement). Exemple : « les Borgia » se tourne en langue anglaise.
- Prendre des positions à l'étranger comme Canal+ au Vietnam (création de 3 chaînes).
- Développer le marché francophone international

e. Cadre réglementaire

L'objectif établi est d'assurer dans le cadre de ces marchés une diversité suffisante des contenus éditoriaux proposés aux « téléspectateurs-consommateurs », en particulier dans le domaine de l'information, mais aussi dans celui de la création française, avec en filigrane la pérennité de l'exception culturelle française audiovisuelle.

➤ **Dispositifs anti-concentrations**

Les principes des dispositifs anti-concentration reposent sur la volonté de ne pas laisser se créer une position « trop » prédominante parmi les acteurs d'un paysage audiovisuel donné.

Le cadre réglementaire français (Loi de Septembre 1986) affiche deux types de contraintes : celles liées à la part de capital détenue dans une société donnée et celles liées à la part d'audience délivrée dans le public : pour un service de télévision national, la limite de participation au capital et à hauteur de 49% si plus de 8% de part d'audience nationale (Article 49) ; en radio, seuil à 15 millions d'habitants (la population française a pourtant augmenté depuis...) et 20% en part d'audience ; seuil TNT nationale à 7 autorisations maximum ; seuil à 20% de part d'audience en TMP.

De plus, les sociétés étrangères sont limitées à 20% en prise de participation.

Les seuils imposés en France sont parmi les plus contraignants d'Europe, et le sont bien plus qu'aux Etats-Unis : dans les principaux pays européens, des seuils en part d'audience situés plutôt entre 10% (Allemagne) et 27% (Espagne), seuils le plus souvent non accompagnés de seuils capitalistiques ; aux Etats-Unis, le seuil d'audience nationale est à 35%, et, en matière

d'autorisation, le critère est l'impossibilité de détenir à la fois un journal et une radio...

➤ **Le marché**

En fait, la concentration dans les médias évoque deux lois de l'offre et de la demande liées à deux marchés qui se superposent : celui des diffuseurs / éditeurs et des producteurs de contenus d'une part, et celui des diffuseurs et des annonceurs, avec leurs agences, d'autre part.

➤ **Qu'en est-il à l'heure actuelle ?**

Le dispositif français semble avoir été bien inopérant.

f. Le marché des contenus

➤ **Pluralisme et œuvres de création française**

La diversité offerte aux téléspectateurs, hormis dans les domaines de l'information et du sport où les possibilités de choix des téléspectateurs sont riches, ne montre pas un rayonnement considérable dans le domaine des œuvres de création originale françaises ; tant sur le plan national où la part d'audience consacrée par les téléspectateurs aux fictions américaines est toujours très importante, qu'international où le montant des exportations françaises diminuent régulièrement tous les ans sur la période récente.

En tout cas, rares sont nos produits phares et on ne voit pas apparaître un développement majeur du secteur ; et Canal, avec quelques séries diffusées aux téléspectateurs de cet univers payant, devient la référence en matière de fiction française originale.

➤ **Rediffusions**

Pourtant, lorsqu'on observe ce qui est diffusé, en particulier dans le domaine des œuvres françaises, on note une présence de rediffusions, souvent anciennes, considérable et un très grand nombre d'œuvres à petit budget réalisant de faibles audiences. Cela concerne toutes les chaînes de notre PAF, et en particulier les nouvelles, et constitue autant de signes forts d'une pénurie de programmes (en particulier aux yeux des téléspectateurs !).

Pour caricaturer, dans le domaine de la production de flux, nous en sommes à traduire en voix off des programmes de télé-réalité américains, et à utiliser de manière démesurée la photocopieuse pour les anciens programmes...

➤ **Conséquences : une asphyxie de la création française**

Ainsi, d'un côté des diffuseurs soulignant des budgets trop faibles pour financer les programmes, et de l'autre des producteurs, pourtant déjà aidés par l'état, qui n'arrivent souvent pas à boucler les

budgets nécessaires.

Ce qui fait que la création française ne se développe pas, et contribue à faire le lit de la surconsommation de produits américains, peu coûteux car déjà amortis et fort générateurs d'audience.

g. Le marché publicitaire

Pour le second marché évoqué, celui de la publicité, avec dans le rôle des offreurs les éditeurs de contenus et, dans celui des demandeurs, les annonceurs et leurs agences, on peut parler de concentration de part et d'autre.

D'un côté, il y a une vingtaine d'annonceurs qui réalisent plus de 60 % des investissements publicitaires TV, qui pour la plupart figurent sur la scène internationale et voient la France comme un pays comme un autre, affichant ainsi avec leurs agences, mondiales elles aussi, une insolente puissance dans les négociations face aux régies publicitaires.

Et de l'autre côté, quelques diffuseurs de l'univers gratuit qui se rendent bien compte qu'ils ne sont pas incontournables, témoin la suppression de la publicité qui, au sortir de la crise ne semble pas créer de pénurie d'espace publicitaire.

Quant à l'interactivité sous toutes ses formes, en vertu du fait que la France est un des pays où la part des dépenses « Hors média » dans les dépenses de communication est des plus importantes, il se peut fort bien que l'on assiste à un déplacement des dépenses vers ces nouvelles opportunités d'investissement, montrant souvent sur leurs cibles des rendements plus forts que dans l'espace publicitaire classique de la télévision traditionnelle.

Là aussi il va falloir que nos chaînes de télévision s'adaptent pour éviter « le pire » : une désintermédiation des régies publicitaires TV et des transactions directes entre les annonceurs et les éditeurs et distributeurs de contenus proposés de manière délinéarisée... et surtout éviter que nous devenions spectateurs de deals internationaux fondés sur l'exposition publicitaire des téléspectateurs français à des produits américains... Car, même si des deals se réalisent directement entre producteurs français et annonceurs, le volume restera marginal en l'état actuel de la situation.

h. Étude de cas : la cession de Direct 8 et Direct Star au Groupe Canal+ et ses éventuelles conséquences sur l'économie audiovisuelle

i. Contexte

Serions-nous en train de créer un grand groupe capable de rivaliser avec les majors à l'étranger ? En ce sens, ce rapprochement serait un improbable Eldorado.

Ce rachat rassure en tout cas les petits opérateurs car il y a des ressources disponibles : il peut avoir un effet positif sur la fabrication.

ii. Modalités

Début 2010, le prix de Direct Star (70 M€) paraissait élevé. Mi 2011 les 2 fréquences sont estimées à 465 M€, la TNT a pris sa place.

iii. Effets indésirables

➤ Canal+ est en position de croupier

Canal+ va acheter pour une somme dérisoire les droits en clair en sus du payant. Canal+ est en position de croupier sur les programmes et décidera seul : il vendra à qui il veut quand il veut, et deviendra le distributeur des droits. Cela peut avoir des conséquences sur la circulation des programmes. A titre d'exemple, on observe que le groupe TF1 fait de la rentabilité pas de la création (ex : NT1 : rediffusion de *Navarro* ou de *Columbo*).

Sera-ce encore de l'achat de séries à succès, au détriment de l'innovation ? En ce cas, cela ne tirerait pas le marché vers le haut pour les petits producteurs.

Cela pose même un risque d'uniformisation du marché.

➤ Un grand groupe et ses dérives

En outre, il n'y a plus d'acheteurs « artistique » dans les chaînes, seulement des chargés d'études, des financiers et des cost-killers. Dans ce type de groupe, il n'y a plus la place pour la créativité, c'est le cours de bourse qui donne la stratégie. Plus le groupe est grand, et plus il devient impossible de créer une relation permettant aux petits producteurs d'exister.

iv. Attitude à adopter par le législateur

- Suite au rachat de TPS, Canal n'a pas respecté ses obligations : il faut contraindre le groupe avec des obligations de production mais également pour la distribution des droits. Canal devra acheter plus de programmes sur le clair.

- Faut-il interdire à Canal d'être distributeur ?
- En revanche, si Canal gèle les droits des séries américaines, cela obligera les autres diffuseurs à privilégier la fiction française, serait-ce une chance pour la production ?
- Il faut pousser les chaînes à passer également des accords avec les FAI comme FREE ou SFR.

i. La mesure des concentrations dans les médias : vers de nouveaux indicateurs en faveur du pluralisme, par Arnaud Decker (2016)

i. Postulats de départ

- **Le pluralisme est essentiel à la vie démocratique.**
 - Les médias concourent à la formation de l'opinion.
 - L'objectif de pluralisme passe par l'existence d'une pluralité de sources d'information et par l'absence d'un contrôle excessif des médias par un ou quelques-uns.
 - La valeur de cet objectif demeure à l'heure de la profusion des offres et des sources d'information.
- **L'existence d'un contrôle de la propriété des médias demeure essentielle**, même si ce contrôle n'est pas nécessairement le seul outil de mesure du pluralisme et de la diversité.
 - Le CSA veille par exemple à la déontologie de l'information.
 - La France a ajouté à ses objectifs de politique publique dans le domaine audiovisuel un autre objectif, celui de la diversité culturelle. Cet objectif est « contigu » de l'objectif de pluralisme mais mérite un examen spécifique et distinct.

ii. L'accès à l'information connaît de profonds bouleversements depuis dix ans

(source principale : étude annuelle Reuters Institute – Digital News Report)

- **Bouleversement des accès**
 - La presse écrite a perdu son statut de mode privilégié d'accès à l'information.
 - La télévision est leader dans l'accès à l'information, mais Internet et les

réseaux sociaux explosent littéralement – désormais 2^e derrière la TV.

- 51% des personnes interrogées par le Reuters Institute (26 pays) déclarent utiliser les réseaux sociaux pour l'accès à l'info (12% disent que c'est leur source n°1).
- En France, la télévision demeure en tête des sources d'information (70%) mais est talonnée par Internet. Les réseaux sociaux approchent les 50%, loin devant une presse en déclin.



Conséquences pour les médias d'information

- Un défi économique : dilution des marques ; captation de la valeur par des tiers ; puissance des intermédiaires.
- Un défi culturel : le partage devient un facteur très important de diffusion de l'info, mais également un facteur de confiance entre les internautes qui partagent via les réseaux sociaux.
- Un défi politique : comment moderniser l'approche des enjeux de pluralisme ?



- **Les grands médias restent influents. Mais l'évolution des consommations et la démultiplication des éditeurs impose une analyse renouvelée des enjeux de pluralisme et de concentrations.**
- **Compte-tenu des difficultés du secteur, il faut permettre les « consolidations intelligentes ».**

iii. Les cartes économiques sont redistribuées

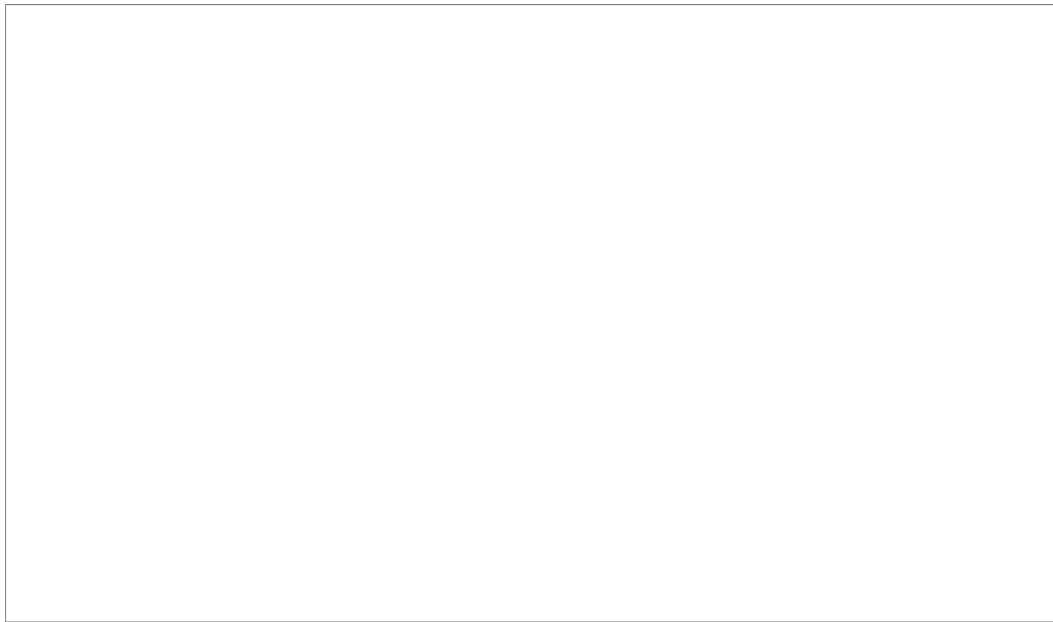


Les recettes publicitaires globales des médias en France restent stables sur 10 ans...



... mais leur composition se trouve profondément modifiée.

- Les recettes de la presse s'effondrent de moitié sur la période.
- Internet fait désormais jeu égal avec la télévision, avec environ 30% du marché.



Quelle croissance et/ou modalité de croissance pour les médias, et plus généralement pour la production de contenus éditoriaux de qualité ?

iv. Les défaillances du cadre français

Les dispositions des articles 39 à 41 de la loi du 30 septembre 1986 constituent le socle du dispositif de contrôle des concentrations dans les médias.

Il s'agit de dispositions :

➤ **largement obsolètes**

- Elles ont eu leur mérite mais datent pour la plupart de l'ère analogique.
- Certains outils sont périmés ou superflus.

➤ **compliquées**

- Résultat de la sédimentation des textes sur presque 30 ans.
- Une demi-douzaine d'indicateurs cohabitent et se combinent parfois entre eux : maxima en capital, nombre d'autorisations, couverture technique géographique, audience moyenne, audience potentielle, etc.

➤ **peu adaptées**

- Elles n'ont pas empêché l'intégration verticale et l'arrivée de nouveaux acteurs puissants comme les opérateurs télécom.

– Elles ont (peut-être) pénalisé l'intégration des groupes et la création de groupes plurimédias français.

– Il n'y a pas de prise en compte du poids réel des différents médias dans la conception même des règles anti-concentrations.

v. Eléments de comparaison internationale

➤ **La plupart des pays occidentaux ont modernisé leur approche**

– Adoption de maxima en parts d'audience (Royaume-Uni, USA, Allemagne) ou des revenus sectoriels (Italie)... depuis 20 ans

– Maintien de limites strictes aux concentrations plurimédias – mais modernisées

– Conditionnement des opérations d'ampleur à un test d'intérêt public

➤ **Renforcement du rôle des régulateurs (par rapport à celui de la loi) qui doivent éclairer le gouvernement et le législateur**

– Allemagne : rapport de la KEK tous les 3 ans

– Royaume-Uni : « *periodic review of ownership rules* » ; « *measurement framework for media plurality* »

– USA : rapport FCC tous les 4 ans (en théorie)

⇒ **Suivi très régulier des évolutions de l'accès à l'information au travers d'une approche transverse aux audiences des différents médias (UK)**



La France doit elle aussi « revisiter » son approche des enjeux de concentration et trouver les indicateurs de mesure pertinents.

vi. Dépoussiérage, refondation ? Quelques pistes et propositions

a. Fonder la politique publique des concentrations médias sur les **enjeux d'accès à l'information**

➤ Nécessité d'une mesure régulière et complètement nouvelle des accès et de la consommation d'information.

b. Réexaminer la disposition anti-concentration au regard des **objectifs de politique publique et de l'évolution des consommations.**

⇒ Libérer certains curseurs pour **donner de l'oxygène au secteur**

- Abandonner la limitation à 49% de la part qu'un actionnaire peut détenir dans une chaîne de la TNT réalisant plus de 8% de l'audience ?
- Revoir les règles de contrôle pluri-médias (le 2 sur 3, qui empêche un même groupe d'avoir à la fois des positions fortes en TV, radio et presse) ?
- Porter de 20 à 34% (voire 49% ?) la part de capital possible pour les non communautaires au capital de certaines chaînes de la TNT (avec la nécessité de réétudier dans la foulée l'attribution de subventions CNC aux chaînes dont le capital serait détenu par un actionnaire non communautaire) ?

c. Adopter à terme une mesure des concentrations fondée sur des maxima en **parts d'audience** (réelles ou potentielles)

d. Renforcer les compétences et les pouvoirs du régulateur en matière d'**analyse économique**

- Afin que le CSA, comme l'OFCOM, effectue une mesure régulière de l'évolution de la demande et de la consommation d'information.
- Nommer un économiste concurrence au sein du Collège du CSA

e. Renforcer les **articulations entre autorités**, d'une part, et entre autorités et gouvernement, d'autre part (groupe de liaison, saisines réciproques systématiques, transformer les recommandations facultatives sur la concurrence et les concentrations en rapports réguliers et obligatoires)

vii. Annexe : Les modes d'accès privilégiés des Français à l'information

Les modes d'accès privilégiés à l'information, pays par pays

4. Télévisions locales

La question des télévisions locales et de leur financement est un sujet délicat... par le statut même de ces diffuseurs.

Au reste, ce statut n'est même pas totalement établi : une télévision locale est-elle un média ou seulement un complément ? Est-ce un média de complément à l'inverse des radios libres en 1986 ?

Et même : sont-elles encore pertinentes ?

a. Contexte économique

Constat : aucune chaîne locale n'est à l'équilibre. De fait, l'équilibre économique n'existe pas à ce jour sans la participation des collectivités, tout simplement parce que le modèle économique n'est pas établi, notamment en raison de coûts de diffusion trop élevés et la faiblesse des bassins de diffusion locaux pour séduire les annonceurs nationaux.

Le départ des investisseurs historiques (Caisse d'Épargne, Hersant...) pose la question de l'avenir de ces chaînes et la nécessité éventuelle de leur concentration (modèle de syndications) pour survivre.

b. Obligations

Les obligations légales qui pèsent sur ces chaînes ne sont-elles pas un frein à leur développement ?

c. Rapport aux autres médias locaux

- La mixité des moyens existants PQR/professionnels engendre des coûts trop élevés à supporter.
- Les télévisions locales sont-elles en concurrence avec France 3 ?
- Une solution de travail en commun avec les antennes de FR3 peut et doit permettre une réduction des coûts.

d. Pistes

v. Quel modèle pour la télévision locale de demain ?

- Favoriser l'émergence de nouveaux supports ?
- La convergence des supports ?
- Leur salut viendrait-il d'un opérateur ? Travailler « en réseau » (syndication) et faire du « bartering » ?

vi. Contenus

- Il faut produire low cost et tout au plus 2 h par jour avec des technologies nouvelles.
- Les chaînes locales doivent être le laboratoire d'expérimentation en matière de revenus futurs (placement de produits, sponsoring d'émissions, etc.)
- Favoriser les genres de programmes différenciant sur le plan local tels que

l'information les magazines « serviciels » de proximité, les programmes culturels locaux.

- Les textes récents sur la circulation des programmes peuvent être également une solution. En effet, le CSA a accepté le rachat de TMC et NT1 par TF1 et l'a assorti de plusieurs conditions dont l'engagement de libérer les droits après la dernière diffusion contractuelle ce qui est une avancée déterminante pour une meilleure fluidité des programmes et mérite au plus vite d'être étendue aux autres diffuseurs.
- Le regroupement des acquisitions entre plusieurs chaînes locales (centrale d'achat de programmes)

vii. Financement

- Le placement de produits en local peut avoir du sens.
- Les télévisions locales bénéficiant d'une couverture nationale, un service VOD en capacité de nuit uniquement, pourrait être un complément judicieux pour alléger les coûts, et notamment les coûts très élevés de diffusion.
- Il est indispensable qu'au moins 50 % des revenus de la chaîne soient assurés par les collectivités (sous forme de contrat d'objectifs et de moyens).
- Le développement des modèles de syndication pour mutualiser les coûts de production et d'acquisition et proposer une offre plus puissante au marché publicitaire.

viii. Conclusion

- Mettre en avant la créativité peut être un vrai message politique.
- Une réglementation par voie législative pourrait s'imposer (en copiant par exemple le modèle italien des collectivités (administrativ) ?).

