

## **1. Le résumé**

1.1 L'objectif	3
1.2 Le cadre de l'action	4
1.3 L'organisation	6

## **2. Les richesses en programmes**

2.1 Le premier investisseur	8
2.2 La question des droits	10
2.3 La mobilisation des stocks	10
2.4 Le choix des thématiques	11

## **3. Les ressources de l'abonnement**

3.1 La télévision publique payante	13
3.2 Le service de base saturé	14
3.3 L'option individuelle risquée	15
3.4 La solution de l'offre groupée	16

## **4. La synergie nécessaire**

4.1 L'offre thématique publique	18
4.2 L'équation économique	22
4.3 La dispersion naturelle	29
4.4 Le pôle d'édition	30

## **5. Le compte de résultats prévisionnels**

33

## **6. Annexes**

## 1 - Le résumé

Les Pouvoirs Publics soutiennent la constitution d'une deuxième filière de distribution en réception directe à laquelle participe le secteur public afin de rendre le marché plus dynamique, plus transparent et plus égalitaire.

Il reste à encourager l'édition de programmes thématiques qui représente un axe essentiel d'une politique d'ensemble.

Le présent rapport a pour objectif de répondre à cette préoccupation. Il propose des mesures simples, efficaces et peu coûteuses pour l'Etat.

Il préconise d'élargir la richesse de programmes français disponibles pour tous les acteurs privés et publics. Avec la proposition d'une subvention exceptionnelle pour accélérer la mise à disposition des stocks accumulés à l'INA.

Le rapport propose la mobilisation du secteur public dans le domaine de l'édition de programmes. Avec la définition d'un objectif global à moyen terme, d'un cadre pour l'action et d'une organisation pour mettre en oeuvre l'objectif présenté dans le cadre proposé.

Ajoutons enfin que les calculs font clairement apparaître que les chaînes thématiques, qu'elles soient d'ailleurs d'origine privée ou publique, pour équilibrer à terme leurs comptes doivent être distribuées partout en France. C'est dire qu'elles ne peuvent pas être engagées dans des batailles de distributeurs à travers des clauses d'exclusivité qui les réserveraient à une partie seulement du marché.

### 1.1 - L'objectif

Pour présenter l'objectif, il faut partir d'un constat.

#### **. Le constat**

Dans le domaine de la radio et de la télévision, le secteur public est de loin le premier investisseur en programmes de patrimoine, tous genres confondus. Ce sont les entreprises publiques qui détiennent aujourd'hui dans notre pays, pour les développements thématiques de demain, la richesse principale, celle des programmes, convoitée par tous les acteurs majeurs du numérique. Une fois ce constat établi, il s'agit de savoir qui peut et doit mettre en oeuvre cette richesse.

## **. La mise en valeur**

C'est au secteur public lui-même de mettre en valeur ses propres richesses en se lançant dans l'édition de programmes et de services thématiques radio et télévision destinés au câble et au satellite.

C'est d'abord pour lui une nécessité stratégique. Il doit être présent non seulement dans le numérique, mais aussi et surtout dans l'offre de la télévision par abonnement.

Exploiter ensuite soi-même ses propres richesses est un principe de saine gestion. Les entreprises publiques valoriseront ainsi par ces développements, non seulement leurs investissements en programmes mais aussi leur savoir-faire.

## **. L'offre de programmes**

Le secteur public dispose du potentiel pour devenir le principal éditeur de programmes thématiques. Il est en mesure de proposer à terme une offre groupée comprenant 10 chaînes thématiques de télévision mises en place progressivement au cours des années qui viennent, ainsi que le bouquet de Radio France déjà en partie composé.

Les 10 télévisions comprendraient pour moitié des programmes nouveaux comme par exemple dès aujourd'hui les chaînes Histoire et Fiction, suivies par des chaînes Sciences, Cinéma et Magazines à partir des productions régionales et l'autre moitié serait composée de chaînes existantes mais reformatées comme Euronews France, France Supervision Sports et France Supervision Arts et Spectacles.

### **1.2 - Le cadre de l'action**

Le secteur public a-t-il vocation à se lancer dans tous les domaines ?

## **. Le choix des thématiques**

La complémentarité avec le secteur privé doit être d'abord systématiquement recherchée. Compte tenu de l'importance des enjeux, la concurrence frontale et systématique entre les deux ensembles serait contreproductive.

Le secteur public a vocation à s'investir dans des chaînes et des services thématiques qui lui permettent d'affirmer à la fois sa spécificité et sa différence. Dans l'intérêt de tous les téléspectateurs abonnés comme des distributeurs.

Le choix des thématiques peut être déterminé en fonction de quelques critères simples :

- Le secteur public doit avoir un avantage incontestable en matière de programmes dans le domaine concerné.
- Il faut qu'un marché solvable existe. Il n'est pas question en effet dans la télévision payante que le secteur public soit subventionné ou qu'il investisse dans des domaines sans espoir de rentabilité.
- A ces deux principaux critères, ajoutons que les entreprises publiques ont vocation à s'intéresser à certains segments du marché où il est nécessaire de garantir le pluralisme de l'offre.

### **. La solution commerciale**

Le service de base est d'ores et déjà saturé. L'option individualisée est trop limitée. La solution passe par la constitution d'une offre globale en option réunissant progressivement toutes les chaînes thématiques radio et télévision du secteur public. Cette option serait commercialisée au choix de l'abonné dans le cadre plus large des différents bouquets du câble et du satellite.

Cette solution comporte plusieurs avantages décisifs :

- L'offre du secteur public est clairement identifiée. Par sa globalité, elle prolonge sur ces nouveaux marchés le caractère nécessairement généraliste et pluraliste de l'audiovisuel public.
- Elle maximise les performances commerciales en présentant une proposition clairement identifiable et diversifiée pour les téléspectateurs.
- Elle minimise les risques financiers pour chaque chaîne en permettant l'organisation d'une péréquation économique entre les programmes thématiques à large audience et ceux dont le public est plus restreint.
- Avec une économie globalisée, l'offre peut être vendue à un prix particulièrement compétitif.
- Elle bénéficie enfin d'une forte synergie avec les antennes hertziennes Radio et Télévision du secteur public pour sa promotion.

### **. Le schéma économique**

Le secteur public ne doit pas compter sur de l'argent public supplémentaire. C'est dire qu'il ne pourra lancer que des thématiques payantes qui devront trouver leurs ressources et leur équilibre économique à terme sur le marché des abonnements.

Des prévisions raisonnables font apparaître que dans le cadre d'une offre globale optionnelle, le secteur public peut compter en fin de quatrième année sur un revenu net annuel de 250 MF en provenance pour l'essentiel des abonnements avec une recette publicitaire minimum de 25 MF.

Dans ce cadre économique, le secteur public est en mesure de financer à terme, par le marché des abonnements, l'offre globale proposée d'une dizaine de chaînes thématiques comprenant pour moitié des chaînes nouvelles et pour moitié des chaînes existantes mais reformatées et associant le bouquet de Radio France.

### **1.3 - L'organisation**

Pour réussir le développement d'un pôle public d'édition de programmes thématiques, la mise en oeuvre d'une forte synergie entre toutes les entreprises concernées est une nécessité.

#### **. La dispersion actuelle**

Aujourd'hui, dans le secteur public les projets ne manquent pas. Mais il y a dispersion des initiatives. Chacun étudie ses dossiers en mobilisant des moyens internes qui restent insuffisants. Des redondances commencent déjà à apparaître.

Certes, des coopérations s'organisent sur des projets ponctuels. Mais il n'y a pas d'exemple aujourd'hui de thématique qui réunisse l'ensemble du secteur public. Tout cela reste en effet trop soumis aux ambitions particulières des différentes entreprises.

#### **. La synergie nécessaire**

A l'exemple des groupes privés, il faut organiser à la fois l'unicité de commandement et la réunion des moyens nécessaires. Le secteur public doit regrouper à la fois ses richesses en programmes, ses savoir-faire et ses moyens techniques et humains. Cette synergie permettra également la mise en oeuvre d'économies d'échelle significatives rapportées à l'économie globale de l'objectif.

Enfin, cette synergie sera une garantie essentielle pour les Pouvoirs Publics. Elle assurera le respect du cadre défini, en particulier sur le plan économique.

#### **. Une société commune**

On pourrait envisager de confier à l'une des entreprises publiques existantes la charge de mettre en oeuvre pour le compte de l'ensemble, le pôle d'édition de programmes thématiques. Mais dans cette hypothèse l'arbitrage paraît très difficile.

La création d'une société commune apparaît très nettement comme la meilleure solution pour organiser la synergie du secteur public. Placée en quelque sorte à égale distance de toutes les composantes, elle garantit ainsi à chacune et en particulier aux plus petites, la prise en compte de ses intérêts et de ses projets.

Les fonctions de cette société. Cette structure serait à la fois une société d'ingénierie et un holding financier. Plus précisément elle assumerait pour le compte du secteur public les fonctions suivantes :

- Etude et développement des projets proposés par l'un des actionnaires ou à son initiative. De la définition du concept et de l'étude de marché au montage financier de la chaîne.
- Sélection et formation des salariés du secteur public candidats aux différents emplois de ces chaînes thématiques.
- Gestion des participations financières du secteur public dans les différentes thématiques. Celles-ci devront en effet associer des partenaires privés. Dans ce cadre, la société commune devra veiller en particulier au respect du cadre financier et économique proposé.
- Définition et organisation des moyens communs nécessaires à la mise en oeuvre des différentes chaînes thématiques, notamment en matière de diffusion, de production et d'achat.

Les actionnaires de cette société. Cette société commune aurait pour actionnaires toutes les entreprises publiques selon une répartition qui pourrait être la suivante : France 2 : 18 %, France 3 : 18 %, la Sept/ARTE : 18 %, la Cinquième : 18 %, l'INA 18 %, Radio France : 5 %, TDF: 5 %. Ces participations peuvent être aisément financées sur la trésorerie des entreprises concernées.

Le capital devra être de 100 MF libérable progressivement et financé par les partenaires sur leurs fonds propres. Il permet au secteur public d'assumer sa part majoritaire (60 %) dans le besoin de financement de l'offre groupée.

La structure de cette société. Il s'agit d'une structure légère ne comportant qu'une dizaine de personnes. Elle peut être constituée sans création d'emplois nouveaux. Elle réunirait en effet, par mise à disposition, les différents collaborateurs qui à l'heure actuelle travaillent en ordre dispersé et le plus souvent sans moyen suffisant dans les différentes entreprises publiques.

Il doit être entendu enfin que cette société commune n'a pas vocation à gérer directement les chaînes thématiques. Elle en sera l'actionnaire public et interviendra en amont et en aval de celles-ci pour en faciliter la mise en oeuvre et le développement.

