

Identification du Jury

PRESIDENT : Mr Clément DJOHOUN

VICE - PRESIDENT : Mr Modeste GNIMASSOU

MEMBRE DU JURY : Mr Charlemagne FANOU

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION
AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions assez remercier tous ceux qui ont répondu à nos sollicitations et qui nous ont offert leurs conseils et assistance multiformes pendant nos recherches en l'occurrence :

- Monsieur David Godonou HOUINSA, Enseignant à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (E.N.A.M.) qui, malgré ses multiples sollicitations, a consacré son temps à la direction du présent mémoire,
- Monsieur Honoré ATOHOUN, notre maître de stage, pour sa contribution très appréciable à nos travaux de recherche,
- Monsieur Julien Pierre AKPAKI, Directeur Général de l'ORTB qui nous a accordé le stage et facilité son déroulement,
- Monsieur Armand Michel BIAO, Directeur Technique pour les précieuses informations et orientations qui ont été essentielles dans la réalisation de ce travail,
- Messieurs Emile MEDEDJI et Léon DONOU, Directeurs Techniques Adjointes pour leurs contributions,
- Monsieur Modeste ZOSSOU, Agent Comptable, dont le soutien indispensable a contribué à la réalisation de cette étude,
- Madame Cécile TOSSA GNANGNON, Chef Comptable pour sa disponibilité et les précieuses informations mises à notre disposition,
- Monsieur Appolinaire T. GBAGUIDI, chargé de cours à l'E.N.A.M. pour ses remarques et contributions,
- Tout le personnel enseignant de l'E.N.A.M pour avoir contribué à notre formation ;
- Les autorités et le personnel de l'Administration de l'E.N.A.M ;
- Les membres du jury, qui ont bien voulu sacrifier de leur temps pour apprécier ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

APE	:	Agent Permanent de l'Etat
BBC	:	British Broadcasting Corporation
CAA	:	Caisse Autonome d'Amortissement
CAN	:	Coupe d'Afrique des Nations
CIRTEF	:	Conseil International des Radios et Télévisions des Pays d'Expression Française
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
DRP	:	Direction des Relations Publiques
ENAM	:	Ecole Nationale d'Administration
GRH	:	Gestion de Ressources Humaines
GSM	:	Global System for Mobile communications
HAAC	:	Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication
MFE	:	Ministère des Finances et de l'Economie
NTV	:	Télévision Nihon Terebi
OIF	:	Organisation Internationale de la Francophonie
ORTB	:	Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin
PCRT	:	Programme de Couverture Radiophonique et Télévisuelle intégrale du territoire national
PIP	:	Programme d'Investissement Public
RTI	:	Radiodiffusion-télévision ivoirienne
RTS	:	Radiodiffusion-télévision sénégalaise
SBEE	:	Société Béninoise d'Energie Electrique
SIGFIP	:	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SONEB	:	Société Nationale des Eaux du Bénin
TBE	:	Tableau de Bord de l'Etude
TBS	:	Tokyo Broadcasting System
UIT	:	Union Internationale des Télécommunications

LISTE DES TABLEAUX

N^{os}	Titre du tableau	Pages
<u>Tableau I</u>	Localisation des centres d'émission et de réémission	7
<u>Tableau II</u>	Répartition catégorielle de la clientèle de l'ORTB	9
<u>Tableau III</u>	Point de l'effectif général de l'ORTB	17
<u>Tableau IV</u>	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	24
<u>Tableau V</u>	Tableau de comparaison des critères différenciant organe privé, organe public et organe d'Etat	31
<u>Tableau VI</u>	Tableau de Bord de l'Etude « contribution à l'amélioration du financement de l'ORTB »	42
<u>Tableau VII</u>	Point des subventions PIP sur le PCRT	57
<u>Tableau VIII</u>	Tableau d'évolution des charges	58
<u>Tableau IX</u>	Tableau d'évolution des subventions d'exploitation	62
<u>Tableau X</u>	Tableau de croisement Subvention d'exploitation/ Charges de fonctionnement	63
<u>Tableau XI</u>	Tableau d'évolution du Chiffre d'affaires	65
<u>Tableau XII</u>	Tableau de synthèse : Subvention d'exploitation, Recettes, Charges	68
<u>Tableau XIII</u>	Tableau de Synthèse de l'Etude : « contribution à l'amélioration du financement de l'ORTB »	79

LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES

N^{os}	Titre des graphiques	Pages
<u>Schéma 1</u>	Organigramme de l'ORTB	16
<u>Graphique 1</u>	Evolution de charges	59
<u>Graphique 2</u>	Investissement réalisé sur PIP	59
<u>Graphique 3</u>	Croisement Investissement PIP prévu/alloué	60
<u>Graphique 4</u>	Subvention d'exploitation (fonctionnement) obtenue	63
<u>Graphique 5</u>	Croisement de la subvention d'exploitation /des charges	64
<u>Graphique 6</u>	Evolution du Chiffre d'Affaires	66
<u>Graphique 7</u>	Evolution des recettes par produit	67
<u>Graphique 8</u>	Croisement Subvention d'exploitation + Recettes / Charges	69

GLOSSAIRE

Intérêt général

Selon le livre blanc sur l'audiovisuel public (2007), *l'intérêt général* est la mission première qui découle du fait que les radios et télévisions du service public sont un bien commun et doivent avoir des programmes reflétant cela. Cela est générique pour le service public.

Prendre en compte *l'intérêt général*, c'est faire jouer à la radio et la télévision du service public, leur véritable rôle dans la communauté nationale. C'est faire prévaloir l'intérêt de la communauté sur celui des individus.

Service public

Selon Encarta 2008, c'est l'ensemble des fonctions d'intérêt général gérées par l'État ou ses relais, à l'usage de la communauté des citoyens et ressortissants d'un pays.

La Constitution du 11 décembre 1990, largement inspirée de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et de la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples de 1981, garantit la libre communication des pensées et des opinions comme étant un des droits de l'homme et stipule que tout citoyen peut parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté dans les cas déterminés par la loi.

Or, l'existence d'un service audiovisuel public fort, dynamique et bien géré, est également une exigence du pluralisme médiatique.

Liberté éditoriale

C'est en quelque sorte la forme que prend la liberté d'expression lorsqu'elle s'applique aux médias comme entité.

La convergence des médias

La convergence des médias est la fusion de domaines autrefois distincts de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel. Elle renvoie à la manière dont les éléments numériques peuvent être reliés entre eux par une variété de moyens (réseaux hertziens, satellite, Internet, câbles...).

RESUME DE L'ETUDE

Si la situation de monopole avait jusque-là permis à l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) de s'imposer aux auditeurs, il est loisible de constater à partir des années 90, un bouleversement inhérent à l'effet de la libéralisation de l'espace audiovisuel.

Avec son statut d'office à caractères social, scientifique et culturel, l'ORTB qui doit assurer la mission de média de service public avec désormais 35 centres émetteurs, est actuellement confronté à de sérieuses difficultés surtout d'ordre financier.

Les observations faites sur le fonctionnement de l'ORTB en pleine mutation ont révélé des insuffisances dont l'une est relative au déficit de son financement.

Les problèmes spécifiques relatifs à ce problème sont :

- L'accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB,
- L'inadéquation entre subventions attendues et subventions allouées,
- La baisse des recettes propres générées.

Pour une étude prospective, notre réflexion a porté sur le thème : « contribution à l'amélioration du financement de l'ORTB ».

Après avoir défini les objectifs de cette étude, les causes supposées de ces problèmes ont été déterminées et ont permis la formulation des hypothèses ci-après :

- ✓ L'accroissement des charges de fonctionnement est dû au ralentissement du projet de couverture radiophonique et télévisuelle du territoire national.
- ✓ L'inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public explique l'inadéquation entre les subventions attendues et les subventions allouées.

- ✓ La baisse des recettes propres générées résulte de l'étroitesse du marché publicitaire.

La vérification de ces hypothèses a été faite grâce à une analyse des données collectées auprès des cadres et responsables de l'ORTB, ciblés par une technique de choix raisonné.

Le diagnostic ainsi établi, des approches de solutions ont été proposées pour résoudre les problèmes. Elles se résument à :

- la prise d'une loi sur le financement des médias audiovisuels publics ;
- la révision du mécanisme d'attribution des différentes subventions ;
- l'amélioration des recettes commerciales par la proposition de nouveaux produits destinés à la vente.

Des recommandations ont été formulées à l'endroit de l'ORTB et de l'Etat pour la mise en œuvre des approches de solutions proposées, qui contribueront au financement adéquat de l'ORTB.

Dans le contexte actuel de convergence des médias, il urge que les responsables tiennent compte de tous les éléments sus évoqués en vue de maintenir un ORTB fort, car plus le réseau public sera faible, moins la tendance sera grande pour le privé d'augmenter la qualité des contenus.

MOTS-CLES :

- 🌀 **ORTB**
- 🌀 **Financement**
- 🌀 **Couverture radiophonique et télévisuelle**
- 🌀 **Publicité**
- 🌀 **Redevances**
- 🌀 **Subventions**
- 🌀 **Recettes commerciales**

SOMMAIRE

IDENTIFICATION DU JURY	II
REMERCIEMENTS.....	IV
SIGLES ET ABREVIATIONS	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES.....	VII
GLOSSAIRE	VIII
RESUME DE L'ETUDE.....	X
SOMMAIRE	XII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : PRESENTATION DE L'ORTB ET VISION GLOBALE DE L'ETUDE	4
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORTB ET OBSERVATIONS DE STAGE	5
SECTION 2: CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION.....	22
CHAPITRE PREMIER : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A L'APPROCHE METHODOLOGIQUE ADOPTEE.....	35
SECTION 1: DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA REALISATION DU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE	36
SECTION 2: REVUE DE LITTERATURE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	43
CHAPITRE DEUXIEME : ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS	54
SECTION 1: PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	55
SECTION 2 – APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.	71
CONCLUSION GENERALE.....	81
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	84
ANNEXES.....	85

INTRODUCTION GENERALE

La radio dans les zones rurales et la télévision dans les centres urbains sont de très loin, les principales sources d'information et de culture de la majorité des hommes et des femmes à la surface du globe : les plus accessibles même aux illettrés, les plus proches, dans la vie quotidienne des citoyens et dans l'identité de chaque pays. Il est traditionnellement assigné aux médias trois fonctions : informer, éduquer et divertir. Plus que la presse écrite, elles sont désormais présentes dans les contrées les plus reculées du Bénin grâce à l'utilisation des langues nationales et la diversité des émissions qui rencontrent l'adhésion des populations et renforcent leur sentiment d'appartenance à une nation.

Avec sa vocation première d'établissement à caractères social, scientifique et culturel, l'ORTB a une responsabilité immense dans la mise en œuvre des trois missions précitées. Elle requiert une information juste, objective, étayée et orientée vers les préoccupations réelles de la population.