5. TDF

Le conflit chez TDF en 2009 appelle deux réflexions :

- La structure qui diffuse l'ensemble de l'information de notre pays est propriété d'un fonds américain.
- La quasi absence de concurrence (à part Towercast) a installé de fait un

quasi-monopole pour TDF (les sites de diffusion les plus opérants appartiennent à TDF).

6. Annexes

a. Annexe 1 – Jean-Michel Counillon : Les acteurs historiques face à la concurrence des nouveaux acteurs

Jeudi 12 mai 2016, le secrétaire général du Groupe TF1, également responsable de la direction des affaires juridiques depuis 1987, est intervenu en séance pour faire un point sur la situation du Groupe

Si la donne économique a changé, le cadre juridique élaboré en faveur de la protection des producteurs est autant confronté à ces problématiques. Certes, l'objectif initial était d'éviter les concentrations horizontales mais l'environnement est bouleversé. À ce titre, l'expérience de Jean-Michel Counillon au sein du Groupe TF1 est probante. Ainsi, la démonstration de ce postulat est la qualification des trois catégories de « chocs » que le secrétariat général, fort de ses capacités d'analyse, propose.

En premier lieu, Jean-Michel Counillon souligne l'évolution technologique, qui a introduit, dans l'offre de contenus, de nouveaux acteurs que nul n'ignore : Youtube, Netflix... L'arrivée des **GAFAN** appuie le second aspect industriel pris en la révolution numérique. En outre, il note que, soudainement, le paysage audiovisuel est passé de six à vingt-six chaînes. Enfin, la dimension politico-économique n'est pas en reste. Effectivement, le monde de l'audiovisuel n'a pas été épargné par les crises économiques successives, notamment depuis l'épisode des subprimes, en 2008, qui a caractérisé une croissance en berne, entraînant la baisse des commandes de publicités de la part des annonceurs. De toute évidence, le secrétaire général du Groupe TF1 a pu constater l'élargissement de l'offre publicitaire concomitante à la chute de la demande car un phénomène de suroffre a conduit à la baisse des prix de vente des spots publicitaires.

Ce contexte étant posé, Jean-Michel Counillon évoque aussi les difficultés propres au Groupe. TF1 a du mal à monétiser sa puissance et, donc, du mal à investir dans les produits « chers » (NDLR : c'est-à-dire « de qualité »). Pour le secrétaire général, la pénurie de cases positives, connues pour les seuls programmes de flux et la fiction américaine (plus particulièrement les séries), ne permet pas d'équilibrer les cases à marge négative.

C'est pourquoi, il propose une véritable réforme du droit positif, savoir : aménager le dispositif réglementaire, réduire les interdictions en matière de publicité, élargir les conditions du parrainage. Par ailleurs, l'économie de la création devrait faire l'objet d'une réflexion, qui passe par la

reconsolidation des contenus, en s'assurant d'en maîtriser toutes les prérogatives de propriété, car l'objectif est de les consolider à l'international. Plus encore, Jean- Michel Counillon pose la question de la concentration des médias. Faut-il réduire le nombre d'opérateurs ?

Concernant l'examen de passage en TNT gratuite par le CSA de la chaîne LCI, le directeur juridique du Groupe TF1 rappelle ensuite les étapes et les enjeux de la procédure engagée depuis le 25 juillet 2011. Alors que la décision du Conseil autorisant la modification demandée n'est intervenue que le 17 décembre 2015, le bilan économique s'est aggravé. Avec un coût de quarante millions d'euros minimum, un effectif de plus de deux cents personnes, le risque de pertes en termes de plateformes et de publicité, LCI n'est passé en clair que trop tardivement, et avec de lourdes obligations.

En effet, l'avenant à la convention du 10 juin 2003, signé le 17 février 2016^[8], prévoit notamment que l'éditeur plafonne à 30% de son temps total de diffusion la part des journaux télévisés et des rappels de titres. De plus, la grille des programmes doit comprendre pour au moins 30% du temps total de diffusion des magazines d'information spécialisés. S'ajoute aussi un engagement de la société **La Chaîne Info** à diffuser, à des heures de forte audience, des émissions afférant à la culture, l'actualité internationale, l'économie, et à la diversité de la société française.

In fine, les questions/réponses qui ont clôturé l'intervention de Jean-Michel Counillon ont permis d'élargir le débat du 12 mai au portrait de la production française. Selon le secrétaire général, les marges des producteurs varient selon le genre du contenu. Or, les producteurs de fiction pour TF1 ne sont pas en difficulté. Du reste, si le marché commande peu de produits, l'ensemble des 2550 sociétés de production recensées en France ne peut en profiter uniformément.

b. Annexe 2 – Au sujet des chaînes bonus

Les Chaînes Bonus ont finalement été abandonnées fin 2011-début 2012 sous la pression de Bruxelles, notamment. Mais revenons sur un débat aux lourds enjeux pour le secteur.

ix. Les privilèges de l'an 2000

Outre la prorogation automatique de leur autorisation pour une durée de 5 ans, la loi du 1^{er} août 2000, qui fixa le cadre juridique du lancement de la TNT, avait offert un privilège aux chaînes privées historiques : le bénéfice d'une deuxième fréquence TNT pour un autre programme de leur choix. L'expression de « canal bonus » date de cette époque.

x. Nouveaux privilèges en 2007

Sept ans plus tard, le gouvernement a proposé au législateur d’user de la même formule en offrant à horizon de fin 2011, lors de l’extinction de l’analogique, une nouvelle « chaîne compensatoire » à chacun de ces éditeurs de ces chaînes nationales historiques, donc les mêmes groupes TF1, M6 et Canal+ (article 5 de la loi du 5 mars 1987 relative à la télévision du futur, qui a modifié l’article 103 de la loi de 1986).

La seule obligation spécifique pesant sur ces nouveaux services est de souscrire des **engagements supérieurs au régime commun en matière de quotas de diffusion et de production** d’œuvres audiovisuelles et cinématographiques, tels que devrait les fixer un décret d’application.

Ces décrets n’étaient du reste toujours pas publiés 4 ans après la promulgation de la loi.

xi. La revendication des indépendants

On pourrait presque parler de « révolte des indépendants », tant ils estiment être aujourd’hui menacés non seulement dans leur développement mais plus fondamentalement dans leur survie, alors qu’ils ont largement fait la preuve depuis 2005 de leur apport positif au système audiovisuel.

NRJ 12 et Direct 8, dans la catégorie des chaînes généralistes, et BFM TV dans celle des chaînes thématiques, ont été depuis 2005 de très gros investisseurs, dans les programmes, dans les ressources humaines, dans les infrastructures techniques, dans la créativité éditoriale aussi, et paradoxalement, sur tous ces sujets, souvent bien plus que leurs consœurs filiales des groupes historiques qui ont fonctionné sur des modèles économiques quasi « low-cost », en bénéficiant au maximum des ressources et des synergies avec leurs maisons-mères.

Au surplus, ces chaînes indépendantes ont été isolées dans leur commercialisation publicitaire, alors que leurs concurrentes bénéficiaient là encore des avantages d’une commercialisation groupée au sein de la régie de leur maison-mère.

Ces 3 chaînes indépendantes — les 3 dernières du paysage hertzien national, 10 ans après la loi « libéralisant » par la TNT cet espace hertzien — redoutaient donc très logiquement de voir s’amplifier cette pression concurrentielle des groupes historiques si ceux-ci venaient à lancer chacun une nouvelle chaîne filiale.

Chaque groupe concerné avait annoncé sa volonté de concourir auprès du CSA pour l’obtention d’une nouvelle fréquence en TNT nationale gratuite notamment sur le R7 qui devrait normalement accueillir des « nouvelles » chaînes HD :

- NRJ Group a mis au point le projet de la chaîne CHERIE HD, une chaîne mini généraliste

visant particulièrement le public féminin.

- Le groupe NextRadioTV visait le lancement de RMC Sport, une chaîne consacrée comme son nom l'indique à la thématique sportive, alors totalement absente de l'offre gratuite de la TNT.
- Le groupe Bolloré, qui venait néanmoins d'élargir son territoire en TNT gratuite avec la reprise de la chaîne à dominante musicale Virgin 17, rebaptisée Direct Star, avait déclaré son intention d'éditer une chaîne consacrée au « bien-être ».
- Pour Lagardère, pas de stratégie claire... on murmurait que GULLI était en vente...

L'option DVB-T2 était bel et bien poussée par quelques « historiques » (TF1 et M6) et soutenu par Bercy... pourquoi ? Car cela permettait à la fois de libérer à terme des fréquences pour les opérateurs mobiles et d'autre part, cela induit de ne pas lancer le R8 et donc par ricochet à bloquer le R7 (réservé aux chaînes HD) et donc de figer le PAF actuel... aux chaînes existantes et donc pas de bonus et pas de chaînes pour les nouveaux entrants !

xii. Le dessous des cartes

- L'idée était de « verrouiller » le clair pour ne pas laisser la place à de nouveaux entrants.
- A l'évidence, il y avait distorsion de concurrence car, par exemple, le Groupe Canal + aurait pu amortir doublement ses droits avec sa chaîne gratuite.
- Les revenus actuels publicitaires de Canal s'élevaient alors à 150 M€, avec la chaîne gratuite, ils se seraient situés entre 400 et 500 M€.

xiii. Les effets indésirables prévisibles

- L'arrivée de CANAL 20 aurait été une catastrophe pour les producteurs.
- Il y aurait eu moins d'argent pour les autres diffuseurs.
- Canal 20 se serait contenté d'utiliser le stock de Canal+.

xiv. Les nouveaux canaux « bonus » contestés par Bruxelles

Le 24 novembre, la Commission européenne a entamé, par une mise en demeure, une procédure d'infraction contre la France, jugeant illégale l'attribution fin 2011 à TF1, M6 et Canal Plus de ces

chaînes TNT supplémentaires dites « bonus ». Bruxelles estime que cette attribution préférentielle, hors d'un appel à candidatures, méconnaît les règles de la concurrence (transparence, non-discrimination...).

Dans un premier temps, le ministre de la Culture Frédéric Mitterrand a réagi en mettant en valeur 2 arguments :

- *« Les chaînes compensatoires seront prochainement accordées aux opérateurs historiques sur la télévision numérique terrestre, en contrepartie du préjudice qu'ils ont subi du fait de l'arrêt anticipé de leur diffusion en analogique. »*
- *« Ce dispositif ne fait pas que réparer un préjudice, il favorise également la création, dans la mesure où leurs éditeurs devront prendre des engagements renforcés en faveur de la création cinématographique et audiovisuelle, européenne et française »*

Ces deux arguments paraissent extrêmement fragiles :

- On ne voit vraiment pas quel peut être le préjudice subi par ces chaînes à l'occasion de l'abandon de l'analogique. Bien au contraire, on mesure le bénéfice pour elles de cet abandon de l'analogique, puisque, d'une part, le réseau de diffusion TNT a été étendu jusqu'à 98% de la population (contre une prévision d'à peine plus de 90% dans le projet TNT du début de la décennie 2000), une couverture donc équivalente à l'ancien réseau analogique, et, d'autre part, et surtout, que ces chaînes vont économiser quelques dizaines de millions d'euros de frais de diffusion (par rapport à ce qu'elles payaient en « année pleine analogique », avant le début de l'extinction progressive, en 2009 par exemple).
- Quant au deuxième argument, relatif au soutien à la création, il ne justifie pas qu'un privilège soit accordé à telle ou telle chaîne. Rien ne devrait en effet empêcher tout autre éditeur de concourir en souscrivant ces mêmes sur-engagements. Il est d'ailleurs très intéressant de noter que, depuis 2005, les chaînes TNT ayant investi et surinvesti le plus dans la production française d'œuvres audiovisuelles sont les chaînes indépendantes, telles que NRJ 12, alors que les chaînes filiales des grands groupes, telles que TMC et W9, se sont situées plutôt au niveau du « minimum légal » !

xv. Conclusion

Les chaînes bonus ont été abandonnées.

NOUVEAUX USAGES ET MUTATION DES MODES DE CONSOMMATION

Les incessantes évolutions technologiques, et plus particulièrement le développement de l'économie numérique, ont entraîné une mutation des comportements vis-à-vis de l'audiovisuel. On ne consomme plus la télévision comme avant : il conviendra d'ailleurs de ne plus raisonner en termes de télévision mais plus largement d'écrans (téléphone mobile, tablettes, ordinateurs et, bien sûr, télévision). Et la tendance n'ira qu'en s'alourdissant : 50 % des enfants de moins de 10 ans ont, à ce jour, accès à une tablette.

On observe ainsi une exigence de mobilité, une abolition des contraintes de lieu et de temps : on regarde le programme que l'on veut, au moment et à l'endroit où on le souhaite. Cela a bien évidemment un impact à tous les étages, de la production à la diffusion des contenus audiovisuels, en passant par son financement (la publicité au premier chef).

Il fut un temps que les moins de vingt ans ne peuvent pas connaître, une époque où il n'existait

que la presse et la radio. Et il était naturel d'allumer le poste de radio, quotidiennement.

Il fut un temps où une génération est née avec un unique poste de télévision au sein du foyer. Et il était naturel d'allumer le poste de télévision, quotidiennement.

Notre temps est celui d'une génération née avec le numérique, le digital et ses expressions techniques : la transmission de données via internet sur les ordinateurs, la transmission de données via internet sur les téléphones, sur les tablettes, sur les télévisions connectées ou à des box par le câble ou l'ADSL. Et il ne vient pas à l'idée de ces personnes de ne pas utiliser le digital au quotidien et de ne pas partager le contenu ou leurs émotions via les réseaux sociaux.

Pour autant, si on considère l'Histoire des médias, on constate que la radio n'a pas tué la presse ; la télévision n'a tué ni la radio ni la presse et le digital ne tue pas et ne tuera ni la télévision, ni la radio, ni la presse.

En revanche, avec la démultiplication des terminaux, on peut regarder des programmes de télévision, écouter des programmes de radio, lire des articles de presse...

Si les générations qui sont nées avec internet appelées les « digital natives » utilisent naturellement toutes ces expressions techniques, leur manière de consommer les médias est assez différente de celle des générations qui ne connaissaient que la radio et la télévision... Mais leurs usages multiples se diffusent auprès de tout le monde et seront la norme d'ici quelques années.

Les terminaux pouvant être emportés par les individus., les contenus sont à portée de clic et dans la poche. Naturellement la consommation des programmes se retrouve être mobile ; « partout, tout le temps ».

Cela nous mène à un deuxième constat : les médias se retrouvent hyper fragmentés ; les individus ne consomment plus les médias en groupe, mais seuls (mais en lien avec d'autres individus par des réseaux virtuels, on parle de social media). Ces individus zappent au sein d'un média, mais également entre les médias, en écoutant, par exemple, un morceau de musique sur un téléphone, en passant à une vidéo sur tablette, en allant enfin sur un média social dans un troisième temps.

Troisième constat, les nouvelles générations sont « multitâches ». Elles sont capables de faire plusieurs choses en même temps : dialoguer sur internet pour commenter le programme tv qu'elles regardent en direct (twitter ou skype) tout en écoutant de la musique et en répondant aux mails... Ce « multitasking » a pour conséquence une hyper versatilité des individus et un degré d'attention faible, avec un zapping forcené.

Les usages des « digital native » font que le temps d'écoute de ces médias est en hausse. Pour

autant, il existe une répartition différente entre les médias pour cette génération par rapport à d'autres générations avec une hausse tendancielle du temps passé sur internet.

Pour toutes ces raisons, on parle de génération « ATAWAD » : anytime, anywhere, any device (n'importe quand, n'importe où, et sur n'importe quel support).

Aujourd'hui, on ne subit pas la diffusion d'un programme à des heures précises, on choisit quand on regarde ou écoute un programme. Aujourd'hui, on fait face à une multiplication et une délinéarisation des contenus.

Même si des acteurs essaient de concentrer tous ces usages sur des appareils uniques ou des portails internet uniques ; personne n'arrive aujourd'hui (et sans doute demain), à fédérer la totalité de ces usages multimédias.

Toutefois, on se rend bien compte que si la population consomme des médias sur de nombreux écrans, les acteurs de l'industrie se doivent d'aller chercher ces consommateurs. Le temps est désormais révolu où un média, du fait de son statut de formidable porte-voix, était capable, simplement par la diffusion d'un programme, d'avoir une audience quasi totale sur un unique événement. Aujourd'hui, chacun des acteurs de l'industrie va devoir courir de plus en plus après ces consommateurs et ce, sur plusieurs écrans.

Si, au premier abord, la culture des métiers de la télévision, ceux d'internet et des télécoms semblent aujourd'hui très différents ; si les intégrations de ces cultures au sein d'entreprises qui se veulent transversales sur plusieurs médias sont difficiles ; l'avenir de l'audiovisuel passe par une nécessaire redéfinition stratégique visant à intégrer ces usages, ces écrans, ces métiers de manière globale et transversale.

L'ensemble des signes transversaux, révélateurs, et puissamment déstabilisateurs qu'ont connus les industries du disque, de la presse et de l'édition sont bien présents dans le secteur audiovisuel :

- Nouveaux usages. Rapides et profonds changements générationnels dans le mode d'accès à l'information, la culture et le divertissement, consommés à la demande.
- Explosion de l'offre. Fin des monopoles de la production et de la diffusion, effondrement des barrières à l'entrée, abondance de nouvelles offres meilleur marché qui séduisent. Désintermédiation et nouveaux intermédiaires. Avec le recul des revenus traditionnels, de nouveaux rapports de force se font jour
- Atomisation des contenus, fragmentation des audiences.
- Démocratisation et prise de pouvoir du public, qui contribue, interagit, partage, recommande.

- Primat de la technologie et de l'accès sur la possession.
- Dématérialisation et disparition progressive des supports physiques => piratage facilité
- Désintégration des modèles économiques non transposables, modèles de rechange introuvables alors que la demande croît, inquiétudes sur le financement de la création.
- Certitude et rapidité du changement, de la propagation et de l'appropriation de nouvelles technologies en rupture, instabilité des processus, internationalisation des marchés, marques globales.
- Bataille pour le contact direct avec l'utilisateur, dont les données sont commercialisées.
- Conservatisme, défiance, rejet. Sidération et crispation des dirigeants face à la complexité du nouveau paysage, inquiétude des personnels mal armés, résistance corporative et culturelle au changement, impuissance des politiques dépassés.

De là, nous pouvons imaginer deux avenir possibles pour la télévision :

- 1) Au milieu de la déferlante des terminaux connectés, le téléviseur devient un simple écran parmi d'autres donnant accès aux « contenus TV traditionnels », perdus dans des millions d'autres. C'est le déclin de l'industrie audiovisuelle traditionnelle.
- 2) Le réseau enchante la télévision qui garde une place centrale. Le téléviseur devient l'écran vers lequel tout converge : programmes, interactivité, réseaux sociaux, domotique... C'est l'âge d'or de la télévision interconnectée. Vive la Smart-TV !

1. Nouveaux usages

a. Des chaînes historiques délaissées

Les consommateurs se détournent des chaînes historiques et donc des émissions de flux. Avec, là encore, une conséquence forte pour les producteurs français.

La tranche des 15-34 ans a pratiquement abandonné la télévision linéaire, sauf pour certaines émissions, notamment de télé-réalité.

b. Catch-up TV

Carton plein pour la télévision de rattrapage (TVR).

