

Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises
Cycle Supérieur de Gestion

Quelle stratégie pour quel audiovisuel ?

Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme
du Cycle Supérieur de Gestion
par

Bouchra DERRAJI

Mohammed BELHAJ

MEMBRES DU JURY :

Président : Fadel DRISSI, Professeur à l'ISCAE

Suffragants : Saddeq MAANINOU, Secrétaire Général
Ministère de la Communication
: Ouaffaa ZAIM, Professeur à l'ISCAE
: Mohamed BENMOUSSA, Professeur à l'ISCAE
: Abdenbi LOUITRI, Directeur Général de LMS
Marketing

Décembre 2001,

L'institut Supérieur de Commerce et d'Administration des
Entreprises n'entend donner ni approbation, ni
improbation
aux opinions émises dans le cadre de ce travail.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à
leurs auteurs

« La seule ressource qui
s'enrichit
lorsqu'elle se partage c'est
l'information »

" Le développement rapide que connaissent les nouvelles technologies, particulièrement dans le secteur de la communication est également de nature à permettre à notre jeunesse de donner la mesure de ses capacités créatrices"

SM Le Roi Mohammed VI
(extrait du discours du
Trône du 30 juillet 2000)

« Nous allons réformer l'audiovisuel, vous imaginez l'importance du chantier dans un pays comme le Maroc. Elle doit permettre l'accélération de l'information, de la formation, de l'aide au développement. »

Déclaration de Monsieur
Abderrahmane YOUSOUFI
Premier ministre

REMERCIEMENTS

A LAILA et FOUAD qui nous ont soutenus durant les deux années du Cycle Supérieur de Gestion.

A Monsieur Fadel DRISSI pour sa disponibilité, ses conseils et pour les améliorations qu'il a apportées.

A nos parents et nos enfants

A nos familles et nos amis

A tous nos professeurs de l'I.S.C.A.E

A la 25^{ème} promotion du CSG

A tous ceux qui ont contribué à ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de notre sincère gratitude.

Quand il nous a été demandé de réfléchir à un sujet de mémoire, ma première pensée fut de choisir un thème en rapport avec la démarche qualité dans les entreprises marocaines étant mon domaine professionnel.

Au fil des jours, j'ai senti le besoin de préparer mon sujet avec un des collègues de l'ISCAE. M. Belhaj faisait partie du même groupe de formation et le même sous-groupe pour l'intervention en entreprise. Nous étions tous les deux les seuls à nous présenter aux rendez-vous, à manifester de l'intérêt pour le diagnostic de cette entreprise et surtout, nous nous entendions bien.

Mon choix s'est alors porté sur Belhaj, je lui ai proposé de se joindre à moi pour la préparation de ce sujet.

Belhaj de par son expérience professionnelle ne sentit aucune motivation pour le sujet. Il me proposa un thème traitant le paysage audiovisuel marocain. Il me remit quatre ouvrages et me demanda de les lire et de réfléchir avant de décider.

Après lecture du premier ouvrage, j'ai trouvé le sujet séduisant et d'actualité. C'était nouveau pour moi, la télévision vue d'une autre manière, décortiquée. Pénétrer les coulisses de cette boîte magique m'attirait, j'ai donc choisi d'approcher de près ce monde de l'audiovisuel. C'est ainsi qu'a commencé notre sujet de mémoire que nous avons intitulé dans un premier temps "le paysage audiovisuel marocain face à la concurrence"

Bouchra DERRAJI SAHER

Sommaire

	<u>Pages</u>
Introduction	8
Méthodologie	10
Plan	13
1. Télévision	15
1.1 Evolution de la télévision marocaine	17
1.2 Enjeux pourquoi un tel intérêt pour la télévision ?	21
2. Environnement du secteur de la télévision au Maroc	25
2.1 Système politico-légal	
-contrôle profondément ancré-	27
2.2 Concurrence –de la pénurie à l’abondance -	31
2.3 Audience -pour une étude plus fiable-	36
2.4 Téléspectateur marocain -tendances et spécificité-	40
3. Diagnostic de TVM	54
3.1 Evolution -lenteur forcée-	56
3.2 Attribution et personnel -entre fonctionnariat et	
création-	57
3.3 Moyens techniques -obsolescence et renouvellement-	61
3.4 Grille des programmes -décalage avec le temps-	63
3.5 Système financier et budgétaire -érosion et dispersion-	65
4. Diagnostic de 2M	70
4.1 Evolution - pas comme les autres -	71
4.2 Politique générale et personnel -vision obscure-	74
4.3 Production et rédaction -assises de la proximité-	77
4.4 Grille des programmes -un format particulier-	86
4.5 Système de financement -vecteur de changement-	97
5. Développement stratégique	105
5.1 Démarche	106
5.2 Organiser et Développer l’environnement	
audiovisuel	121
5.3 Consolider la grille	129
5.4 Développer les ressources humaines	136
5.5 Développer la télévision publique	141
Conclusion Générale	

Introduction

- Objectifs de la recherche
- Méthodologie
- Plan de mémoire

Objectifs de la recherche

Le paysage audiovisuel marocain est envahi par une multitude de chaînes étrangères. Ce phénomène constitue une menace sérieuse pour les deux chaînes de télévision marocaines que sont TVM et 2M.

L'écart qui se creuse chaque jour entre la production étrangère et la production nationale, que ce soit au niveau conceptuel et créatif ou au niveau technologique et savoir-faire, est de plus en plus important. Ceci nous incite à rechercher, avec les principaux acteurs de l'audiovisuel marocain, un mode de gestion et par delà une stratégie qui permettrait aux deux chaînes télévisées marocaines de faire face à la concurrence,

d'améliorer leur produit et de gagner en audience.

En effet, le taux d'audimat des chaînes au Maroc laisse perplexe. Il faut donc se pencher sur les raisons de cet audimat, de l'intérêt des chaînes étrangères qui ciblent le téléspectateur marocain. Pour quel produit faut-il opter ? Quel public cibler ? Quelle stratégie mener ? Faut-il opter pour le progrès technologique, les exigences sociales et culturelles ? Faut-il internationaliser la production et les échanges ?

Dans ce contexte quelle est la stratégie ou les stratégies de développement pour les deux télévisions nationales ?

De prime à bord, il nous est apparu que pour gérer ces deux entités, il faut anticiper, se projeter dans l'avenir, s'informer sur l'environnement, faire un diagnostic sectoriel des deux entités, ensuite faire une synthèse et des propositions soit en terme de stratégie globale soit en terme de stratégie pour chacune des entités.

Cette problématique a suscité notre intérêt, nous nous sommes donc proposés de traiter dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de d'étude d'un cycle s supérieur de gestion de l'ISCAE, le sujet suivant:

Quelle stratégie, pour quel audiovisuel ?

Cette problématique si elle a suscité notre intérêt, c'est d'une part par l'importance de la télévision comme moyen de développement d'un pays, alors qu'on assistait, par ailleurs, à la prolifération des chaînes étrangères. C'est d'autre part, notre volonté d'enrichir nos expériences professionnelles par les techniques de management acquises au Cycle Supérieur de Gestion.

Méthodologie

Après approbation du thème par le directeur de recherche et par le groupe de recherche, dans lequel nous évoluions, nous avons limité le champ de

notre intervention au système télévisuel et avons ensuite entamé notre analyse en partant de la problématique suivante: "**Quelle stratégie pour les deux chaînes de télévision marocaines?**".

Pour répondre à cette question, nous avons basé notre méthodologie de recherche sur les recommandations de M. DRISSI et de l'intervention du groupe de recherche, cette méthodologie est reprise schématiquement en annexe (annexe n° 4).

Si elle nous est apparue assez riche, elle fut cependant assez longue pour ne pas dire fastidieuse. Nous lui avons consacré pas moins de deux années de travail. Le domaine de l'audiovisuel étant très changeant, nous devons à chaque fois actualiser nos recherches. Les principales phases de la dite méthodologie sont les suivantes:

- Recueil d'information ;
- Travail sur le terrain ; entretiens, sondages et visites des familles ;
- Analyse de la bibliographie, des entretiens et des sondages ;
- Développement de la stratégie ;
- Rédaction du mémoire.

La phase de recueil d'information est la plus importante ; que ce soit en bibliographie ou en recherche sur le terrain. C'est ainsi que nous avons eu des entretiens non directifs avec 15 personnes de l'audiovisuel marocain (voir annexe N° 8 personnes interviewées), fait une étude quantitative auprès de 200 téléspectateurs et une étude qualitative auprès de 50 familles marocaines.

On retrouvera en annexe les supports (guide d'entretien et questionnaire) utilisés pour le recueil de l'information. S'agissant des entretiens non directifs, l'entretien se déroulait autour de 4 axes.

Dans notre méthodologie de recherche il fallait, comme il a été déjà dit, mener des entretiens avec différents intervenants. Lors des interviews, nous avons choisi de mener des entretiens directs, non directifs, avec des questions ouvertes. Cette option nous a permis d'aller à la découverte, en laissant à l'interviewé la liberté de son point de vue.

Notre guide d'entretien a été élaboré de la manière la plus neutre afin d'éviter tout biais faussant la spontanéité des propos recueillis. Il tourne autour de quatre axes ou quatre grandes questions allant dans le sens de notre thématique (voir annexe 3), de notre méthodologie de travail (voir annexe 4) et du plan de mémoire (voir plan détaillé en annexe) que nous

avons suivi.

Tout entretien était introduit par une présentation expliquant notre problématique, notre objectif et le cadre dans lequel nous préparions ce mémoire.

Ci dessous la manière dont nous introduisons notre sujet à chaque rencontre :

« Dans le cadre du Cycle Supérieur de Gestion à l'I.S.C.A.E., nous menons un travail de recherche sur la stratégie à adopter pour améliorer les deux entités que sont TVM et 2M.

Nous vous avons choisi parmi un échantillon de personnes de par votre expérience professionnelle et l'intérêt que vous portez à ce sujet.

Nous serons amenés à prendre des notes afin d'avoir une vue synoptique de notre entretien, par ailleurs, nous souhaiterions enregistrer cet entretien. Il est bien entendu que vous avez la liberté d'arrêter l'enregistrement quand vous voulez, nous metrons à votre disposition une copie de l'enregistrement, si vous le désirez, après son exploitation.

Nous serions heureux que vous puissiez assister à cette soutenance.

Comme nous vous l'avons dit au départ, l'objet de notre recherche est la stratégie à adopter pour TVM et 2M. »

Notre thème de recherche étant la stratégie à adopter pour TVM et 2M, notre guide d'entretien a suivi la logique de notre thématique qui se présente comme suit:

L'objectif du premier thème était d'élaborer le diagnostic des deux télévisions marocaines TVM et 2M; diagnostic interne : forces et faiblesses, ainsi que tous les aspects en rapport avec le management et la structure des deux chaînes. Pour cela la question posée était la suivante :

Q.1/ Quelle analyse faites-vous de l'évolution des deux télévisions marocaines TVM et 2M?

Les questions de relance pour cette question étaient les suivantes :

- Quelles sont à votre avis les fonctions stratégiques de TVM et de 2M ?
- Quelle évaluation faites-vous de la politique organisationnelle, de

la programmation, de la production, de la diffusion, du mode de financement et du système de gestion de TVM et 2M ?

Le deuxième thème a pour objectif l'analyse de l'environnement des chaînes, l'analyse du secteur de la télévision au Maroc ou un diagnostic externe que l'on trouve dans le chapitre 2. La question posée était la suivante :

Q.2/ Quelle analyse faites-vous de l'environnement général de la télévision ?

Quant aux points de relance concernant cette question:

- Quel constat faites-vous du système politico-légal relatif à la télévision ?
- Quelle est l'évolution de la publicité au Maroc et quelles en sont les retombées sur la télévision ?
- Quel est l'impact de l'évolution technologique sur la télévision ?
- Quelle analyse faites-vous de la concurrence étrangère ?

Le consommateur ou téléspectateur, étant un élément important dans l'analyse, nous lui avons réservé un thème à part. Ainsi, afin de connaître son comportement, une question était posée à savoir :

Q.3/ Quelle est votre perception de l'évolution de l'audience au Maroc ?

Avec des points de relance tels que ;

- Quel est le taux des ménages équipés par un poste de télévision ?
- Quel est le taux d'audience pour les différentes émissions ?
- Quelle est la spécificité de l'audience marocaine ?
- Quels sont les outils de mesure de l'audience au Maroc et quelle en est la fiabilité ?
- Quels sont les créneaux porteurs ?

Enfin, pour développer une stratégie et imaginer les scénarios possibles, nous avons demandé aux interviewés de nous proposer une stratégie de développement. Nous avons posé, pour ce faire, la question suivante:

Q.4/ D'après vous quelle est la stratégie de développement la mieux adaptée pour les deux chaînes marocaines ?

Il est évident que des questions de relances étaient formulées en utilisant,

autant que faire ce peut les propres termes de l'interviewé.

Lors des analyses, le recours à des articles de revues et de journaux ou l'utilisation de travaux provenant de stages ou de recherches effectuées au sein des chaînes s'est avéré complémentaire et fort intéressant

Cependant, et avant d'entamer notre analyse, nous avons aussi jugé intéressant de donner un aperçu général sur l'évolution de TVM et 2M. L'objet de cette étape consiste à comprendre le rôle de la télévision et son importance dans la société. Cette information nous est apparue comme importante, pour savoir, d'une part comment les dirigeants ont réagi face aux multiples situations, et d'autre part, comment les structures ont évolué avec le temps

Un point à noter à ce niveau; l'histoire des deux chaînes n'est pas formalisée, ni archivée. Par conséquent, le travail d'écriture et de mise en ordre qui en résulte nous sont apparus, là encore comme incontournable. D'autant plus que le manque de transparence qui caractérise les deux chaînes et en particulier TVM.

Plan de mémoire

S'agissant du plan de mémoire nous avons repris dans celui-ci la structure de notre thématique et partant de notre guide d'entretien :

C'est ainsi, qu'après une introduction sur le rôle et l'importance de la télévision en tant que lien social, objet du chapitre 1. Nous retraçons dans celui-ci l'historique des deux chaînes marocaines, leur évolution et les enjeux de la télévision.

Dans le chapitre 2, l'environnement du secteur de la télévision au Maroc, son système politico-légal, la concurrence, l'audience et le téléspectateur marocain sont examinés.

Dans le chapitre 3 est fait le diagnostic de TVM, ses attributions, ses moyens techniques, son personnel, son système budgétaire et sa grille de programme. Alors que le chapitre 4 traite 2M, en tant que système, ses moyens techniques, son personnel, son système budgétaire et sa grille de programme.

C'est dans le chapitre 5 que nous développons une stratégie. Après l'annonce de la démarche suivie, nous proposons une stratégie d'organisation et de développement de l'environnement audiovisuel, une nouvelle vision de l'information, une réflexion sur le développement des

ressources humaines et l'éventualité de la privatisation de 2M. Nous terminons, bien entendu le présent mémoire, par une conclusion générale

Chapitre 1 :

LA TELEVISION

1.1 Evolution de la télévision marocaine

1.2 Enjeux pourquoi un tel intérêt pour la télévision

Tony Schwartz *, publiciste à la télévision soutient que: « Les médias ont comme une sorte de pouvoir divin qui les autorisent, semble-t-il, à modifier le déroulement d'une guerre, à faire abdiquer un roi ou un chef d'état, à élever les humbles et humilier les orgueilleux, en dirigeant l'attention de millions d'individus vers un même événement et d'une même manière »

La télévision a un rôle à jouer en tant que messagère de la société contemporaine. En délivrant des messages, celle-ci enrichi la vie sociale d'un pays. C'est un support qui est constamment à cheval entre une culture industrielle et une culture artistique. Culture industrielle, parce que la télévision est une industrie qui mobilise beaucoup de moyens. C'est une industrie qui repose sur une grande capacité de réaction et d'adaptation. Ce qui fait la singularité de cette situation, c'est que les industriels se méfient de la télévision.

C'est un univers à leurs yeux insaisissable parce qu'on est dans l'univers de l'information, dans l'univers de l'image et dans l'univers de l'immatériel, qui est rebelle à la logique industrielle. Il y a aussi la logique artistique qui fonctionne sous un certain nombre de lois, de normes et de règles mais l'artiste lui va voir dans l'argent de la télévision un fond, une sorte d'argent réducteur parce qu'il met en arrêt des considérations de rentabilité et d'optimisation que l'artiste va juger lui-même incompatible avec son devoir d'innovation et son devoir de création.

* Président de Publicis en 1954, dans son ouvrage intitulé «Média The Second God

Il y a donc, une sorte de va-et-vient constant et permanent entre deux logiques. Pour les industriels, la télévision est un art. Pour les artistes, c'est une industrie. Et entre le discours du géomètre, qui calcule, qui planifie et le discours de certains langages qui innovent et qui créent, il y a quelque chose qui s'appelle la télévision.

Cependant, la télévision est un élément essentiel de communication entre les éléments de la société. Elle illustre et interprète l'évolution permanente des relations sociales et favorise la rencontre du public et des émissions. C'est un instrument qui permet aux promoteurs de changement de défendre leur cause. Il lui arrive parfois d'être elle-même partie prenante, dans les différentes campagnes. La télévision reste, donc une partie intégrante de la société, non une force séparée, et sa vision de

l'évolution sociale est influencée et limitée par d'autres portions du tissu social.

En effet, il y a là une notion de contrat qui met l'accent sur les conditions de construction du lien qui unit dans le temps un média à ses consommateurs. Comme dans le cas d'une marque commerciale, un média doit gérer ce lien dans le temps, l'entretenir et le faire évoluer au sein d'un marché de discours de plus en plus encombré. L'objectif de ce contrat est de construire et de préserver l'habitude de consommation. Avec l'introduction de la télématique comme outil privilégié de gestion de la relation entre la télévision et les téléspectateurs, se sont développés de nouveaux procédés de représentation de l'opinion publique.

La télévision dans ces cas, offrirait le lieu de représentation de cet arbitrage délicat que constitue l'opinion publique : elle devient un espace autonome, où se développent des tentatives de représentation du public.

Comment a évolué la télévision au Maroc ?

1-1. Evolution de la télévision au Maroc – cheminement particulier-

Si la télévision est arrivée tardivement dans les pays du monde arabe, c'est au Maghreb, et en particulier au Maroc, qu'elle a fait assez tôt ses premiers pas.

D'abord avant l'indépendance; de 1954 à 1956, « Téléma » (Télévision Marocaine) fait figure de pionnière sur le continent africain, elle diffuse localement, quelques heures par jour. Elle réunit des capitaux français et marocains et bénéficie de l'appui de certaines personnalités du monde de la communication comme Marcel BLEUSTEIN-BLANCHET. Mais très rapidement, avec l'appel au boycottage de tout ce qui vient de France, Téléma est appelé à disparaître. Lui succédera en 1962 TELERAMA, la Radio Télévision Marocaine baptisée par la suite RTM qui affichera, dès ses premières heures de diffusion, sa position de relais du discours officiel.

Le 3 mars 1962, la RTM inaugure, en effet, sa « grille » de programmes en retransmettant en direct la fête du trône et le discours du Roi Hassan II. Un symbole de l'absence totale d'autonomie politique mais aussi économique qui a régi, depuis, l'existence de la RTM.

Depuis l'ancêtre Téléma, la télévision publique a toujours été entre les mains des pouvoirs publics. Conçue pour véhiculer son message, elle s'est construite autour de quelques émissions centrales qui n'ont guère

varié avec le temps.

Unique chaîne nationale de télévision, la RTM dépendait en droite ligne du ministère de l'Information, lui-même "sous tutelle" du ministère de l'intérieur.

En 1987, le gouvernement marocain, pour répondre aux très vives attaques lancées par les intellectuels comme par les couches les plus jeunes de la population à l'encontre de la Radio Télévision Marocaine (RTM), met fin au monopole de diffusion par voie hertzienne dont bénéficiait l'unique chaîne nationale. En mars 1989, 2M International, une chaîne cryptée commerciale fait son apparition sur les petits écrans.

Les pouvoirs publics, conscients de l'importance d'ouvrir le secteur télévisuel à des investisseurs privés et étant dans l'incapacité financière de faire face aux besoins de la RTM ou de participer à la création d'une nouvelle chaîne de télévision, ont, en effet, signé un contrat de concession avec l'ONA (l'Omnium-Nord Africain) l'autorisant à programmer et à diffuser des émissions de télévision sur l'ensemble du territoire national. C'est ainsi que 2M est née, le 4 mars 1989.

C'est un cheminement tout à fait classique. En effet, le chemin que le Maroc a emprunté, est tout à fait comparable à ce qu'ont vécu un certain nombre de pays européens, dont la France est un cas très intéressant.

D'abord, le monopole public qu'a vécu le Maroc pendant une trentaine d'années a permis d'installer l'outil télévisuel, de l'introduire dans un grand nombre de foyers, de donner à la télévision publique une certaine légitimité et d'installer les premières normes de consommation de télévision. L'inconvénient, une seule source d'image, pas d'émulation, pas de dynamique de marché et pas de référence ou pas de chaîne de comparaison. Puis 2M est venue en 1989. C'est un acte politique important pour le Maroc parce que c'est le Maroc et pas un autre pays arabo-africain qui a pris l'initiative (Afrique du sud excepté) de créer une chaîne de télévision privée.

2M a vu le jour grâce à un contrat de concession qui a été signé entre l'état marocain et la société SOREAD pour une durée de 20 ans avec un cahier des charges très précis.

Ce qui est important à ce stade c'est le fait que cette initiative ait permis d'installer et d'officialiser la notion de pluralisme audiovisuel d'une manière définitive. Cela a permis aussi d'introduire une norme commerciale puisque la chaîne était payante.

2M International a ainsi, opté pour une stratégie de commercialisation de ses abonnements plutôt élitiste : le tarif mensuel s'élevait à 180 Dirhams. Ce qui n'est pas à la portée de tous les foyers. Cette politique de prix devait amener 2M à trouver son équilibre après trois ans d'exercice, avec 180 000 abonnés.

Quelques mois après le lancement de la chaîne, le profil type de l'abonné de 2M international se dessinait clairement : urbain – les décodeurs ne sont en vente que dans cinq grandes villes -, appartenant à une catégorie socioprofessionnelle élevée et se situant dans une tranche d'âge entre 30 et 45 ans.

La création de 2M, première chaîne de télévision à péage au Maroc et dans le monde arabe, a été donc un événement national d'envergure. Au début de sa création, cette nouvelle chaîne, fruit d'une alliance entre l'ONA, et de chaînes de télévision de renommée internationale ainsi que des investisseurs nationaux, s'est inspiré du modèle de la chaîne française Canal +. Celle-ci propose deux produits d'appels par excellence, le cinéma et le sport.

La naissance de 2M a été, de l'avis d'un grand nombre de marocains, un événement national majeur sur le plan de la communication reconnu à l'unanimité par la presse écrite marocaine.

En effet, 2M a permis de remplir un vide télévisuel en créant un nouvel espace d'expression et en permettant à des potentialités marocaines de maîtriser les technologies audiovisuelles les plus sophistiquées. Surtout, elle a été un vecteur important de transformations au Maroc sur les plans politique et social.

Après le lancement de 2M, le paysage télévisuel national s'est enrichi, à partir de 1990, de nouvelles chaînes de télévision étrangères émises par satellite. Certes, l'histoire de la diffusion des émissions de télévision remonte au début des années 70, mais cette diffusion nécessitait des moyens techniques et financiers très importants ce qui n'a pas permis de généraliser ce mode de transmission. Il fallait attendre la fin des années quatre-vingt et surtout le début des années quatre-vingt-dix pour assister à une véritable révolution du mode de diffusion des télévisions par satellite. Cette nouvelle révolution technologique a incité, dans un premier temps, les chaînes des pays développés, encouragées par leurs Etats, à monter massivement sur les satellites pour aller à la rencontre de publics lointains.

L'objectif essentiel était la recherche d'une nouvelle audience. C'est ainsi qu'on a assisté à partir de 1991, à une floraison des paraboles au Maroc. Cet engouement pour «la boîte à image » a été tel qu'il devenait difficile de passer dans une des villes sans remarquer ces milliers de paraboles qui ont poussé comme des champignons sur les balcons et les toits des habitations. Cette «parabolisation » de la société marocaine a été favorisée par un circuit de contrebande efficace et organisée qui a «inondé» le marché de récepteurs satellitaires bon marché.

Mais, l'enrichissement du paysage audiovisuel a «surpris » les pouvoirs publics qui, de 1990 à 1995, ont simplement assisté à la métamorphose du Paysage Audiovisuel Marocain (PAM). La seule décision qui a été prise durant cette période a été de taxer l'installation des paraboles à 5000 dh. Cette décision, jugée arbitraire par la quasi-totalité des marocains, a été annulée en 1992.

Cette parabolisation a participé à la faillite du système de péage de 2M. En effet, fin 1995 et début 1996, il y a eu des négociations avec l'état pour essayer de s'acheminer vers une solution afin de permettre le maintien de la chaîne 2M en équilibre financier.

Plusieurs scénarios ont été discutés :

Premier scénario : le maintien de l'entité privée en passant entièrement à une diffusion claire avec un opérateur privé et un financement qui vivrait de la publicité.

Car en passant au claire, 2M allait avoir plus de publicité et une contribution de l'Etat qui viendrait, le temps que cette publicité se développe d'avantage, soit par redevance soit par une enveloppe budgétaire prévue dans la loi de finances.

Deuxième scénario : la chaîne reste cryptée et trouve un autre moyen de commercialisation; soit par un système d'abonnement annuel soit avec un changement de technologie tel que mettre en place un autre décodeur difficile à pirater ou de commercialiser un bouquet

Troisième scénario : l'entrée de l'Etat dans le capital directement en étant minoritaire tout en laissant la gestion à l'opérateur privé et moyennant un apport au capital et peut être une subvention qui viendrait prendre en compte la contribution de 2M aux services publics. Donc la rémunération d'un service public qui est rendu par la suite.

Quatrième scénario : l'Etat rentre dans le capital mais en tant que partenaire majoritaire.

C'est ce dernier scénario qui a été retenu en 1996. En effet, en juin 1996, l'état devient majoritaire à 70 % et prend le contrôle de la gestion de 2M.

Ce changement de statut de 2M, de télévision privée à une télévision

publique, a constitué une « première » dans les annales de la télévision internationale. En effet, des télévisions publiques ont souvent été rachetées par le privé mais c'est pour quasiment la première fois dans les annales de la télévision dans le monde qu'une chaîne privée passe sous le contrôle des pouvoirs publics.

Après avoir passé en revue l'évolution de la télévision au Maroc, voyons qu'elles sont les enjeux que peut avoir une télévision ?

1. 2. Enjeux de la télévision – pourquoi un tel intérêt pour la télévision-

Les anciennes barrières du temps et de l'espace sont tombées. Balayées par le progrès de la communication électronique, elles ne font désormais plus obstacle à la diffusion massive d'information et de programme récréatif jusque dans les régions les plus isolées du globe.

Un bulletin d'information ou un téléfilm peuvent être projetés en l'espace de quelques secondes à travers le monde.

La retransmission des faits d'actualité ne se pratique plus par fil à la surface du globe, mais par l'intermédiaire d'un satellite qui répercute au sol pour les diffuser par le canal d'un récepteur sur les écrans de télévision. Leur circulation ne peut être entravée ni par des barrières naturelles comme les montagnes, ni par les barrières artificielles, comme les frontières nationales.

La vie s'accélère. Les idées politiques et sociales serpentent plus vite. Davantage d'informations sont à la disposition de ceux qui ont à prendre des décisions tant personnelles que gouvernementales. D'autre part, il se manifeste un désir de compréhension accru de la vie, des besoins et des droits des autres individus et des autres pays. Le caractère immédiat de la télévision c'est qu'elle influencerait toutes les couches sociales. La notion de village planétaire où tous les habitants de la terre se rassemblent pour partager leurs connaissances et leurs besoins, est devenue une réalité.

Cependant, la démocratie pourrait se trouver renforcée lorsque le peuple peut connaître le fonctionnement de son gouvernement grâce à une libre circulation de l'information. C'est ce que cherche à priori à accomplir la télévision. La télévision jouerait un double rôle dans le mécanisme démocratique. Les dirigeants politiques l'utilisent pour expliquer leur action et défendre leur cause. Mais, elle sert également à savoir ce que pensent les électeurs, ce à quoi aspirent les politiciens et comment ils peuvent réussir à faire cadrer leurs objectifs politiques avec les

comportements des électeurs.

Le monde connaît de nos jours une formidable révolution au niveau de la communication et des moyens d'information. Inutile de rappeler la bataille que se livrent les différentes puissances par médias interposés pour s'accaparer les parts importantes d'audience dans le but tout simplement de vendre leurs produits, leurs politiques, leurs modèles socio-économiques et leur culture, en un mot leur idéologie. C'est dire que dans le monde d'aujourd'hui, les médias et particulièrement la télévision jouent un rôle très important. Dans ce contexte mondial qui tend chaque jour vers plus de perfectionnisme au niveau de la communication, on est en droit de se demander de ce qu'est la place de la télévision et son rôle dans notre société : Quelle télévision ? Avec quel programme ? Par quel moyen de financement ? Pour quelle audience et avec quel degré de satisfaction ? Ce sont là des questions qui restent toujours posées et qui, paradoxalement, sont à la fois invoquées par ceux qui critiquent les deux chaînes de télévision au Maroc et ceux qui prennent leur défense et qui prétendent qu'en l'absence d'une véritable étude scientifique sur le terrain, personne n'est en droit de juger si les deux chaînes de télévision au Maroc font correctement leur travail, et quelle est la part d'audience de chacune d'elles.

Une audience qui a tendance à se rétrécir au profit des chaînes étrangères que les Marocains peuvent capter à l'aide des antennes paraboliques avec tout ce que cela comporte comme risque pour la préservation de la culture et de l'identité marocaines.

Conclusion du chapitre 1

Le Maroc a connu, en matière d'audiovisuel, une évolution lente. Trente ans environ de monopole public. Un peu moins de douze ans d'ouverture; avec une chaîne privée qui au bout de sept ans est devenue publique et un envahissement du ciel marocain par des chaînes étrangères.

En effet, TVM a toujours été publique entre les mains des pouvoirs publics.

2 M est née en 1989 grâce à un contrat de concession entre la société Soread et l'état. Elle a commencé par être payante. A partir de 1990, le ciel marocain s'est enrichi de nouvelles chaînes étrangères émises par satellite. Ceci a précipité la faillite du système de péage de 2M. En 1996, 2M devient publique.

Néanmoins, l'impact de la télévision est indéniablement important tant au niveau social, économique que politique. Il apparaît donc comme

important d'organiser l'univers de la télévision, de le réglementer du moins sur le plan national, de manière à ce que la télévision puisse remplir son rôle de formation, d'information et de divertissement. Même si la réglementation est devenue difficile avec la mondialisation et les nouvelles technologies pour lesquelles, un système de contrôle n'est pas encore créé.

La télévision publique devrait être pour les téléspectateurs de ce pays d'abords. Une télévision qui s'intéresse, non seulement, à l'action gouvernementale, mais qui soit une véritable mémoire de la société, un reflet de sa culture et de son identité.

Cependant, l'environnement audiovisuel marocain est-il à même de s'adapter aux nouvelles données et à les intégrer pour une nouvelle organisation du secteur audiovisuel ?

C'est ce que nous allons analyser dans le chapitre deux.

Chapitre 2

Environnement de la télévision

2.1 Système politico-légal – contrôle profondément ancré-

- 2.2 Concurrence – pénurie et abondance-
- 2.3 Audience – pour une étude plus fiable-
- 2.4 Téléspectateur marocain – tendances et spécificité-

La mutation fondamentalement la plus importante depuis le lendemain de la seconde guerre mondiale en matière d'information serait sans doute la convergence de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel dans un contexte d'internationalisation de tous les secteurs de la communication.

Devant cette évolution rapide des technologies de parabolisation, le Maroc se trouve dépassé au niveau législatif. Il n'y a de cadre juridique adapté qui pourrait gérer et organiser le paysage audiovisuel. La loi datant de 1920 sur le monopole des ondes est révolue. L'absence d'une forme moderne de l'intervention de l'Etat dans l'audiovisuel, a empêché le Maroc de se doter d'un vrai système libérale pluraliste.

Ce système devrait permettre la mise en place des textes et lois de manière à encourager le développement des investissements dans le secteur de l'audiovisuel. Ce cadre définirait les grands objectifs et principes d'organisation d'un secteur audiovisuel libéralisé. Il préciserait également le nouveau régime juridique de l'audiovisuel, et introduirait les différents modes d'exercice des activités dans le secteur suivant plusieurs régimes : licences, autorisations, déclarations, réseaux et installations libres.

Dans un espace caractérisé par l'ouverture des ondes et la multiplication des technologies de l'information, l'Etat garde toujours sa mainmise sur l'audiovisuel. Le gouvernement n'a pas encore une vision précise sur les actions à entreprendre en priorité.

Une prise de conscience, de la part des pouvoirs publics, sur l'importance d'une modernisation et restructuration du Paysage Audiovisuel Marocain est entrain de s'établir. Il y'a une sorte de revendication nationale pour

réduire le fossé qui se creuse entre L'évolution de l'environnement et les lois appropriées. Mais, un projet concret et réalisable n'arrive pas encore à trouver son chemin.

2.1. Système politico-légal – contrôle profondément ancré-

Dans le champ des libertés d'expression, la télévision a, depuis toujours, attiré les détenteurs du pouvoir politique. D'Adolphe Hitler à Mussolini, et des régimes totalitaires de l'ex-bloc de l'Est aux apprentis dictateurs du tiers-monde, la boîte magique a surtout servi de vecteur des idées dominantes. Un moyen de pression idéologique et politique infallible, mais qui peut également avoir des effets pervers sur ses détenteurs. Elle demeure néanmoins incontournable. Etant le moyen de communication le plus rapide, le plus fiable, capable d'atteindre le maximum de gens dans un laps de temps record, la télévision serait aujourd'hui un médium à part entière.

En effet, le gouvernement était jusque-là critiqué pour son manque de vision sur le dossier de la réforme de l'audiovisuel. Son approche semble aujourd'hui se préciser. Les grandes lignes du projet portent sur la libéralisation du secteur, la consolidation du pôle audiovisuel public et la promotion de la production nationale. Monsieur MESSARI ministre de la communication dans les années 90 a tenté de préparer une loi-cadre sur l'audiovisuel et la création d'une instance de régulation relevant du pouvoir exécutif. Cette instance devrait avoir pour tâche, le suivi de près de l'évolution du marché et la décision des mécanismes de contrôle et de sanction.

Il était également prévu la création d'un conseil consultatif de l'information et de la communication dont la mission serait d'accompagner ces transformations.

Le projet de réforme, qui a été élaboré, était inspiré du modèle français. Mais, au lieu que les réformes soient concentrées sur l'audiovisuel, le gouvernement, voulait généraliser ces réformes pour tous les autres domaines de l'information. Voici les grandes lignes de ces réformes:

Le conseil supérieur de l'information devait être composé de 23 membres justifiant du moins pour le 1/3 d'entre eux d'une expérience supérieure à 20 ans dans le domaine de l'information et de la communication.

Nommés par dahir, 9 membres sont à désigner par le roi (dont le

président), 4 par le Premier ministre, 4 par le président de la chambre des représentants, 4 par celui des conseillers et les deux membres restants par le SNPM (société nationale de la presse marocaine), désignés pour un mandat de 5 ans non renouvelable sauf pour le président qui peut briguer un second mandat.

La fonction du membre du CSI est non cumulable avec une autre activité dans les secteurs privés ou publics, ainsi qu'avec des fonctions gouvernementales, politiques ou syndicales électives. Est considéré comme démissionnaire tout membre s'étant absenté pour une durée non raisonnable ou qui aurait failli aux principes d'indépendance et de neutralité. Cette décision est votée par le 1/3 des membres dont le président.

Doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et soustrait à toute influence gouvernementale, partisane ou syndicale le CSI aura pour mission de garantir l'exercice du pluralisme et de la liberté d'expression par les médias audiovisuels, veiller sur l'équilibre des programmes présentés et en éviter tout monopole par un pouvoir politique ou financier, le tout dans le respect total des intérêts suprême de la nation.

Le CSI est habilité à proposer à l'autorité gouvernementale en charge du secteur un programme de réforme pour l'audiovisuel et les modalités pour une libéralisation progressive.

Il contrôle le respect des lois relatives à la presse par les médias nationaux ou étrangers diffusés ou édités au Maroc. Il veille sur le respect de la déontologie et peut prendre des mesures à l'encontre des médias qui en auraient failli, y compris à l'encontre des médias publics au cas où ceux-ci ne respecteraient pas les dispositions de leurs cahiers de charges. Ces mêmes cahiers de charges sont proposés par le CSI à l'autorité gouvernementale de tutelle. Cet organisme peut statuer sur la base de plainte déposée par le gouvernement, le parlement, organisations politiques, de société civile ou de citoyens contre un média public. Les mesures du CSI sont exécutoires 48 heures après transmission Le tout après avoir écouté toutes les parties en conflit.

A l'égard des médias privés, le CSI peut adresser des avertissements publiables par les médias ou en cas de refus par d'autres à choisir par l'organe de supervision. Le CSI en dernier recours peut s'adresser au SNPM ou à la commission de la carte professionnelle pour d'autres mesures. Toutes ces décisions doivent être motivées.

Concernant une éventuelle libéralisation de l'audiovisuel, le CSI donne son avis sur toute création d'une nouvelle chaîne télé ou radio, se penche

sur les conditions d'attribution d'ondes hertziennes à des privés et sur les modalités d'autorisation de diffusion par câble ou satellite.

Son avis est également obligatoire en cas de privatisation d'un média public. Son pouvoir de consultation s'étend également à tout investissement étranger en la matière et peut émettre des avis à propos de capitaux étrangers qui ne respecteraient pas la souveraineté nationale et l'intégrité territoriale du Maroc.

Le CSI se charge, également, de la préparation, tous les deux ans, d'une conférence nationale sur l'information et la communication en collaboration avec l'autorité de tutelle.

Le CSI peut aussi procéder à la formation des commissions occasionnelles ou permanentes dont les travaux sont à fixer pour un règlement intérieur élaboré par le CSI. Les activités de cet organisme font l'objet de rapport trimestriel adressé au Premier ministre et aux présidents des deux chambres du parlement. Un rapport annuel est soumis au roi et qui n'est publié au BO qu'après accord du Roi.

Le CSI doit également soumettre des rapports concernant n'importe quel aspect du gouvernement ou au parlement si ces derniers le demandent.

Ce projet de réforme a été déprogrammé à maintes reprises du Conseil de Gouvernement. L'analyse du contenu de cette réforme pose le problème de la mise en oeuvre de ce projet.

En effet, la nature du métier de la télévision n'est pas semblable aux autres métiers de l'information, et les professionnels, qui peuvent gérer et organiser le P.A.M, ne doivent pas forcément porter le titre de journaliste.

Ils sont des managers ou hommes de communication qui disposent d'outils de gestion, et connaissent les paramètres de conception d'une entreprise télévisuelle comme pour le CSA en France.

La réforme de l'audiovisuel n'est donc pas aussi facile qu'on puisse le croire.

C'est un travail de longue haleine, qui doit se faire sur la base d'études spécifiques et de diagnostic, et non sur la base de discours politiques. La réorganisation du secteur de l'audiovisuel au Maroc ne trouve pas encore, son chemin.

Hommes politiques, journalistes et professionnels de la télévision

réclament une organisation juridique qu'ils investissent d'une triple mission. Tout d'abord, le statut doit trancher la question du monopole pour autoriser la création de chaînes privées. Ensuite, il s'agit d'organiser les chaînes publiques en répartissant les responsabilités entre les chaînes et leur ministère de tutelle, les PTT. Enfin, se pose le problème du financement de la télévision, par la publicité, les subventions ou la redevance.

Il est bien clair, enfin, que dans un pays démocratique, la télédiffusion ne devrait exercer aucun monopole dans le domaine de la pensée. Il est bien évidemment naturel que le gouvernement puisse, par son intermédiaire, faire connaître son point de vue au pays. Mais il faudrait que toutes les tendances de l'opinion, que toutes les formes de la pensée scientifique, artistique ou littéraire, que toutes les écoles puissent également s'exprimer.

Il n'est plus de mise de parler de la tutelle omniprésente du pouvoir sur les médias, mais de l'adaptation politique à l'évolution et à la maîtrise des technologies de l'information, du signal et de l'image qui évoluent de plus en plus dans des espaces sans frontières.

Il faudrait donc passer à une évolution juridique d'un régime de monopole à un régime de liberté et que les institutions d'information devraient agir dorénavant comme des entreprises de communication dans un cadre réglementaire adéquat afin de réguler les chaînes nationales, privées et étrangères dans un esprit concurrentiel sain.

2. 2. Concurrence – de la pénurie et l'abondance -

Au Maroc, le paysage télévisuel a connu pendant une trentaine d'années le monopole de la télévision unique, la TVM. Durant toute cette époque, les téléspectateurs marocains avaient affaire à une seule source d'image. L'avènement de 2M à péage en 1989 et des chaînes satellitaires à partir de 1991 allait marquer le début du bouleversement du PAM.

Aujourd'hui, l'environnement du PAM est complètement transformé avec l'avènement, dans le paysage télévisuel national, des centaines de chaînes satellitaires gratuites, et des bouquets numériques. Nous assistons à une forte concurrence entre les chaînes nationales et les chaînes satellitaires étrangères. Les dizaines de chaînes de télévision visibles au Maroc apportent, entre autres, information, divertissement, culture, loisir, films, émissions pour enfants....

En effet, le nombre de chaînes satellitaires reçues au Maroc par le biais

d'une parabole de 1.10m de diamètre dépasse les 200 chaînes. Ces chaînes sont reçues via les satellites suivants :

Sur Astra 19.2° Est.

60 chaînes analogiques.

12 chaînes numériques.

15 bouquets numériques.

Sur Eutelsat 2 (F3) 16° Est :

- 11 chaînes analogiques.

- 9 chaînes numériques.

Sur Eutelsat 13° (2 F1), hot BIRD 1, hot BIRD 2 :

- 30 chaînes analogiques.

- 19 chaînes numériques.

- 12 bouquets numériques : AB, TPS, ART, etc.

Sur Eutelsat 2 (F2) 10° EST :

- 8 chaînes analogiques.

- 5 chaînes numériques.

- 1 bouquet.

Sur Eutelsat 2 (F4) 7° Est :

- 1 chaîne analogique.

- 7 chaînes numériques.

- 1 bouquet.

D'après notre enquête (en juin 2001) sur un échantillon 200 personnes, les chaînes satellitaires les plus regardées par les Marocains sont TV5, Euronews, la cinq et le bouquet TPS pour les chaînes francophones et ALJAZIRA, ART, MBC, ABU DHABI TV pour les chaînes arabophones.

Les émissions regardées habituellement sur ces chaînes préférées, telles qu'elles ressortent de notre enquête, sont, respectivement, les informations, les documentaires, les jeux, le sport et les films. Les journaux télévisés sont appréciés pour leurs reportages récents et d'actualité, leurs envoyés spéciaux et la qualité de la présentation du journal.

2. 2. 1. Chaînes satellitaires à péage

Les difficultés de commercialisation de 2M (1989 – 1996) n'autorisaient pas la présence d'autres chaînes à péage au Maroc, malgré la convoitise du marché marocain par un ensemble de télévisions à péage.

La chaîne française Canal + Horizons était la première à tenter de

s'installer au Maroc en 1990 en partenariat avec 2M. Mais, ce n'est qu'après le passage de 2M en clair, en 1996, que le marché marocain a été partiellement ouvert aux chaînes étrangères à péage. Canal + Horizons et le bouquet numérique d'ART.

Cas de Canal plus horizon

En novembre 1996, après de multiples négociations, un accord de partenariat a été trouvé entre SOREAD et Canal + horizons. Cet accord autorise SOREAD à commercialiser, via son réseau commercial, les décodeurs et les clés de C+H.

Longtemps avant la conclusion de cette convention, ces mêmes décodeurs et clés étaient commercialisés, sans autorisation des pouvoirs publics, par un réseau organisé de distribution appartenant à des notables de Casablanca.

Depuis plusieurs exercices, cette chaîne à péage tente de sortir de sa crise en mettant l'accent sur les campagnes de promotion, mais en vain. L'expansion du piratage ou encore le développement du marché illégal du bouquet numérique TPS en ont décidé autrement. En 2001 Canal+Horizons quitte le Maroc.