C'est pourquoi le gouvernement béninois s'est engagé dans un vaste programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale.

Ainsi, pour son fonctionnement au quotidien, l'ORTB met en marche désormais 35 centres émetteurs au lieu de 08 jusqu'en 2009, avec un parc automobile passé de 18 à 65 véhicules et un parc de 03 à 35 groupes électrogènes. Ceci induit des charges liées à l'accroissement du personnel, à la consommation de gas-oil et les charges récurrentes de fonctionnement (eau, téléphone, électricité).

A ce jour, le programme a assuré l'essentiel en personnel et équipements ainsi que la logistique. La progression spectaculaire ainsi réalisée, l'ORTB qui jusque-là a fait la politique de ses moyens en conjuguant des subventions de fonctionnement aléatoires et dérisoires avec ses

ressources propres, a-t-il les moyens de faire tourner convenablement cette désormais grosse machine ?

Comment l'ORTB doit constamment ajuster ses méthodes de fonctionnement pour répondre aux besoins d'informations rapides et de plus en plus exigés sur toute l'étendue du territoire national et au-delà des frontières?

Comment continuer d'assurer sa mission d'intérêt public tout en recherchant les moyens de sa rentabilité pour espérer sa survie dans un environnement concurrentiel?

Dans quelle mesure l'Etat contribuera t-il à garantir la qualité du service public en assurant les moyens de fonctionnement de l'ORTB?

La recherche de réponses idoines à ces questions nous a amenée à réfléchir sur le sujet : **«CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU FINANCEMENT DE L'ORTB »**.

Notre étude, vue sous l'angle d'une démarche de sensibilisation pour la consolidation des effets découlant des mutations de l'ORTB, sera structurée en trois parties. La première portera sur le ciblage de la problématique et la vision globale de résolution, la seconde aux objectifs et à l'approche méthodologique puis la dernière partie abordera le diagnostic par la vérification des hypothèses et enfin les suggestions et recommandations.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :
PRESENTATION DE L'ORTB ET DETERMINATION
DE LA VISION GLOBALE DE L'ETUDE

Ce chapitre, consacré essentiellement à la présentation du cadre physique de notre étude, nous conduira respectivement à l'Etat des lieux, au ciblage de la problématique du sujet et enfin à la vision globale de résolution de la problématique.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE L'ORTB ET OBSERVATIONS DE STAGE

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE L'ORTB

A – Historique, Statut et Mission de l'ORTB

Le siège social de l'ORTB est fixé à Cotonou, à la Place du Souvenir, ex Place des Martyrs. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire de la République du Bénin par décision du Gouvernement saisi par le Ministre de tutelle sur proposition motivée du Conseil d'Administration de l'Office.

❖ Historique

L'ORTB est le fruit d'une longue évolution. La Radiodiffusion a démarré ses émissions le 07 mars 1953 dans un petit bureau de l'ex-OPT (Office des Postes et Télécommunication) sous l'appellation de Radio Cotonou. Son programme était agrémenté de nouvelles, de musique et de communiqués. Elle fut rebaptisée Radio Dahomey le 1^{er} octobre 1958 et gardera cette dénomination jusqu' au 1^{er} août 1970. Ensuite, avec les coups d'Etat militaires, Radio Dahomey a connu les dénominations ci-après :

- du 1^{er} août 1970 au 26 octobre 1972 : la Voix du Progrès ;
- du 26 octobre 1972 au 28 février 1990 : la Voix de la Révolution ;
- depuis le 28 février 1990 qui est la date de clôture de l'historique Conférence des Forces Vives de la Nation, la Radiodiffusion porte le nom de Radio Bénin.

Quant à la Télévision, elle fut construite en 1972, mais elle ne sera fonctionnelle qu'en 1978, c'est-à-dire six ans après sa création. Par ordonnance n° 75-43 du 21 juillet 1975 la fusion des deux médias fut réalisée pour devenir à terme, l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB).

Depuis le 11 décembre 1990, la République du Bénin est régie par une Constitution qui prône le libéralisme et met l'accent sur la promotion du facteur humain. De façon explicite, la Constitution admet les principes de l'égalité des citoyens et de leur accès équitable aux médias quel que soit leur statut. La mise en vigueur de cette Constitution a induit la libéralisation de l'espace audiovisuel marqué par un partage de cet espace par l'ORTB et plusieurs autres organes de Radiodiffusion et de Télévision. A ce jour, seul l'ORTB assure une couverture nationale de l'espace audiovisuel béninois.

C'est l'arrêté n° 003/MCC/CAB/SP-C du 19 janvier 1994 qui a défini les attributions de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin.

Dans son évolution, l'Office s'est enrichi d'un nouvel organe dans la partie septentrionale du pays par la mise en service de la Station Régionale de Parakou en 1983 fruit de la Coopération Allemande qui a assuré sa construction et son équipement. Au fil des ans, Radio Bénin s'est dotée d'une chaîne de proximité en modulation de fréquence, Atlantic FM créée le 9 mai 1994.

Jusqu'en 2008, les taux de couverture télévisuelle et radiophonique étaient respectivement 40% et 60%. La réalisation de 28 nouveaux centres de réémission, dans le cadre du programme d'extension de la couverture radiophonique et télévisuelle du territoire national, fait désormais passer ces taux à 95% environ en 2010.

La liste des localités où sont implantés les centres d'émission de l'ORTB est la suivante¹ :

Tableau I : Localisation des centres d'émissions et de réémissions

N°	Centres	N°	Centres	N°	Centres
1.	Cotonou	13.	Bassila	25.	Madékali
2.	Abomey-Calavi	14.	Alédjo	26.	Kompa
3.	Sèhouè	15.	Djougou	27.	Ségbana
4.	Abomey	16.	Natitingou	28.	Malanville
5.	Lokossa	17.	Tanguiéta	29.	Kandi
6.	Agouna	18.	Matéri	30.	Bembéréké
7.	Pobè	19.	Boukoumbé	31.	Nikki
8.	Kétou	20.	Pendjari	32.	Parakou
9.	Idigni	21.	Porga	33.	Kaboua
10	Dassa-Zoumè	22.	<i>Kouandé</i>	34.	Tchaourou
11	Savalou	23.	Kérou	35.	Savè
12	Bantè	24.	Banikoara		

Source : Document Projet Couverture Radiophonique et Télévisuelle Intégrale du Territoire Nationale du Bénin (2007)

❖ Statut juridique

Les Statuts de l'ORTB ont été approuvés par le décret n°99-315 du 21 juin 1999. Ce décret consacre l'Office comme un établissement public à caractères social, scientifique et culturel doté d'une personnalité morale et de l'autonomie financière. L'Office est régi par les dispositions des statuts actuels ainsi que par celles de la loi organique N° 92-021 du 21 août 1992 relative à la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC), de la loi N° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et

¹ Les anciens centres de réémission sont indiqués en gras et en italique.

fonctionnement des Offices à caractères social, scientifique et culturel et du Décret N° 2005-252 du 06 mai 2005 portant approbation de ses statuts.

❖ **Objet et mission**

Conformément à l'article 3 de ses statuts, l'ORTB a pour objet l'exploitation du service public de Radiodiffusion et Télévision. A ce titre, l'Office a pour mission :

- d'étudier, de réaliser des émissions d'information générale et des programmes de Radiodiffusion et de Télévision répondant aux objectifs politiques, économiques et socioculturels de l'Etat Béninois ;
- de produire, de coproduire, d'acquérir, d'échanger et de programmer des émissions de Radiodiffusion et de Télévision destinées au public sans distinction de race, de culture, de sexe, et de religion ;
- de contribuer au renforcement de l'unité nationale en diffusant des émissions qui favorisent l'intégration et l'éducation permanente de tous les citoyens ainsi que le développement de tout le pays ;
- d'aider au renforcement des valeurs sociales par la promotion d'une éthique basée sur le respect de la personne humaine, du citoyen et du bien public ;
- d'assurer le rayonnement et le prestige du Bénin à l'étranger ;
- **de servir de référence nationale en matière d'audiovisuel par la qualité** technique, professionnelle et artistique de ses services et productions.
- de prospecter et diffuser des annonces publicitaires et des communiqués conformément à la réglementation en vigueur.

❖ **Clientèle de l'ORTB**

L'ORTB travaille avec une clientèle scindée en quatre grandes catégories et résumée dans le tableau ci-après:

Tableau II : Répartition catégorielle de la clientèle de l'ORTB

- Clientèle privée	• Particuliers
	• Entreprises individuelles
	• Personnel de l'ORTB
- Sociétés/ Etat et Collectivités	• Entreprises commerciales
	• Entreprises industrielles
	• Sociétés d'Etat ou Sociétés mixtes, Offices et Collectivités territoriales
	• Gouvernement
- Clientèles organismes	• Organismes internationaux
	• Ambassades
- Clientèle association	• ONG
	• Congrégations religieuses

Source : notre étude

B- Organes de gestion et de décision de l'ORTB

Les organes de gestion de l'ORTB comprennent :

- le Conseil d'Administration ;
- le Comité de Direction ;
- la Direction Générale ;
- le Secrétariat Général ;
- la Direction Technique ;
- la Direction Technique Adjointe Chargée de la Diffusion ;

- la Direction Technique Adjointe Chargée de la Transmission et du Multimédia ;
- la Direction de la Radiodiffusion nationale ;
- la Direction de la Télévision Nationale ;
- la Direction Régionale de Parakou ;
- la Direction des Relations Publiques ;
- l'Agence Comptable ;
- le Commissariat Aux Comptes.

➤ **Le Conseil d'Administration**

Selon l'article 7 des Statuts, l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin est administré par un Conseil d'Administration investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'Office et pour faire ou autoriser tous actes ou opérations relatifs à son objet. Sa composition, ses pouvoirs et ses modalités de fonctionnement sont prévus par les statuts. Il a les pouvoirs suivants :

- Elaborer la politique générale de l'Office en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social du pays ;
- Recevoir directement la communication des rapports trimestriels et annuels des commissaires aux comptes et délibérer à leur sujet ;
- Faire une étude prévisionnelle sur les perspectives d'activités et le budget pour l'exercice suivant et les comptes de l'exercice écoulé de l'Office ;

- Arrêter par période annuelle les notes, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer les performances de l'Office.

Le Conseil d'Administration délègue au Directeur Général certains pouvoirs qui sont définis dans le règlement intérieur. Il se réunit deux (02) fois par an en session ordinaire. Il tient des sessions extraordinaires en cas de besoin.