Médiamétrie estime plus de 15 millions de téléspectateurs de 15 ans et plus adeptes des services de rattrapage, en France... La télévision de rattrapage aurait généré 300 millions d'euros en France en 2015, (source NPA). Le cabinet justifie ce quadruplement du marché par le déploiement d'une offre publicitaire sur l'IPTV ainsi que sur la télévision connectée, mais également par le développement des smartphones. Même si les usages sur mobiles et tablettes ont connu la progression la plus rapide avec une part qui a quadruplé en trois ans, passant de 5,6% à 22,1% entre 2011 et 2014, c'est encore les usages sur ordinateur qui dominent, malgré une baisse tendancielle de 71% à 40,4%. La télévision est quant à elle passée de 23,3% à 37,5%.

La structure de consommation de la TVR est nécessairement conditionnée par la composition de l'offre. En comparant les deux, on constate une surreprésentation des programmes de stocks dans les contenus regardés en rattrapage : ils comptent pour seulement 17% du volume mensuel moyen de TVR en 2014 mais totalisent 46% du nombre de vidéos vues en rattrapage chaque mois en moyenne sur cette même année. (source : CSA – étude « La télévision de rattrapage synthèse, février 2015 »). Même si la contribution du rattrapage à l'audience globale d'un programme demeure généralement modeste en comparaison de l'antenne, elle progresse et peut parfois s'avérer très significative : la consommation en rattrapage sur les « box » fait désormais gagner à TF1 jusqu'à 0.3 point de part d'audience hebdomadaire sur les 4 ans et plus en 2016 (Satellifax).

La fiction est le genre le plus consommé en TVR et génère 27% du volume mensuel de vidéos vues en 2014 alors qu'elle ne constitue que 8% du nombre d'heures disponibles en rattrapage chaque mois en moyenne au cours de cette même année.

L'offre TVR de programmes s'est établie à plus de 17 000 heures en 2015 (+ 12%). Désormais c'est près de 60 % des programmes diffusés entre 17h et minuit sur les chaînes TNT qui est disponible en TVR. Toutefois les programmes de flux restent largement majoritaires avec 83 % du volume horaire proposé, contre 7,9 % pour la fiction, 4,5 % pour le documentaire et 4 % pour l'animation.

Les éditeurs s'accordent à dire que les services de TVR sont un complément des chaînes linéaires, et non un substitut, permettant de consolider l'antenne. À noter que les offres non linéaires de certaines chaînes payantes deviennent progressivement des offres hybrides mêlant la TVR et VàDA, ce qui doit conduire à une réflexion sur la création à terme d'un régime juridique unique.

c. La vidéo à la demande

- **La VOD est en croissance forte.**

L'année 2011 a été exceptionnelle avec une augmentation de 50 % des ventes, atteignant 230 millions d'euros de chiffre d'affaires. Une croissance exceptionnelle due à l'amélioration de l'offre légale

Plusieurs dizaines sont recensés. Ils émanent des fournisseurs d'accès à Internet (Free, Orange, Numéricable...) des chaînes de télévision (TF1, C+, M6) ou de sites Web spécialisés, comme Vodeo par exemple, spécialisé dans les documentaires.

➤ **Petit rappel**

La **vidéo à la demande (VàD)**, (définition juridique : *Service de média audiovisuel à la demande*), **VoD** (de l'anglais *Video on Demand*), est une technique de diffusion de contenus vidéo numériques bidirectionnelle (interactive) offerts ou vendus sur les réseaux câblés et ADSL ou les réseaux non câblés.

La vidéo à la demande se développe depuis le début des années 2000 suite à la vulgarisation des accès très haut débit et aux nouvelles technologies proposées aux consommateurs. Concernant les méthodes de diffusion, on peut distinguer deux modes de fonctionnement :

- mode *pull* : le système de visionnement lit un flux vidéo sur un serveur distant. Cette technologie est en contrepartie très gourmande en ressource réseau. Ceci explique que son développement soit intimement lié à l'augmentation de la bande passante des réseaux.
- mode *push* : le téléchargement du document vidéo s'effectue sur un support de stockage (disque dur). Cette technologie (« *broadcast* ») utilise les modes de diffusions déjà en place et de nuit. Ce qui la rend particulièrement économique et complémentaires des autres revenus perçus par la TNT.

À l'aide d'un décodeur numérique ou d'un ordinateur, l'utilisateur peut commander des films ou autres programmes de télévisions. L'utilisateur dispose d'un temps de location prédéterminé (généralement 24 heures) pour le film ou le programme qu'il a commandé et à l'aide de sa télécommande, il bénéficie des mêmes fonctions qu'avec un lecteur DVD, notamment la pause, l'avance ou le recul rapide. Ces contenus sont généralement payants, facturés à l'unité ou par le biais de forfaits.

Législation : Ces services sont dits « immatériels » et sont régis en France par les articles L. 111- 1, L .113-3 et L. 121-18 et suivants du Code de la consommation et par les articles 1369-1 et 1369-2 du Code civil.

d. SVOD

Subscription VOD : Vidéo à la demande par abonnement.

Le développement de la SVOD, et plus largement les chances de succès des offres de VOD par abonnement en France, suscitent une vague d'interrogations sur sa réussite. Plusieurs raisons à ce scepticisme :

- l'offre éditoriale de cinéma et de séries est toujours très limitée
- positionnement marketing complexe
- manque de visibilité de la SVOD sur les réseaux sociaux
- modèle économique risqué pour des startups innovantes.

➤ **Question : comment développer un concurrent français (ou européen) à Netflix ?**

e. Accès à l'information

Dans le domaine de la télévision de services, les services interactifs pratiques (informations, météo, cours de bourse...) rendus accessibles à tout moment sont déjà les bienvenus pour une partie de la population, et le seront bientôt pour le plus grand nombre.

Conséquence : L'enchaînement en forme de « grand-messe » météo/journal télévisé/météo a-t-il fait son temps ? Quelle durée de vie pour cet « attrape-pub » et les recettes actuelles considérables associées ?

f. Divertissement

Dans le domaine de la télévision de divertissement, que vont regarder les téléspectateurs ? Il ne faut pas être grand clerc pour anticiper qu'ils regarderont les mêmes choses : des produits américains, dont l'accès sera facilité et ne pourra plus être limité par de quelconques quotas.

La concurrence va être vivement exacerbée, et il peut même d'ores et déjà paraître présomptueux de penser qu'un système de plateforme commune, peut aider à résoudre le problème : que peut-on mettre dessus pour rencontrer le succès ? Des séries américaines ? Même pas, puisqu'elles « risquent » d'être accessibles par ailleurs...

g. Prolongement et complémentarité des programmes traditionnels

Cela passe par toute une série d'outils :

- Site internet de l'émission
- Replay ou TVR
- Infos + bonus

Mais il faut surtout jouer la carte de l'interactivité et donc du participatif

→ **Social TV**

h. Programmes multisupports

C'est un moyen pour les éditeurs de multiplier les contacts avec l'offre légale et faire jouer les leviers numériques pour renforcer la relation avec l'audience

Capter → Consolider

Le consommateur vient d'abord chercher « une histoire » et non un produit technologique qui ne fait que la servir ; c'est donc l'œuvre — et plus généralement le programme — qui est au cœur de la réflexion, quel que soit l'écran de son exposition, son accès linéaire ou non, qu'elle soit seulement narrative ou bien interactive.

On ne raconte plus une histoire, on propose une expérience, une immersion, avec un contenu multi-supports.

2. État du marché

a. Émergence de nouveaux acteurs

La relative neutralité du web permet une ouverture facile aux nouveaux entrants (quand on compare aux contraintes nécessaires à la diffusion sur un réseau hertzien ou TNT).

Débarquant grâce à l'essor du numérique, ces nouveaux acteurs sont principalement américains, et de très puissants acteurs au niveau mondial : citons Google, Apple et son Apple TV, Netflix, Amazon, ou même Samsung.

Leur arrivée a accéléré le mouvement de mutation des usages : certains usagers de Netflix ne regardent plus du tout la télévision classique.

Depuis, l'organisation de ce nouveau marché se dessine, avec des acteurs américains de plus en plus dominants.

b. Imposer des obligations aux nouveaux acteurs ?

L'arrivée de ces acteurs entraîne une érosion des parts de marché des chaînes historiques, ce qui représente un vrai danger pour la production française.

Ne faut-il pas en conséquence que les obligations des chaînes historiques soient étendues à ces nouveaux arrivants ?

Des quotas seraient toutefois plus que difficiles à mettre en place dans le cadre de cette démultiplication des moyens d'accès et d'une plus grande interactivité étendant les possibilités de choix des téléspectateurs par rapport à ce que peuvent proposer les chaînes de télévision.

c. Exemple de Netflix

Netflix confirme son développement en Europe : ses services ont ouvert graduellement, au Royaume-Uni et Irlande (2012), au Danemark, en Finlande, en Norvège, en Suède et aux Pays-Bas (2013), puis en France, France, Allemagne, Autriche, Suisse, Belgique et Luxembourg (2014).

Le siège européen a été transféré en 2015 du Luxembourg aux Pays-Bas.

Netflix et Youtube monopolisent 60% de la bande passante internet, dont 40% pour Netflix en soirée

Le chiffre d'affaires de Netflix en 2013 : 4,37 milliards de dollars. En 2014 : 5,5 milliards de dollars.

3. Convergence des contenus et déferlante de l'interactivité

De fait, cette diversification du secteur des médias dans le domaine de l'interactivité paraît bien déséquilibrée pour les acteurs en place : non seulement internet, tel un trou noir, attire dans son antre tous les médias et les pousse vers la vidéo (développement de contenus audiovisuels dérivés

des contenus presse ou radio) mais aussi constitue un phénoménal moyen d'accès alternatif aux médias « vidéo » (TV et cinéma), en détruisant inexorablement la consommation linéaire des chaînes installées jusqu'alors.

Devenu un temps galvaudée, la notion de convergence entre télévision, radio et internet prend actuellement tout son sens, grandement facilitée par l'avènement des téléviseurs connectés.

Il y a maintenant à la fois convergence technologique et convergence de contenus, dans les domaines tant de la télévision de services, que de celle du divertissement.

a. Transversalité des secteurs industriels

Tout cela nous conduit à une transversalité entre trois secteurs d'activités auparavant indépendants :

1) Les télécommunications

2) Les médias

3) Informatique/Internet

Jusqu'aux années 2000 environ, ces trois industries évoluaient dans des écosystèmes assez séparés sans véritable concurrence entre eux. Leurs relations se limitaient au commercial. Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Nous assistons à un choc de ces 3 industries qui sont entrées en concurrence frontale.

Parallèlement, ces trois industries doivent faire face à l'accélération de la mondialisation, surtout pour des contenus dématérialisés. La notion de territoire géographique s'estompe sur internet où les contenus, les services circulent librement sans contraintes locales autre que la qualité et/ou l'intérêt du public.

Afin de mieux prendre la mesure du rapport de force, comparons les chiffres d'affaire de quelques acteurs de ces trois univers :

| | | Chiffre d'affaires en 2011 |
|-------------------|---------------------|----------------------------|
| Secteur | Nom de l'entreprise | (en milliards d'euros) |
| Télécommunication | France Telecom | 45 |

| | | | | |
|-----------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|
| Média | TF1 | 2,6 | | |
| | France Télévision | 2,6 | | |
| | M6 | 1,5 | | |
| | Canal + | 4,7 | | |
| Informatique/Internet | Google | 30 | Résultat net : 7 milliards | |
| | | | 97% en publicité | |
| | Microsoft | 20,9 | | |
| | Facebook | 3,7 | | |
| | Apple | 100 | Résultat | Musique : 10 |
| | | (x5 en 10 ans) | net : 25 | Matériel : 10 |

b. Émergence de nouvelles écritures / transmédia / cross-média

- **Les nouvelles écritures sont dédiées à internet.**

Par exemple : un web documentaire donne lieu à la création de parcours de lecture.

- **Cross-média** : un même contenu est décliné sur l'ensemble des supports.
- **Transmédia** : on joue sur la complémentarité des médias à partir d'un concept pour proposer des contenus divergents. L'objectif est de faire vivre le contenu 24/7.

Par exemple, pour une fiction policière :

La diffusion télévisée est suivie d'une offre en catch up, laquelle débouche sur une série et film qui seront ensuite proposés en VOD.

Un site internet d'information vient compléter le dispositif, avec des chats avec des comédiens, des forums, des bonus série, des making of...

On peut aller plus loin, découvrir de la vie des personnages clés, les dessous de l'enquête, et même le blog des personnages. Cela se décline par :

- web série sous un autre angle (celui du suspect par exemple)
- jeux vidéo, animation... téléphonie / mener l'enquête recherche d'indices
- réseaux sociaux pour aider l'enquêteur
- téléphonie : géolocalisation pour trouver des indices

On implique le public dans un programme interactif. On le fait participer.

Cela se fait de la même manière pour d'autres fictions/divertissements/jeux multi écrans.

Ce sont des formats qui peuvent s'exporter à l'international et peuvent permettre l'émergence de marques fortes.

Remarques : une place prépondérante est accordée à l'interface de navigation, et à l'opérateur système qui permettra d'avoir accès à l'ensemble du réseau.

4. Transferts des profits

Pour les acteurs historiques : quelle durée de vie pour l'« attrape-pub » du journal télévisé et les recettes actuelles considérables associées ? Les nouveaux acteurs prennent une grosse partie du gâteau publicitaire.

Pour TF1 et M6, 50 % du financement pour la diffusion de leurs programmes viennent de la télévision payante.

D'autre part, il faut rappeler que la cybercriminalité pèse plus de 300 milliards d'euros.

Le modèle actuel de financement de l'audiovisuel est donc en danger : il y a fort à parier que les profits vont se déplacer vers les entreprises de télécommunication et fournisseurs d'accès à internet, en plus des diffuseurs de contenus en ligne (Netflix, etc.). Les opérateurs télécoms deviennent également diffuseurs.

Faut-il légiférer pour imposer des implications aux opérateurs télécom ?

La taxe sur les FAI suffit-elle ? Faut-il mettre en place une TVA sur le lieu du consommateur final ?

5. Vers un nouveau modèle économique ?

Le modèle économique du net n'est manifestement toujours pas établi. Il faut croiser les données pour faire le lien entre la TV linéaire et la TV délinéarisée mais aussi la dynamique avec

les annonceurs. Le programmatique TV ou la publicité adressée, qui restent encore marginaux, devraient se développer précisément pour apporter une réponse à une nouvelle forme de valorisation de l'écran publicitaire.

Le modèle économique du numérique semble s'orienter aujourd'hui vers une exploitation massive des données personnelles, développant le ciblage comportemental, mais pour cela il faut modifier les textes législatifs en France.

a. Financement du développement des projets

Le financement échoit bien souvent au producteur.

Deux mondes s'affrontent avec des différences de coût : le broadcast et le web.

La chute du coût du matériel fait que tout le monde possède des caméras HD et dispose de tous les outils pour réaliser et produire...

Il s'agit donc de garantir un cadre vertueux pour protéger et pérenniser la création et la diffusion en trouvant un juste équilibre entre acteurs traditionnels et nouveaux acteurs.

Dans le modèle traditionnel de la production audiovisuel, le financement réunit le diffuseur (publicité, redevance) et le CNC

Pour financer une projet transmédia, il faut associer le diffuseur et/ou CNC et/ou des marques.

Remarque : de plus en plus de marques interviennent au niveau des contenus

→ Le programme devient sponsorisé, un « brand content ».

b. CNC/Fond de soutien

Le Fond de soutien du CNC demeure la pierre angulaire du système de financement de l'ensemble de la production audiovisuelle française. Il est alimenté par une contribution des services de télévision prélevé sur leur chiffre d'affaires ainsi que, depuis la loi de 2007, par les fournisseurs d'accès à Internet.

Tout comme ces derniers, les sites de partage de vidéo en « streaming », et les fabricants de terminaux bénéficient de l'augmentation de la consommation de l'image avec l'augmentation des recettes publicitaires liées à la croissance du trafic d'internautes, et l'augmentation des ventes.

Pourtant ni les uns ni les autres ne participent à la création d'images...

➤ **Proposition**

- **Il apparaît donc pertinent de faire évoluer l'équilibre de la contribution de façon transversale. Concernant les fabricants, il pourrait être appliqué une taxe, affectée au COSIP, sur l'achat de tout terminal permettant le visionnage de l'image.**
- **Enfin, lorsqu'ils concluent des accords d'exclusivité, les fabricants de récepteurs connectés pourraient être considérés comme des distributeurs et contribuer à ce titre au financement de la création.**

c. Publicité

La convergence, c'est la rencontre de deux univers régis par des réglementations différentes. D'un côté l'audiovisuel (directive SMA, Service Média Audiovisuel), de l'autre internet régi par la directive commerce électronique. Au quotidien l'internaute bascule de façon totalement transparente d'un contenu « audiovisuel » à des informations marques/produits. Il convient donc de nous interroger sur la pertinence d'une réglementation différente pour deux univers qui ont pour vocation à se confondre notamment concernant :

➤ **Proposition :**

- **La redéfinition de la notion d'espace publicitaire**
- **La remise en cause des secteurs interdits à la publicité (cinéma, grande distribution, promotion...)**
- **La question rapport contenu/marques, statut du brand content**
- **Une réflexion doit être menée concernant les acteurs implantés physiquement ou fiscalement à l'étranger.**

6. Quelle réglementation dans le contexte de cette mutation des usages ?

a. Organiser la transversalité des fonctions des instances de surveillance et de régularisation

Trois instances se doivent de travailler ensemble et de mutualiser leurs moyens :

- ❖ **CSA** : seule instance française de régulation de contenus à destination du public, joue donc un rôle central pour faire de l'univers numérique un univers de confiance
- ❖ **ARCEP** : autorité de régulation des télécommunications.
- ❖ **HADOPI** : Haute Autorité pour la Diffusion des Œuvres et la Protection des droits sur internet, observation de l'utilisation des œuvres sur Internet, encouragement de l'offre légale et lutte contre le piratage

Objectifs :

- empêcher l'apparition de toute fracture numérique audiovisuelle
- garantir le pluralisme et la liberté d'expression
- soutenir la création de contenus numériques et transversaux
- valoriser les contenus audiovisuel (numérisation)
- lutter contre le piratage

⇒ **Impact sur la chronologie des médias**

Au niveau institutionnel, des passerelles fortes ou un rapprochement du Ministère de la Culture et du Ministère de l'Economie Numérique pourrait favoriser le développement de l'industrie audiovisuelle.

b. Pistes de réflexion : vers une licence globale ?

A ce stade, concernant cette première vision du marché, les problèmes du « quand on veut » et « où on veut » étant réglés, il faut considérer que les efforts doivent maintenant porter sur le « quoi » et sur la temporalité de sa mise à disposition.

Cette diversification numérique est non seulement un passage obligé pour les éditeurs de contenus, mais, au lieu de contrer tout phénomène de concentration dans le cadre actuel, elle risque fort aussi de déséquilibrer le système en place en déplaçant le centre de gravité de ce marché jusqu'alors pertinent vers ces acteurs.

c. Où en serons-nous dans dix ans ?

Les usages et les offres auront radicalement changé. Les pylônes de TDF ne serviront plus à

rien : nous serons tous connectés.

Ce qui surnagera, le plus probablement, seront les contenus à très haute valeur ajoutée, avec une importance considérable du divertissement. Or il se trouve que la France fait exception de ce point de vue, en distinguant œuvre et divertissement — à l'étranger, tout est considéré comme du divertissement, ce qui est également le point de vue du grand public. Cela peut représenter une piste de réflexion pour bâtir une politique culturelle.

d. Vers une licence globale ?

Le principe de Netflix revient peu ou prou à une licence globale de diffusion. N'y a-t-il pas, là, une piste sensée pour lutter efficacement contre le piratage ? En réglementant et en étendant beaucoup plus que ce qui se fait dans ce genre d'offre légale ? Notamment en revoyant la chronologie des médias.