## 2 - Les richesses en programmes

Nous traiterons dans ce chapitre des atouts du secteur public. Celui-ci détient des richesses potentielles très importantes dans le domaine des programmes susceptibles d'alimenter des chaînes thématiques. Nous préciserons à la fin les critères qui doivent être mis en oeuvre afin que le secteur public s'engage dans des chaînes et services thématiques correspondant bien à ses missions spécifiques.

### 2.1 - Le premier investisseur

Afin de définir le rôle possible du secteur public de la télévision dans le développement des chaînes thématiques, il est nécessaire de rappeler d'abord la place qu'occupent les entreprises publiques dans la production des oeuvres audiovisuelles.

En prenant pour référence dans la période récente, les bilans annuels établis par le CSA ou le CNC, un constat s'impose : le secteur public est le premier producteur de programmes dits "de stock". Il dispose ainsi du potentiel à la fois le plus important et le plus diversifié d'émissions susceptibles d'être rediffusées sur le câble et le satellite.

Prenons le dernier état connu, celui de 1994, à titre d'exemple.

- Globalement les diffuseurs publics, à savoir France 2, France 3 et la Sept/ARTE ont davantage investi dans la création audiovisuelle que les diffuseurs privés, TF1, M6 et Canal+ réunis.

#### *La production de patrimoine*

	Total chaînes publiques	Total chaînes privées	Total diffuseurs
<b>Fiction</b>	745,60	668,68	1414,28
<b>Documentaire</b>	153,09	50,34	203,43
<b>Animation</b>	83,49	84,62	168,11
<b>Magazine/Spectacle</b>	23,85	30,25	54,10
<b>TOTAUX</b>	<b>1006,03</b>	<b>833,89</b>	<b>1829,92</b>

*Source : CNC 1995*

- La fiction.

Si les secteurs publics et privés sont globalement à égalité, l'avantage est très nettement au premier en ce qui concerne la Fiction « lourde », celle qui constitue dans ce domaine le patrimoine le plus susceptible d'être rediffusable sur une chaîne thématique.

*La fiction de patrimoine*

	Volume horaire (*)	Volume financier (MF)
Diffuseurs publics	246 h 31'	708,17
Diffuseurs privés (*hors Canal+)	156 h 26'	551,25

Source : CSA 1994

- Les documentaires.

Dans ce domaine l'avantage du secteur public est écrasant. Il finance 90 % de la production de création.

*Les documentaires de patrimoine*

	Volume horaire (*)	Volume financier (MF)
Diffuseurs publics	281 h 34'	178,31
Diffuseurs privés (*hors Canal+)	34 h 14'	22,92

Source : CSA 1994

- Les spectacles.

Même constat que pour les documentaires. Les entreprises publiques produisent l'essentiel des émissions de patrimoine dans ce genre télévisuel.

- Les magazines.

Dans ce domaine, le bilan est plus difficile à établir. Globalement l'avantage est au secteur privé. Encore faut-il s'entendre sur la définition du magazine. Et surtout faire le tri entre ceux qui constitueront le patrimoine de demain et les autres. Néanmoins, en intégrant à l'inventaire les magazines d'information et ceux produits par les centres régionaux de France 3, il est fort probable que là également le secteur public apparaisse très clairement comme le producteur le plus important.

Ainsi, soit globalement, soit par genre, les entreprises publiques sont très nettement les principaux investisseurs français en programmes de patrimoine.



## **2.2 - La question des droits**

Nous savons que dans la perspective de la révolution numérique, la constitution des catalogues de programmes est une bataille essentielle. Le secteur public de la télévision est pour le moment absent de ce combat majeur. Il faudra que très rapidement il y participe. Mais à sa manière. Il n'a pas besoin, comme la plupart des acteurs privés, d'acheter les programmes des autres et de participer aux surenchères sur les catalogues. Il lui suffit de valoriser le potentiel dont nous venons de parler précédemment. Comment ?

Aujourd'hui, le secteur public est globalement pauvre en droits de diffusion sur le câble et le satellite. En revanche, il est riche en droits de diffusion hertziennne. La Sept/ARTE fait exception. Elle a acquis des droits pour les différents modes de diffusion. La Cinquième le fait également depuis quelque temps.

A l'exemple de ces deux sociétés, la voie à suivre dans ce domaine pour l'ensemble du secteur public est de négocier en amont, au moment de la signature des coproductions ou des achats pour la diffusion hertziennne, un portefeuille complet de droits incluant ceux pour le câble et le satellite.

La mise de fond complémentaire pour obtenir des droits câble et satellite reste limitée, comparativement aux sommes investies dans le cadre des coproductions, ou des achats pour acquérir les droits hertziens.

Rassurons tout de suite nos interlocuteurs en particulier les producteurs. Il n'est pas question d'obtenir quasi gratuitement ces droits complémentaires. Ceux-ci ont une valeur. La diffusion sur le câble et le satellite doit être payée à son juste prix. En réalité, il s'agit d'une avance sur des droits qui seront revendus ensuite par les entreprises publiques à leurs chaînes thématiques.

Enfin il ne s'agit pas non plus, avec ces acquisitions supplémentaires, d'allonger l'immobilisation des programmes. Ces droits câble et satellite doivent et peuvent s'inscrire et être utilisés dans les périodes d'exclusivité actuelles.

## **2.3 - La mobilisation des stocks**

La constitution par le secteur public d'un catalogue de programmes destinés à la diffusion sur le câble et le satellite, dans le cadre de chaînes thématiques, nécessite aussi la mobilisation des stocks d'émissions accumulés à l'INA.

Ces stocks ont été financés par le secteur public. Mais aujourd'hui ils sont la propriété de l'INA et disponibles à la vente pour tous les acteurs de l'audiovisuel qu'ils soient publics ou privés.

Ces stocks représentent hors information 270 000 heures. Sur ce total on peut estimer à 100 000 heures au maximum le volume d'oeuvres audiovisuelles selon la définition adoptée précédemment.

Mais ce stock accumulé depuis quarante ans reste en fait aujourd'hui pour l'essentiel virtuel.

Pour qu'un programme soit disponible, il faut que préalablement son support ait été restauré et ses droits libérés. Or l'INA n'a procédé à ces deux opérations préalables que sur une partie limitée du volume en question. Restauration technique et libération juridique sont des travaux longs et coûteux. L'INA estime le premier en moyenne à 10.000 Frs de l'heure. Traiter l'ensemble des programmes de patrimoine représenterait dans ces conditions un investissement financier très élevé et nécessiterait une mobilisation très importante de moyens techniques et humains que l'INA n'est pas en mesure d'assurer aujourd'hui dans le strict cadre de ses ressources propres.

Il est possible pour l'Institut de prendre le risque d'investir dans la restauration des supports et la libération des droits quand les perspectives de ventes sont suffisantes pour assurer à terme au minimum le remboursement des fonds avancés. Le marché finance alors les travaux techniques et juridiques. C'est le cas de la Fiction.

Mais il reste le vaste ensemble des documentaires, des magazines et des spectacles de patrimoine dont on peut estimer le volume à 20.0000 heures. Le stock est très riche en contenu mais très coûteux en restauration et en libération juridique. Ses débouchés commerciaux resteront étroits. Insuffisants pour équilibrer les investissements de départ. Le marché dans ce cas ne suffira pas. Or il est indispensable pour l'alimentation des futures chaînes thématiques.

C'est pourquoi, il apparaît nécessaire que les Pouvoirs Publics pour les programmes de documentaire, de magazines et de spectacles de patrimoine accorde à l'INA une subvention exceptionnelle de 100 MF étalée sur 4 ans soit 25 MF par an. Celle-ci représentant 50 % de l'effort financier. Les 50 % restant étant assurés par les recettes commerciales. Cette subvention pourra n'être déclenchée qu'à partir du moment où le marché aura manifesté un intérêt.

## **2.4 - Le choix des thématiques**

La question maintenant est de savoir : la mobilisation de ces richesses est possible mais pour faire quoi ? Nous nous proposons dans ce chapitre de répondre à cette question en traçant le cadre de l'action du secteur public dans le domaine de l'édition de programmes et services thématiques.

On peut affirmer au départ qu'aucun genre, aucun thème, aucun segment de la future offre ne sont inderdits aux entreprises publiques. A priori donc tout est possible. Mais il faut immédiatement ajouter que, dans l'intérêt de l'audiovisuel en général et du secteur public en particulier, celui-ci doit préciser son champ d'action. C'est en croisant les principes suivants que cette définition apparaît :

### **- valoriser les programmes**

Il s'agit en premier lieu pour le secteur public de réutiliser dans le cadre de chaînes et services thématiques les émissions de patrimoine qu'il coproduit et

achète. Ces développements représentent pour les entreprises en question des valorisations complémentaires de leurs investissements de départ.

Seront ainsi retenues les chaînes pour lesquelles le secteur public peut faire valoir par rapport au secteur privé un avantage net en matière de programmes.

- une demande confirmée

Il n'est pas question pour le secteur public de lancer une chaîne thématique qui ne réponde pas à une demande exprimée sur le marché du câble et de la réception directe.

En effet, avec les chaînes et services thématiques, nous sommes dans l'univers de la télévision payante. Si l'on veut se développer sur ce marché, il faut en adopter les règles. En particulier ne lancer un nouveau programme qu'à partir du moment où est avérée une demande solvable exprimée par les téléspectateurs abonnés.

Cela répond à ceux qui verraient volontiers le secteur public cantonné au non-marchand ou aux segments si étroits que la viabilité économique ne peut être assurée.

- la complémentarité avec le privé

Il est essentiel de veiller à la complémentarité entre secteurs public et privé en ce qui concerne l'offre de programmes.

Le marché français, en effet, ne peut soutenir le développement que d'une seule chaîne par thème. Une concurrence frontale avec le secteur privé entraînerait inévitablement une surenchère au niveau des droits ruineuse pour tous les acteurs.

- le pluralisme de l'offre

Si le secteur public doit avant tout éviter de concurrencer les initiatives privées et rechercher par conséquent, la complémentarité avec celles-ci, il peut en revanche s'intéresser à certains marchés particuliers afin d'assurer le pluralisme nécessaire de l'offre.

En choisissant de ne pas s'engager dans une concurrence frontale avec le secteur privé, le secteur public garantit ainsi le pluralisme dans la télévision et la radio payantes.

- les missions spécifiques

Le secteur public pourrait enfin être amené à lancer des chaînes et services thématiques qui correspondent à des missions particulières que son actionnaire, en l'occurrence l'Etat, lui fixerait. Dans cette perspective, la gamme des initiatives possibles est large : éducation, emploi, intégration, débat public...