L'article 8 des Statuts précise que le Conseil d'Administration est composé de sept (07) membres :

- le Ministre de tutelle ou son représentant, Président ;
- le représentant du Ministre en charge des Finances et de l'Economie ;
- le représentant du Ministre en charge du Développement ;
- le représentant du Ministre en charge de l'Agriculture ;
- le représentant du personnel de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin élu en Assemblée Générale ;
- le représentant des usagers désigné par le Ministre de tutelle ;
- une personnalité compétente dans le domaine de l'audiovisuel désignée par le Ministre de tutelle.

Conformément à l'article 9, les Administrateurs sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres pour un mandat de quatre (04) ans renouvelable.

➤ **La Direction Générale et le Comité de Direction**

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) est géré par un Directeur Général assisté d'un Comité de Direction qui est consulté pour toutes les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique générale de l'Office.

- Le Comité de Direction

Le Comité de Direction est un organe consultatif obligatoire. Il est composé de l'instance dirigeante de l'Office et d'un représentant du Syndicat. Il est présidé par le Directeur Général ou son représentant. Il se réunit au moins une (01) fois par semaine.

- Le Directeur Général

Le Directeur Général est nommé par un décret pris en Conseil des Ministres après un choix consécutif à la proposition de trois candidatures par la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication. La Direction Générale est l'organe de gestion de l'Office. Le DG est l'ordonnateur du budget. Il représente l'Office dans tous les actes de la vie civile.

- Le Secrétaire Général

Le Secrétaire Général est nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition de la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication. Il est chargé de la gestion administrative de l'Office.

Les Directeurs d'organes de l'ORTB sont placés sous l'autorité du Directeur Général. Ils sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition de la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication. Il s'agit des Directeurs suivants :

- Le Directeur de la Radiodiffusion

Il dirige la Radiodiffusion Nationale qui se trouve à Cotonou. Elle est subdivisée en six (06) Services. Chacun des six (06) Services, démembrement de la Direction, mène les activités relevant de la mission qui lui est assignée. A ce titre, il est responsable du contenu et de la qualité des éditions des journaux parlés et de toutes autres productions radiophoniques.

- Le Directeur de la Télévision

Il organise, coordonne et contrôle toutes les activités relatives à la production télévisuelle. Il veille à la réalisation et à la diffusion des informations conformément à la déontologie et à l'éthique de la profession. A ce titre, le Directeur de la Télévision est responsable du contenu et de la qualité des éditions des journaux télévisés et de toutes autres productions télévisuelles.

- Le Directeur de la Station Régionale de Parakou

Il organise, coordonne et contrôle toutes les activités relatives à la production radiophonique et télévisuelle, veille à la réalisation et à la diffusion des informations conformément à la déontologie et à l'éthique de la profession. A ce titre, le Directeur Régional est responsable du contenu et de la qualité des éditions des journaux parlés et de toutes autres productions radiophoniques et télévisuelles. Il assure un programme varié et équilibré et veiller à la bonne gestion du matériel technique mis à sa disposition.

Certains autres Directeurs sont nommés par le Directeur Général, après approbation du Ministre de tutelle. Il s'agit du Directeur Technique, des Directeurs Techniques Adjoints, du Directeur des Relations Publiques et du Directeur des Ressources Humaines.

- ★ Le Directeur Technique

Il a pour rôle de concevoir le plan de développement technique et de proposer les choix techniques et technologiques. Il veille au bon fonctionnement du réseau technique radiophonique, télévisuel et informatique (transmission, diffusion et multimédia), à la qualité technique des émissions, à l'inspection technique et à la maintenance des équipements, à l'exécution et au suivi de tous les projets techniques de

l'ORTB. Il veille également à la mise à jour du plan de fréquences de l'Office, aux mesures périodiques de champs en vue d'éviter les interférences, à la bonne retransmission en direct des grands événements et au respect de la réglementation nationale et internationale en matière d'exploitation des fréquences. Il a en outre la charge d'une bonne alimentation énergétique du réseau et de la protection des équipements contre les surtensions et les décharges atmosphériques ainsi que de la tenue à jour du fichier central des immobilisations techniques. Il est assisté et suppléé au besoin par deux (02) Directeurs Techniques Adjoints.

★ Le Directeur des Relations Publiques

Il a pour mission d'assurer la promotion des activités de l'ORTB. A cet effet, il élabore les stratégies en vue de l'accroissement des recettes et de la fidélisation de la clientèle de l'ORTB et développe les relations de partenariat avec les clients.

★ Le Directeur des Ressources Humaines

Il élabore la politique de recrutement de l'Office, organise les tests de recrutements internes, procède régulièrement à la mise à jour des postes, veille à l'enregistrement et au suivi des informations concernant le personnel, à la conservation des dossiers individuels, gère les congés et les autorisations d'absence des agents, de même que la carrière des agents, veille à l'application des dispositions légales et réglementaires liées aux ressources humaines. Il est également chargé de la gestion des contentieux administratifs et sociaux du personnel, des déclarations sociales du personnel et de l'élaboration du plan de formation de l'Office.

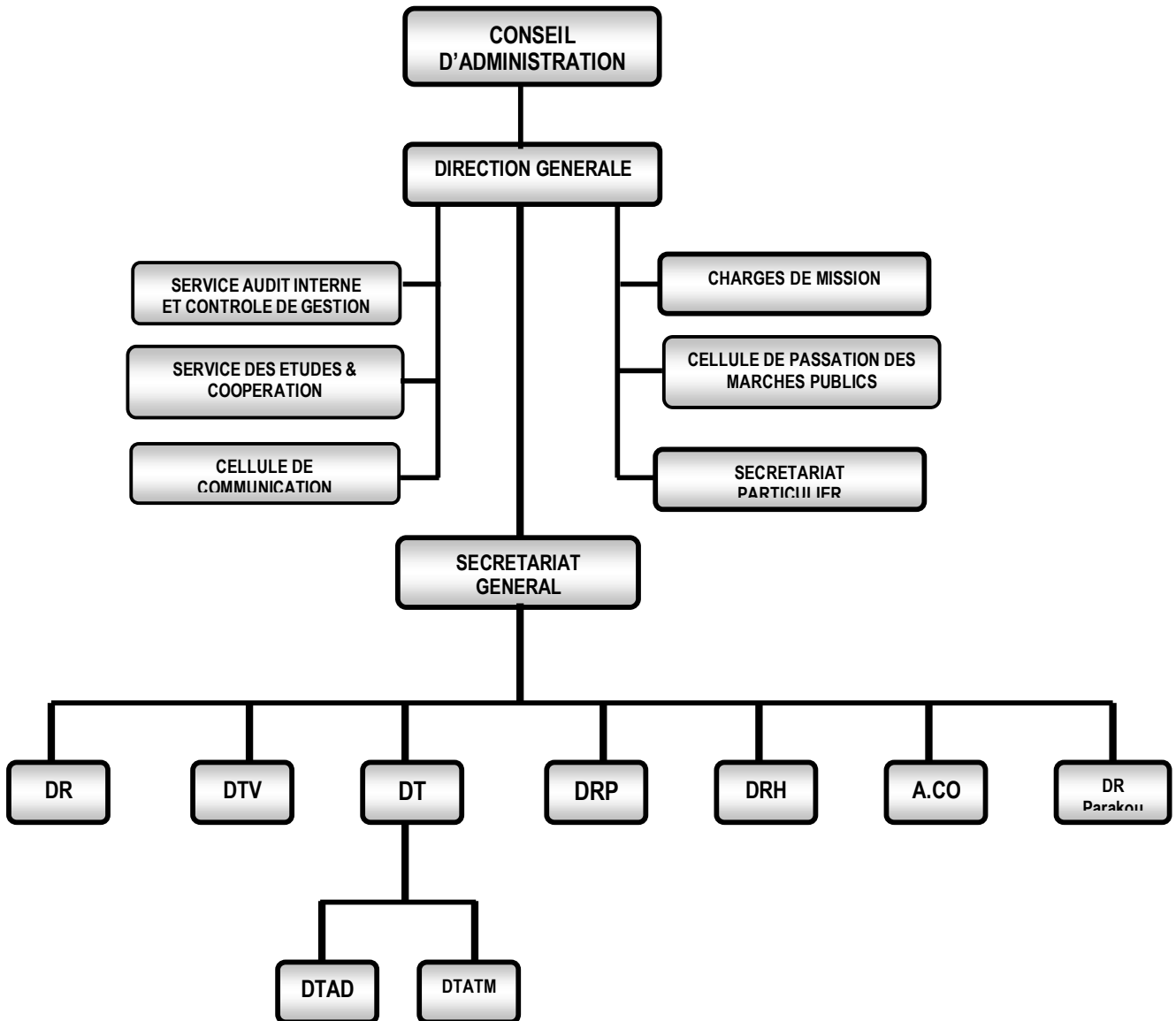
• L'Agent Comptable

L'Agent Comptable est nommé par le Ministre chargé des finances, sur requête du Ministre de tutelle. Il est le seul habilité à tenir les

comptes et les caisses de l'Office. Il assure la gestion financière et comptable de l'Office, propose au supérieur hiérarchique la politique et les stratégies financières, contrôle l'exactitude et la validité des pièces de dépenses, assure le contrôle et le suivi de la trésorerie. Il présente la situation hebdomadaire de trésorerie au Directeur Général, veille à l'élaboration à bonne date des états financiers et prévisionnels et à la réalisation des travaux d'inventaire.

- Les Commissaires aux Comptes

Deux (02) Commissaires Aux Comptes sont nommés par décret sur proposition conjointe du Ministre chargé des Finances et celui chargé des Entreprises Publiques. Ils procèdent au moins deux (02) fois par an à une vérification approfondie des comptes de trésorerie et aux moins une (01) fois par an à une vérification approfondie de tous les comptes de l'Office.

Schéma 1 : ORGANIGRAMME DE L'ORTB

Source : Manuel de procédures de l'ORTB (2009)

Légende

DR: Directeur de la Radiodiffusion

DTV: Directeur de la Télévision

DT: Directeur Technique

DTAM: Directeur Technique Adjoint chargé de la Transmission et du Multimédia

DTAD: Directeur Technique Adjoint chargé de la Diffusion

DRP: Directeur des Relations Publiques

DRH: Directeur des Ressources Publiques

A.CO: Agent Comptable

❖ Les Ressources Humaines

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) a un effectif composé principalement de deux (02) grandes catégories d'agents : les Agents Permanents de l'Etat (APE) et les Agents Régis par Accord d'Etablissement. A ces deux (02) catégories s'ajoutent quelques collaborateurs extérieurs.

Les Agents Permanents de l'Etat constituent les agents originels de l'Office. Leur effectif est vieillissant et subit inexorablement un amenuisement constant en raison, d'une part, du non recrutement de nouveaux APE et d'autre part, des départs annuels à la retraite et des mouvements statutaires. Pour pallier ce déficit permanent, l'Office a depuis les années 1980, procédé au recrutement des agents contractuels aujourd'hui régis par l'Accord d'Etablissement du 10 janvier 2009.