Bouquet numérique ART

Après C + H, le paysage télévisuel marocain a accueilli, en mars 1998, le premier bouquet numérique à péage : ART. Ce bouquet est constitué de huit chaînes de télévision arabophones et d'autres chaînes de télévision francophones. Il est commercialisé au Maroc par la SOREAD.

Le bouquet ART est destiné à une clientèle privilégiée ayant un pouvoir d'achat suffisant. Son offre ne propose pas, par ailleurs, de produit cinéma international, véritable produit d'appel des autres bouquets numériques comme SHOWTIME et TPS.

Le choix de SOREAD s'est porté sur ART puisque les opérateurs des bouquets français TPS, AB-SAT et Canal Satellite n'ont pas encore déterminé de stratégie de pénétration du marché africain et sont toujours dans la phase de consolidation de leurs positions sur leur marché local.

Le bouquet numérique ART, de par son propriétaire Cheikh Saleh Kamal, possède une forte puissance financière. En effet, ART a investi des centaines de millions de dollars dans des studios de production à Rome, à Tunis, à Damas, au Caire et à Paris.

Bouquet Showtime

Le signal d'émission de l'ensemble des chaînes proposées par Nilesat étant de qualité digitale, le téléspectateur bénéficie d'une qualité d'image et de son. Deux formules d'abonnements sont possibles: pour l'option achat, le prix du décodeur muni d'une carte à puce (3, 6 ou 12 mois selon le besoin) est de 4.750 dh. L'installation revient à 999 dhs

En régime de location, le téléspectateur paie en plus de l'installation un abonnement de 598 dh par mois pour une période minimale d'un an. Il existe là aussi deux possibilités: soit prendre les 12 chaînes, soit faire une sélection à la carte. Les abonnés ont la possibilité d'opter pour un mini-bouquet réduit. Une caution de 1.500 dh est exigée à toute personne qui règle en espèces, chèque ou virement bancaire.

En effet, l'autorisation préalable pour l'importation de décodeurs des chaînes de télévisions étrangères vient d'être levée. Une circulaire de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects, n°4596/312, datée du 4 août 2001, dispense les particuliers d'une demande d'autorisation. Ces opérations restent subordonnées au paiement des droits et taxes exigibles. Selon les responsables de ce département, cette autorisation se justifie par la nature même de cette activité audiovisuelle.

En fait, il faut distinguer deux éléments dans l'abonnement aux chaînes de télévision étrangères. L'élément matériel qu'est le décodeur reste facilement contrôlable et la liquidation des droits et taxes qui lui sont rattachés est relativement simple. Quant à l'élément immatériel qu'est le service audiovisuel offert en contrepartie de l'abonnement, il reste très difficile de percevoir les droits et taxes. Comment alors évaluer vis-à-vis du Fisc la valeur ajoutée produite sur le territoire national par la diffusion de ces chaînes ?

D'autres bouquets numériques, comme TPS, n'ont pour l'heure pas été officiellement représentés au Maroc. Pourtant, la possibilité d'avoir ces chaînes-là existe, bel et bien, en dehors de tout contrôle étatique.

A Derb Ghallef (marché parallèle) à Casablanca, par exemple, le décodeur numérique était déjà proposé dans des formules de package incluant la clé TPS de décodage annuelle à des prix variant entre 4000 et 8000 dhs avec clé piratée.

2.2. 2. Chaînes gratuites : ALJAZIRA

Parmi les chaînes gratuites, il y a les chaînes arabes qui tentent de rester neutres pour créer une culture standard qui répond à tous les goûts. Pour véhiculer cette culture, ces chaînes utilisent la langue arabe

classique. Les accents s'estompent à tel point qu'il est difficile de reconnaître la nationalité des journalistes. Et qui dit culture et langue, dit identité. Ces chaînes renforceraient l'identité arabe «de manière souple et sans heurt» de façon à ce que un grand nombre d'arabes s'y reconnaissent.

Elles créent un espace moyen qui concilie régionalisation et mondialisation, constituant ainsi une aire de ralliement pour les communautés isolées de leur culture mère. Après MBC, la chaîne de Qatar ALJAZIRA a réussi à conquérir le paysage audiovisuel arabe, notamment celui du Maroc.

Cinq ans d'existence ont fait d'elle un véritable pouvoir. Créée le 1er novembre 1996, Al Jazeera, la chaîne arabe d'information en continu, n'a rien à envier à CNN ou BBC. Mieux encore, durant la guerre en Afghanistan et plus particulièrement après le 11 novembre 2001, Al Jazeera est devenu un fournisseur d'images à toutes les télévisions du monde, y compris les télévisions américaines et anglaises. La chaîne est devenue une référence mondiale.

Comme pour les autres pays, au Maroc, Al Jazeera compte des milliers de fidèles et séduit les différentes couches sociales. Pour en arriver là, la chaîne de Qatar a dû faire du chemin grâce à une volonté politique, à des ressources financières importantes et un staff constitué de professionnel de la télévision. Elle commence en novembre 1998 à diffuser 24h/24. Elle lance alors des talk-show et émissions polémistes en donnant une dimension communautaire aux affaires internes de chaque pays arabe.

En retour, elle profite du revers de la médaille, l'unité, valeur perdue et recherchée par les peuples. Pour renforcer son succès, la chaîne brise les tabous et donne la parole à tout le monde: aux opposants comme aux courtisans, aux civils comme aux militaires, aux religieux modérés comme aux intégristes. Al Jazeera est alors montrée du doigt par certains intellectuels arabes. On lui reproche d'accentuer les problèmes inter arabes et parfois d'être le porte-parole des intégristes et des terroristes.

A partir d'août 1999, Al Jazeera assure une présence plus forte dans les affaires du Maroc, avec plus de professionnalisme. Comme dans toutes les grandes capitales du monde, elle ouvre un bureau à Rabat et assure des couvertures de pointe d'événements importants du pays: limogeage de Driss Basri (ministre de l'intérieur jusqu'en l'an 2000) libération de Yassine (chef religieux marocain), dossier du Sahara et la problématique de la troisième voie. Durant l'été 2001, son audience se renforce considérablement grâce à l'affaire Boukhari, (un ancien agent secret du CAB 2 auteur de révélations sur la disparition de feu Ben Barka). La

chaîne atteint son apogée avec l'affaire BenLaden. La chaîne reconquit alors les Marocains et se fait un bon capital de sympathie et de confiance.

Ses promoteurs comptent passer à la vitesse supérieure: en 2002, il est prévu de lancer deux chaînes qui s'intéressent à l'économie et aux documentaires. Nombre de personnes expliquent la réussite d'Al Jazeera par l'abondance des moyens. Or, «Ce n'est pas l'argent qui fait le bon média. La chaîne d'Abu Dhabi ou de l'Arabie saoudite ont plus de moyens», rétorque Talha Jibril, rédacteur en chef d'Assabah et ancien collaborateur d'AL JAZIRA. Selon lui, le succès est dû à un groupe de professionnels qui venaient de la BBC (British Brodcaste corporation).

Pour certaines chaînes satellitaires gratuites, le marché marocain, comme les autres marchés, ne constitue pas un enjeu sur le plan économique. Que nous soyons 100.000, 500.000 ou 1.000.000 à regarder telle ou telle chaîne satellitaire, cela ne change rien à leur santé financière. Loin de là, elles vont solliciter chez le téléspectateur marocain une aptitude à intégrer leur système culturel.

Ces chaînes satellitaires ne sont pas soumises à une sanction du marché, ni à une obligation des résultats, elles s'inscrivent d'avantage dans une logique d'influencer dans une optique culturelle.

Aujourd'hui, plus de trois millions de ménages marocains, soit environ la moitié des ménages, disposent d'antennes paraboliques de réception directe satellitaire et peuvent ainsi accéder à une multiplicité de chaînes audiovisuelles.

Quand l'offre nationale ne répond pas à leurs attentes, ils "zappent" faisant chuter l'audience des chaînes nationales. L'environnement audiovisuel est ainsi de plus en plus compétitif avec la présence de grands groupes médiatiques disposant d'importants moyens et pouvant pénétrer facilement l'espace audiovisuel et influencer l'audience et par conséquent les pratiques et habitudes de toute une nation.

Qu'en est il de l'audience ?

2. 3. Audience – pour une étude plus fiable-

Dans la plupart des marchés de biens ou de services, les entreprises sont capables d'évaluer le nombre de leurs consommateurs ou au moins les quantités consommés. Même dans l'univers de la culture, on sait comptabiliser les entrées dans les musées ou au cinéma et dans l'univers des medias, on connaît le nombre d'exemplaires vendus pour un magazine ou un quotidien.

Pour la télévision, l'entreprise met a disposition du public des programmes, mais ne peut, par le dénombrement, évaluer le nombre d'individus qui ont consommé tout ou une partie des programmes. C'est à partir de ce constat qu'on parle de la notion d'audience.

2.3.1. Notion d'audience

L'audience est devenue l'une des notions clefs de notre société de communication de masse. Ce mot est l'un de ceux que les journalistes emploient fréquemment et avec le moins de critique, jusqu'à écrire le vocable avec une majuscule, comme ici, dans un article de l'express:

“ L'Audience. Ainsi se nomme la force qui empêche les six planètes de sombrer dans le néant. Avec l'audience, on obtient la publicité, carburant extraordinairement convoité. Avec la publicité, on récupère les sous et grâce aux sous, on achète de quoi piéger l'Audience. Pérennité du cycle!”

Dans l'économie actuelle du système télévisuel, le produit n'est plus le programme mais l'audience elle même que l'on tente d'optimiser, de fidéliser; c'est elle qu'on vend, c'est elle qu'achètent les annonceurs. C'est le produit que l'on mesure pour établir le prix du passage d'une publicité dans telle ou telle chaîne.

En effet, la mesure d'audience permet de connaître le temps consacré par les ménages et les individus à regarder la télévision, de savoir quels sont les programmes regardés et par qui ; elle évalue, certes, la réaction à l'offre mais ne saurait être analysée comme l'expression de la demande du public.

L'audience, référence commune aux vendeurs d'espaces et à leurs clients, est à la base de l'établissement des tarifs de diffusion des spots. La loi de l'offre et de la demande prévaut ici comme ailleurs.

Ce que les annonceurs acceptent de payer très cher, ce sont les grosses audiences du prime time et non l'addition de petites audiences.

Du côté des acheteurs, la mise au point d'outils sophistiqués de gestion, de prévision et de contrôle des audiences doit apporter une meilleure adéquation entre la cible visée et l'écran choisi. A la différence de la presse, qui connaît le nombre d'exemplaires vendus, Les enquêtes d'audience présentent un intérêt vital pour la télévision. Ce media ne dispose pas de mesure physique de sa diffusion puisque la consommation des programmes par le public ne laisse aucune trace. Les sondages sont

donc l'unique moyen pour la télévision de connaître son auditoire.

Au Maroc deux méthodes sont utilisées pour les sondages : l'enquête par interview et le panel des journaux d'écoute. Ce sont des études à faible coût mais leurs résultats restent subjectifs et ne font pas l'unanimité.

L'absence d'outils fiables et efficaces de mesure d'audience est une question qui préoccupe le GAM (le groupement des annonceurs au Maroc). Pour eux, Les chaînes de télévision nationales se permettent des augmentations tarifaires, alors que leur audience baisse de plus en plus au profit des stations paraboliques. Les annonceurs ont reçu les deux chaînes de télévision, les agences et les régies pour initier le projet de l'audimat au Maroc. L'idée est de créer une entreprise interprofessionnelle pour servir comme c'est le cas de la société Médiametrie en France, et de mettre en service un appareil susceptible de justifier les emplacements et la taille des investissements publicitaires pour les deux chaînes. Lors de cette rencontre, les débats se sont focalisés sur les modes de financement de cette entreprise.

2.3.2 Coût de l'audiométrie

A en juger par les estimations préliminaires d'un cabinet spécialisé de la place, les investissements s'élèveraient à 12 millions de dh. Cette enveloppe comprend l'équipement des foyers et l'installation informatique. En ce qui concerne les charges annuelles, elles se situeront à plus de 14 millions de dh et comprendront la marge de 30% versée à l'entreprise qui supervisera le système audiométrique.

En effet, les chaînes de télévision nationales se disent prêtes à financer 70% des prestations annuelles de cet outil de mesure d'audience. Il s'agit d'une grande avancée dans la mesure où les chaînes n'étaient pas très enthousiastes au départ pour participer au projet, vu leur manque de moyens.

Constitué au début de l'année 2001, un groupe de travail composé d'annonceurs, de régies et de chaînes nationales a entamé des contacts avec les principaux organismes d'audiométrie dans le monde. Ces derniers ont manifesté leur intérêt pour s'associer au lancement de ce projet au Maroc. Un expert international devra dans un premier temps évaluer le Tvscan, seul outil de mesure d'audience de la télévision mis en place par le Cabinet Créargie. «C'est à partir de cette évaluation que le cahier des charges pour le lancement de l'audimat sera élaboré». Un organisme représentant les annonceurs, les agences conseil, les chaînes nationales et

les régies devraient ensuite initier l'appel d'offres et assurer le suivi.

L'audimétrie marque, pour les publicitaires, une étape décisive et positive dans la mesure et la connaissance des phénomènes d'audience en audiovisuel. Mais cela ne va pas sans leur poser de multiples problèmes. D'une part l'audimétrie est un outil coûteux qui peut grever encore la rentabilité des agences de publicité, d'autre part, les techniciens de l'achat "d'espace télévision" au sein des agences vont être confrontés à trois obstacles de taille.

Un premier obstacle provient de l'impressionnante masse de données qui sort hebdomadairement de l'ordinateur et qu'il faut pouvoir organiser, trier et digérer. Le second obstacle est très directement lié au premier. L'audimétrie, en effet, doit être utilisée non seulement pour suivre l'évolution actuelle des audiences, mais aussi pour formuler des prévisions sur leur évolution future afin d'orienter les choix des annonceurs vers les blocs qui seront les plus performants à un moment donné. Il s'agit là d'un domaine vaste, nouveau et à haut risque en publicité. De très rares initiatives ont été prises en vue de coupler à la mesure audiométrique des panels de prévision d'audience, dont le moins qu'on puisse dire, est que leurs auteurs restent très discrets quant à l'efficacité réelle de la méthode. Le troisième obstacle provient de la façon dont est organisée la vente d'espace publicitaire ;

A cet effet, l'introduction de l'audimat au Maroc risquerait de se heurter à des difficultés liées aux attitudes des comportements des ménages et à la nature de l'audience et aux équipements de réception. C'est du moins ce qui ressort des premières études de faisabilité d'un cabinet spécialisé.

Les responsables de ce dernier partent du principe que si la moyenne des ménages marocains est de six personnes, cet effectif est trop nombreux pour utiliser la technique généralement utilisée de boutons pressoirs.

Ainsi, il faudra selon la même source, mettre en place un système avec plusieurs boutons pressoirs. Et d'ajouter qu'à part les moments de forte attention, il sera difficile de suivre le comportement des téléspectateurs (entre conversations et zapping) par les boutons pressoirs. En d'autres termes, l'attitude de l'ensemble des membres du ménage ne sera pas une tâche facile.

Cependant, pour assurer le fonctionnement de cette mesure, les instruments audiométriques sont connectés à un ordinateur central à travers le téléphone. Un autre handicap se pose, donc, à ce niveau du fait que l'équipement des foyers en téléphone fixe reste faible (1,5 millions de

lignes). Cet handicap peut être dépassé par la connexion des foyers ou l'utilisation des équipements GSM pour une partie des ménages.

La création d'un organisme qui aura pour rôle de mesurer quotidiennement l'audience de la télévision est un investissement coûteux. Dans les pays européens, ce sont les chaînes qui achètent les prestations de la médiamétrie. L'objectif étant d'évaluer le succès de leurs programmes.

Au Maroc, avec le peu de moyens dont disposent les deux chaînes nationales, il serait difficile de les convaincre pour payer les services de l'audiométrie. Pour instaurer ce système (échantillon de 3.000 à 4.000 personnes), l'investissement de départ se situe entre 5 et 10 millions de dh. Le capital de cette entreprise peut être partagé entre les annonceurs et les chaînes. Reste à savoir qui va payer les services de l'audimat. Cependant tout cela tourne autour d'un élément important qui est le téléspectateur marocain. Qui est ce téléspectateur marocain?

2. 4. Téléspectateur marocain –tendances et spécificité-

Les producteurs des médias se sont toujours intéressés à leurs consommateurs. La prise en compte du profil socio-démographique de ces derniers a depuis longtemps été essentielle pour mieux cibler les produits médiatiques. Des enquêtes sophistiquées, comme celles portant sur les styles de vie ou sur les courants socioculturels ont été progressivement incorporées à la panoplie marketing des medias.

Au Maroc le parc de téléviseurs national a connu, depuis 1962, un développement remarquable. En effet, de 5000 unités en 1962, ce parc est estimé (à décembre 2001) à 3.5 millions d'unités, soit une croissance annuelle moyenne sur toute cette période d'environ 100.000 téléviseurs (source Créargie).

Par ailleurs, le parc de récepteurs paraboliques a atteint, en 1998 (à défaut de statistiques jusqu'en 2001), 1,5 millions d'unités. Il a connu, entre 1992 et 1998, une croissance annuelle moyenne de 250.000 unités. Ceci démontre l'engouement des marocains pour les images de télévision.

En effet, le développement des parcs de téléviseurs et de récepteurs paraboliques, au Maroc, a été largement favorisé par la création de 2M en 1989 et surtout par le déferlement des récepteurs paraboliques, depuis 1992. Cette croissance soutenue par la prolifération des moyens de réception de la télévision a induit une consommation massive des images télévisées. Comme le fait ressortir notre enquête, le téléspectateur

marocain consomme, en moyenne, 4 heures de télévision par jour. Soit l'équivalent, pour l'ensemble des téléspectateurs marocains, de 160 millions heures par mois, ce qui est considérable.

Aujourd'hui, le public marocain est, si l'on peut dire, devenu maître de son destin. Son nouveau statut implique une certaine liberté, celle de choisir les émissions qu'il veut regarder. On ne lui impose plus un choix de programmes, mais on le lui propose. Toutefois, les responsables des programmes subissent une double pression.

D'une part, ils doivent fournir à leur public un produit figolé, respectant les lois de la morale et de la bienséance qui répond à leurs nouvelles exigences et d'autre part, ils obéissent aux lois du marché mais aussi à la diversité des profils existants dans les pays. Afin de mieux comprendre cette relation entre média et téléspectateur, nous avons mené une étude quantitative.

2. 4. 1. Etude quantitative

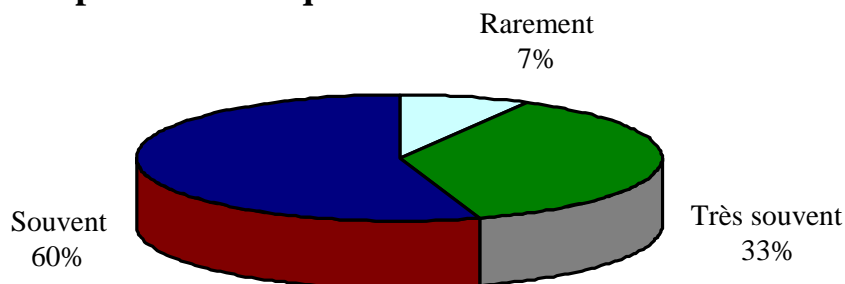
Malgré la difficulté d'obtenir un panel représentatif de toute la population marocaine, vu le peu de moyens dont nous disposions. Nous avons préféré limiter notre enquête à la ville de Casablanca. Nous avons interrogé 200 personnes, qui peuvent constituer un échantillon représentatif des diverses couches sociales. Nous avons élaboré un questionnaire, sous forme de feuille d'écoute, que nous avons remis à notre cible. Le résultat nous a permis de reconstituer le suivi des différentes chaînes et éventuellement leurs appréciations des différents programmes. Cette méthode présente l'inconvénient de faire appel à la mémoire puisque les réponses fournies risquent d'être perturbées par des erreurs ou des oublis.

Nous avons réalisé notre première enquête en mai 1999 que nous avons actualisé en juin 2001. Entre ces deux dates les deux chaînes ont connu des changements importants, notamment au niveau de la grille des programmes.

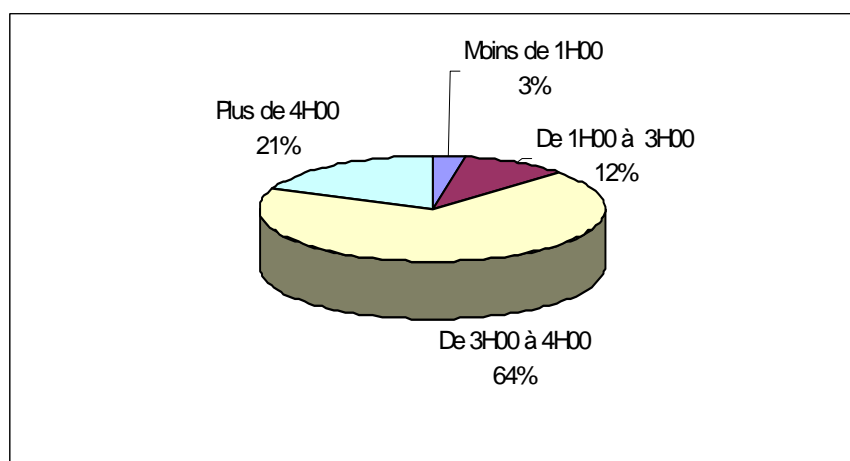
Le passage de TVM à 17 heures de programmes par jour, ainsi que la diffusion continue de 2M, nous a incité à élaborer un questionnaire en adéquation avec ces changements.

Les résultants enregistrés sont les suivants:

Graphe n° 1 : Fréquence de suivi des émissions de la télévision



Source : sondage réalisé sur le terrain juin 2001



Graphe n° 2 : Niveau de consommation de la télévision

Source : sondage réalisé sur le terrain en juin 2001

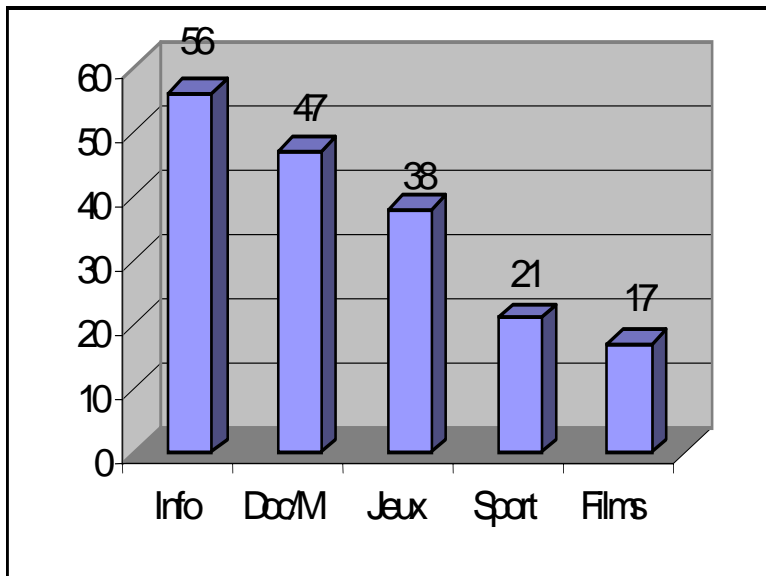
Tableau n° 1 : Les chaînes satellitaires prisées

Chaînes	Score d'audience
TV5	41%
ALJAZIRA*	40%
ABU DHABI	37%
EURONEWS	29%
NILE TV	28%
ESC	28%
ART	25%
ANN	19%

Source : sondage juin 2001

10 Al Jazeera a changé de satellite en octobre 2001, elle n'est captée que par décodeur numérique sur NILE 7 ou HOTBIRD.

Emissions préférées sur les chaînes satellitaires



Source: Sondage juin 2001

Graphes n°3 : émissions satellitaires préférées

Pour TVM

Les taux de satisfaction et d'insatisfaction par rapport à la grille actuelle de programmes de TVM. sont les suivants :

Tableau n° 2 : taux de satisfaction des programmes TVM

Très satisfait	10 %
Plutôt satisfait	25 %
Plutôt insatisfait	35 %
Très insatisfait	30 %

Le produit de TVM ne jouit pas d'une bonne notoriété auprès des personnes sondées. Le taux d'insatisfaction vis-à-vis de la grille atteint 65% de l'échantillon. Les émissions préférées sur TVM, ainsi que le

nombre de personnes interrogées sur 200 qui ont évoqué ces émissions sont les suivantes :

Tableau n° 3 : émissions préférées sur TVM

Le sport	80
Les documentaires et magazines	56
Les émissions religieuses	32
Les journaux télévisés	16
Les séries et feuilletons	10
Les émissions pour enfants	4
Le cinéma	2

Le sport reste le produit d'appel par excellence sur TVM, surtout le football national et les retransmissions de matchs internationaux (cité par les hommes de tous les âges : 92%).

Les documentaires et les émissions religieuses quant à elles sont le 2ème et 3ème genre préféré, hommes et femmes confondus de + de 50 ans.

Le cinéma arabe, cité surtout par les femmes de plus de 35 ans, est le dernier produit par ordre de préférence sur TVM.

Les aspects qui déplaisent sur TVM. Ainsi que le nombre de personnes interrogées sur 200 qui ont évoqué ces aspects sont :

Tableau n°4 : les aspects qui déplaisent sur TVM

Chaîne routinière et monotone	32 %
Longueurs des Journaux télévisés	27 %
Manque d'originalité dans les productions	26 %
Mauvaise qualité des programmes	25 %
Programmes anciens	20 %
Non-respect des horaires de diffusion	20 %
Trop de films arabes	14 %
Manque d'innovation dans les émissions religieuses	14%
Mauvaise qualité technique de la production interne	12 %
Chaîne qui n'évolue presque pas	9 %

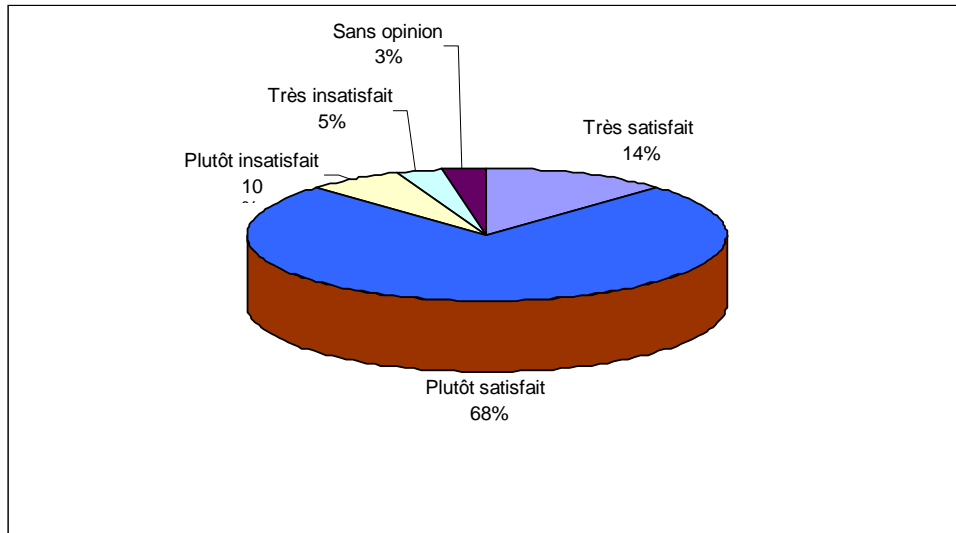
Sondage sur le terrain juin 2001

La routine, la monotonie, la longueur des journaux télévisés, ainsi que le conformisme sont les principaux points d'insatisfaction vis-à-vis de TVM.

Voyons, à présent, quel rapport a le téléspectateur avec 2M ?

Pour 2M

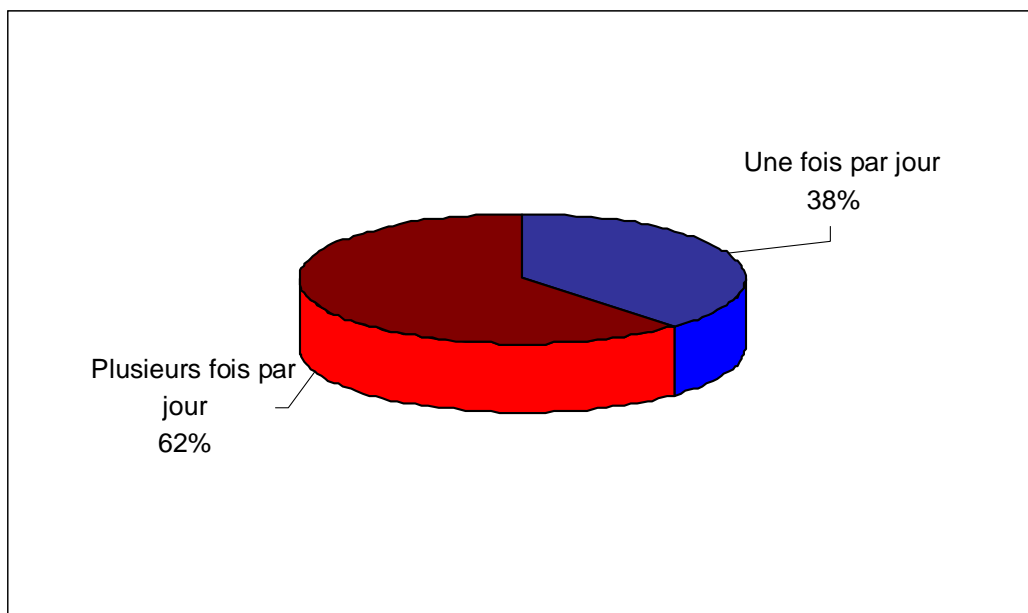
Grphe n° 4 : Satisfaction vis-à-vis des programmes de 2M



Source: sondage juin 2001

68% des personnes interrogées sont plutôt satisfaites des programmes de 2M.

Grphe n° 5 : Fréquence de suivi des programmes de 2M



Source: sondage juin 2001

Tableau n° 4 : Attentes en terme de programmes

Attentes des personnes sondées	Part dans l'échantillon
Produits de proximité	35 %
Feuilletons et séries	30 %
Jeux	27 %
Sport	25 %
Musique	21 %
Documentaires	19 %
Emissions pour jeunes	17 %

Source : enquête personnelle réalisée en juin 2001

Le constat que fait le téléspectateur marocain quant au traitement de l'information, c'est que la réactivité des deux chaînes vis à vis des grands événements reste lente. (Exemple d'une enquête auprès de 50 personnes en décembre 2001); lors de l'effondrement du World Trade Center, les deux chaînes marocaines n'ont pas réagi, le téléspectateur marocain s'est alors rabattu sur les chaînes étrangères pour avoir des nouvelles fraîches (ALJARIRA, TV5, CNN, ANN...)

TVM a passé l'événement en flash lors des informations de 20h30, 2M par contre a consacré une table ronde tard dans la soirée en s'inspirant et en puisant dans les images des chaînes étrangères.

Cependant, en ce qui concerne 2M, Pour les téléspectateurs, le passage à la diffusion non-stop n'est pas une révolution, estimant que la nouvelle grille manque d'animation et de convivialité. Pour eux, l'écran se trouve submergé par les feuilletons mexicains et brésiliens (traduits en arabe) ainsi que de vieux documentaires.

Nous avons essayé de savoir, à travers notre enquête, si les téléspectateurs suivent le rendez-vous avec l'information matinale. Les réponses ont été les suivantes :

Tableau n°5 : suivi de l'information matinale sur 2M

Très souvent	01 %
Souvent	20 %
Parfois	25 %
Jamais	55 %

Source : sondage personnel réalisé en juin 2001

Le nouveau journal programmé par 2M en début de matinée ne retient donc pas l'attention des téléspectateurs.

Nous avons posé la question pour savoir laquelle des deux chaînes nationales 2M ou TVM était la plus proche des téléspectateurs par la qualité et le contenu de ses programmes. Les réponses ont été :

2M : 64%.

TVM. : 26%.

Aucune : 10%.

Ces chiffres révèlent que 2M serait la chaîne plus proche des téléspectateurs. Les téléspectateurs interrogés estiment que la qualité des programmes de 2M, son professionnalisme ainsi que sa liberté relative du ton, font d'elle une chaîne de qualité.

L'enquête a essayé de déduire si les deux chaînes nationales T.V.M et 2M sont complémentaires ou différentes. Les réponses ont été :

Tableau n°6 : complémentarité des deux chaînes

Différentes	58 %
Complémentaires	30 %
Plus ou moins semblables	10 %
Ne se prononce pas	2 %

Source : enquête personnelle réalisée en juin 2001

58% des personnes interrogées trouvent que 2M et TVM. sont différentes dans leurs styles et dans leurs grilles de programmes et 30% pensent qu'elles sont complémentaires.

En résumé, les sondages relèvent que la chaîne 2M plaît plus que d'autre mais il y a une forte attente de productions marocaines. Les gens veulent non seulement des produits modernes et de nouveaux produits cinéma mais surtout des émissions de proximité. Ils veulent que la chaîne s'engage dans la société marocaine, qu'elle prenne position par rapport au paysage politique et économique du Maroc. Afin d'avoir une analyse complète du téléspectateur marocain, nous avons mené une étude qualitative.

2. 4. 2. Etude qualitative

Pour compléter notre enquête et pour mieux connaître le comportement du téléspectateur marocain, nous avons mené une étude Audible (étude d'audience utile) pendant une durée de trois mois (avril, mai et juin 2001). L'étude a permis d'observer le comportement de 156 téléspectateurs dans 50 foyers pendant 150 heures. Nous nous sommes intéressés à des familles que nous connaissons, de niveaux socioculturels différents dans les villes de Casablanca, Rabat, Marrakech et Oujda. Ce genre d'enquête est déjà utilisé en France et sa méthodologie a permis de créer un instrument fiable sur la réalité et la qualité de l'écoute.

Comment avons nous procédé ?

Nous avons commencé par nous installer dans les foyers, ensuite, nous avons laissé une phase d'immersion pour nous faire oublier, ensuite nous avons noté tous les comportements sans poser de questions.

A noter que lorsque l'on pose des questions pour connaître ce que font les téléspectateurs, on recueille des réponses sur leurs attitudes et non sur

leurs comportements et que ceux-ci diffèrent considérablement de celles-là.

Les deux grands principaux enseignements de cette étude vont à l'encontre de certaines idées reçues :

Les téléspectateurs ont pris l'habitude de vivre avec la télévision. Il en résulte que la télévision a été progressivement domestiquée, qu'elle est devenue un média d'accompagnement et, comme télévision, elle ne suscite plus ni fascination excessive, ni rejet systématique.

Nous avons remarqué une proportion presque constante d'absents, 20% pendant les émissions, 22 % pendant la publicité. La grande différence est observée sur la qualité de l'attention portée aux émissions et aux écrans publicitaires. 62% des téléspectateurs sont très attentifs pendant les émissions contre 45 % très attentifs pendant la publicité. Dix-sept points de différence d'attention, c'est un chiffre important si l'on considère les enjeux économiques.

Les autres téléspectateurs, qui ne sont ni absents, ni attentifs, parlent, reprennent le cours du dîner en parlant ou vont et viennent dans la pièce.

Quant aux absents, on imagine aisément ce qu'ils font : selon l'horaire, ils préparent le dîner (surtout les femmes), couchent les enfants, débarrassent la table, téléphonent, dorment, etc.

L'une des principales originalités de l'étude est d'y répondre avec un instrument de mesure fiable : le coefficient de qualité d'attention. Le principe en est simple : le téléspectateur très attentif a été crédité d'un coefficient 1,00, le téléspectateur assez attentif de 0,75, le peu attentif de 0,50 etc., les coefficients sont attribués selon une grille de comportements.

Sur cette base, l'étude a permis de constater que le coefficient moyen de qualité d'attention pour les émissions est de 0,72. Quand la publicité arrive, il tombe à 0,63. La qualité relative d'écoute de la publicité n'est donc pas mauvaise, même si ce coefficient connaît selon les horaires de fortes disparités. Par exemple, pour un écran inséré dans une émission, l'écart peut aller de 0,45 à 0,74, selon les catégories de téléspectateurs. Il faut savoir que, dans l'absolu, un coefficient moyen de 0,63% représente pour les écrans publicitaires une perte d'audience de 47 % par rapport au type d'enquête actuelle qu'utilise Créargie.

Voici quelques données et chiffres :

La qualité de l'attention des hommes pour les écrans publicitaires est meilleure avant 21 heures alors qu'elle est meilleure à partir de 22 heures chez les femmes.

L'attention faiblit considérablement lorsque la durée de l'écran dépasse une minute. Le coefficient d'attention de la publicité est aussi bon que celui des dessins animés ou des émissions sportives (0,63 %) et très proches de celui des séries étrangères (0,66%) ;

Les séries marocaines, quant à elles, bénéficient d'un meilleur coefficient d'écoute (0,78%) que les séries étrangères (0,66%). Les deux meilleurs types d'émissions en qualité d'écoute sont les grands reportages (0,91%) et les films (0,80%). Globalement, on ne zappe que dans 5,3 % des foyers même si le zapping est plus intense vers 22 heures (11,4%) que vers 20 heures (2%). Plus l'écran de publicité est court et moins on zappe.

Nous avons constaté, aussi, qu'il y a un phénomène de plus en plus contesté par les téléspectateurs concernant la déprogrammation aléatoire sans motif sérieux en prime time. En France, lorsqu'une émission ou un film est déprogrammé en moins de deux semaines et demie (c'est à dire après l'annonce des avant programmes). Le CSA (conseil supérieur de l'audiovisuel) a le droit de sanctionner les chaînes qui se livrent à ce genre de comportement.

Or, au Maroc dans une semaine type, il y a environ 5% de programmes qui sont déprogrammés, ce qui représente environ un soir par semaine. Les annonceurs dénoncent cette pratique, notamment parce que les compensations sont difficiles à obtenir.

Nous avons recensé quatre types de déprogrammation; les déprogrammations événementielles, souvent liées à l'actualité (élections, décès...), qui ont lieu dans des délais très courts et représentent un contexte programme peu porteur en termes d'audience. Les déprogrammations liées au sport, qui interviennent à moyen terme (deux semaines) et restent plus ou moins prévisibles en termes de période. Les déprogrammations en réaction directe aux programmes de la concurrence, qui se produisent à court ou moyen terme et concernent essentiellement des films et téléfilms. Ce cas reste moins fréquent.

Cette présence au foyer plus ou moins importante du public permet de déterminer un découpage de la journée; le matin et l'après-midi de la semaine, ce sont les femmes au foyer, les retraités, les malades, les chômeurs. Le midi, le plus souvent, l'occasion d'un repas en famille, c'est ce public qui sera visé.

La soirée se décompose en trois parties principales : d'abord l'avant-soirée de 17h30 à 19h30, moment de la montée de l'écoute avec l'arrivée successive de nouveaux publics ; les enfants et les personnes rentrant de leur travail. Puis en soirée; le fameux prime time de 19h30 à 22h30, la période la plus forte en écoute. Enfin la deuxième partie de la soirée avec des publics moins familiaux et plus aventureux.

A partir de cette étude on peut retenir qu'il n'a pas un public de la télévision mais des publics. Une des grandes difficultés des programmeurs c'est qu'ils ont à combiner entre des demandes grands publics et les demandes spécifiques et minoritaires. Il n'y a pas d'un côté les gens qui aiment les films et les feuilletons, et, de l'autre, des gens qui veulent s'informer et comprendre le monde et les hommes.

A des degrés divers, et selon les moments, chacun est à la fois des deux côtés. Même si les messages reçus sont souvent les mêmes, ils ne sont pas reçus de la même manière; chacun est façonné par une histoire personnelle, marqué par un réseau de relations et d'appartenance sociales. Cependant, les grands clivages sont l'âge et le milieu socioculturel (repéré par la profession ou le niveau d'instruction). Le croisement des variables donne des écarts plus importants encore : les hommes ou les femmes actives, cadres supérieurs, de 35 à 49 ans et habitant Casablanca, ont une consommation télévisuelle très faible en moyenne. Les catégories délimitées selon les critères socio-démographiques (même croisés) ne sont pas homogènes : lorsqu'on examine les écarts à la moyenne dans chaque catégorie, on découvre qu'ils sont importants.

Compte tenu de ce qui vient d'être dit, le meilleur classement est encore celui qui part de la télévision elle-même et de la durée d'écoute; il y a ceux qui ne regardent pas du tout, ceux qui regardent peu, moyennement ou beaucoup. Il y a, des gens qui ont un grand nombre de moyens d'information, de distractions spectaculaires ou de pratiques culturelles, et qui donc se passent fort bien de la télévision ou du moins l'utilisent peu.

Leur situation culturelle et sociale les rapproche des salles de cinéma, de théâtre, de salles de sports, de la lecture ou Internet etc. Leur situation culturelle en fait des familiers des livres, des revues ou des disques. Leur situation économique leur donne les moyens de sortir en ville aussi bien que de voyager à l'étranger...

De l'autre côté de la barrière, il y a tous ceux qui ne disposent pas des mêmes moyens économiques ou culturels et des mêmes équipements de

loisirs : pour eux, la télévision est le grand, sinon l'unique moyen, de loisirs et de distractions, d'information et de culture.

Au-delà des indices d'audience ou de satisfaction, les études qualitatives peuvent éclairer la relation qui s'établit entre téléspectateur et programme, il est difficile d'établir des constantes : chaque émission a un public naturel et un auditoire réel. Le public naturel est celui qui correspond à un type d'émission, l'auditoire est celui qui, de fait, regarde l'émission. L'indice de satisfaction est la traduction de ce décalage qui existe entre ces deux populations.

Conclusion du chapitre 2

L'environnement de la télévision marocaine n'a pas encore trouvé sa voie, avec toutes les réflexions qui ont été menées, aucune n'a encore aboutit à réguler le système audiovisuel. Au-delà, de cette situation l'espace marocain reçoit chaque jour des chaînes nouvelles, des cultures différentes, et le téléspectateur ou les téléspectateurs marocains sont au centre de l'invasion. Ce qui constitue une menace sérieuse pour nos chaînes Marocaines.

En effet, dans un espace caractérisé par l'ouverture des ondes et la multiplication des technologies de l'information, l'état garde toujours sa mainmise sur l'audiovisuel. Le gouvernement n'a pas encore une vision précise sur les actions à entreprendre en priorité. Néanmoins, il y a un consensus sur la modernisation du cadre institutionnel et des lois. Cependant le projet de création d'un organisme qui devrait régir l'audiovisuel a été déprogrammé à maintes reprises. Le cadre réglementaire pour réguler les chaînes nationales, privées et étrangères n'a toujours pas vu le jour alors que le paysage audiovisuel est envahi par des centaines de chaînes satellitaires gratuites et bouquets numériques.

En effet, le nombre de chaînes satellitaires reçues au Maroc dépasse les 200 chaînes. Il arrose plus de trois millions de ménages marocains, soit la moitié des ménages. L'environnement audiovisuel est ainsi de plus en plus compétitif avec des grands groupes médiatiques disposant de grands moyens et en parallèle deux chaînes nationales qui voient leur audience chuter et qui disposent de très peu de moyens. Cependant il n'existe pas

au Maroc un système de mesure d'audience fiable et précis. Les méthodes utilisées pour les sondages sont les enquêtes par interview et le panel. Ces méthodes sont loin d'établir des constantes entre un public naturel et un auditoire. Le téléspectateur marocain ainsi que son indice de satisfaction restent donc inconnus. Mais ce qu'on peut retenir de notre enquête, c'est que, d'une part, les téléspectateurs ont pris l'habitude de vivre avec la télévision. Et d'autre part, malgré une forte demande des programmes de proximité, il est difficile de mettre en place une grille de programme adaptée à tous les goûts. Chaque émission a un public naturel et un auditoire réel. Le taux de satisfaction est le moyen qui peut, servir pour les programmeurs, à combiner entre la demande grand public et la demande spécifique et minoritaire.

Cependant, afin de mieux cerner le paysage audiovisuel marocain, il est nécessaire d'analyser les deux chaînes en interne; leurs forces et faiblesses afin de les croiser avec les opportunités et menaces de l'environnement que nous venant de voir.