En conclusion, le champ d'activité potentiel dans le domaine des chaînes et services thématiques pour les entreprises publiques est à la fois large et strict. La définition proposée à la croisée des critères énoncés précédemment correspond à la spécificité du secteur public de l'audiovisuel.

### **3 - Les ressources prévisibles**

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux ressources commerciales que le secteur public peut mobiliser sur les marchés du câble et du satellite pour financer ses développements thématiques.

#### **3.1 - La télévision publique payante**

Le débat sur les ressources doit s'ouvrir par la question préalable :

Les chaînes et services thématiques publics peuvent-ils être payants sur le marché du câble et du satellite ?

A cette interrogation il faut répondre par l'affirmative pour les raisons suivantes

- C'est une nécessité économique. L'Etat en effet n'a plus aujourd'hui la capacité financière de subventionner des activités nouvelles dans l'audiovisuel. Les ressources indispensables pour financer ces développements doivent donc être trouvées sur le marché des abonnements. La taille de ce marché ne permet pas par ailleurs d'espérer des recettes publicitaires significatives.

- L'Etat a déjà pris position. Les Pouvoirs Publics ont en effet déjà retenu le principe du financement par le marché pour les deux premières expériences de chaînes thématiques publiques, Histoire et Fiction. Dans leur cas en effet, il n'est pas prévu de ressources complémentaires en provenance de l'Etat. Les entreprises publiques partenaires de ces programmes thématiques ont l'obligation d'assurer sur leurs fonds propres le financement de leurs participations. Enfin, à terme les chaînes Histoire et Fiction doivent trouver leur équilibre sur le marché des abonnements.

Il est proposé ici de prolonger et d'élargir à l'ensemble de l'offre thématique du secteur public, ces principes économiques appliqués aux deux premières expériences.

- C'est une obligation juridique. En effet, les entreprises publiques ne peuvent pas proposer, même si l'Etat en avait les moyens, des programmes thématiques gratuits.

Ceux-ci entreraient en concurrence vis-à-vis des distributeurs avec des chaînes payantes à l'initiative d'acteurs privés. Cette situation pourrait être alors interprétée comme une distorsion inacceptable des règles de fonctionnement du marché. Elle serait susceptible d'être dénoncée, sanctionnée et interdite.

Ainsi le développement thématique du secteur public sur le marché du câble et de la réception directe ne peut-il être que payant.

Il s'agit ensuite de choisir, pour l'offre publique, le schéma commercial le mieux adapté. On peut distinguer trois hypothèses pour ces nouveaux programmes : le service de base, l'option individuelle et l'option groupée.

### **3.2 - Le service de base saturé**

L'analyse du service de base se déroulera en trois étapes :

- Le choix d'origine.

Les chaînes Histoire et Fiction ont été toutes les deux bâties sur l'hypothèse d'une distribution dans le premier niveau de service du câble et du satellite (ou service de base). Il s'agit en effet de deux programmes dont les audiences potentielles, d'après les études de marché, sont suffisamment larges pour justifier une place dans le service de base. Elles viennent combler un manque dans l'offre, à la fois exprimé par les téléspectateurs abonnés et reconnu par les distributeurs. Malgré tout, les négociations avec les distributeurs pour l'entrée sur le marché de ces deux programmes ont été très difficiles.

- La viabilité économique.

Pourquoi le service de base avait-il été privilégié ? Parce qu'il assurait la viabilité économique de ces deux chaînes.

Il représente en effet le potentiel le plus large en matière d'abonnements garantissant l'équilibre financier à terme des deux programmes. Le secteur public s'était montré avec les distributeurs, très raisonnable dans ses prétentions commerciales. Les rémunérations demandées étaient en effet très nettement inférieures à celles des thématiques existantes pour une qualité de programme équivalente. Cela s'inscrivait d'ailleurs dans le mouvement général du marché qui tend à la baisse des prix.

- Le service de base est dès aujourd'hui saturé.

D'une part, la plupart des canaux sont déjà occupés par des chaînes existantes. Il reste quelques possibilités de substitution mais elles sont très limitées. D'autre part, les distributeurs câble et satellite reconnaissent les limites commerciales du service de base et réduisent le premier niveau de l'offre en organisant dans le second niveau, une offre segmentée regroupant en sous-ensembles distincts les programmes et services thématiques. La configuration traditionnelle du service de base est dépassée avec l'arrivée du numérique.

Ainsi on peut considérer que le service de base ne constitue plus maintenant une perspective d'avenir.

### **3.3 - L'option individuelle risquée**

Face à un service de base saturé, il existe aujourd'hui pour chacune des chaînes thématiques la possibilité de la commercialisation chaîne par chaîne auprès des abonnés. Mais celle-ci représente pour le secteur public un choix inadapté. En raison des considérations suivantes :

- La segmentation du marché.

L'option individuelle est un système commercial qui segmente le public. Dans ce cas, en effet, chaque chaîne ou service thématique a sa propre clientèle. Il faut admettre que cette segmentation est contraire aux missions du secteur public. Celui-ci doit en effet réunir le public plutôt que le diviser.

De plus l'option individualisée tendra à favoriser les catégories privilégiées de la population. Or le secteur public a pour mission de s'adresser au plus grand nombre.

- Dispersion commerciale.

En option individuelle les chaînes et services thématiques du secteur public seraient proposés dans des configurations commerciales variables suivant les distributeurs.

Pour les distributeurs la vente chaîne par chaîne est un processus long et coûteux. Ils préfèrent commercialiser les programmes par paquets.

La réussite commerciale de l'option individualisée repose en grande partie sur l'efficacité de la promotion du produit. Il est vrai que dans ce domaine, le secteur public dispose de moyens puissants avec ses antennes hertziennes de télévision (France 2, France 3, la Cinquième et Arte) et les radios nationales et locales du groupe Radio France. Mais comment diffuser un message simple et clair quand il s'agit en fait d'une mosaïque de situations commerciales ?

- La télévision à la carte.

Il est fort probable que dans quelques années, chaque abonné souhaitera et pourra composer son offre en choisissant les chaînes et les services qui l'intéressent à partir des bouquets qui lui seront proposés.

Le téléspectateur, dans cette perspective, ne paiera que les programmes qu'il consommera, bénéficiant alors de tarifs réduits en fonction du nombre de chaînes thématiques ou de canaux de paiement à la séance choisi. Mais cette configuration est encore lointaine. Cela ne fonctionne aujourd'hui que dans le cas du cinéma.

Elle nécessite en effet la mise au point d'un système de gestion des abonnements particulièrement sophistiqué. Ce dispositif n'est pas encore opérationnel. Le marché n'est pas non plus mûr pour répondre à cette offre à la carte. Même si le téléspectateur souhaite, semble-t-il, cette évolution, un certain nombre de préalables doivent être assurés : la disposition de décodeurs standards et

compatibles, des bouquets constitués, une offre stabilisée, des réseaux commerciaux organisés, un marché de l'abonnement ayant atteint une certaine masse critique, des habitudes de consommation déjà répandues...

Ainsi, même s'il faut intégrer à la réflexion actuelle cette perspective à moyen terme, il serait imprudent de parier dès aujourd'hui sur l'offre à la carte et de choisir comme schéma commercial pour les chaînes et services thématiques du pôle public l'option individuelle.

### **3.4 - La solution de l'offre groupée**

Nous venons de voir que le service de base est saturé et l'option individuelle trop risquée.

Dans ces conditions, la solution qui s'impose est la constitution d'une offre groupée en option réunissant progressivement toutes les chaînes radio et télévision du secteur public intégrée aux plans de service des distributeurs et commercialisée sous un label unique "secteur public".

Ce choix comporte les avantages décisifs suivants :

- l'identité du secteur public est confortée et valorisée. L'offre groupée prolonge sur ces nouveaux marchés du câble et de la réception directe le caractère nécessairement généraliste et pluraliste de l'audiovisuel public. Il n'est plus question de segmentation du marché. L'offre groupée peut rassembler des publics complémentaires. Elle reflète la diversité des programmes proposés par les différentes composantes de l'ensemble public. L'offre groupée se trouve ainsi en adéquation avec l'image et les missions des entreprises publiques. Elle mise sur la bonne image du secteur public chez les téléspectateurs.

- L'offre groupée maximise les recettes. Elle est en effet plus performante sur le plan commercial. Elle a l'avantage sur les autres possibilités de présenter une proposition de chaînes et services thématiques cohérente diversifiée et facile à vendre.

Il y a cumul de marchés et addition de cibles différentes. Les chaînes et services les plus performants sur le plan commercial soutenant ceux dont la demande est plus étroite et difficile à mobiliser. Une grande variété de goûts et de centres d'intérêt peut être représentée dans l'offre groupée.

Celle-ci conserve son unité quelles que soient les configurations commerciales des distributeurs dans lesquelles elle vient s'inscrire. Sa commercialisation dans ces conditions peut être soutenue efficacement par une promotion simple avec un message spécifique et unique sur les antennes hertziennes radio et télévision du secteur public.

- L'offre groupée minimise les coûts. En particulier les charges de promotion et de commercialisation. Non seulement pour chacune des chaînes prises séparément. Mais aussi pour l'ensemble, compte tenu de la cohérence et de la simplicité de l'offre ainsi constituée.

Cette solidarité en aval sur le plan commercial entre les différents services et chaînes thématiques conduira à favoriser en amont le regroupement des moyens nécessaires à leur édition. Sera proposé plus loin un schéma d'organisation pour cette mise en commun.

En conclusion, l'offre groupée renforce l'identité et la solidarité du secteur public. Elle permet de maximiser les performances commerciales de chacun et de l'ensemble et de minimiser les coûts. En quelque sorte l'offre groupée mutualise les risques. On peut même imaginer dans ce cadre l'organisation d'une certaine péréquation économique entre les différents programmes, entre les plus riches et ceux qui manquent de ressources entre ceux dont l'audience est large et ceux dont le marché est étroit.

Les réticences éventuelles des distributeurs quant à la commercialisation de l'offre groupée peuvent être aisément contournées par le dispositif promotionnel particulièrement performant rattaché aux antennes hertziennes.

Dans l'univers futur de la télévision numérique (plus de 100 chaînes), la plus grande difficulté viendra du manque de visibilité des chaînes et des programmes proposés. Grâce à la formidable synergie qu'il peut exploiter avec ses antennes, le secteur public peut créer une forte image de marque pour son option thématique et favoriser ainsi sa pénétration auprès du public.



## **4 - La synergie nécessaire**

Dans ce chapitre nous préciserons la composition de l'offre groupée et proposerons un schéma d'organisation du secteur public pour la mise en oeuvre de ces programmes thématiques.

### **4.1 - L'offre thématique publique**

#### **La télévision**

Le secteur public a les moyens, en s'appuyant sur son potentiel de programmes, de mettre en place une offre de chaînes et services thématiques, radio et télévision correspondant à ses missions spécifiques.