Tableau III : Point de l'effectif général de l'ORTB

Catégorie de personnel	Effectif du personnel			
	2007	2008	2009	2010
Nouveaux recrutements	16	15	194	0
APE	217	198	167	150
Contractuels	215	211	285	480
Collaborateurs extérieurs	60	62	04	31
Effectif total	508	486	650	661

Source : Notre étude

❖ Les Ressources Financières

Le budget de l'ORTB pour l'exercice 2010 est équilibré en ressources et en emplois à un montant de quinze milliards cinq cent vingt huit millions huit cent vingt trois mille neuf cent quatre vingt onze (15.528.823.991) francs.

Pour faire face à ses besoins d'exploitation, l'Office dispose des ressources financières qui sont générées par son activité.

D'autres ressources, par contre, sont mises à sa disposition sous forme de subventions d'exploitation en vue de combler l'insuffisance de ces produits qui n'arrivent pas à couvrir les charges d'exploitation élevées. Des dotations annuelles sont faites à l'Office par l'Etat. Elles sont décidées dans le cadre de la loi de Finances sur proposition du Ministre de tutelle. Les subventions de l'Etat concernent entre autres:

- les subventions salariales accordées (APE + Agents Régis par Accord d'Etablissement) ;
- les subventions pour couverture médiatique ;
- les subventions accordées par le CIRTEF et l'OIF ;
- les taxes radiophoniques et télévisuelles.

Ces dotations s'inscrivent dans le budget de l'Office. Sur décision de son Conseil d'Administration, l'Office peut recevoir des dons et legs conformément à la législation en vigueur. La dotation sera alors augmentée au franc pour franc du montant de ces dons et legs².

Au titre des autres produits d'exploitation, on peut citer ceux qui proviennent de son activité d'exploitation et de son activité financière. Il s'agit de :

- produits divers ;
- intérêts bancaires reçus ;
- subvention d'équilibre ...

Parfois certaines subventions sont accordées par l'Etat en vue de créer ou d'investir dans des domaines précis. Il s'agit des subventions

² Rapport de Recommandations des Commissaires aux Comptes (janvier 2008).

d'investissement qui viennent renforcer les ressources propres dont dispose l'Office.

Le fonds de dotation peut être augmenté par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Conseil d'Administration.

Il reste à signaler que l'Office de par son caractère d'établissement public ne fait pas recours aux dettes pour financer ses activités.

❖ **Les Ressources Matérielles : Infrastructures et équipements**

L'Office dispose des ressources matérielles qui sont composées en grande partie des infrastructures (Bâtiments administratifs, studios, salle de groupe électrogène, etc.), des équipements et de matériels de diverses catégories pour les besoins de ses activités. Elles sont parfois acquises sur fonds propres ou par dotation sous forme de subventions d'investissement accordées par les partenaires de l'Office. Elles sont localisées sur toute l'étendue du territoire national où l'Office a créé un Centre d'émission ou de réémission ou une Annexe Régionale. Avec le Programme de Couverture Radiophonique et Télévisuelle Intégrale du territoire national actuellement en cours, les infrastructures connaissent une forte augmentation par l'exploitation de nouveaux Centres et l'acquisition d'équipements.

PARAGRAPHE 2 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE

Il s'agit à ce niveau de regrouper d'une part, les constats qui constituent des forces et opportunités et d'autre part, ceux qui constituent des faiblesses et menaces afin d'en dégager des problématiques subséquentes. L'analyse s'est faite à partir des fonctions de l'Entreprise que sont :

- le marché ;
- les finances ;

- la production ;
- les ressources humaines ;
- la gestion de l'environnement externe.

A- Forces et Opportunités

Les forces identifiées à l'issue de cette analyse sont les suivantes :

- Effectivité de la couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national ;
- Mise en œuvre d'un Plan Stratégique de Développement (2010-2014) ;
- Existence d'une Direction Technique dynamique et disponible en dépit de conditions pénibles de travail;
- Acquisition d'équipements mobiles de productions /station mobile de montée sur satellite ;
- Crédibilité de service public.

Les opportunités suivantes ont été relevées :

- Soutien du gouvernement ;
- Demande croissante en productions locales ;

L'office présente des atouts non négligeables, mais du fait de la multitude des faiblesses, ces actions à encourager ne sont pas perceptibles.

Qu'en est-il des menaces et faiblesses détectées ?

B- Les Faiblesses et Menaces

Nombre de ces éléments sont tirés du plan stratégique de développement élaboré en 2010 par l'office. D'autres relèvent des discussions que nous avons eues avec les cadres.

Les faiblesses sont regroupées comme suit :

- Accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB;
- Insuffisance des subventions allouées par l'Etat, vu les besoins sans cesse croissants ;
- Baisse des recettes propres générées (confère **tableau XI, page 65**) ;
- Inexistence des politiques écrites de GRH ;
- Insuffisance de personnel dans tous les secteurs d'activité de l'office ;
- Conditions inappropriées de conservation des archives audiovisuelles de l'ORTB ;
- Non sécurisation de certains centres d'émission ;
- Non performance dans la gestion des ressources budgétaires ;
- Lenteur dans la mise en place du dispositif technique du passage de l'analogique au numérique ;
- Faible usage de la convergence des médias ;
- Rareté de dossiers d'enquête et de documentaires éducatifs produits localement ;
- Dominance de l'information à caractère politique ;
- Non recours aux archives dans la production audiovisuelle locale;
- Grilles des programmes non captivantes ;
- Eléments de reportage du nord diffusés en retard à cause de l'inexistence de moyens de transmission instantanée des fichiers vidéos, d'où la dépendance vis-à-vis du transport routier Cotonou-Parakou ;
- Diffusion des émissions rationnées (3 heures d'émission par jour sur groupe électrogène) dans certaines communes en attendant le raccordement au réseau électrique de la SBEE.

Les menaces identifiées sont les suivantes :

- Possibilité de couverture du territoire par d'autres média audiovisuels privés, ce qui réduirait le marché publicitaire de l'office;
- Accentuation de l'écart entre les charges de plus en plus croissantes et les subventions accordées par l'Etat ;
- Evolution de la réglementation en matière de publicité en faveur des chaînes privées;
- Résurgence des conflits domaniaux à l'image de celui du centre d'émission d'Abomey-Calavi.

SECTION 2: CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION

PARAGRAPHE 1 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

L'inventaire des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (**FFOM**) a permis de faire ressortir un certain nombre de problèmes.

Partant de cette analyse, il s'agira de "recréer une nouvelle entreprise" en s'appuyant sur les forces (atouts) et opportunités. Pour opérer cette mutation évolutive capable de "SAUVER " l'ORTB, la question suivante a été posée :

Qu'est-ce qui aujourd'hui n'est pas accessible et qui, s'il devenait possible, changerait les choses de fond en comble?

En guise de réponse, l'ORTB se doit de faire face désormais à des enjeux qui conditionnent sa survie même, dans l'univers médiatique béninois. Il s'agira pour cela de relever un certain nombre de défis qui ne sont pas des moindres:

- exister dans un univers de plus en plus concurrentiel ;
- définir et obtenir des financements à même de pérenniser son action.

A- Inventaire des problématiques possibles

L'inventaire est fait à travers le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt qui est récapitulé dans le tableau **IV**.

Tableau IV - Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problème général	Problématique
1.	Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB; • Insuffisance des subventions allouées par l'Etat, vu les besoins sans cesse croissants • Baisse des recettes propres générées 	Insuffisance du financement de l'ORTB	Problématique de l'insuffisance du financement de l'ORTB
2.	Gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence de politiques de GRH • Insuffisance de personnel dans tous les secteurs d'activité de l'office ; • Conditions inappropriées de conservation des archives audiovisuelles de l'ORTB • Non sécurisation de certains centres d'émission • Gestion peu performante des ressources budgétaires 	Gestion non performante des ressources de l'office	Problématique de l'inefficacité de la gestion des ressources humaines matérielles et financières de l'ORTB
3.	Technologie numérique	<ul style="list-style-type: none"> • Lenteur dans la mise en place du dispositif technique du passage de l'analogique au numérique • Faible appropriation de la convergence des médias 	Hésitation face aux exigences des normes internationales	Problématique de l'approche hésitante du passage au tout numérique
4.	Production de contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Quasi-inexistence de dossiers d'enquête et de documentaires éducatifs locaux • Dominance des informations à caractère politique • Grille des programmes non captivante • Eléments de reportage diffusés en retard • Emissions rationnées (3 heures d'émission par jour sur groupe électrogène) dans certaines communes 	Non compétitivité des prestations	Problématique de la non compétitivité des programmes radiophoniques et télévisuels et des services offerts

Source : notre étude

B- : Choix de la problématique et formulation du sujet

Les différents problèmes étant identifiés, nous choisirons la problématique devant faire l'objet de notre étude. Une fois le choix effectué, nous aborderons la spécification de cette problématique.

Notre étude nous a permis de dégager quatre problématiques. Il s'agit de la:

- ★ Problématique de l'insuffisance du financement de l'ORTB ;
- ★ Problématique de l'inefficacité de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières de l'ORTB ;
- ★ Problématique de l'approche hésitante du passage au tout numérique ;
- ★ Problématique de la non compétitivité des programmes radio télévisuels et des services offerts.

La résolution des différents problèmes énumérés et des problématiques dégagées dans notre état des lieux contribuera d'une part, à prendre des décisions éclairées compte tenu des missions de l'office et d'autre part à lui donner des chances de se maintenir dans cet environnement concurrentiel, en vue de répondre aussi bien aux exigences du secteur qu'à l'attente du public.

Mais, du fait de l'impossibilité de traiter toutes les problématiques recensées dans notre état des lieux et conscients qu'au terme du programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale, l'ORTB aura de sérieuses difficultés à faire face aux charges de fonctionnement qui sont actuellement couvertes par le projet, nous avons jugé utile d'orienter notre recherche sur la Problématique de l'insuffisance du financement de l'ORTB.

Plusieurs raisons justifient le choix de cette problématique.

La question du financement des médias dans le cadre de leur mission de service public donne lieu à de nombreuses déclarations officielles

assorties de recommandations dont certaines dispositions sont communes et universelles.

La Commission Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples déclarait à Banjul³, le 23 octobre 2002 que tous les organismes de radiodiffusion-télévision contrôlés par l'Etat et le gouvernement doivent être transformés en organismes de radiodiffusion-télévision de service public devant rendre des comptes au public par le biais du corps législatif et non au gouvernement, conformément aux principes ci-après :

- les organismes de radiodiffusion-télévision doivent être gérés par un conseil protégé contre l'ingérence, en particulier de nature politique ou économique;
- l'indépendance éditoriale des organes publics de la radiodiffusion-télévision doit être garantie ;
- les organismes de radiodiffusion-télévision doivent être adéquatement financés de manière à être protégés de toute ingérence arbitraire dans leurs budgets;
- les organismes de radiodiffusion-télévision publics doivent tout faire pour veiller à ce que leur système de transmission couvre l'ensemble du territoire,
- la mission de service public des organismes de radiodiffusion-télévision publique doit être clairement définie et inclure une obligation de garantir que le public reçoive des informations adéquates, politiquement équilibrées, surtout en période électorale.