LÉGISLATION

1. Fiscalité

Objectif : mettre en place des dispositifs fiscaux favorisant la dynamique des bassins d'emplois et créant ainsi de la valeur ajoutée.

a. La taxe TST pour les chaînes privées

La taxe TST pour les chaînes privées (par tranche, de 0.5% à 3.5%) met en difficulté certains médias émergents (TNT, par exemple) qui, en butte à un marché difficile, n'ont pas trouvé leur équilibre économique. En période de crise, ne faudrait-il pas instaurer un moratoire ?

b. La TVA à 19,6 % sur le triple play

Les Fournisseurs d'Accès à Internet combinent plusieurs métiers et, de ce fait, on constate pour eux une inégalité de traitement par rapport aux autres acteurs du secteur audiovisuel : ils n'ont pas d'obligation de production, pas de quotas, les programmes qu'ils diffusent sont gratuits pour la plupart.

Cela dit, c'est notamment la vente du bouquet Canal par les FAI qui permet la gratuité des services d'accès internet et téléphone.

La moitié du prix de leur service étant soumis à la TVA au taux réduit, cela représentait un avantage non négligeable : cet avantage longtemps accordé au FAI était destiné à permettre aux français d'accéder aux réseaux numériques, de développer la production et l'offre de contenus numériques et de diversifier les usages et services numériques.

Un relèvement du taux applicable de la TVA pouvait avoir les conséquences suivantes :

1. augmentation du tarif des abonnés pour répercuter la mesure (ce qui a effectivement été le cas)
2. restriction des investissements des FAI pour développer le très haut débit
3. réduction des enveloppes de financement dédiées aux contenus

c. Le Crédit d'impôt international (C2I)

Le poids de la fiscalité sur les sociétés de production est difficile à supporter mais quelques mécanismes d'aide (aide à la création, à ne pas confondre avec niches fiscales) existent, financées par la TVA et sur le budget du CNC (donc par les impôts).

Certains aimeraient d'ailleurs voir les aides du CNC augmenter.

Le C2I fait partie de ces mécanismes d'aide et complète les crédits d'impôts cinéma et audiovisuel.

Voir chapitre **Financement**, page 56.

d. Crise de l'industrie audiovisuelle : la solution de la « taxe culture » s'impose plus que jamais

Synthèse: Les règles de financement actuelles ne permettent plus d'assurer le financement de la production audiovisuelle. Nous proposons donc comme solution la création d'une « taxe culture » frappant l'ensemble des appareils de diffusion lors de l'achat.

i. **Rappel : l'industrie de l'image en péril**

➤ **Une industrie qui ne parvient plus à se financer**

Le secteur de l'image (regroupant aussi bien les créateurs, les prestataires, que les producteurs et l'ensemble des modes de diffusion) est un élément important de notre tissu économique national :

- il représente au moins **un million d'emplois** en France ;
- il est le garant et la courroie de transmission de **la culture française** ;
- l'industrie de l'image fait partie des secteurs économiques sur lesquels la France souhaite être en pointe. Le pôle d'excellence de la Plaine St Denis est ainsi un lieu de concentration des savoir-faire et de la création d'images.

Pourtant, les évolutions actuelles de la chaîne de l'image **remettent gravement en cause l'équilibre même du secteur** :

- délocalisation des tournages ;
- grilles de programmes privilégiant les fictions étrangères et les œuvres françaises de catalogue ancien pour respecter les quotas ;
- multiplication du nombre de « tuyaux » (TMP, Web TV...) déstabilisant les médias traditionnels.

Les diffuseurs, acheteurs placés au bout de la chaîne, **connaissent eux-mêmes des difficultés qui se répercutent sur la demande** :

- La crise économique concentre les investissements publicitaires sur le marketing direct au détriment de la communication grand média.
- L'explosion du nombre de diffuseurs et la multiplication de chaînes à l'audience limitée ont divisé d'autant le marché publicitaire ;
- Les chaînes historiques voient elles-mêmes leurs revenus baisser, ce qui accentue leur tendance à aller acheter leurs programmes à l'étranger ou bien à substituer des programmes de catalogue (programmes anciens déjà produits) aux programmes frais.

→ **Les recettes publicitaires ne suffisent plus à assurer l'équilibre budgétaire et la demande de programmes frais à l'industrie de l'image est en constante baisse.**

→ **Il est donc absolument irréaliste de demander aux chaînes de la TNT – qui n'ont toujours pas trouvé d'équilibre budgétaire et de vrai modèle économique – de financer**

massivement la production de programmes frais.

De la même manière, **le CSA s'est fermement opposé au projet de taxation des plateformes de VoD et des Catch-Up TV au bénéfice de la création audiovisuelle**, au motif que ces plateformes sont déjà dans une situation économiquement peu assurée à l'heure actuelle.

2. Une industrie florissante : celle des appareils de réception

Si le secteur des médias traverse une crise de mutation, il est un pan qui est au contraire en plein essor : **celui des appareils permettant la réception de contenus audiovisuels** (télévision, téléphone portable, ordinateur).

- Dans les années à venir, **les évolutions technologiques pousseront à un renouvellement du parc de téléviseurs.**
 - Notons qu'il y a là aussi une opportunité extraordinaire pour relancer une industrie nationale de fabrication de téléviseurs et ainsi créer de nombreux emplois.
- Le cycle de vie des ordinateurs est aujourd'hui de 3 ans, compte tenu de l'évolution technologique.
- L'obsolescence des téléphones portables est encore plus rapide.

→ **Il y a là un potentiel réel pour le secteur tout entier.**

ii. Une solution : la taxe culture

Les appareils servant à recevoir du contenu n'ont de sens que parce qu'il existe un contenu de qualité à diffuser. **Il est donc normal et légitime que ces appareils participent eux aussi au fonctionnement de la chaîne de l'image en finançant la production de programmes frais français.**

Nous proposons d'instituer une « taxe culture » prélevée sur chaque achat de nouvel appareil permettant la réception de vidéos.

➤ Exemple de recette :

D'après l'institut GfK, le tarif moyen d'une télévision est actuellement de 800 euros. Une taxe

culture de 1 % du montant augmenterait le prix du produit de 8 euros, ce qui reste tout à fait négligeable pour le consommateur et sans effet sur le niveau de la demande.

La recette potentielle concernant la vente de téléviseur aurait ainsi été de 72 millions d'euros en 2010, et serait de **40 M€ en 2015**.

Il est important de noter que la plupart de ces téléviseurs sont importés : en taxer la vente revient à prélever les moyens financiers de survit de notre industrie culturelle grâce à nos importations.

De même, le nombre moyen d'ordinateurs vendus en France par année est de 4 millions. Une taxe semblable dégagerait **32 M€**.

Sur les téléphones mobiles capables de diffuser de l'image, une taxe de 1 € générerait **20 M€** de recettes (20.6 millions d'unités vendues en 2015).

⇒ **Avantages attendus :**

- **Pas d'impact négatif de la taxation sur l'emploi : encore une fois, la quasi-totalité de ces produits sont importés**, la taxation ne peut donc avoir d'effet néfaste sur l'emploi industriel national.
- **Pas d'impact négatif de la taxation sur le marché** : l'élasticité-prix de ces produits est faible (achat contraint par changement de technologie, achat de prestige social...) pour des pourcentages de taxation si légers.
- **L'Etat dégage ainsi facilement les moyens d'une réelle politique de soutien de l'ensemble de la chaîne de production de l'image.**
 - **Cette dernière pourra non seulement surmonter les menaces qui obèrent actuellement son avenir, mais aussi connaître un réel développement.**

Nota

Les modalités exactes de répartition du produit de la taxe resteraient à définir.

On pourrait imaginer par exemple que l'Etat reverse cette taxe à un organisme tel que le CNC qui se chargerait de sa répartition (subordonnée à projet, engagement et évaluation). Cette action interviendrait bien sûr en complément de celles existant actuellement.

e. Le CREDIDA

Le Crédit d'Impôt à la Distribution n'est plus d'actualité, mais le mécanisme est intéressant.

Le crédit d'impôt à la distribution des œuvres audiovisuelles (CREDIDA) a été mis en place par l'article 103 de la loi n°2006-1771 du 30 décembre 2006 de finances rectificative à la suite d'un amendement.

Voté fin 2006, le CREDIDA a été utilisable pour les PME de ce secteur en 2007, 2008 et 2009. Son bilan a été substantiel pour la quarantaine de distributeurs indépendants qui gèrent le catalogue des œuvres françaises. Pendant ces 3 années, pour un coût modique pour nos finances publiques d'1 million d'euros (généré par des investissements d'environ 6 millions d'euros), le CREDIDA a joué un rôle positif pour le maintien de l'activité et de l'emploi de l'ensemble de la filière de l'image en France, et pour la diffusion de la culture française à l'étranger.

D'une part, le CREDIDA a permis le maintien du tissu des entreprises de distribution de programmes audiovisuels et a eu des répercussions bénéfiques pour l'ensemble de la filière de l'image. Ces entreprises de distribution sont souvent des PME handicapées par une structure financière fragile. Or, la distribution se trouvant à l'interface entre le producteur et les marchés national et international, ces PME jouent un rôle stratégique pour l'économie globale de la filière audiovisuelle française. Du fait de cette place centrale occupée par la distribution dans la répartition et la redistribution de la valeur ajoutée, le CREDIDA a eu un effet de levier sur l'ensemble de la filière en freinant les délocalisations des tournages et des activités de post-production, et en relocalisant en France des dépenses qui auraient été autrement réalisées à l'étranger.

D'autre part, le CREDIDA a favorisé l'exportation des programmes audiovisuels français sur un marché international de plus en plus concurrentiel. La France doit avoir un marché plus large que le marché domestique car nous sommes désavantagés par rapport aux marchés intérieurs américain et asiatique qui permettent à ces pays de rentabiliser plus facilement leurs oeuvres. L'exportation est donc nécessaire pour l'équilibre économique de notre production audiovisuelle. En soutenant l'exportation des images audiovisuelles françaises, le CREDIDA a favorisé le rayonnement de « l'image France » à l'étranger ainsi que l'essor de la diversité culturelle mondiale et a permis des remontées de recettes essentielles à la production audiovisuelle française.

Fin 2009, le dispositif du CREDIDA n'a pas été retenu dans la loi de finances pour 2010 pour des considérations d'opportunité politique. Dans un contexte difficile pour nos finances publiques, le ministre du Budget n'avait pas voulu charger « le fardeau des niches fiscales » tandis qu'il ne paraissait pas « opportun » au rapporteur général du budget de maintenir la disposition. Pourtant, du point de vue de ces mêmes finances publiques, le coût du statu quo fiscal est supérieur au coût du

rétablissement du CREDIDA. C'est en effet 3 millions d'euros en minima garanti, prestations de laboratoires et 5 ou 6 emplois directs, qui n'ont pas été investis par les distributeurs en 2010 en l'absence du CREDIDA. C'est donc également une perte de recettes fiscales pour l'Etat. Pour un cout minime global de ce CREDIDA pour l'Etat sur les 3 ans à venir d'environ 1,5 million d'euros, ce seraient plus de 9 millions d'euros qui ne seraient pas investis par les distributeurs français.

En effet, le rétablissement du CREDIDA offrirait aux entreprises distributrices un levier pour :

- maintenir et développer des emplois directs et indirects en France ;
- améliorer la formation professionnelle en phase avec les évolutions technologiques ;
- continuer à moderniser l'outil de travail pour répondre aux nouveaux enjeux des marchés audiovisuels dans un environnement toujours plus concurrentiel ;
- optimiser l'exploitation et la circulation des programmes audiovisuels, en France et à l'international.

2. Régulation

a. Chronologie des médias

Il y a un large consensus sur la nécessité absolue de revoir la chronologie des médias. Surtout face aux bouleversements liés aux nouvelles technologies, au piratage galopant et aux nouveaux acteurs du web.

b. Fusion CSA/ARCEP : une nécessité face aux bouleversements technologiques

i. Contexte

Rarement un sujet a suscité la communication publique d'avis si tranchés et opposés. De fait : le cadre réglementaire n'est pas adapté.

De manière très schématique il s'agit d'envisager la fusion ou au moins l'unification des démarches du gendarme des contenus et du gendarme des tuyaux : respectivement le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel et l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et Postales.

En effet, la démarche du CSA s'inscrit dans la définition des contenus délivrés par les médias

traditionnels et celle de l'ARCEP plus dans le champ technico-économique ; à cet égard, il faut bien noter que les investissements télécoms sont bien supérieurs à ceux du secteur audiovisuel.

Mais la problématique n'est pas bi-polaire mais concerne 3 champs : TV, Télécoms, et internet.

Ce qui peut aussi se traduire en une problématique programmes, réseaux, et « autres » contenus.

ii. De la convergence à la fusion

Sur fond de convergence, il paraît clair que réseaux et contenus ne vont plus les uns sans les autres, et surtout que les acteurs mondiaux de l'internet fournissent un contenu de plus en plus en concurrence avec les contenus télévisés, mais aussi avec ceux des autres médias, avec des modalités de diffusion et fiscales bien plus légères que celles du secteur de l'audiovisuel.

La convergence technologique va maintenant de pair avec la convergence des contenus.

Ce qui fait que les enjeux se situent tant au niveau de l'économie des réseaux transportant les programmes que de celle des contenus.

En particulier, d'une part les programmes de télévision sont de plus en plus transportés par des réseaux filaires et des réseaux mobiles, et d'autre part les contenus sont de plus en plus financés grâce aux géants du net.

3. Deux secteurs forts ou bien un seul secteur encore plus fort ?

Il semble bien que les deux marchés, chacun jusqu'alors « pertinent » de son côté, soient en route vers un marché unique.

Il y a donc une logique forte à rapprocher les deux instances pour que les réglementations afférentes aux deux marchés « convergent » elles aussi.

Ainsi les chevaux de bataille actuellement mis en avant sont respectivement, pour le CSA, les TV connectées, et, pour l'ARCEP, la neutralité du net, ce qui est aussi révélateur du caractère de convergence des problématiques à venir.

Maximiser le bien-être collectif ne passe généralement pas par la simple somme des deux maxima, et de surcroît dans le cas qui nous occupe les deux secteurs ne sont pas très florissants : l'un est en situation de pénurie de contenus et l'autre voit sa rentabilité se dégrader avec un foisonnement d'acteurs et d'offres de services (cf. plan social SFR).

A ce titre on note que deux des groupes à la fois opérateurs de télécommunications et éditeurs de télévision, Bouygues et Vivendi, sont très clairement pour la fusion...

Les détracteurs (France Télécom, Free) se trouvent plutôt parmi ceux qui ne pratiquent qu'un

seul de ces métiers, avec de part et d'autre une volonté claire de mieux défendre son marché avec un gendarme dédié pour les protéger et établir des conditions favorables à leur développement.

Il est donc forcément tentant de songer à créer des synergies entre les deux secteurs afin d'aller au-delà de la protection face aux diables mondiaux géants de l'internet et aller vers une reconquête industrielle de ce qui nous est cher : la création française.

De là, il n'y a plus qu'un pas à franchir pour penser qu'une fusion des deux instances faciliterait grandement la tâche ; et pourrait même alléger et actualiser les cadres réglementaires des deux secteurs que d'aucuns, surtout dans le domaine de la télévision, trouvent trop lourdes et obsolètes.

Enfin, cette fusion ne devrait être appréhendée sans prendre en compte les rôles de l'ANFR et de l'HADOPI qui peuvent être considérés comme des prolongements naturels des rôles du CSA et de l'ARCEP...

iii. Nécessité d'une instance de régulation forte

En 2020, il y aura 50 milliards de terminaux connectés pour une population estimée à 9 milliards. Il faut une instance pour réguler plus largement.

iv. Modalités du rapprochement

Si l'on admet que le rapprochement est inéluctable, quel scénario suivre ? Quelle temporalité ? Certains parlementaires pensent qu'il n'y a pas d'urgence.

Commence-t-on à travailler ensemble durant une certaine période pour ensuite se regrouper sous le « même toit » ?

4. Que sera la nouvelle entité ?

Il y a une grande différence entre l'ARCEP qui est le gendarme technique et le CSA qui s'occupe des contenus. Il faut donc quand même envisager deux collègues : l'un technique, l'autre pour les contenus.

Il faut absolument éviter l'« usine à gaz ».

v. Conclusion

- Le rapprochement ARCEP/CSA est inévitable, c'est une véritable ouverture qui va impacter le secteur.

- **Il faut accélérer la création d'un poste de médiateur de l'Audiovisuel.**

Même sans fusion, on observe que :

- Les professionnels n'ont pas confiance en le CSA.
- Le CSA doit apprendre de l'ARCEP tant au niveau du professionnalisme que de l'indépendance et du lobbying.

c. Publicité autour des jeux en ligne

i. Contexte

En 2010, le CSA a lancé une consultation auprès des diffuseurs concernant l'encadrement éventuel de la publicité autour des jeux en ligne : il aurait en effet été inenvisageable de créer une zone de non droit.

Il ne s'agit toutefois pas d'interdire mais d'encadrer pour éviter toute dérive, comme c'est déjà le cas pour le télé-achat par exemple.

ii. Opposition

Légiférer et réglementer représenterait un frein naturel à tout développement économique. Pourquoi interdire au privé ce qui est autorisé au public (cf. Française des Jeux) ? Ce serait au contraire une aubaine pour le financement de l'œuvre audiovisuelle.

iii. Conclusion

Ne pas encadrer serait dangereux et poserait de surcroît des problèmes éthiques. Il conviendra par ailleurs de se pencher également sur l'addiction des jeux en lignes sur le net.

Pour éviter tout problème, au moins sur la période intermédiaire, il faut mettre en place un minimum garanti qui pourrait être le Chiffre Affaire publicitaire réalisé au cours de l'année 2009...

iv. En 2013, le CSA tranche

C'est ainsi que le Conseil a adopté la délibération n° 2010-23 du 18 mai 2010, à laquelle a succédé une délibération du 27 avril 2011, puis une délibération du 22 janvier 2013. Le Conseil a

détaillé les critères de définition des services et programmes présentés comme s'adressant aux mineurs, et a étendu l'interdiction des communications commerciales en faveur d'un opérateur de jeux d'argent et de hasard aux trente minutes précédant et suivant la diffusion de ces programmes.

Les communications commerciales doivent clairement indiquer qu'elles proposent un service de jeu d'argent et de hasard légalement autorisé. L'annonceur à l'origine de la communication doit être clairement identifié. Les communications commerciales ne doivent en outre pas mettre en scène des mineurs ni les inciter à jouer.

La délibération rappelle également que toute communication commerciale doit être « assortie d'un message de mise en garde contre le jeu excessif ou pathologique, ainsi que d'un message faisant référence au système d'information et d'assistance » (cette mesure d'information est imposée par le décret n° 2010-624 du 8 juin 2010 relatif à la réglementation des communications commerciales en faveur des opérateurs de jeux d'argent et de hasard ainsi qu'à l'information des joueurs quant aux risques liés à la pratique du jeu).

A la demande du Conseil, les régies publicitaires télévisées, d'une part, et les éditeurs de radio et leurs régies publicitaires, d'autre part, ont signé, les 7 et 31 janvier 2011, des chartes de bonne conduite visant à encadrer le volume et la concentration des communications commerciales en faveur des opérateurs légaux de jeux d'argent et de hasard. Le Conseil est vigilant quant à l'application de ces chartes.