Des projets sont, soit à l'étude, soit en préparation au sein des différentes entreprises publiques. C'est une approche d'ensemble et une démarche cohérente que nous proposons dans ce chapitre.

- Les chaînes spécialisées par genre de programme. Elles constituent la première génération de télévision thématique. Le secteur public est en retard sur ce marché. Que doit-il faire maintenant ?

Deux cas de figures :

. Le genre est déjà couvert par une initiative privée, comme par exemple les documentaires, il paraît préférable que le secteur public mobilise ses forces pour lancer des chaînes de seconde génération centrées sur des thèmes plutôt que sur des genres. Nous-traiterons- ce point dans un paragraphe suivant. Cette proposition respecte le principe de complémentarité avec le secteur privé. Elle correspond davantage à l'évolution de la demande.

. Le genre est absent de l'offre actuelle. Et le secteur public détient des stocks de programmes significatifs et plus importants que les autres acteurs. Dans ce cas il doit être encouragé à se lancer dans l'entreprise. C'est le cas de la Fiction. France Télévision associé à la Sept/ARTE a mis au point le projet Festival. Même situation pour les Magazines. Dans ce domaine, France 3 a un projet permettant la diffusion nationale de toute la production des centres régionaux.

- Les programmes les plus concurrentiels et les plus chers. Nous savons d'après les études de marché et l'expérience des distributeurs, que le Cinéma, le Sport, l'Information et les programmes pour enfants constituent, dans l'offre thématique les quatre domaines de plus grande attractivité. Ils pèsent très fortement dans les décisions d'abonnements.

Mais ils font déjà l'objet d'une offre sur le marché du câble et du satellite. Le secteur public, dans ces conditions, peut-il s'y intéresser à son tour ?

Pour la réponse, faisons jouer les différents critères de choix énoncés précédemment en distinguant les quatre domaines :

- Le Cinéma. Le secteur public ne dispose pas ici d'un avantage décisif dans le domaine du programme, malgré l'activité de ses filiales Cinéma. C'est le secteur privé avec en particulier Canal+ qui est le principal investisseur et détenteur de catalogues de droits.

Il est à craindre que si le secteur public décidait, malgré la faiblesse de ses atouts de départ, de se lancer dans ce domaine, il soit entraîné dans une surenchère trop coûteuse par rapport à ses moyens financiers.

D'ailleurs, l'offre thématique existe déjà dans le cinéma. Elle est même relativement importante avec Ciné. Cinéma, Ciné Cinéfil et les canaux de paiement à la séance même si elle n'épuise pas la demande.

Dans ces conditions, il est préférable que le secteur public ne s'intéresse qu'à des créneaux cinématographiques très faiblement concurrentiels et ne représentant que des "niches" très étroites comme par exemple le projet de chaîne sur le cinéma mondial non français et non américain.

- Le Sport. C'est un domaine très concurrentiel. Les sports les plus populaires sont plutôt sur les chaînes privées. Et la demande pour ce type d'offre de la part des abonnés reste encore très forte.

Le secteur public, en l'occurrence France Télévision, dispose certes d'un portefeuille de contrats et mobilise un ensemble de moyens techniques et humains très important sur une gamme très large de sports dont les débouchés à l'antenne sur France 2 et France 3 restent limités.

Des atouts et des investissements donc, qu'une chaîne thématique permettrait de mieux mettre en valeur. France Télévision étudie un tel projet à partir notamment d'une redéfinition de France Supervision. Il est fort probable qu'un tel projet pourra voir le jour à condition qu'une partie de son programme soit consacrée à des rétrospectives sportives.

- L'Information. Dans ce domaine on serait tenté, au nom du pluralisme, d'encourager le secteur public à se lancer dans une seconde chaîne d'information continue.

Mais la prudence s'impose. Le coût d'une telle entreprise est très élevé. Il faut ensuite définir un concept complémentaire de celui de LCI et s'assurer qu'il existe bien sur le marché la place pour un tel programme.

Deux pistes complémentaires doivent être privilégiées : d'une part mobiliser, à charge d'emploi, les forces des rédactions de France 2 et France 3, et d'autre part obtenir d'Euronews une fenêtre pour cette chaîne d'information continue destinée spécifiquement à la France dans le cadre d'un décrochage national.

- Les programmes pour enfants. Il existe déjà Canal J, qui est une excellente chaîne thématique. Le programme de Disney va bientôt être diffusé en France. Dans ces conditions, que doit faire le secteur public ?

Il est vrai que celui-ci investit des sommes importantes dans les programmes destinés aux enfants et aux pré-adolescents, sans pour autant détenir par rapport au secteur privé un avantage décisif.

Face à la menace représentée par l'arrivée prochaine des programmes américains et japonais, il semble préférable que le secteur public vienne renforcer l'existant et négocie avec Canal J son retour dans le capital après en être sorti il y a quelques années.

- Les chaînes à thème : spécificité publique. Il reste comme nous l'avons vu précédemment peu de place aujourd'hui pour les chaînes spécialisées par genre. L'avenir est aux chaînes à thèmes. Dans ce domaine, le secteur public a incontestablement des atouts déterminants à faire valoir, compte tenu de ses investissements en programmes de patrimoine et de ses missions propres. C'est même son terrain privilégié d'action. Cette nouvelle génération de programmes thématiques répond à une attente de la part des téléspectateurs abonnés.

Trois thèmes doivent être privilégiés :

. L'Histoire. Le secteur public est de loin le premier investisseur en programmes dans ce domaine tous genres confondus. La demande du marché est forte. Un projet à majorité publique est prêt. Le lancer est une des priorités.

. Les Arts et les Spectacles. La demande est plus étroite. Ici également, les entreprises publiques sont très nettement les investisseurs les plus importants dans ce type de programmes. Les Arts et Spectacles font partie de leurs missions spécifiques. Un projet dans ce domaine est à l'étude. Par ailleurs France Supervision composée en partie de spectacles doit être reformatée pour être plus performante. Tout cela rend possible le lancement d'une chaîne Arts et Spectacles.

. Les Sciences. Les téléspectateurs et les abonnés actuels attendent avec impatience une chaîne sur ce thème. Les études de marché le montrent très clairement. Il est vrai que dans le domaine des sciences, la production en France est malheureusement faible depuis longtemps. C'est dire que cette chaîne ne pouvant reposer sur un stock important d'émissions préexistantes, devra compter sur beaucoup de productions propres et coûtera donc comparativement aux autres plus cher.

Il reste que le secteur public dans ce domaine est encore une fois de loin le premier investisseur. C'est à lui donc de prendre l'initiative d'un tel programme. Il sera long à mettre au point.

En résumé nous constatons que le secteur public peut proposer à terme une offre comprenant 10 chaînes thématiques de télévision qui peuvent être mises en place

progressivement au cours des années qui viennent. Sans oublier d'y associer le bouquet de Radio France déjà en partie composé.

Compte tenu des réflexions précédentes, ce bouquet pourrait comprendre les 10 chaînes thématiques suivantes :

- Arte et la Cinquième, chacune en diffusion continue 24h/24.
- Trois programmes à partir du reformatage des chaînes existantes Euronews et France Supervision : Euronews France, France Supervision Sports et France Supervision Arts et Spectacles.
- Deux chaînes déjà prêtes : Histoire et Fiction.
- Une chaîne Magazines dont une première base existe dans le cadre des productions régionales de France 3.
- Deux chaînes nouvelles qui restent à mettre au point et qui ne pourront être lancées qu'à moyen terme : Cinéma et Sciences.

C'est une offre à la fois réaliste et ambitieuse correspondant à la demande du marché qui s'appuie sur les points forts du secteur public et met en valeur ses spécificités.

## **La radio**

Le rapport recommande que l'offre publique sur le câble et en réception directe par satellite propose à l'abonné en option groupée, non seulement 10 télévisions thématiques mais aussi un ensemble de radios thématiques mises en oeuvre par Radio France.

Pour cette entreprise, en effet, comme pour le secteur public de la télévision, s'engager dans le développement de programmes distribués en numérique, représente un intérêt stratégique majeur.

Le groupe Radio France est, par sa puissance, sa diversité et son succès, le premier acteur de la radio en France. C'est avec le câble et la réception directe par satellite un nouveau marché de consommation radiophonique qui s'ouvre dans notre pays. Des acteurs privés commencent à prendre position. L'entreprise publique ne peut pas en être absente.

Avec le numérique, il s'agira d'une écoute à la fois plus sélective et plus exigeante notamment sur le plan technique. Radio France a tous les atouts pour répondre aux caractéristiques de ce marché.

C'est enfin, l'intérêt des auditeurs abonnés et des distributeurs sur le câble et le satellite en réception directe, que Radio France participe activement à l'offre de programmes et de service en apportant qualité et diversité.

Radio France s'est déjà engagé sur ce nouveau marché en proposant, en 1996, six radios sur un premier bouquet numérique. Elle prépare dès maintenant l'enrichissement de cette offre sur la période à venir. Les Pouvoirs Publics doivent encourager et soutenir cette démarche.

Le rapport préconise une réunion de la télévision et de la radio. Cette proposition a l'avantage de renforcer l'identité commune du secteur public et l'efficacité commerciale de l'offre groupée. Elle assure à Radio France pour ses programmes thématiques de meilleures performances par rapport au marché, une distribution plus large et des économies d'échelle significatives, notamment dans le cadre des négociations communes avec la télévision vis-à-vis des offreurs de services de diffusion en numérique.

Dans cette perspective enfin, le cadre de développement pour Radio France repose sur les mêmes principes que ceux adoptés pour le secteur public de la télévision. Les programmes et des services payants devront s'équilibrer à terme sur le marché des abonnements. Enfin il s'agit de mettre en oeuvre une offre qui corresponde aux spécificités et aux missions de l'entreprise publique.

#### **4.2 - L'équation économique**

Ce chapitre présente les comptes de charges, de produits et de résultats sur sept ans de l'offre thématique publique telle qu'elle a été définie précédemment.

Les dix chaînes annoncées sont regroupées en quatre catégories distinguées selon la configuration de la grille et le coût des programmes lié au volume de production propre.

##### **- Les catégories de chaînes thématiques.**

Catégorie 1 : Il s'agit d'ARTE, de la Cinquième et d'Euronews France en diffusion continue 24h/24h.

Catégorie 2 : C'est le programme Cinéma proposé en paiement à la séance. Ce canal proposera trois films nouveaux par semaine sur 52 semaines.

Catégorie 3 : Les chaînes thématiques Histoire, Fiction, Arts et Spectacles et Magazines.

Elles sont toutes les quatre bâties sur le même modèle : 12 heures de diffusion dont 2 h 30 fraîches par jour multidiffusées sur 7 jours par semaine et 52 semaines. 75 % d'achats et 25 % de production.