Chapitre 3

La Télévision Marocaine

TVM

- 3.1 Evolution – lenteur forcée-**
- 3.2 Attribution et personnel – entre fonctionnariat et création-**
- 3.3 Moyens techniques –obsolescence et renouvellement-**
- 3.4 Grille de programme –décalage avec le temps-**
- 3.5 Système budgétaire et financier – érosion et dispersion**

Depuis l'avènement du petit écran au Maroc, les pouvoirs publics ont saisi l'impact que pouvait générer cet outil de communication au profit du renforcement des assises du pouvoir et de sa légitimité. La réussite de tout dirigeant politique allait désormais dépendre de l'usage qu'il ferait du contrôle des images. Le pouvoir allait désormais communiquer au gré des messages qu'il souhaitait faire parvenir aux citoyens mais aussi à ses opposants.

En effet, le discours télévisé a un impact plus considérable qu'un article de presse écrite, notamment auprès d'une population où l'analphabétisme reste très développé. L'utilisation de l'Arabe dialectal dans un discours ou dans une campagne de sensibilisation institutionnelle confère au texte une valeur sémantiquement forte.

Il est vrai que les Marocains ont pris l'habitude de suivre quotidiennement les activités royales et gouvernementales et prennent un rendez-vous direct avec le Roi à l'occasion des discours qu'il prononce périodiquement.

La position des divers mouvements d'opposition qui ont jalonné l'histoire du Maroc au sein du petit écran, a longtemps été sujette à un black out généralisé. Aucune image ou opinion des partis politiques ne pouvait être diffusée.

Aussi, et afin de mieux analyser TVM en tant qu'entreprise, un diagnostic interne s'impose. Nous allons donc retracer comment a évolué la chaîne,

administrativement par ses attributions, techniquement par ses moyens techniques, ses ressources humaines et financières et enfin son produit.

Comment a donc évolué TVM ?

3.1. Evolution – lenteur forcée-

Dès sa naissance en 1962, TELERAMA (Télévision Radio Maroc) baptisée par la suite RTM (Radio Télévision Marocaine) a souffert de graves problèmes de financement et ne diffusait qu'à raison de 4 heures de programmes par jour.

Depuis, la politique d'investissement de RTM est restée timide. Il fallait attendre les préparatifs de la marche verte en 1975 et l'avènement des jeux méditerranéens au Maroc pour assister à un effort d'investissement en matériel.

Cette politique d'investissement n'avait pas fait l'objet d'un plan de développement à moyen et long terme, mais était tout simplement la conséquence d'événements ayant suscité l'intérêt médiatique du gouvernement, selon le responsable d'une agence de publicité : «Consciente de son immobilisme chronique, la télévision marocaine tente de réagir de temps à autre par des opérations ponctuelles. Ces dernières décrétées par une conjoncture politique donnée, durent le temps de la dite conjoncture. La dernière en date est l'opération «coup de poing » de l'année 1986-1987, qui a duré trois mois »

Cependant, RTM couvre, à fin 2001, 88% du territoire national et emploie 3.000 personnes.

Elle a diffusé, en l'an 2000, un total de 4.527 heures de programmes, dont 74% en langue arabe (les dialectes y compris) et 26% en langue française. La production nationale représente 60% et les programmes importés (arabe et français) représentent 40%.

RTM fait aussi partie des multiples rouages de l'Etat. Elle ne bénéficie pas d'une autonomie financière susceptible de lui permettre de faire face à ses exigences en matière de télévision et son personnel est soumis au statut de la fonction publique.

En 1996, RTM change de tutelle. Elle passe de la tutelle du ministère de l'intérieur, à la tutelle du ministère de la communication.

Ce changement de tutelle a favorisé le développement d'une politique

d'acquisition de programmes étrangers, en particulier les films. Une importance particulière a été accordée à la production de magazines d'information touchant des domaines longtemps abandonnés au profit de 2M.

En 1999, Le Roi Mohammed VI nomme un nouveau directeur général à la tête de la télévision marocaine, Fayçal Laâraïchi. Lauréat d'un diplôme d'ingénieur en travaux public et un master en management, il était directeur général de Sigma technologie, une entreprise spécialisée dans la production audiovisuelle.

Lourde tâche lorsqu'on sait que l'homme a jusque-là géré une équipe relativement réduite et qu'il avait affaire seulement à des responsables des agences de publicité. Depuis sa nomination, il est affronté à un large public, mais aussi, appelé à gérer les 800 fonctionnaires de TVM. Il hérite d'un budget annuel de 830 millions de DH (500 millions pour le fonctionnement et 330 millions pour l'investissement) et d'une entreprise nationale dont il faut optimiser les ressources et améliorer l'image.

A son arrivée, il ne fait que constater: "Depuis mon arrivée, j'ai été obligé de passer par une phase de diagnostic, d'ordre général, pour prendre contact avec le personnel, les structures et sous structures." Il dit activer ce qu'il appelle la revalorisation des ressources humaines à travers la formation, en menant en parallèle une migration progressive de l'équipement analogique vers le numérique. Nous allons à présent voir de près la structure organisationnelle de RTM et la pluralité des statuts régissant son personnel

3.2. Attributions et personnel de la RTM -entre fonctionnariat et création-

RTM est administrée par un directeur général, différent du directeur général de TVM. En effet, elle comprend outre la Direction de la télévision, la Direction de la radio, la Direction des ressources humaines et des affaires générales et la Direction de la télédiffusion.

La Radiodiffusion Télévision Marocaine est une administration publique placée sous la tutelle du Ministère de la Communication. Elle a pour mission d'assurer le service public de radiodiffusion dans le cadre du monopole de l'état en matière de télécommunications, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. A cet effet, elle est chargée :

de réaliser la couverture des activités politiques, économiques et sociales ; d'élaborer et de mettre en œuvre tout programme d'action et

toute production audiovisuelle en matière de télévision ; de mener toute étude ou sondage visant à l'amélioration qualitative de la télévision à l'échelle régionale, nationale et internationale ; d'assurer l'orientation et la coordination de l'action des services extérieurs de TVM ; d'encourager la production nationale de programmes artistiques et éducatifs ; de contribuer à la promotion des arts et de la culture par les programmes de la radio et de la télévision ; de produire et de co-produire des œuvres et des documents audiovisuels, de les commercialiser et de les diffuser sur les antennes et par tout autre moyen audiovisuel, tant au Maroc qu'à l'étranger, pour contribuer au rayonnement de la culture et de la civilisation marocaines ; de conclure toute convention pour la production ou l'échange des programmes avec des administrations ou organismes intéressés, aux fins de les diffuser par tout moyen audiovisuel à l'intérieur ou à l'extérieur du royaume ; de diffuser ses programmes par tout procédé de télécommunications, en vue de satisfaire les besoins d'éducation, d'information, de culture et de divertissement du public ; de diffuser des annonces ou des programmes de publicité sous toute forme ; d'organiser, constituer ou faire constituer, entretenir, modifier et exploiter le réseau national de diffusion de la télévision ; d'élaborer les plans de développement à moyen et long termes de TVM ; d'assurer la formation continue et le perfectionnement du personnel de TVM aux métiers de l'audiovisuel ; d'entreprendre en matière de coopération et d'échanges, toute action à même de contribuer au renforcement de l'image du Maroc et à la diffusion de sa culture dans le monde ; d'assurer la représentation du royaume au sein de tous les organismes professionnels, de la radio et de la télévision, régionaux, nationaux et internationaux, en collaboration avec les autorités gouvernementales chargées des affaires étrangères, de la coopération des postes et télécommunications. La lourdeur des procédures concerne également l'élément humain.

En effet, la Radiodiffusion télévision marocaine comprend environ 3000 fonctionnaires et intervenants dans les domaines des programmes et de la production.

Le personnel de la Radiodiffusion Télévision Marocaine était régi par les dispositions d'un statut particulier promulgué le 16 octobre 1971. Le seul avantage était l'intégration d'un personnel hétérogène qui était lié à RTM par contrat ou par des modes de rétribution divers. Un système empreint de précarité et dénué de tous facteurs de stimulation ou de carrière administrative. Cette situation n'a pas permis la constitution d'un corps de journalistes et de cadres artistiques compétents et stables.

Aussi, RTM a constitué, pour beaucoup de ses cadres, un simple passage pour compléter leur formation et devenir l'objet de convoitise par

d'autres secteurs d'activité similaire plus rémunérateurs.

En 1990, une première modification de ce statut s'est imposée en vue de faire bénéficier le personnel de la RTM, avec effet rétroactif, des dispositions de la réforme administrative de 1982. Le modificatif qui fut promulgué par le décret n° 2-90-291 du 25 mai 1990 laissait, malgré tout, entrevoir d'autres lacunes sur le plan procédural imposant une réflexion profonde sur un nouveau statut particulier plus ambitieux.

Fin décembre 2001, le personnel de RTM est régi par huit statuts. Il se chiffre à 3000 fonctionnaires, alors qu'en 1986 l'effectif ne comptait que 1903 fonctionnaires. Il accuse donc en moyenne, une augmentation de 50 emplois par années. Le secteur journalistique s'accapare la part du lion. Le reste est utilisé pour régulariser la situation administrative des personnes payées par "cachets salaires" et collaborant avec RTM à titre permanent dans les domaines journalistiques, artistiques et technico-artistiques.

Les tableaux ci-joints illustrent la répartition de ce personnel par catégorie, par secteur d'activité et par grade. En complément, il y a lieu de noter que la répartition de ce personnel par directions selon le nouvel organigramme se présente comme suit :

Tableau n°7 : Organigramme de la RTM

DIRECTION	EFFECTIF
Direction des ressources humaines	408
Direction de la radio	997
Direction de la télévision	980
Direction de la télédiffusion	534
Centres techniques	353
Stations radios	294
Total	3566

Source: document interne TVM

La classification par catégories est donnée par le tableau suivant :

**Tableau n°8 : Classification du personnel de RTM
(par catégorie)**

Administratifs	383
Agents publics	536

Informatistes	16
Techniciens	462
Journalistes	356
Technico-Artistique	331
Artistes	215

Source document interne TVM

Cependant, les difficultés de gestion des ressources humaines sont surtout d'ordre procédural et peuvent être classées dans l'ordre suivant :

- 3 Problèmes de promotion concernant les solistes, les comédiens et speakers de première catégorie (dans le cadre du décret n° 2.71.509 du 16 octobre 1971 portant statut particulier du personnel de la RTM avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 1982).
 - Contraintes imposées par les modalités d'application du statut du personnel de la RTM (décret n° 2.92. du 7 janvier 1993).
 - Retard de promulgation et publication des textes portant sur l'organisation de concours et d'examen d'aptitude professionnelle;
 - Retard de promulgation de l'arrêté du Ministre de l'Intérieur et de l'Information modifiant et complétant l'arrêté ministériel relatif à la nomination des représentants de l'administration et du personnel dans les commissions administratives paritaires, selon la nomenclature des nouveaux grades ;
 - Reclassements de certains cadres particuliers en vertu des dispositions de l'article 71 du nouveau statut et détermination des cadres à reclasser.
 - Nombre important de personnel (sureffectif). (Quand on sait que la télévision canadienne diffuse 24 sur 24 avec 100 personnes seulement).

Les difficultés de gestion de ressources humaines sont liées aussi bien au système de gestion administrative qu'au système budgétaire.

Quand est-il des moyens techniques ?

3. 3 Moyens techniques -obsolescences et renouvellement -

Au niveau des infrastructures de diffusion, RTM dispose, outre son siège à Rabat de ;

- 1 station régionale TV à Casablanca
- 9 stations régionales de radio
- 49 émetteurs de télévision
- 65 réémetteurs
- 15 émetteurs radio
- 73 stations terriennes.

La rénovation principale en 2001 a porté sur la liaison par satellite et l'utilisation d'un système de transmission spatiale pour relier le Sud et améliorer la qualité de la transmission pour la couverture des zones dites «d'ombre ».

En 2001, le taux de couverture télévisuelle de la population est passé de 84% à 92% et de 62% à 80% du territoire.

Le développement du réseau de transmission s'est matérialisé par les réalisations suivantes :

- Renforcement de la couverture TV des provinces de Laayoune et de Oued Eddahab ;
- Modernisation du faisceau hertzien entre Casa, Rabat, Oujda et Tanger pour les transmissions Maghreb vision et Eurovision ;
- Rénovation des centres techniques de Casa, Rabat et Zerhoun par l'installation des émetteurs de 20 KW et des émetteurs de secours de 10 KW ;
- Installation de 33 réémetteurs dans différentes localités du Royaume dont 27 alimentées par des panneaux solaires ;
- Electrification des centres de Hafa-Safa (Tétouan) et Midelt et alimentation du centre de Touzarine par des panneaux solaires ;
- Couverture télévision des zones de Tata et Smara par des émetteurs de 1 KW, des émetteurs de puissance identique en tant qu'émetteurs de secours pour la rediffusion des programmes de la télévision reçus par satellite, grâce à des stations terriennes de 11 mètres de diamètre ;
- Renforcement de la couverture des régions de Marrakech, Tanger, Tétouan, Al Hoceima, Nador et Oujda par l'installation d'émetteurs de télévision de l'Oukaïmeden, Cap Spartel, Hafa Safa et Zaïou, d'une puissance de 10 KW ;
- Installation d'un nouvel émetteur de 20 KW à Jbel M'Grež ;
- Acquisition de 3 émetteurs de 1 KW chacun à Tiguelmamine, Izerft et Azougar ;
- Extension du réseau de diffusion aux régions limitrophes de l'Algérie et de la Mauritanie ;

- Renforcement de la couverture des régions de Boujdour avec 1 station terrienne de 7 mètres et des émetteurs de 10 W pour Assa, et 20 W pour Boujdour ;
- Modernisation du centre de Tazarkount portant sa puissance à 10 KW pour la couverture des régions de Beni Mellal et Azilal ;
- Installation d'un émetteur de 10 KW, d'un autre de secours de même puissance avec un pylône de 130 mètres pour la station régionale autonome de Casablanca, dans le cadre de la régionalisation de l'audiovisuel ;
- Installation de petites unités de production à Oujda.

En effet, la première chaîne a investi dans des stations satellitaires terrestres pour retransmettre les images à travers le pays. Plus besoin donc de passer par les émetteurs terrestres dont la qualité fait défaut. Au niveau de la production, la grande majorité du matériel date de 1992. Un équipement obsolète dans le domaine de la télévision.

"Dans cinq ans, si la chaîne n'est pas numérisée, elle ne sera plus opérationnelle", selon le DG de TVM, l'achat du matériel doit s'effectuer dans les meilleurs délais. Vu, l'évolution rapide des nouvelles technologies il est difficile d'amortir les équipements à 100% dans le domaine de la production télévisuelle.

Après le lancement des marchés au mois de mars 2001, TVM réceptionne son matériel en août 2001. Outre des équipements standard numériques (caméras), une cellule infographique (habillage) et sept stations de montage virtuel. La TVM compte installer à une régie entièrement numérique avec un serveur.

L'idéal pour M. Laaraïchi est de faire fonctionner quatre à cinq stations qui peuvent couvrir des événements en même temps sans risque de rupture. Le coût de ce saut technologique s'élève à 40 millions de dhs.

La remise à niveau du studio Aïn Chok est également au menu. Il s'agit d'en faire un centre de production audiovisuel. Six plateaux de tournage avec diverses installations notamment des régies seront installés au fur et à mesure (prévisions pour 2002).

Dans le domaine des acquisitions du matériel, TVM reste confronté à la lourdeur des procédures de l'administration. Entre l'ouverture des plis financiers, il faut une période de six mois pour se voir livrer le matériel. Ce qui représente 15% de la valeur ajoutée d'un équipement dont la durée de vie ne dépasse pas les trois ans. Cela a eu des conséquences directes sur la qualité de la production et l'engagement de la grille des programmes.

3. 4. Grille des programmes – décalage avec le temps-

RTM aurait privilégié dans sa démarche, la couverture du territoire national (75% du territoire et 88 % de la population) et le développement de programmes de proximité (60% de production nationale).

Très clairement mise au service du discours officiel, ouvertement soumise à la censure. Elle offre aux téléspectateurs marocains une gamme de programmes qui, en plus de trente ans d'existence, a évolué lentement.

Depuis l'année 2000, TVM diffuse 17/24. Elle vient d'élaborer une grille de programme plus variée. A cet effet, le nouvel habillage comprend des émissions économiques, littéraires, religieuses et sportives. Elle réserve une marge plus importante aux informations, rapports et analyses outre une lecture quotidienne des temps forts de la presse nationale ou étrangère... Dans cette optique s'inscrivent « les revues bimensuelles économiques, littéraires et d'information. «Le dossier du mois», «La vie régionale», « Les journées spéciales ».

D'autre part, la chaîne marocaine n'a pas omis de prendre en considération un créneau très important, qui n'est autre que celui des jeunes en organisant des concours ayant pour objectifs de présenter au public de nouveaux talents dans le domaine des arts, ainsi que des émissions culturelles comme « Fi Rihab Al Jamiâa » qui couvre les activités des différentes universités marocaines, thèse et cours magistraux.

De plus, TVM s'arroe la plus part du temps, l'exclusivité de la couverture des activités royales, sous prétexte que la gestion quotidienne de l'image royale nécessiterait une connaissance approfondie du protocole.

Depuis mars 1993, RTM diffuse ses programmes de radio et de télévision par satellite, avec pour objectif de toucher les Marocains résidents à l'étranger. Le coût annuel de diffusion par satellite est aujourd'hui de l'ordre de 100 M DH.

De nombreux téléspectateurs de l'Hexagone, notamment les jeunes, reprochent à RTM d'être en décalage total avec leur temps. Si les vieilles générations apprécient les programmes teintés de nostalgie, les plus jeunes veulent de la créativité, de l'imagination et du dynamisme. Certains avouent avoir définitivement oublié l'existence de la première chaîne marocaine.

Tout cela a fait que la télévision marocaine serait devenue une télévision étrangère à la vie de plusieurs Marocains. Dans ce climat délétère et fonctionnarisé à l'extrême, l'incapacité à produire des programmes de qualité nourrie de l'imaginaire marocain est devenue patente. Ce qui a causé du tort, pour un pays qui veut accéder à la modernité, de se voir amputé de ses images, de sa création et de son imaginaire.

Ajoutant à cela, La culture maison, l'absence de formation continue en faveur des différentes catégories du personnel, les circuits de décisions internes, les salaires et les rémunérations, le poids des tutelles multiples et l'absence de projet d'entreprise. La lourdeur du système budgétaire et financier couronne le tout.

3.5. Système budgétaire et financier –érosion et dispersion-

La Radiodiffusion Télévision marocaine dispose d'un budget annexe dont l'équipement est assuré par une subvention de l'Etat accordée par le ministère des finances; des redevances sous forme de contribution indexées sur la consommation d'énergie des foyers alimentés par la basse tension, de l'excédent des recettes du Service Autonome de Publicité (SAP), ainsi que le produit des recettes diverses résultant des revenus des prestations de service. L'exécution de ce budget est soumise aux règles générales de la comptabilité publique.

Voyons cela plus en détails

3.5.1. Recettes

Les recettes proviennent essentiellement de :

* **Excédent des recettes du service autonome publicité**, instituées par la Loi des Finances pour l'année 1971, ces recettes sont recouvrées par le Service Autonome de Publicité dont la gestion comptable est définie par un arrêté du Ministre des finances.

RTM n'a aucun droit de regard sur les recettes générées par la publicité télédiffusée sur les antennes. Le SAP, chargé de leur recouvrement, verse à la Trésorerie Générale les sommes reçues des annonceurs et sponsors selon un échéancier.

La publicité fournit plus des trois quarts du chiffre d'affaires de la RTM; 192 millions de dirhams en 2000. La commercialisation est assurée par un organisme d'Etat, le Service Autonome Publicitaire. Il reverse l'ensemble des recettes au Trésor Public, qui est également le destinataire final du fruit de la redevance, même si cette dernière suit un autre trajet.

Cependant, l'accroissement des recettes inscrites au budget, en titre de l'excédent des recettes du Service Autonome de Publicité est depuis 1993 de 263.64% ce qui représente un accroissement moyen de 37.66%

Or, le pourcentage de la couverture réalisé par ces recettes, par rapport aux prévisions des dépenses globales n'a varié que de 10.30%, ce qui représente un accroissement moyen de 1.47% par an.

Ces augmentations ont été dictées, beaucoup plus par soucis d'équilibrer le budget par l'une des ressources propres de RTM, que par des études appropriées sur la vente des espaces publicitaires et des programmes sponsorisés, où la rémunération du temps d'antenne consacré à cet effet. D'ailleurs, une étude préliminaire établie dans ce sens laissait prévoir un manque à gagner supérieur de 50% à toutes les prévisions inscrites au budget.

* **Redevance** : Les recettes réalisées par l'ONE sont versées directement à la Trésorerie Générale. Ces organismes prélèvent de ces recettes 10% à titre provisoire en attendant la mise au point d'une convention qui fixe le taux de leur rémunération pour cette prestation de service.

Ces recettes, malheureusement, n'ont pu être imputées sur les échéances mensuelles concernées, la Trésorerie Générale se limite à comptabiliser les montants reçus d'une façon globale, en raison du retard dans les versements et des montants incontrôlés qui lui sont virés.

Toute tentative de domiciliation des sommes reste du pouvoir des régies elles-mêmes et de l'ONE qui certainement retardent les versements au-delà de l'exercice fiscal. De ce fait, les dotations inscrites au budget ne correspondent à aucune étude prévisionnelle.

Il convient de noter par ailleurs que les ressources financières de la RTM n'ont connu aucune évolution notable depuis plus de cinq ans, tout effort réalisé au niveau des recettes est sanctionné par une diminution de la subvention du budget général.

Ce qui fait que le plafond des crédits accordés au titre des dépenses de

fonctionnement et d'investissement n'a subi aucun, changement positif.
Quant est-il des dépenses ?

3.5.2. Dépenses

La décomposition structurelle du budget de l'année 2001 (donnée à titre illustratif) se présente comme suit :

- Personnel : 130.184.000 Dhs
- Matériel et dépenses diverses dont celles consacrées à la production et l'acquisition des programmes : 122.088.500 Dhs.

L'affectation de ces crédits par direction se présente comme suit :

- Administration Générale : 232.795.000 Dhs dont 183.471.000 Dhs affectés aux dépenses permanentes : Loyers, eau, électricité, téléphone, télécommunications, abonnements, location des récepteurs des satellites et droits d'adhésion aux organismes internationaux et régionaux de radiodiffusion ;
- Radio : 13.066.000 Dhs;
- Télévision : 46.966.000 Dhs;
- Télédiffusion : 14.274.000 Dhs;
- Dépenses d'investissement : 32.000.000 Dhs pour l'ensemble des directions.

Compte tenu de la modicité des crédits d'investissement, aucun projet consistant n'a été réalisé par la RTM depuis plusieurs années. Les dépenses engagées dans le cadre de ce budget concernent le renouvellement partiel des équipements de studio et de reportage radio et TV, la rénovation de certains équipements d'émission, l'aménagement et l'entretien des locaux abritant ces équipements.

Au-delà de la modicité du budget, la RTM ne dispose d'aucune indépendance financière. Une ligne de crédit spécifique lui est allouée dans le budget du ministère de l'Information. Le Trésor Public contrôle totalement les rentrées de recettes et délivre son autorisation pour tout engagement des dépenses, pour un budget global de 250 millions de dirhams environ.

Cependant, certains problèmes demeurant, sont dus principalement à :

- Inadéquation de la politique de la RTM avec ses moyens humains et financiers –voire une absence de sa maîtrise sur ses recettes faute de structures appropriées;

- Gestion financière basée beaucoup plus sur la régularisation des dépenses que sur l'application des règles de la comptabilité publique.

Ceci se traduit par la mise en place d'une façon quasi permanente de procédures de régularisation de dépenses ou de dépassement de crédits et la gestion d'un cumul d'arriérés notamment auprès des organismes internationaux (35.972.512 DHS), de location de circuit de satellites (57.000.000 DHS), de sociétés de distribution de films et de programmes (15.000.000 DHS) et certains postes de bandes magnétiques ou de pièces de recharge.

Au niveau de l'exécution physique du budget d'investissement, les contraintes sont de plusieurs ordres :

- Caractère intégré des projets réalisés par étapes au détriment d'une cohésion d'ensemble avec des coûts assujettis à l'inflation ;
- Impossibilité de recourir à la procédure de bon de commande pour réaliser des opérations se caractérisant par l'urgence et l'imprévisibilité. Cette restriction prend de l'ampleur, d'autant plus que la RTM ne dispose pas encore, d'un organigramme, permettant la réalisation matérielle de la notion de service habilité qui est exigible par les textes réglementant la procédure de bon de commande ;
- Nécessité d'intervenir d'une façon permanente auprès du ministère des Finances et du Contrôle Général des Engagements de Dépenses en vue de réduire les délais de visa des marchés ;
- Nécessité d'intervenir également auprès de la Trésorerie Générale pour réduire les délais de paiement, surtout ceux devant être opérés sous forme de crédit documentaire, puisque le paiement dans ce cadre constitue le fait générateur du délai d'exécution des marchés ;
- Nécessité de trouver une solution à la question des dédouanements du matériel importé par RTM. A noter à ce niveau le soutien de la Direction des Douanes et des Impôts Indirects qui accorde à RTM toutes les facilités avec la célérité requise en attendant une prise de position du ministère des Finances sur la question des droits de douanes dont les arriérés s'accumulent ;

Conclusion du chapitre 3

La RTM est une direction du Ministère de la Communication dotée d'un budget annexe. Le budget de RTM est de l'ordre de 500 millions de dh par an. Il est financé par les recettes de publicité (100 millions de dh), les produits de la Taxe de Promotion du Paysage Audiovisuel National (300 millions de dh budgétisé), des subventions du budget de l'Etat (100 M million de dh) et des recettes diverses.

La RTM souffrirait cruellement de son statut. Pour l'essentiel, cette situation traduirait un manque réel de moyens. Les charges du personnel (3000 salariés dont les fonctions ne sont pas toujours nettement définies) représentent plus de 50 % des dépenses de fonctionnement ; les crédits alloués à la production atteignent, dans les années fastes, au mieux 10 % des dépenses.

La télévision marocaine serait devenue une télévision étrangère à la vie de plusieurs Marocains. Dans ce climat délétère et fonctionnarisé à l'extrême, l'incapacité à produire des programmes de qualité nourrie de l'imaginaire marocain est devenue patente. Ce qui a causé du tort, pour un pays qui veut accéder à la modernité, de se voir amputé de ses images, de sa création et de son imaginaire.

Ajoutant à cela, la lourdeur du système de comptabilité publique qui rend, en effet, difficile l'exécution des contrats de services dans un organisme de mission où le principe de l'urgence constitue la règle.

Le budget en général, dans sa version actuelle ne permettrait pas une rationalisation des choix budgétaires alors que la RTM est à même de concevoir et réaliser ses missions dans le cadre d'un budget programme budgétisé offrant la possibilité d'un financement particulier pour toute opération ne s'inscrivant pas dans le cadre des dépenses prévisibles annuellement.

La modicité du budget, le manque d'indépendance financière et les retards de procédures d'ouvertures de plis affectent en grande partie la qualité de la grille des programmes.

Ceci est le résultat du diagnostic de TVM, qu'en est-il de 2M qui, d'une chaîne privée, devient 6 ans après une propriété de l'état.

Chapitre 4

DIAGNOSTIC DE 2M

- 4.1 Evolution –pas comme les autres-**
- 4.2 Politique générale et personnel –vision obscure-**
- 4.3 Production et rédaction –assises de la proximate-**
- 4.4 Grille des programmes –un format particulier-**
- 4.5 Système de financement –vecteur de changement-**
- 4.6 Réseau de transmission – 2M Maroc-**

Sur tout l'accompagnement de la mise en place de la chaîne, 2M est une télévision qu'il a fallu créer, du bâtiment jusqu'au personnel, en passant par la formation et les équipements qui se situaient dans le contexte technologique de l'époque. En effet, 2M a procédé par une formation de plus de 200 personnes, issues des écoles de télécommunication et de journalisme. Ensuite, elle a mis en place un outil pratiquement le plus évolué de la région, même comparé avec les pays développés. Il restait à savoir si le contenu qu'allait véhiculer, cette chaîne, répondait aux attentes des téléspectateurs marocains et si le projet pouvait être rentable. Ses stratégies de départ ainsi que les contraintes de l'environnement ont fait que le cheminement de 2M ne soit pas classique.

4-1 Evolution -pas comme les autres-

2M international est née le 04 mars 1989, une chaîne cryptée, commerciale, créée par l'ONA (Omnium Nord Africain), autorisée à programmer et à diffuser des émissions de télévision sur l'ensemble du territoire national. Au départ, 2M a opté pour une stratégie de commercialisation de ses abonnements plutôt élitiste. Elle s'est inspirée du modèle Canal + en proposant deux produits d'appels par excellence, le cinéma et le sport.

A partir de 1991, on assiste à une floraison des antennes paraboliques au Maroc.

En fin 1993, vu l'engouement des marocains pour « la boîte à image » et le piratage du décodeur de 2M il a fallu :

- Redéfinir la position de la chaîne en matière de produits ;
- Revoir de près la pénétration du marché par rapport à la vente des abonnements ;
- Agir sur d'autres composantes du marché, la bancarisation, les prélèvements automatiques, les problèmes de télécommunication.

En effet, le cas de 2M est assez particulier parce qu'elle n'a pas eu de conditions normales pour avoir une télévision à péage. Ajoutons à cela l'aspect de l'environnement qui n'avait pas de traditions de télévision à péage contrairement à l'Europe qui avait le câble, les gens avaient l'habitude de payer un service de télévision. Au Maroc les gens considèrent que la télévision est un service gratuit, il y a aussi le pouvoir d'achat qui n'évolue pas ou stagne.

Sur le plan du marché commercial, c'était plus compliqué. Il y avait un succès important au niveau des abonnements, mais il y avait le problème des renouvellements de ces abonnements et le problème de piratage qui s'est développé petit à petit. Cela a compliqué les choses d'autant plus que sur un autre plan 2M est arrivée à un moment où le paysage audiovisuel commençait à être envahi d'abord par des chaînes qui ont signé des conventions avec l'Etat, comme TV5 et MBC, ensuite par des chaînes paraboliques qui ont poussé comme des champignons. Les gens ont commencé à avoir une autre source d'images. La concurrence est devenue féroce et les conditions n'étaient pas les mêmes. D'un côté vous avez une chaîne qui a investi lourd et d'un autre côté des télévisions avec le minimum d'investissement sur le marché local. Ajoutons à cela le piratage où un décodeur est partagé par plusieurs appartements dans un même immeuble.

Il y avait un succès important, certes, mais cela n'apparaissait pas dans les chiffres. Normalement dans ce cas de figure, il fallait trouver un système de compensation, soit une contribution forfaitaire annuelle, de la part de l'Etat, pour services publics rendus ou un engagement de sa part pour protéger 2M. Or ce qui c'est passé après 1989, est tout à fait l'inverse, l'arrivée de TV5, de MBC et de la parabole, par le système de contrebande, et du système de piratage devait se faire au détriment de 2M. A partir de 1995, de manière beaucoup plus importante, le déficit a commencé à se creuser de plus en plus par ce que les recettes n'étaient plus suffisantes. Les ressources publicitaires étaient très limitées puisque la principale diffusion se faisait en crypté.

D'un autre côté, il y avait des investissements lourds qu'il fallait amortir, des frais financiers qui étaient extrêmement importants, des prêts à rembourser, une masse salariale importante, des niveaux de salaires élevés. L'opérateur ONA et les actionnaires se sont rendus compte que le déficit allait en se creusant, puisque le coût des productions locales était élevé et que le public demandait de plus en plus de production locale

La stratégie de repli de la chaîne sur le marché national a contraint les actionnaires étrangers à se désintéresser du projet 2M. Mais, malgré le

désintéressement manifesté de ces actionnaires, l'ONA a soutenu 2M en supportant, tout seul, la charge des augmentations du capital nécessaires à la continuité de la chaîne. En même temps, l'ONA, par le biais de son président à l'époque, Fouad Filali, a entamé des négociations avec les pouvoirs publics pour trouver une solution au cas 2M.

Le conseil du gouvernement s'est réuni le 1er février 1996 sous la présidence de l'ancien Premier ministre, A. Filali. Au cours de ce conseil, la proposition de Driss ALAOUI M'DAGHRI* de reprendre la chaîne, conformément aux clauses de la concession, a été entérinée.

L'Etat a honoré ses engagements et a pris une participation de 70% dans le capital de SOREAD. Le passage en clair a été décidé pour le 10 janvier 1997, soit six mois après la prise de participation majoritaire de l'Etat dans le capital de SOREAD.

En 1999, et après le limogeage du directeur général et du directeur de programme, plusieurs changements organisationnels ont vu le jour.

Un organigramme a été mis en place en mai 2000. Il se caractérise par la création, pour la première fois, d'une direction de l'information indépendante des programmes et d'une direction de la production indépendante de la direction technique. Les départements informatiques et environnement technique ont été rattachés à la direction technique.

* ministre de la communication

Les départements juridiques et services communs, quant à eux, ont été reliés à la direction administrative et financière.

4. 2. Politique générale et personnel –vision obscure-

La politique générale au sein d'une entreprise représente l'ensemble des contraintes, des règles et normes qui sont définies par le directeur comme devant orienter de façon permanente l'ensemble des décisions prises et notamment les décisions stratégiques.

2M a un nouveau directeur, c'est un ancien professeur de philosophie, converti à la critique cinématographique, puis directeur des programmes à Canal plus horizon.

En effet, le 19 avril 2000, Noureddine SAIL est nommé, par S.M. Mohammed VI, en qualité de directeur général de 2M, après le limogeage de Larbi BELARBI. Son projet pour 2M est conçu conformément à une logique simple et pratique. Il commence par les 24

heures de diffusion non-stop, ensuite il accélère la transmission en numérique en créant 2M Maroc. Il lance la radio 2M en décembre 2001 et met sur place un portail Internet. Le tout est destiné à promouvoir l'image de la chaîne au niveau national et international.

Selon un présentateur, « le profil de ce nouveau dirigeant est de type leader, car s'il essaie de donner l'image de quelqu'un qui recherche le consensus dans les choix afin d'éviter des vagues de contestation au sein de son organisation ». La réalité est tout autre, d'après les membres du personnel. "Le caractère autoritaire de ces décisions, l'a amené à prendre des risques suscitant, selon les cas, la haine ou l'admiration. C'est un meneur d'hommes qui se sent différent des autres d'où sa difficulté à déléguer une partie du pouvoir. Toutefois, il communique normalement de façon claire (du moins c'est ce qu'il croit et veut faire croire), « ce qui peut favoriser l'acceptation de ses choix », selon un syndicaliste de la chaîne

Un problème de communication voire de participation à la définition des grandes orientations est donc une réalité dans l'entreprise. Manifestement, le personnel ne sait pas exactement où on cherche à l'emmener. Cette situation est préjudiciable à l'obtention d'une convergence de l'action de forces vives mobilisées dans l'organisation et au maintien de la cohésion des membres de la coalition qui la constitue.

Ce constat a conduit N. SAIL à s'occuper immédiatement de cette difficulté afin de partir sur une base commune et une harmonie de vision quant à l'avenir de l'entreprise. « Mais, si la télévision est l'affaire des professionnels, Noureddine SAIL en est un. Il connaît son métier, veille au grain et compte donner à 2M la place qu'elle mérite dans le paysage audiovisuel ». Selon un directeur à 2M.

"Son arrivée a suscité une vague d'espoir à l'intérieur de la chaîne" selon un réalisateur. Une année après, Noureddine SAIL présente le bilan de son premier exercice. Un bilan positif, riche et prometteur axé sur cinq projets majeurs. Sa vision globale de l'avenir de la chaîne et le projet de développement révèle une ambition de faire de 2M une télévision moderne capable d'accompagner les grandes mutations que vit le Maroc.

L'autre point d'importance que le nouveau directeur de 2M a eu à traiter depuis sa nomination n'est autre que la désignation de son staff. Sont choisis, les collaborateurs, qui ont adhéré à ses idées. L'établissement d'un nouvel organigramme a pour but de permettre au personnel de la chaîne de mieux s'inscrire dans le projet d'entreprise qu'il veut initier. S'il a réussi à finaliser le premier volet, le second attend toujours

concrétisation. Conformément au protocole d'accord liant 2M à son personnel, une convention collective déterminant les droits et les devoirs de chaque partie aurait dû être signée en juillet 2001 chose qui n'a toujours pas été faite.

« Parmi les priorités, après avoir mis en place les grandes lignes de la chaîne et arrangé quelque peu le problème du personnel, N SAIL devait s'attaquer à la formation et la réorganisation de la chaîne ». Selon un agent du personnel de 2M.

En effet, au début du projet de 2M, plus de 120 personnes ont été sélectionnées de l'INPT (Institut national des postes et télécommunication) et de l'ISJ (Institut supérieur de journalisme), pour effectuer des stages de formation de plus d'un an à l'INA (Institut national de l'audiovisuelle). Ces candidats ont été formés aux différents métiers de l'audiovisuel, du cameraman jusqu'aux animateurs, en passant par les métiers de son, de graphisme, de réalisation, de montage et d'éclairage. Ensuite, plus de 200 commerciaux ont été recrutés pour commercialiser les décodeurs.

Après le passage de 2M en clair, et sans aucune formation au préalable, ces commerciaux ont été redéployés dans les divers services de production. Cela aurait porté préjudice aux métiers de l'audiovisuel et aurait eu des conséquences négatives sur la qualité des programmes. En décembre 2001, 2M compte presque 600 salariés dont 30% de cadres.

« Si 2M a pu maintenir une certaine qualité dans quelques créneaux d'émissions, c'est grâce aux personnes qui ont subi une formation approfondie et adaptée en France. Le Maroc ne disposant, d'aucune école spécialisée dans la formation audiovisuelle » selon un rédacteur en chef à 2M.

Cependant, l'institut qui appartient à l'office de la formation professionnelle est le seul établissement qui forme un nombre limité de techniciens. Cet institut manque de moyens, de modules pédagogiques et d'animateurs professionnels capables d'inculquer un état d'esprit à leurs étudiants.

Pour revenir à 2M, les politiques menées, par les différents directeurs qui se sont succédés à 2M, n'auraient pas été efficaces dans la gestion des ressources humaines. Les différents responsables qui ont été affectés à ce département ne disposaient pas de formation adaptée ou de profil adéquat pour gérer et motiver les salariés. La plupart des mesures prises ne faisaient pas l'objet d'un diagnostic ou d'une étude sérieuse, ce qui aurait

causé tort à plusieurs métiers. Cela aurait eu des conséquences négatives sur la culture d'entreprise et le climat social. Plusieurs périodes de grèves et des départs ont été signalés, ce qui a affecté l'image de l'entreprise.

Malgré l'arrivée en l'an 2000 d'un directeur N. SAIL et les négociations qu'il a entamées avec les syndicats, les doléances du personnel de 2M n'ont pas connu de grands changements. Les préoccupations qui figurent en tête de liste sont le déficit dans la gestion des ressources humaines et le dysfonctionnement dans les rapports professionnels. Selon les syndicats, « ce malaise est du aux choix non fondés de certains nouveaux responsables et à la marginalisation des professionnels dans la prise des décisions au niveau de la production et de la programmation ».

Le déficit de communication entre les départements figure sur la liste des doléances aussi.

La politique menée jusque là par l'équipe de Nouredine SAIL dans le volet humain, ne semble pas pour autant calmer les esprits. La chaîne aurait trouvé un semblant de paix sociale, grâce à certains acquis obtenus, notamment une sensible amélioration de la situation matérielle des salariés.

Cependant, il y a des corps de métiers qui ne sont pas très nombreux à 2M, à commencer par les métiers au studio. Il y a des petits métiers qui, au Maroc, sont très rares et qui ailleurs sont pléthoriques. Par exemple le script. Avoir un bon ou une bonne script est absolument nécessaire quand vous faites un tournage. Au Maroc, ce n'est pas courant. 2M en avait au démarrage. Mais les anciens et les anciennes scripts sont devenus assistant-réalisateurs ou réalisateurs ou sont partis ailleurs, comme si le métier de script n'était pas valorisant. Il faut à chaque fois ou compenser avec des métiers voisins ou alors confier ces métiers à des gens qui ne sont pas formés.

C'est un cas d'illustration parmi d'autres qui peuvent affecter la qualité des émissions produites notamment au niveau de la rédaction.

4. 3. Production et rédaction – assises de la proximité-

La politique de production à 2M était un choix stratégique et important. Ce choix a été adopté et retenu en 1993. Il résultait d'une réflexion qui a été conduite à l'intérieur de l'entreprise et également d'études et d'enquêtes menées auprès des téléspectateurs.

Si l'offre de 2M se réduisait uniquement à sa composante internationale,

ce qu'elle était dans les premières années de sa diffusion, il est certain qu'aujourd'hui, elle serait dans une position extrêmement fragile et n'aurait pas cette audience qu'elle a actuellement. Si 2M a résisté à toutes les entraves c'est parce qu'elle a pu offrir à ses téléspectateurs des produits proches des soucis et des préoccupations des citoyens marocains. Reste à savoir est ce que cette production a évolué quantitativement et qualitativement.

Au début de sa création 2M a été conçue comme une chaîne de diffusion. Mais du fait qu'elle a été surdimensionnée en équipements technologiques et notamment les outils de production, le passage à une stratégie de proximité était sans difficultés.

La production nationale ne dépassait pas, au lancement de la chaîne, 5% du total de la grille. Elle était essentiellement constituée de news en bref, de quelques émissions de plateau durant la tranche en clair et de bandes annonces.

A sa naissance, 2M par sa production aurait révolutionné le paysage audiovisuel marocain. En effet, elle a apporté un produit nouveau, une fraîcheur, un packaging, un emballage qui était moderne; elle a apporté un état d'esprit télévisuel qui contrastait complètement avec ce qui se passait sur la TVM; et elle a créé une nouvelle culture d'image chez les téléspectateurs.

A partir de 1993, 2M s'est orientée beaucoup plus vers les émissions de proximité. Parmi les programmes qui ont suscité beaucoup d'intérêt, il y avait l'émission "LIQUAA", qui était ce que voulait le citoyen marocain. Elle lui permettait de s'exprimer librement en soulevant des sujets tabous liés aux dysfonctionnements du système politique, économique et social du pays.

Cela a été un élément important et majeur qui a permis d'installer la chaîne dans un tissu social et politique marocain. Ce genre d'émission a permis à 2M d'acquérir une grande notoriété et une sorte de carte de résident marocain. D'une part, elle était devenue très appréciée, mais d'autre part, elle gênait les décideurs politiques. 2M a généré énormément de passions, c'était un sujet de discussion de toute la presse, elle était montrée du doigt à chaque fois, pour être saluée ou pour être critiquée.

Aussi, le produit 2M a évolué pour atteindre environ 25 à 30 % des programmes. Pour arriver à ce résultat, il a fallu mettre en place certaines mesures d'accompagnement:

- Créer un ensemble de métiers liés à la production.
- Développer des compétences nouvelles chargées de la gestion des émissions produites.
- Recruter de plus en plus de présentateurs et de personnel qualifié.

La stratégie du départ qui était de prévoir une chaîne de diffusion et de la dimensionner comme une chaîne de production avec des unités mobiles très lourdes de productions et des studios importants a été rattrapée par la suite du moment que 2M a rendu la tâche moins difficile pour faire de la production.

Cette orientation vers la proximité a été bénéfique au niveau politique et social, mais sur le plan économique cela était plus compliqué et très coûteux. La production nationale coûte extrêmement chère et n'est pas amortissable puisqu'elle ne peut pas être commercialisée ailleurs. Le coût moyen d'une émission dépend de la nature et type de production.

4. 3. 1. Type de production – produire ou sous-traiter-

Il y avait 3 types de production :

- Des émissions produites totalement par 2M ;
- Des émissions en coproduction ;
- Des émissions en production partielle.

Les émissions produites par 2M : Il y' a d'abord, les émissions à caractère d'information. Ce sont soit des reportages news, des émissions débats ou de grands reportages. Ce sont des émissions qui mobilisent quotidiennement de grands moyens techniques et humains. Ces programmes sont conçus, préparés et réalisés par l'équipe de 2M.