Le Conseil a en outre demandé aux différentes parties prenantes (éditeurs de services, organisations représentatives de la profession de journaliste sportif, opérateurs de jeux d'argent et de hasard, instances fédératrices des organisateurs de compétitions sportives) de prendre des engagements visant à éviter toute dénaturation des émissions, notamment sportives.

d. Face à l'arrivée des nouveaux acteurs : quelle régulation ?

i. Contexte

Du point de vue de la régulation, le national ne peut pas s'extraire du dispositif européen où les défenseurs de la culture doivent veiller à l'éclosion d'un marché très concurrenté, car l'Europe n'a pas la même vision que la France.

On observe des difficultés dans l'hexagone : réguler en interdisant à un producteur d'avoir une portée internationale (car il n'en aurait pas les droits), le réduit au rang d'acteur domestique, un acteur frileux. Cela peut également avoir un impact sur la création.

ii. Rôle du CSA face aux nouveaux acteurs

- Le principe de l'appel à candidatures pour l'attribution de nouvelles fréquences est clairement « acté ».
- Compte tenu de l'économie actuelle du secteur, le législateur ne doit-il pas interférer et imposer des « thématiques » (exemple de Chérie TV du groupe NRJ destinée au public féminin) pour les candidatures à de nouvelles fréquences ?
- Le législateur peut et doit imposer des thématiques mais le CSA doit rester « indépendant ».

⇒ **Le rôle du CSA serait donc :**

- Définir clairement l'intérêt de créer des chaînes supplémentaires
- Accorder des concessions (5 ans)
- Faire payer les fréquences
- Imposer des critères éditoriaux pour éviter les chaînes de rediffusion
- Imposer des thématiques

iii. Il faut harmoniser les règles au niveau européen.

3. Quelques problématiques législatives liées aux nouvelles technologies

Comment alléger les contraintes de la législation sur l'audiovisuel ?

a. Contexte

Nous avons vu passer 18 textes législatifs sur le secteur mais il existe toujours une « soviétisation » du système audiovisuel et des esprits en France. Avec plus de 50 % des foyers dotés d'un accès haut débit (nombre en constante augmentation), tout ce qui a été écrit au cours de ces 20 dernières années vole en éclats.

b. L'exception culturelle en question

L'expression de « l'exception culturelle » a maintenant plus de 20 ans.

Aujourd'hui, le concept est devenu un piège : il ne faut pas confondre « exception culturelle » et « identité culturelle ». Il convient de le transposer sur le plan juridique. Rien ne bougera tant qu'à

l'exception culturelle ne sera pas substituée l'« industrie culturelle ».

c. Problématique des droits

Comment revoir les droits d'auteurs, les droits de diffusion, surtout dans un contexte de multiplication des modes de diffusion ?

Il faut poser ces questions en anticipant les problèmes. Le projet de marché unique européen, défendu par certains dans le cadre du projet de réforme de la directive droit d'auteur par le Parlement Européen, part du principe qu'un citoyen européen doit pouvoir accéder à ses offres TV sans contrainte, dans toute l'Europe. S'il devait aboutir, ce projet viendrait ajouter une problématique majeure, qui concerne à la fois la valorisation de la création et la création elle-même, laquelle viendrait peu à peu se « lisser » pour s'adresser à une audience européenne. L'écosystème actuel repose sur une valorisation de la création par type d'exploitation et par territoire : faire tomber la frontière géographique au profit de l'Europe aurait pour conséquence une dévalorisation de l'ensemble du processus de création. Un premier pas dans ce sens a déjà été fait, avec le principe de la portabilité qui permettra à un ressortissant européen d'accéder à ses offres de distribution de contenus en ligne librement en dehors de son pays de résidence. Restent à en définir les modalités précises.

d. Problématique occasionnée par la réglementation SMAD

La réglementation SMAD impose aux éditeurs concernés le respect d'un certain cadre, notamment les dispositions du décret n°2010-1379 du 12 novembre 2010 et en particulier les règles applicables à la publicité et au parrainage télévisés. Or cette réglementation n'est pas adaptée aux particularités propres à ces offres digitales dont le modèle économique est très fragile et ne peut bien souvent émerger que grâce au placement de produit. Il serait dommage que ces nouveaux talents, ces nouvelles formes d'écritures et ces contenus « digital natif » ne parviennent à se développer (et peut-être à terme nourrir le media télé que l'audience des 15-24 ans a déjà commencé à désertier). Le CNC s'interroge d'ailleurs sur l'ouverture des aides aux productions destinées aux plates-formes digitales qui, à ce jour, ne sont pas éligibles sans l'apport d'un éditeur. Freiner ce foisonnement créatif en raison d'une réglementation inadaptée aux réalités économiques serait un vrai gâchis.

e. Adopter une approche industrielle globale et durable

L'industrie culturelle est en difficulté, et on pointe du doigt le déficit. Mais le vrai problème est qu'on ne la considère pas comme une industrie à part entière. Par exemple, les dirigeants des sociétés de production sont considérés comme des saltimbanques et non comme des chefs d'entreprises. Le combat concernant l'allocation des fréquences en est une manifestation emblématique : il n'y a aucune approche industrielle globale.

Il faut concevoir l'audiovisuel comme une industrie au même titre que l'automobile. C'est un des moteurs de croissance.

En France, on raisonne en système de coûts et non en centre de profits, le fonds de soutien du CNC encourage du reste cette approche. L'encadrement du marché publicitaire est également un frein au développement du secteur car il limite les ressources potentielles.

Il n'y a pas de système de partenariat en France.

En France, le cinéma est mieux traité que la télévision.

Ce n'est pas ainsi qu'on crée une industrie durable. À cet égard, les anglo-saxons et les belges sont meilleurs que nous, et se protègent.

f. Conclusion

Avec déjà 18 textes de lois successifs, en faut-il un 19^e ?

Oui : il faut engager une vraie réforme des textes législatifs.

L'ambiguïté culture/communication doit être levée, alors que l'audiovisuel est financé par l'ensemble des autres secteurs économiques à travers la publicité. De même, et c'est un vieux débat, il conviendrait de séparer le ministère en culture d'une part et communication de l'autre.

4. Législation du travail et régime de l'intermittence

Il faut adresser les vrais sujets, l'intermittence en est un. La législation du travail est un problème, notamment eu égard au système de l'intermittence. La convention collective ne répond plus aux contraintes du secteur et doit être revue. Le principal problème vient du coût lié aux charges sociales, bien trop élevé par rapport aux autres pays. C'est un débat national.

➤ Il faut distinguer deux types d'intermittence : le culturel et l'industriel.

- Il faut dissocier le flux des spectacles vivants.
- Il faut prendre les devants et isoler certaines branches déficitaires pour le secteur et peu représentatives.

D'autre part, l'absence d'harmonisation fiscale, en particulier, du travail, dans la zone euro, induit un dumping social qui impacte fortement la compétitivité des entreprises françaises. Les charges sur les contrats courts, et donc CDDU, en passe d'être augmentées vont encore participer de cette perte de productivité autant qu'elles vont précariser davantage les personnels intermittents du spectacle.

5. Droits d'auteur, droits de propriété et de diffusion

La rediffusion est un enjeu majeur : 50 % des fictions françaises ne sont pas rediffusées. Le manque de financement des programmes s'explique par les difficultés que rencontrent les producteurs en amont et en aval dues au blocage des droits par le diffuseur. Le producteur est « normalement » le propriétaire, mais, actuellement, ce n'est pas le cas.

Les chaînes font des commandes « à minima », elles ne prennent pas de risque. Paradoxe : les diffuseurs ne paient pas ou peu mais sont quand même propriétaires des droits. Les chaînes acceptent des fenêtres en amont pour la co-production mais s'opposent à la commercialisation par la suite. Il est alors difficile pour le producteur de « monétiser » un travail qui ne lui appartient pas. C'est un frein à l'innovation pour les entreprises car elles sont en manque d'argent frais. Ce manque de créativité et d'exposition entraîne une faiblesse des exportations des programmes français. Au reste, le diffuseur ayant les droits, il imputera les éventuelles recettes à l'étranger sur des achats futurs, le producteur sera toujours perdant.

Il y a un deuxième et même un troisième marché pour les œuvres, le blocage des droits par les acteurs historiques est un combat d'arrière-garde : un bon programme gagne toujours en rediffusion, car ne touchera pas le même public. D'autre part, pour faire baisser les coûts de programmes, tant en flux qu'en stock, il faut s'inscrire dans la durée.

Les éditeurs ne sont pas titulaires des droits.

Les enjeux sont rendus plus brûlants encore par les changements majeurs que l'on constate avec l'arrivée de la télévision connectée, de la télévision délinéarisée et autres modes de consommation.

➤ **Conclusion**

Le législateur doit légiférer. Il faut revoir ou limiter la durée des droits du diffuseur.

La circulation des programmes permet d'améliorer la rentabilité du producteur qui prend désormais tous les risques. Il conviendra d'étendre les obligations concernant la circulation des programmes à tous et ce, sans exception.

Que faire pour les droits d'auteurs ?

6. Annexe – l'accident de *Dropped* : faut-il encadrer ce type d'émissions télévisées ?

Face au drame, la question se pose : doit-on légiférer sur ce type d'émissions ?

a. Les dispositifs existants

Il y a déjà un filtre sur le format des émissions. Les prestataires doivent être habilités.

Les sociétés de production ont des contraintes très lourdes en termes de sécurité pour ce type d'émission. Les candidats subissent des examens médicaux de très haut niveau en plus de la médecine du travail. La sécurité est maximum et il y a même une charte déontologique

b. Conclusion

Les cas des émissions *Dropped* ou *Kho Lantha* sont certes tragiques mais isolés.

Supprimer les grands événements ou les émissions à sensation, ce serait se priver de ressources publicitaires.

Bref, ce sont des accidents et il ne faut surtout pas légiférer.

Cela dit, peut-être les producteurs devraient-ils travailler à l'écriture de formats susceptibles de limiter les risques tout en restant attractifs ?

AUDIOVISUEL PUBLIC

1. France Télévisions

a. Contexte

Eu égard à son histoire et son statut particulier — à l'origine un média d'État, aujourd'hui un service public, financé par l'impôt — l'avenir du groupe France Télévisions est un enjeu crucial, compliqué encore par diverses considérations d'ordre politique (c'est un média, avec tout ce que cela suppose de missions d'information, d'éducation, etc.), syndical (la réforme de cette énorme entreprise est un défi pour quiconque ose s'y frotter), financier, structurel, technologique...

Les incessantes évolutions technologiques et mutations du paysage politico-social font que l'ouvrage est sans cesse à remettre sur le métier. D'autre part, abstraction faite des problèmes que l'entreprise rencontre en interne, sa situation et sa bonne santé sont essentielles car le groupe France Télévisions joue un rôle central, à la fois régulateur et moteur, dans le secteur de l'audiovisuel, notamment par ses commandes de programmes de création auprès de producteurs indépendants (près de 420M€ chaque année investis dans la production de programmes de création), par l'impulsion qu'il est censé donner à la création, et par ses recours à des prestataires extérieurs.

Un audiovisuel public en mauvaise santé a donc un impact néfaste sur l'entière du secteur puisque cela met en péril toute la chaîne de production et de fabrication de contenus — les nouveaux acteurs privés de la diffusion ont en effet un modèle économique plus « low cost » et leurs investissements ne suffisent pas à se substituer aux chaînes historiques en difficulté. La réforme de l'audiovisuel public est donc plus qu'urgente, dans un souci d'efficacité de cet outil public et de réduction de la dépense (le budget est colossal, et public), mais aussi pour la pérennisation des centaines de milliers d'emplois et d'entreprise du secteur — et pour la qualité (plus que la quantité) de la production audiovisuelle française.

b. Financement

i. Publicité

- **Situation**

Depuis janvier 2009, il n'y a plus de publicité sur les chaînes du service public après 20h. Cette suppression n'a paradoxalement pas eu d'effet sur les revenus des chaînes privées et, même si c'est peut-être l'effet de la crise ou de l'importance prise par internet sur le marché publicitaire, on n'a pas observé de reversions notables sur les nouveaux entrants.

- **Mécanisme de compensation**

Cette suppression crée un manque de financement à hauteur de 300M€ à 400M€, qui fut dans un premier temps compensé par une taxe de 0,9% sur les opérateurs télécom (retoquée par Bruxelles) ainsi que par une taxe sur la publicité pour les chaînes privées (1,5% ramenée à 0,5%) qui ne génère pas suffisamment de recettes pour combler ces manques. D'autre part, étant donné qu'il n'y a pas eu d'effet de reversions, cette taxe est peut-être injuste et anticoncurrentielle, et doit peut-être faire l'objet d'un moratoire ou d'une diminution.

En guise de pis-aller, l'état doit donc injecter environ 400M€ par an.

- **Publicité en journée**

Faut-il supprimer également la publicité en journée ? En dehors du manque à gagner, il semblerait que cela ne gêne personne. Les chaînes privées militent pour cette suppression — le maintien leur apparaît comme une concurrence déloyale, d'autant que les chaînes publiques se financent aussi par l'argent du contribuable. En revanche, le maintien du financement par la publicité semble essentiel pour conserver un semblant d'indépendance de la chaîne vis-à-vis de l'État.

Finalement, la Commission Copé et les parlementaires se sont prononcés en majorité pour le maintien de la publicité en journée.

ii. De nouvelles pistes de financement

Le sujet est brûlant car les chaînes, en manque de ressources, ont revu à la baisse les coûts de leur grille, touchant de ce fait au financement de l'industrie audiovisuelle. Les modes de financement actuels paraissent en outre insuffisants aux yeux des syndicats, ce qui pourrait engendrer des mouvements sociaux. Parmi les pistes envisagées :

- **Augmenter la redevance (2€)**

Cette solution serait la plus facile. Elle n'a que rarement évolué alors que nous sommes passés de 5 à 25 chaînes gratuites, et que c'est une des moins chères d'Europe. Cette proposition rencontre l'opposition des parlementaires de même que toute nouvelle création d'impôt à ce sujet.

- **Ouvrir la publicité à d'autres secteurs**
- **Maintenir la publicité en journée**
- **Développer la télévision de rattrapage**
- **Favoriser le placement de produit**
- **Ouvrir les parrainages**

- **Jouer le marché et la compétition avec les autres chaînes**

En revoyant les contenus pour plus d'audience, notamment aux heures de grande écoute, on peut augmenter les revenus publicitaires. Cela irait aussi dans le sens d'une responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'actionnaire (l'état) en termes de performance et de résultats.

- **Réduire les dépenses structurelles en réformant l'institution**
- **Libérer un canal TNT (pour le réattribuer)**
- **Constituer un Groupe Public Multimédias pour accentuer la compétitivité du secteur audiovisuel français à l'international**

iii. Régie publicitaire

Le débat sur une éventuelle externalisation de la régie publicitaire du groupe France Télévisions (qui a réalisé 375 M€ en 2009 avec la seule publicité en journée) doit selon certains être déconnecté de celui sur le financement global du groupe. Dans le cadre de cette cession de la régie, un cahier des charges devrait être dressé afin d'exclure tout conflit d'intérêt. Le prix de cession d'entreprise annoncée (20 M€ en 2010) n'apparaît pas totalement dénué de sens eu égard à la marge réelle nette de la régie. Si une régie externe devait être choisie, il conviendrait de procéder par appel d'offre tous les trois ou cinq ans.

- **Les pous**

- Baisse des charges fixes et possibilité de faire jouer la concurrence
- La régie percevrait un taux de rémunération en fonction des ventes réalisées, et aurait donc pour objectif de les développer pour accroître son chiffre.
- Les charges structurelles de la régie seraient de facto transférées vers la nouvelle entité, France Télévisions percevrait ainsi un produit « net » : il serait étonnant que celui-ci soit inférieur à celui de la régie interne.

- **Les contres**

- La régie interne réalise un très bon travail lorsque la programmation est bonne et concertée.
- L'état a déjà supprimé les écrans publicitaires à partir de 20 h, et les recettes publicitaires des autres opérateurs n'ont pas cru pour autant (baisse de 18 % en 2010).
- Forte opposition des syndicats.
- Hostilité aussi (à l'époque du moins : en 2010) de l'équipe de direction du groupe pour laquelle ce serait un « non-sens économique ».
- L'offre de France Télévisions est relativement large pour se suffire à elle-même, son indépendance est un gage de sécurité, d'efficacité et de fluidité. D'autre part, France Télévisions possède les personnes capables de s'ouvrir aux marchés des produits dérivés, d'autant que la publicité en journée a moins d'influence sur les programmes que le soir.
- D'autre part, c'est surtout dans le cadre des nouvelles recettes liées au numérique (jusqu'à l'édition, pourquoi pas, de services payants à destination de communautés construites à partir de programmes) que les synergies seront de plus en plus déterminantes.
- Le parrainage nécessite, lui aussi, non seulement des synergies importantes mais aussi la transmission d'informations très confidentielles concernant les antennes dans un univers très

concurrentiel (décisions et dates de mise à l'antenne de tel ou tel programme). Si l'on veut optimiser le chiffre d'affaires, ces synergies vont jusqu'à des décisions de programmation prises en commun : l'intervention d'un organe extérieur serait déplacée dans cette situation.

- **Conclusion**

Un temps considéré, l'externalisation de la régie France Télévisions Publicité a été abandonnée fin 2010.

c. Une restructuration maintes fois évoquée, toujours attendue

Dans ce contexte de gabegie (des millions de subvention engloutis dans des projets parfois ineptes, et souvent déconnectés des réalités du marché, sans parler des attentes des téléspectateurs ou des missions non remplies de service public) et d'aberrations organisationnelles manifestes, la restructuration de France Télévisions est un débat éternellement recommencé — et le contexte de prolifération de nouveaux acteurs et de nouveaux usages complique chaque jour le problème. L'ouvrage est constamment remis sur le métier, malgré l'opposition obstinée des très (trop ?) puissants syndicats, dont la frilosité se double d'une peur d'éventuels plans sociaux — sans parler des enjeux politiques.

Le modèle de nos voisins européens est souvent évoqué, soit comme repoussoir (la RAI), soit comme exemple (c'est la BBC qui revient le plus souvent, comme modèle d'intégration des différents services au sein d'une même structure qui se décline sur tous les médias : télévision, radio, internet). Le modèle de la BBC n'est toutefois pas transposable directement : il doit servir de source d'inspiration pour le futur de l'audiovisuel public français. L'idée principale qui se dégage des débats est d'imaginer des pôles structurels susceptibles de faire émerger des synergies. Dans le détail, les enjeux sont bien plus nombreux et délicats.

Les questions qu'il faut inlassablement se poser sont les suivantes : quel est le rôle du service public notamment dans une conjoncture économique difficile ? Quelle est sa mission ? Et, d'autre part, comment adapter le modèle économique de France Télévisions au marché (et le préparer au marché de demain) tout en préservant son rôle moteur au sein du secteur.

iv. Retour sur la réforme amorcée en 2010 par Rémy

Pfimlin

Arrivé en 2010, le Président Remy Pfmilin a rassuré la structure. Son ambition était de recréer l'identité des chaînes avec un vrai « patron » pour chacune d'entre elle. 70 à 80 % de l'encadrement a été changé, en privilégiant une rédaction moins polémique et « politiquement correcte ». Le guichet unique a été supprimé. Un « contrat social » a été passé avec le personnel. Aucune externalisation de la régie France Télévisions Publicités.

Toutefois, cette réforme n'engendrera aucune économie substantielle. Les restrictions budgétaires n'altéreront a priori pas le financement de la création.

Cette réforme repose sur un concept trop vertical, avec des « directeurs de pôles » qui se substituent aux « directeurs de chaînes », afin notamment de permettre une meilleure visibilité.

v. Retour sur la réforme amorcée en 2015 par

Delphine Ernotte

Arrivée en 2015, la Présidente Delphine Ernotte a hérité d'une situation délicate. Sa présidence a été marquée pour l'instant par le retour des directeurs de chaînes, la création la chaîne France info en collaboration avec Radio France.