Catégorie 4 : Les chaînes thématiques Sciences et Sports.

Elles sont toutes les deux construites sur le même schéma : 12 heures de diffusion dont 2 h 30 nouvelles par jour, multidiffusées sur 7 jours par semaine et 52 semaines. 25 % d'achats et 75 % de production.

- Le calendrier de mise en oeuvre.

L'offre publique proposée comportera 10 programmes différents. Sa mise en oeuvre s'étalera sur quatre ans à partir de 1996.

Le calendrier de la montée en charge tient compte d'un certain nombre de considérations : le temps de préparation et de mise au point des différentes chaînes envisagées ; les performances commerciales de l'offre et l'étalement des risques financiers en planifiant une charge supplémentaire annuelle constante sur les quatre ans.

En 1996, seront prêtes d'une part ARTE, la Cinquième 24h/24h et Euronews avec un décrochage français minimum et d'autre part les deux nouvelles chaînes Fiction et Histoire. Le bouquet démarera donc avec 5 programmes.

En 1997 seront lancées le canal Cinéma et la chaîne Magazines par exemple. Soit une offre groupée de 7 programmes différents.

Pour 1998, c'est la chaîne Sports qui est prévue. Enfin en 1999, s'ajouteront les chaînes Sciences et Arts et Spectacles.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Catégorie 1	3	3	3	3	3	3	3	3
Catégorie 2		1	1	1	1	1	1	1
Catégorie 3	2	3	3	4	4	4	4	4
Catégorie 4			1	2	2	2	2	2
TOTAL	5	7	8	10	10	10	10	10

- Les charges.

Nous distinguerons les charges constantes et les charges variables.

. Les charges constantes.

Il s'agit des coûts de diffusion et de structure qui ne varient pas sur la période considérée. En effet, la tendance est plutôt à la baisse des prix en matière de diffusion numérique. Est appliqué un taux de glissement modeste au poste structure de l'ordre de 2 % par an.

De plus, nous avons considéré que le montant de ces charges était le même quel que soit le type de chaîne. Chacune a une structure, une régie et une capacité satellitaire identiques.

La régie représente, d'après les propositions commerciales reçues, une charge de 1,2 MF équipement et exploitation compris pour une installation quasi automatique surveillée par un agent.

Pour le satellite, nous avons prévu un canal numérique par chaîne avec une capacité de 6 mégabits utilisé 12 heures par jour. Son prix est alors de 4 MF par an multiplexage et cryptage compris.

Enfin, en termes de structure, nous comptons par chaîne nouvelle huit personnes à 300 000 frs par an charges comprises.

### . Les charges variables.

Ce sont les coûts de programmes. Le poste du compte de charges le plus important quelle que soit la chaîne thématique. Cela comprend les achats et la production.

Pour les achats, nous partons d'un tarif moyen de 10 000 F/ heure tous genres confondus. Ce prix augmente chaque année de 5% sur la période considérée. Cette croissance peut paraître modeste. Elle correspond en effet à une situation de concurrence limitée sur le marché des droits. Ce sera le cas s'il n'existe qu'un seul bouquet en France. Nous avons retenu cette perspective parce que c'est la seule qui garantit la viabilité économique d'une offre thématique.

En matière de production, nous avons choisi de définir une même configuration à savoir plateau avec invités et d'établir un prix unique de 75 000 F/heure par programme et pour toutes les chaînes.

Nous avons ensuite fait varier les parts respectives d'achats et de production suivant le programme concerné. En fonction du thème et de l'importance des stocks d'émissions préexistantes.

C'est à partir de cette variation qu'ont pu être distinguées les différentes catégories de chaînes thématiques précédemment exposées correspondant à quatre niveaux de coûts de programme.

Niveau 1 : ARTE et la Cinquième 24h/24h. Il est admis que les droits supplémentaires nécessaires pour l'extension de l'antenne et le coût additionnel pour la location d'un canal entier en numérique sur le satellite seront pris en charge par les chaînes elles-mêmes.

Niveau 2 : Cinéma. Dans le cas du paiement à la séance, il n'y a pas d'achat au sens habituel du terme, mais partage de la recette nette entre le détenteur des droits des films et l'éditeur. Il peut être admis, dans le cas d'un canal Cinéma mondial non francophone et non américain, qu'il n'y a pas de minimum à garantir par film auprès des distributeurs. Mais il ne faut pas oublier le coût de la version française en sous titrage, chiffrée à 50 000 frs le film.

Niveau 3 : Histoire, Fictions, Magazines et Arts et Spectacles. Compte tenu de l'importance des stocks de programmes préexistants, les grilles de ces chaînes

peuvent être composées à 75 % d'achats au prix de départ moyen tous genres confondus de 10 000 F/heure et à 25 % de production propre en plateau à un coût moyen de 75 000 frs/heure.

Le coût annuel pour le programme par chaîne de cette catégorie atteint 24 M répartis entre 17 M en production et 7 M en achats.

Niveau 4 : Sports et Sciences. Ici, c'est l'inverse du cas précédent, 75 % du programme sont en production propre à 75 000 frs/heure et 25 % en achat à 10 000 F/heure en moyenne.

Le coût annuel pour les programmes est alors, par chaîne, de 53,5 M comprenant 51,2 M en production et 2,3 MF en achats.

En matière d'habillage nous avons compté par chaîne, un amortissement annuel de 0,25 MF pour l'investissement de départ et 1 MF par an en exploitation à raison de 7 bandes annonce par semaine sur 52 semaines pour un coût unitaire de 3000 frs par bande.

Nous avons considéré que les droits des artistes interprètes seront à la charge des cédants, et les droits d'auteurs à celle des distributeurs. Ce qui correspond à la réalité juridique en la matière.

Reste donc à la charge des chaînes thématiques, la cotisation au compte de soutien de l'ordre de 5,5 % par programme à partir de la troisième année.

Enfin, en ce qui concerne la promotion, nous avons prévu 1 M par an et par chaîne avec une augmentation de 10 % par an.

#### . Les économies d'échelle.

Nous ferons apparaître ici les économies sur tous les postes du compte de charges que permet l'organisation d'une forte synergie entre toutes les chaînes thématiques publiques.

La réservation groupée des capacités satellitaires entraîne une réduction de 20 % du coût. Avec l'agrégation de toutes les régies de diffusion en un dispositif unique, c'est également 20 % en moins sur ce poste.

En ce qui concerne la structure, le regroupement des équipes et la mise en commun de certaines fonctions permettent une diminution de 25 % de la charge.

En matière de programmes, on peut compter une économie de 20 % sur ce poste en négociant d'une part des achats groupés avec même une partie commune tournant successivement sur plusieurs chaînes et d'autre part des contrats globaux avec les prestataires de services pour la production.

Enfin, des abattements de prix du même ordre sur les frais de copies, les coûts des habillages et les frais de promotion ont été pratiqués.

On constate ainsi que ces économies d'échelle sont très importantes. Elles permettent en fait de financer près de deux chaînes thématiques de catégorie 3.



### - Les produits.

Nous savons dès le départ que pour les chaînes thématiques les entreprises publiques ne peuvent pas compter sur de l'argent supplémentaire en provenance de l'Etat.

C'est dire que ces développements doivent être financés par les ressources du marché de la télévision payante.

Nous avons identifié trois types de recettes. Celle des abonnements en numérique au câble et en réception directe. Celle de la publicité et du parrainage. Et les subventions accordées par l'Union Européenne pour encourager la production et la diffusion en 16/9ème et dont bénéficie aujourd'hui notamment France Supervision. Nous sommes restés dans les trois cas très raisonnables dans nos chiffrages de départ et nos hypothèses de progression.

### . Les recettes publicitaires.

A partir d'évaluations de France Espace que nous avons très fortement minorées, les recettes publicitaires ont été calculées sur l'ensemble de la période du compte de produit en considérant que les chaînes de catégorie 3, dont les programmes sont pour l'essentiel constitués d'émissions préexistantes attireront moins les annonceurs que les télévisions thématiques de catégorie 4 où la proportion de production est majoritaire.

Enfin, passée la période de mise en place de l'offre, c'est-à-dire à partir de 2001, les recettes augmentent de 10 % chaque année.

### . Les recettes des abonnements.

Elles représentent le principal poste du compte de produit. Nous avons montré dans un chapitre précédent que l'offre groupée en option est la meilleure solution pour l'ensemble des chaînes thématiques du secteur public.

### . le prix.

Sur l'ensemble des marchés cette offre groupée en option sera vendue à un prix de lancement de 45 frs HT. C'est un tarif très compétitif par rapport à la concurrence et compte tenu de la qualité et de la diversité du service proposé. L'offre en effet sera dès 1997 composée de 7 programmes.

Ensuite le prix augmentera de 10 frs tous les deux ans pour atteindre 65 frs en l'an 2001. A ce moment là l'option publique sera complète avec 10 chaînes thématiques.

Sur l'ensemble de la période, nous avons retenu un taux de pénétration de 30 % pour cette option groupée publique. On peut considérer cette prévision comme prudente par rapport aux estimations des distributeurs eux-mêmes.

L'ensemble des thématiques publiques sera proposé aux abonnés du câble et de la réception directe.

#### . Le marché du câble.

Il s'agit de calculer le marché potentiel pour l'offre publique sur le câble dans la perspective de l'introduction du numérique.

Les prévisions sont ici particulièrement difficiles à établir. Il faut en effet, pour aujourd'hui et pour demain, prendre en compte une très grande diversité de situations. Hétérogénéité des offres commerciale et des capacités techniques de distribution. Quant au passage au numérique, les dates varient suivant le distributeur.

Néanmoins, il est possible de ramener cette mosaïque à des agrégats simples qui tiennent compte d'une part des possibilités actuelles et futures d'accueil par les réseaux câblés de nouveaux programmes distribués aujourd'hui en analogique et demain en numérique et d'autre part du développement présent et à venir du décodeur visiopass sur le câble, et enfin du calendrier de montée en charge de l'offre publique.

Ainsi nous avons évalué ce marché potentiel en 1997 à 30 % (1) de tous les abonnés au câble en partant des réseaux de la Lyonnaise Communication. Ce pourcentage progressant régulièrement ensuite pour se stabiliser à 50 % à partir de l'an 2000. Sachant que le parc total d'abonnés augmente modestement de 6 % par an.

Ajoutons enfin que dans le câble selon les usages commerciaux en vigueur, il faut compter pour l'offre publique une recette nette correspondant à 50 % du prix payé par l'abonné.

#### . Le marché de la réception directe.

Sur ce marché, les enjeux apparaissent clairement à partir des calculs de recettes.