Rappelons que l'une des missions assignées à l'ORTB est de servir de référence nationale en matière d'audiovisuel par la qualité technique, professionnelle et artistique de ses services et productions.

³ Res.62(xxxii)02: résolution sur l'adoption de la déclaration de principes sur la liberté d'expression en Afrique

En pleine mutation technologique, géographique et pour l'élargissement de son programme, l'ORTB est confronté à un défi majeur, celui du financement. L'omniprésente question du financement du média de service public afin d'assurer:

1. L'équilibre de sa trésorerie (ressources, emplois),
2. la gestion des ressources humaines (gestion, formation),
3. les investissements et la modernisation,
4. la production de contenus conformes aux normes.

Aussi, le passage au tout numérique, l'adoption de nouveaux formats (normes et standards) et l'investissement de nouvelles plates-formes de diffusion nécessitent-ils de lourds investissements techniques (numérisation des archives, captation, édition, production, émission), organisationnels (nouveaux processus, formation du personnel, recrutement, etc.), sans oublier le montant de l'exploitation des droits sur de nouvelles plates-formes. Ces investissements, supportés en tout ou partie par l'État selon les différents modèles de financement en vigueur (redevance, financement mixte, publicité, subvention de l'Etat) supposent que les stratégies numériques des médias de service public s'inscrivent dans les missions confiées au service public.

Il est évident que l'amélioration des prestations ne dépend pas seulement des qualités professionnelles ni de la seule volonté de faire bouger les choses. Elle dépend aussi et surtout des conditions de travail et des moyens mis à disposition. Ne dit-on pas dans l'armée : « une mission, des hommes et des moyens » ?

C'est pour des approches de solutions aux soucis des responsables de l'ORTB quant au fonctionnement de ces 35 centres d'émission à raison de huit (08) émetteurs par centre, que nous avons choisi de réfléchir sur :

La Problématique de l'insuffisance du financement de l'ORTB

Le problème général est celui de l'insuffisance de financement

Les problèmes spécifiques qui y sont liés concernent :

- L'accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB,
- L'inadéquation entre subventions attendues et subventions allouées par l'Etat,
- La baisse des recettes propres générées.

Dans l'optique de proposer des solutions aux problèmes spécifiques relatifs à cette problématique, le sujet de notre étude est formulé en terme de : «**Contribution à l'amélioration du financement de l'ORTB**».

PARAGRAPHE 2: SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE

A - Spécification de la problématique

Dans « **Les principes de la liberté d'expression et la réglementation de l'audiovisuel** », **Toby Mendel** rejoint les principes sur la liberté d'expression en Afrique ⁴ de la **Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples** en énonçant à son **Principe 36**: « Eu égard à leur mission, le financement des organismes publics de radiotélévision devrait être adéquat et organisé de manière à les protéger de toute ingérence arbitraire dans leur budget ».

Le professeur Pierre Trudel de la Faculté de Droit de l'université de Montréal affirme dans « Pour un financement de la radiotélévision compatible avec la liberté d'expression » qu'il existe une adéquation entre l'obligation de financement du service public et la liberté éditoriale. Les principales composantes d'un statut pour l'audiovisuel public selon Trudel doivent comporter des garanties au sujet du pluralisme et de l'indépendance politique. « Il doit prévoir des balises dans le mode de nomination de la

⁴ Principes adoptés le 23 octobre 2002 par la Commission Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples lors de sa 32^{ème} session ordinaire à Banjul-GAMBIE

direction de même qu'un statut conséquent pour le personnel et les collaborateurs, des mécanismes de contrôle sur la mission générale de même que sur le contrôle des activités courantes doivent pareillement être mis en place. Les organismes doivent posséder une indépendance organisationnelle et de gestion surtout, l'indépendance financière ».

Or, même si l'Afrique s'approprie de plus en plus la presse audiovisuelle, les déterminants et processus historiques de cette appropriation font que les sources de financement sont diverses et les modalités réelles ou souhaitées ne sont pas inscrites dans la durée.

Nous situant dans le cadre restreint du CIRTEF (Conseil International des Radios et Télévisions des pays d'Expression Française), nous constatons que les médias audiovisuels publics n'ont pas le même statut. Si le média audiovisuel public au Bénin est à caractères social, culturel et scientifique, il est en Côte d'Ivoire celui d'une société d'économie mixte de type particulier, un organe d'Etat⁵ au TOGO, un service public à caractère administratif au Burundi et au Gabon, un service public à caractère industriel et commercial au Niger. En d'autres termes, c'est en fonction de leur statut juridique que les radiotélévisions déterminent leur financement.

En conséquence, les sources de financement sont tout aussi diverses. C'est pour cette raison, que les voix s'élèvent pour demander que quelle que soit la source ou les sources de financement, des textes garantissent aux médias publics les conditions pour exercer et accomplir leur mission en toute indépendance (Toby Mendel, Principe 34) dans « Les principes de la liberté d'expression et la réglementation de l'audiovisuel ». Il s'agit en réalité de servir l'intérêt général, véritable rôle du service public dans la communauté nationale.

⁵ Le CIRTEF a, lors de sa 2^{ème} conférence à Antananarivo en 1998, appelé les pays africains francophones à accélérer l'évolution des médias d'Etat vers des médias de service public dotés de l'autonomie juridique et financière.

En effet, contrairement aux médias audiovisuels privés, la radiotélévision publique n'est pas commerciale et n'est pas soumise aux impératifs de la rentabilité, comme le souligne MAMA (2002, page 33).

Le tableau V présente les critères différenciant l'organe de presse de service public, l'organe gouvernemental et le média privé.

Tableau V : Tableau comparatif des critères différenciant média de service public, média gouvernemental et média privé

	Ligne Editoriale	Financement	Pluralisme	Nomination des Responsables	Contrôle	Objectifs
Média de Service Public	Déterminée selon des critères professionnels	Garanti par une loi	Diversité des opinions	Assurée par un mécanisme garantissant l'indépendance	Interne et externe régulier et obligatoire (Organe de régulation)	<ul style="list-style-type: none"> - Informer - Eduquer - distraire
Média Gouvernemental	Déterminée par le Gouvernement ou le ministre de tutelle	Décidé par le Gouvernement ou le ministre de tutelle	Priorité au point de vue du Gouvernement	Assurée par le Gouvernement ou par le ministre ; ce dernier décide seul de l'opportunité de leur maintien au poste ou non	Quand cela s'impose Dépend de l'organe de régulation	<ul style="list-style-type: none"> - informer - convaincre
Média Privé	Déterminée par le promoteur ou le gestionnaire et en conformité avec la loi	Déterminée par le promoteur et conforme à la loi	Dépend des contextes et conforme à la réglementation en vigueur	Assurée par le promoteur selon des critères de loyauté et de rentabilité	Dépend du promoteur et de l'organe de régulation	<ul style="list-style-type: none"> - informer - distraire - faire des profits

Source : MAMA Soumaïla (2002,p.33)

B- Vision globale de résolution de la problématique

Sous cette rubrique, nous aborderons les approches théoriques de résolution tant du problème général que des problèmes spécifiques.

Rappelons que le problème général soulevé est le déficit de financement.

En réalité, si les infrastructures existantes ne bénéficient ni de l'appui de fonctionnement, ni de prévisions d'amortissement nécessaires et si le personnel n'est pas préparé pour la gestion concrète et durable, la viabilité aurait été entravée par le manque d'accès au fonds. Ainsi, le financement public doit-il être perçu comme un outil de développement et de viabilisation du média de service public.

La résolution de ce problème a tenu compte de deux facteurs essentiels à savoir, la nécessité d'engager le processus devant aboutir à la mise en place d'un cadre réglementaire de financement adéquat de l'ORTB conformément à la Déclaration de Accra sur le Service Public de l'Audiovisuel en Afrique de l'Ouest⁶ et une exploration d'idées novatrices en vue d'accroître les ressources propres générées par l'ORTB. Ces deux instruments permettront un meilleur rendement et une durabilité des acquis.

🌀 Approche théorique de résolution du problème général

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche méthodologique en cinq (05) étapes présentées comme suit :

⁶ (Fondation pour les Médias de l'Afrique de l'Ouest - Accra du 16 au 18 septembre 2002)

Le statut et mandat des organismes de service public de l'audiovisuel doivent être prévus par une législation qui précise et définit les mandats, attributions, responsabilités, modalités de nomination et les mécanismes de financement et de contrôle.

Etape n°1 : Définition des objectifs, recherche des causes aux problèmes spécifiques et formulation des hypothèses

- La définition des objectifs (général et spécifiques) est en adéquation avec les problèmes retenus et en fonction des limites d'un mémoire.
- Ensuite, les causes possibles aux problèmes sont recherchées et parmi elles, nous ferons la sélection des plus plausibles pour mieux comprendre ces problèmes.
- Enfin, de ces causes, découlent des hypothèses de recherche qui sont formulées par rapport au problème général et aux problèmes spécifiques en résolution.

Etape n° 2 : Revue de littérature

Elle précise l'état des connaissances antérieures sur la problématique en résolution et procède également à une clarification conceptuelle.

Etape n° 3 : Cadre méthodologique de l'étude

La méthodologie sert à identifier l'outil d'analyse des données et à produire des informations utiles à des analyses subséquentes. Elle recouvre aussi bien l'approche théorique que celle empirique.

Etape n° 4 : Collecte et analyse des données

Elle nous permet de collecter les informations nécessaires à la vérification des hypothèses pour aboutir à une formulation du diagnostic. Cela passe par la réalisation d'entretiens.

Etape n° 5 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

A ce niveau, nous proposons des approches de solutions pour les problèmes en résolution et identifions certaines conditions pour leur mise en œuvre. Après avoir présenté la situation à améliorer, nous avons adopté un cadre théorique et méthodologique de l'étude.

↻ **Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques**

Rappelons que le problème spécifique n°1 est relatif **à l'accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB.**

Quant au problème spécifique n°2, il est relatif **à l'inadéquation entre subventions attendues et subventions allouées par l'Etat.**

Les problèmes spécifiques n°1 et n°2 sont résolus d'une part, par la révision à la hausse de la subvention de fonctionnement allouée par l'Etat à l'ORTB. Ceci passe bien évidemment par la budgétisation des frais de fonctionnement actuellement couverts en partie par le budget du projet. D'autre part, l'Etat devra libérer les subventions prévues par l'article 5 des statuts de l'ORTB en tenant grand compte des nouvelles métamorphoses à l'échelle nationale de l'ORTB.