La première année, le groupe est parvenu à annuler le déficit, mais au détriment des programmes, sans se poser la question de la qualité de l'offre et du service aux téléspectateurs.

vi. France Télévisions : entreprise unique ou guichet unique ?

À bien des égards, l'expérience du guichet unique pour France Télévisions s'est soldée par un échec. Échec dans l'harmonisation et la coordination des chaînes, aboutissant notamment d'un flou éditorial entre les chaînes ainsi que d'un flou entre flux et stock, échec dans la création de nouvelles émissions (absence d'appel d'offre, dérives due à la cooptation), échec dans la prise de risque résultant en l'annulation de certaines conventions d'écriture, échec en ce qui concerne le rôle de régulateur et de soutien du secteur par le groupe, difficultés à maintenir son leadership national en termes d'audiences.

Non seulement la concentration des pouvoirs dans une seule main représente un risque important, mais cela a entraîné un manque de lisibilité pour le téléspectateur. Le guichet unique s'est de surcroît révélé un frein au rôle primordial d'une chaîne publique, le financement de la création et de l'innovation, un vrai drame pour la fiction notamment.

- **Conclusion**

Le guichet unique a été supprimé par Rémy Pfmilin à son arrivée en 2010.

vii. Enjeux structurels et de ressources humaines

Avec une audience qui plafonne à 8-10%, pour un coût faramineux, le véritable problème de France Télévisions apparaît venir principalement des charges.

Les effectifs sont pléthoriques. Sur l'effectif global de 10500 ETP, 5000 personnes seraient dévolues à l'information.

L'essentiel des charges vient de France 3, avec pas moins de 4600 personnes. À titre de comparaison, France 3 Marseille emploie 300 personnes contre 50 personnes pour un groupe de chaînes nationales (NRJ 12, NRJ Hits) et régionale (NRJ Paris). Une même émission sur France 3 Ile de France prévoirait 15 personnes, alors qu'elle est réalisable avec 4 personnes. La pertinence de la multiplication des chaînes (France 2, France 3, France 4, France 5, France O, etc.) est également posée.

L'harmonisation des effectifs et l'adaptation de l'entreprise au marché apparaît donc comme un passage obligé afin de baisser et/ou réallouer les charges. Et une baisse d'effectifs de 5% ne suffira manifestement pas. Des plans de départ volontaire sont proposés, mais tout le monde n'est pas éligible.

Certaines chaînes ont déjà amorcé le mouvement : France 4 tourne avec 27 personnes, et le modèle fonctionne. Pourquoi pas les autres chaînes ?

Il faut toutefois souligner que la réforme entraîne une énorme inflation de la souffrance au travail, renforcée par les syndicats qui font monter la tension par la succession de préavis de grève.

viii. Enjeux vis-à-vis de la production

Toute réforme de France Télévisions doit s'inscrire dans un véritable projet industriel pour le secteur audiovisuel.

- **Financement**

Les producteurs se posent des questions quant à l'avenir et au rôle que doit jouer le service public dans l'accompagnement de la fabrication du contenu, en particulier dans la création.

D'autre part, les commandes aux « amis » (une poignée de producteurs produisent la majorité des contenus) sont trop nombreuses et représentent un véritable danger pour la création et pour l'intégrité de l'institution aux yeux du public. Que dire de l'obligation faite à certains producteurs de prendre à leur charge des moyens de production internes de France Télévisions (cars régies) ?

- **Contenus**

La réforme de France Télévisions doit prévoir une meilleure définition de la chaîne de fabrication de l'image, du Producteur au Distributeur en passant par l'Éditeur. Investissements et politiques de programmation doivent également participer d'une plus large industrialisation de la production de séries pour répondre à l'attente du public.

- **Technique**

Via sa filière technique ou sa filiale MFP (dernier maillon de la chaîne de fabrication), France Télévisions met le secteur privé en difficulté. Les prestataires sont dans le rouge et les diffuseurs et producteurs demandent des remises complémentaires alors que l'économie est déjà négative.

Propositions :

- Les restructurations doivent être pensées en adéquation réelle avec le marché de demain. S'ouvrir en grand au numérique.
- Restructurer la filière et ne pas remplacer le personnel partant
- Dédier la filière technique aux régions
 - Il est urgent de développer les métiers dans le domaine des nouvelles technologies afin d'adapter l'outil aux besoins. C'est dans le cadre des nouvelles recettes liées au numérique (jusqu'à l'édition — pourquoi pas ? — de services payants à destination de communautés construites à partir de programmes) que les synergies seront de plus en plus déterminantes.
 - Se pose également la question des métiers obsolètes : doit-on reconvertir le personnel ? Supprimer des départements ? Les réorienter vers la préservation des contenus ?

ix. Enjeux éditoriaux

- **Remarques générales**

La programmation des chaînes publiques n'est, de manière générale, pas à la hauteur. Les chaînes perdent leur identité en même temps que leur pouvoir de séduction. L'arrivée de certains magazines qui ne sont que des pâles copies de ce qui se fait sur la TNT démontre l'absence de créativité et

d'innovation sur le service public.

France Télévisions devrait avoir une chaîne jeunesse, au sens de jeunes adultes, et ne devrait pas renoncer aux ménagères de moins de 50 ans.

D'autre part, on observe un véritable problème de juxtaposition des rédactions, qu'il faut harmoniser.

- **Questions**

- Quelle est l'identité de la télévision publique ? Quelles sont les missions du service public en termes de contenus et d'éditorial ? Quelles sont ses obligations éditoriales, patrimoniales, artistiques et culturelles ?
- L'histoire (pourquoi avoir cédé la chaîne Histoire ?) ? La jeunesse ? La musique (Mezzo ?) ?
- La course à l'audience, en mettant par exemple des séries américaines, à l'antenne relève-t-il de la mission du service public ?
- Le message de la télévision publique doit-il passer par une multitude de chaînes (les coûts de diffusion étant très élevés, particulièrement dans une période où se cumulent numérique, HD, etc.) ? Ou se limiter à deux chaînes de qualité sur le territoire (l'international étant couvert par France 24 et l'outre-mer par RFO) ?

x. Enjeux politiques

Toute réforme demande du courage politique. Et ce d'autant plus qu'elle s'accompagne de plans sociaux, voire du démantèlement de France 3 — mais l'État, en tant qu'actionnaire, doit être dépositaire de ce projet. D'autant plus que la gabegie généralisée et certaines pratiques (les commandes « entre amis ») sont potentiellement explosives pour l'État aux yeux du grand public.

xi. Cas particulier : France 3

- **Contexte**

Les charges sont monumentales et les effectifs pléthoriques. À titre de comparaison, une chaîne comme NRJ Paris fonctionnait avec environ 10% des effectifs de France 3 à Marseille ou en Corse (25 personnes). C'est un gouffre financier.

France 3 affiche sur son organigramme de nombreux directeurs généraux adjoints (56 en 2010), mais la prise de décision en pâtit.

La « régionalisation » est-elle pertinente ?

D'autre part, c'est une bombe à retardement, en raison du risque de dérives dues aux amitiés et services rendus et renvois d'ascenseur, par exemple.

En revanche, il faut rappeler que les documentaires diffusés sur France 3 financent 180 sociétés de production en région.

- **Propositions**

- Privilégier l'ultra-proximité

- Rapprocher les antennes régionales avec la Presse Quotidienne Régionale et les conseils régionaux, voire les céder aux collectivités locales ?
- France 3 National a 43 % des obligations de création : celles-ci doivent être réalisées en région, terrain naturel de la chaîne.

xii. Cas particulier : France 4

Chaîne « jeune adulte » (15-35 ans), France 4 a su adopter un modèle économique plus « raisonnable » : masse salariale faible, charges sont optimisées.

Le budget de la chaîne était en 2010 de 43 M€ (relativement inchangé depuis) : la production, qui est pourtant un des objectifs, est donc compliquée : France 4 produit et diffuse 4 documentaires par semaine ainsi que du spectacle vivant.

France 4 a su impulser une réelle dynamique, notamment en mettant en avant de nouveaux formats (*Master Class, Viens dîner dans ma cité, TV Lab...*) en donnant sa chance à de nouveaux animateurs et de jeunes producteurs.

Cela dit, aujourd'hui, France 4 doit faire l'objet d'un sérieux « toilettage ».

d. Des idées pour une réforme véritable

• Principe

Avant toute chose, il convient de définir un projet d'entreprise, afin de remotiver les équipes et de justifier la réforme sur des objectifs clairs et une mesure de performance. Un principe directeur qui guide tout le projet, quitte à remettre en question l'intégralité des structures existantes.

Que doit faire l'audiovisuel public, à quoi ça sert ? Aujourd'hui, cette question est trop souvent parasitée par les questions de la structure actuelle et de ce qu'elle doit faire.

Quels sont les buts de la politique culturelle ?

1. Soutenir une production diversifiée
2. Donner accès aux œuvres

• Une proposition radicale

Une réponse à ces deux impératifs passe par une exigence de qualité pour les contenus. France Télévisions deviendrait ainsi un laboratoire d'idées. Pour tout le reste, le principe de subsidiarité peut s'appliquer (il n'est pas nécessaire d'être dans le giron sur secteur public pour fournir un service public : l'exemple de la presse écrite vient à l'esprit). Établir sur cette base un contrat d'objectifs et de moyens.

Le risque est bien sûr la création d'un « bulletin paroissial » que plus personne ne regardera dans dix ans — perdu parmi des millions d'autres chaînes Youtube sur internet.

Il s'agit donc de faire de France Télévisions une marque — sachant que, dans 20 ans, ne surnageront que de grandes marques. De réfléchir à son marketing, son contenu, sa qualité.

• Editorial

- Une nécessaire harmonisation

La programmation est un enjeu majeur : il faut harmoniser les grilles des différentes chaînes pour affirmer l'identité de chacune. Mais il faut dans le même temps (et sans contradiction) mettre en place des projets transversaux, une politique transversale des contenus pour renforcer les collaborations entre les chaînes notamment dans le cadre d'événements nationaux. Créer des synergies pour générer des économies, mais aussi favoriser la circulation des programmes.

- Multiplication de l'offre

Le nombre de chaînes n'est pas un problème car il faut un service public fort. D'autant plus qu'il faut contrer la télévision payante et privée. L'offre gratuite (au moins 25 chaînes) limite l'envie de s'abonner sur le payant (près de la majorité de ceux qui choisissent la télévision payante le font car l'offre y est plus large).

- Rôle moteur de France Télévisions dans le secteur.

Il faut mettre plus de séries françaises à l'antenne pour dynamiser la création. Certaines sociétés de production « trustent » les grilles, ce qui n'est guère encourageant pour la création.

D'autre part, il ne faut pas oublier le rôle local et régional de France Télévisions.

- **Structure**

La structure ne doit plus être pensée en termes de verticalité mais de projet. Directeurs d'antenne et harmonisation des programmes en découlent naturellement.

En redessinant les organigrammes, il faut favoriser **l'efficacité des prises de décision** : elles sont aujourd'hui trop longues et diluées en raison d'un trop grand nombre d'intermédiaires. Résultat, personne ne décide : les interlocuteurs sont à tous les étages, se contredisent, se court-circuitent... Idem pour les règles de droits afférents à la commande publique qui semblent s'affranchir de toute rationalité.

Une autre piste serait de **constituer un grand Groupe Public Multimédias d'ambition internationale**, pour favoriser la distribution à l'export et la visibilité dans le monde. Ne plus penser exclusivement en termes d'antenne, mais aussi en termes **d'exploitations secondaires** et de relais de croissance, à l'instar de la BBC ou du Groupe Canal +, qui croit beaucoup aux synergies, ou à tous ces groupes privés qui ont fait un effort de rationalisation.

Enfin, il faut repenser la gouvernance : par exemple, la « durée de vie » trop courte d'aménagement dans le service public est un frein à l'innovation et aux réformes car il n'a pas la certitude de faire plus de 3 ans. Il faudrait caler le mandat du management à celui du président, soit 5 ans.

À défaut de restructurer, il faut céder des actifs de France Télévisions ou diminuer la voilure.

e. Gouvernance

Suite à la nomination de Delphine Ernotte, il apparaît qu'une réflexion sur le processus de nomination du Président et, plus généralement, sur le mode de gouvernance du groupe France Télévisions, est nécessaire.

i. Contexte

- **Opacité**, manque de transparence dans le processus de sélection opéré par le CSA (à la fois dans le passage des 33 aux 7 candidats et dans le choix des 7 au dernier pour la procédure de 2015). Selon les dires et les nombreux articles parus à ce sujet, c'est le candidat souhaité par le Président de la République qui aurait dicté le choix du CSA...
- D'autre part, faut-il maintenir **le rôle du CSA** ? N'a-t-il pas trop de pouvoirs ?
- **Processus de sélection des candidats** : il n'y a aucun représentant des acteurs en lien permanent avec France Télévisions (producteurs, distributeurs, des syndicats représentant les acteurs du secteur) qui ont pourtant un rôle crucial. Leur implication est essentielle.
- **La composition du Conseil d'Administration de France Télévisions** : il n'y a aucun membre du secteur audiovisuel doté de la connaissance de la réalité opérationnelle du secteur. Le conseil d'administration n'a pas de réel pouvoir. Il ne fixe pas « la feuille de route » : ne devrait-il pas fixer un vrai cahier des charges (production, soutien à la création, etc.) ?

ii. Première hypothèse d'évolution : revenir à une nomination par le Président de la République

- Revenir à un choix par le Président de la République (comme cela a toujours été le cas en pratique, même si les modalités ont pu indiquer un choix par une instance indépendante).
- Le Président de la République fait son choix parmi une liste de plusieurs candidatures.
- Instaurer un comité ad hoc missionné pour proposer des candidatures, ce comité serait composé de parlementaires et de professionnels du secteur audiovisuel.
- Instaurer une totale transparence dans la divulgation des candidatures, des rapports/propositions de chacun.
- Définir un cahier des charges précis du poste (compétences, missions précises au regard du rôle donné au Conseil d'Administration).

iii. Deuxième hypothèse d'évolution : la composition du Conseil d'Administration de France Télévisions

Le principe est d'**introduire des membres issus du secteur privé dotés d'une expérience et d'une très bonne connaissance du secteur audiovisuel.**

Par exemple :

- Les 5 personnalités indépendantes aujourd'hui nommées par le CSA seraient désormais nommées par une commission ad hoc ou par différents syndicats représentatifs du secteur (Spect, Sedpa, Apc, Spi...) ou encore par une intersyndicale. Elles devront être issues du secteur audiovisuel (public ou privé).
- Les 5 représentants de l'Etat pourraient comporter au moins 2 représentants issus des industries culturelles voire du seul secteur audiovisuel.
- Se pencher sur les pouvoirs du Conseil d'Administration et du comité stratégique pour peut-être lui donner plus de poids dans les choix stratégiques majeurs (position concurrentielle, changement de cap éditorial d'une chaîne...).

iv. Troisième hypothèse d'évolution, globale et

raisonnée

1/ Objectifs

- Introduire des professionnels du secteur dans le processus de sélection du candidat à la Présidence de France Télévisions.
- Donner plus de proximité entre le Conseil d'Administration et le Président de France Télévisions, notamment dans le choix des orientations stratégiques et dans la validation des décisions importantes / structurantes.
- Tendre vers un processus de nomination du Président proche de celui du secteur privé.
- Donner plus de stabilité au Président de France Télévisions et à son comité exécutif dans la conduite de ses missions.

2/ Propositions

➤ Confier au Conseil d'Administration la mission de désigner le Président de France Télévisions parmi des personnalités extérieures au Conseil

- Le CA définira les compétences attendues, l'expérience et le profil recherché au regard de la stratégie à conduire, un des critères essentiels étant que le postulant devra avoir déjà exercé des missions de gestion d'une entreprise audiovisuelle
- Le CA mènera les auditions de chaque postulant (éventuellement publiques).
- Le CA fera une liste d'au moins 3 candidats soumis à un vote à la majorité (cette liste pouvant également émaner d'un comité ad hoc issus d'instances représentatives du secteur proposant plusieurs professionnels).
- Le CA anticipera les éventuels conflits d'intérêt au sein du Conseil par la signature par chacun de ses membres d'une charte déontologique / engagement de loyauté dans le choix du candidat.

➤ Définir les rôles, missions et mandat du Président de France Télévisions par le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration :

- définira les orientations stratégiques que le Président devra suivre,
- définira les modalités du mandat du Président (durée, a priori non limitée dans le temps pour permettre la conduite du changement, révocation par le CA à la majorité absolue des membres, le choix de la désignation du Directeur Général sera confié au Président de France Télévision),
- obtiendra du Président son engagement à respecter une certaine éthique dans la gestion de l'entreprise et à toujours faire preuve de loyauté (voire la signature d'un engagement).

➤ **Redéfinir la composition du Conseil d'Administration pour le professionnaliser**

- Nombre d'administrateurs : 14 membres (*inchangé*)
 - Durée du mandat : 5 ans (*inchangé*)
 - Modification : remplacer les 5 membres désignés par le CSA par 5 professionnels issus du secteur privé (et public ?)
- ⇒ 50% des membres seront des représentants des instances publiques.

Composition :

- 2 parlementaires désignés par les commissions chargées des affaires culturelles de l'Assemblée nationale et du Sénat (*inchangé*)
- 5 représentants de l'Etat (*inchangé*)
- 5 personnalités issues du secteur audiovisuel et dotées d'une expérience reconnue dans la gestion d'une société audiovisuelle et d'une très bonne connaissance du secteur télévisuel et de ses enjeux à venir (*au lieu d'une désignation par le CSA*)
- 2 représentants du personnel (*inchangé*)

➤ **Redéfinir le rôle, les missions et pouvoirs du Conseil d'Administration**

- Lui donner un rôle consultatif et périodique pour un suivi de proximité de la politique mise en place par le Président (définir une liste des décisions relevant de la consultation)
- Lui donner un rôle décisionnaire dans les choix structurants :
 - changement de ligne éditoriale des chaînes
 - changement dans la politique sociale
 - changement dans la structure de FTV
 - changement stratégique

3/ Etapes suivantes

- Examiner le fonctionnement actuel du Conseil d'Administration de France Télévisions (à commencer par les règles régissant son fonctionnement et ses pouvoirs, son règlement intérieur, etc.) pour identifier d'éventuels ajustements.
- Parfaire le nouveau schéma proposé, identifier les éventuels écueils et détailler chacune des étapes.

2. Radio-France

Suite au très long conflit social à Radio-France en 2015, une petite analyse de la situation s'impose.

a. Enjeux de structure

La réforme de Radio-France ne doit-elle pas s'inscrire dans une réforme plus large de l'audiovisuel public, afin de privilégier les synergies ? Afin de réduire les coûts, il faut fusionner les rédactions (Radio, Télé, Web) ainsi que les moyens techniques et humains.

b. Enjeux financiers

Les coûts de fabrication, notamment de celle de l'information, sont beaucoup plus élevés que chez nos voisins européens, à cause du coût du travail. Les producteurs sont d'autant plus enclins à faire appel à des étrangers, belges, anglais ou espagnols, pour une qualité similaire. En France, l'information dans le secteur public est aussi très chère comparé au secteur privé.

c. Enjeux de gouvernance

Comme pour France Télévisions, il faut revoir le système de nomination des présidents

d. Enjeux politiques

Mathieu Gallet n'est que le bouc émissaire de règlements de comptes politiques.

e. Ouverture possible : l'export

Pour ne pas licencier, il faudrait créer de la richesse. Une solution serait d'exporter les productions — éventuellement en langue anglaise —, afin de créer de la marge.