S'il y a deux bouquets concurrents en France, voire plus, et que l'offre publique est contrainte de choisir l'un deux, le marché potentiel est alors trop étroit pour assurer l'équilibre économique. Il faut méditer d'ailleurs sur ce point le cas de la Grande Bretagne où les deux bouquets se sont rapidement réunis en un seul après avoir perdu beaucoup d'argent chacun.

Si à l'inverse, il n'existe qu'un seul bouquet vendu par plusieurs distributeurs, alors les revenus des abonnements seront suffisants et l'offre thématique publique sera viable financièrement.

C'est bien entendu le second cas de figure que nous avons retenu. Dans ces conditions, on peut estimer pour l'ensemble des distributeurs en réception directe numérique, très raisonnablement le nombre d'abonnés à 300 000 en 1997. Ce chiffre progressant rapidement ensuite pour atteindre 1 M en l'an 2000. Ensuite il augmente au moins autant que le câble, soit 6 % par an.

(1) Ce pourcentage a été calculé à partir d'une étude détaillée de la situation actuelle et future de tous les câblo opérateurs et des entretiens menés avec les principaux distributeurs.

La recette nette pour l'éditeur devrait être de 65 % du prix payé par l'abonné. Partage plus favorable donc, que sur les réseaux câblés qui s'explique par des coûts de distribution et de commercialisation plus faibles.

. Subvention de l'Union Européenne pour le 16/9ème.

Dans la mesure où nous avons prévu que France Supervision d'aujourd'hui serait scindée en deux dans l'offre publique, nous avons intégré au compte de produits des subventions de l'Union Européenne pour la diffusion, la production et la remastérisation en 16/9ème dont France Supervision bénéficie aujourd'hui.

- Le compte de résultat.

En rapprochant les charges et les produits, nous constatons que l'offre publique télévision et radio atteint l'équilibre annuel en 2001 en cinquième année. Et le retour sur investissement intervient en 2003, soit en septième année.

Nous avons calculé séparément les comptes d'exploitation d'une part, du canal Cinéma en paiement à la séance, d'autre part, de l'ensemble des autres télévisions thématiques et enfin de l'offre radio. C'est globalement la réunion de ces trois économies différentes qui parvient à l'équilibre.

Il est clair dans l'analyse que l'équilibre économique de l'ensemble des thématiques proposé repose pour l'essentiel sur, d'une part l'organisation d'une forte synergie entre toutes les entreprises publiques concernées permettant des économies d'échelle significatives et d'autre part la commercialisation de cette offre par tous les distributeurs en réception directe et en offre groupée.

### **4.3 - La dispersion naturelle**

Le secteur public de l'audiovisuel, dans son ensemble, ne s'est vraiment mobilisé sur les enjeux du numérique que très récemment.

- Rappel historique. Sur les dix dernières années, le bilan des entreprises publiques est dans ce domaine plutôt contrasté. Des opportunités ont été manquées : citons la participation à « Canal J » et le projet « Sport 2/3 » avec le groupe Chargeur qui n'a pas été lancé. Quelques réalisations : « Euronews » d'une part, montage européen très compliqué qui a été en partie sauvé de ses premières difficultés par l'entrée au capital d'un partenaire privé et dont l'avenir reste encore incertain ; « France Supervision » d'autre part créé dans le contexte très particulier du lancement du format 16/9 et de la haute définition et qui sert toujours de vitrine à ces nouvelles technologies.

Jusqu'en 1994, le secteur public est resté dans l'ensemble très passif. La première des entreprises publiques à s'engager dans une réflexion sur la question des chaînes thématiques fut la Sept/Arte. Elle mit au point des projets concrets de programmes qu'elle proposa à France Télévision et à l'INA.

- Les premières chaînes thématiques publiques. La Chaîne Histoire dès le printemps 1994. La Chaîne Fiction ensuite, proposée par France 3. La première a connu une évolution mouvementée au point que son avenir reste incertain. Quant à la seconde, elle a réussi à se lancer.

Quelles conclusions générales tirer de ces deux expériences pour à la fois le secteur public et l'Etat ?

Au moins trois, valables pour toutes les chaînes thématiques :

. Il faut dégager un chef de file dès le départ,

. Le secteur public doit présenter un front uni vis-à-vis de ses interlocuteurs extérieurs et en particulier dans ses discussions avec des partenaires privés.

. Il est nécessaire enfin qu'un contrat clair soit passé entre les entreprises publiques et l'Etat sur ces opérations.

- A chacun son projet. On assiste depuis la fin 1995 et surtout le début de cette année à un changement spectaculaire dans le secteur public. L'élément décisif de cette évolution c'est l'engagement de France Télévision. Cette entreprise publique lance une vaste offensive dans le domaine notamment de la distribution avec la création de Steps puis de TPS.

Aujourd'hui, on constate que chaque entreprise publique avance sur ses propres projets de chaînes thématiques. La Sept/ARTE en a développé un certain nombre à côté du programme Histoire. La Cinquième mène des réflexions de son côté.

France Télévision étudie des projets spécifiques dans la perspective de la constitution du bouquet TPS et du quota de canaux qui lui sont réservés.

Force est donc de constater que le secteur public a agi jusqu'ici et continue d'agir encore aujourd'hui en ordre dispersé. Cette dispersion génère des surcoûts et une certaine redondance des moyens d'expertise. Elle affaiblit l'ensemble et fait courir aux Pouvoirs Publics des risques supplémentaires de dérapage, notamment sur le plan financier.

#### **4.4 - Le pôle d'édition**

On a constaté ci-dessus l'importance des économies d'échelle que génère la mise en commun des moyens pour les chaînes et services thématiques du secteur public.

Ces économies représentent globalement plus de 20 % des charges totales de l'offre groupée. Cela permet, il faut le noter, de financer en fait deux chaînes thématiques catégorie 3 (à faible coût). Ces économies représentent un enjeu très important.

Or celles-ci ne peuvent être mises en oeuvre que si une forte synergie entre les entreprises publiques est organisée. Cette perspective implique en amont non seulement la réunion des richesses en programmes, des savoirs faire et des moyens techniques et humains en provenance de toutes les entreprises publiques en un seul ensemble mais aussi la désignation d'une direction unique.

Nous avons également insisté, dans un chapitre précédent sur la nécessité d'éviter la dispersion actuelle. La synergie doit y remédier. Elle a enfin pour objectif d'apporter des garanties supplémentaires à l'Etat en ce qui concerne le respect par les entreprises publiques à la fois du cadre défini et des objectifs fixés pour ces développements thématiques.

Comment organiser cette synergie ? On pourrait envisager de confier à l'une des entreprises publiques existantes la charge de mettre en oeuvre pour le compte de l'ensemble, le pôle d'édition de programmes thématiques. Mais dans cette hypothèse l'arbitrage paraît très difficile.

La création d'une société commune apparaît très nettement comme la meilleure solution pour organiser la synergie du secteur public. Placée en quelque sorte à égale distance de toutes les composantes, elle garantit ainsi à chacune et en particulier aux plus petites la prise en compte de ses intérêts et de ses projets.

Les fonctions de cette société. Cette structure serait à la fois une société d'ingénierie et un holding financier. Plus précisément elle assumerait pour le compte du secteur public les fonctions suivantes :

- Etude et développement des projets proposés par l'un des actionnaires ou à son initiative. De la définition du concept et l'étude de marché au montage financier de la chaîne.

- Sélection et formation des salariés du secteur public candidats aux différents emplois de ces chaînes thématiques.
- Gestion des participations financières du secteur public dans les différentes thématiques. Celles-ci en effet devront associer des partenaires privés. Dans ce cadre, la société commune devra veiller en particulier au respect du cadre financier et économique proposé.
- Définition et organisation des moyens communs nécessaires à la mise en oeuvre des différentes chaînes thématiques notamment en matière de diffusion, de production, d'achat et de promotion auprès des différentes antennes hertziennes radio et télévision du secteur public.

Les actionnaires de cette société. Cette société commune aurait pour actionnaires toutes les entreprises publiques selon une répartition qui pourrait être la suivante: France 2 : 18 %, France 3 : 18 %, la Sept/ARTE : 18 %, la Cinquième : 18 %, l'INA 18 %, Radio France : 5 %, TDF: 5 %.

Pourquoi cette égalité entre les différentes entreprises? Parce que cela correspond à la situation réelle au regard d'une part de la capacité d'autofinancement à partir de la trésorerie et d'autre part des stocks de programmes de patrimoine.

Le capital devra être de 100 MF libérable progressivement et financé par les partenaires sur leurs fonds propres. Les entreprises publiques partenaires peuvent financer leurs participations à cette société commune sur leurs trésoreries. Et ce capital permet au secteur public d'assumer la majorité (60 %) du besoin de financement global de l'offre groupée définie précédemment.

La structure de cette société. Il s'agit d'une structure légère ne comportant qu'une dizaine de personnes. Elle peut être constituée sans création d'emplois nouveaux. Elle réunirait en effet, par mise à disposition les différents collaborateurs qui à l'heure actuelle travaillent en ordre dispersé et le plus souvent sans moyen suffisant dans les différentes entreprises publiques.

On peut compter, dans ces conditions, rassembler les compétences dans les métiers suivants: programme, technique, juridique et financier. Quant à celles qui manquent notamment sur des questions commerciales, il est tout à fait possible de mobiliser par contrat des conseils extérieurs.

Il doit être entendu que cette société commune n'a pas vocation à gérer directement les chaînes thématiques. Elle en sera l'actionnaire public et interviendra en amont et en aval de celles-ci pour en faciliter la mise en oeuvre et le développement.

Enfin, cette société commune pourra passer un accord avec l'Etat définissant à la fois les moyens et les objectifs de son activité. Ce contrat prévoira également les modalités précises du contrôle exercé sur cette société par les Pouvoirs Publics.

## CONCLUSION

Nous nous proposons en conclusion de tracer la perspective européenne de l'offre thématique publique telle que nous venons de la définir.

Nous savons que dès maintenant les enjeux du numérique se situent à l'échelle de l'Europe.

Face à ce regroupement quelle stratégie le secteur public français peut-il adopter à partir de la base nationale que représentera en France l'offre de programmes et services thématiques proposée ?

Il nous semble que le secteur public français doit en premier lieu privilégier son rôle d'éditeur. En second lieu, s'allier avec les autres secteurs publics nationaux de l'audiovisuel des différents pays de l'Union Européenne tels que la BBC en Grande Bretagne, l'ARD et la ZDF en Allemagne et la RAI en Italie.

Il faut constater que dans le domaine des télévisions thématiques, le secteur public français est en avance à la fois dans ses réflexions et dans ses réalisations par rapport à ses homologues des autres pays européens.

Il reviendra à la Société Commune proposée, d'engager la réflexion et les rapprochements avec les entreprises publiques de l'audiovisuel européen sur des projets de programmes et services thématiques.