Dans le contexte actuel de convergence des médias provoqué par le nouvel environnement numérique, le problème spécifique n° 3 qui est relatif **à la baisse des recettes propres générées** trouve sa résolution à travers une démarche visant à accroître les recettes propres de l'ORTB par le renforcement de la production d'émissions compétitives et l'exploration d'idées novatrices.

**CHAPITRE PREMIER : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A
L'APPROCHE METHODOLOGIQUE ADOPTEE**

SECTION 1: DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA REALISATION DU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Une fois les objectifs fixés, nous envisagerons l'élaboration du tableau de Bord.

PARAGRAPHE 1 : FORMULATION D'OBJECTIFS, DE CAUSES ET D'HYPOTHESES

Il est opportun, de rappeler les problèmes auxquels l'étude apportera des solutions avant d'aborder, la fixation des objectifs, la formulation des causes et hypothèses de recherche.

Le problème général est celui de l'insuffisance du financement et les problèmes spécifiques sont :

- l'accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB,
- l'inadéquation entre subventions attendues et subventions allouées ,
- la baisse des recettes propres générées.

A- Fixation des objectifs de l'étude

1-Objectif général

L'objectif général visé par ce travail est de mettre en lumière les raisons explicatives de l'insuffisance du financement de l'ORTB et les pistes d'amélioration possibles.

2-Objectifs spécifiques

- Objectif spécifique n°1 : Apprécier l'intensité des charges de fonctionnement liées au programme de couverture radiophonique et télévisuelle.
- Objectif spécifique n°2 : Identifier les facteurs entravant la libération des subventions attendues.
- Objectif spécifique n°3 : Etudier l'évolution du marché publicitaire de l'ORTB.

B - Formulation des causes et hypothèses

Elles restent liées à chaque problème spécifique. A cette étape de l'étude, il nous faut faire une analyse pour :

- identifier les causes possibles de chacun des problèmes retenus ;
- formuler les hypothèses correspondantes.

Le problème général résultant de la déclinaison des problèmes spécifiques, la résolution des causes de chacun de ces problèmes contribuera à sa résorption.

1-Causes et hypothèse relatives au problème spécifique n°1

A quoi peut être dû cet important accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB?

Il est observable sur les trois dernières années, une progression des charges à partir de 2009, année de démarrage de la phase active du **Programme de Couverture Radiophonique et Télévisuelle intégrale du territoire national (PCRT)**. Cette métamorphose s'est enfin réalisée grâce à l'appui du gouvernement qui en approuvant en sa séance du conseil des ministres du 10 Octobre 2007 la communication N°1780⁷, a autorisé et inscrit dans ses priorités cette ambition de l'Office (**Relevé en ANNEXE 1**).

Mais la phase d'investissement qui aurait dû être clôturée depuis juin 2009 afin que les frais de fonctionnement y afférents soient budgétisés et donc additionnés aux subventions habituelles de l'ORTB court toujours, compte tenu de la lenteur observée dans le décaissement des acomptes dus aux fournisseurs et des difficultés budgétaires. Ce qui peut nous amener à retenir a priori comme cause spécifique N°1, **le ralentissement du**

⁷ Extrait du relevé N° 35 des décisions prises par le Conseil des Ministres en sa séance du 10 octobre 2007 relatives au PCRT du territoire national.

programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national.

Ainsi, l'hypothèse spécifique n°1 est libellée : « l'accroissement des charges de fonctionnement est dû au ralentissement du Programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national ».

2-Causes et hypothèse relatives au problème spécifique n°2

Pourquoi les subventions payées par l'Etat ne sont-elles pas à la hauteur des besoins sans cesse croissants ?

Les responsables de l'ORTB n'avaient-ils jamais pu défendre la révision de ces subventions?

Il est à noter après plus d'un demi-siècle d'existence de l'ORTB que la presse audiovisuelle de service public s'inscrit en bonne place parmi ces structures de l'Etat mal loties et dont on ne connaît l'importance que lorsque l'on en a besoin pour se faire voir ou entendre.

Même la loi relative à la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication n'a pas prévu de façon formelle, un mécanisme d'octroi au secteur public, des moyens à la hauteur de la mission qu'on lui a confiée.

Or, selon le Principe 37: Mission de Service Public⁸, dans « **Les principes de la liberté d'expression et la réglementation de l'audiovisuel** », « La mission des organismes publics de radiotélévision est étroitement liée à leur financement par des fonds publics et devrait être clairement définie par la loi. Les organismes publics de radiotélévision devraient avoir pour obligation de promouvoir la diversité des émissions conformément à l'intérêt général, en proposant une gamme variée de programmes qui soient instructifs, éducatifs, culturels et divertissants... ».

⁸ Toby Mendel, dans « Les principes de la liberté d'expression et la réglementation de l'audiovisuel »

Les causes de cette situation déplorable sont certainement à chercher dans l'inexistence d'une politique de financement des médias d'Etat confisqués dans le contexte d'un passé assez récent et qui sont devenus médias de service public dans le contexte de démocratie et de pluralisme politique d'aujourd'hui.

Aussi retenons-nous comme cause ***l'inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public.***

En conséquence, ***l'hypothèse spécifique n°2*** est formulée comme suit : « ***l'inadéquation entre les subventions attendues et les subventions allouées est due à l'inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public*** ».

3- Causes et hypothèse relatives au problème spécifique n°3

Qu'est – ce qui peut justifier la baisse des recettes propres générées? Le vent de la démocratisation des régimes politiques africains a projeté de plain-pied les radios télévisions de service public dans le pluralisme médiatique et son corollaire qu'est la coexistence des radios et télévisions d'Etat avec des stations de radios et télévisions du secteur privé. Après s'être quelque peu assoupies sur une situation de monopole, les télévisions nationales sont donc soumises à une forte concurrence. Or, la publicité occupe une bonne place dans les ressources commerciales générées.

Ainsi, pensons-nous qu'à la base de ce problème spécifique N°3, il y a comme cause essentielle, ***l'étroitesse du marché publicitaire.***

Ainsi, l'hypothèse n°3 sera formulée comme suit : « ***la baisse des recettes propres générées est engendrée par l'étroitesse du marché publicitaire*** ».

PARAGRAPHE 2 : SYNTHÈSE DES PRÉOCCUPATIONS ET TABLEAU DE BORD DE L'ÉTUDE

En vue d'établir une cohérence des préoccupations, nous allons dans ce paragraphe, faire une synthèse des préoccupations de notre étude en y incluant les problèmes spécifiques retenus, les objectifs de recherche et les hypothèses de travail. Ensuite, pour permettre une vue globale des différentes préoccupations abordées, nous réaliserons le Tableau de Bord de l'Étude.

A- Synthèse des préoccupations

Notre recherche axée sur la résolution du problème général : Insuffisance du financement de l'ORTB est caractérisée par trois (3) problèmes spécifiques qui se présentent tel qu'il suit :

- Accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB;
- Inadéquation entre subventions attendues et subventions allouées par l'Etat ;
- Baisse des recettes propres générées.

L'objectif général fixé s'énonce comme suit : Mettre en lumière les raisons explicatives de l'insuffisance du financement de l'ORTB et les pistes d'amélioration possibles.

L'atteinte de cet objectif passera par les objectifs spécifiques ci- après :

- Apprécier l'intensité des charges de fonctionnement liées au projet de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire ;
- Identifier les facteurs entravant la libération des subventions attendues ;
- Étudier l'évolution du marché publicitaire de l'ORTB.

Quant aux hypothèses de recherche, elles sont formulées comme suit :

- ★ L'accroissement des charges de fonctionnement est dû au ralentissement du programme de couverture radiophonique et télévisuelle du territoire national ;
- ★ l'inadéquation entre les subventions attendues et les subventions allouées est due à l'inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public;
- ★ La baisse des recettes propres générées est engendrée par l'étroitesse du marché publicitaire.

B- Tableau de Bord de l'Etude

La synthèse qui vient d'être faite est représentée dans le tableau de bord (tableau **VI**) qui suit :

Tableau VI : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU FINANCEMENT DE L'ORTB »

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau général		<u>Problème général</u> Insuffisance du financement de l'ORTB	<u>Objectif général</u> Mettre en lumière les raisons explicatives de l'insuffisance du financement de l'ORTB et les pistes d'amélioration possibles		
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB	<u>Objectif spécifique n°1</u> Apprécier l'intensité des charges de fonctionnement liées au projet de couverture radiophonique et télévisuelle	<u>Cause supposée n°1</u> Ralentissement du projet de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national	<u>Hypothèse n°1</u> L'accroissement des charges de fonctionnement est dû au ralentissement du projet de couverture radiophonique et télévisuelle du territoire national
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Inadéquation entre subventions attendues et subventions allouées par l'Etat	<u>Objectif spécifique n°2</u> Identifier les facteurs entravant la libération des subventions attendues	<u>Cause supposée n°2</u> Inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public	<u>Hypothèse n°2</u> L'inadéquation entre les subventions attendues et les subventions allouées est due à l'inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Baisse des recettes propres générées	<u>Objectif spécifique n°3</u> Etudier l'évolution du marché publicitaire de l'ORTB.	<u>Causes supposées n°3</u> Etroitesse du marché publicitaire	<u>Hypothèse n°3</u> La baisse des recettes propres générées est engendrée par l'étroitesse du marché publicitaire

Source : Notre étude

SECTION 2: REVUE DE LITTERATURE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Une fois la revue exposée, nous présenterons la démarche méthodologique adoptée dans le cadre du présent travail.

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE RELATIVE A LA PROBLEMATIQUE

La synthèse des écrits prendra en compte la définition de quelques concepts se rattachant au sujet et une synthèse de la littérature existante en la matière.

A- Clarification de quelques concepts

➤ publicité

Selon Encarta 2008⁹, c'est un message destiné à faire connaître et à vanter un produit ou un service dans le but d'inciter le public à les acheter ou à les utiliser.

La publicité est « considérée comme toute forme de message diffusé contre rémunération ou autre contrepartie en vue soit de promouvoir la fourniture de biens ou de services, y compris ceux qui sont présentés sous leur appellation générique, dans le cadre d'une activité commerciale, industrielle, artisanale ou de profession libérale, soit d'assurer la promotion commerciale d'une entreprise publique ou privée » Décret français n°92-280 du 27 mars 1992.

➤ parrainage

Des formes plus diffuses de publicité existent. Il s'agit du parrainage d'émissions ou sponsoring et de la location de plages horaires pour la « communication institutionnelle ».

⁹ Encyclopédie numérique Microsoft

Le parrainage consiste pour un annonceur à contribuer au financement d'une émission en contrepartie de la présentation de son nom ou des signes distinctifs (logo) de son entreprise.