3. Audiovisuel extérieur de la France

a. Contexte

Le 4 avril 2008 est créé l'Audiovisuel extérieur de la France (AEF). Une convention liant la holding à l'État et précisant ses missions est signée le 23 mai 2008. Le 12 février 2009, l'AEF rachète l'intégralité des actions de France 24 auprès du Groupe TF1 et de France Télévisions, tous deux actionnaires à 50 % depuis la création de la chaîne, pour un montant de deux millions d'euros chacun. De plus, un contrat est signé avec les deux anciens actionnaires pour la fourniture de programmes.

La loi du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision transforme la société anonyme AEF en une société nationale de programme, à l'image de France Télévisions et Radio France. Après avoir relevé du ministère des Affaires étrangères, l'AEF passe en janvier 2010 sous la tutelle de la direction générale des Médias et des Industries culturelles du ministère de la Culture et de la Communication.

En 2010, les relations entre les deux dirigeants, Alain de Pouzilhac et Christine Ockrent, se dégradent et un grave conflit éclate sur fond de crise à France 24. En juillet, Mme Ockrent est rétrogradée au rang de directrice générale déléguée d'AEF et perd son poste à la tête de la chaîne

d'information en continu, à la suite d'un conseil d'administration extraordinaire convoqué par Pouzilhac. Fin décembre, Christine Ockrent est alors désavouée par l'équipe de direction puis par le personnel de France 24. Finalement, en mai 2011, elle quitte son poste, non sans avoir porté plainte pour harcèlement moral. Elle est remplacée par Pierre Hanotau en septembre 2011.

En janvier 2012, l'AEF fusionne avec ses filiales RFI (déjà profondément secoué par un plan social en 2011), Monte Carlo Doualiya et France 24. En février 2012, Alain de Pouzilhac nomme une direction des rédactions bicéphale avec à leur tête Nahida Nakad de France 24 et Anne-Marie Capomaccio de RFI.

Le 12 juillet 2012, Alain de Pouzilhac démissionne, en désaccord avec les orientations stratégiques décidées par le nouveau gouvernement, notamment l'arrêt de la fusion des rédactions de RFI et France 24. Le 7 octobre 2012, Marie-Christine Saragosse, jusque-là directrice générale de TV5 Monde, est nommée présidente de la société.

Le 27 juin 2013, l'Audiovisuel extérieur de la France (AEF) est rebaptisé France Médias Monde (FMM).

En juillet 2013, France Médias Monde cède 36,42 % de ses parts de TV5 Monde à France Télévisions pour un montant de 446 000 euros. France Télévisions monte ainsi sa participation à 49 % tandis que France Médias Monde ne détient plus que 12,58 % du capital. Cet échange permet de retrouver la situation antérieure à la création de FMM en 2008, lorsque France Télévisions était actionnaire principal. La fait d'avoir confié la participation française dans TV5 Monde à FMM en 2009 est jugé par le gouvernement comme « une fausse bonne idée » qui a eu plusieurs « conséquences négatives ».

Le 20 février 2014, France Médias Monde et Radio France signent une convention d'une durée de trois ans mettant en place des partenariats éditoriaux et techniques. Le 9 avril 2014, l'État et France Médias Monde signent leur premier contrat d'objectifs et de moyens (COM).

b. Des questions demeurent aujourd'hui

i. Modèles voisins

Faut-il, comme pour France Télévisions, copier les autres pays européens ? Dans les autres pays européens, il y a une chaîne publique et une chaîne privée à l'international. Il existe ainsi un bloc anglo-saxon privé, un bloc Chinois, un bloc arabe et un ensemble disparate en France.

L'exemple de la BBC est souvent évoqué : l'activité commerciale de la BBC contribue à 20 % de son budget (elle réalise 1.5 M\$ de revenus en Amérique Latine par an). La BBC a également développé plusieurs chaînes mais en optimisant les moyens internes, contrairement à ce qui s'est fait avec France 24, TV5, RFI, RFO.

ii. Enjeux politiques et diplomatiques

L'audiovisuel extérieur est un sujet explosif qui touche à la diplomatie et force est de constater qu'il y a un défaut de politique audiovisuelle extérieure en France. Il y a pourtant une vraie attente : celle d'une alternative à CNN et AL JAZIRA.

Par ailleurs, les ministères concernés (MAE, Finances, Culture) n'ont pas la même approche ni le même objectif, c'est la cacophonie.

C'est à la fois un geste vers la francophonie et une manière de promouvoir la culture française et ses industries culturelles. Dans cet ordre d'idée, pourquoi, dans les pays étrangers, ne pas émettre en langue locale avec un sous-titrage français ?

Une approche par zone régionale serait également bienvenue.

iii. Enjeux commerciaux

Il n'y a pas non plus de vision ni de cohérence commerciale. Pas de volonté de fidéliser la diaspora française à l'étranger.

Il conviendrait de sanctuariser France Médias Monde dont la dimension marchande est au moins égale à la dimension géopolitique.

iv. Créer des synergies

La structure de l'AEF représente un coût colossal, considéré par certains comme un gâchis. Les critiques sont particulièrement acerbes à l'égard de France 24, une chaîne qui ne servirait à rien, serait peu regardée, mal distribuée — au contraire de TV5 qui a bonne réputation et facture, tandis que France 24 paie. Il conviendrait donc d'utiliser l'AEF comme ossature pour intégrer d'autres chaînes et créer des synergies afin de donner naissance à un vrai véritable Audiovisuel Extérieur. Utiliser les ressources existantes au lieu de les multiplier : France 24 et TV5 sont-ils des doublons ? Notamment eu égard à l'information internationale ?

Il conviendrait de rationaliser les moyens (radio, télévisions, sites web) pour créer un média public global avec une véritable cohérence structurelle.

Du point de vue de l'information, ce média pourrait également avoir une certaine cohérence journalistique, une même ligne éditoriale — après tout, ce sont les mêmes médias.

TV5 serait au centre dispositif : en tant que producteur et acheteur de magazines (7.5 M€), et que distributeur. Surdimensionnée, il conviendrait de l'alléger pour la ramener sur son cœur de cible : le rayonnement culturel.

Toutefois, toute tentative de rapprocher les diverses structures doit mettre l'humain au centre des priorités, avec vision à long terme et une cohérence pour rassurer le personnel.

Autres propositions de synergies :

- rattacher France 24 à France Télévisions et RFI à Radio France au lieu de les fusionner ?
- rapprocher France 24 et la chaîne parlementaire ?
- conserver l'autonomie Radio-TV mais créer des points de convergence

Les questions :

- Le personnel demeure la vraie incertitude comme on l'a vu au cours du conflit à RFI en 2009.
- Quid de la fusion RFI/France 24, abandonnée en cours de route en 2012 ?
- Quid d'Euronews, semi-privée ?

v. Gouvernance

TV5 est incarnée car c'est un professionnel (Jean Stock) qui en a fait une vitrine auprès de la francophonie. Pour l'AEF, il faut donc un patron emblématique et respecté, secondé par des

secrétaires généraux.

vi. Liens de France Médias Monde avec France Télévisions

La question s'est posée un moment de regrouper toutes les entités de l'AEF sous l'égide de France Télévisions (ou de Radio France), avec un Directeur Général ou directeur opérationnel reconnu. Cela aurait pu avoir l'avantage de faciliter la vente des productions françaises à l'export.

Le consensus global a toutefois été de rejeter cette proposition. Ou au moins de la repousser à plus tard.

Il n'en demeure pas moins qu'il conviendrait d'arrimer l'AEF à France Télévisions avec une formule juridique à trouver : contrat ? Représentant actif de France Télévisions au sein de la direction de France Médias Monde ? Et vice-versa ?

vii. Vision d'avenir

Il faut investir les réseaux câblés, l'IP et créer une vraie chaîne française « ethnique »

4. Agence France Presse

L'AFP est une institution, reconnue dans le monde entier. La réforme est une nécessité : l'AFP doit, au même titre que l'ensemble des médias, revoir son schéma économique afin de s'adapter aux bouleversements de la chaîne de l'information.

L'interrogation porte sur le volet social et ses conséquences.

5. La télévision publique en Outre-Mer

➤ Le sujet est intéressant tant le traitement de l'outremer par France Télévisions est un bon révélateur des questions stratégiques et des maux décisionnels de la télévision publique, c'est-à-dire de cette certaine schizophrénie entre les choix éditoriaux et la performance attendue.

➤ Le sujet révèle la nécessité d'établir un vrai plan stratégique pérenne qui devrait définir à long terme les missions, les cibles prioritaires et les univers éditoriaux qui en découlent.

a. La télévision publique en Outre-mer : Le réseau Outre-mer Première

➤ **Une télévision dans son temps sur le plan technologique pour certains outre-mer (3G, 70% d'équipement satellite...) avec une grande diversité de situations d'un outre-mer à l'autre, mais pourtant en retard sur son offre éditoriale de TNT gratuite.**

- Peu d'alternative locale, certains Outre-mer n'ont pas de chaînes locales privées
- Aucun bouquet TNT complet desservi par le réseau hertzien en dehors du bouquet France Télévisions (les autres chaînes de la TNT sont accessibles mais par le satellite)
- Pas de HD TNT

➤ **La télévision publique outremer via le réseau Outremer 1ère est**

quasiment leader partout en termes d'audience sauf à la Réunion :

- Chaînes historiques de l'outre-mer (RFO)
- Faiblesse de l'offre privée (budgets en moyenne 5 fois inférieurs à France Télévisions)
- Une dynamique récente sur des acquisitions de programmes puissants sur le plan national (Foot, Séries US, telenovelas...)
- Un début de syndication des programmes pilotée par la structure de Malakoff

➤ **Un positionnement éditorial complexe localement qui oblige parfois à une fragmentation de la grille en fonction des divers objectifs éditoriaux :**

- Continuité éditoriale de la Métropole vers les Outre-mer
- Proximité avec le public local
- Traitements des sujets politiques dans les tranches info
- Recherche de leadership en audience
- Une antenne qui structure le marché audiovisuel local

➔ **« Antenne généraliste de proximité » = Une télévision généraliste locale**

⚡ **Une position de justification permanente (place des programmes locaux vs achat de la coupe du monde de foot ou séries internationales)**

➤ **Éléments structurels :**

- Un budget délégué au réseau d'environ 260M€
- Plus de 1600 ETP
- Plus de 80% dédiés aux frais de personnel et de fonctionnement
- Une majorité d'effectifs présents pour fabriquer alors que les productions propres se réduisent et que la TV publique en Outre-mer a une responsabilité d'animation du tissu local de production indépendante, via les obligations du Groupe vis-à-vis des quotas de production.

b. La télévision publique d'Outre-mer : France Ô

Une antenne symptomatique des attermoissements stratégiques de la télévision publique depuis plus de 10 ans dont bon nombre de questions rejoint celles de France 3 nationale.

➤ **Une chaîne TNT nationale depuis fin 2010**

- Une double naissance politique :
 - 2005, émeutes dans les quartiers d'IDF
 - 2010, émeutes en Outre-mer (Guadeloupe, Martinique)
- Un des trois plus petits budgets de la TNT (25M€ de coût de grille)
- Une ligne éditoriale tiraillée au gré des différents COM et des négociations entre les

différents groupes de pression locaux et nationaux.

- Un compromis jamais vraiment tranché entre l'outremer et les notions de multiculturalisme

- Une ambition nationale avec beaucoup de programmes locaux d'information d'Outremer difficiles à appréhender par un public large en Métropole

➤ **Une audience nationale difficile à capter sur les items ultramarins**

- Intérêt faible et très ponctuel du public métropolitain

- Taille du public ultramarin de métropole + fragmentation communautaire pour justifier une audience populaire et nationale

➤ **Une chaîne symptomatique de l'addition des compromis de la télévision publique et qui doit gérer quotidiennement ses contradictions politiques**

- Une chaîne aux ambitions nationales avec des programmes d'information locale : la continuité territoriale inversée ?

- Compatibilité entre les intentions originelles de mixité (cahier des charges originel 2005) et la volonté de répondre aux pressions de la diaspora Antillaise.

- Une vitrine de l'Outre-mer pour un public métropolitain ou la satisfaction éditoriale de la diaspora de métropole.

- Concilier les différentes communautés d'outremer (9).

- Une chaîne qui doit aussi faire de l'audience pour justifier sa position sur la TNT nationale.



Des questions récurrentes de la télévision publique :

➤ Quelles sont les priorités de cibles dans l'offre de télévision publique ?

➤ L'offre régionale de télévision publique doit-elle être exclusive et suffisante sur les chaînes locales ?

➤ Peut-on redynamiser l'offre éditoriale et la créativité locales avec plus de 80% de frais de personnel et de fonctionnement ?

➤ Quel poids de la visibilité régionale dans l'offre nationale ?

➤ La valorisation des Outre-mer doit-elle se faire sur une chaîne nationale dédiée ? Quelles alternatives ?

➤ Quelles réponses la télévision publique peut-elle formuler aux revendications communautaires ?

➤ Les différents compromis effectués ont fait oublier la génération des 15-30 ans

dans le bouquet de FTV

Moyennes d'âge des chaînes : France 2 : 58.7 ans ; France 3 : 61.4 ans ; France 5 : 60 ans ; France 4 : 38 ans ; France Ô : 52 ans.

LES ACTEURS FRANÇAIS DANS LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR AUDIOVISUEL EN AFRIQUE

1. Le continent africain est-il prêt pour l'audiovisuel de demain ?

a. Introduction

A l'heure du passage prévu au 100% numérique, les états d'Afrique francophone réfléchissent aux modalités de cette mutation. Ce changement implique une réorganisation des paysages audiovisuels africains, et plusieurs questions reviennent régulièrement au cœur des débats :

- Ø Quels contenus dans les tuyaux ?
- Ø Comment légiférer et comment protéger les diffuseurs ou les ayant-droits légitimes ?
- Ø Quelles technologies retenir ?
- Ø Comment financer ?

- Côté français, cette importante mutation pose la question de la place des médias français dans cette redistribution des cartes à venir. Depuis le début des années 2000, l'Afrique produit ses propres chaînes privées, et souvent avec succès. Selon le consortium satellitaire français Eutelsat, plus de 1650 chaînes de télévision peuvent être captées en Afrique, parmi lesquelles des chaînes anglaises, américaines, arabes, chinoises, etc. Dans ce contexte multiculturel, les statistiques des opérateurs africains sont pourtant formelles : les chaînes africaines et françaises conservent, jusqu'à présent, la préférence des publics locaux.
- Mais comment optimiser cette avance ?

b. Un continent d'opportunités

i. L'Afrique, le continent du XXI^e siècle

- 55 pays (environ – selon que l'on reconnait le Sud Sahara, le Somaliland ou de l'Erythrée, ou non).
- En 2015 : 1,15 milliard d'habitants. Projection pour 2050 : 2,4 milliards
 - ∅ Dont population francophone (une quinzaine de pays) : 750 millions à l'horizon 2050 (l'estimation de l'OIF, à manier avec prudence, se fonde sur l'accroissement démographique : atteindre ce chiffre dépend en grande partie des efforts d'éducation et du développement des médias francophones !)
 - ∅ Il existe donc un marché naturel pour les produits français.
- Croissance démographique : + 20 millions / an.
- En 2050, l'Afrique représentera 25 % de la population mondiale.
- Une diaspora africaine de plus de 4 millions d'africains (8 millions selon Everjobs) en Europe (2015).
- La croissance économique est de 5% à 7% par an, bien au-dessus des standards européens.
- Le marché est vaste, il va de l'Afrique anglophone à l'Afrique du nord.

ii. Une vraie opportunité : un paysage audiovisuel

qui explose

1) Situation

- Après des décennies de télévisions publiques exclusives, on observe depuis 2000 l'émergence rapide de télévisions privées, d'opérateurs de bouquets de chaînes, d'opérateurs satellitaires en Afrique.
- Les télévisions françaises sont diffusées par des opérateurs de télévision privés africains. Parmi ces médias, on rencontre des chaînes des groupes AB Sat, Canal+, France Médias Monde, France Télévisions ou TF1 notamment. La plupart des chaînes, hors celles éditées par France Médias Monde, sont diffusées selon un modèle à péage.
- Depuis 2015, la TNT se généralise. Tout est à faire. Il faut renouveler les équipements de diffusion, mais aussi les caméras, les décodeurs, les postes de télévision. Il y a aussi la formation ou la production à financer, les chaînes payantes à exploiter.
- Pour l'industrie française, il s'agit d'un marché plein d'opportunités.
- Absence de réglementation en matière de placement de produits.
- Les producteurs sont habitués à chercher leur financement.
- La présence de France Médias Monde en Afrique est importante, ce qui en fait un média d'influence qui défend la francophonie.
- Canal + est présent sur le continent africain depuis 1991. C'est donc une longue histoire qui lie depuis 25 ans maintenant Canal + à l'Afrique. Leur présence sur le continent couvre aujourd'hui essentiellement l'Afrique subsaharienne francophone soit environ 23 pays et 40 millions de familles.
- En pratique, Canal + a lancé 120 chaînes sur ses bouquets au cours des quatre dernières années. Aujourd'hui le groupe compte plus de 200 chaînes en Afrique, dont la moitié sont des chaînes africaines nationales ou privées.
- L'audiovisuel se structurant en Afrique, Canal + commence en effet à compter des chaînes privées de bonne qualité. Ces dernières sont soit des chaînes thématiques d'initiative panafricaine (jeunesse, information, découverte), soit celles de Canal + puisque le groupe Canal édite depuis quelques années des chaînes pour le marché africain. Exemple : A+, une chaîne de divertissement et de fiction dédiée au marché africain ou Nollywood, la chaîne du cinéma Nigérian (deuxième producteur mondial en volume produit derrière les indiens mais devant les américains).

- Le Groupe AB est présent en Afrique depuis 1997, via l'ancien bouquet d'Etat Portinvest avec ses chaînes Mangas et RTL9 également reprises par Canal+. Depuis 2007, le groupe s'est implanté en Afrique subsaharienne en signant des accords de reprise avec la plupart des télédiffuseurs terrestres locaux légaux.
- Orange est l'opérateur Télécom majeur en Afrique, c'est un formidable levier (ADSL au Sénégal et bientôt en Côte d'Ivoire).
- Havas s'implante également avec le concours de Bolloré.

2) Des concurrents déjà présents

- Les anglais via la BBC se lancent avec succès : dans certains états la BBC a plus d'audience que RFI, qui a perdu une part de marché importante depuis le changement de grille.
- Les américains avec VOA : distribution de programmes.
- Les chinois avec Startimes qui déclarent 5 millions d'abonnés, ce qui en ferait le deuxième opérateur de Pay TV après Multichoice.
- Les turcs avec de grosses actions marketing pour leur production (ils sont visiteurs/participants réguliers du Discop Abidjan).
- Les américains, les turcs et les chinois ont bien compris la nécessité d'oublier tout comportement néo-colonialiste : ils se comportent en « **partenaires** » des pays africains.
- Google, Facebook, etc. : les géants américains déploient des stratégies ultra-adaptées au marché (accès gratuit au contenu).
- Les providers comme Netflix s'intéressent à l'Afrique.
- A noter également : l'implication du Groupe AB et de Canal + dans le développement de l'audiovisuel africain et leur résistance face aux difficultés ne sont pas du même niveau car leurs stratégies sont différentes : AB a choisi de parier sur la capacité des télédiffuseurs africains et internationaux à développer leurs propres réseaux en leur vendant des chaînes en *wholesale*. Le Groupe AB s'est également allié à plusieurs opérateurs satellites pour l'exploitation de ses chaînes via le satellite Eutelsat 16A : TVSAT Africa au Bénin, Free Africa au Cameroun, My TV (Strong) en Côte d'Ivoire ou encore Azam en Tanzanie et au Rwanda). Canal + est présent sur le terrain avec 10 filiales et 1500 salariés sur le continent.

c. Les défis à relever

iii. Des écueils à ne pas négliger

Outre les risques inhérents à l'Afrique (instabilité politique selon les zones), certains écueils spécifiques à l'audiovisuel doivent être soulignés.