Quel modèle de coopération retenir alors ? Il nous paraît préférable d'adopter dans ce domaine une démarche pragmatique.

En accordant la préférence à la définition de formats communs de chaînes et services thématiques déclinés par pays avec des partenariats différents adaptés aux différentes réalités nationales dans lesquels les pôles publics sont unis et majoritaires avec pour chef de file le secteur public national de chaque pays considéré.

## **5 - Le compte de résultats prévisionnels**



# COMPTES DE RESULTATS PREVISIONNELS

En Millions de Francs.

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
------	------	------	------	------	------	------	------

Arrainage	0,0	1,5	4,5	14,5	19,5	22,2	24,4	26,9
Câble	0,0	24,3	30,9	53,4	70,7	88,6	94,0	107,2
Réception directe	0,0	31,6	63,2	103,0	128,7	161,2	170,4	194,9
Subvention U.E.	0,0	0,0	21,2	38,2	38,2	38,2	38,2	38,2
Produits Financiers	0,1	0,5	0,4	0,3	0,3	0,1	0,2	1,0
<b>Total Recettes :</b>	<b>0,1</b>	<b>57,9</b>	<b>120,1</b>	<b>209,4</b>	<b>257,4</b>	<b>310,4</b>	<b>327,1</b>	<b>368,2</b>

Diffusion	0,0	15,6	20,8	31,2	31,2	31,2	31,2	31,2
Structure	4,4	13,2	18,5	29,1	30,6	32,1	33,7	35,4
Programmes	25,8	83,9	144,2	234,9	241,0	247,5	251,1	256,9
Promotion	1,0	3,0	4,4	7,3	8,0	8,8	9,7	10,6
Economies d'échelle	0,0	-23,1	-37,2	-59,7	-60,6	-61,5	-62,5	-63,6
Coutis Financiers	0,0	0,0	0,0	1,6	3,2	3,2	2,1	0,0
Imprévus	1,6	4,6	7,5	12,1	12,5	12,9	13,2	13,5
<b>Total Charges :</b>	<b>32,8</b>	<b>97,1</b>	<b>158,2</b>	<b>256,5</b>	<b>265,8</b>	<b>274,1</b>	<b>278,4</b>	<b>284,0</b>

<b>RESULTATS</b>	Par an :	-32,7	-39,3	-38,0	-47,1	-8,4	36,4	48,7	84,2
	Cumulés :	-32,7	-72,0	-110,0	-157,1	-165,5	-129,1	-80,4	3,8

# LES RECETTES

En Millions de Francs.

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
------	------	------	------	------	------	------	------

## 1. Publicité - Parrainage : (Recettes nettes)

- Catégorie 1 :	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Catégorie 3 :	1,5	4,5	10,0	12,0	13,2	14,5	16,0
- Catégorie 4 :	0,0	0,0	4,5	7,5	9,0	9,9	10,9
<b>Total :</b>	<b>1,5</b>	<b>4,5</b>	<b>14,5</b>	<b>19,5</b>	<b>22,2</b>	<b>24,4</b>	<b>26,9</b>

## 2. Câble (Numérique) :

- Abonnés : (+ 6% / an)	1 200 000	1 272 000	1 348 000	1 429 000	1 515 000	1 606 000	1 702 000
- Marché potentiel :	300 000	381 600	539 200	714 500	757 500	803 000	851 000
- Abonnés a l'offre : (Taux de pénétration : 30%)	90 000	114 480	161 760	214 350	227 250	240 900	255 300
- Prix de vente mensuel (en Frs) :	45,0	45,0	55,0	55,0	65,0	65,0	70,0
- Rémunération (50%) :	22,5	22,5	27,5	27,5	32,5	32,5	35,0
<b>Recettes :</b>	<b>24,3</b>	<b>30,9</b>	<b>53,4</b>	<b>70,7</b>	<b>88,6</b>	<b>94,0</b>	<b>107,2</b>

## 3. Réception directe (numérique) :

- Marché potentiel : (Canal Satellite + Tps)	300 000	600 000	800 000	1 000 000	1 060 000	1 120 000	1 190 000
- Abonnés a l'offre : (Taux de pénétration : 30%)	90 000	180 000	240 000	300 000	318 000	336 000	357 000
- Prix de vente mensuel (en Frs) :	45,0	45,0	55,0	55,0	65,0	65,0	70,0
- Rémunération (65%) :	29,3	29,3	35,8	35,8	42,3	42,3	45,5
<b>Recettes :</b>	<b>31,6</b>	<b>63,2</b>	<b>103,0</b>	<b>128,7</b>	<b>161,2</b>	<b>170,4</b>	<b>194,9</b>

## 4. Subvention U.E. (16/9 eme) :

- Sur Diffusion :		6,8	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7
- Sur Remast. : Cat 3			6,1	6,1	6,1	6,1	6,1
Cat4		2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
- Sur Production Cat 3			4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Cat4		12,3	12,3	12,3	12,3	12,3	12,3
<b>Total :</b>		<b>21,2</b>	<b>38,2</b>	<b>38,2</b>	<b>38,2</b>	<b>38,2</b>	<b>38,2</b>

<b>Produits Financiers :</b>	<b>4%</b>	<b>0,1</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>1,0</b>
------------------------------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>0,1</b>	<b>57,9</b>	<b>120,1</b>	<b>209,4</b>	<b>257,4</b>	<b>310,4</b>	<b>327,1</b>	<b>368,2</b>
-----------------------	------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Le document est Français : Le Pôle public de programmes thématiques : radio et télévision

# LES CHARGES

En Millions de Francs.

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
------	------	------	------	------	------	------	------

## 1 Diffusion :

- Régie (Coût unitaire) :	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
- Satellite (Coût unitaire) :	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
- Total Régie :	3,6	4,8	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
- Total Satellite :	12,0	16,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
<b>Total Diffusion :</b>	<b>0,0</b>	<b>15,6</b>	<b>20,8</b>	<b>31,2</b>	<b>31,2</b>	<b>31,2</b>	<b>31,2</b>

## Structure : (+5% par an)

- Personnel (Coût unitaire) :	1,2	2,4	2,5	2,6	2,8	2,9	3,1	3,2
- Frais généraux (Coût unitaire) :	1,0	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,6	2,7
- Total Personnel :	2,4	7,2	10,1	15,9	16,7	17,5	18,4	19,3
- Total Frais généraux :	2,0	6,0	8,4	13,2	13,9	14,6	15,3	16,1
<b>Total Structure :</b>	<b>4,4</b>	<b>13,2</b>	<b>18,5</b>	<b>29,1</b>	<b>30,6</b>	<b>32,1</b>	<b>33,7</b>	<b>35,4</b>

## 3 Programmes :

### 3.1 Production & Achats :

- Catégorie 1 :	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Catégorie 3 :	23,9	72,8	73,8	100,0	101,7	103,3	105,0	106,9
- Catégorie 4 :	0,0	0,0	53,7	107,6	107,9	108,1	108,4	108,7
<b>Total Productions &amp; Achats :</b>	<b>23,9</b>	<b>72,8</b>	<b>127,5</b>	<b>207,6</b>	<b>209,5</b>	<b>211,5</b>	<b>213,4</b>	<b>215,6</b>

### 3.2 Frais Techniques :

- Catégorie 1 :	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Catégorie 3 :	0,9	2,7	2,7	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
- Catégorie 4 :	0,0	0,0	0,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
<b>Total Frais Techniques :</b>	<b>0,9</b>	<b>2,7</b>	<b>3,6</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>

### 3.3 Habillage & Ayants-droits :

- Habillage (Coût Unitaire) :	0,5	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6
- Total Habillage :	1,0	3,8	5,2	8,1	8,4	8,8	9,2	9,5
- Ayants - Droits : 8% (Cnc, droits d'auteurs)	4,6	7,9	13,7	17,5	21,8	23,1	26,3	
<b>Total Hab. &amp; Ayants-droits :</b>	<b>1,0</b>	<b>8,3</b>	<b>13,1</b>	<b>21,8</b>	<b>26,0</b>	<b>30,6</b>	<b>32,3</b>	<b>35,9</b>

<b>Total Programmes :</b>	<b>25,8</b>	<b>83,9</b>	<b>144,2</b>	<b>234,9</b>	<b>241,0</b>	<b>247,5</b>	<b>251,1</b>	<b>256,9</b>
---------------------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## LES CHARGES

En Millions de Francs.

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
------	------	------	------	------	------	------	------

### 4 Promotion :

- Promotion (Coût Unitaire) :	0,5	1,0	1,1	1,2	1,3	1,5	1,6	1,8
- Total Promotion :	1,0	3,0	4,4	7,3	8,0	8,8	9,7	10,6

### 5 Economies d'echelle :

- Diffusion : -20%	-3,1	-4,2	-6,2	-6,2	-6,2	-6,2	-6,2	-6,2
- Structure : -25%	-3,3	-4,6	-7,3	-7,6	-8,0	-8,4	-8,8	-8,8
- Programmes : -20%	-14,6	-25,5	-41,5	-41,9	-42,3	-42,7	-43,1	-43,1
- Frais techniques : -35%	-1,0	-1,3	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9
- Habillage : -20%	-0,8	-1,0	-1,6	-1,7	-1,8	-1,8	-1,9	-1,9
- Promotion : -15%	-0,5	-0,7	-1,1	-1,2	-1,3	-1,4	-1,6	-1,6
<b>Total :</b>	<b>0,0</b>	<b>-23,1</b>	<b>-37,2</b>	<b>-59,7</b>	<b>-60,6</b>	<b>-61,5</b>	<b>-62,5</b>	<b>-63,6</b>

<b>TOUTS-TOTAL CHARGES :</b>	<b>31,2</b>	<b>92,5</b>	<b>150,6</b>	<b>242,8</b>	<b>250,1</b>	<b>258,0</b>	<b>263,1</b>	<b>270,5</b>
------------------------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<u>Imprévus :</u> 5,00%	1,6	4,6	7,5	12,1	12,5	12,9	13,2	13,5
-------------------------	-----	-----	-----	------	------	------	------	------

<u>Frais Financiers :</u> 7,00%				1,6	3,2	3,2	2,1	
---------------------------------	--	--	--	-----	-----	-----	-----	--

<b>TOTAL CHARGES :</b>	<b>32,8</b>	<b>97,1</b>	<b>158,2</b>	<b>256,5</b>	<b>265,8</b>	<b>274,1</b>	<b>278,4</b>	<b>284,0</b>
------------------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

# PLAN DE FINANCEMENT

En Millions de Francs

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Résultat d'exploitation	-32,7	-39,3	-38,0	-47,1	-8,4	36,4	48,7	84,2
Augmentation BFR	-7,3	-4,9	-2,2	-6,9	-0,9	-1,0	-1,0	-1,1
Trésorerie d'exploitation	-39,9	-44,1	-40,2	-54,0	-9,3	35,4	47,8	83,1
Investissements	-1,0	-0,3	-0,4	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
Amortissements	0,2	0,4	0,6	1,0	1,1	0,6	0,6	0,6
Solde d'exploitation	-40,7	-44,1	-40,1	-53,6	-8,8	35,4	47,8	83,1
Recours à l'emprunt				45,0				
Remboursement d'emprunt						-15,0	-30,0	
Apport en compte courant		25,0	30,0	20,0				
Remboursement compte courant						-15,0	-20,0	-40,0
Augmentation de capital	50,0	25,0						
Variation trésorerie	9,3	5,9	-10,1	11,4	-8,8	5,4	-2,2	43,1
Solde de trésorerie	9,3	15,2	5,1	16,5	7,7	13,0	10,8	53,8

## **6 - Annexes**

*République Française*  
*Ministère de la Culture*

*3, rue de Valois, 75042 Paris Cedex 01 - Téléphone : (1) 40 15 80 00*

*Le Ministre*

018361 - 25 JAN. 96

Monsieur Philippe CHAZAL  
La Sept-Arte  
50 avenue Théophile-Gautier  
75016 PARIS

Monsieur, Cher Ami,

Je veux faire du développement de la télévision thématique un axe important de la politique du gouvernement dans le domaine de l'audiovisuel. En effet, face à l'explosion du numérique qui se prépare, il me paraît très important de définir et de mettre en oeuvre une offre de programmes et de services à la hauteur de l'enjeu technologique.