Ensuite, il y a quelques programmes, hebdomadaires ou mensuels, à caractère musical, culturel ou social. Ce sont des émissions qui nécessitent une longue durée de préparation et mobilisent des moyens logistiques très importants

Enfin, les mini-séries et les téléfilms, qui commencent à prendre leur place dans la nouvelle politique de 2M. C'est une industrie qui demande un savoir-faire, une maîtrise, et un budget important. Le financement de ces fictions se fait, en grande partie avec les recettes de la redevance.

En général, la production interne de 2M coûte énormément chère et

souffre d'un manque de marché complémentaire. Par conséquent, l'amortissement de cet investissement s'avère très difficile.

La production partielle : Ce sont des produits d'acquisition avec un emballage maison. La valeur ajoutée de ces productions réside dans les plateaux de présentation qui permettent de lancer ou d'interférer ces produits achetés. Le traitement est fait dans le but de donner l'identité de la chaîne aux programmes acquis. On trouve cela dans les émissions pour enfant, Ciné star, et les émissions de variétés ou de mode. Ce sont des émissions qui ne mobilisent pas des moyens logistiques importants et qui permettent, en parallèle d'enrichir la grille de programme.

Les émissions en coproduction: La plupart de ces coproductions se font par des maisons de productions, de petites tailles. Au début, ces entreprises participaient juste dans la phase de conception et de préparation de l'émission. La réalisation et les moyens techniques et humains sont procurés par la chaîne elle-même.

En effet, la principale boîte de production qui traitait avec 2M, dans le passé, était la société Quorum. Elle co-produisait avec 2M des émissions à caractère culturel, économique ou féminin. Elle était présente aussi dans tout ce qui est jeux et émissions pour enfants.

Il y avait aussi la société «Time Code Production » qui fournissait à 2M l'émission «Maroc sans frontière ». Cette entreprise de production était créée, avec la bénédiction des responsables de 2M, par l'animateur de l'émission qui a pu avoir le statut de «free lins ».

Viennent, enfin, les autres boîtes de production comme « MEDIATION», « TELEMA » qui préparaient le magazine d'environnement, les émissions de jeux et les produits humoristiques pendant le mois de ramadan.

Entre parenthèse, la majorité de ces entreprises ont été créées après l'installation de 2M. Elles sont constituées en société à responsabilité limitée (SARL). C'est une forme de création simple à faible risque financier. La plupart sont concentrées entre Casablanca et Rabat, avec un capital faible inférieur à 100 000 dhs. Au Maroc, la création de ce genre d'entreprise, n'exige pas une autorisation spéciale, contrairement à ce qui se passe en France ou en Egypte, où l'accord préalable des organismes compétents est obligatoire.

Cependant, et durant toutes ces années d'existences, 2M a failli à la

politique de transparence concernant les procédures de sélection des entreprises de production. "Souvent, l'octroi des marchés se fait plus sur le relationnel que sur des critères de choix objectifs et professionnels" selon un directeur d'une boîte de production.

Néanmoins, Après l'arrivée de N.Sail et le passage à la grille de 24|24, la production des programmes de proximités a connu une augmentation très significative. Presque tous les créneaux ont été enrichis par de nouveaux programmes.

Coté fiction, la chaîne a produit plus de 4 téléfilms. Pour ce faire, les responsables ont fait appel à des réalisateurs Marocains qui ont fait leurs preuves. Le problème qui se pose actuellement est l'insuffisance de proposition de scénarios

Certes, la grille des programmes de 2M a été améliorée sur le plan quantitatif, mais sur le plan qualitatif le choix de certains programmes ne font pas l'unanimité. De plus, la suppression de certaines émissions fortement appréciées par le publique n'est pas fondée. Les émissions comme " BISARAHA et " WAKAI enregistraient un taux d'audience et de satisfaction très important chez le public, selon les sondages de Créergie à l'époque.

Qu'en est-il des moyens techniques ?

4. 3. 2. Moyens techniques – numérisation-

A cet effet et dans le cadre de sa stratégie de développement, 2M a effectué des investissements techniques pour, augmenter la part de la production locale d'une part, et assurer la diffusion satellitaire d'un deuxième Canal 2M Maroc d'autre part. L'investissement en 2001 a consisté notamment en l'acquisition d'une station satellite mobile permettant de renforcer les émissions en direct. 2M a acheté un car-régie, six caméras et un progiciel de gestion de la programmation.

Cependant, les dirigeants de 2M sont conscients de l'importance de la numérisation des moyens de production et de transmission d'images et de son. C'est ainsi que la chaîne s'est engagée dans un processus de numérisation des caméras de studio, des unités de reportage et des bancs de montage. La chaîne de Aïn Sebaâ veut aussi se tailler une place de choix dans le domaine pointu des nouvelles technologies grâce à la mise en place d'un portail dont l'avantage est l'interactivité (Chat, forums de discussions, agenda culturel, informations du jour). Le site Internet dont est déjà dotée la télévision n'est qu'un élément du portail.

La numérisation étant de plus en plus imposée par l'environnement audiovisuel, 2M a prévu un plan d'investissement global sur trois ans visant une numérisation totale de la chaîne en 2004.

Mais, la transformation du signal analogique en signal numérique, le traitement de l'information sous forme de nombres, impose des modes de raisonnement différents de ceux auxquels on fait appel dans le domaine analogique. La compréhension des principes théoriques mis en œuvre pendant les phases de conversion et de traitement nécessite un solide niveau en mathématiques.

Cependant, la convivialité des outils peut permettre aux structures artisanales de travailler avec des professionnels plus polyvalents mais rigoureux et disposant d'une bonne culture générale, ceci pour des réalisations légères de bonne qualité. Il est, par conséquent, relativement difficile d'apprécier les besoins en formation qui dépendent des structures et des professionnels auxquels on s'adresse : doit-on privilégier les formations spécialisées ou polyvalentes ? Les nouveaux outils apparus et les objectifs de production génèrent-ils de nouveaux métiers ? Quelle part réserver à l'enseignement des techniques et à la formation artistique ?

Une des difficultés d'un travail d'analyse des besoins réside tout à la fois dans la spécificité des métiers de l'audiovisuel et dans leur multiplicité. C'est pour cela que la formation adaptée pourrait mener à bien une politique de maintien du lien social qui lie 2M à ses téléspectateurs.

Dans le champ des médias, communiquer aujourd'hui implique entretenir un lien contractuel dans le temps. Cette idée de lien contractuel est fondamentale. Rappelons ici les remarques de Michel de Cerceau sur le problème de la croyance : contrat, confiance, sont des concepts étroitement liés. Ceci est capital dans le cas des médias informatifs, qui nous racontent l'actualité du monde où nous vivons. Les médias auxquels nous sommes fidèles, ce sont ceux dans lesquels nous avons déposé notre croyance, notamment en matière d'information.

4.3. 3. Journal télévisé – la recherche d'une identité -

Au début du lancement de 2M, entre 1989 et 1992, les informations étaient de format très court et sous forme de flash-d'info international sans présentateur. Il n'y avait que trois bulletins d'information de 6 minutes en langue française «Digest news ».

A partir de 1993, un journal de 13 mn en langue arabe et un autre de 8

mn en langue française ont été introduits. Ensuite, ces journaux télévisés se sont développés jusqu'à atteindre 8 bulletins d'information par jour.

L'information de proximité commence à occuper une place importante dans la fabrication de celle-ci. Elle demeure, une grande fédératrice d'audience et bénéficie de l'effet positif de la concurrence puisqu'elle exprime les soucis et les attentes du téléspectateur.

La rédaction après avoir fait partie de la direction des programmes, est depuis l'an 2001, une direction à part entière. Elle est dirigée depuis, par une directrice Samira SITAIL qui prend les décisions après concertation avec la direction générale.

Cependant, chaque journal télévisé est sous la responsabilité d'un rédacteur en chef. Les conférences de rédaction regroupent plusieurs fois par jour les journalistes, les réalisateurs, les représentants des services documentaires et des moyens techniques, le présentateur et le rédacteur en chef. Le menu du journal, discuté collectivement, est lancé le matin, affiné l'après-midi et peut évoluer jusqu'à la fin de la soirée si l'actualité l'impose. Le journal est toujours le reflet des rapports de force ou de symbiose entre les fabricants, les services et les directives de la direction générales.

Les malentendus sont plus fréquents sur les petites décisions que sur les grandes, et la diplomatie interne plus que la qualité professionnelle des fabricants explique parfois la diffusion de certains reportages, souvent contestés.

Dès que le rédacteur en chef arrête l'ordonnancement du journal, le présentateur travaille sur les dépêches, visionne les rares reportages prêts à temps et dicte son texte pour être maquillé en plateau quelque minute avant l'antenne. Son complice, le chef d'édition, quant à lui veille sur la fabrication même du journal : il visionne en principe tous les reportages, même les plus tardifs, veille à la longueur des montages, tous aussi importants que l'ordre du journal. La durée de chaque sujet traité est déterminée à l'avance de façon à assurer le passage de tous les reportages au cours du journal, et à leur en imprimer un rythme.

Auparavant, les journalistes de la chaîne apportaient une approche dynamique à la présentation du JT, mais manquaient de moyens pour pouvoir faire du JT un journal complet. Les orientations de la chaîne ainsi que le choix pris en matière de politique d'information n'ont pas favorisé le développement d'une structure interne qui permettrait de réaliser un véritable JT. En effet, ce genre de structure nécessiterait le

recrutement de nouveaux candidats ce qui coûterait cher à la chaîne qui ne peut se permettre de tels investissements.

Le passage à la diffusion 24|24, et par conséquent, l'augmentation de nombre de bulletins d'informations n'a pas été sans difficulté. Le JT souffre aujourd'hui d'une désaffection du public. En effet:

- l'agencement des informations dans le JT de 2M est élaboré avec une absence d'équilibre entre les informations nationales et les informations internationales et, souvent, l'absence d'images récentes liées à l'événement présenté;
- il y a de grandes interrogations quant aux méthodes de traitement de l'actualité;
- la forme et les formats, qui ne sont pas des données neutres par rapport au contenu du message, ne sont plus attrayants et porteurs d'attention;
- Le manque de valeur ajoutée, de la part du journaliste, concernant l'information internationale. Les journalistes ressemblent de plus en plus à des passeurs d'information vers le publique;
- C'est un métier qui rend un peu fonctionnaire. Pour peu qu'on se laisse aller, on a vite fait de devenir un technicien de l'information;
- La négligence de certaines informations.

Ajoutant à cela, le malaise social que connaît le service de rédaction après la nomination de la nouvelle directrice de l'information. Normalement, selon le personnel, ce poste de responsabilité doit faire l'unanimité des principaux acteurs de l'information. Qu'en est-il pour les magazines d'information. ?

4. 3.4. Magazines d'information – un genre mal défini-

Dans le cadre de sa stratégie de l'information, 2M a développé, en parallèle avec le JT, des magazines d'actualité.

Le magazine d'information constitue sans doute un genre assez mal défini, puisqu'il comprend aussi bien des reportages à l'image, que des plateaux avec invités. Chaque formule traitant un ou plusieurs thèmes d'actualité, par l'image ou la parole.

Les grands reportages, qui ne dépassent pas le nombre de un par mois sur

2M, appartiennent au genre documentaire avec voix off- et éventuellement interviews, où le journaliste et réalisateur mènent l'enquête à leur manière et la commente de façon directive, comme c'est le cas de l'émission "TAHKIK".

Malgré le grand score d'audience que cette émission a enregistré, toujours selon les sondages créargie, et vu la nature des thèmes traités, qui étaient tabou à l'époque, elle manque toujours de ton, de style, d'instinct, de mise en scène et de rigueur, dans le traitement. "C'est une émission qui veut donner à voir et à réfléchir, en humaniste, mais de l'autre côté néglige les règles élémentaires du journalisme : respect de l'info, sens du récit, explication, description et analyse" selon l'un des réalisateurs de la chaîne.

Cette contradiction diffère en ses termes de celle qu'énonçait naguère Jean-Luc Godard dans son livre - l'art et le hasard- quand il montrait que le hasard fait saisir le vrai, mais que reconstituer la scène avec art peut rendre ce vrai à la fois beau et intelligible.

La deuxième forme des magazines sont les magazines plateaux où le débat contradictoire laisse au spectateur le soin d'analyser et de juger (ce fut notamment le type de magazine proposé par Malika Malak; fi alwajiha).

Une des caractéristiques de ces magazines diffusés, le long de la semaine sur les écrans de 2 M, est qu'ils demeurent dans l'actualité et abordent les problèmes avec une approche plus maîtrisée que ne peut le faire le journal télévisé, soumis à la loi du scoop et de la dernière image. Mais, de l'autre cote, ces magazines souffrent soit d'une réduction du champ au niveau des intervenants, puisque c'est les mêmes invités qui font, parfois le tour des émissions d'information, soit du manque de présence ou de crédibilité chez certains journalistes animateurs ou présentateurs.

4. 3. 5. Journaliste présentateur – manque d'expérience-

Pour répondre au processus de restructuration que connaît la direction de l'information, 2M a procédé au recrutement de nouveaux journalistes issus de l'école de journalisme de Casablanca. C'est une école qui forme des journalistes en 2 ans. Ces lauréats se retrouvent souvent à l'antenne sans période suffisante de formation ou d'adaptation. Leur manque d'expérience et de savoir-faire affecte la qualité du JT et par conséquent l'image de la chaîne, surtout lorsqu'ils se trouvent en face d'invités de grande importance.

Parallèlement à cela, au lieu de consolider les compétences du passé, et créer des vraies stars de l'information télévisée, les responsables de 2M ont procédé à la nomination, de presque tous les anciens animateurs, au poste de rédacteurs en chef. Ces mesures ont créé un grand vide d'antenne :

"Vous avez un monsieur qui rentre chez vous tous les soirs et qui y reste souvent pendant une demi-heure, ça ne peut pas être neutre ! Vous préférez qu'il soit agréable à regarder, bien habillé, qu'il parle bien, qu'il emploie des expressions qui vous séduisent, tellement humain, tellement respectueux de ses invités" selon un journaliste de la Chaîne.

On a l'impression que les journalistes, en particulier de télévision, traversent une grave crise de confiance par rapport à leur rôle et à leur crédibilité. C'est l'incapacité du journaliste à se prendre en considération lui-même. Le journalisme serait ce lieu de débat nécessaire sur les grandes valeurs de société, sur la démocratie, la cohésion sociale et autres grands sujets, mais jamais sur lui-même. Comme un professeur d'école mettant en cause les parents ou la télévision, mais jamais son propre enseignement.

Comme dit Patrick Charaudeau; *"Les actualités télévisées fonctionnent comme une dimension à part, une dimension faite non seulement d'images mais également de sons, et de sens"*.

Les journalistes font la qualité des journaux télévisés, des reportages. Ils sont à l'image de la chaîne. Ces productions et ces émissions d'information ne peuvent jouer un rôle fédérateur que lorsqu'elles sont bien programmées dans une grille, c'est ce qu'on appelle le marketing d'antenne.

4.4. Grille des programmes – un format particulier-

La programmation est un art de la rencontre : elle consiste à favoriser la rencontre du public et des émissions. Cette activité est placée à mi-chemin entre la technique et l'artistique, entre le marketing et l'innovation créative. La programmation suppose une aptitude à articuler des programmes au sein d'une grille, une capacité à connaître les publics des émissions tout en appréciant les logiques d'enchaînement des programmes.

En fixant des rendez-vous réguliers, des jalons dans le flux audiovisuel, la programmation contribue à fidéliser le téléspectateur. "Longtemps, la toute puissance des grilles s'est imposée à chacun de nous. En témoigne

leur impact sur l'organisation de notre vie quotidienne : les grands moments de la télévision en prime time, notamment les films du soir, structurent ainsi notre temps de loisir" selon un grand amateur de la télévision.

A l'heure où on célèbre au Maroc l'explosion de l'offre audiovisuelle, notamment grâce à l'engouement pour la télévision par satellite, il n'est encore pas rare d'entendre des téléspectateurs se plaindre de la pauvreté des programmes des chaînes marocaines.

Programmer suppose des qualités d'arbitrage dans le choix des genres et dans l'équilibre des programmes relevant plutôt du feeling, mais aussi d'une bonne connaissance du ou des publics, étayée par un certain nombre d'outils quantitatifs et qualitatifs. Prenons un exemple de grille, la dernière de 2M et analysons là.

4. 4. 1. Nouvelle grille (décembre 2001)

Programmation du lundi

	PROGRAMME	
07:15	RELIGIEUX	LECTURE DU CORAN
07:25	DESSINS ANIMES	SHARKY & GEORGES
07:45	DESSINS ANIMES	ANASTASIA
09:20	MUSIQUE	MUSIQUE ANDALOUSE
09:50	SERIE	QISSAS AL GHOMOUD
10:50	MAGAZINE	CH'HIWATE MAA CHOUMISSA
11:05	FEUILLETON	AZZIR SALIM
12:00	DESSINS ANIMES	QISSAS ATTOFOULA
12:30	JEU	SIBAQ AL HOROUF
12:45	INFORMATION	AL AKHBAR
13:05	INFORMATION	BULLETIN METEO
13:10	MAGAZINE	AL BOURSA LIL JAMIE
13:10	FEUILLETON	ROSALINDA CH'HIWATE MAA CHOUMISSA
14:00	MAGAZINE	AKHTAE WA KAWARIT
14:20	DOCUMENTAIRE	FLASH
15:00	INFORMATION	D'INFORMATION
15:05	INFORMATION	BULLETIN METEO
15:05	LONG METRAGE	MAMAN
17:00	INFORMATION	MOUJAZ IKHBARI
17:05	INFORMATION	BULLETIN METEO
17:10	DESSINS ANIMES	POCAHONTAS
17:35	DESSINS ANIMES	LES ENFANTS DU PAYS D'OZ
18:00	DESSINS ANIMES	COLLEGE RHINO- VELOCE
18:25	DESSINS ANIMES	COUACS EN VRAC

19:05	SERIE	LA VIE DE FAMILLE
19:45	INFORMATION	LE JOURNAL
20:00	INFORMATION	BULLETIN METEO
20:00	MAGAZINE	AL MAJALLA
		ARRIADIA
20:30	INFORMATION	AL AKHBAR
20:50	INFORMATION	BULLETIN METEO
	MAGAZINE	LE LIVRE DE LA
20:55		SEMAINE
21:00	MAGAZINE	PLANETE FOOT
21:45	SERIE	X-FILES VII
22:30	INFORMATION	MOUJAZ IKHBARI
22:35	INFORMATION	BULLETIN METEO
22:40	MAGAZINE	LAHADATE
23:05	SPORT	RESUME DU FOOT
		ITALIEN
23:35	FEUILLETON	DI QAR
00:25	LONG METRAGE	TAXI
01:50	INFORMATION	LE JOURNAL
02:00	INFORMATION	FLASH BOURSE
02:05	INFORMATION	BULLETIN METEO
		UNE LEGENDE
02:10	DOCUMENTAIRE	D'AMERIQUE
03:10	DOCUMENTAIRE	LIBAN : L'AUTRE RIVE
04:05	INFORMATION	AL AKHBAR
04:25	INFORMATION	BORSAT AL QIYAM
04:25	INFORMATION	BULLETIN METEO
04:30	DOCUMENTAIRE	ASRAR AL KAWN
05:25	DOCUMENTAIRE	BARARI NAHR
		ADDANOUB

La nouvelle grille de 2M est caractérisée par une diffusion continue 24/24, une multiplication des rendez-vous de l'information, un renforcement significatif de l'offre fiction, le lancement de pas moins de 12 nouvelles productions. Culture, technologie, musique, talk-show, et enfin, une augmentation des produits d'acquisition.

Un coup d'œil sur les programmes des chaînes peut en effet nous renvoyer une image relativement uniforme du paysage audiovisuel marocain.

Dès 7 heures apparaissent les dessins animés pour enfants. Ensuite viennent les programmes dits "ménagères". Vers midi sonne l'heure des jeux et à 13 heures le JT. Les après-midi sont réservés aux plus gros consommateurs de télévision; les personnes âgées, les femmes au foyer. Au retour de l'école, une deuxième tranche de dessins animés attend les petits.

Enfin la première partie de soirée tient véritablement lieu de séries

étrangères interférées par le journal télévisé en arabe ou en français. Le tout concocté afin d'accumuler une audience maximum aux heures de grande écoute ou les tarifs publicitaires sont élevés. A chaque tranche d'horaire correspond donc un genre de programme. Combien coûtent ces programmes?

4. 4. 2. Coût de la grille

2M a diffusé, en 2001, un volume horaire global de 7000 heures dont 4300 heures d'émissions en première diffusion et 2700 heures de rediffusion.

Le taux de rediffusion n'a pas dépassé 40 % de la grille, ce qui est raisonnable comparativement à beaucoup de chaînes européennes qui atteignent 45% de taux de rediffusion.

La grille de programmes offre un éventail de genres et de thèmes destinés à un public large, diversifié et exigeant. Outre le cinéma de qualité, en phase avec la production mondiale, la grille offre de la fiction télévisuelle.

Au niveau mondial les différents genres de programmes atteignent des prix plus ou moins élevés selon les territoires et/ou les chaînes. Les prix, comme c'est le cas pour les acquisitions de 2M, sont fonction de plusieurs facteurs :

- Le genre et la qualité de programmes ;
- Le statut de la chaîne : diffusion en clair, chaîne à péage, chaîne satellitaire, chaîne thématique ;
- Le nombre de diffusion ;
- L'époque de l'année où se fait l'acquisition ;
- Les accords d'acquisition anticipés à court ou à long terme ;
- Le type d'acquisition : exclusivité ou non ;
- La concurrence dans la région ;
- La taille de l'audience ;
- La taille du territoire couvert, etc.

La part de lion quant à la commercialisation des programmes appartient aux Américains qui produisent en masse, et disposent d'un circuit de distribution qui leur permet de vendre leurs produits dans le monde entier et par la suite, amortir leurs productions et réaliser de substantiels bénéfices.

Le coût de la grille de 2M a atteint, en 2001, 60 millions de Dh, soit une augmentation de 10% par rapport à 2000. Rappelons que le coût horaire moyen des acquisitions est de 11.430 Dh.

Pour les principales catégories de programmes, les prix moyens unitaires, hors commissions allouées à SOREAD France (13% en moyenne), dépend du genre acquis. Le genre le plus cher, à l'acquisition, est la fiction cinématographique qui coûte en moyenne 31.000 Dh le film. Le genre «dessins animés internationaux» est le moins cher en acquisition, le prix de l'épisode de 20 mn ne dépasse pas, en moyenne, 4.000 Dh (cf. tableau n° 9).

Par ailleurs, le tableau n°10, nous renseigne sur le coût moyen par tranche horaire. A travers ce tableau, on remarque que la tranche du prime time (21H00-23H00) est la tranche la plus coûteuse de la grille. En effet, cette tranche est généralement réservée à la fiction cinématographique ou à la fiction télévisuelle qui est parmi les genres les plus chers en acquisition (cf. Tableau n° 9). Les tranches horaires qui ne drainent pas suffisamment d'audience sont la plupart du temps réservé aux rediffusions et sont donc les moins coûteuses de la grille.

Tableau n°9 : Coût moyen unitaire des acquisitions

Genres	Coût unitaire (en dh)
Film cinématographique	31.000
Film arabe	24.000
Match de championnat espagnol	20.000
Match de championnat italien	16.000
Téléfilm international	15.000
Transword-sport	10.000
Musique et spectacles arabes	8.800
Série, mini série ou feuilleton	8.000
Musique ou et spectacle international	8.000
Feuilleton arabe	7.500
Football-mondial	5.000
Dessins animés internationaux (20mn)	4.000

Source : documents internes de 2M (coût relatif à 2000)

Tableau n°10 : Coût des acquisitions par tranches horaires

Tranches horaires	Coût moyen horaire (en dh).
9H - 10H	1.926
10H - 11H	3.490
11H - 12H	4.585
12H - 13H	7.220

13H - 14H	8.455
14H - 15H	7.395
15H - 16H	7.290
16H - 17H	6.250
17H - 18H	8.750
18H - 19H	9.820
19H - 20H	10.675
20H - 21H	8.980
21H - 22H	18.310
22H - 23H	14.660
23H - 00H	11.571
00H - 01H	10.285
01H - 02H	6.932
02H - 03H	4.930

Source : documents internes de 2M (coût relatif à 2000)

Comment 2M transmet-elle ses émissions? Par quel mode de transmission hertzien ou satellitaire ?

4-4-3 Le réseau de transmission –2 M Maroc-

Le projet de 2M a été suivi par un investissement très important pour installer un réseau de transmission capable de couvrir une grande partie du territoire nationale. L'absence de synergie entre les deux chaînes nationales TVM et 2M, a poussé 2M à se procurer ses propres émetteurs-récepteurs et à assumer le coût de cet investissement. La couverture de tout le territoire national n'était pas de faisabilité évidente et les zones du nord et du sud sont restées pendant longtemps à l'abri du signal de 2M.

Au début, 2M utilise la transmission par faisceau hertzien et la transmission par satellite. La diffusion des programmes depuis janvier 2000, se faisait en analogique et en bande C, et nécessitait l'utilisation d'une parabole de plus de 2 mètres de diamètre. Le contrat de location signé par ITTISALAT AL MAGHREB (IAM), membre d'INTELSAT est arrivé à échéance le 31 janvier 2001. Le coût de location est d'environ 16 millions de dh par an, dont 15% de frais de gestion d'IAM.

Depuis septembre 2001, pour accompagner sa politique internationale 2M a choisi la technologie numérique pour la transmission et la diffusion satellitaire pour plusieurs raisons :

- Meilleure qualité et grande souplesse ;
- Services multimédias, interactivité, ...
- Baisse des prix des équipements,

- La RDS numérique se développe rapidement et remplace progressivement la RDS analogique ;
- Et surtout la baisse des coûts de location de segment spatial nécessaire dans un facteur allant de 3 à 6 selon le cas de figure (la technologie numérique consomme moins de bande grâce à la compression qui permet de diffuser jusqu'à 8 programmes via un seul récepteur)

Les responsables de 2M ont jugé opportun d'opter pour le choix du HOTBIRD 13° E d'EUTELSAT. En effet, ce satellite offre des avantages indéniables, en plus de la qualité et la fiabilité, il offre :

- Une meilleure couverture possible en bande Ku. Le Maroc est bien couvert jusqu'au sud, de même pour le Maghreb, l'Europe et le Moyen Orient ;
- Une meilleure position orbitale (13° E) pour les téléspectateurs potentiels de 2M aussi bien au Maroc, qu'à l'étranger : L'offre y est très riche, variée et dans les deux langues utilisées par 2M (la plupart de paraboles au Maroc sont orientées vers le 13° E) ;
- Une possibilité d'intégrer une plate forme numérique en Italie, en France ou en Belgique pour être multiplexée dans un bouquet (MCPC) sur le 13° E ;
- Une offre complète d'EUTELSAT reviendrait à environ 6 millions de dh par an. L'investissement nécessaire serait de l'ordre de 5 millions de dh. Ce qui permet une économie de 5 millions de dh.

Pour son lancement en numérique, 2M a été la première chaîne à choisir le satellite Panasat. Elle a été la première à y prendre place, suivie de certaines chaînes espagnoles. Ce satellite sert à arroser l'Afrique, et le signal de 2M peut être capté par une parabole de 1,80m de diamètre.

Dans le passé, les Africains avaient besoin d'une parabole de 2,40m. Il suffit donc de mettre une grande parabole équipée d'un émetteur pour arroser une ville de la dimension de Dakar ou de Bamako. L'investissement s'élève à un demi million de dh. "Pour les gens aisés résidant en Afrique, il suffit d'une parabole de 1,80m et d'un récepteur pour capter les programmes de la chaîne de Aïn Sébaâ". Selon M. Kamal Mouline, secrétaire général de 2M, "beaucoup de pays africains s'intéressent aux programmes de la deuxième chaîne et ne tarderont pas à s'équiper du matériel nécessaire pour les offrir à leurs téléspectateurs".

Le même signal est capté en Belgique ; ce qui permet à Belgacom,

l'opérateur télécom de 2M en Belgique, de le capter et de le faire passer dans une plate-forme (EPD) pour le mettre sur Hotbird qui le diffuse pour le reste de l'Europe et l'Asie. Quant à la qualité du signal, les responsables de la chaîne estiment qu'il est de bonne qualité et rivalise les chaînes européennes.

Depuis ces deux dernières années, la zone de couverture de 2M s'est élargie. La chaîne n'a été captée dans toute la région nord du Maroc jusqu'à El Hoceima, Sebta et Mélilia et même dans le sud de l'Espagne qu'en mars 2001 grâce à l'installation d'un émetteur de grande puissance sur une colline de Tétouan. Un autre émetteur permettra à 2M, actuellement captée seulement à Laâyoune, d'être regardée dans toutes les provinces du sud comme Boujdour et Dakhla. L'objectif étant d'assurer la couverture totale du territoire marocain.

2M a déployé un effort considérable pour la réalisation de son propre réseau de transmission. Cela a mobilisé des ressources financières et une logistique très importante.

Au lieu de concentrer ses efforts pour mener à bien sa mission initiale qui est la diffusion des programmes, 2M continue de supporter une fonction qui ne fait pas parti de sa vocation qui est la transmission. Qu'en est-il de la politique internationale ou ce qui est communément appelé 2M Maroc?

2M Maroc

Prenons l'exemple du programme d'une journée et analysons-le

Programme du : LUNDI

04:15 PROGRAMME RELIGIEUX	LECTURE DU CORAN
04:20 DOCUMENTAIRE	GHOMOUD WA ASSATIR
05:10 DOCUMENTAIRE	ADKA SARIQAT AL ASR
05:40 DESSINS ANIMES	TELETUBBIES
06:10 DESSINS ANIMES	AL QOBTANE
06:35 DESSINS ANIMES	MOUGHAMARATE SAM
07:00 DESSINS ANIMES	POKEMON
07:30 INFORMATION	AL AKHBAR
07:55 INFORMATION	BULLETIN METEO
08:00 JEU	SIBAQ AL HOROUF
08:10 MAGAZINE	CHHIWATE MAA
	CHOUMICHA
08:25 INFORMATION	ENTRETIEN
08:40 MAGAZINE	DOUNYA AL BAYA

09:40	INFORMATION	IMAGES-HEBDO
10:10	INFORMATION	LISSAHAFRA RAEY
11:00	FEUILLETON	KHALF AL JOUDRANE
11:50	MAGAZINE	CHHIWATE MAA
12:10	JEU	CHOUMICHA
12:20	DOCUMENTAIRE	SIBAQ AL HOROUF
12:45	INFORMATION	ARTS TRADITIONNELS
13:05	INFORMATION	AL AKHBAR
13:05	INFORMATION	BULLETIN METEO
13:10	MAGAZINE	AL BORSA LILJAMIE
14:00	MAGAZINE	MAROC SANS FRONTIERE
14:40	MAGAZINE	REGARDS
14:50	MAGAZINE	LAHDAT CHIIR
15:00	INFORMATION	KITAB AL OUSBOUE
15:05	INFORMATION	FLASH D'INFORMATION
15:10	DESSINS ANIMES	BULLETIN METEO
15:35	DESSINS ANIMES	TELETUBBIES
16:00	DESSINS ANIMES	AL QOBTANE
16:30	DESSINS ANIMES	MOUGHAMARATE SAM
16:55	MUSIQUE	POKEMON
17:00	INFORMATION	CLIPS ARABES
17:05	INFORMATION	MOUJAZ IKHBARI
17:05	FEUILLETON	BULLETIN METEO
17:50	MAGAZINE	ESMERALDA
18:05	MAGAZINE	CHHIWATE MAA
18:55	MAGAZINE	CHOUMICHA
19:20	MAGAZINE	ROBAIYATE
19:45	INFORMATION	TEMPO
20:00	INFORMATION	SORA
20:00	JEU	LE JOURNAL
20:10	MAGAZINE	BULLETIN METEO
20:30	INFORMATION	SIBAQ AL HOROUF
20:50	INFORMATION	TEMPO
20:50	MAGAZINE	AL AKHBAR
20:55	SPORT	BULLETIN METEO
21:20	INFORMATION	LE LIVRE DE LA SEMAINE
22:10	INFORMATION	AL MAJALLA
22:40	INFORMATION	ARRIYADIYA
22:50	INFORMATION	LISSAHAFRA RAEY
22:50	MAGAZINE	ENTRETIEN
23:00	DOCUMENTAIRE	MOUJAZ IKHBARI
23:50	DOCUMENTAIRE	BULLETIN METEO
00:20	SPECTACLE	TEMPO
01:50	INFORMATION	GHOMOUD WA ASSATIR
		ADKA SARIQAT AL ASR
		ASSAHRATOU LAKOUM
		LE JOURNAL

02:00 INFORMATION	BULLETIN METEO
02:05 FEUILLETON	AZZIR SALIM
03:00 INFORMATION	AL AKHBAR
03:20 INFORMATION	BULLETIN METEO
03:25 MAGAZINE	DOUNYA AL BAYA

2M Maroc, est une nouvelle télévision par satellite, en clair et en numérique 24/24. Elle est captée depuis le 4 mars 2001 à l'étranger, dans les pays d'Europe, d'Afrique et du Moyen-Orient, via deux satellites, Eutelsat Hot Bird 13° Est et Panamsat Pas 1R 45° Ouest. Après la première chaîne, c'est donc au tour de la chaîne de Aïn Sebaâ de s'internationaliser, au grand plaisir du public marocain vivant sous d'autres cieux. C'est une opération qui coûte à la chaîne un investissement annuel de 12,42 millions de dh.

La programmation de 2M sur satellite est différente de celle de 2M captée au Maroc. Les programmes en commun, qui passent en même temps sur les deux chaînes sont les journaux et les flashs télévisés (11 rendez-vous quotidiens), les magazines d'information en direct comme l'émission politique Fi Al Wajiha de Malika Malek et les rencontres sportives nationales. Le football international est par contre exclu. Cependant, les films ne sont pas diffusés sur 2M international parce que les droits de diffusion reviennent très cher. Une question donc de moyens.

La réception se fait par le biais d'un démodulateur numérique muni d'une parabole, d'un diamètre variant entre 60 cm et 1m80, selon la situation géographique du téléspectateur et la bande utilisée. Seulement, après à peine plus d'un mois de diffusion via le satellite, 2M international ne fait pas que des heureux. Des jeunes de la région lyonnaise, en froid depuis plusieurs années avec les programmes marocains, ont également été vite "déçus" par la chaîne de Aïn Sebaâ. Critiquant les multi diffusions, ils disent regretter le non réaménagement des programmes en fonction des décalages horaires. Parmi les souhaits émis par ces jeunes, les reportages et les programmes musicaux viennent en tête, suivis par le sport national.

Abdessalam, 34 ans et zappeur "professionnel", explique apprécier les magazines d'information. Pour lui, "l'image du pays en prend un coup". Effectivement, la diffusion de mauvais programmes risque d'avoir des effets négatifs chez les jeunes qui souffrent déjà de crise d'identité. La diffusion 24/24 se trouve confronté à un stock de programmes de proximités capables de bien meubler la grille.

Le nombre illimité de rediffusion et la programmation des séries étrangères de mauvaise qualité causeraient beaucoup de tort à cette

nouvelle chaîne. La mauvaise définition des objectifs laisse la conquête du public marocain à l'étranger une chose difficile et compliquée. Ceci pour dire que le manque de moyens n'est pas le seul handicap de la chaîne. Ses responsables prétendent souvent "avec plus de moyens et un système financier fiable, ils pourront faire des ravages non seulement au Maroc mais même dans les pays arabes et africains" selon un directeur de la chaîne.

L'élément humain, la production, l'élaboration d'une grille de programme ainsi que tous les paramètres de fonctionnement d'une entreprise audiovisuelle nécessitent un budget très important. Le chapitre suivant, nous amène à donner un aperçu sur le système de financement de 2M.

4. 5. Système de financement – vecteur de changement-

Comment est financée 2M ?

4. 5. 1. Financement de la chaîne

Au début, à l'époque où 2M diffusait ses programmes en cryptée, le financement se faisait à travers la cotisation des abonnés et la publicité. Après le passage de 2M en clair et le rachat par l'Etat de 70% de son capital, une autre stratégie de financement de la chaîne 2 M a été adoptée par les pouvoirs publics. Il s'agit essentiellement de la redevance prélevée sur la facture d'électricité et de la publicité.

4. 5. 1. 1. Recettes de la publicité

La publicité, même si elle n'est pas fondamentale pour des chaînes riches, demeure importante car elle participe à la crédibilisation d'un média et à asseoir sa légitimité, c'est le souci de toute chaîne, qu'elle soit nouvellement créée ou qu'elle existe depuis dix ans. Mais pour 2M, la publicité constitue une ressource indispensable pour son développement et sa survie.

Le marché de la publicité au Maroc a été caractérisé depuis le milieu des années 70, date de l'introduction de la publicité à TVM, par sa faiblesse. Cette situation a perduré jusqu'au passage de 2M en clair et a touché aussi bien TVM. que 2M.

Cette situation est due essentiellement à la structure de l'économie marocaine caractérisée par la présence de nombreuses P.M.E incapables de financer leur publicité malgré les bas prix pratiqués, mais aussi à un

manque de visibilité et de stratégie cohérente pour attirer de nouveaux annonceurs pour les deux chaînes.

Auparavant, le marché publicitaire connaissait une grande anarchie, il n'y avait ni règles ni codes pour organiser le secteur. La faiblesse des investissements publicitaires trouve aussi une partie de son explication dans l'écart flagrant entre les secteurs économiques.

En effet, pour 2M, ce sont toujours les grands annonceurs, en majorité des multinationales, qui s'adjugent la plus grande part du marché publicitaire. Ces entreprises se dotent de services de marketing et de communication de plus en plus structurés. De leur côté, les PME et PMI, représentant 75% du tissu économique marocain, ne contribuent qu'à hauteur de 10% dans la communication. Elles considèrent la publicité comme une dépense et non pas comme un investissement.

Avec la nationalisation, la chaîne élargie son public pour atteindre 40% de l'audience marocaine, qui représente un nombre de 10 millions de personnes. De ce fait, les responsables ont procédé à une augmentation des prix des espaces publicitaires. La majoration des tarifs publicitaires de 2M n'a quasiment pas été contestée par les annonceurs, vu l'élargissement de l'audience de la chaîne suite à la diffusion en clair.

Cette première augmentation de tarifs a été jugée modeste par L.Belarbi,* *«L'augmentation des tarifs publicitaires est très modeste compte tenu du passage en clair et de ce que cela implique en nombre de téléspectateurs. Si on devait tenir compte de l'ensemble des données aujourd'hui, l'augmentation serait bien supérieure. D'ailleurs beaucoup de gens étaient surpris par la faiblesse de l'augmentation»*.

En effet, en 1997 à titre d'exemple, 2M n'a augmenté ses tarifs publicitaires que de 28% en moyenne alors que son audience a été multipliée par cinq. Dans un pays libéral dont le marché détermine les tarifs, ces prix auraient été multipliés par cinq.

Le tarif d'un spot de 30 secondes, en prime time, est passé, sur 2M, de 12.470 dh en 1996 à 15.000 dh en 1997 (cf. tableau suivant). Alors que TVM vend le même spot à 20.000 dh, avec une audience bien inférieure. Ce qui explique l'anarchie du système.

* ex DG de 2M

Cette majoration tarifaire a permis à 2M de réaliser, en 1997, sa plus forte croissance. En effet, les recettes publicitaires sont passées de 104 millions

de dh à 122 millions de dh soit une progression de 28 %.

Après cette première majoration, 2M a augmenté pour la deuxième fois ses tarifs en janvier 1998. Cette augmentation était presque équivalente à celle de 1997. Le prix de la tranche du prime time, pour 30 secondes, est passé ainsi de 15.000 dh à 19.000 dh.

Cependant, cette fois la majoration des tarifs publicitaires a fait réagir l'association des annonceurs (ADAM) qui a jugé cette décision en contradiction avec la réalité du marché.

Dès l'annonce de ces révisions, le président de cette association, a vivement contesté et a même fait planer la menace d'un boycott de l'achat des espaces publicitaires sur 2M.

Tableau n° 11 : Exemples de tarifs des écrans publicitaires

(En dh H.T pour un spot de 30 secondes)

2M	1999	2000	2001
- le moins cher (9h→12h et après 24h)	4.000	3.500	3.500
- Prime time (21h→22h)	12.470	15.000	20.000

Source : Régie 3

Du côté de 2M, la majoration, en cascade, des prix de la publicité s'inscrit dans le cadre de la vision de la chaîne d'imposer, sur le moyen terme, la vérité des prix de la publicité télévisée, les tarifs publicitaires, tels qu'ils sont facturés actuellement, n'ont aucun rapport avec les prix réels du marché. Ce décalage sanctionne la chaîne qui a besoin de ressources importantes pour assurer son équilibre financier et sa croissance.

Malgré ces augmentations successives, les prix de la publicité pratiqués au Maroc restent les plus bas du marché international. A titre d'exemple, 30 secondes, en prime time, atteint, sur France2, 390.000 dh. La télévision tunisienne vend, pour sa part, les mêmes 30 secondes à 30.000 dh.

Tableau n° 12 : les recettes publicitaires de 2M

Années	Recettes (en millions dh)	Années	Recettes (en millions dh)
1989	32	1995	80
1990	42	1996	104
1991	43	1998	150

Source Régie 3 : évolution des investissements publicitaires, 2001

Au Maroc, les dépenses publicitaires en 1999 ne dépassaient guère 4,5 dollars par tête, contre 200 dollars aux Emirats Arabes Unis, plus de 250 dollars en France et plus de 500 dollars aux USA. Quant aux investissements publicitaires au Maroc, ils se sont élevés à 2 milliards de dh en l'an 2001 contre 1,9 milliards de dirhams en 2000 et 1,3 milliards de dh en 1999, soit quelque 0,02 % du total mondial. Ces investissements se répartissent entre les chaînes de télévision TVM et 2M (56,8 %), la presse écrite (22,7 %), la Radio Medi 1 (10,2 %), l'affichage (10 %) et le cinéma (0,3%).

L'évolution du marché publicitaire pour la même année a réalisé une progression globale de plus de 46,1 %, dont plus de 41,9 % pour les médias. L'année 2000 a connu une croissance exceptionnelle car le secteur des télécommunications a participé à l'augmentation du marché publicitaire d'au moins 20%.

Malgré, l'augmentation de ces ressources publicitaires, 2M n'a pas encore atteint une autonomie financière qui lui permettrait de se passer de la redevance.

4. 5. 1. 2. Recettes de la redevance

L'étatisation de 2M a incité l'Etat à rechercher, en dehors du budget, d'autres sources de financement pour l'audiovisuel national. Pour ce faire, le gouvernement a décidé de réviser à la hausse, à partir du premier juillet 1996, la taxe de l'audiovisuel. Cette nouvelle taxe, indexée à la consommation électrique est collectée par l'ONE au profit du trésor. Le Barème de taxation audiovisuelle se fait comme suit

Tableau n° 13 Barème de taxation de l'ONE

Tranches	Taxation kWh d'électricité consommée
1 à 100 Kw	0.10 dh
101 à 200 Kw	0.15 dh
200 kW et plus	0.20 dh

Source : recherche personnelle

L'instauration et la majoration de cette taxe parafiscale, vivement contesté par les citoyens ont permis d'améliorer son rendement. Pour mémoire, la redevance encaissée en 1981 se situait à environ 100 millions de dh. Le produit de cette taxe chiffrée à quelque 250 millions de dh est affecté, en principe, à hauteur de :

- 60% au budget annexe de la T.V.M. ;

- 40 % au compte d'affectation spéciale «*fonds pour la promotion du paysage audiovisuel national* » qui bénéficie en particulier à 2M et au cinéma.

La TVM bénéficie, quant à elle, d'un budget de 600 millions de dh qui est loin de se répercuter sur la qualité de ses programmes. La chaîne d'Aïn Sebaâ, par contre, souffre des problèmes de trésorerie liés aux retards enregistrés dans la récupération de la part que lui accorde le fonds de promotion. En effet, les délais dépassent généralement plusieurs mois. Dans le cas de 2M, la redevance n'est débloquée que pour combler les déficits constatés.

Pour 1997, premier exercice de l'application du nouveau système, 2M devait percevoir 133 millions de dh. Mais, la chaîne n'a perçu, à fin 1997, que 61 millions de dh de redevance. Le reliquat, chiffré à 72 millions de dh, n'a été versé à 2M que huit mois plus tard. Afin de combler ce retard, la chaîne a été contrainte de recourir aux banques pour renflouer sa trésorerie.