➤ **redevance**

Selon Encarta 2008, c'est une somme ou taxe acquittée par les usagers d'un service public.

Dans le droit français, la redevance audiovisuelle est qualifiée de taxe parafiscale. « Les taxes parafiscales étant des prélèvements obligatoires opérés au profit d'organismes publics autres que les collectivités territoriales ou des groupements d'intérêt général sur leurs usagers, et qui sont non intégrés au Budget mais sont affectés au financement de certaines des dépenses desdits organismes ».

La redevance est généralement considérée comme un facteur de stabilité pour le fonctionnement du service public de l'audiovisuel. Toutefois, le consensus réalisé consiste à reconnaître la redevance comme une contrepartie d'un service rendu en principe à tous par l'entreprise audiovisuelle publique.

➤ **financement mixte**

Redevance (ou taxe sur l'électricité) + publicité.

➤ **recettes purement commerciales**

Les organismes de télévision sont producteurs ou coproducteurs de programmes. Ainsi, ils peuvent négocier et vendre les droits d'exploitation, les brevets qu'ils possèdent, les copies des émissions réalisées. Les services rendus à différentes institutions et administrations génèrent également des recettes en compensation des dépenses occasionnées.

➤ **subvention de l'Etat**

Aide pécuniaire versée par l'État ou par une institution publique ou privée (à une collectivité ou à une personne) pour favoriser une œuvre d'intérêt général.

Pour assurer la survie des médias publics, l'Etat peut s'engager à leur apporter de manière régulière des subventions – subventions salariales, subventions d'équipement, subvention/aide à la production audiovisuelle ou assurer une prise en charge totale du fonctionnement du service public de l'audiovisuel en faisant inscrire le budget de ce dernier au budget général de l'Etat.

B- Contributions antérieures

Il s'avère nécessaire avant d'aborder la méthodologie de notre étude, de recenser les connaissances antérieures sur la problématique de l'étude.

1. Pourquoi financer le media audiovisuel public

La question de l'avenir des médias audiovisuels et, partant, de celui de l'audiovisuel public (plus que jamais à l'heure de la convergence des technologies de la communication) est un enjeu stratégique majeur.

La radiotélévision publique doit avoir un souci de qualité qui doit la distinguer de l'audiovisuel commercial. Elle doit faire preuve d'audace et innover. Sa raison d'être se trouve dans le seul accomplissement du service public, ce qui nécessite incontestablement de lourdes charges de fonctionnement et d'importantes dépenses de renouvellement et de modernisation des équipements. Et lorsqu'elle réussit à développer des genres ou des idées qui font sa marque, elle peut imposer des standards élevés aux autres chaînes, auxquelles elle donne alors le ton.

- Pour Fernando Malverde, « aucun service public digne de ce nom ne peut exister sans bénéficié des ressources nécessaires à une politique audacieuse et créatrice en matière d'information, de divertissement et de culture. Aucun service public digne de ce nom ne peut exister s'il dépend de l'audience essentiellement quantitative, instantanée et commerciale qui intéresse les publicitaires. Or, mise en concurrence avec des télévisions privées, la télévision publique est à la fois sous financée et mal financée »¹⁰.
- Ainsi en septembre 1996, le Parlement européen adoptait une résolution sur « le rôle de la télévision du service public dans une société pluri médiatique ». Cette résolution soulignait « le rôle fondamental que jouent les chaînes de service public dans l'espace européen ». Elle rappelait qu'il appartient au service public de garantir dans ses programmes : « la qualité, la diversité, le service aux minorités, le rôle social démocratique, pédagogique, l'investissement dans la production originale et l'innovation technologique ».
- Pour permettre aux médias publics d'accomplir leur mission, le protocole adopté en juin 1997 à la conférence intergouvernementale d'Amsterdam a confirmé la compétence des Etats membres de l'Union européenne **à pourvoir au financement de leur service de radiotélévision.**
- De même, dans une lettre ouverte de 1999, impulsée par Acrimed¹¹ et adressée aux parlementaires « Dis-moi qui te paie, je te dirai qui tu es », on peut lire « ...une télévision publique financée pour moitié par des recettes commerciales et pour le reste par l'argent de la redevance (ou du budget) est condamnée à maintenir l'ambiguïté des

¹⁰ Fernando Malverde, « La télévision publique au risque du libéralisme », dans *Sur la Concentration des médias* (par l'OFM), Editions Liris, 2005.

¹¹ Observatoire des médias (Action-Critique-Médias)

contenus et à perdre sur tous les tableaux : sans parvenir à enrayer la montée en puissance financière des chaînes privées, elle continuera à renoncer à ses vocations spécifiques (informer, éduquer, distraire) pour s'aligner sur les recettes de télévisions commerciales¹² ».

- Une étude réalisée pour la BBC et comparant la situation du service public dans vingt (20) pays sur quatre continents démontre que : « Plus la part de la publicité dans les recettes totales est importante, moins le service public de radiotélévision risque d'être distinctif ». Selon la même étude, le financement par la redevance, au contraire, garantit au service public l'assise financière stable dont il a besoin pour planifier et aussi pour prendre certains risques et concevoir des formes plus « distinctives » d'émissions.

En d'autres termes, le média audiovisuel le service public s'éloignerait de sa vocation première d'intérêt général par manque de fonds lui garantissant sa survie.

2. Polémique autour de la suppression de la publicité

Le financement de l'audiovisuel public par la publicité est depuis longtemps mis en question.

La réforme française de l'audiovisuel public du 5 mars 2009 prévoit que le coût de la **suppression progressive** de la **publicité** sur les **chaînes de télévision publiques** soit compensé par une **taxe sur les chaînes privées** et **sur les fournisseurs d'accès à internet**.

Diverses propositions ont en commun de viser à la suppression de la publicité, à l'augmentation de la redevance et à un complément de financement assuré par une taxe sur les investissements publicitaires. Ainsi,

¹² Publicité et séries stéréotypées en constitueraient le contenu

la perspective d'une suppression totale de la publicité et d'un recours exclusif au financement public soulève de sérieuses objections.

Selon le quotidien sénégalais **Sn** du 05/11/2008, le forum des leaders africains de la presse audiovisuelle a annoncé lors d'un point de presse la mise sur pied d'une Fondation de 70 milliards de francs Cfa pour faciliter des crédits à la presse africaine. A propos de l'exploitation du gisement publicitaire, Dominique Ndécky de la Radio télévision sénégalaise (RTS) disait, « on doit aller vers un monopole commercial des organes privés qui, en retour, doivent verser une redevance aux médias publics », une recommandation jugée prématurée par certains de ses pairs.

Quels qu'en soient l'étendue et le rythme, la diminution massive jusqu'à sa suppression de la publicité dans l'audiovisuel public menace d'accroître le financement des chaînes et stations privées en leur réservant une part accrue du gâteau publicitaire. Ce risque est d'autant plus grand que la suppression de la publicité sur les chaînes publiques peut être défendue, mais pour réduire le secteur public à la portion congrue. Selon les sources de financement utilisées, la capacité de la radiotélévision publique à remplir son mandat et ses missions se trouvera renforcée ou atténuée. C'est pourquoi nombre d'acteurs de l'audiovisuel public préfèrent opter pour un financement mixte, assorti d'une augmentation de la redevance.

3. Mode de financement du media audiovisuel public

Il existe en général trois grandes sources de financement du média du secteur public; il s'agit des subventions, de la publicité/ressources commerciales¹³ et des redevances. Les mécanismes de financement des médias publics diffèrent d'un pays à l'autre.

¹³ Pour l'ORTB, la Publicité fait partie intégrante des recettes commerciales.

Si le financement par l'État est généralement indispensable pour permettre à l'organisme d'accomplir sa mission de service public, il est toutefois nécessaire que les aides de l'État n'excèdent pas les coûts nets induits par la mission de service public, compte tenu des autres recettes directes ou indirectes tirées de cette dernière. C'est pourquoi les recettes issues des activités commerciales du service public seront prises en considération pour apprécier la proportionnalité de l'aide, qu'elle soit sous forme de subventions ou de redevance.

Cas de quelques pays européens

Le tableau **en annexe 2** résume la combinaison adoptée par quelques pays européens dans leur mode de financement du média audiovisuel public.

– Redevance, sans publicité

A l'heure actuelle, seuls des pays scandinaves et anglo-saxons ont banni la publicité du financement de leurs chaînes publiques, ce qui ne signifie pas que ces chaînes ne puissent tirer par ailleurs de revenus de recettes commerciales autres (ventes de droits par exemple).

La British Broadcasting Corporation (BBC) est ainsi financée à 70 % par la redevance audiovisuelle, le reliquat provenant des recettes commerciales. Par ailleurs, le Danemark, la Norvège, la Suède et la Finlande font partie de cette catégorie puisque la part provenant de la redevance dans le financement des groupes audiovisuels est supérieure ou égale à 90 %.

– Redevance (ou taxe sur l'électricité) + publicité

Le financement mixte est le système le plus répandu en Europe puisque onze pays l'ont adopté (Allemagne, Suisse, Autriche, Islande, etc.). D'autres pays ont remplacé la redevance par un autre moyen de contribution des ménages

en les taxant directement sur la consommation d'électricité (Grèce, Turquie, Chypre, Roumanie, etc.).

Si la redevance audiovisuelle a été supprimée en 2002 dans la communauté flamande de Belgique, elle a été maintenue dans la communauté française de Belgique. Ces deux modes de financement sont désormais inspirés respectivement de celui des Pays-Bas et de celui de la France.

– Redevance et/ou subventions + publicité

Afin de réduire le montant de la redevance, certains pays ont choisi de subventionner directement les chaînes publiques, c'est le cas de Malte, de la Slovaquie et de la Hongrie. La part des subventions dans le financement des groupes publics de ces pays est respectivement de 80 % (Malte), 15 % (Slovaquie) et 45 % (Hongrie). Cette proportion pose la question de la dépendance financière de ces chaînes vis-à-vis de l'Etat.

– Publicité + subventions

Seuls huit pays européens ont décidé de ne pas faire contribuer directement les ménages au financement de leurs groupes audiovisuels publics. Certains comme l'Espagne n'ont jamais appliqué de redevance, d'autres comme les Pays-Bas, la communauté flamande de Belgique et le Portugal l'ont abrogée. Le mode de financement de l'audiovisuel public des pays baltes (Estonie, Lituanie et Lettonie) s'inspire de celui des Pays-Bas.

Cas de quelques pays africains

Établissement public à caractère administratif, l'Office de Radiodiffusion et Télévision Sénégalaise a été essentiellement financé par l'État jusqu'en 1992. De même, les recettes réalisées étaient versées au Trésor public au nom du principe d'unicité de caisse. Devenue

Radiodiffusion et Télévision Sénégalaise (RTS), elle est toujours subordonnée juridiquement à l'État et politiquement au parti au pouvoir, même si la majorité de ses ressources et de son financement proviennent de ses activités propres. Le recouvrement de la redevance au **Sénégal** est collecté par la Société d'électricité qui reverse au Service public de l'audiovisuel.