Jusqu'à présent l'intérêt pour le développement de chaînes thématiques, a plutôt été le fait d'entreprises privées, dont il faut naturellement encourager et soutenir le dynamisme.

L'importance du défi à relever, doit conduire à mobiliser toutes les forces disponibles. Il me paraît donc nécessaire que les entreprises publiques de l'audiovisuel se mobilisent également dans le domaine des programmes et des services thématiques pour satisfaire la demande du téléspectateur.

Il doit être entendu que le secteur public ne pourra engager ces développements que dans la mesure où ceux-ci trouveront, en grande partie, leur équilibre économique sur le marché des abonnements. Il s'agit, ainsi, pour les entreprises publiques de saisir avec la télévision thématique de nouvelles opportunités de valorisation de leurs investissements dans les programmes.

Il doit être compris également que ces développements ne pourront être mis en oeuvre que dans le cadre d'une forte synergie entre les différentes composantes du secteur public. Enfin celui-ci devra privilégier les chaînes thématiques ayant des missions conformes à sa vocation, afin de garantir la complémentarité avec le secteur privé.

Afin de réfléchir aux conditions de développement des chaînes thématiques du secteur public, j'ai décidé de vous confier à titre personnel, eu égard à votre expérience dans ce domaine, une mission d'étude et de proposition.

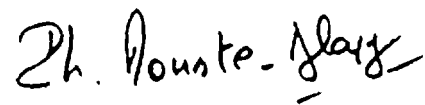
Vous aurez à me présenter dans un rapport attendu pour le début du printemps 1996, les développements possibles du secteur public en matière de chaînes thématiques et le cadre

financier et commercial respectant les principes énoncés précédemment dans lequel ces développements pourront être envisagés.

Vous pourrez vous appuyer sur le service juridique et technique de l'information et de la communication (SJTC) pour mener à bien votre mission, et je vous demanderai de la mener en étroite collaboration avec l'ensemble des organismes publics audiovisuels

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs et amicaux,

Philippe DOUSTE-BLAZY

A handwritten signature in black ink, reading "Ph. Douste-Blazy" with a stylized flourish at the end.



## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES DANS LE CADRE DE LA MISSION

### 1) Entreprises publiques

LA CINQUIEME	LEFEBVRE Maxime MINO Jean	<i>Secrétaire Général Directeur de l'Antenne et des Programmes</i>
FRANCE ESPACE	GAZEAU Michel	<i>Directeur Délégué à la Gestion</i>
FRANCE TELEVISION	SAPAUT Didier FRECCERO Carlo	<i>Directeur du Développement Conseiller Spécial auprès du Président</i>
INA	CALAFATO Gilbert	<i>Inspecteur Général</i>
RADIO FRANCE	BARLUET Sophie	<i>Directeur Général Adjoint</i>
LA SEPT/ARTE	FONT Hélène VION Christian	<i>Secrétaire Général Directeur Financier</i>
SOFIRAD	COMBET Etienne VANDERCHMITT Georges	<i>Directeur Délégué Président Directeur Général</i>
TDF TDF - PTA	NOIREL Yves PAUCHON Bernard	<i>Directeur Exécutif Division Service Vidéo Directeur Général</i>

### 2) Entreprises privées

CHARGEURS	CREPON Michel	<i>Directeur Général Adjoint</i>
CLT	RIGAUD Jacques	<i>Administrateur Délégué</i>
HAVAS	SAHUT D'IZARN Philippe	<i>Directeur Général Adjoint</i>
MATRA-HACHETTE	LEHN Jacques	<i>Directeur Général Secteur Média</i>

### 3) Distributeurs

ANOC	TOURAINÉ Bertrand	<i>Président</i>
CANALSATELLITE	DELECOUR Bruno GEROLAMI Olivier	<i>Président Directeur Général Directeur Général</i>
LYONNAISE COMMUNICATION	du PELOUX Cyrille VAINSTEIN Gustavo	<i>Président Directeur Général Directeur du Marketing et des Programmes</i>

#### 4) Institutions

ASSEMBLE NATIONALE	COUSIN Bertrand	<i>Député</i>
	DOMINATI Laurent	<i>Député</i>
CSA	CORNIER Laurent	<i>Chargé de Mission</i>
	GUICHENEY Geneviève	<i>Membre du CSA</i>
	HURARD François	<i>Chef du Service des Programmes</i>
SENAT	CLUZEL Jean	<i>Sénateur</i>

#### 5) Syndicats

CFDT	RICAU Jacques	<i>Secrétaire Général RT</i>
CGT	KMIOTEK Charles	<i>Secrétaire Général SNRT CGT</i>
FO	CHAZAUD Gilbert	<i>Secrétaire Général SNFORT</i>

# CANAL CINEMA PAIEMENT A LA SEANCE

30-05-96 Version 7

En Millions de Francs.

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
------	------	------	------	------	------	------	------

arrainage	0,0	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9
Palements à la séance :	0,0	20,7	25,8	32,6	36,9	43,0	45,5	53,1
<b>Total Recettes :</b>	<b>0,0</b>	<b>21,2</b>	<b>26,4</b>	<b>33,2</b>	<b>37,5</b>	<b>43,7</b>	<b>46,3</b>	<b>54,0</b>

Diffusion	0,0	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
Structure	1,5	3,0	3,2	3,3	3,5	3,6	3,8	4,0
ogrammes	1,8	17,1	20,6	25,3	28,3	32,5	34,4	39,7
Promotion	0,3	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9
conomies d'echelle	0,0	-1,8	-1,9	-1,9	-2,0	-2,0	-2,1	-2,2
Imprévus	0,2	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0	2,1	2,4
<b>Total Charges :</b>	<b>3,7</b>	<b>24,5</b>	<b>28,4</b>	<b>33,5</b>	<b>36,8</b>	<b>41,5</b>	<b>43,6</b>	<b>49,4</b>

<b>RESULTATS</b> Par an :	-3,7	-3,3	-2,0	-0,3	0,7	2,3	2,7	4,6
Cumulés :	-3,7	-7,0	-9,0	-9,3	-8,5	-6,3	-3,6	1,1

VF : 25.000 (50% du cout)  
80% des films

# LES RECETTES

En Millions de Francs.

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
------	------	------	------	------	------	------	------

## 1 Publicité - Parrainage :

0,5      0,6      0,6      0,7      0,7      0,8      0,9

## 2 Paiements à la séance :

- Abnt potentiel :      1 500 000   1 872 000   2 148 000   2 429 000   2 575 000   2 726 000   2 892 000

- Nbr d'achat par film :      7 500      9 360      10 740      12 145      12 875      13 630      14 460

- Prix par seances (En Frs) :      29,00      29,00      31,90      31,90      35,09      35,09      38,60

- Prix ht par seances(En Frs) :      25,55      25,55      28,11      28,11      30,92      30,92      34,01  
(et deduction droits auteurs)

- Chiffre d'affaire (En MF) :      27,6      34,4      43,5      49,2      57,3      60,7      70,8

Rémunération (75%) :      20,7      25,8      32,6      36,9      43,0      45,5      53,1

**TOTAL RECETTES :**      21,2      26,4      33,2      37,5      43,7      46,3      54,0

# LES CHARGES

En Millions de Francs.

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
------	------	------	------	------	------	------	------

## 1 Diffusion :

- Total Régie :	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
- Total Satellite :	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
<b>Total Diffusion :</b>	<b>0,0</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>

## 2 Structure : (+5% par an)

- Total Personnel :	0,9	1,8	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3
- Total Frais généraux :	0,6	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,6	1,7
<b>Total Structure :</b>	<b>1,5</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>

## 3 Programmes :

3.1 Reversements recettes :	13,8	17,2	21,7	24,6	28,7	30,3	35,4
3.2 VF :	1,4	2,9	3,0	3,2	3,3	3,5	3,9
3.3 Frais Techniques :	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
3.4 Habillage :	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>Total Programmes :</b>	<b>1,8</b>	<b>17,1</b>	<b>20,6</b>	<b>25,3</b>	<b>28,3</b>	<b>32,5</b>	<b>39,7</b>

## 4 Promotion :

0,3	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

## 5 Economies d'échelle :

- Diffusion : -20%	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9
- Structure : -25%	-0,8	-0,8	-0,8	-0,9	-0,9	-1,0	-1,0
- Habillage : -20%	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
- Frais techniques : -35%	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
- Promotion : -15%	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
<b>Total :</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,8</b>	<b>-1,9</b>	<b>-1,9</b>	<b>-2,0</b>	<b>-2,0</b>	<b>-2,2</b>

<b>SOUS-TOTAL CHARGES :</b>	<b>3,5</b>	<b>23,3</b>	<b>27,0</b>	<b>31,9</b>	<b>35,0</b>	<b>39,5</b>	<b>41,5</b>	<b>47,0</b>
-----------------------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

<u>Imprévus :</u> 5,00%	0,2	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0	2,1	2,4
-------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

<b>TOTAL CHARGES :</b>	<b>3,7</b>	<b>24,5</b>	<b>28,4</b>	<b>33,5</b>	<b>36,8</b>	<b>41,5</b>	<b>43,6</b>	<b>49,4</b>
------------------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------