Finalement, malgré la simplification du système de perception de la redevance, des retards et lourdeurs persistent dans le processus d'affectation de ces recettes à 2M. Cette situation, pénalisante pour la trésorerie de la chaîne, est décriée par les responsables de la chaîne.

Les pouvoirs publics sont donc interpellés pour tenter d'améliorer le système en aval afin de ne pas perturber le fonctionnement de 2M, encore fragile sur le plan financier.

Par ailleurs, le financement partiel de 2M par une partie des recettes de cette taxe parafiscale permet à la chaîne une certaine sécurité et une source de financement stable. Plus les recettes de la redevance perçue sont importantes, plus 2M peut investir dans l'amélioration des programmes. Ces dépenses assureraient une plus grande ouverture de choix en proposant aux meilleures heures d'écoute des programmes diversifiés.

Cependant, un net avantage parafiscal est donc alloué, depuis 1997, à 2M. Par conséquent, tout un chacun des assujettis peut demander une parfaite transparence dans l'utilisation de l'argent de cette redevance. Les contribuables peuvent réclamer et exiger aussi un retour sur investissement par des programmes de qualité. La tutelle de la chaîne, quant à elle, devra rendre compte de sa gestion aux citoyens.

En 1997, la chaîne a réalisé un total de recette de 293 millions de Dh dont

122 millions de Dh de publicité, 133 millions de redevance et 39 millions de recettes annexes. L'année 1997 a donc été, de l'avis de la direction générale de 2M, un exercice réussi sur le plan financier puisque les charges ont été comprimées et l'équilibre financier atteint avec seulement 133 millions de Dh de redevance et sans subventions.

4. 5. 2 Bilan à décembre 2001

Après la perte de 59 millions de dh en 1999, 2M a clôturé l'exercice 2000 avec un bénéfice de 113,2 millions de DH. "Ce résultat renforce les capitaux propres de la société et améliore la situation nette qui est couverte à hauteur de 59 % alors qu'elle ne l'était qu'à 21 % affirme Nouredine Saïl dans le rapport annuel.

2M récolte ainsi le fruit de sa politique de réduction des charges financières. Ces dernières ont régressé de 27 % par rapport à 1999, profitant de la baisse des intérêts sur emprunt et de l'appréciation de la valeur du dirham par rapport au franc français. La Soread a également remboursé par anticipation des emprunts pour un total de 24 millions de dh. Cette baisse de l'endettement se traduira par un gain estimé à 8,6 millions de dh de charges financières pour les exercices à venir.

Pour la première fois de son histoire, la Soread réussit à couvrir ses dettes et à financer des immobilisations par les capitaux propres qui s'élèvent fin décembre 2000 à 177 millions de DH.

Le ratio de solvabilité (capitaux propres sur dettes de financement a grimpé à 173 % contre 41% l'exercice précédent. Le ratio d'autonomie financière (capitaux propres sur actif immobilisé) s'est, pour sa part, élevé à 123 % contre 46 % en 1999.

L'année 2000 a été celle du meilleur accroissement du chiffre d'affaires publicitaire depuis le passage en claire (+36%). Il représente ainsi près de 63 % du total des produits d'exploitation alors qu'il n'était que 55 % en 1999. Le Fonds d'aide à la production audiovisuelle contribue à hauteur du tiers des produits d'exploitation, soit le même niveau qu'en 1999.

Conclusion du chapitre 4

Sur tout l'accompagnement de la mise en place de la chaîne, 2M est une chaîne de télévision qu'il a fallu créer, du bâtiment jusqu'au personnel, en passant par la formation et les équipements qui se situaient dans le contexte technologique de l'époque.

Si l'offre de 2M se réduisait uniquement à sa composante internationale, ce qu'elle était dans les premières années de sa diffusion, il est certain qu'aujourd'hui, elle serait dans une position extrêmement fragile et n'aurait pas cette audience qu'elle a actuellement.

Mais, La production nationale coûte extrêmement cher et n'est pas amortissable puisqu'elle ne peut pas être commercialisée ailleurs. Le coût moyen d'une émission dépend de la nature et type de production.

Depuis que Noureddine SAIL est à la direction de 2M en avril 2000, la nouvelle grille des programmes de 2M a été améliorée sur le plan quantitatif, mais sur le plan qualitatif, le choix de certains programmes ne fait pas l'unanimité.

Malgré l'arrivée du nouveau directeur en l'an 2000, un problème de communication voire de participation à la définition des grandes orientations est donc une réalité dans l'entreprise. Manifestement, le personnel ne sait pas exactement où on cherche à l'emmener. Cette situation est préjudiciable à l'obtention d'une convergence de l'action de forces vives mobilisées dans l'organisation.

Pour l'heure, 2M engage des mesures importantes pour augmenter ses recettes publicitaires. D'où la mise en place de la diffusion 24 h/24. Mais, la contrainte qui persiste c'est que la chaîne évolue dans un marché aux ressources limitées. La publicité au Maroc est un enjeu économique très faible, très réduit, et la redevance qui est la deuxième source de financement reste insuffisante. La chaîne est amenée à augmenter sa production, améliorer sa qualité et se mettre à niveau dans le domaine de la technologie. Pour ce faire, elle a besoin d'une plate forme financière très solide afin de mener à bien son intégration dans des télévisions puissantes.

Aujourd'hui, les ressources mobilisées par les deux chaînes nationales pour financer leurs activités ne dépassent pas 8 millions de dh. On peut mettre en face un chiffre de 30 milliards de FF pour les chaînes de télévision française, 14 milliards de FF générés par la publicité, le reste est constitué par la redevance qui représente en France 10 milliards de FF.

En face, il y a les chaînes satellitaires qui elles, évoluent dans des environnements structurés, des environnements riches où la télévision constitue un enjeu économique de tout premier plan. Si on avait la coutume de dire dans le passé que la télévision avait un pouvoir

d'influence considérable et des enjeux économiques faibles. Ce n'est plus vrai aujourd'hui parce que la télévision a un enjeu économique important. C'est pour cela qu'il faut réfléchir à une stratégie ou des stratégies pour améliorer le système audiovisuel au Maroc en général et les deux chaînes nationales en particulier

Chapitre 5

STRATEGIES

- 5.1 Démarche
- 5.2 Organiser et développer l'environnement audiovisuel
- 5.3 Consolider la grille
- 5.4 Développer les ressources humaines
- 5.5 Privatiser de 2M

STRATEGIE : élaborer une stratégie, c'est, après avoir choisi les domaines d'activité dans lesquels l'organisation entend être présente, allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne, s'y développe ou se retire selon les cas et ce en tenant compte des opportunités et

contraintes d'un environnement en mutation constante

Le but du diagnostic est de préparer l'action. Pendant tout le travail de recherche, nous avons recueilli, enregistré et analysé renseignements et idées sur la façon de résoudre cette problématique avec le même soin et la même application que les données concernant la nature et les causes du problème. Il s'établit ainsi un lien avec la phase suivante, celle de la planification de l'action. Les propositions d'action devraient découler logiquement du diagnostic

La méthode analytique et la méthode synthétique sont les deux moyens d'un même travail. Cependant, plus on progresse dans l'analyse des faits, plus l'approche devient synthétique. On découvre les relations de base, les tendances et les causes. On distingue les facteurs fondamentaux et les facteurs accessoires. On définit les éléments et les conditions qu'il faut changer pour modifier l'ensemble d'un processus ou d'une organisation. On fait notamment, une opération de synthèse lorsqu'on envisage l'avenir pour définir un programme d'action, pour préparer le futur de la problématique traitée ou proposer des scénarios adéquats.

La synthèse et la proposition des actions et des scénarios sont, dans le diagnostic, les éléments qui assurent la liaison avec la phase suivante. Nous avons donc adopté la démarche suivante pour proposer une stratégie.

5. 1. Démarche

Pour proposer une stratégie de développement, nous avons adopté une méthodologie de diagnostic basée sur l'étude et l'analyse de la bibliographie, des entretiens réalisés et une enquête sur le terrain. Cette étape nous a permis d'identifier les points forts, faibles, contraintes et opportunités. Ensuite, nous avons identifié et hiérarchisé les propositions de solutions les plus importantes déclinées en axes stratégiques et nous les avons croisées avec les principaux points du diagnostic. Ceci nous a permis de formuler l'axe stratégique principal, de le décliner en sous axes et de proposer, sur cette base, une stratégie de développement pour le paysage audiovisuel marocain. Le but de cette méthode c'est de proposer une stratégie en adéquation avec toutes les idées qui sont ressorties du

diagnostic.

En effet, nous avons regroupé toutes ces idées en fonction de leur nature et imputé à l'une des catégories suivantes : forces, faiblesses, opportunités et contraintes mais aussi par famille relevant du management, des ressources humaines, des moyens (tout moyens confondus) et du commercial en interne et externe.

Quelles sont les points forts de TVM ?

5. 1. 1. Points forts de TVM

Les principaux points forts de TVM sont les suivants d'abord ceux liés aux management et structure, aux ressources humaines, aux moyens et enfin à l'aspect commercial

- **Management et structure**

- La volonté du changement chez le nouveau directeur général ;

- **Moyens**

- Une bonne couverture du territoire national ;
- Le passage graduel à la technologie numérique ;
- L'acquisition de nouveaux moyens de production ;
- L'aménagement de nouveaux studios de production ;
- L'importance du créneau publicité qui fournit trois quarts du chiffre d'affaires de la RTM ;
- L'exclusivité des activités royales la plus part du temps ;

- **Aspect commercial**

- L'importance dans la grille de la part des programmes de proximité ;
- L'augmentation du nombre d'heure de diffusion ;
- La variété des émissions proposées ;

A coté de ces points forts de TVM il y a aussi des points faibles

5. 1. 2. Points faibles de TVM

Les principaux points faibles de TVM sont également classés en fonction des critères suivants; le management et structure, les ressources humaines, les moyens et enfin l'aspect commercial

- **Management et structure**

- 1- Le manque de visibilité ;
- 2- La rigidité et lourdeur de la structure ;
- 3- La dépendance qui lie TVM à RTM ;
- 4- La non adéquation entre la mission et les moyens disponibles ;
- 5- La lourdeur des procédures administrative quant à l'acquisition du

matériel ;

- 6- La lenteur des délais pour la réception du matériel (6mois);
- 7- Le manque d'objectivité quant au choix des journalistes ;
- 8- La pluralité des statuts régissant le personnel ;
- 9- L'esprit de censure manifesté par rapport aux événements nationaux;
- 10- Le déficit dans la gestion des ressources humaines ;
- 11- La gestion des ressources financières par la comptabilité publique;
- 12- Le manque à gagner de 50% pour toutes les prévisions inscrites au budget à cause de la présence de plusieurs intermédiaires ;
- 13- La TVM n'a aucun droit de regard sur les recettes générées par la publicité;
- 14- Le trajet de la redevance est soumis à un circuit long ;
- 15- La TVM ne dispose pas d'autonomie quant à la gestion de cette redevance;
- 16- Le manque d'optimisation de la gestion des ressources financières;
- 17- L'importance du budget alloué à la diffusion satellitaire ;

- **Moyens**

- 18- Importance de l'investissement au niveau de la transmission ;
- 19- Le vieillissement du matériel de la télévision ;
- 20- L'importance de l'investissement pour le renouvellement du matériel de production ;
- 21- Les ressources financières n'ont connu aucune évolution pendant 5 ans;
- 22- L'insuffisance des crédits alloués à la production ;

- **Ressources humaines**

- 23- Le nombre élevé des fonctionnaires, par rapport à la modestie du résultat escompté ;
- 24- L'absence de culture d'entreprise ;
- 25- Le manque de formation adaptée au profit du personnel technique;
- 26- Le manque de présence et de crédibilité des présentateurs du Journal télévisé;
- 27- Le manque de formation spécifique dans l'audiovisuel pour la plupart du personnel technique de la chaîne ;
- 28- La difficulté à gérer des ressources humaines sur le plan procédural;
- 29- L'importance des charges du personnel ;
- 30- Le manque de professionnalisme et de savoir-faire quant au traitement des sujets ;

- **Aspect commercial**

- 31- Le Journal Télévisé est long ;
- 32- Le manque de réactivité par rapport aux événements internationaux;
- 33- La forme et le traitement des sujets à l'intérieur du JT ne sont pas

attrayants ;

34- La limite du taux de satisfaction quant à la nouvelle grille ;

35- Le manque de qualité et d'originalité des programmes de proximité de la TVM;

36- L'inadéquation entre la grille des programmes et les attentes des téléspectateurs;

Après avoir passé en revue les points forts et faibles de TVM quant est-il pour 2M ? D'abord les points forts.

5. 1. 3. Points forts de 2M

Les principaux points forts de 2M sont également classés en fonction des critères suivants; le management et structure, les ressources humaines, les moyens et enfin l'aspect commercial:

• Management et structure

1- La transformation du service d'information en direction ;

2- La diffusion continue 24/24 ;

3- Un engagement sérieux de la part de la nouvelle direction pour relancer le dialogue social ;

4- L'expérience du nouveau DG ;

5- La volonté du DG de créer une nouvelle cohésion sociale ;

6- La compression des charges ;

7- Le choix de la technologie numérique pour la transmission satellitaire a été bénéfique ;

8- L'internationalisation de la chaîne ;

• Moyens

9 - L'acquisition de nouveau matériel de production ;

10- Un matériel de production adapté.

11- L'augmentation significative des recettes publicitaires ;

12- L'évolution croissante des ressources publicitaires ;

13- La réalisation de bénéfices pour les deux dernières années ;

14- La couverture des dettes et le financement des réalisations par les capitaux propres ;

15- L'augmentation significative du ratio de solvabilité ;

16- La chaîne commence à atteindre son équilibre financier ;

17- La couverture du territoire nationale est en progression croissante;

• Ressources humaines

18- La Jeunesse, le dynamisme et l'innovation du personnel ;

19- Les lauréats de l'INA continuent à constituer le noyau dur de la chaîne ;

• Aspect commercial

20- L'amélioration de la grille ;

- 21- L'augmentation des rendez-vous d'information ;
- 22- L'affectation d'un rédacteur en chef pour chaque édition ;
- 23- Le bon agencement des sujets à l'intérieur du JT ;
- 24- Le développement des magazines d'information ;
- 25- La bonne notoriété ;
- 26- La qualité de diffusion
- 27- L'importance relative de l'audience par rapport à la concurrence ;
- 28- L'équilibre de la grille de programmes ;
- 29- La diversité de choix de programmes ;
- 30- L'installation d'une nouvelle culture d'image ;
- 31- Une télévision pour tous les goûts ;
- 32- Le traitement de la plus part des thèmes liés au Maroc ;
- 33- La présence d'émissions culturelles dans la nouvelle grille ;
- 34- Les paramètres techniques et artistiques, qui définissent la forme des émissions de proximité, sont généralement appréciés par les téléspectateurs ;
- 35- Une bonne initiative dans le domaine de la fiction ;
- 36- La production de la fiction, est généralement, de bonne qualité ;
- 37- Un choix des films d'acquisition ;
- 38- Le bilinguisme apprécié par la majorité des téléspectateurs ;
- 39- La confiance et la sympathie pour la chaîne de la majorité de sociétés de vente des programmes à travers le monde ;
- 40- Le ton des débats nationaux ;
- 41- Programmation de journaux télévisés brefs et pertinents ;
- 42- La qualité des documentaires et magazines nationaux ;
- 43- La grille de programmes est cohérente et séduisante ;
- 44- La quantité de publicité que diffuse 2M ne fait pas fuir le téléspectateur ;
- 45- 2M est plus proche des téléspectateurs par rapport à TVM ;
- 46- Les horaires choisis sont, en général, adaptés aux attentes des téléspectateurs;
- 47- Les produits d'appels les plus appréciés par les téléspectateurs sont le cinéma, les informations, les documentaires/magazines et le sport.
- 48- L'agencement thématique des programmes dans la grille est bien élaboré ;
- 49- Le rapprochement de la communauté marocaine à l'étranger ;

- À coté des points forts, 2M a aussi des points faibles.

5. 1. 4. Points faibles de 2M

Les principaux points faibles de 2M sont classés en fonction des critères suivants; le management et structure, les ressources humaines, les moyens et enfin l'aspect commercial:

- **Management et structure**

- 1- L'absence de transparence quant au choix des entreprises de sous-traitance ;
- 2- Le choix des nouveaux programmes ne se fait pas dans un souci de transparence ;
- 3- L'organisation et la structure de l'organigramme statique depuis 1994 ;
- 4- L'absence de véritable structure de contrôle de gestion ;
- 5- L'étatisation de 2M et dépendance politique de la chaîne ;
- 6- Le caractère autoritaire du directeur général ;
- 7- Le retard enregistré dans la récupération de la redevance pénalise la trésorerie de la chaîne ;
- 8- L'absence de synergie entre 2M et la TVM dans le domaine de la transmission;

- **Moyens**

- 9 - La limite de la surface financière ;
- 10- L'importance des charges financières de fonctionnement ;
- 11- La limite des moyens logistiques et techniques ;
- 12- L'insuffisance des ressources publicitaires ;
- 13- L'insuffisance de la plate forme financière pour mener à bien le développement de la chaîne ;
- 14- La cherté de l'installation du réseau de transmission ;
- 15- Le manque de moyens pour élaborer une grille de qualité ;

- **Ressources humaines**

- 16- Le déficit de communication interne ;
- 17- La non implication du personnel dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;
- 18- Un climat social tendu ;
- 19- L'absence d'outils informatiques permettant la préparation et la rationalisation des moyens techniques et humains ;
- 20- La carence de formalisation des tâches dans des manuels de procédures par service ;
- 21- Malaise social à l'intérieur de la rédaction ;
- 22- L'absence de véritable structure de ressources humaines ;
- 23- L'absence de véritable structure de communication ;
- 24- L'absence de plan de formation sur le moyen terme pour tous les corps de métiers ;
- 25- La formation des nouveaux journalistes est insuffisante pour passer directement à l'antenne ;
- 26- La nomination de la plupart des anciens présentateurs au poste de rédacteur en chef ;
- 27- Le déficit dans la gestion des ressources humaines ;
- 28- Le manque d'école spécialisée dans la formation audiovisuelle ;
- 29- Le département des ressources humaines ne dispose pas d'un profil leader et homme d'action ;

- **Aspect commercial**

- 30- Le prix élevé de la production de programme de proximité ;
- 31- La sous-traitance n'est pas très développée ;
- 32- L'absence d'un second marché pour la commercialisation de ces produits
- 33- La suppression des émissions fortement appréciées par les téléspectateurs ;
- 34- Le passage à la diffusion 24|24 n'a pas été suffisamment préparé ;
- 35- Le manque d'animation et de convivialité de la nouvelle programmation;
- 36- La nouvelle grille se trouve submergée par les feuilletons mexicains (traduits en arabe) et les vieux documentaires ;
- 37- La diffusion continue se trouve confrontée à des problèmes d'hommes et de matériel ;
- 38- La faiblesse de la langue arabe dans la grille ;
- 39- Le manque de convivialité de la soirée du samedi
- 40- Au début de la soirée, les séries étrangères prennent la place au détriment d'émissions de proximité ;
- 41- Les jeux produits par 2M n'attirent pas suffisamment l'intérêt des téléspectateurs puisqu'ils ne sont pas interactifs ;
- 42- Les programmes pour enfants ne sont pas riches et manquent de diversification ;
- 43- Le grand nombre d'heures des rediffusions ;
- 44- Les JT ne sont pas équilibrés ;
- 45- Les JT manquent d'images récentes et liées à l'événement traité ;
- 46- La quantité de sport diffusée reste insuffisante ;
- 47- Le traitement de l'information souffre de la censure ;
- 48- Les flashs d'informations ne semblent plus attrayants aussi bien dans le fond que dans la forme ;
- 49- La mauvaise qualité de la voix-off qui animent les sujets du journal télévisé ;
- 50- L'absence d'équilibre entre les informations liées à la proximité et les informations internationales ;
- 51- Le traitement des sujets ne se fait pas toujours avec impartialité et professionnalisme ;
- 52- La forme et les formats du JT ne sont plus attrayants ;
- 53- Le manque de valeur ajoutée quant au traitement de l'information internationale ;
- 54- La réactivité par rapport aux événements internationaux reste lente ;
- 55- Le métier au sein de la rédaction commence à devenir un peu fonctionnaire ;
- 56- Les grands reportages d'investigation sont insuffisants ;
- 57- Le manque de crédibilité et de présence de certains journalistes animateurs

- 58- L'absence de véritable structure marketing ;
- 59- L'absence de structure de suivi de la qualité ;
- 60- La fréquence très réduite des études de satisfaction auprès des téléspectateurs ;
- 61- L'absence de campagnes institutionnelles de communication ;
- 62- L'absence de structure pour promouvoir et vendre la production interne à l'étranger ;
- 63- L'absence de politique de stimulation chez les PME ;
- 64- Les prix de la publicité pratiqués au Maroc restent parmi les plus bas du marché international ;
- 65- Le manque d'animation et de convivialité de la nouvelle grille;
- 66- La séance matinale n'est pas très regardée ;
- 67- Les programmes de proximité ne sont pas suffisants pour meubler la grille;
- 68- La mauvaise définition des objectifs d'internationalisation;
- 69- Le nouveau JT du matin ne retient pas l'attention des téléspectateurs ;

Après avoir recensé les principaux points forts et faibles de 2M et TVM et les avoir regroupé par famille, quelles sont les opportunités et menaces de l'environnement des deux chaînes ?

5. 1. 5. Les opportunités

Les principales opportunités de l'environnement audiovisuel que nous allons regrouper en système politico-légal, économique et socio-commercial:

- **Système politico-légal**

- 1- L'importance et l'intérêt de plus en plus croissant accordés au secteur
- 2- Une prise de conscience, par les pouvoirs publics, de la nécessité du changement ;
- 3- Le paysage télévisuel national limité à deux chaînes nationales ;
- 4- La volonté politique pour développer les investissements ;
- 5- La création des centres régionaux d'investissement ;
- 6- La présence d'un consensus sur la modernisation du cadre institutionnel ;

- **Système économique**

- 7 - L'importance en nombre de parcs de téléviseurs. Celui-ci, croît d'environ 250.000 unités par an ;

- 8 - L'élasticité du marché publicitaire ;
- 9 - L'augmentation des investissements économiques au Maroc ;
- 10- La baisse des coûts de diffusion via les satellites ;
- 11- Le développement de la technologie de diffusion en numérique ;
- 12- La sophistication de la technologie d'inter activité ;
- 13- Le développement des sociétés de production de plus en plus spécialisées ;
- 14- L'intérêt croissant accordé au marché marocain par les télévisions à péage ;
- 15- La sensibilité des annonceurs à l'importance d'une audiométrie ;
- 16- Les chaînes de télévision nationales se disent prêtes à financer 70% des prestations annuelles d'un outil de mesure d'audience ;

- **Système socio-commercial**

- 17- La consommation massive de la télévision au Maroc ;
- 18- l'exigence des téléspectateurs marocains ;
- 19- Le parc de télévisions et de récepteurs paraboliques a connu une évolution remarquable au Maroc ;

A coté des opportunités, certaines contraintes s'opposent à l'évolution des chaînes marocaines. Quelles sont ces contraintes ?

5. 1. 6. Les contraintes

Les principales contraintes classées également en trois systèmes ; le politico-légal, l'économique et le socio-commercial :

- **Système politico-légal**

- 1- La faiblesse de la production nationale ;
- 2- L'absence de codes et règles capables d'organiser le secteur de la publicité
- 3- Les pouvoirs publics n'ont pas de vision claire sur le moyen et long terme pour le développement de l'audiovisuel national, ni de plan de développement technologique ;
- 4- L'arsenal juridique qui régit l'audiovisuel national est caduc ;
- 5- L'absence d'autorité supérieure de gestion de l'audiovisuel ;
- 6- Le financement partiel de la chaîne par la redevance, donc dépendance politique ;
- 7- L'Etat garde toujours sa main mise sur l'audiovisuel ;
- 8- L'absence d'une vision précise sur l'action à entreprendre dans l'avenir ;
- 9- L'absence de textes et lois capables d'organiser et de développer le

PAM

10- Les spécialistes, capables d'élaborer une stratégie globale du PAM, sont de nombre très limité ;

11- Pas de barrières douanières quant à l'acquisition des décodeurs ;

- **Système économique**

12- La globalisation de la télévision ;

13- La forte concurrence dans le paysage télévisuel national ;

14- L'intensification de la concurrence suite au développement de la technologie du numérique ;

15- La puissance financière de la majorité des chaînes satellitaires reçues au Maroc ;

16- L'investissement des chaînes concurrentes de plus en plus dans le numérique ;

17- l'importance en nombre du parc des paraboles au Maroc ;

18- Les sociétés de production ne sont pas nombreuses sur le marché ;

19- La quasi-absence de sociétés de production spécialisées dans le divertissement ;

20- La limite du marché arabe en terme de production de qualité ;

21- Le coût des programmes va de plus en plus augmenter avec l'accroissement des chaînes, favorisé par le numérique ;

22- La faiblesse de la croissance économique du Maroc ;

23- L'écart flagrant entre les secteurs économiques ;

24- La faiblesse du marché de la publicité ;

25- Certaines PME sont incapables de financer leur passage à la télévision ;

26- Les prix de la publicité pratiqués au Maroc sont parmi les plus bas du marché international ;

27- Les annonceurs supportent difficilement les augmentations tarifaires de la publicité ;

28- Certaines chaînes gratuites s'intéressent d'avantage aux affaires marocaines ;

- **Système socio-commercial**

29- la solidarité des annonceurs pour maintenir les prix bas de la publicité télévisée.

30- Le taux d'audience des chaînes satellite est en évolution croissante ;

31- L'absence d'outils fiables et efficaces pour la mesure d'audience ;

32- La création d'un organisme qui aura pour rôle de mesurer quotidiennement l'audience de la télévision est un investissement coûteux ;

33- L'installation d'une audiométrie nécessite un système logistique important ;

34- L'introduction de l'audimat au Maroc risque de se heurter à des

difficultés liées aux attitudes des comportements des ménages et à la nature de l'audience et aux équipements de réception ;

35- Il n'a pas un public de la télévision mais des publics.

Une fois que nous avons identifié tous les points forts, faibles, contraintes et opportunités, nous avons hiérarchisé les propositions de solutions les plus importantes déclinées en axes stratégiques et nous les avons croisées avec les principales forces et faiblesse, opportunités et menaces recensées lors du diagnostic. Ceci nous a permis de formuler l'axe stratégique principal, de le décliner en sous axes et de proposer une stratégie en adéquation avec toutes les idées qui sont ressorties lors du diagnostic.

Pour hiérarchiser les propositions nous avons procédé au vote pondéré, selon l'importance des idées par rapport aux interviewés et le nombre de citation de l'idée. Ceci nous a amené à établir un diagramme d'EULER réunissant les causes à effets.

Les tableaux 14 et 15 sont donnés à titre d'exemple

TABLEAUX DE CROISEMENTS

f : faiblesses

F : forces

O : opportunités

M : menaces

P : propositions

Tableau n° 14 Exemple d'hiérarchie de forces/ faiblesses/ opportunités/ menaces

	f1	F1	O1	O2	M1	M2
F1						
F1						
O1						
O2						

Une fois que nous avons hiérarchisé les forces, faiblesse, opportunités et menaces, nous avons classé les propositions par ordre d'importance par vote pondéré comme il a déjà été dit.

5. 1. 7. Propositions

Les principales propositions faites par les interviewés :

- P. 1. Se doter d'une volonté politique de changement;
- P. 2. Réviser les textes et lois liées à l'audiovisuel ;
- P. 3. Créer un conseil supérieur de l'audiovisuel ;
- P. 4. Opter pour le pluralisme audiovisuel;
- P. 5. Développer des synergies entre 2M et TVM ;
- P. 6. Revoir la structure organisationnelle des deux chaînes ;
- P. 7. Déléguer la fonction de transmission à un organisme indépendant ;
- P. 8. Couvrir tout le territoire national ;
- P. 9. Regrouper les chaînes satellitaires de 2M et la TVM en une seule ;
- P. 10. Procéder à la sous-traitance des émissions ;
- P. 11. Créer un centre national d'archives audiovisuelles ;
- P. 12. Consolider la grille des programmes ;
- P. 13. Maintenir les émissions de proximités les plus appréciées ;
- P. 14. Augmenter la part de la langue arabe dans la grille de programme.
- P. 15. Améliorer la qualité des programmes produits ;
- P. 16. Adopter une politique de commercialisation des produits nationaux à l'étranger ;
- P. 17. Chercher des concepts originaux de proximité pour renforcer la grille de programme ;
- P. 18. Se fixer un objectif en terme de part d'émissions de proximité dans la grille de programmes ;
- P. 19. Recourir aux sociétés de production pour augmenter la production de proximité ;
- P. 20. Définir la notion de la proximité ;
- P. 21. Adopter d'une nouvelle vision de l'information ;
- P. 22. Accompagner le développement technologique ;
- P.23. Revoir la politique d'antenne;
- P.24. . Définir l'identité des journaux ;
- P.25 Développer les grands reportages d'investigations et documentaires;
- P.26. Insérer les informations régionales ou locales dans un programme national ;
- P.27. Créer un système d'information informatisé;
- P.28. Prévoir un plan d'investissement détaillé pour les cinq ans à venir ;
- P.29. Prévoir un plan de formation pour accompagner les nouveautés technologiques ;
- P.30. Sensibiliser les pouvoirs publics sur la nécessité d'engager des investissements dans le numérique ;
- P.31. Nouer des alliances avec les télévisions des pays développés qui ont une avancée technologique ;
- P.32. Faciliter la mise en place d'une formule interactive avec les téléspectateurs;
- P.33. Connaître le mécanisme des choix familiaux, le degré d'homogénéité des goûts et des jugements;
- P.34. Mener des études de satisfaction;

- P.35 Compléter les enquêtes de natures quantitatives par l'étude des comportements du public;
- P.36. Acquérir l'audiométrie, pour une mesure fiable de l'audience;
- P.37. Analyser l'évolution des chaînes et proposer le lancement de nouveaux produits ;
- P.38. Faire évoluer les comportements d'écoute quotidienne ;
- P.39. Revoir Les critères de recrutement ;
- P.40. Chercher une cohésion sociale ;
- P.41. Communiquer la stratégie suivie à l'ensemble du personnel ;
- P.42. Devenir les moyens pour une communication interne efficace ;
- P.43. Mettre en place une fonction ressources humaines efficaces;
- P.44. Programmer des réunions annuelles pour informer les salariés sur l'évolution de la politique générale et les problèmes de l'entreprise ;
- P.45. Mettre en place des groupes de réflexion sur les objectifs à atteindre ;
- P.46. Développer la formation continue ;
- P.47. Préciser l'ensemble des besoins en formation audiovisuelle ;
- P.48. Analyser l'évolution des métiers;
- P.49. Adopter l'esprit de rigueur technique dans la fabrication des émissions;
- P.50. Elargir les connaissances sur les chaînes de production;
- P.51. Repartir des tâches entre les membres de l'équipe en fonction des motivations, des affinités et bien sûr des savoir-faire de chacun;
- P.52. Anticiper l'avenir;
- P.53. Transformer le statut de la TVM en une entreprise publique;
- P.54. Séparer juridiquement les entités TVM de RTM;
- P.55. Restructurer la TVM en entités fonctionnelles autonomes;
- P.56. Transformer les programmes de TVM diffusés sur satellite en une chaîne qui réunit les deux télévisions nationales;
- P.57. Privatiser 2M ;
- P.58. Chercher des actionnaires qui ont des compétences professionnelles et technologiques d'excellence ;
- P.59. Procéder à une augmentation du capital avec l'aval de principe de l'actionnaire majoritaire qui est l'Etat ;
- P.60. Etablir un plan d'encouragement à l'investissement par la réduction des taxes et droits de douane à l'importation ;
- P.61. Assurer à la chaîne une audience élevée par rapport à la concurrence ;
- P.62. Pallier l'ensemble des carences constatées sur le plan de la gestion interne ;
- P.63 Assurer à la chaîne les ressources nécessaires lui permettant de s'imposer dans un marché télévisuel très concurrenté ;
- P.64. Rationaliser les dépenses par la réduction des budgets de fonctionnement ;

- P.65. Rééquilibrer les comptes et dégager des bénéfiques ;
- P.66. Chasser les coûts discrétionnaires pour une meilleure rationalisation des dépenses dans toutes les directions de la chaîne ;
- P.67. Encourager les PME à investir dans la publicité.

Des propositions recensées, découlera la stratégie. Mais avant le croisement des propositions entre elles, il faudrait se projeter dans l'avenir et repérer les liens de causalités, à travers un croisement entre les forces, faiblesses, opportunités et menaces.

A partir de ces résultats, nous avons synthétisé les principaux points forts, faibles, opportunités et menaces ou contraintes dans le tableau n° 14, donné en exemple, qui facilite, par la suite, le croisement avec les principaux axes stratégiques retenus.

Tableau n° 15 de croisement entre Propositions/forces/faiblesses/opportunités/menaces

	F1	F2	O1	M	f1	f2
P1						
P2						
P3						
P4						

Les principaux points forts, faibles, contraintes et opportunités, synthétisés, ont rendu possible la sélection des idées les plus importantes qui constituent, en fait, les axes stratégiques possibles. Partant de cette analyse, nous avons retenu cinq axes stratégiques :

- 1-L'organisation et le développement de l'environnement audiovisuel;
- 2-La consolidation de la grille ;
- 3-Le développement des ressources humaines ;
- 4-Le développement du pôle audiovisuel public ;
- 5-la privatisation de 2M ;

A l'aide d'une échelle de mesure allant de 1 à 3, nous avons évalué le degré d'influence de chacun des cinq axes par rapport à chacun des principaux points du diagnostic. Ceci nous a permis de voir dans quelle mesure un axe permet-il de lever une contrainte, de saisir une opportunité, de pallier un point faible ou de renforcer un point fort.

A titre d'illustration, l'axe stratégique qui est " la consolidation de la grille" découle de quatre sous axes qui sont:

- 1 La définition de la notion de proximité;

- 2 L'adoption d'une nouvelle vision de l'information;
- 2 L'accompagnement du développement technologique;
- 3 La révision de la politique d'antenne.

Le premier sous axe qui est " la définition de la notion de proximité" est élaboré comme suit:

- 1 Renforcer les points forts par le développement des programmes de proximité;
- 2 Saisir les opportunités de l'environnement dans le sens ou, d'une part, il y'a un fond de soutien pour la production audiovisuelle et d'autre part c'est un créneau qui reste très demandé par le téléspectateur marocain;
- 2 Améliorer les points faibles par la recherche des concepts originaux et l'adoption d'une politique de sous-traitance.
- 3 Lever les contraintes dans la mesure ou ce sous axe permettrait aux deux chaînes de faire face à la concurrence et justifierait toute augmentation de tarif publicitaire

Le deuxième sous axe qui est " l'adoption d'une nouvelle vision de l'information" est le résultat la démarche suivante :

- 1 renforcer les points forts par l'augmentation des rendez-vous d'information et le développement des magazines d'informations
- 2 Saisir les opportunités de l'environnement dans la mesure où les débats penchent vers un pluralisme culturel et politique;
- 2 Améliorer les points faibles par la révision de l'identité des journaux, le développement des grands reportages d'investigations et documentaires et la mise en valeur du journaliste-présentateur;
- 3 Lever les contraintes dans le sens ou cette mesure peut mettre fin à l'évolution croissante du taux d'audience des chaînes satellitaires d'information.

Quant au troisième sous axes qui est "l'accompagnement du développement technologique" il a été élaboré comme suit:

- 1 Renforcer les points forts par l'acquisition de nouveaux matériels de production;
- 2 Saisir les opportunités de l'environnement dans la mesure où il y a un développement de la technologie numérique;
- 2 Améliorer les points faibles par une informatisation du service de rédaction qui permettrait une amélioration de la qualité des JT, et une bonne gestion du temps;
- 3 Lever les contraintes puisque cela permettrait une augmentation de l'audience et justifierait toute augmentation des tarifs publicitaires

Enfin, le quatrième sous axe qui est " la révision de la politique d'antenne" est faite comme suite:

- 1 Renforcer les points forts par l'augmentation du nombre des heures de diffusion;
- 2 Saisir les opportunités de l'environnement par la consommation massive de la télévision au Maroc;
- 2 Améliorer les points faibles par une programmation qui tient en considération les attentes du public;
- 3 Lever les contraintes dans la mesure où cela permettrait aux chaînes de vendre leurs espaces tout au long de la grille. C'est une occasion pour les PME d'exploiter les espaces à faible coût.

Ces quatre sous axes donnent naissance à un axe stratégique qui est " la consolidation de la grille des programmes.

La méthodologie du développement de la stratégie étant présentée, voyons maintenant la stratégie de développement.

La stratégie de développement tournera comme nous l'avons déjà dit tourne autour de 5 axes stratégiques

- 1-Organiser et développer l'environnement audiovisuel ;
- 2-Consolider la grille ;
- 3-Développer les ressources humaines ;
- 4-Développer le pôle audiovisuel public ;
- 5-Privatiser de 2M ;

Voyons dans le détail le premier axe ; l'organisation et le développement de l'environnement audiovisuel

5. 2. Organiser et développer l'environnement audiovisuel

Afin de développer l'environnement audiovisuel, il faut d'abord :

- Réviser les textes et les lois
- Développer des organismes indépendants d'audiovisuel

5. 2. 1. Réviser les textes et Lois

La régulation est une forme moderne de l'intervention de l'Etat dans un secteur économique, afin de préserver les intérêts supérieurs de la collectivité et de remédier aux dérives qui pourraient affecter le fonctionnement harmonieux et équilibré d'un marché. La régulation, en

préservant un certain nombre de principes intangibles, qui ne doivent pas être remis en cause par la loi du marché, permettrait néanmoins de laisser une plus grande liberté et une plus grande autonomie aux acteurs professionnels. C'est pour cela que la régulation est un choix moderne, libéral et raisonnable.

Développer la régulation, c'est se donner un cadre dans lequel il est possible, progressivement, d'abandonner des réglementations contraignantes.

Au Maroc, la définition d'un environnement réglementaire stable et précis, serait de mettre en place des textes et lois de manière à encourager le développement des investissements dans le secteur de l'audiovisuel. Ce cadre définirait les grands objectifs et principes d'organisation d'un secteur audiovisuel libéralisé.

Il préciserait également le nouveau régime juridique de l'audiovisuel et introduirait les différents modes d'exercice des activités dans le secteur, notamment, les licences, autorisations, déclarations, réseaux et installations libres. Par exemple, les chaînes de radiodiffusion ou de télévisions nationales seraient soumises au régime de licence; tandis que les chaînes locales ou régionales suivraient celui des autorisations.

La loi pourrait définir les modalités de mise en oeuvre de chaque régime, les droits et obligations correspondants, ainsi que les infractions, contrôles et sanctions. Sa mise en oeuvre nécessiterait les mesures suivantes:

- Créer un conseil supérieur de l'audiovisuel ;
- Organiser la concurrence ;

Comment créer un conseil supérieur de l'audiovisuel ?

5.2. 1. 1 Créer le conseil supérieur de l'audiovisuel

Le processus de création de modèle de régulation français actuel pourrait inspirer la genèse d'une instance de régulation indépendante des pouvoirs politiques au Maroc. Cette instance ne devrait pas changer de culture au gré des alternances politiques garant de sa crédibilité auprès des téléspectateurs. Il faudrait un modèle qui prend en compte la spécificité culturelle et politique du pays pour assurer l'efficacité d'une telle instance. Pour commencer, il est opportun de mettre en place une loi claire sur la création de cette haute autorité. En l'absence d'un terrain juridique favorable, chaque tentative serait vouée à l'échec. Il faudrait

une réelle volonté politique pour introduire cette instance.
Si c'est le cas, il faudrait éviter les erreurs de l'expérience française en la matière, puisque ce modèle doit faire l'objet de modernisation selon les contextes dans lesquels évoluent nos télévisions.

Cette institution devrait être conçue de telle façon à résister à la privatisation de 2M et l'émergence des chaînes privées. Il faudrait, donc, un organisme crédible qui dispose d'un pouvoir suffisant et qui a la possibilité de sanctionner.

Pour donner aux deux chaînes nationales la possibilité de se concentrer sur leurs missions initiales notamment la diffusion et donner une assise institutionnelle au secteur de l'audiovisuel, il importerait de mettre en place des organismes indépendants tel que le **CSAM** (Conseil supérieur de l'audiovisuel Marocain) qui serait chargé du contrôle et de l'organisation du secteur. La mission principale d'une chaîne de télévision est la diffusion et non la transmission, il serait judicieux de déléguer cette tâche à un organisme indépendant.

Ce Conseil permettrait de représenter les différentes sensibilités dans ce domaine. Il pourrait être le cadre de maturation du débat national autour d'une nouvelle vision dans ce domaine. Il validerait les grandes orientations, ainsi que les principes de base, les règles d'éthiques fondamentales et les normes générales. Il serait un lien de dialogue concernant les axes essentiels de la réforme.

La mission principale de cette instance serait de garantir l'exercice de la liberté de la communication audiovisuelle, de s'assurer du respect des contenus, d'assumer l'arbitrage entre les opérateurs et réguler. Les pouvoirs du CSAM concerneraient aussi bien la gestion et l'attribution des fréquences, les autorisations d'émissions que le contrôle et la sanction.

L'exercice de la liberté de la communication audiovisuelle ne peut être limité que dans la mesure requise, d'une part, par le respect de la dignité de la personne humaine, de la liberté de la propriété d'autrui, du caractère pluraliste de l'expression des courants de pensées et d'opinions et, d'autre part, par la sauvegarde de l'ordre public, par les besoins de la défense nationale, par les exigences de service public, par les contraintes techniques inhérentes aux moyens de communication, ainsi que par la nécessité de développer une industrie nationale de production audiovisuelle.

A côté de la création d'un conseil supérieur de l'audiovisuel, il faudrait également organiser la concurrence.

5. 2.1. 2 Organiser la concurrence

Sur le plan juridique, les problèmes de concurrence donnent lieu à deux types de réglementations. L'une porte sur le contrôle des concentrations économiques, l'autre porte sur le contentieux des pratiques anticoncurrentielles.

La diversification des acteurs, des marchés et des ressources de la communication audiovisuelle d'une part, la tendance à l'intégration des groupes désireux de renforcer leur position de marché d'autre part, exacerbent la conscience et multiplient les différends soumis aux autorités compétentes. Ces différends demandent souvent au législateur de trancher en modifiant la loi dans le sens des intérêts de telle ou telle partie. La liberté de la concurrence ainsi que le pluralisme et la transparence des entreprises sont les objectifs majeurs d'un régime juridique des entreprises de communication audiovisuelle.

Les distorsions de concurrence dont souffrent les diffuseurs marocains au fur et à mesure de l'internationalisation effective du marché devraient être révisées. Le législateur est appelé à assouplir les règles de contenu les plus contraignantes : quotas de diffusion, règles relatives à la publicité, règles relatives à la programmation des œuvres cinématographiques...

L'objectif serait alors d'accompagner l'ouverture des marchés et de porter remède aux distorsions de concurrence constatées. Notons à cet égard que la réforme des réglementations du contenu devrait aboutir au maintien d'une politique de promotion de l'industrie marocaine des programmes et le développement des incitations financières ainsi que le renforcement des obligations d'investissement imposées aux chaînes de télévisions.

La loi devrait aussi prévoir une clarification des financements de l'audiovisuel, afin que les ressources publicitaires soient réservées, autant que possible, aux entreprises du secteur concurrentiel.

La privatisation d'une partie de l'actuel service public de l'audiovisuel découlerait de cette clarification qui devrait permettre aux télévisions marocaines de mieux se développer, en laissant place à un secteur public fort et de qualité, mais également aux entreprises privées, qui pourront ainsi devenir des groupes multimédias. Il serait opportun d'opter pour le pluralisme.

Dans un pays démocratique, la télédiffusion ne devrait exercer aucun monopole dans le domaine de la pensée. Il est bien évidemment naturel

que le gouvernement puisse, par son intermédiaire, faire connaître son point de vue au pays. Mais, il faudrait que toutes les tendances de l'opinion, que toutes les formes de la pensée scientifique, artistique ou littéraire, que toutes les écoles puissent également s'exprimer. En un mot, la télédiffusion marocaine doit être la télédiffusion de la nation marocaine.