❖ D'abord, le continent est en réalité plus divers qu'on le pense : il convient de prendre en compte les particularités culturelles de chaque région ainsi que les différences de contexte technologique :

- ∅ Les pays côtiers (Sénégal, Côte d'Ivoire...) reliés à la fibre optique (sauf la Guinée à ce jour).
- ∅ Les pays enclavés (Burkina, Mali, Niger...) posent beaucoup plus de problèmes car les coûts d'accès à Internet sont très élevés.
- ∅ Des chaînes publiques en déliquescence car sous-financées par les états-proprétaires, impossibles à inclure dans les bouquets.
- ∅ Des différences culturelles importantes : au Tchad, 83 langues officiellement reconnues. Au Mali, 12 langues, en Côte-d'Ivoire, 52 groupes culturels représentés...

❖ Attention aussi aux particularités techniques : s'il y a un poste de télévision pour 5 habitants selon TNS (et un taux de pénétration qui oscille entre 25 et 35 %), il y a encore plus de smartphones : 400 millions d'africains utiliseraient les jeux sur mobile en 2016 selon Deloitte (et ce chiffre va tripler dans les 5 ans à venir).

C'est une caractéristique à prendre en compte dans le développement (afin de produire des contenus adaptés, souvent plus courts par exemple).

❖

Un piratage toujours important :

- ∅ **Problème de régulation** : les CSA locaux manquent de moyens humains et financiers.
- ∅ **80 % de piratage** : comment y remédier ? Il faut adapter le contexte législatif à l'organisation coopérative traditionnelle africaine.
- ∅ Avec le numérique, le piratage va diminuer et le système économique va évoluer, c'est la clé

- ∅ Il faut « sensibiliser » les gens et le CSA devrait se saisir de cette mission



Une économie parallèle.

- ∅ Il faut structurer le marché, économiquement et juridiquement. Le problème des impayés fait fuir les candidats, les règles de paiement doivent être respectées.
- ∅ Il faut, avec l'arrivée du numérique, participer à convertir les acteurs du secteur en entrepreneurs vertueux.
- ∅ Il faut mettre des moyens en œuvre pour éradiquer cette économie parallèle, pour envisager un développement sain.
- ∅ Il faut mettre des moyens en œuvre pour éradiquer ou transformer cette économie parallèle, pour envisager un développement sain. La transformation serait d'ailleurs plus envisageable. Au seul Cameroun, par exemple, on estime que les réseaux pirates feraient vivre jusqu'à 100 000 personnes directement et indirectement. Dans ce contexte, comment imaginer que les Etats veuillent diriger ces intrépides vers la porte du chômage (d'après un entretien avec le Ministre de la Communication du Cameroun mené par Séverine Laurent en 2013) ?
- ∅ Les chaînes françaises sont également largement piratées par des diffuseurs organisés dans le secteur de l'informel. Ces diffuseurs non autorisés, ni par leur Etat ni par les éditeurs des chaînes, travaillent sans cadre précis et ne paient aucune sorte de redevance, pas plus que de droits d'auteurs. Depuis 2016, Canal+ et le Groupe AB réalisent ponctuellement des opérations conjointes de lutte anti-piratage. La solidarité entre médias français constitue certainement une clé de sortie de ce contexte particulier.



Une véritable économie locale s'est développée en matière de télévision payante (câble coaxial, fibre optique, ADSL).



Pas ou peu d'économie du média (chaînes publiques verrouillées par l'Etat).

❖ Faiblesse de la production africaine : c'est tout un écosystème qu'il faut pouvoir développer. Le Cinéma africain est principalement financé par OIF, MAE, UE. Le lieu principal de production africaine reste le Nigeria anglophone, très dynamique.

❖ Les marques sont intéressées par ce continent.

Certains gros groupes préfèrent passer par des chaînes françaises, dont la régie Afrique de France Télévisions. L'un des défis est aussi de les attirer plus nombreux encore.

❖ La question essentielle des infrastructures doit passer aussi par le développement d'infrastructures performantes, notamment une connexion haut débit.

- ∅ Bolloré construit une fibre optique dans le prolongement de ses lourds investissements sur le continent.
- ∅ Google veut lancer un ballon pour limiter les coûts d'accès à l'Internet satellitaires au Ghana : c'est le projet LOON. Le principe est d'utiliser des ballons stratosphériques pour s'en servir de relais satellites. Google souhaite couvrir l'Afrique et court-circuiter les systèmes traditionnels de diffusion (parfois inexistantes). Le projet est déjà en phase de test et un partenariat a été acté avec le CNES.
- ∅ Facebook, Youtube, Google passent des accords avec les telcos mobiles (ex au Gabon avec Airtel). Les initiatives se multiplient sur la 4G (et bientôt la 5G) ainsi que sur les réseaux fixes à haut débit, mais il a encore beaucoup de freins d'ordre réglementaire ou concurrentiel avec les monopoles d'état.

iv. Une place privilégiée que les Français doivent hélas largement reconquérir

- La concurrence existe : actuellement la place est occupée par des telenovelas et des

productions américaines.

- La tendance depuis 2014 : téléfilms indiens et SURTOUT ghanéens et nigériens traduits en voice-over.
- En Afrique subsaharienne francophone, dans les couloirs de la convergence, on croise désormais des commerciaux chinois, des indiens, des américains, des israéliens, des italiens ou des turcs... On rencontre aussi quelques entreprises françaises de l'audiovisuel, mais assez peu finalement (hormis celles qui ont pris une position historique).
- On se souvient pourtant que, jusqu'au début des années 2000 au moins, les Français ont grandement participé à développer ce secteur en Afrique : de nombreux programmes de coopération ont contribué à l'organiser (Conseil Supérieur de l'Audiovisuel sous la présidence d'Hervé Bourges), mais aussi à en former les ressources humaines (Canal France International), voire à financer des émetteurs TV MMDS (Organisation internationale de la Francophonie) ou de la production (Ministère des Affaires Etrangères, Union Européenne), et à diffuser des chaînes TV (TV5, Portinvest, Sofirad). Plusieurs de ces programmes perdurent jusqu'à aujourd'hui, même si le CSA semble se désintéresser de l'Afrique depuis quelques temps.
- Pourtant, il est important et regrettable de souligner que, ces dernières années, le CSA a totalement déserté les terres africaines. Les réunions des hautes instances de régulation se déroulent désormais sans la présence de l'instance française. Pourtant, jusqu'à récemment, les réseaux d'instances invitaient encore la France à ses rencontres. La nature ayant horreur du vide, des observateurs privés ont pris place à la table des réunions : Canal+ ou le Groupe AB par exemple, mais Startimes (Chine) également.
- Côté privé, beaucoup d'entreprises françaises ont déserté l'Afrique au début des années 2000 : incompréhensions culturelles, impayés ou autres déboires les ont découragés.
- « En Afrique, ils ne paient pas », entendait-on il y quelques temps dans les salons parisiens. Pourtant, à l'instar de Canal+ ou du Groupe AB Sat, certaines entreprises ont tenu bon dans ce climat d'affaires souvent peu sécurisé. Elles ont tenu bon et, l'histoire le montrera sans doute, elles ont eu raison. La mutation vers le « tout numérique », c'est peut-être là l'occasion de récolter les fruits de leur foi car en Afrique, ceux qui t'aiment ne te lâchent pas. Parmi ceux qui s'investissent :

∅ Une zone franche pour l'audiovisuel a été mise en place en Côte d'Ivoire, la

société PIXAGILITY (fournisseur de M6, FTV, etc.) s'y est installé.

∅ Lagardère au Sénégal et en Côte d'Ivoire avec DIFFA.

- **Cas particulier de Canal +**

∅ Canal lance son application mobile en partenariat avec Iroko TV spécialiste Nigérian de la VOD.

∅ Canal + a bien compris le problème et s'investit beaucoup, y compris dans son offre commerciale, beaucoup plus accessible financièrement depuis quelques années avec un décodeur subventionné.

∅ Les résultats sont immédiats : trois fois plus d'abonnés.

∅ Canal + s'installe dans chaque pays avec des partenaires locaux, ex : A+ Côte d'Ivoire, personnel local encadré par des français, production locale d'émissions thématiques comme la cuisine.

v. Les chemins d'un co-développement gagnant de l'audiovisuel africain

➤ **Produire local**

- Il faut à tout prix éviter ce qui pourrait être dénoncé comme un néo-colonialisme audiovisuel, autrement dit le fait de vouloir déverser en Afrique nos programmes.
- Il faut reconquérir le cœur des africains par la voie de l'audiovisuel, oui, mais comment s'y prendre ?
- Cela implique de développer sur place une vraie industrie créatrice d'emplois et mobilisant des initiatives locales. Il s'agit d'un vrai co-développement.
- Les fonds de financement pour la production audiovisuelle et cinéma proviennent de la coopération internationale et d'opérateurs privés. Tout est à construire.

⇒ **Cela veut dire concrètement :**

∅ Passer des accords avec des producteurs locaux : les consommateurs veulent du local. Les accompagner, les former.

∅ Le Nigéria a déjà mis en place une plateforme de production de masse, les ivoiriens y réfléchissent et vont s'installer au Ghana avec un doublage en français.

- ∅ Il faut former et embaucher localement (ce que Canal et Lagardère font déjà).
 - ∅ Les chaînes africaines ne savent pas monétiser leur grille : un savoir-faire à transmettre.
 - ∅ Pour attirer les opérateurs étrangers, il faut sans doute modifier les seuils de détention de fréquence et les rendre homogènes (trop de disparité en fonction des pays).
 - ∅ Ne pas appréhender l’Afrique comme un marché « Export » mais plutôt comme un vrai marché de croissance à moyen-long terme.
 - ∅ Mettre en place un nouveau modèle de financement avec le développement d’un partenariat fort avec les agences de communication qui s’implantent et/ou les annonceurs en direct.
- L’adaptation locale passe aussi par la prise en compte réaliste des capacités à payer.
 - ∅ La classe moyenne émergente africaine fait référence à des foyers dépensant à peu près 10\$ par jour : cette dernière ne dispose donc pas de moyens conséquents.
 - ∅ Afin de pallier cette problématique d’accessibilité, Canal + propose aujourd’hui des bouquets de 100 chaînes à 7€ et des matériels de réception à moins de 50€, permettant à un nombre croissant de foyers africains d’accéder à l’univers Canal. Le Groupe AB et ses partenaires satellite proposent également des équipements à moins de 50€, avec des abonnements à partir de 3.82€ (2500 FCFA).

➤ **Mobiliser les acteurs publics :**

- via les dispositifs d’aide à la francophonie ou via l’Europe pour financer la création mais aussi et surtout la formation.
- via des aides à la structuration juridique, à l’image des « conseils » en constitution que la France donne dans le monde.
- accompagner les pays africains pour une harmonisation du cadre légal et réglementaire à l’image du CSA et de l’ARCEP
- le service public français doit jouer son rôle de facilitateur culturel dans ces régions

particulières :

- France Télévisions, dont les chaînes sont gratuites sur le territoire national, se fait rémunérer pour être reprise par les opérateurs d'Afrique francophone. Cette politique de commercialisation réduit considérablement la visibilité des chaînes sur ces territoires, notamment en raison des moyens limités des opérateurs africains. Or il semble souhaitable que France Télévisions puisse participer plus efficacement au rayonnement de la culture française et de la francophonie, en permettant une reprise gratuite des signaux de ses chaînes par tous les opérateurs travaillant dans l'espace francophone. De nombreux autres éditeurs TV étrangers le font déjà sans que la perte des revenus à tout du moins modeste n'ait un impact sur leur budget. Ainsi, une telle décision éviterait que des chaînes étrangères ne soient seules à accroître leur audience dans ces pays, aux dépens du développement de l'usage de la langue française et des valeurs de liberté et de démocratie que nous tenons à promouvoir. L'éventualité d'un principe de distribution gratuite des chaînes du groupe France Télévisions dans ces pays francophones pourrait-elle être envisagée dans son contrat d'objectifs et de moyens ?
- À ce jour, Aucun opérateur n'a reçu la visite d'une représentant officiel de France Télévisions depuis au moins dix ans. De surcroît, France Télévisions dessert les intérêts des chaînes françaises à péage car les enveloppes des opérateurs dédiées aux ayant-droits ne sont pas extensibles à volonté. Donc soit France Télévisions produit du service gratuit (hors acheminement du signal bien sûr), soit l'entreprise de service public doit développer un service en adéquation avec sa politique : ces africains qui payent, considérons-les comme il se doit, aidons-les à développer leurs parcs.
- Lorsque France Télévisions signe avec un opérateur satellite chinois (Startimes), quel autre choix pour les autres éditeurs que de suivre la « voie du service public » ? Le loup est dans la bergerie...
- des opportunités de rencontre : deux salons annuels (auxquels la CCI Paris Ile de France propose d'ailleurs des accès facilités de groupe aux industriels souhaitant s'y rendre)

- ∅ Le Discop à Abidjan
- ∅ Le Discop Africa à Johannesburg pour les anglophones

➤ **Sensibiliser les entrepreneurs français aux pratiques africaines**

Si nous admettons qu'il faut éduquer les africains à certaines pratiques, il faut également admettre qu'il faut éduquer les français aux pratiques Africaines !

- ∅ La nouvelle structure AfricaFrance œuvre à rapprocher l'Afrique de la France dans un nouvel esprit. AfricaFrance recherche d'ailleurs des réalisateurs-producteurs pour financer des capsules vidéo visant à déconstruire les préjugés que les français ont vis-à-vis des africains.

➤ **Des leviers d'action**

- **Politiques**

- ∅ **Profiter des atouts de l'histoire (francophonie)**
- ∅ Les opérateurs satellites ont une opportunité mais aussi une obligation en s'appuyant sur la demande locale, dans ce cadre France Télévisions a une politique « floue » sur l'Afrique.

- **Financiers**

- ∅ Le marché publicitaire n'est ni mature ni structuré, quelques grands donneurs d'ordre seulement. Pour accélérer le développement : il faut du financement.
- ∅ Il faut s'appuyer sur les entreprises présentes et dont les intérêts sont liés à l'Afrique. Bolloré, Orange, Bouygues, AB...
- ∅ Orange est l'opérateur télécom majeur en Afrique ; avec l'arrivée de la 4G et de l'ADSL c'est un formidable levier pour l'audiovisuel, il doit s'investir et avoir des obligations de production. Havas s'implante également avec le concours de Bolloré. Ce sont deux bras armés pour pénétrer le marché.
- ∅ Il y a des aides à la production mais pas pour le grand public africain
- ∅ Les chaînes françaises sont largement diffusées en Afrique, il faut mettre

en place de vrais échanges

- **Technologiques**

- ∅ Le marché est « pauvre » financièrement, pourquoi ne pas utiliser des « tuyaux » comme Dailymotion pour diffuser des productions adaptées au contexte économique dès lors que les accès Internet seront rendus plus accessibles financièrement ? En effet, les abonnements Internet restent probablement les plus chers du monde en Afrique subsaharienne.

- **Contenus**

- ∅ Il faut vendre des programmes francophones à l'Afrique anglophone.

- ∅ Il faut créer un écosystème qui permette aux productions une meilleure rémunération sachant que les prix sont très nettement inférieurs à la France.

- ∅ Il manque des chaînes pour enfants, il y a une forte demande et ce, malgré l'arrivée récente de TiVi5Monde (TV5) et de Gulli Africa (Lagardère).

- ∅ Il faut du programme de stock.

- ∅ **Des débats ! Les africains adorent nos débats !** Sur les réseaux sociaux, le dernier débat présidentiel a suscité plus de posts en Afrique subsaharienne francophone qu'en France ! Depuis très longtemps, les africains sont, dans une large majorité, fans de nos débats. Pourtant leurs contextes ne leur permettent pas toujours nos libertés de parole, mais le public plébiscite réellement certains formats pour le moment absents des écrans africains. Coproduisons des formats !

- ∅ **Des news ! Des agences de presse ont une place à prendre !** Avec la disparition de l'AITV, l'AFP semble démontrer son envie de conquérir la place laissée vide pour une agence de presse Vidéo. En France, il existe de nombreuses agences de presse privées, l'Afrique a besoin de produire des news & des actualités pour le reste du monde ! Des formats transversaux, des capsules documentaires... Tout est à faire, ou presque à ce niveau-là. Mais attention cependant : l'Afrique n'est plus prête à avaler les capsules internationales. Les voix françaises ne bénéficient plus de l'absolue confiance des années antérieures. Coproduisons là aussi !

2. L'Afrique : un marché pour l'export de la production française

S'exporter... pourquoi pas ? Mais à quel prix ?

Aujourd'hui, le Nigéria et l'Afrique du Sud se partagent le marché des productions en Afrique.

On ne parle pas suffisamment du marché porteur que représente l'Afrique du nord.

a. Production

- Les commandes proviennent-elles des chaînes nationales ?

i. Favoriser la production locale

Les chaînes africaines veulent du contenu local et les anglo-saxons sont plus présents. Cela dit, il n'y a sur place ni industrie technique ni formation professionnelle, alors même que les chaînes seront bientôt toutes numériques

- Faut-il investir pour se positionner ? Le marché le permet-il ?
- Peut-on avoir des productions africaines spécifiques à destination des diffuseurs français ? AfricaFrance, notamment, s'est récemment attaché à cette mission.

ii. Coproduire

- Des projets de co-production se montent déjà : un projet Franco-Ivoirien avec le soutien du CNC de la Côte d'Ivoire, un autre financé par Studio Orange et l'Office National du Cinéma Ivoirien, des projets de séries et de films d'animation avec, là encore, des financements conjoints.
- La promotion de certains de ces films est prise en charge par l'état, c'est une vitrine.
 - Il faut monter des projets franco-africains et les « doubler » localement.
 - Peut-être faudrait-il mettre en place un « guichet » avec la participation des grandes entreprises françaises et les grands médias ?

- Faire financer des productions locales par le CNC, c'est un moyen pour les entreprises audiovisuelles de s'exporter.

b. Financements

- Les chaînes « premium » en Afrique prennent les formats, mais quid du financement ?
- Les expériences démontrent que les groupes peuvent « sponsoriser » un format (ex compagnie de téléphone pour Intervilles). Possibilité de Billboard, avant, pendant et après les programmes, contrairement à la France.

c. Rôle du service public

L'audiovisuel français est une « vitrine » monétisable pour les politiques.

En Afrique, le soutien du public au privé rassure.

- Le service public doit-il accompagner les producteurs dans leur développement ?
- Doit-on aider les diffuseurs ou les productions françaises pour s'implanter sur le continent africain ? TVFI doit-il renforcer ses actions à destination de l'Afrique ?

[1] http://www.lesechos.fr/28/08/2014/LesEchos/21759-038- ECH_xavier-couture--hyperactif-serein.htm

[2] Etudes américaines

[3] Le service Replay des programmes est plus connu sous le nom de « Pluzz »

[4]

http://www.institutmontaigne.org/res/files/publications/rapport_rallumer_la_telemontaigne%281%29.pdf

[5] Voir B. CHAUSSEGROS, « Télé, cinéma, quand la convergence bouscule les modèles économiques », *La Tribune*, 20 janvier 2016, <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/tele-cinema->

quand-la-convergence-bouscule-les-modeles- economiques-544239.html

[6] Instruction M91 sur la réglementation financière et comptable des établissements publics nationaux (EPN) à caractère administratif.

[7] Source : TV Digital Research

[8] <http://www.csa.fr/Espace-juridique/Conventions-des-editeurs/Les-conventions-des-editeurs-de-chaines-de-television-privees-hertziennes/Convention-de-la-chaine-LCI>