La télévision marocaine, par le fait qu'elle est sensée jaillir de l'esprit du marocain, qu'elle s'exprime dans la langue du marocain, qu'elle évoque les gens et les choses du Maroc, assume un rôle unique de représentation. L'idée que l'on se fait du Maroc, en interne et l'idée que s'en font les autres dépend, dans une large mesure, de ce qui est à partir des médias, donné à voir, à entendre, à comprendre et à travers la télévision touche au même instant un grand nombre de personne.

Dans cette vie de société qu'institue entre les citoyens, ainsi qu'entre les pays, tant de communication, il s'agit de montrer le Maroc tel qu'il est; avec ses peines et ses problèmes, mais, vivant pleinement son siècle.

Le troisième point qui nous semble important dans le domaine de l'environnement pour soulager les charges de nos deux chaînes, est le développement des organismes indépendants d'audiovisuel.

5- 2. 2. Développer des organismes indépendants d'audiovisuel

Une entreprise audiovisuelle a une spécificité propre à elle, vu la nature du métier qu'elle exerce et le produit qu'elle offre au public. La structure organisationnelle actuelle des deux chaînes marocaines semble rigide et loin d'être adaptée à l'évolution que connaît la technologie de l'information.

Les deux entités télévisuelles marocaines sont grandes de taille, avec plusieurs directions, de départements et de services. Cela, ne constituerait pas un facteur de réussite pour elles. Au contraire, il présenterait un handicap majeur, non seulement pour la circulation de l'information et la prise de décision, mais aussi pour l'évolution et la survie de ces deux chaînes. Une chaîne de télévision ne devrait pas en principe installer elle-même le réseau de transmission.

5.2. 2. 1 Déléguer la fonction de transmission à un organisme indépendant

En suivant le modèle français qui dispose d'un organisme indépendant de transmission, on peut concevoir une entreprise TDM (télédiffusion

Maroc) qui travaillerait en étroite collaboration avec les services de télécommunication. Après avoir assuré la couverture de tout le territoire national par des émetteurs et récepteur et la liaison satellitaire, cet organisme aurait pour fonction la commercialisation des services liés aux réseaux de transmission auprès des deux chaînes et d'éventuelles chaînes dans le future .

Cette mesure soulagerait, d'une part, les chaînes de télévision de la lourde charge financière que nécessite la transmission et peut constituer, d'autre part, un élément positif et encourageant pour enrichir le pays par d'autres chaînes privées. En parallèle, la diffusion satellitaire pourrait être regroupée pour les deux chaînes nationales.

5.2. 2. 2 Regrouper les deux chaînes satellitaires

La diffusion internationale par satellite nécessite un investissement très élevé dont les perspectives de rentabilisation sont très faibles. Le seul objectif de cette internationalisation est la promotion de l'image du Maroc à l'étranger. Le fait que les deux chaînes attribuent une grande partie de leur investissement à la diffusion satellitaire constitue un gâchis et une charge importante qui pourraient affaiblir leur structure financière. Ajoutant à cela le déficit que connaît la grille des programmes des deux chaînes lors de l'augmentation de nombre d'heures de diffusion. En effet, la diffusion continue nécessite un grand stock de programmes de qualité, capable de meubler la grille et de satisfaire les compatriotes marocains à l'étranger. Il serait donc opportun de créer un organisme indépendant qui aura la charge de sélectionner les meilleurs programmes produits par les deux chaînes et de gérer leurs programmations de façon à aboutir à une grille en adéquation avec les attentes, notamment des marocains à l'étranger. Cela nécessite, aussi, un soutien financier à la diffusion satellitaire.

L'Etat pourrait prendre en charge le financement de cette télévision satellitaire qui constituerait un deuxième marché pour la production interne et permettrait aussi de faire connaître le Maroc à l'étranger. Ca serait un bon moyen pour donner à la culture et l'identité marocaine sa véritable chance de conquérir le paysage audiovisuel international, et renforcer chez les compatriotes marocains à l'étranger leur sentiment d'appartenance.

Pour équilibrer son budget, la chaîne satellitaire devrait passer des accords avec des groupes internationaux européens, arabes et américains pour faire partie des bouquets numériques cryptés permettant d'obtenir un chiffre d'affaires par abonné et de profiter des ressources publicitaires.

A coté de cela, et à défaut de pouvoir optimiser la production de ses propres émissions il serait judicieux de les sous-traiter.

5. 2. 2. 3 Procéder à la sous-traitance des émissions

Le développement de la production marocaine passerait, à notre sens, par l'encouragement des petites sociétés privées de production. Celles-ci, pourraient alimenter les grilles de programmes des deux chaînes et développer un marché porteur.

L'exemple dans ce sens, est démontré quotidiennement par les chaînes étrangères des pays développés. Sans les sociétés privées de production, il serait inimaginable pour ces chaînes de faire des émissions de proximité nécessitant de gros moyens financiers et humains.

Afin d'encourager ces jeunes sociétés de production, qui sont encore très fragiles et évoluent dans un système sans règles, il serait indispensable que les opérateurs audiovisuels encouragent les personnes qualifiées des chaînes marocaines à créer leurs propres entreprises de production. Il pourrait, par exemple, conclure avec elles, des contrats à long terme, pour alimenter la grille par des programmes qui respectent les standards de qualité.

De leur côté, les producteurs devraient se montrer plus créatifs tant au niveau du financement qu'au niveau de la réalisation des produits. Ils devraient utiliser et exploiter tous les mécanismes de financement de la télévision qui font appel au sponsoring, au financement direct, à la coproduction, à la rediffusion, etc.....

En parallèle, le gouvernement devrait revoir les procédures de fonctionnement du Fond de Promotion du Paysage Audiovisuel National et adopter une politique de transparence.

Cette transparence, peut aussi faciliter l'accès à toutes les images d'archives filmées par les deux chaînes nationales. Cela peut se concrétiser par la création d'un centre national d'archives audiovisuelles est nécessaire.

5.2. 2. 4 Créer un centre national d'archives audiovisuelles

La production nationale a débuté avec l'apparition de la TVM, et puis, renforcée par 2M. Les programmes des deux chaînes qui grandissent, constituent à fin 2001, un stock d'archives très important. Cela nécessite,

non seulement, des grands locaux qui respectent les critères de stockage, mais aussi un personnel qualifié pour gérer, dans le temps, le contenu de ce stock. Il serait, donc, indispensable que les deux chaînes de télévision, le ministère de tutelle et le centre cinématographique marocain collaborent pour mettre en place un centre national d'archives audiovisuelles.

Ce centre pourrait avoir pour tâches:

- Le stockage dans de bonnes conditions des bandes d'images et du son;
- La gestion des contenus des programmes;
- La commercialisation de ses produits au niveau des deux chaînes et aussi d'éventuelles chaînes privées;
- L'acquisition des droits des principales oeuvres audiovisuelles et archives concernant le Maroc.

Une bonne gestion des programmes d'archive pourrait être une opportunité, pour les deux chaînes, de renforcer et d'enrichir leurs grilles par des programmes de proximité. En effet, les bandothèques des deux chaînes disposent tellement des rushes (matière brute d'image), de contenu diversifié, qui n'ont jamais été exploités ou sont sous exploités. En faisant appel à des réalisateurs spécialisés, ces images pourraient être utilisées pour préparer ou compléter des documentaires sur le Maroc, des reportages ou des soirées musicales thématiques.

Il serait nécessaire d'organiser et de développer l'environnement audiovisuel au Maroc. La régulation s'impose avec une modernisation des lois, une adaptation de la réglementation à l'évolution de la technologie nouvelle. Pour ce faire, une instance de régulation serait à créer en s'inspirant des pays modernes, en évitant leurs erreurs et en l'adaptant au contexte marocain. Cette institution devrait gérer les chaînes publiques et privées. Elle aurait pour mission de contrôler et organiser le secteur. La réglementation de la concurrence est aussi un élément important. Aussi important que libéraliser la télédiffusion. En effet, la télédiffusion devrait être régie par un organisme indépendant à travers lequel tous les acteurs de l'audiovisuel peuvent s'exprimer. Cette mesure soulagerait les chaînes de télévision des lourdes charges financières que nécessite la transmission.

A coté de cela, les deux chaînes devraient fusionner en terme de transmission satellitaire afin de partager les frais d'investissement, d'une part, et avoir un même objectif d'internationalisation d'autre part. Avoir une grille satellitaire commune est une optimisation des ressources. Les

chaînes pourraient également recourir à la sous-traitance des émissions au lieu d'investir dans les programmes de proximité ou participer à la création d'un centre national d'archives audiovisuelles pour enrichir leur grille.

A cet effet, les grilles des deux chaînes seraient enrichies par des programmes de proximité, ces derniers pourraient être utilisés au profit des deux chaînes dans le cadre d'une grille satellitaire consolidée. A côté de cela les deux chaînes devraient coordonner avec le ministère de tutelle, d'une part, pour mener une politique de diffusion satellitaire commune, et d'autre part, pour déléguer la gestion de leurs stocks en images d'archives à un centre spécialisé.

Cela permettrait une meilleure gestion de la grille satellitaire et une optimisation des ressources. Les chaînes pourraient également recourir à la sous-traitance pour développer les émissions et programmes de proximité. En soulageant leur structure, les deux chaînes pourraient se concentrer sur leurs émissions de base qui consiste à diffuser des programmes de qualité et la consolidation de la grille.

5. 3. Consolider la grille

Avec la concurrence internationale, il faudrait se protéger et être offensif. On ne peut y arriver qu'avec de gros moyens financiers, des compétences et des alliances stratégiques avec d'autres chaînes à travers le monde. Or, si le développement de la télévision locale est si complexe, c'est qu'il induit un coût prohibitif. Il faudrait aussi une organisation économique et un modèle culturel.

La télévision de proximité est supposée être en adéquation avec ceux qui la font et ceux qui la regardent. Elle devient alors un instrument de communication entre personnes d'un même groupe défini par un territoire restreint, ayant une culture commune, qui ont la possibilité de se rencontrer dans la vie. Elle est alors un facteur de consolidation de repères, de valeurs et d'identité. Ces bases-là favorisent l'initiative, la curiosité d'autrui et la solidarité. Il s'agit d'un outil pour les acteurs du développement local. Pour atteindre une grille de programme dont la locomotive principale est les programmes de proximité de qualité, il serait opportun d'initier les mesures suivantes:

- Définir la notion de la proximité ;
- Adopter d'une nouvelle vision de l'information ;
- Accompagner le développement technologique ;

- Revoir la politique d'antenne.

5. 3. 1. Définir la notion de la proximité

Qu'est ce que c'est la proximité ?

On peut dire que la proximité c'est toutes les émissions locales de tous genres qui traitent des réalités, des soucis et des problèmes que vivent les téléspectateurs au quotidien. Une chaîne qui fait de la proximité raffermi davantage sa relation avec le téléspectateur. La proximité c'est cette relation rapprochée entre le citoyen et sa télévision, entre le citoyen et sa culture, entre le citoyen et son origine.

Cependant, la télévision de proximité ne veut pas dire "localiste" ; se regarder indéfiniment le nombril. La télévision de proximité peut aller promener son regard ailleurs à travers la subjectivité de sa propre culture, la montrer à d'autres et, ainsi, contribuer à enrichir la diversité de la pensée.

La proximité devrait être un impératif pour les deux chaînes. Pour cela, il faut maintenir les émissions de proximité appréciées par le public. C'est vrai que chaque produit à une durée de vie limitée, mais il y a des produits qui réussissent plus que d'autres et donc peuvent durer plus longtemps ;

- Chercher des concepts originaux de proximité pour renforcer la grille de programme ;
- Se fixer un objectif en terme de part d'émissions de proximité dans la grille de programme ;
- Recourir à des sociétés de production pour consolider la politique de proximité.

Or, on ne peut pas parler de télévision de proximité sans parler du téléspectateur, de son rôle et de son nouveau statut de télé acteur. Dans cet esprit, qu'en sera-t-il des programmes de demain ?

La télévision du futur sera en grande partie faite par les utilisateurs eux-mêmes. Des programmes réalisés par les usagers, des usages à réinventer, des "communicateurs personnels multimédias mobiles", voici certains des changements technologiques qui vont bouleverser programmes et paysages audiovisuels national et international. Voici également les enjeux auxquels seront confrontés les téléspectateurs de demain. Mais pourrions-nous encore les appeler "téléspectateurs ?". Ils seront devenus des "hybrides" entre téléspectateurs passifs et internautes actifs, recherchant l'information à leur gré dans des canaux de diffusion de plus

en plus complexes. Pour mieux développer cette interactivité avec les téléspectateurs marocains, il serait indispensable d'adopter une nouvelle vision de l'information.

5-3- 2. Adopter une nouvelle vision de l'information

L'information télévisuelle est devenue l'un des facteurs décisifs des rapports des téléspectateurs avec le monde. Révélateur, amplificateur, manipulateur : de la région de Tazmamart à l'attaque contre le World Trade Center en passant par les événements en Palestine, les qualificatifs ne manquent pas pour désigner son influence grandissante.

Rarement, d'ailleurs, la relation avec l'information n'a été aussi ambivalente et passionnelle que cette fin de vingtième siècle. D'une part, les aspirations à une information continue, planétaire et omniprésente, multiplient et alimentent aussi bien le processus de tarification des présentateurs des journaux télévisés que l'engouement pour les chaînes toutes informations.

Comment les services de rédaction peuvent-ils participer à l'oeuvre de changement politique que connaît notre pays sans tomber dans la manipulation, les mensonges, la langue de bois, la tromperie et surtout l'information mercantile? Comment éviter le journalisme de racolage, la médiocrité des chaînes de télévision qui sacrifient les informations sérieuses sur l'autel d'une démarche cynique destinée à augmenter l'audience ? Comment réconcilier les spectateurs avec un journaliste crédible et impartial et une télévision qui respecte "la liberté de réception?"

En l'absence d'une telle mise en évidence des principes fondamentaux de la légitimité du journaliste, celui-ci n'a aucune chance de voir son corps de principes professionnels résister face à la pression des modes de gestion des services de rédaction, comme des logiques des acteurs, au travers de leur pratique de communication.

Il nous a semblé important, pour notre stratégie d'amélioration du paysage audiovisuel marocain, de mettre en perspective ces évolutions et de tracer les pistes d'une réflexion organisationnelle et technologique, sur le processus de construction de l'information télévisée, il faut principalement:

- Définir l'identité des journaux
- Développer les grands reportages d'investigations et documentaires

- Elargir le cercle de ceux qui parlent
- Insérer les informations régionales ou locales dans un programme national
- Rendre au spectaculaire sa juste place
- Créer un système d'information informatisé
- Légitimer le journaliste

Définir l'identité des journaux en s'adressant à tout le public et répondre à ses attentes et ses besoins. Pour cela, l'information doit composer avec les codes et les règles qui sont hérités du savoir-faire journalistique et des contraintes liées au média télévision. Cela suppose un travail de mise en scène de l'image, de traitement, voir de retraitement de l'information qui paraît toujours suspect, d'autant plus que le journaliste de télévision travaille la plupart du temps dans l'urgence et sans possibilité de recul.

Aujourd'hui, le journal télévisé se caractérise par la régularité de ses formats de présentation et par l'existence de convention de fabrication qui déterminent l'horizon d'attente et qui donnent un sentiment d'objectivité et de crédibilité, par le simple respect des standards établis.

Développer les grands reportages d'investigations et documentaires : Cela participe à développer la conscience audiovisuelle chez le téléspectateur marocain, et à stimuler chez lui la culture d'image.

En effet, la particularité dans la télévision et contrairement aux autres médias, c'est l'image qui, en règle générale, focalise l'attention et la vigilance critique. Il paraît cependant nécessaire d'insister sur la vision imaginaire construite qui induit à un état composite de réception, où se mêlent images réelles, images imaginées, images réflexes, images déposées en stock dans les archives. C'est bien la scénarisation qui stimule la production des images dans le cerveau du téléspectateur. Donc la scénarisation est légitime, voire nécessaire, puisque toute réalité obéit à des règles, connues et inconnues. Il s'agirait de trouver ou de créer des images fortes qui parlent d'elles même et qui laissent aux téléspectateurs la liberté d'analyse.

Rendre au spectaculaire sa juste place et éviter l'emballement concurrentiel, la polarisation excessive sur la personnalité de quelques vedettes de l'information.

Elargir le cercle de ceux qui parlent, au-delà des experts et des décideurs.

Insérer les informations régionales ou locales dans un programme national ; cela constitue la forme la plus répandue de télévision de proximité.

Ce système peut se mettre progressivement en collaboration avec les entreprises de production locale. Le financement de ces programmes peut se faire aussi par les collectivités locales de la ville ou la région. Il permettra le renforcement de la politique de décentralisation et reflétera les préoccupations des habitants d'une telle ou telle région.

Créer un système d'information informatisé: qui permettra une bonne gestion des conducteurs des journaux télévisés, un accès rapide aux dépêches d'information et une communication efficace avec tous les services liés à la rédaction.

Légitimer le journaliste: les chaînes de télévision et leurs rédactions ont longtemps subi l'emprise des pouvoirs politiques. Le rôle du présentateur est amoindri, il doit se contenter de distribuer la parole à des journalistes spécialisés. Ce qui rend le message d'information peu crédible. Cela nécessite donc la formation et le recrutement de journalistes de haut niveau de spécialité. Il devient urgent que les journalistes retrouvent aussi leur culture en créant eux-mêmes l'information plutôt qu'en suivant celle des autres.

C'est seulement ainsi, par cette mobilisation lucide, modeste et plurielle, que le journalisme pourra éventuellement retrouver l'unité qu'il a perdue et la légitimité qu'on lui conteste. Il n'en va pas que de l'avenir d'une profession. Il en va surtout de l'avenir d'une société démocratique, de sa capacité à produire des citoyens aptes à maîtriser le devenir de toute une nation.

Cependant la légitimité du journaliste ne peut être produite de manière univoque par la profession. Elle résulte des rapports instaurés par et entre les différents protagonistes.

Les acteurs, le public, les sources, les journalistes, chacun d'entre eux dispose, en revanche, d'une marge d'initiative qui peut largement interférer dans la construction de cette légitimité. L'information a ici pour enjeu de transmettre et de faire partager, d'expliquer et d'initier tous ceux qui partagent une même forme d'attentes et de soucis.

Cependant la nouvelle vision de l'information ne peut se concrétiser que si les deux chaînes accompagnent le développement technologique.

5. 3. 3. Accompagner le progrès technologique

Pour développer une production de qualité et relever les défis que pose ce nouveau millénaire, les télévisions marocaines devraient considérablement investir dans la haute technologie. Celle-ci par le biais du numérique permet la compression du signal et la diffusion de plusieurs programmes sur un même canal à des coûts très réduits et une qualité meilleure.

L'intégration du numérique permet aussi une révolution du poste de télévision. En effet, le récepteur de télévision qui, jusqu'à aujourd'hui est passif, évolue progressivement vers un poste de travail multimédia intelligent autour duquel vont s'articuler d'innombrables possibilités de services comme la T.V. pay-per-view, TV interactive, micro-ordinateur, interrogation de banques de données, fax, visiophone, messageries, console de jeux, auto éducation, télé-achat, enseignement à distance, etc. La télévision numérique permet donc l'interactivité. Celle-ci permettra, à son tour, de mettre en relation le téléspectateur avec sa chaîne.

L'inter activité de chaînes marocaines serait aussi un atout permettant à ces chaînes d'offrir à leurs téléspectateurs l'accès à Internet. En effet, la technologie développée en matière de télécommunication permettrait aux chaînes de télévision d'offrir aux téléspectateurs un accès très rapide à Internet, dix à vingt fois plus rapide que le téléphone.

Pour atteindre cet objectif, les deux chaînes ont besoin de :

- Prévoir un plan d'investissement détaillé pour les cinq ans à venir ;
- Prévoir un plan de formation pour accompagner les nouveautés technologiques ;
- Sensibiliser les pouvoirs publics sur la nécessité d'engager des investissements dans le numérique ;
- Nouer des alliances avec les télévisions des pays développés qui ont une avancée technologique ;
- Faciliter la mise en place d'une formule interactive avec les téléspectateurs.

L'interactivité autoriserait la mise en place de la télévision éducative, par exemple, qui participerait à la formation et l'éducation du citoyen et serait, alors, un véritable agent de développement.

Cette évolution est facilitée par l'arrivée de l'informatique dans

l'ensemble de la chaîne de production : les images captées par les caméras sont numérisées, le montage devient virtuel et les stations, intégrées ou séparées, permettent d'ajouter aux images tournées des effets spéciaux, de l'animation graphique ou de la synthèse d'image. Ce progrès technologique devrait être en adéquation avec la politique d'antenne.

5. 3. 4. Revoir la politique d'antenne

L'élaboration d'une grille de programmes se fait à partir de trois éléments principaux ; le genre, l'audience et la publicité, soumis actuellement à d'importants bouleversements.

Le rôle du genre télévisuel devient de plus en plus déterminant dans la stratégie globale des diffuseurs. La question de l'audience et de ses outils de mesure se pose de façon plus cruciale à l'heure où se multiplient les chaînes satellitaires qui ne bénéficient pour le moment que de suivis ponctuels. Voici quelques recommandations qui pourraient permettre une plus grande satisfaction du public.

- Proposer des rendez-vous clairs et quotidiens, les programmes devraient être connus avant d'être vus.
- Connaître l'agenda des autres avant de fixer des rendez-vous. C'est dire la nécessité des études de disponibilité du public.
- S'assurer de la compatibilité des publics avec les programmes voisins : un programme ne doit jamais être dissuasif pour le public du programme précédent. Il faut éviter les ruptures brutales. Quand on programme une émission nouvelle, la première question à poser est : quelle proportion du public précédent va-t-elle garder pour la chaîne ? Ensuite seulement on se demandera : quelle quantité de spectateurs nouveaux va-t-elle attirer ? Une étude de la compatibilité des programmes peut se faire en posant des questions sur toute une série d'émissions et en demandant pour chacune de choisir entre diverses réactions.
- Connaître le mécanisme des choix familiaux, le degré d'homogénéité des goûts et des jugements: Cela consiste à choisir le programme le moins contestable, surtout aux heures de grande écoute, puisque la télévision se regarde à plusieurs. Même s'il y a souvent homogénéité socioculturelle du milieu familial, les goûts peuvent diverger selon les âges ou les centres d'intérêt des uns et des autres. Le choix familial se porte souvent non sur le programme souhaité par tel ou tel, mais sur celui qui est le moins inacceptable par tous : le LOP, le Less Objectionable Programme, comme il est appelé aux Etats-Unis.
- Faire des enquêtes sur le public afin de savoir quels sont les

programmes fédérateurs, quels sont les centres d'intérêt partagés par le plus grand nombre, et comment traiter les thèmes spécifiques pour les rendre intéressants et compréhensibles pour le grand public.

- Mener des études de satisfaction sur les six formats majeurs qui fonctionnent à savoir le sport, le cinéma, l'information, la jeunesse, le documentaire et la musique. L'indice de satisfaction permet ainsi, dans cette logique, d'aller au-delà du simple critère d'audience, pour privilégier des émissions à fort taux de satisfaction
- Compléter les enquêtes de nature quantitatives par l'étude des comportements du public. Ces études peuvent être un moyen pour les annonceurs d'affiner leurs plans média et de rentabiliser au mieux leurs investissements publicitaires.
- Acquérir l'audiométrie, pour une mesure fiable de l'audience. Cela peut se concrétiser en supprimant la taxe sur les passages publicitaires de l'écran. Le montant annuel de cette taxe est estimé à 15 millions de dh, ce qui représente le coût d'un bon audimat.
- Analyser l'évolution des chaînes et proposer le lancement de nouveaux produits.
- Créer un atelier de recherche qui aura pour mission d'imaginer les programmes, de rechercher des talents, et d'accueillir les textes et les projets d'émissions.
- Faire évoluer les comportements d'écoute quotidienne, autrement dit allonger la durée de l'écoute quotidienne de la télévision.
- Développer le public de la télévision en augmentant le nombre d'heure de diffusion quotidienne.

L'environnement très concurrentiel, dans lequel évolue la télévision marocaine, est composé de chaînes de télévision ayant, dans leurs pays d'origine, de puissantes assises financières et une technologie de pointe. Ces chaînes de télévision satellitaires gratuites et payantes imposent aux deux chaînes nationales de se mettre au diapason de ce qui se fait de mieux en matière de télévision dans le monde. Il s'agit, chaque jour, pour 2M et TVM, de se mesurer à cette offre internationale pour présenter le meilleur et rester les premiers en terme d'audience. Le seul créneau qui peut les différencier par rapport aux autres chaînes concurrentes, c'est la proximité. De plus, l'abolition du monopole absolu sur le paysage audiovisuel et le recours à la pratique des sondages et de la médiatrice permettraient de passer d'une télévision d'émetteur à une télévision de téléspectateurs.

La consolidation de la grille de programme serait une nécessité, un facteur clé de réussite pour toute chaîne. Pour se faire, il faut initier

certaines mesures telles que la notion de proximité, le développement d'une vision nouvelle de l'information, l'accompagnement du progrès technologique et enfin la révision de la politique d'antenne

Néanmoins, l'élément humain étant une composante importante pour le développement de toute entreprise, il est nécessaire de se pencher sur cet aspect.

5. 4. Développer les ressources humaines

La réforme et la modernisation de toute entreprise devraient passer par le développement de son personnel. L'investissement dans les hommes n'est pas un choix mais un mode de gestion indispensable. L'élément humain est un capital incalculable. Mais à condition de le valoriser, le former, le responsabiliser et lui assurer les moyens matériels et moraux pour mettre en œuvre son savoir-faire. Pour cela, il faut:

- Créer une cohésion sociale
- Développer la formation continue
- Anticiper l'avenir

La cohésion sociale est une plate forme nécessaire pour l'initiation de toute action en faveur du personnel

5. 4. 1. Créer une cohésion sociale

Il serait temps de concevoir un mode de gestion des ressources humaines adapté aux besoins de l'entreprise et capable de relever le défi du développement.

Pour se faire, certaines mesures sont à envisager:

- Chercher une cohésion sociale afin de partir sur une base commune et une harmonie de vue quant à l'avenir de l'entreprise ;
- Revoir les critères de recrutement pour sélectionner le candidat qu'il faut à la place qu'il faut ;
- Communiquer à l'ensemble du personnel les mesures de politique générale qui vont s'imposer comme contraintes de la stratégie suivie ;
- Assurer les moyens pour une communication interne efficace ;
- Développer chez les salariés la culture de l'entreprise et le sentiment d'appartenance en passant d'une gestion statique du personnel à une gestion dynamique ;
- Mettre en place une fonction ressources humaines efficace avec un plan de gestion de carrières et un plan social qui motiverait le personnel. Ce plan pourrait, aussi, prévoir par exemple, de réserver une partie du capital

de la chaîne au personnel;

- Programmer des réunions annuelles pour tenir informés les salariés sur l'évolution de la politique générale et les problèmes de l'entreprise ;
- Mettre en place des groupes de réflexion sur les objectifs à atteindre puisque cela amènent quasiment tous les salariés à participer et, donc, à plus facilement adhérer à la vision stratégique définitivement retenue ;
- Diffuser systématiquement des renseignements par voie d'affichage sur la façon dont progresse la chaîne, plus particulièrement par rapport aux objectifs fixés, avec éventuellement des explications des écarts constatés et la recherche des solutions pour les combler ou pour rectifier la tendance, s'ils sont dus à des événements exceptionnels;

En prenant ces mesures, on peut assurer une grande cohésion dans l'ensemble de l'organisation ainsi qu'une meilleure efficacité dans le fonctionnement de la société. A coté de cela il est nécessaire de développer la formation continue.

5. 4. 2 Développer la formation continue

La formation professionnelle audiovisuelle devrait :

- S'adapter aux changements et les anticiper ;
- Préciser l'ensemble des besoins en formation audiovisuelle ;
- Analyser l'évolution des métiers, des outils et de l'activité de production : car quelles que soient les performances des outils et les avancées technologiques, les productions audiovisuelles sont des œuvres humaines. Leur qualité et l'accueil qui leur est réservé dépendent avant tout de la qualité des professionnelles qui les créent ;
- Adopter l'esprit de rigueur technique dans la fabrication des émissions. Esprit qui a été un peu délaissé, notamment avec l'accélération des cadences de production. Cette rigueur ne peut être obtenue que par la motivation, résultant d'une culture technique générale pour l'ensemble d'une équipe ;
- Elargir les connaissances sur une chaîne de production, de façon à ce que la transmission des informations devienne automatique, sans perte de temps, sans erreur et que l'ensemble de la production puisse en bénéficier;
- Repartir les tâches entre les membres de l'équipe en fonction des motivations, des affinités et bien sûr des savoir-faire de chacun.

Les deux chaînes de télévision marocaines devraient jouer un rôle formateur, notamment dans l'adaptation au poste de travail avec l'aide d'instructeurs. L'office de formation professionnel et de promotion de travail (OFPPT) peut, dans ce contexte, fournir une aide pédagogique et

logistique. Il participerait, dans le cadre de ses locaux ou de ceux de l'entreprise, à la formation de professionnels opérationnels. Mais seule une pédagogie combinant les apports conceptuels et artistiques et la mise en situation d'exercice du métier pourrait conduire à un résultat satisfaisant.

En effet, faciliter l'accès de professionnels à des outils ne suffit pas, il est indispensable de développer leur souplesse d'adaptation à de nouveaux équipements de plus en plus conviviaux qui permettraient de se concentrer sur l'essentiel : les aspects scientifiques dans le cadre de formation à la production. Les outils de production multimédia offrent les meilleures perspectives en ce sens et l'on peut penser que, grâce à eux, l'offre de formation se diversifiera en combinant les traditionnels stages dans des centres spécialisés à l'étranger ou dans les entreprises elles-mêmes.

Dans ce monde de l'audiovisuel, anticiper l'avenir est un atout incontournable.

5. 4. 3. Anticiper l'avenir

La formation professionnelle des métiers techniques de l'image et du son, le développement des techniques numériques et la généralisation de l'informatisation des machines imposent chaque jour d'avantage l'idée que la plupart des métiers de l'image et du son vont être transformés de manière radicale au cours des dix prochaines années.

Dans ce contexte, il serait opportun de créer une école professionnelle de formation aux métiers de l'audiovisuel. L'objectif de cette institution serait la préparation des futurs professionnels aux métiers technico-artistique de la télévision et la formation continue des opérateurs actuels.

Cette mesure devrait s'accompagner aussi :

- D'une richesse des pratiques pédagogiques qui vont, au-delà du cours théorique ;
- De la mise en situation professionnelle à l'élaboration de systèmes de simulation, l'essentiel étant de favoriser l'adaptabilité, l'intelligence des situations professionnelles et le développement des facultés artistiques.
- D'une préparation des étudiants ou des professionnelles à exercer leur métier avec compétence, art, intelligence, souplesse et réactivité. Initiale ou continue, la formation mise sur le progrès possible des individus, leur capacité à développer des aptitudes

professionnelles et à s'insérer ou à s'exprimer dans des structures ou des activités qui leur ménagent une place et un rôle.

La formation professionnelle continue serait plus nécessaire que jamais et devrait sans cesse s'adapter à un rythme qui s'accélère. Techniciens et chefs d'entreprise en sont désormais convaincus. Mais pour les uns comme pour les autres, cette volonté d'investir du temps et de l'argent dans la formation doit être accompagnée d'une perception des besoins et des enjeux. On est d'accord pour se former ou financer des formations, mais pas n'importe lesquelles ; encore faut-il qu'elles soient efficaces et adaptées aux besoins actuels, mais aussi à ceux de l'avenir prévisible. La formation, en effet, suppose une projection dans l'avenir. Les métiers qui vont se transformer, ceux qui vont apparaître et ceux qui vont (peut-être) disparaître.

L'histoire de la formation aux métiers de l'audiovisuel ne se comprend que si l'on se réfère à deux constats. Le premier, c'est que ces métiers ne sont pas tous spécifiques au secteur de l'audiovisuel. Un opérateur de prise de vues ou un monteur disposent de compétences qu'ils ne peuvent exercer que dans l'audiovisuel, leurs métiers sont bien spécifiques. Par contre, un journaliste, un ingénieur ou un gestionnaire, peuvent offrir leurs services dans d'autres secteurs dont ils sont d'ailleurs originaires. Les métiers spécifiques sont schématiquement ceux de la production. Ils nécessitent une formation particulière. Pour les autres, un cycle d'adaptation, d'importance variable selon les cas peut suffire.

L'élément humain est une composante importante dans le développement d'une entreprise. La cohésion sociale, la formation continue et l'anticipation de l'avenir sont aussi importantes que la motivation et la valorisation du personnel. Ceci est d'autant plus significatif dans le secteur de l'audiovisuel où créativité, réalité et urgence se conjuguent.

Donc, la mise à niveau du potentiel humain peut participer à la création d'un pôle public audiovisuel avec une forte audience, capable d'opérer harmonieusement et efficacement dans un environnement de plus en plus concurrentiel, marqué par une mutation technologique profonde.

5. 5. Développer la télévision publique

Les textes de lois sont formels : une télévision publique doit former, informer et divertir. De nos jours, la concurrence et les défis sont considérables. Nous l'avons dit, l'envahissement des foyers marocains par la multitude des bouquets des chaînes numériques du monde entier rend les téléspectateurs plus exigeants et sélectifs. L'ère de la chaîne

publique unique est bel et bien révolue. Pour assurer sa survie, la TVM doit s'adapter à ces nouveaux défis.

Le changement permanent et imprévisible fait désormais partie des conditions dans lesquelles doit évoluer la télévision. Pour réussir dans ces turbulences, l'organisation de la TVM doit trouver un point d'équilibre entre chaos et bureaucratie : il faudrait en effet parvenir à combiner une capacité de changement permanent avec le maintien d'une cohérence nécessaire à l'efficacité. Il faut trouver cet équilibre subtil : les choix d'organisation, le pilotage des synergies, la valorisation de l'expérience et la prospective. Pour aller vers ces objectifs, il est nécessaire d'envisager trois étapes intermédiaires:

- Transformer le statut de TVM en une entreprise publique;
- Séparer juridiquement TVM de ses entités ;
- Restructurer TVM en entités fonctionnelles autonomes;

5. 5.1. Transformer le statut de TVM

A fin 2001, TVM est une administration publique. Ce statut ne lui donne ni l'autonomie, ni la flexibilité nécessaire pour agir efficacement dans un environnement de plus en plus concurrentiel, avec notamment le développement massif des chaînes satellitaires. A fin 2001, son audience est à peine de 35 % alors qu'elle était de 80% dans les années 80; et ceci, malgré les fortes compétences professionnelles dont dispose TVM.

L'évolution du statut de TVM est devenue une exigence pour lui permettre de continuer à jouer son rôle de pôle audiovisuel public. La forme la plus appropriée et la plus souple pour le statut de TVM est celle de l'entreprise publique, société dont la totalité du capital est détenue par l'Etat. L'objectif est d'assurer une gestion flexible pour faire face à la concurrence des chaînes satellitaires.

5. 5.2. Séparer juridiquement les entités de RTM

RTM, comme nous l'avons vu, est un grand organisme avec un effectif de l'ordre de 3000 employés et un budget de près de 500 millions de dirhams, dont environ 450 pour le fonctionnement et seulement 50 pour l'équipement. Le pôle public de l'audiovisuel devrait gagner en souplesse, en flexibilité et en professionnalisme. Il devrait respecter les règles communément admises de gestion dans ce secteur avec un esprit entrepreneurial. La RTM devrait évoluer, à terme, vers 4 organismes distincts :

- La chaîne publique de télévision, TVM.

- La chaîne publique de radio, Radio Maroc.
- le réseau de télédiffusion: TDM
- La chaîne satellitaire : Maroc Satellite

La chaîne publique de télévision TVM devrait être une chaîne de proximité, professionnelle et pluraliste, s'acquittant des missions de service public.

La chaîne publique radio Maroc, avec sa radio nationale et ses radios régionales devraient répondre aux mêmes objectifs, tout en s'inscrivant dans un environnement qui serait marqué par le développement des radios privées.

L'organisme de télédiffusion TDM aura à s'occuper du réseau de transmission et de diffusion des signaux, pour les différents opérateurs audio-visuels (RTM, 2M, Télévisions et Radios...) y compris par les moyens satellitaires. Il pourrait également fournir des services de télécommunications et devenir ainsi un opérateur de télécommunication. De même que TDM pourrait faire l'objet d'une privatisation.

La chaîne satellitaire Maroc Satellite peut être un organisme autonome basé sur des programmes de TVM, de 2M et des sociétés de production marocaines, permettant ainsi de renforcer la présence du Maroc dans le paysage audiovisuel mondial.

Mais avant tout, il faut commencer par une restructuration de TVM

5. 5.3 Restructurer TVM

Cette « vieille » institution étatisée souffre de toute la lourdeur et des freins de l'administration, des obstacles incompatibles avec la dynamique qui devrait caractériser le domaine télévisuel. Le budget global de 59 milliards de centimes alloué à TVM par le ministère des Finances ne suffirait pas pour une gestion efficace de l'institution.

Le principal défi est alors non pas de résister au changement, mais plutôt de le gérer, en y réagissant lorsque nécessaire ou idéalement en le créant pour l'imposer aux autres. L'approche proposée repose sur la création d'une organisation pour la TVM capable de faire émerger des chaos du changement une direction stratégique semi-cohérente. En d'autres termes, elle vise à combiner les deux volets de la stratégie en définissant simultanément où elle veut aller et comment y parvenir.

On propose une démarche de changement en 8 étapes, inspirée des expériences des grandes entreprises :

- Créer un sentiment d'appartenance d'urgence ;
- Former une coalition puissante ;
- Développer une vision ;
- Communiquer sur la vision ;
- Lever les obstacles aux changements ;
- Démontrer des résultats à court terme ;
- Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement ;
- Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise.

En parallèle avec cette restructuration organisationnelle, les responsables de TVM devraient prendre les mesures suivantes:

- S'appuyer sur un système de pilotage performant. En définissant à chaque niveau des objectifs clairs et cohérents avec la stratégie, et en suivant régulièrement la progression des efforts par rapport à ces objectifs, on se donnant en effet les moyens de mobiliser les énergies de chacun au service de la stratégie,
- Intégrer l'esprit d'entreprise avec le souci de production et de rentabilité;
- Renforcer les ressources publicitaires de manière à supporter une partie des charges de fonctionnement;
- Etudier la possibilité d'exonérer TVM du paiement de la taxe de prélèvement fiscal à l'importation (PFI –12.5% du montant des équipements importés) qui est perçue par l'Administration des Douanes ;
- Etudier la possibilité d'exonérer TVM du paiement de la taxe sur la valeur ajoutée en tenant compte du fait que ses produits sont offerts à titre gratuit (Les téléspectateurs et les auditeurs paient une contribution et non une redevance) ;
- Accorder la priorité aux projets d'investissement bénéficiant d'un financement extérieur en alimentant le budget de TVM par des dotations exceptionnelles en cas de besoin justifié.

Cette notion de l'équilibre budgétaire se trouve constamment bafouée par les dépassements, dus à des dépenses imprévisibles, ne peut être résolue que par une réflexion profonde sur le financement des missions dévolues à RTM telles que définies dans le cadre de l'organigramme en cours et des textes qui le compléteront.

Cette réflexion doit être à la fois globale pour embrasser la totalité de la chaîne de la production et de la diffusion en tenant compte des ses implications organisationnelles, structurelles, humaines, sociales et financières et spécifiques à chaque type de produit audiovisuel selon ses

modes de financement.

L'ultime finalité de cette perspective est de soulager le budget de la TVM de certaines charges en particulier celles relatives à l'énergie et de reconsidérer sa conception de fonctionnement avec un quadruple objectif :

- Participer à l'émulation artistique et culturelle nationale ;
- Contribuer aux échanges, dans le cadre du marché international, par des productions, qui, tout en assurant le rayonnement culturel souhaité, permettra d'équilibrer la balance des paiements dans ce secteur ;
- Participer au développement des activités économiques nationales par la création de conditions favorables à l'investissement public et privé dont les effets multiplicateurs seraient bénéfiques sur le plan social et ouvriraient d'autres possibilités d'emplois à des cadres spécialisés ;
- Présenter l'image de marque du Maroc dans tous les secteurs d'activités et rentabiliser les investissements du pays dans les nouvelles technologies avec la mise en place des infrastructures de recherche et de formation qu'elles requièrent.

Avec une gestion entrepreneuriale, une stratégie de restructuration et de développement à moyen et long terme et un contrôle rigoureux des coûts, TVM pourrait équilibrer son budget en faisant exceptionnellement appel au budget de l'Etat pour soutenir les investissements importants, nécessaires pour sa mise à niveau technologique.

En termes de moyens techniques, TVM serait amenée à se rapprocher des dernières technologies de pointe et d'améliorer le contenu de sa grille, en faisant évoluer les programmes dans le sens du grand public, car, le public marocain attend de la qualité, de la proximité et de l'authenticité. Elle devrait former, informer et divertir, tout en conservant sa mission publique. Selon l'article 6 du décret du 16 juin 1994 concernant la télévision marocaine, son directeur «est chargé entre autres d'assurer la couverture d'événements nationaux et internationaux mais aussi d'assurer l'élaboration et la présentation des journaux télévisés, des bulletins et magazines d'informations». Partant de là, les dirigeants de TVM devraient continuer ces réformes, notamment au niveau du journal télévisé de 20H 30, heure de grande écoute, qui devrait être amélioré progressivement, tant au niveau du ton que de l'image. Il faudrait introduire des reportages, des enquêtes, ce qui suppose un nouveau traitement de l'information, et rapprocher le téléspectateur de sa télévision en concrétisant le concept de proximité. Aussi, le factuel pourrait être mis

de côté et l'enquête sur le terrain serait privilégiée, ce qui suppose tout de même une nouvelle hiérarchie au niveau de l'information, tout en maintenant sa mission publique. Le spectateur marocain devrait constater, par lui-même, des modifications progressives au niveau de l'habillage, des génériques et de la présentation.

La différence et la complexité qui caractérise le personnel de la TVM nécessitent à la fois un engagement très fort de la part de la direction générale et l'addition de démarches individuelles. Cette démarche est importante du fait du développement et de la multiplication des communications et des échanges internationaux, privés ou professionnels.

Pour réussir, il faut garder en mémoire certains principes de base:

- C'est une démarche de longue haleine, qui demande constance et persévérance car on a toujours à apprendre, à découvrir, à comprendre;
- Il est impératif d'avoir une conscience très forte de l'obstacle inter culturel, constitué entre autres par la langue et les problèmes de communication en général ;
- Il est nécessaire d'être en " état d'alerte permanent " pour désamorcer les crises créées par les stéréotypes négatifs, d'incompréhensions, de malentendus;
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises cultures, elles ont toutes des points forts et des points faibles ; En conséquence, le rôle du manager consiste à tirer le meilleur de chacune ;
- Le rôle donc du manager de TVM serait d'instaurer un véritable climat mobilisateur dans l'entreprise qui permettrait de favoriser le sentiment d'appartenance et d'initiative. Chacun devrait comprendre son rôle dans cette chaîne et pourrait relier ses objectifs personnels aux objectifs de l'entreprise. Une bonne politique des ressources humaines est primordiale pour une amélioration continue et donc, par la même, permettrait d'améliorer la qualité, la productivité et l'établissement de relations de confiance entre tous les membres de la chaîne.

En résumé, cette exigence nécessite une restructuration de RTM avec les objectifs clairement définis, une grande visibilité de l'action et un processus d'évolution dynamique et maîtrisé. Le changement de statut de celle-ci, ainsi que la séparation juridique de ses entités lui donneraient l'autonomie et la flexibilité nécessaires pour agir dans un environnement de plus en plus concurrentiel. De plus, la mise à niveau de l'élément humain et une politique d'optimisation des ressources permettraient à TVM d'adopter une nouvelle orientation, de façon à acquérir une crédibilité et augmenter sa part d'audience.

En parallèle, pour consolider la notion de pluralisme, il serait nécessaire de développer une télévision privée. Grâce à son orientation vers le téléspectateur, la télévision privée disposerait d'atouts lui permettant de confronter cette dynamique d'évolution et d'accompagner ces mutations technologiques. Elle serait avec le pôle public un moteur de la transformation du paysage audiovisuel au Maroc.

5. 6. Privatiser 2M

Le contrat qui lie 2M à l'Etat marocain a déjà expiré en 2001. Au moment de sa prise de participation majoritaire, l'Etat Marocain a clairement affirmé qu'il ne s'agissait là que d'une étape transitoire et qu'il s'engageait à rendre 2M au secteur privé, une fois sa restructuration achevée.

La révision du statut juridique de la station doit figurer au programme de la réforme, puisque pour des raisons fondamentales, qui relèvent de la lutte contre le monopole, et de la promotion de la concurrence, il serait nécessaire d'avoir à côté du pôle public de l'audiovisuel, une ou plusieurs chaînes de télévision privées.

La question qui se pose, quant à une éventuelle privatisation de 2M, c'est au niveau des moyens financiers dont dispose celle-ci pour assurer à bien une telle mutation. Jusqu'à fin 2001 les capacités d'autofinancement de la chaîne constituent un fardeau pour l'avenir de la chaîne, surtout que les tarifs publicitaires au Maroc stagnent à un niveau bas, relativement aux pays voisins, et que le retard, enregistré au niveau de la récupération régulière par 2M de la part qui lui est accordée sur le fonds de promotion du paysage audiovisuel ne se résorbe pas.

De ce fait, Il faudrait éventuellement procéder à une augmentation du capital avec l'aval du principal actionnaire majoritaire qui est l'Etat. Plusieurs scénarios de privatisation se présentent

5.6.1. Les scénarios de privatisation

La relance de 2M dépend des mesures qui seront prises dans le projet de réforme de l'audiovisuel. Ce dernier porte sur la libéralisation progressive du secteur.

Pour accompagner la mise à niveau progressive du paysage audiovisuel

marocain sans rupture brutale et en vue d'assurer sa cohérence globale et pour disposer du temps nécessaire de faire le meilleur choix afin d'accompagner pleinement le développement de 2M, le retrait de l'Etat doit se faire par étapes, de manière à confier, à terme, la gestion de la chaîne à un groupe d'actionnaires de référence dans une démarche progressive.

Pour cela, deux scénarios sont prévus pour la deuxième chaîne:

- Le premier porte sur la réduction de la participation de l'Etat de 70 à 51%. Au préalable, il est prévu de procéder à une recapitalisation de la chaîne pour un montant de 130 millions de dirhams (le budget serait porté de 320 à 450 millions de dirhams).
- Le second concerne la cession en partie de participation de l'Etat en bourse. Le capital de la chaîne serait ainsi détenu à hauteur de 49% par des privés et des institutionnels, à 30% par des porteurs d'actions à 5% par le personnel et à 16% par l'Etat

Avant la mise à la vente des parts de l'Etat, les pouvoirs publics devraient prévoir un cahier de charges qui garantirait à l'acquéreur :

- Un plan d'encouragement à l'investissement par la réduction des taxes et droits de douane à l'importation ;
- Une totale liberté d'action dans le respect des valeurs morales marocaines ;
- Toutes les facilités administratives pour concrétiser les projets de développement et de production de la chaîne dans le cadre des engagements pris.

En contre partie, le nouvel acquéreur devrait :

- Respecter le plan de développement stratégique de la chaîne qui serait basé sur la production nationale et l'investissement dans la haute technologie ;
- Développer de nouveaux métiers en matière audiovisuelle ;
- Développer les acquis et motiver le personnel.

Le choix des actionnaires de référence est primordial pour 2M. Ils devraient avoir des compétences professionnelles et technologiques d'excellence, afin d'appuyer le développement de la chaîne pour être une chaîne moderne concurrentielle dans la compétition mondiale, et de l'accompagner dans le passage au numérique.

5. 6. 2 Mesures d'accompagnements

Par ailleurs, le développement de la chaîne passerait aussi par la poursuite

de la restructuration de tout le secteur audiovisuel et par la cession de la chaîne au privé. En effet, la cession des parts de l'Etat aux investisseurs privés devrait permettre à 2M de trouver les moyens de devenir une télévision compétitive et de relever les défis.

Le redressement de 2M consisterait à :

- Assurer à la chaîne une audience élevée par rapport à la concurrence ;
- Pallier l'ensemble des carences constatées sur le plan de la gestion interne ;
- Assurer à la chaîne les ressources nécessaires lui permettant de s'imposer dans un marché télévisuel très concurrenté ;
- Préparer la chaîne à être cédée aux investisseurs intéressés privés.

Il est bien évident que pour réussir ce plan, la méthode actuelle de perception du produit de la Taxe de Promotion du Paysage Audiovisuel devrait être complètement revue. A fin 2001, les procédures de recouvrement et de répartition de cette taxe relèvent de plusieurs organismes et ne permettent pas une gestion coordonnée et efficace de cette taxe.

De l'autre coté, pour une optimisation des moyens, il serait opportun de prendre les mesures suivantes:

- Rationaliser les dépenses par la réduction des budgets de fonctionnement ;
- Rééquilibrer les comptes et dégager des bénéfices ;
- Faire la chasse aux coûts discrétionnaires et rationaliser les dépenses dans toutes les directions de la chaîne ;
- Développer les moyens de financement propres qui permettraient à la chaîne d'être à l'abri des pressions des pouvoirs publics et du pouvoir des annonceurs. Le pouvoir de l'argent tout comme le pouvoir politique n'éprouvent aucun malaise à pénétrer une structure médiatique pour la détourner en faveur de leurs intérêts.

Au niveau de la publicité il y aurait un vrai gisement, il y aurait, aussi, une véritable mise à niveau à opérer et le rattrapage pourrait se faire. Cela prendrait du temps. Les ressources publicitaires sont anormalement basses par rapport, non seulement, aux normes mais également à la richesse du tissu économique marocain. Les tarifs publicitaires sont très bas. Il y a des mesures techniques qui peuvent être prises rapidement et bénéficieraient et profiteraient à la chaîne et par conséquent au développement des programmes de proximités.

A l'approche de la levée des barrières douanières et l'arrivée en force des produits des entreprises étrangères fortes de tous les moyens de réclame et de persuasion, 75% des PME et PMI au Maroc ne communiquent pas. Devant ce constat, il appartient d'expliquer, montrer et démontrer la rentabilité d'une action dite de communication quelle que soit sa dimension. C'est à l'Etat de les sensibiliser et les convaincre de la nécessité de communiquer autour de leurs entreprises et leurs produits.

La question de la privatisation de 2M est un élément important de la stratégie audiovisuelle nationale. Elle s'inscrit dans un contexte précis, inspirant différents scénarios de privatisation et nécessitant la définition d'un schéma clair de mise en œuvre.

Conclusion du chapitre 5

La mondialisation des activités économiques, les innovations technologiques qui se bousculent, l'émergence de nouveaux rapports humains, l'amélioration continue des opérations et la satisfaction du public font dorénavant partie du quotidien. Dans ce contexte, les responsables de nos télévisions doivent plus que jamais miser sur de grandes qualités distinctives: la capacité d'appliquer et de partager leur savoir, s'adapter aux changements, faire preuve de curiosité, d'ouverture, de souplesse, de polyvalence et surtout, savoir travailler en équipe.

Au Maroc, l'importance de l'audiovisuel, devrait se traduire par la légitimité de la liberté de la consommation en reformant le type de relation titulaire entre le PAV et le pouvoir public. L'abolition du monopole absolu sur le paysage audiovisuel et le recours à la pratique des sondages et de la médiamétrie permettraient de passer d'une télévision d'émetteurs à une télévision de téléspectateurs. Il s'agirait de redéfinir le cadre institutionnel et législatif, de mettre en place des instances de régulations pour évoluer d'un modèle d'ingérence vers un modèle de distanciation. Ce serait la seule manière de s'assurer de l'équilibre entre la production privée et publique.

Cette mutation fondamentale nécessiterait l'élaboration d'une nouvelle vision de l'information et de la communication rompant avec les archaïsmes, s'inscrivant dans les grandes tendances d'évolution mondiales et y intégrant la spécificité marocaine. La télévision, après la radio et le cinéma s'est affirmée dans sa dimension sociale en fondant des références communes et même des mythes communs. Les autorités publiques, mais aussi les grands acteurs de l'audiovisuel, devraient prendre conscience de

l'importance de ces médias de masse, s'appliquant à en fixer les principes fondamentaux : liberté de communication, respect des personnes, honnêteté de l'information, vitalité de la création audiovisuelle, développement des échanges. La construction de cette nouvelle vision doit faire l'objet d'un large débat national, compte tenu de la sensibilité de cette question et de son importance pour l'évolution de la société marocaine. C'est en effet certainement là une des principales réformes qui pourrait marquer et ancrer la transition démocratique.

Pour être concurrentielles, les chaînes nationales doivent relever ces défis, fournir une offre de qualité et exploiter leur avantage de proximité culturelle et sociétale par rapport au public marocain. De même qu'il est nécessaire de faire appel à l'investissement privé national et international. C'est là, l'objectif de la libéralisation de l'audiovisuel qui doit ouvrir le secteur, le rendre concurrentiel et impulser son expansion.

L'avenir du paysage audiovisuel au Maroc est un problème qui ne se situe pas uniquement au niveau de 2M ou de TVM, c'est un problème qui interpelle tout citoyen, c'est un problème qui intéresse la survie et la pérennité de l'industrie audiovisuelle nationale et c'est vrai que cette menace n'est pas une menace lointaine, c'est une menace qui est très proche et réelle.

L'audiovisuel devient de plus en plus ouvert, contradictoire, pluraliste et pluriel : dans l'ordre, Internet, le satellite, le câble, et le numérique hertzien, ouvrent les frontières et créent de nouvelles manières de consommer la télévision. Ce qui nous a amené à nous interroger sur la place de l'identité marocaine, sur la manière de la préserver ou de l'épanouir, dans un environnement culturel et dans un monde de référence nouvelle. Ce que nous serons demain, l'histoire par rapport à laquelle nous nous construisons, dépend de la manière dont nous organisons notre participation à la société de l'information qui est entrain de se constituer autour de nous.

Plan détaillé

	Page
Introduction	08
Méthodologie	10
Plan	13
1 Télévision	15
Introduction	16
1-1 Evolution de la télévision marocaine	17
1-2 Enjeux -pourquoi un tel intérêt pour	21

la télévision-	
Conclusion du chapitre 1	23
2- Environnement du secteur de la télévision au Maroc	25
Introduction	26
2-1 Système politico-légal –contrôle profondément ancré-	
2-2 Concurrence –de la pénurie à l’abondance-	30
2-2-1 Chaînes satellitaires à péage	32
2-2-2 Chaînes gratuites	34
2-3 Audience – pour une étude plus fiable-	36
2-3-1 Notion d’audience	36
2-3-2 Coût de l’audiométrie	38
2-4 Téspectateur Marocain –tendances et spécificité-	40
2-4-1 Etude quantitative	41
2-4-2 Etude qualitative	48
Conclusion du chapitre 2	52
3- Télévision marocaine TVM	54
Introduction	55
3-1 Evolution –lenteur forcée-	56
3-2 Attributions et personnel de RTM –entre fonctionnariat et création-	57
3-3 Moyens techniques -obsolescences et renouvellement-	
3-4 Grille des programmes –décalage avec le temps-	63
3-5 Système budgétaire et financier –érosion et dispersion-	
3-5-1 Recettes	65
3-5-2 Dépenses	67
Conclusion du chapitre 3	69
4- Diagnostic de la 2M	70
Introduction	71
4-1 Evolution - pas comme les autres-	71
4-2 Politique général et personnel –vision obscure	74
4-3 Production et rédaction – assises de la proximité-	77
4-3-1 Type de production	79
4-3-2 Moyens techniques	81
4-3-3 Journal télévisé	82
4-3-4 Magazines d’information	84
4-3-5 Journaliste présentateur	85
4-4 Grille des programmes – un format particulier-	86
4-4-1 Nouvelle grille	87
4-4-2 Coût de la grille	89
4-4-3 Transmission – 2M Maroc-	92
4-5 Système de financement –vecteur de changement-	97

4-5-1	Financement de la chaîne	97
4-5-1-1	Recettes de la publicité	97
4-5-1-2	Recettes de la redevance	100
4-5-2	Bilan à décembre 2001	102
	Conclusion du chapitre 4	
	103	
5-	Développement stratégique/scénarios	105
	Introduction	106
5-1	Démarche	106
5-1-1	Points forts de TVM	107
5-1-2	Points faibles de TVM	107
5-1-3	Points forts de 2M	109
5-1-4	Points faibles de 2M	110
5-1-5	Opportunités	113
5-1-6	Contraintes	114
5-1-7	Propositions	116
5-2	Organiser et développer l'environnement audiovisuel	
5-2-1	Réviser les textes et Lois	121
5-2-1-1	Créer le conseil supérieur de l'audiovisuel	122
5-2-1-2	Organiser la concurrence	124
5-2-2	Développer les organismes indépendants de l'audiovisuel	125
5-2-2-1	Déléguer la fonction de transmission à un organisme indépendant	125
5-2-2-2	Regrouper les deux chaînes satellitaires	
5-2-2-3	Procéder à la sous-traitance des émissions	127
5-2-2-4	Créer un centre national d'archives	
5-3	Consolider la grille	129
5-3-1	Définir la notion de la proximité	130
5-3-2	Adopter une nouvelle vision de l'information	131
5-3-3	Accompagner le progrès technologique	
5-3-4	Revoir la politique d'antenne	134
5-4	Développer les ressources humaines	136
5-4-1	Créer une cohésion sociale	137
5-4-2	Développer la formation continue	138
5-4-3	Anticiper l'avenir	139
5-5	Développer la télévision publique	141
5-5-1	Transformer Le statut de TVM	141

5-5-2 Séparer juridiquement les entités de RTM	
5-5-3 Restructurer TVM	142
5-5-4 Privatiser 2M	146
5-5-4-1 Les scénarios de privatisation	
5-5-4-2 Mesures d'accompagnements	
Conclusion du chapitre 5	149
Plan détaillé	152
Annexes	154
Conclusion générale	175

Annexes

		pages
Annexe 1	Bibliographie	155
Annexe 2	Méthodologie	167
Annexe 3	Thématique	168
Annexe 4	Schéma de la démarche générale	

	de recherche	169
Annexe 5	Schéma du développement Stratégique	170
Annexe 6	Liste des tableaux et graphes	171
Annexe 7	Guide d'entretien	172
Annexe 8	Personnes interviewées	173
Annexe 9	Questionnaire	174

Annexe 1

Bibliographie

- **n°1 : Ouvrages généraux**

- **n°2 : Ouvrages spécifiques**
- **n°3 : Thèses de doctorat et études**
- **n°4 : Articles**
- **n°5 : Adresses Internet**

Ouvrages généraux

- J.P. ESQUERRAZI ; **La télévision et ses téléspectateurs**. Actes du colloque de Metz, mars 1994. Paris, éditions l'Harmattan.
- NASR HAJJI, **L'insertion du Maroc dans la société de l'information et du savoir**, Afrique Orient, Bayrût 2001.
- REMY LE CHAMPION et BENOIT DANARD, **Télévision de pénurie, télévision d'abondance**, Les études de la documentation Française, PARIS 2000.

- Y. ACHILLES ; **Les télévisions publiques en quête d'avenir**. Presse universitaire de Grenoble, 1994.
- NICOLE HEBERT, **L'Entreprise et son image. La publicité institutionnelle : pourquoi, comment ?** Dunod, paris, 1987.
- THOMAS HELLER, **La communication audiovisuelle d'entreprise. Le discours des apparences**, Les Editions d'organisation, collection " EO/Sup", Paris, 1990.
- C.J. BERTRAND ; **Télévision du monde**. Champ vallon, 1989.
- **Lexique de la communication et des medias**. Franco-Anglais, anglo-français, Froucher, Paris, 1994.
- JEAN AGNEL, **La télévision éducative en France : historique et perspectives**, INA, Bry sur Marne, 1994
- PHILIPPE BRETON, **L'Utopie de la communication : le mythe du village planétaire, la découverte**, coll. 'Essais, Paris 1995
- BELCACEM ; **La télévision française au Maghreb : structure, stratégie et enjeux**. Editions l'Harmattan, 1995.
- OLIVIER MAURICE, **Les Gestionnaires de la production**, INA/Antropos-Economica, collection "Les métiers de l'audiovisuel", Paris, 1992.
- N.COSTE- CERDAN et A. LE DIBERDER ; **La télévision**. Editions la découverte, Paris, 1991.
- J. CAMPET ; **L'avenir de la télévision publique**. Rapport au ministre de la communication, collection des rapports officiels. La documentation française, 1994
- P. KOPP ; **Télévisions en concurrence**. Diffusion Economica, 1990.
- PARENT EMMANUEL, **Le Droit d'auteur sur les créations publicitaires**, Eyrolles, Paris, 1989.

- PESSIS GEORGES, **Film et vidéo: miroirs de l'entreprise**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- P. BOURDIEU ; **Sur la télévision**. Raison d'agir, Liber, 1996.
- C. PIERRARD ; **Comment se fait une émission de télévision ?** Paris, 1987.
- ACHILLE (Les télévisions publiques en quête d'avenir, Grenoble, PUG, coll. "Communication, medias et sociétés", 1994.
- P. WADE ; **Faux débats et vrais enjeux** ; Paris, Fayard, 1983.
- Alain GRIOTTERAY ; **L'argent de la télévision**. Editions du Rocher, 1996.
- R. ESTABLET ; **Livre et télévision, concurrence ou interaction ?** ; Paris, Presse universitaire de France, 1992.
- S. REGOURD ; **La télévision des Européens**, Paris , la documentation française, 1992.
- PAUL BEAUD, JEAN YVES PIDOUX, **Les Politiques culturelles des télévisions en Europe**, Strasbourg, conseil de l'Europe, octobre 1992.
- REGINE CHANIAC, **La Télévision de 1983 a 1993 : Chronique des programmes et de leur public**, Paris, INA/SJTI, 1994.
- TARLE ; **L'audiovisuel face à des évolutions imprévisibles**, Paris, Etudes, 1988.
- SEMPRINI ; **Analyser la communication : comment analyser les images**, Montréal, l'Harmattan, 1996.
- REGINE CHANIAC, **La télévision en 1996 : l'offre de programme et l'écoute des chaînes nationales hertziennes en clair. La diffusion des oeuvres audiovisuelles**, Paris, INA/SJTI, 1998.
- G. SALOMON ; **Expérience télévisuelle et apprentissage**, Neuchâtel, Techniques d'instruction, 1983.
- XEFRI ; **La télévision : diffusion, production de programmes**,

publicité : marchés et performances, Paris, Editions de l'informatique de l'entreprise, 1995.

- R. CHANIAC ; **La télévision de 1983 à 1993**. Chronique des programmes et de leur public ; 1994.

- PHILIPPE CHAZAL, **Le Rôle public des programmes thématiques**, Paris, ministère de la Culture, Juin 1996.

- NATHALIE COST-CERDAN, ALAIN LE DIBERDER, **Briser les chaînes, une introduction à l'après télévision**, Paris, Editions La Découverte, coll. "Cahiers livres", 1988.

- MONIAQUE DAGNAUD, **L'Ame des chaînes : évolution des programmes de TF1, Antenne 2, FR3 de 1977 a 1990**, Paris, CSA, Juin 1991.

- R. ESTABLET et G. FELOUZI ; **Livre et télévision, concurrence ou interaction ?** . Presse universitaire de France, Paris, 1992.

- P.WADE ; **L'audiovisuel : faux débats et vrais enjeux**, Paris, Fayard, 1983.

- FRANCOIS JOST, GERARD LEBLANC, **La Télévision Française au jour le jour**, Paris, INA/Anthropos, 1994.

- C. CONSO ; **Les télévisions commerciales privées dans le monde**. Paris : Euorostaff, 1989.

- G. MILLERSON ; **Techniques de la production télévision** ; Paris, Dujaric, 1986.

- CHRISTINA LASAGNI, GIUSEPPE RICHERI, "**La qualité de la programmation télévisuelle**", Réseaux no 70, Issy-les-Moulineaux, mars 1995

- PHILIPPE LATIL, "**Le double jeu des déprogrammations**", **Stratégie** , Issy-les-moulineaux, octobre 1995.

- ALAIN LE DIBERDER, "**L'image des chaînes**", Les Ecrits de l'image , Paris, 1993.

- SYLVIE SAINCY, **La télévision en genre et en nombre : analyse par genre du temps d'antenne et du temps d'écoute entre 1983 et 1991**, Paris, - --- SJTI/INA/La Documentation française, 1992.
- DOMINIQUE WOLTON, **Eloge du grand public : une théorie critique de la télévision**, Paris, Flammarion, 1990.
- F. MARIET ; **La télévision américaine : médias, marketing et publicité**. Editions Economica, Paris, 1990.
- PIERRE MUSSO, **Régions d'Europe et télévision**. Lille, Miroir Editions 1992
- M OLIVIER ; **Les gestionnaires de la production**, Paris, Economica, 1992.
- JEAN-PIERRE ANCIAUX, **La présentation orale et ses supports visuels**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.
- PHILIPPE BACHMAN ET MARIE CLAUDE CHULTZ, **Concevoir et produire un audiovisuel d'entreprise, De la vidéo au multimédia**, CFPJ, Paris, 1994.
- GUY BARRE, **La communication interne**, Bayard Ed, collection "Check liste du management", Paris 1993
- BERNE EDOUAR, **Pratique du fil; de commande**, DUJARRIC, Paris, 1992
- F. MARIET ; **La télévision américaine : médias, marketing et publicité**. Paris, Economica, 1990.
- PIERRICK BOURGAULT, **La Communication audiovisuelle; guide pratique pour entreprises et collectivités**, Dunod, collection "Communication", Paris, 1993
- BOURRON YVES ET DENEVILLE JEAN, **Se voir en vidéo. Pédagogie de l'autoscopie**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991
- CHAMONT YVES, **Les Techniques de la vidéo institutionnelle en 10 questions et 69 remarques pratiques**, Les Editions d'Organisation, Paris

1990

- C.COPPEY, B.DECROS, J.DELIVET, T. JOUAND, FREDERIC R.RONY, **100 questions clés de la communication audiovisuelle**, Dixit, Paris 1989
- GUY CROUSSY, **La Communication audiovisuelle en 6 questions, 23 exemples, 160 exercices, 61 conseils pratiques**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990
- BRUNO DARDELET, **la révolution de l'image. Espoirs pour de nouveaux métiers**, Les Presses du Management, Paris, 1994
- YVES DEWULF, **La Communication audiovisuelle au service des entreprises**, Eyrolles, collection "Communication", Paris, 1991
- DE RAULY DUMAS THIERRY, **choisir et utiliser les supports visuels et audiovisuels**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
- Guide des collections audiovisuelles en France, INA, BNF, CNPJ, Paris, 1994
- **Le Guide pratique de la communication**, Institut des relations publiques de la communication, (IRCOM), Eyrolles, collection "Communication", Paris, 1992
- J.P FOURGEAT; **la production audiovisuelle**. Paris, Dixis, 1988
- Grande-Bretagne, **Trans-nationalisation of télévision in Western Europe**, Editions John LIBBEY, London 1999

2- Ouvrages spécifiques

- Ecran total, "**Spécial M6: un cas exemplaire**", 12 mars 1997.
- Ecran total "**TF1 : de la privatisation au bouquet numérique**", 26 mars 1996.
- Problèmes et documents, **La Folle du logis : la télévision dans les sociétés démocratiques**, Paris, 1983
- Dossier de l'audiovisuel . "**L'Europe des télévisions privées** ",

septembre octobre 1988, INA/La Documentation Française, Bry-sur-Marne.

- Dossier de l'audiovisuel ; **Le documentaire, du grand aux petits écrans**, N° 72.
- Dossier de l'audiovisuel, **La publicité à la télévision**, Institut national de l'audiovisuel (INA) 2001
- Dossier de l'audiovisuel , **Quel avenir pour la télévision numérique terrestre?** Institut national de l'audiovisuel (INA) 2001
- Dossier de l'audiovisuel , **Arts en réseau, une nouvelle culture**, Institut national de l'audiovisuel (INA), 2001
- Dossier de l'audiovisuel, **Stratégies des groupes multimédias**, Institut national de l'audiovisuel (INA), 2001
- Dossier de l'audiovisuel , **La télévision régionale et locale en France**, Institut national de l'audiovisuel (INA), 2001
- Dossier de l'audiovisuel ; **La télévision de proximité**, N° 57.
- Dossier ; **Présentation de 2M**, réalisé par la SOREAD en 1996.
- Dossier ; **Présentation de 2M international : diffusion Afrique**, publié par l'ONA en 1988.
- Actes du colloque international ; **Le Maghreb et le défi de l'image satellite, tenu à Rabat du 16/3/95 au 18/3/95**.
- Eurodience. **Mediametrie**, INA/ Paris (mensuel).
- Mediabulletin. **Institut européen de la communication**, Manchester, Grande-Bretagne (trimestriel).
- Media Box. **Edimedia**, Bruxelles, Belgique (bimensuel)
- Media pouvoir. ' **Télévision en Europe** ', oct.-nov. Paris 1990,

Article de presse

- **TPS : les cartes pirates fortement perturbées**, La Vie Economique N° 4145 / Du 7 au 13 décembre 2001.

- **Risque de tension sociale à 2M**, La Vie Economique N° 4135 / Du 28 septembre au 4 octobre 2001.
- **2M passe ce week-end à la diffusion numérique**, La Vie Economique N° 4107 / Du 2 au 8 mars 2001
- **Oui à la liberté de la presse, non à la manipulation de l'histoire**, La Vie Economique N° 4096 / Du 15 au 21 décembre 2000.
- **Marché publicitaire : une croissance à deux chiffres**, La Vie Economique N° 4093 / Du 24 au 3 novembre 2000.
- **2M : de nouvelles émissions, un nouveau visage**, La Vie Economique N° 4081 / Du 1 au 7 2000.
- **Une télé sans vedettes n'est pas viable Une télé sans vedettes n'est pas viable**, La Vie Economique N° 4069 / Du 26 mai au 1er juin 2000.
- **F. Laâraïchi, homme high-tech et coach de 800 personnes**, La Vie Economique N° 4043 / Du 26 novembre au 2 décembre 1999
- **Liberté et responsabilité**, MHI numéro 493, Semaine du 11 au 17 janvier 2002
- **Les prémisses de partenariat entre 2M et TVM** , L'Economiste, Edition 668 du 27 décembre 1999
- **2M lance sa nouvelle grille sur fond de tension sociale**, L'Economiste, Edition 603 du 27 septembre 1999
- **2M: Nouveau bras de fer**, L'Economiste, Edition 602 du 24 septembre 1999
- **2M et KT Food devant la Justice**, L'Economiste, Edition 554 du 20 juillet 1999
- **Tribune libre La TV haute définition, une réalité au NAB 99 Par Driss ANOUAR, directeur technique de 2M**, L'Economiste, Edition 500 du 5 mai 1999
- **2M augmente les tarifs du prime time · La RTM prépare sa nouvelle grille**, L'Economiste, Edition 452 du 26 février 1999
- **Le sitcom de 2M laisse le public sur sa faim**, L'Economiste, Edition 423 du 15 janvier 1999
- **TVM et 2M: Après le f'tour, faites une sieste, vous ne raterez rien**, L'Economiste, Edition 913 du 11 décembre 2000
- **2M: Le Conseil d'Administration approuve les comptes 1998-1999**,

L'Economiste, Edition 872 du 12 octobre 2000

- **2M: Comment faire du neuf avec du vieux**, L'Economiste, Edition 870 du 10 octobre 2000
- **2M: Grandes ambitions et petits moyens**, L'Economiste, Edition 862 du 28 septembre 2000
- **2M: Première heure de vérité pour Nouredine Saïl**, L'Economiste, Edition 860 du 26 septembre 2000
- **2M relifte ses programmes pour la rentrée**, L'Economiste, Edition 855 du 19 septembre 2000
- **Conseil d'administration de 2M**, L'Economiste, Edition 810 du 14 juillet 2000
- **2M: Conseil d'administration aujourd'hui**, L'Economiste, Edition 808 du 12 juillet 2000
- **Limogeage de trois dirigeants de 2M**, L'Economiste, Edition 749 du 18 avril 2000
- **Les annonceurs renoncent au boycott de 2M**, L'Economiste, Edition 695 du 2 février 2000
- **Les annonceurs prévoient une journée sans pub contre la hausse tarifaire "injustifiée" de 2M**, L'Economiste, Edition 685 du 19 janvier 2000
- **Ce que vous réserve 2M pour le Ramadan!**, L'Economiste, Edition 1145 du 16 novembre 2001
- **«Le propre de la télé, c'est l'amnésie» Entretien avec Nour-Eddine Saïl, directeur général de 2M**, L'Economiste, Edition 1126 du 19 octobre 2001
- **2M porte plainte**, L'Economiste, Edition 1124 du 17 octobre 2001
- **2M: Explosion des bénéfices en 2000**, L'Economiste, Edition 1052 du 4 juillet 2001
- **L'émission Tahkik de 2M censurée?**, L'Economiste, Edition 1004 du 25 avril 2001
- **Enquête L'Economiste-Sunergia auprès des cadres Pour les animateurs TV, 2M se taille la part du lion**, L'Economiste, Edition 956 du 13 février 2001
- **Audience de la RTM à l'étranger: Biladi sauve la face**, L'Economiste, Edition 847 du 7 septembre 2000
- **2M augmente les tarifs du prime time · La RTM prépare sa nouvelle grille**, L'Economiste, Edition 452 du 26 février 1999
- **RTM, MAP, Al Anbâa : Les comptes au crible de l'Inspection des Finances**, L'Economiste, Edition 341 du 30 juillet 1998

Thèses et doctorat

- BARTHELEMY Fabrice; **"Les représentations mutuelles journalistes enseignants contribuent-elles à une concurrence ou une interaction entre écoles et médias?"**. Direction Louis Porcher, Paris3
- BONNAFOUS Simone; **"Le discours sur les immigrés et l'immigration dans la presse politique française de 1974 à 1984"**. Paris12, 1990.
- BRAUN-HOUSSA Catherine; **"Les enseignants, la télévision et les jeunes. Leurs relations dans l'institution éducative et médiatique"**. Direction Louis Porcher, Paris3
- BRUNET CID Ana Maria (espagnol, français); **"La presse française et le lecteur non francophone"**. Direction Carmen Mata Barreiro, Université autonome de Madrid, mars 2000.
- CACALY Serge; **"L'information scientifique dans les sciences humaines et sociales: apport des outils informatiques et des technologies optiques"**. Paris, 1991
- BOUHMIDA Abdelwahed, **Audiovisuel et stratégie de développement " Cas de 2M "**, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Cycle supérieur de gestion, Casablanca, 1999
- CARAYOL Valérie; **"Place dans la structure de l'entreprise de la fonction communication et stratégies de communication interne"**. Bordeaux3, 1993
- CARRIER Jean-Pierre; **"La télévision et les apprentissages scolaires: Télescope, une revue militante"**, juillet 1997.
- A. MOHAMED ; **La Radio Télévision Marocaine**, N° 88/345. Thèse de doctorat, Institut Supérieur du Journalisme à Rabat, 1988.
- CHAPELAIN Brigitte; **"Les technologies de l'information au CDI: de la médiation des outils à la médiatisation des savoirs"**, décembre 1997.
- CHAPOUILLIE Guy; **"Produits de communication audiovisuelle et évolution des images du monde paysan"**. Toulouse2, 1990
- CHEVALIER Yves; **"Les procédures de légitimation médiatique à la**

Télévision française". Lille3, 1993

- COTE Christian; "**La production des télévisions infra nationales**". Grenoble3, 1991

- DELEY Nathalie; "**La presse d'entreprise: évolution des contenus et des formes. Le cas d'une entreprise grenobloise, 1932-1992**". Grenoble3, 1994

- ERIKSEN-TERZIAN Anna; "**Pratiques vidéo interculturelles, de l'éducation aux médias à la formation de soi**", juillet 1996. Direction Geneviève Jacquinet, Paris8

- FLORIS Bernard; "**Rapports sociaux, médiation, communication (réflexions épistémologiques sur le devenir de l'espace public)**". Grenoble3, 1991

- LOCHARD Guy; "**Les mises en scène visuelles de la parole à la télévision. Débats culturels et débats politiques**". Paris III, décembre 1990.

- RUELLAN Denis; "**Le professionnalisme des reporters**". Rennes 2, 1992

- SAVINI Aurelio; "**La mise en scène cinématographique, approche à travers quelques situations types et comparaison avec différents médias audiovisuels**". Paris7, 1994

- THIERRY Daniel; "**L'audiovisuel interactif en lieux publics 1988-1991: les premiers pas d'une nouvelle technologie d'information**". Grenoble3, 1992

Adresses Internet

www.tv2m.com.ma

<http://www.cfcas.org/biosround1f.htm>

www.cfcas.org/biosround1f.htm

<http://www.iquesta.com/medias.cfm>

www.iquesta.com/medias.cfm

<http://www.cam.org/~paslap/critique/mfb5.html>

www.cam.org/~paslap/critique/mfb5.html

<http://educaumedia.comu.ucl.ac.be/cem/Prop11.html>

educaumedia.comu.ucl.ac.be/cem/Prop11.html

<http://www.senat.fr/rap/r97-4561/r97-456162.html>
www.senat.fr/rap/r97-4561/r97-456162.html

www.crg.polytechnique.fr/Bibliographie/Cahier6.html

www.polytechnique.fr/inf/actu/actu-oct2001.html

www.chr.asso.fr/page87.htm

histv4.free.fr/biblio/bibliographie09EUR.htm

Annexe 2

Méthodologie

Les principales phases de la méthodologie suivie pour le présent travail sont les suivantes :

Phase 1- définition et délimitation de la recherche. Celle-ci s'est faite à travers essentiellement :

- **Une recherche documentaire**
- **Expériences et connaissances personnelles**
- **Discussion préliminaire au sein du groupe de recherche notamment**
- **Elaboration des outils d'investigation (élaboration d'un guide d'entretien et questionnaire)**

Phase 2- recueil d'information

- **Des sondages personnels et des professionnels**
- **Interviews des dirigeants de TVM /2M**
- **Rencontres avec les principaux acteurs du PAM :**
 - Ministres de la communication**
 - Président de l'association des annonceurs**
 - C.C.I de Casablanca**
 - C.G.E.M (Fédération de l'information)**
 - Journalistes**
 - Responsables de la mesure d'audience**

Phase 3- Analyse des informations
Phase 4- Développement de la stratégie
Phase 5- Rédaction du mémoire
Phase 6- Soutenance

Annexe 3

Thématique

Q.1/ Quelle analyse faites-vous de l'évolution des deux télévisions marocaines TVM et 2M?

Avec des questions de relance.

Quelles sont à votre avis les fonctions stratégiques de TVM et de 2M ?

Quelle évaluation faites-vous de la politique organisationnelle, de la programmation, de la production, de la diffusion, du mode de financement et du système de gestion de TVM et 2M ?

TVM et 2M sont respectivement dans les chapitres 3 et 4

Q.2/ Quelle analyse faites-vous de l'environnement général de la télévision ?

Quant aux points de relance concernant cette question:

Quel constat faites-vous du système politico-légal relatif à la télévision ?

Quelle est l'évolution de la publicité au Maroc et quelles en sont les retombées sur la télévision ?

Quel est l'impact de l'évolution technologique sur la télévision ?

Quelle analyse faites-vous de la concurrence étrangère ?

Q.3/ Quelle est votre perception de l'évolution de l'audience au Maroc ?

Avec des points de relance tels que ;

Quel est le taux des ménages équipés par un poste de télévision ?
Quel est le taux d'audience pour les différentes émissions ?
Quelle est la spécificité de l'audience marocaine ?
Quels sont les outils de mesure de l'audience au Maroc et quelle en est la fiabilité ?
Quels sont les créneaux porteurs ?

Q.4/ D'après vous quelle est la stratégie de développement la mieux adaptée pour les deux chaînes marocaines ?

Quels sont les facteurs clés de développement des deux chaînes ?

Annexe 4

Schéma de la démarche générale de recherche

Annexe 5

Démarche de développement stratégique

Annexe 6

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableaux

- 1 Chaînes satellitaires prisées
- 2 Taux de satisfaction des programmes TVM
- 3 Emissions préférées sur TVM
- 4 Attentes en terme de programmes
- 5 Suivi des informations du matin
- 6 Complémentarité des deux chaînes
- 7 Organigramme RTM
- 8 Classification par catégorie (personnel RTM)
- 9 Coût moyen d'acquisition d'une émission
- 10-Coût d'acquisition par tranche horaires
- 11- Coût par tranche
- 12- Recettes publicité
- 13- Barème ONE
- 14 et 15 Tableaux de croisement

GRAPHES

- 1 fréquences de suivi des émissions TVM
- 2 Niveau de consommation de TV
- 3 Emissions préférées sur les chaînes satellitaires
- 4 Satisfaction 2M
- 5 Suivi des émissions 2M

Annexe 7

Guide d'entretien

« Dans le cadre du Cycle Supérieur de Gestion à l'I.S.C.A.E., nous menons un travail de recherche sur la stratégie à adopter pour améliorer les deux entités que sont TVM et 2M.

Nous vous avons choisi parmi un échantillon de personnes de par votre expérience professionnelle et l'intérêt que vous portez à ce sujet.

Nous serons amenés à prendre des notes afin d'avoir une vue synoptique de notre entretien, par ailleurs, nous souhaiterions enregistrer cet entretien. Il est bien entendu que vous avez la liberté d'arrêter l'enregistrement quand vous voulez, nous metrons à votre disposition une copie de l'enregistrement, si vous le désirez, après son exploitation.

Nous serions heureux que vous puissiez assister à cette soutenance.

Comme nous vous l'avons dit au départ, l'objet de notre recherche est la stratégie à adopter pour TVM et 2M. »

Annexe 8

Liste des personnes interviewées

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. M. Larbi MESSARI | Ministre de la Communication |
| 2. M. Larbi BELARBI | Directeur Générale de 2M |
| 3. M. Mustapha MELLOUK | Directeur des programmes 2M |
| 4. M. Mustapha BENALI | Directeur d'antenne à 2M |
| 5. M. Mohamed MAMAD | Rédacteur en chef a 2M |
| 6. M.T. BENNANI SMIRES | Ex Directeur Général à 2M |
| 7. M. Seddik MAANINOU | Secrétaire Général ministère de la communication |
| 8. M. Dominique SCHWARTZ | Directeur Général CREARGIE |
| 9. M. Abdelali BEKKALI | Directeur Général de REGIE 3 |
| 10. M. Saif ELMESTARI | Directeur Général QUORUM |
| 11. M. Abdenbi LOUITRI | Directeur LMS MARKETING |
| 12. Mme BENSLIMANE | D. G FP7 MAC CAN |
| 13. M. BOUZEKRI | Directeur RH à R.T.M |
| 14. My Driss ALAOUI M DAGHRI | Enseignant à l'ISCAE et ex ministre de la communication |
| 15. M. Azzeddine LAZRAK | D.G ART COM |

Annexe 9

Questionnaire / sondage

Q-1 regardez-vous la télévision?

Q-2 Combien réservez-vous de temps pour la télévision?

Q-3 Quelles sont les chaînes satellitaires que vos regardez?

Q-4 Quelles sont vos émissions préférées sur les chaînes satellitaires?

Q-5 Etes-vous satisfait de la grille de TVM?

Q-6 Quelles sont vos émissions préférées sur TVM?

Q-7 A votre avis, quels sont les aspects qui déplaisent à TVM?

Q-8 Etes-vous satisfait des programmes de 2M?

Q-9 Combien de fois dans la journée, regardez-vous 2M?

Q-10 Quelles sont vos attentes en terme de programmes à 2M?

Q-11 Regardez-vous le JT du matin sur 2M?

Q-12 A votre avis, quelle est la chaîne nationale la plus proche du téléspectateur marocain?

Q-13 A votre avis, les chaînes nationales sont

complémentaires ou différentes?

Conclusion générale

Le paysage audiovisuel marocain est envahi par une multitude de chaînes étrangères. Ce phénomène constitue une menace sérieuse pour les deux chaînes de télévision marocaines que sont TVM et 2M.

L'écart qui se creuse chaque jour entre la production étrangère et la production nationale, que ce soit au niveau conceptuel et créatif ou au niveau technologique et savoir-faire, est de plus en plus important. Ceci nous a amené à rechercher, avec les principaux acteurs de l'audiovisuel marocain, un mode de gestion et par delà une stratégie qui permettrait aux deux chaînes télévisées marocaines de faire face à la concurrence, d'améliorer leur produit et de gagner en audience.

Dans le présent mémoire, le rôle et l'importance de la télévision en tant que lien social, font l'objet du chapitre 1. Dans celui-ci nous avons retracé l'historique des deux chaînes de télévision marocaines, les enjeux de la télévision.

Dans un deuxième temps, nous avons traité de l'environnement du secteur de la télévision au Maroc, son système politico-légal, la concurrence, l'audience et le téléspectateur marocain.

Dans le chapitre 3 est fait le diagnostic de TVM, ses attributions, ses moyens techniques, son personnel, son système budgétaire et sa grille de programme. Alors que le chapitre 4 est consacré au diagnostic de 2M.

Après la synthèse des ces diagnostics, nous avons esquissé une stratégie. Nous proposons une stratégie d'organisation et de développement de l'environnement audiovisuel, une nouvelle vision de l'information, une réflexion sur le développement des ressources humaines et l'éventualité de la privatisation de 2M. Ce qui suit reprend dans ses grandes lignes l'essentiel de nos conclusions.

Le Maroc a connu, en matière d'audiovisuel, une évolution lente. Trente ans environ de monopole public. Un peu moins de douze ans d'ouverture; avec une chaîne privée qui au bout de sept ans est devenue publique et un envahissement du ciel marocain par des chaînes étrangères.

En effet, TVM a toujours été publique entre les mains des pouvoirs publics.

2 M est née en 1989 grâce à un contrat de concession entre la société Soread et l'état. Elle a commencé par être payante. A partir de 1990, le ciel marocain s'est enrichi de nouvelles chaînes étrangères émises par satellite. Ceci a précipité la faillite du système de péage de 2M. En 1996, 2M devient publique.

Néanmoins, l'impact de la télévision est indéniablement important tant au niveau social, économique que politique. Il apparaît donc comme important d'organiser l'univers de la télévision, de le réglementer du moins sur le plan national, de manière à ce que la télévision puisse remplir son rôle de formation, d'information et de divertissement. Même si la réglementation est devenue difficile avec la mondialisation et les nouvelles technologies pour lesquelles, un système de contrôle n'est pas encore créé.

La télévision publique devrait être pour les téléspectateurs de ce pays d'abords. Une télévision qui s'intéresse, non seulement, à l'action gouvernementale, mais qui soit une véritable mémoire de la société, un reflet de sa culture et de son identité.

Cependant, l'environnement audiovisuel marocain est-il à même de s'adapter aux nouvelles données et à les intégrer pour une nouvelle organisation du secteur audiovisuel ?

C'est ce que nous allons analyser dans le chapitre deux.

L'environnement de la télévision marocaine n'a pas encore trouvé sa voie, avec toutes les réflexions qui ont été menées, aucune n'a encore abouti à réguler le système audiovisuel. Au-delà, de cette situation l'espace marocain reçoit chaque jour des chaînes nouvelles, des cultures différentes, et le téléspectateur ou les téléspectateurs marocains sont au centre de l'invasion. Ce qui constitue une menace sérieuse pour nos chaînes Marocaines.

En effet, dans un espace caractérisé par l'ouverture des ondes et la multiplication des technologies de l'information, l'état garde toujours sa mainmise sur l'audiovisuel. Le gouvernement n'a pas encore une vision précise sur les actions à entreprendre en priorité. Néanmoins, il y a un consensus sur la modernisation du cadre institutionnel et des lois. Cependant le projet de création d'un organisme qui devrait régir l'audiovisuel a été déprogrammé à maintes reprises. Le cadre réglementaire pour réguler les chaînes nationales, privées et étrangères

n'a toujours pas vu le jour alors que le paysage audiovisuel est envahi par des centaines de chaînes satellitaires gratuites et bouquets numériques.

En effet, le nombre de chaînes satellitaires reçues au Maroc dépasse les 200 chaînes. Il arrose plus de trois millions de ménages marocains, soit la moitié des ménages. L'environnement audiovisuel est ainsi de plus en plus compétitif avec des grands groupes médiatiques disposant de grands moyens et en parallèle deux chaînes nationales qui voient leur audience chuter et qui disposent de très peu de moyens. Cependant il n'existe pas au Maroc un système de mesure d'audience fiable et précis. Les méthodes utilisées pour les sondages sont les enquêtes par interview et le panel. Ces méthodes sont loin d'établir des constantes entre un public naturel et un auditoire. Le téléspectateur marocain ainsi que son indice de satisfaction restent donc inconnus. Mais ce qu'on peut retenir de notre enquête, c'est que, d'une part, les téléspectateurs ont pris l'habitude de vivre avec la télévision. Et d'autre part, malgré une forte demande des programmes de proximité, il est difficile de mettre en place une grille de programme adaptée à tous les goûts. Chaque émission a un public naturel et un auditoire réel. Le taux de satisfaction est le moyen qui peut, servir pour les programmeurs, à combiner entre la demande grand public et la demande spécifique et minoritaire.

Cependant, afin de mieux cerner le paysage audiovisuel marocain, il est nécessaire d'analyser les deux chaînes en interne; leurs forces et faiblesses afin de les croiser avec les opportunités et menaces de l'environnement que nous venant de voir.

La RTM est une direction du Ministère de la Communication dotée d'un budget annexe. Le budget de RTM est de l'ordre de 500 millions de dh par an. Il est financé par les recettes de publicité (100 millions de dh), les produits de la Taxe de Promotion du Paysage Audiovisuel National (300 millions de dh budgétisé), des subventions du budget de l'Etat (100 M million de dh) et des recettes diverses.

La RTM souffrirait cruellement de son statut. Pour l'essentiel, cette situation traduirait un manque réel de moyens. Les charges du personnel (3000 salariés dont les fonctions ne sont pas toujours nettement définies) représentent plus de 50 % des dépenses de fonctionnement ; les crédits alloués à la production atteignent, dans les années fastes, au mieux 10 % des dépenses.

La télévision marocaine serait devenue une télévision étrangère à la vie de plusieurs Marocains. Dans ce climat délétère et fonctionnarisé à l'extrême, l'incapacité à produire des programmes de qualité nourrie de

l'imaginaire marocain est devenue patente. Ce qui a causé du tort, pour un pays qui veut accéder à la modernité, de se voir amputé de ses images, de sa création et de son imaginaire.

Ajoutant à cela, la lourdeur du système de comptabilité publique qui rend, en effet, difficile l'exécution des contrats de services dans un organisme de mission où le principe de l'urgence constitue la règle.

Le budget en général, dans sa version actuelle ne permettrait pas une rationalisation des choix budgétaires alors que la RTM est à même de concevoir et réaliser ses missions dans le cadre d'un budget programme budgétisé offrant la possibilité d'un financement particulier pour toute opération ne s'inscrivant pas dans le cadre des dépenses prévisibles annuellement.

La modicité du budget, le manque d'indépendance financière et les retards de procédures d'ouvertures de plis affectent en grande partie la qualité de la grille des programmes.

Ceci est le résultat du diagnostic de TVM, qu'en est-il de 2M qui, d'une chaîne privée, devient 6 ans après une propriété de l'état.

Sur tout l'accompagnement de la mise en place de la chaîne, 2M est une chaîne de télévision qu'il a fallu créer, du bâtiment jusqu'au personnel, en passant par la formation et les équipements qui se situaient dans le contexte technologique de l'époque.

Si l'offre de 2M se réduisait uniquement à sa composante internationale, ce qu'elle était dans les premières années de sa diffusion, il est certain qu'aujourd'hui, elle serait dans une position extrêmement fragile et n'aurait pas cette audience qu'elle a actuellement.

Mais, La production nationale coûte extrêmement cher et n'est pas amortissable puisqu'elle ne peut pas être commercialisée ailleurs. Le coût moyen d'une émission dépend de la nature et type de production.

Depuis que Noureddine SAIL est à la direction de 2M en avril 2000, la nouvelle grille des programmes de 2M a été améliorée sur le plan quantitatif, mais sur le plan qualitatif, le choix de certains programmes ne fait pas l'unanimité.

Malgré l'arrivée du nouveau directeur en l'an 2000, un problème de communication voire de participation à la définition des grandes orientations est donc une réalité dans l'entreprise. Manifestement, le

personnel ne sait pas exactement où on cherche à l'emmener. Cette situation est préjudiciable à l'obtention d'une convergence de l'action de forces vives mobilisées dans l'organisation.

Pour l'heure, 2M engage des mesures importantes pour augmenter ses recettes publicitaires. D'où la mise en place de la diffusion 24 h/24. Mais, la contrainte qui persiste c'est que la chaîne évolue dans un marché aux ressources limitées. La publicité au Maroc est un enjeu économique très faible, très réduit, et la redevance qui est la deuxième source de financement reste insuffisante. La chaîne est amenée à augmenter sa production, améliorer sa qualité et se mettre à niveau dans le domaine de la technologie. Pour ce faire, elle a besoin d'une plate forme financière très solide afin de mener à bien son intégration dans des télévisions puissantes.

Aujourd'hui, les ressources mobilisées par les deux chaînes nationales pour financer leurs activités ne dépassent pas 8 millions de dh. On peut mettre en face un chiffre de 30 milliards de FF pour les chaînes de télévision française, 14 milliards de FF générés par la publicité, le reste est constitué par la redevance qui représente en France 10 milliards de FF.

En face, il y a les chaînes satellitaires qui elles, évoluent dans des environnements structurés, des environnements riches où la télévision constitue un enjeu économique de tout premier plan. Si on avait la coutume de dire dans le passé que la télévision avait un pouvoir d'influence considérable et des enjeux économiques faibles. Ce n'est plus vrai aujourd'hui parce que la télévision a un enjeu économique important. C'est pour cela qu'il faut réfléchir à une stratégie ou des stratégies pour améliorer le système audiovisuel au Maroc en général et les deux chaînes nationales en particulier

La mondialisation des activités économiques, les innovations technologiques qui se bousculent, l'émergence de nouveaux rapports humains, l'amélioration continue des opérations et la satisfaction du public font dorénavant partie du quotidien. Dans ce contexte, les responsables de nos télévisions doivent plus que jamais miser sur de grandes qualités distinctives: la capacité d'appliquer et de partager leur savoir, s'adapter aux changements, faire preuve de curiosité, d'ouverture, de souplesse, de polyvalence et surtout, savoir travailler en équipe.

Au Maroc, l'importance de l'audiovisuel, devrait se traduire par la légitimité de la liberté de la consommation en reformant le type de relation titulaire entre le PAV et le pouvoir public. L'abolition du

monopole absolu sur le paysage audiovisuel et le recours à la pratique des sondages et de la médiamétrie permettraient de passer d'une télévision d'émetteurs à une télévision de téléspectateurs. Il s'agirait de redéfinir le cadre institutionnel et législatif, de mettre en place des instances de régulations pour évoluer d'un modèle d'ingérence vers un modèle de distanciation. Ce serait la seule manière de s'assurer de l'équilibre entre la production privée et publique.

Cette mutation fondamentale nécessiterait l'élaboration d'une nouvelle vision de l'information et de la communication rompant avec les archaïsmes, s'inscrivant dans les grandes tendances d'évolution mondiales et y intégrant la spécificité marocaine. La télévision, après la radio et le cinéma s'est affirmé dans sa dimension sociale en fondant des références communes et même des mythes communs. Les autorités publiques, mais aussi les grands acteurs de l'audiovisuel, devraient prendre conscience de l'importance de ces médias de masse, s'appliquant à en fixer les principes fondamentaux : liberté de communication, respect des personnes, honnêteté de l'information, vitalité de la création audiovisuelle, développement des échanges. La construction de cette nouvelle vision doit faire l'objet d'un large débat national, compte tenu de la sensibilité de cette question et de son importance pour l'évolution de la société marocaine. C'est en effet certainement là une des principales réformes qui pourrait marquer et ancrer la transition démocratique.

Pour être concurrentielles, les chaînes nationales doivent relever ces défis, fournir une offre de qualité et exploiter leur avantage de proximité culturelle et sociétale par rapport au public marocain. De même qu'il est nécessaire de faire appel à l'investissement privé national et international. C'est là, l'objectif de la libéralisation de l'audiovisuel qui doit ouvrir le secteur, le rendre concurrentiel et impulser son expansion.

L'avenir du paysage audiovisuel au Maroc est un problème qui ne se situe pas uniquement au niveau de 2M ou de TVM, c'est un problème qui interpelle tout citoyen, c'est un problème qui intéresse la survie et la pérennité de l'industrie audiovisuelle nationale et c'est vrai que cette menace n'est pas une menace lointaine, c'est une menace qui est très proche et réelle.

L'audiovisuel devient de plus en plus ouvert, contradictoire, pluraliste et pluriel : dans l'ordre, Internet, le satellite, le câble, et le numérique hertzien, ouvrent les frontières et créent de nouvelles manières de consommer la télévision. Ce qui nous a amené à nous interroger sur la place de l'identité marocaine, sur la manière de la préserver ou de l'épanouir, dans un environnement culturel et dans un monde de

référence nouvelle. Ce que nous serons demain, l'histoire par rapport à laquelle nous nous construisons, dépend de la manière dont nous organisons notre participation à la société de l'information qui est entrain de se constituer autour de nous.

Nous ne prétendons pas avoir fait le tour de la question, nombre d'interrogations reste encore posées:

Que deviendra notre culture ?

Les pouvoirs publics sont-ils prêts à affronter les changements ?

La libéralisation de l'audiovisuel, est-elle dans l'intérêt de l'Etat ?

Par quoi faut-il commencer ?

L'audiovisuel n'est-il pas un élément parmi d'autres à libéraliser ?

Institut **S**upérieur de **C**ommerce et d'**A**dministration des
Entreprises

Cycle Supérieur de Gestion

Synthèse de mémoire

Quelle stratégie pour quel audiovisuel ?

présenté pour l'obtention du diplôme
du Cycle Supérieur de Gestion
par

Bouchra DERRAJI

Mohammed BELHAJ

MEMBRES DU JURY :

Président : Fadel DRISSI, Professeur à l'ISCAE

Suffragants : Saddeq MAANINOU, Secrétaire Général
Ministère de la Communication
: Ouaffaa ZAIM, Professeur à l'ISCAE
: Mohamed BENMOUSSA, Professeur à l'ISCAE
: Abdenbi LOUITRI, Directeur Général
LMS Marketing

Décembre 2001

Sommaire

Introduction

La Télévision

Environnement du secteur de la télévision au Maroc

Diagnostic de TVM

Diagnostic de 2M

Démarche du développement stratégique

Stratégie

Conclusion Générale

Introduction

Le paysage audiovisuel marocain est envahi par une multitude de chaînes étrangères. Ce phénomène constitue une menace sérieuse pour les deux chaînes de télévision marocaines que sont TVM et 2 M.

L'écart qui se creuse chaque jour entre la production étrangère et la production nationale, que ce soit au niveau conceptuel et créatif ou au niveau technologique et savoir-faire, est de plus en plus important. Ceci nous incite à rechercher, avec les principaux acteurs de l'audiovisuel marocain, un mode de gestion et par delà une stratégie qui permettrait aux deux chaînes télévisées marocaines de faire face à la concurrence, d'améliorer leur produit et de gagner en audience.

Dans ce contexte quelle est la stratégie ou les stratégies de développement pour les deux télévisions nationales ?

Pour gérer ces deux entités, il faut anticiper, se projeter dans l'avenir, s'informer sur l'environnement, faire un diagnostic sectoriel des deux entités, ensuite faire une synthèse et des propositions soit en terme de stratégie globale soit en terme de stratégie pour chacune des entités.

Cette problématique a suscité notre intérêt, nous avons donc proposé à notre directeur de recherche le sujet suivant comme thème de mémoire pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion que nous avons appelé: **Quelle stratégie, pour quel audiovisuel ?**

Pour répondre à cette question, nous avons basé notre méthodologie de recherche sur les recommandations de M. DRISSI et de l'intervention du groupe de recherche.

Elle est assez riche par ailleurs et cependant assez longue pour ne pas dire fastidieuse. Nous lui avons consacré pas moins de deux années de travail. Le domaine de l'audiovisuel étant très changeant, nous devons à chaque fois actualiser nos recherches. Les principales phases de la dite méthodologie sont les suivantes:

- Recueil d'information ;
- Travail sur le terrain, entretiens, sondages et visites des familles ;
- Analyse de la bibliographie, des entretiens et des sondages ;
- Développement de la stratégie,
- Rédaction du mémoire ;

Dans le présent mémoire, le rôle et l'importance de la télévision en tant que lien social, fait l'objet du chapitre 1. Celui-ci retrace essentiellement l'historique des deux chaînes marocaines et les enjeux de la télévision.

Dans un deuxième temps, nous avons traité l'environnement du secteur de la télévision au Maroc, son système politico-légal, la concurrence, l'audience et le téléspectateur marocain.

Dans le chapitre 3 est fait le diagnostic de TVM, ses attributions, ses moyens techniques, son personnel, son système budgétaire et sa grille de programme. Alors que le chapitre 4 est consacré au diagnostic de 2M, en tant que système, ses moyens techniques, son personnel, son système budgétaire, sa grille de programme nationale et internationale, ainsi que son réseau de transmission.

Après la synthèse de ces diagnostics, nous avons esquissé une stratégie. Nous proposons une stratégie d'organisation et de développement de l'environnement audiovisuel, une nouvelle vision de l'information, une réflexion sur le développement des ressources humaines et l'éventualité de la privatisation de 2M, qui serait avec le pôle public un moteur de transformation du PAM. Ce qui suit reprend dans ses grandes lignes l'essentiel de nos conclusions. Nous terminons notre mémoire avec une conclusion générale.

La télévision

1 Evolution

2 Enjeux

La télévision est un élément essentiel de communication entre les éléments de la société. Elle illustre et interprète l'évolution permanente des relations sociales et favorise la rencontre du public et des émissions. C'est un instrument qui permet aux promoteurs de changement de défendre leur cause. Il lui arrive parfois d'être elle-même partie prenante, dans les différentes campagnes. La télévision reste, donc une partie intégrante de la société, non une force séparée, et sa vision de l'évolution sociale est influencée et limitée par d'autres portions du tissu social.

Si la télévision est arrivée tardivement dans les pays du monde arabe, c'est au Maghreb, et en particulier au Maroc, qu'elle a fait assez tôt ses premiers pas.

Le chemin que le Maroc a emprunté, est tout à fait comparable à ce qu'ont vécu un certain nombre de pays européens. D'abord, un monopole public pendant une trentaine d'année qui a permis d'installer l'outil télévisuel, de l'introduire dans les foyers, lui donner une certaine légitimité et d'installer les premières normes de consommation de télévision. L'inconvénient, une seule source d'image, pas d'émulation, pas de dynamique de marché et pas de référence ou pas de chaîne de comparaison. 2M serait un acte politique important pour le Maroc parce que c'est le Maroc et pas un autre pays arabo-africain qui a pris cette initiative (Afrique du sud excepté) de créer une chaîne de télévision privée.

En effet, 2M a permis de remplir un vide télévisuel en créant un nouvel espace d'expression et en permettant à des potentialités marocaines de maîtriser les technologies audiovisuelles les plus sophistiquées. Surtout, elle a été un vecteur important de transformations au Maroc sur les plans politique et social.

Après le lancement de 2M, le paysage télévisuel national s'est enrichi, à partir de 1990, de nouvelles chaînes de télévision étrangères émises par satellite. La nouvelle révolution technologique a incité, dans un premier

temps, les chaînes des pays développés, encouragées par leurs Etats, à monter massivement sur les satellites pour aller à la rencontre de publics lointains. L'objectif essentiel était la recherche d'une nouvelle audience.

Mais le développement se fait d'une manière complètement anarchique, d'une manière non maîtrisée. C'était entre autres, l'une des causes qui ont participé à la déstabilisation de 2M qui devient public en 1996.

Ce changement de statut de 2M, de télévision privée à une télévision publique, a constitué une «première » dans les annales de la télévision internationale. En effet, des télévisions publiques ont souvent été rachetées par le privé mais c'est pour quasiment la première fois dans les annales de la télévision dans le monde qu'une chaîne privée passe sous le contrôle des pouvoirs publics.

L'environnement de la télévision au Maroc

- 1 Système politico-légal**
- 2 Concurrence**
- 3 Audience**
- 4 Le téléspectateur marocain**

La mutation fondamentalement la plus importante depuis le lendemain de la seconde guerre mondiale en matière d'information est sans doute la convergence de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel dans un contexte d'internationalisation de tous les secteurs de la communication.

Devant cette évolution rapide des technologies de parabolisation, le Maroc se trouve dépassé au niveau législatif. Il n'y a pas de textes de lois adaptés qui organisent le paysage audiovisuel. La loi datant de 1920 sur le monopole des ondes se trouve révolue. L'absence d'une forme moderne de l'intervention de l'Etat dans l'audiovisuel, a empêché le Maroc de se doter d'un vrai système libéral pluraliste.

Dans un espace caractérisé par l'ouverture des ondes et la multiplication des technologies de l'information, l'Etat garde toujours sa mainmise sur l'audiovisuel. Alors, qu'il est bien clair que dans un pays démocratique, la télédiffusion ne devrait exercer aucun monopole dans le domaine de la pensée. Il est bien évidemment naturel que le gouvernement puisse, par son intermédiaire, faire connaître son point de vue au pays. Mais il faudrait que toutes les tendances de l'opinion, que toutes les formes de la pensée scientifique, artistique ou littéraire, que toutes les écoles puissent

également s'exprimer.

Pour réduire le fossé qui se creuse entre L'évolution de l'environnement et les lois appropriées, les hommes politiques, les journalistes et professionnels de la télévision réclament le passage à une évolution juridique d'un régime de monopole à un régime de liberté et que les institutions d'information devraient agir dorénavant comme des entreprises de communication dans un cadre réglementaire adéquat afin de réguler les chaînes nationales, privées et étrangères dans un esprit concurrentiel sain.

Devant cette pression, une prise de conscience, de la part des pouvoirs publics, sur l'importance d'une modernisation et restructuration du Paysage Audiovisuel Marocain est entrain de s'établir. Mais, un projet concret et réalisable n'arrive pas encore à trouver son chemin. Le gouvernement n'a pas encore une vision Claire et précise sur les actions à entreprendre en priorité.

En effet, la modernisation du cadre institutionnel est un travail de longue haleine, qui doit se faire, par les professionnels, sur la base d'études spécifiques et de diagnostic, et non sur la base de discours politiques.

Au delà, de cette situation l'espace marocain est envahi chaque jour par des chaînes nouvelles, des cultures différentes. L'environnement du PAM est complètement transformé avec l'avènement, dans le paysage télévisuel national, des centaines de chaînes satellitaires gratuites, et des bouquets numériques. Nous assistons à une forte concurrence entre les chaînes nationales et les chaînes satellitaires étrangères. Les dizaines de chaînes de télévision visibles au Maroc apportent, entre autres, information, divertissement, culture, loisir, films, émissions pour enfants....

Parmi les chaînes gratuites, il y a les chaînes arabes qui tentent de rester neutres pour créer une culture standard qui répond à tous les goûts. Pour véhiculer cette culture, ces chaînes utilisent la langue arabe classique. Elles créent un espace moyen qui concilie régionalisation et mondialisation, constituant ainsi une aire de ralliement pour les communautés isolées de leur culture mère.

Après MBC, la chaîne de Qatar ALJAZIRA a réussi à conquérir le paysage audiovisuel arabe, notamment celui du Maroc. Disposant d'une volonté politique, des ressources financières importantes et un staff

constitué de professionnel de la télévision, elle assure une présence plus forte dans les affaires arabes et Marocaines. Elle fait la couverture d'événements importants du pays: limogeage de Driss Basri, libération de Yassine, dossier du Sahara et la problématique de la troisième voie. Durant l'été 2001, son audience se renforce considérablement grâce à l'affaire Boukhari. C'est une politique qui permet de solliciter chez le téléspectateur marocain une aptitude à intégrer son système culturel.

Plus de trois millions de ménages marocains, soit environ la moitié des ménages, disposent d'antennes paraboliques de réception directe satellitaire et peuvent ainsi accéder à une multiplicité de chaînes audiovisuelles. Quand l'offre nationale ne répond pas à leurs attentes, ils "zappent" faisant chuter l'audience des chaînes nationales.

Dans l'économie actuelle du système télévisuel, le produit n'est plus le programme mais l'audience elle-même que l'on tente d'optimiser, de fidéliser; c'est elle qu'on vend, c'est elle qu'achètent les annonceurs. C'est le produit que l'on mesure pour établir le prix du passage d'une publicité dans telle ou telle chaîne.

En effet, la mesure d'audience permet de connaître le temps consacré par les ménages et les individus à regarder la télévision, de savoir quels sont les programmes regardés et par qui ; elle évalue, certes, la réaction à l'offre mais ne saurait être analysée comme l'expression de la demande du public.

Au Maroc deux méthodes sont utilisées pour les sondages : l'enquête par interview et le panel des journaux d'écoute. Ce sont des études à faible coût mais leurs résultats restent subjectifs et ne font pas l'unanimité.

L'absence d'outils fiables et efficaces de mesure d'audience est une question qui préoccupe le GAM (le groupement des annonceurs au Maroc). Pour eux, Les chaînes de télévision nationales se permettent des augmentations tarifaires, alors que leur audience baisse de plus en plus au profit des stations paraboliques.

Mais cela ne va pas sans leur poser de multiples problèmes. D'une part l'audimétrie est un outil coûteux qui peut grever encore la rentabilité des agences de publicité, d'autre part, les techniciens de l'achat "d'espace télévision" au sein des agences vont être confrontés à trois obstacles de taille.

Un premier obstacle provient de l'impressionnante masse de données qui sort hebdomadairement de l'ordinateur et qu'il faut pouvoir organiser,

trier et digérer. Le second obstacle est très directement lié au premier. L'audimétrie, en effet, doit être utilisée non seulement pour suivre l'évolution actuelle des audiences, mais aussi pour formuler des prévisions sur leur évolution future afin d'orienter les choix des annonceurs vers les blocs qui seront les plus performants à un moment donné. Le troisième obstacle provient de la façon dont est organisée la vente d'espace publicitaire.

En attendant qu'un consensus soit trouvé pour l'acquisition d'un système de mesure d'audience fiable et précis. Les méthodes utilisées sont loin d'établir des constantes entre un public naturel et un auditoire. Les besoins du téléspectateur marocain ainsi que son indice de satisfaction restent, cependant, inconnus. Mais ce qu'on peut retenir de notre enquête, c'est que, d'une part, les téléspectateurs ont pris l'habitude de vivre avec la télévision. Et d'autre part, malgré une forte demande des programmes de proximité, il est difficile de mettre en place une grille de programme adaptée à tous les goûts. Chaque émission a un public naturel et un auditoire réel. Le taux de satisfaction est le moyen qui peut, servir pour les programmeurs, à combiner entre la demande grand public et la demande spécifique et minoritaire.

Cependant, afin de mieux cerner le paysage audiovisuel marocain, il est nécessaire d'analyser les deux chaînes en interne; leurs forces et faiblesses afin de les croiser avec les opportunités et menaces de l'environnement que nous venant de voir.

Diagnostic de la T.V.M.

- 1 Evolution – lenteur forcée-**
- 2 Attribution et personnel**
- 2 Moyens techniques**
- 3 Grille de programme**
- 4 Système budgétaire et financier**

Dès sa naissance en 1962, TELERAMA (Télévision Radio Maroc) baptisée par la suite RTM (Radio Télévision Marocaine) a souffert de graves problèmes de financement et ne diffusait qu'à raison de 4 heures de programmes par jour.

C'est une direction du Ministère de la Communication dotée d'un budget annexe. Le budget de la TVM est de l'ordre de 500 millions de dh par an. Il est financé par les recettes de publicité (100 millions de dh), les

produits de la Taxe de Promotion du Paysage Audiovisuel National (300 millions de dh budgétisé), des subventions du budget de l'Etat (100 M million de dh) et des recettes diverses.

Le personnel de la RTM est régi par huit statuts. Il se chiffre à 3000 fonctionnaires, alors qu'en 1986 l'effectif ne comptait que 1903 fonctionnaires. Cependant, les difficultés de gestion des ressources humaines sont surtout d'ordre procédural.

En 1999, Le Roi Mohammed VI nomme un nouveau directeur général à la tête de la télévision marocaine, Fayçal Laâraïchi. Lauréat d'un diplôme d'ingénieur en travaux public et un master en management. Depuis sa nomination, il est confronté à un large public, mais aussi, appelé à gérer les 800 fonctionnaires de TVM. Il hérite d'un budget annuel de 830 millions de DH (500 millions pour le fonctionnement et 330 millions pour l'investissement) et d'une entreprise nationale dont il faut optimiser les ressources et améliorer l'image.

Très clairement mise au service du discours officiel, ouvertement soumise à la censure. La TVM offre aux téléspectateurs marocains une gamme de programmes qui, en plus de trente ans d'existence, a évolué lentement.

Depuis l'année 2000, TVM diffuse 17/24. Elle vient d'élaborer une grille de programme plus variée. A cet effet, le nouvel habillage comprend des émissions économiques, littéraires, religieuses et sportives. Elle réserve une marge plus importante aux informations, rapports et analyses outre une lecture quotidienne des temps forts de la presse nationale ou étrangère.

Mais, l'information institutionnelle telle qu'elle est pratiquée par le service public a toujours été déficiente en matière de couverture de politique nationale. Les raisons sont évidentes. Une autocensure alimentée par des incompétences multiples, une réticence naturelle en temps de fermeture politique et d'affrontements partisans, une allergie manifeste à toute activité extra gouvernementale et une propension à occulter les réalités sociales, culturelles et politiques telles que les citoyens les vivent.

Pour sortir de cette situation les différentes stratégies adoptées par la TVM n'ont pas atteint les résultats escomptés. En effet, les politiques d'investissement ne faisaient pas l'objet d'un plan de développement à moyen et long terme, mais était tout simplement la conséquence d'événements ayant suscité l'intérêt médiatique du gouvernement

C'est pour cela que la télévision marocaine serait devenue une télévision étrangère à la vie de plusieurs Marocains. Dans ce climat délétère et fonctionnarisé à l'extrême, l'incapacité à produire des programmes de qualité nourrie de l'imaginaire marocain est devenue patente. Ce qui a causé tort, pour un pays qui veut accéder à la modernité, de se voir amputé de ses images, de sa création et de son savoir-faire.

La Radiodiffusion Télévision Marocaine dispose d'un budget annexe dont l'équipement est assuré par une subvention de l'Etat accordée par le ministère des finances; des redevances sous forme de contribution indexées sur la consommation d'énergie des foyers alimentés par la basse tension, de l'excédent des recettes du Service Autonome de Publicité (SAP), ainsi que le produit des recettes diverses résultant des revenus des prestations de service. L'exécution de ce budget est soumise aux règles générales de la comptabilité publique. Cela rend difficile l'exécution des contrats de services dans un organisme de mission où le principe de l'urgence constitue la règle.

Toute tentative de domiciliation des sommes restes du pouvoir des régions elles-mêmes et de l'ONE qui certainement retardent les versements au delà de l'exercice fiscal. De ce fait, les dotations inscrites au budget ne correspondent à aucune étude prévisionnelle.

Il convient de noter par ailleurs que les ressources financières de la RTM n'ont connu aucune évolution notable depuis plus de cinq ans, tout effort réalisé au niveau des recettes est sanctionné par une diminution de la subvention du budget général.

Ce qui fait que le plafond des crédits accordés au titre des dépenses de fonctionnement et d'investissement n'a subi aucun, changement positif.

En générale, le problème de statut, la modicité du budget, le manque d'indépendance financière et les retards de procédures d'ouvertures de plis affectent en grande partie la qualité de la grille des programmes de la TVM.

Ajoutant à cela, La culture maison, l'absence de formation continue en faveur des différentes catégories du personnel, les circuits de décisions internes, les salaires et les rémunérations, le poids des tutelles multiples et l'absence de projet d'entreprise.

Ceci est le résultat du diagnostic de TVM, qu'en est-il de 2M qui, d'une chaîne privée, devient 6 ans après une propriété de l'état.

Diagnostic de 2M

- 1 Evolution –pas comme les autres-**
- 2 Politique générale et personnel –vision obscure-**
- 2 Production et rédaction –créer ou sous-traiter-**
- 3 Grille des programmes –un format particulier-**
- 4 Système de financement –vecteur de changement-**
- 5 Réseau de transmission – 2M Maroc-**

2M international est née le 04 mars 1989, une chaîne cryptée, commerciale, créée par l'ONA (Omnium Nord Africain), autorisée à programmer et à diffuser des émissions de télévision sur l'ensemble du territoire national.

Sur tout l'accompagnement de la mise en place de la chaîne, 2M est une chaîne de télévision qu'il a fallu créer, du bâtiment jusqu'au personnel,

en passant par la formation et les équipements qui se situaient dans le contexte technologique de l'époque.

A partir de 1995, de manière beaucoup plus importante, le déficit a commencé à se creuser de plus en plus par ce que les recettes n'étaient plus suffisantes. Les ressources publicitaires étaient très limitées puisque la principale diffusion se faisait en crypté.

D'un autre côté, il y avait des investissements lourds qu'il fallait amortir, des frais financiers qui étaient extrêmement importants, des prêts à rembourser, une masse salariale importante, des niveaux de salaires élevés. L'opérateur ONA et les actionnaires se sont rendus compte que le déficit allait en se creusant, puisque le coût des productions locales était élevé et que le public demandait de plus en plus de production locale.

Si l'offre de 2M se réduisait uniquement à sa composante internationale, ce qu'elle était dans les premières années de sa diffusion, il est certain qu'aujourd'hui, elle serait dans une position extrêmement fragile et n'aurait pas cette audience qu'elle a actuellement. Si 2M a résisté à toutes les entraves c'est parce qu'elle a pu offrir à ses téléspectateurs des produits proches des soucis et des préoccupations des citoyens marocains.

Cette orientation vers la proximité a été bénéfique au niveau politique et social, mais sur le plan économique cela était plus compliqué et très coûteux. La production nationale coûte extrêmement cher et n'est pas amortissable puisqu'elle ne peut pas être commercialisée ailleurs. Le coût moyen d'une émission dépend de la nature et type de production. On peut les classer comme suit:

Les émissions produites par 2M : Il y a d'abord, les émissions à caractère d'information. Ce sont soit des reportages news, des émissions débats ou de grands reportages. Ce sont des émissions qui mobilisent quotidiennement de grands moyens techniques et humains. Ces programmes sont conçus, préparés et réalisés par l'équipe de 2 M.

La production partielle : Ce sont des produits d'acquisition avec un emballage maison. La valeur ajoutée de ces productions réside dans les plateaux de présentation qui permettent de lancer ou d'interférer ces produits achetés. Le traitement est fait dans le but de donner l'identité de la chaîne aux programmes acquis. Ce sont des émissions qui ne mobilisent pas des moyens logistiques importants et qui permettent, en parallèle d'enrichir la grille de programme.

Les émissions en coproduction: La plupart de ces coproductions se font par des maisons de productions, de petites tailles. Au début, ces entreprises participaient juste dans la phase de conception et de

préparation de l'émission. La réalisation et les moyens techniques et humains sont procurés par la chaîne elle-même.

Depuis que Nouredine SAIL est à la direction de 2M en avril 2000, la nouvelle grille des programmes de 2M a été améliorée sur le plan quantitatif, mais sur le plan qualitatif le choix de certains programmes ne fait pas l'unanimité.

Malgré l'arrivée du nouveau directeur en l'an 2000, un problème de communication voire de participation à la définition des grandes orientations est donc une réalité dans l'entreprise. Manifestement, le personnel ne sait pas exactement où on cherche à l'emmenner. Cette situation est préjudiciable à l'obtention d'une convergence de l'action de forces vives mobilisées dans l'organisation.

Pour l'heure, 2M engage des mesures importantes pour augmenter ses recettes publicitaires. D'où la mise en place de la diffusion 24 h/24. Mais, la contrainte qui persiste c'est que la chaîne évolue dans un marché aux ressources limitées. La publicité au Maroc est un enjeu économique très faible, très réduit, et la redevance qui est la deuxième source de financement reste insuffisante. La chaîne est amenée à augmenter sa production, améliorer sa qualité et se mettre à niveau dans le domaine de la technologie. Pour ce faire, elle a besoin d'une plate forme financière très solide afin de mener à bien son intégration dans des télévisions puissantes.

Aujourd'hui, les ressources mobilisées par les deux chaînes nationales pour financer leurs activités ne dépassent pas 800 millions de dh. On peut mettre en face un chiffre de 30 milliards de FF pour les chaînes de télévision française, 14 milliards de FF générés par la publicité, le reste est constitué par la redevance qui représente en France 10 milliards de FF.

En face, il y a les chaînes satellitaires qui elles, évoluent dans des environnements structurés, des environnements riches où la télévision constitue un enjeu économique de tout premier plan. Si on avait la coutume de dire dans le passé que la télévision avait un pouvoir d'influence considérable et des enjeux économiques faibles. Ce n'est plus vrai aujourd'hui parce que la télévision a un enjeu économique important. C'est pour cela qu'il faut réfléchir à une stratégie ou des stratégies pour améliorer le système audiovisuel au Maroc en général et les deux chaînes nationales en particulier.

Stratégie de développement

Pour proposer une stratégie de développement, nous avons adopté une méthodologie de diagnostic basée sur l'étude et l'analyse de la bibliographie, des entretiens réalisés et une enquête sur le terrain. Cette étape nous a permis d'identifier les points forts, faibles, contraintes et opportunités. Ensuite, nous avons identifié et hiérarchisé les propositions de solutions les plus importantes déclinées en axes stratégiques et nous les avons croisées avec les principaux points du diagnostic. Ceci nous a permis de formuler l'axe stratégique principal, de le décliner en sous axes et de proposer, sur cette base, une stratégie de développement pour le paysage audiovisuel marocain. Le but de cette méthode c'est de proposer une stratégie en adéquation avec toutes les idées qui sont ressorties du diagnostic.

Pour hiérarchiser les propositions nous avons procédé au vote pondéré,

selon l'importance des idées par rapport aux interviewés et le nombre de citation de l'idée. Ceci nous a amené à établir un diagramme d'EULER réunissant les causes à effets.

Les principaux points forts, faibles, contraintes et opportunités, synthétisés, ont rendu possible la sélection des idées les plus importantes qui constituent, en fait, les axes stratégiques possibles. Partant de cette analyse, nous avons retenu cinq axes stratégiques :

- 1- L'organisation et le développement de l'environnement audiovisuel ;
- 2-La consolidation de la grille ;
- 3-Le développement des ressources humaines ;
- 4-Le développement du pôle audiovisuel public ;
- 5-la privatisation de 2M ;

1- L'organisation et le développement de l'environnement audiovisuel

Il serait nécessaire d'organiser et de développer l'environnement audiovisuel au Maroc. La régulation s'impose avec une modernisation des lois, une adaptation de la réglementation à l'évolution de la technologie nouvelle. Pour ce faire, une instance de régulation serait à créer en s'inspirant des pays modernes, en évitant leurs erreurs et en l'adaptant au contexte marocain. Cette institution devrait gérer les chaînes publiques et privées elle aurait pour mission de contrôler et organiser le secteur. La réglementation de la concurrence est aussi un élément important.

La structure organisationnelle actuelle des deux chaînes marocaines semble rigide et loin d'être adaptée à l'évolution que connaît la technologie de l'information.

Les deux entités télévisuelles marocaines sont grandes de taille, avec plusieurs directions, de départements et de services. Cela, ne constituerait

pas un facteur de réussite pour elles. Au contraire, il présenterait un handicap majeur, non seulement pour la circulation de l'information et la prise de décision, mais aussi pour l'évolution et la survie de ces deux chaînes. C'est pourquoi que la délégation de la fonction de transmission à un organisme indépendant s'avère indispensable. Cette mesure soulagerait les chaînes de télévision des lourdes charges financières que nécessite la fonction de transmission.

A coté de cela les deux chaînes devraient coordonner avec le ministère de tutelle, d'une part, pour mener une politique de diffusion satellitaire commune, et d'autre part, pour déléguer la gestion de leurs stocks en images d'archives à un centre spécialisé.

Cela permettrait une meilleure gestion de la grille satellitaire et une optimisation des ressources. Les chaînes pourraient également recourir à la sous-traitance pour développer les émissions et programmes de proximité. En soulageant leur structure, les deux chaînes pourraient se concentrer sur leurs émissions de base qui consiste à diffuser des programmes de qualité et la consolidation de la grille.

2- Consolider la grille

La télévision de proximité est supposée être en adéquation avec ceux qui la font et ceux qui la regardent. Elle devient alors un instrument de communication entre personnes d'un même groupe défini par un territoire restreint, ayant une culture commune, qui ont la possibilité de se rencontrer dans la vie. Elle est alors un facteur de consolidation de repères, de valeurs et d'identité. Ces bases-là favorisent l'initiative, la curiosité d'autrui et la solidarité. Il s'agit d'un outil pour les acteurs du développement local. Pour atteindre une grille de programme dont la locomotive principale est les programmes de proximité de qualité, il serait opportun d'initier les mesures suivantes:

- Définir la notion de la proximité ;
- Adopter d'une nouvelle vision de l'information ;
- Accompagner le développement technologique ;
- Revoir la politique d'antenne.

Il s'agit, chaque jour, pour 2M et TVM, de se mesurer à l'offre internationale pour présenter le meilleur et rester les premiers en terme d'audience. Le seul créneau qui peut les différencier par rapport aux autres chaînes concurrentes, c'est la proximité. De plus, l'abolition du monopole absolu sur le paysage audiovisuel et le recours à la pratique des sondages et de la médiatrice permettraient de passer d'une télévision d'émetteur à une télévision de téléspectateurs.

3- Développer les ressources humaines

La réforme et la modernisation de toute entreprise devraient passer par le développement de son personnel. L'investissement dans les hommes n'est pas un choix mais un mode de gestion indispensable. L'élément humain est un capital incalculable. Mais à condition de le valoriser, le former, le responsabiliser et lui assurer les moyens matériels et moraux pour mettre en œuvre son savoir-faire. Pour cela, il faut:

- Créer une cohésion sociale
- Développer la formation continue
- Anticiper l'avenir

L'élément humain est une composante importante dans le développement d'une entreprise. La cohésion sociale, la formation continue et l'anticipation de l'avenir sont aussi importantes que la motivation et la valorisation du personnel. Ceci est d'autant plus significatif dans le secteur de l'audiovisuel ou créativité, réalité et urgence se conjuguent.

Donc, la mise à niveau du potentiel humain peut participer à la création d'un pôle public audiovisuel avec une forte audience, capable d'opérer harmonieusement et efficacement dans un environnement de plus en plus concurrentiel, marqué par une mutation technologique profonde.

4- Développer la télévision publique

Les textes de lois sont formels : une télévision publique doit former, informer et divertir. De nos jours, la concurrence et les défis sont considérables. Nous l'avons dit, l'envahissement des foyers marocains par la multitude des bouquets des chaînes numériques du monde entier rend les téléspectateurs plus exigeants et sélectifs. L'ère de la chaîne publique unique est bel et bien révolue. Pour assurer sa survie, la TVM doit s'adapter à ces nouveaux défis.

Le changement permanent et imprévisible fait désormais partie des conditions dans lesquelles doit évoluer la télévision. Pour réussir dans ces turbulences, l'organisation de la TVM doit trouver un point d'équilibre entre chaos et bureaucratie : il faudrait en effet parvenir à combiner une capacité de changement permanent avec le maintien d'une cohérence

nécessaire à l'efficacité. Il faut trouver cet équilibre subtil : les choix d'organisation, le pilotage des synergies, la valorisation de l'expérience et la prospective. Pour aller vers ces objectifs, il est nécessaire d'envisager trois étapes intermédiaires:

- Transformer le statut de TVM en une entreprise publique;
- Séparer juridiquement TVM de ses entités ;
- Restructurer TVM en entités fonctionnelles autonomes;

Le changement de statut de celle-ci, ainsi que la séparation juridique de ses entités lui donneraient l'autonomie et la flexibilité nécessaires pour agir dans un environnement de plus en plus concurrentiel. De plus, la mise à niveau de l'élément humain et une politique d'optimisation des ressources permettraient à TVM d'adopter une nouvelle orientation, de façon à acquérir une crédibilité et augmenter sa part d'audience.

En parallèle, pour consolider la notion de pluralisme, il serait nécessaire de développer une télévision privée. Grâce à son orientation vers le téléspectateur, la télévision privée disposerait d'atouts lui permettant de confronter cette dynamique d'évolution et d'accompagner ces mutations technologiques. Elle serait avec le pôle public un moteur de la transformation du paysage audiovisuel au Maroc.

5- Privatiser 2M

Le contrat qui lie 2M à l'Etat marocain a déjà expiré en 2001. Au moment de sa prise de participation majoritaire, l'Etat Marocain a clairement affirmé qu'il ne s'agissait là que d'une étape transitoire et qu'il s'engageait à rendre 2M au secteur privé, une fois sa restructuration achevée.

La révision du statut juridique de la station doit figurer au programme de la réforme, puisque pour des raisons fondamentales, qui relèvent de la lutte contre le monopole, et de la promotion de la concurrence, il serait nécessaire d'avoir à côté du pôle public de l'audiovisuel, une ou plusieurs chaînes de télévision privées.

La question qui se pose, quant à une éventuelle privatisation de 2M, c'est

au niveau des moyens financiers dont dispose celle-ci pour assurer à bien une telle mutation.

De ce fait, Il faudrait éventuellement procéder à une augmentation du capital avec l'aval du principal actionnaire majoritaire qui est l'Etat.

La relance de 2M dépend des mesures qui seront prises dans le projet de réforme de l'audiovisuel. Ce dernier porte sur la libéralisation progressive du secteur.

Pour accompagner la mise à niveau progressive du paysage audiovisuel marocain sans rupture brutale et en vue d'assurer sa cohérence globale et pour disposer du temps nécessaire de faire le meilleur choix afin d'accompagner pleinement le développement de 2M, le retrait de l'Etat doit se faire par étapes, de manière à confier, à terme, la gestion de la chaîne à un groupe d'actionnaires de référence dans une démarche progressive.

Pour cela, deux scénarios sont prévus pour la deuxième chaîne:

- Le premier porte sur la réduction de la participation de l'Etat de 70 à 51%. Au préalable, il est prévu de procéder à une recapitalisation de la chaîne pour un montant de 130 millions de dirhams (le budget serait porté de 320 à 450 millions de dirhams).

- Le second concerne la cession en partie de participation de l'Etat en bourse. Le capital de la chaîne serait ainsi détenu à hauteur de 49% par des privés et des institutionnels, à 30% par des porteurs d'actions à 5% par le personnel et à 16% par l'Etat

Le choix des actionnaires de référence est primordial pour 2 M. Ils devraient avoir des compétences professionnelles et technologiques d'excellence, afin d'appuyer le développement de la chaîne pour être une chaîne moderne concurrentielle dans la compétition mondiale, et de l'accompagner dans le passage au numérique.

Au niveau de la publicité il y aurait un vrai gisement, il y aura, aussi, une véritable mise à niveau à opérer et le rattrapage pourrait se faire. Cela prendrait du temps. La ressource publicitaire est anormalement basse par rapport, non seulement, aux normes mais également à la richesse du tissu économique marocain. Les tarifs publicitaires sont très bas. Il y a des mesures techniques qui peuvent être prises rapidement et bénéficieraient et profiteraient à la chaîne et par conséquent au développement des programmes de proximités.

-

Conclusion

L'avenir du paysage audiovisuel au Maroc est un problème qui ne se situe pas uniquement au niveau de 2M ou de TVM, c'est un problème qui interpelle tout citoyen, c'est un problème qui intéresse la survie et la pérennité de l'industrie audiovisuelle nationale et c'est vrai que cette menace n'est pas lointaine, elle est très proche et réelle.

L'audiovisuel devient de plus en plus ouvert, contradictoire, pluraliste et pluriel : dans l'ordre, Internet, le satellite, le câble, et le numérique hertzien, ouvrent les frontières et créent de nouvelles manières de consommer la télévision. Ce qui nous a amené à nous interroger sur la place de l'identité marocaine, sur la manière de la préserver ou de l'épanouir, dans un environnement culturel et dans un monde de référence nouvelle. Ce que nous serons demain, l'histoire par rapport à

laquelle nous nous construisons, dépend de la manière dont nous organisons notre participation à la société de l'information qui est entrain de se constituer autour de nous.