L'Afrique du Sud post-apartheid est un modèle intéressant d'un pays avec une politique officielle d'utilisation de la radiotélévision publique comme partie intégrante du processus de transformation.

La SABC, la principale radiotélévision de service public, est financée par une combinaison de publicité, de redevance et de revenus d'investissement.

Jusqu'en 1994, **l'Etat ivoirien** était le seul pourvoyeur de fonds de la Radio télévision Ivoirienne (RTI) à hauteur de 1,6 milliard par an alors que celle-ci avait besoin de plus de six (06) milliards de francs. Les difficultés financières vont pousser l'Etat de la Côte d'Ivoire à rechercher d'autres ressources pour son service public de l'audiovisuel, à travers une redevance perçue au profit de la Société de Radiodiffusion –Télévision Ivoirienne (RTI) ».

Comme le souligne le rapport Tongue¹⁴, « il n'existe pas de dispositif parfait de financement de service public ». Il faut néanmoins s'assurer que le financement, comme le mandat et les missions confiés au diffuseur public, est arrimé aux principes qui sous-tendent l'existence de ce média et surtout qu'il garantit son indépendance des pressions aussi bien politiques que commerciales qui caractérisent les modèles étatiques et commerciaux de radiodiffusion.

¹⁴ Carole Tongue, Rapport sur le rôle de la télévision de service public dans une société plurimédiatique, Commission de la culture, de la jeunesse, de l'éducation et des médias, (rapport adopté par le Parlement européen le 19 septembre 1996)

PARAGRAPHE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

La méthodologie que nous adoptons est celle qui repose sur la combinaison d'une approche théorique et d'une approche empirique.

A- L'approche théorique

L'approche théorique utilise comme base la recherche documentaire qui s'est opérée pour ce qui nous concerne, à travers les documents internes à l'ORTB et sur la recherche d'ouvrages sur le financement des médias publics en général et en particulier le financement du média audiovisuel public. Cette revue nous a aussi amené à la consultation d'ouvrages de référence, de monographies, de rapports et d'autres documents financiers et administratifs dans les centres de documentation et bibliothèques tels que :

- le Service de la Documentation de l'ORTB ;
- la Documentation du CIRTEF
- la bibliothèque Patrick VIEYRA de l'ENAM;
- la recherche sur Internet.

La vérification des hypothèses étant une phase importante de la résolution de la problématique choisie, aussi avons-nous opté pour une enquête.

B- L'approche empirique

L'approche empirique consiste à faire des investigations de terrain en vue de recueillir des données auprès des acteurs et du personnel et de les analyser en vue de vérifier les hypothèses posées. Elle se résume à des entretiens réalisés au moyen d'un guide d'entretien.

1-Préparation de l'enquête

Avant d'aboutir à la phase d'entretien proprement dite, nous avons effectué quelques démarches préliminaires.

☞ D'abord la détermination de l'échantillon d'enquête :

En raison de la spécificité de notre problématique, nous avons choisi de nous entretenir strictement avec des cadres avertis. Ainsi, avons-nous par la technique de choix raisonné, ciblé tous les directeurs et cadres impliqués dans le mécanisme de financement de l'ORTB et tous les cadres de l'équipe technique de gestion du Programme de Couverture Radiophonique et Télévisuelle. A ce titre, l'échantillon constitué a un effectif de 18 personnes.

☞ Ensuite la confection du guide d'entretien :

Réalisé à la mesure de nos aspirations sur le terrain, cet outil de collecte de données est une série de questions ouvertes relatives au problème général et aux différents problèmes spécifiques que nous avons posés à nos interlocuteurs en vue de déterminer leurs causes réelles.

☞ Enfin la soumission du guide d'entretien au maître de stage pour nous assurer que l'outil choisi était bien approprié à l'étude en cours.

Nous avons préféré comme seul outil de collecte de données le guide d'entretien pour permettre à nos enquêtés de s'exprimer librement et de nous donner de plus larges informations.

2-Déroulement de l'entretien

C'est au cours de cette étape que nous avons procédé à l'usage du guide d'entretien. Dans un entretien non directif, nous avons posé aux personnes ciblées, les questions ouvertes qui figurent sur notre guide d'entretien (**Annexe3**).

Sur 18 personnes ciblées, nous avons pu en interroger au total 16. L'outil nous a ainsi permis de nous entretenir avec entre autres, des acteurs jouant un rôle déterminant dans le cercle de décision de l'ORTB.

**CHAPITRE DEUXIEME : ANALYSE DES RESULTATS,
APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Dans cette section, nous allons présenter en première partie les données collectées suivies d'analyse, avant d'aborder la vérification des hypothèses. Ces analyses qui permettront de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, déboucheront en seconde partie sur l'établissement du diagnostic.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES

La vérification des données a été réalisée sur la base d'une recherche documentaire approfondie tant auprès de la comptabilité qu'auprès des responsables de l'Office (Agent Comptable, Chef Comptable et Coordonnateur) lorsque cela était techniquement possible.

Une fois les hypothèses vérifiées, le diagnostic pourra être établi. Ainsi nous prendrons comme causes réelles des problèmes en résolution, les réponses qui confirmeront les causes supposées figurant au tableau de bord de l'étude sans toutefois ignorer toute autre cause qui pourrait être à l'origine du problème spécifique concerné. La vérification des données nous permettra de voir si :

- ✓ L'accroissement des charges de fonctionnement est dû au ralentissement du programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale ;
- ✓ l'inadéquation entre les subventions attendues et les subventions allouées est due à l'inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public.
- ✓ La baisse des recettes propres générées est engendrée par l'étroitesse du marché publicitaire.

A - Présentation et analyse des données relatives au problème N°1**1- Restitution des données concernant le problème N°1**
(L'accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB)

Nos entretiens révèlent que:

1-1 Conformément aux décisions issues du Conseil des Ministres en date du mercredi 10 Octobre 2007, le Gouvernement appuie financièrement l'ORTB pour la mise en œuvre du programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national pour un montant évalué à dix sept milliards trois cent treize millions trois cent trente trois mille quatre cent soixante et un (17.313.333.461) francs CFA. Le relevé du Conseil des Ministres est en annexe **2**.

1-2 Dans son exécution, le PCRT a connu des modifications techniques, des imprévus et des difficultés qui ont occasionné des plus-values supplémentaires et perturbé le déroulement normal du projet, créant de fait une incidence sur le budget propre de l'ORTB, les fonds dédiés sur PIP restant inaccessibles à cause des difficultés financières, des abattements successifs en 2009 et des mesures de restriction budgétaire prises par le Gouvernement en 2010.

Le tableau **VII** fait le point des investissements PIP prévu par rapport à ceux réellement alloués pour l'exécution du projet.

Tableau VII : Point des subventions d'investissement (PIP) sur le PCRT

	2007	2008	2009	2010	2011 (prévisions)
Investissement prévu	400 000 000	20 642 305 981	9 326 657 231	7 773 723 991	6 543 151 357
Investissement alloué	400 000 000	11 405 648 750	1 462 933 240	969 165 600	2 211 556 000

Source : Nos investigations

1-3 Alors que les installations ne sont que provisoirement réceptionnées depuis juin 2009, leur fonctionnement occasionne une hausse de la consommation en carburant et lubrifiant pour l'approvisionnement des véhicules et groupes électrogènes des centres non encore raccordés au réseau de la SBEE qui néanmoins fonctionnent trois (03) heures par jour. A cela s'ajoutent les charges liées à la consommation en électricité, à la production télévisuelle et à l'acquisition de pièces de rechange.

1-4 Nous nous retrouvons au-delà de la période de garantie, accusant ainsi un an de retard pour la réception définitive. Ce qui a occasionné de fait des avenants aux divers contrats de marchés liés au projet. Le tableau **en annexe 4** fait le point de l'évolution des différentes activités engagées et des marchés en souffrance sur le projet.

De plus, les crédits alloués au projet en 2011 ne sont que de 3.211.556.000 environ, donc insuffisants pour faire face aux décomptes impayés, étape qui débouche sur le processus de la réception définitive des réalisations ainsi qu'une fin à court terme du projet. Ceci pourrait permettre d'envisager la prise en compte par le budget national des frais de fonctionnement engendrés par les nouveaux centres.

2- Analyse des données liées au problème n°1

Etant donné que nous n'avons eu recours qu'à un seul instrument de collecte de données, l'analyse se fera à partir des informations issues de nos entretiens, que nous prenons soin de restituer.

Il est observable sur le tableau **VIII**, tableau d'évolution des charges des cinq dernières années, une progression à partir de 2009, année de démarrage de la phase active du projet.

Le taux d'évolution des charges

De 2008 à 2009 : $(4\,810\,323\,000/3\,398\,405\,987)-1=$ **41,54%**

De 2009 à 2010 : $(5\,569\,919\,301/4\,810\,323\,000)-1=$ **15,8%**

Pour 2011 la prévision est de $(5\,876\,600\,000/5\,569\,919\,301)-1=$ **5,5%**

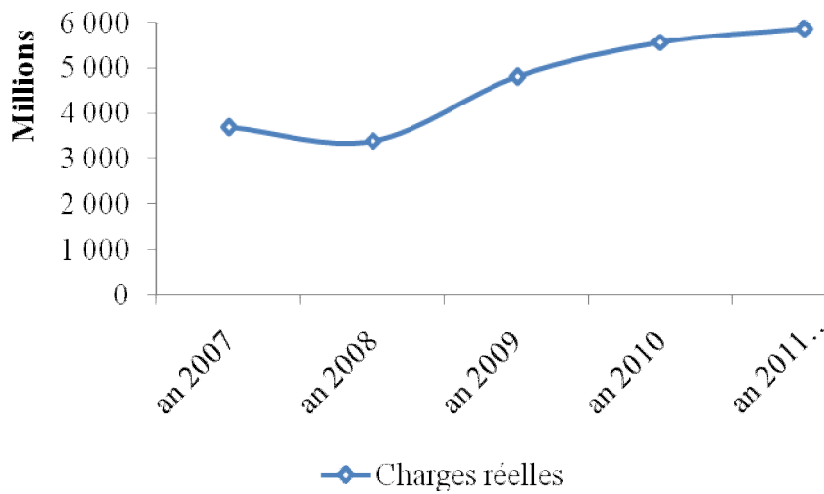
Tableau VIII : Tableau d'évolution des charges

	an 2007	an 2008	an 2009	an 2010	an 2011 (prévisions)
Charges réelles	3 695 830 327	3 398 405 987	4 810 323 000	5 569 919 301	5 876 600 000

Source : Nos investigations

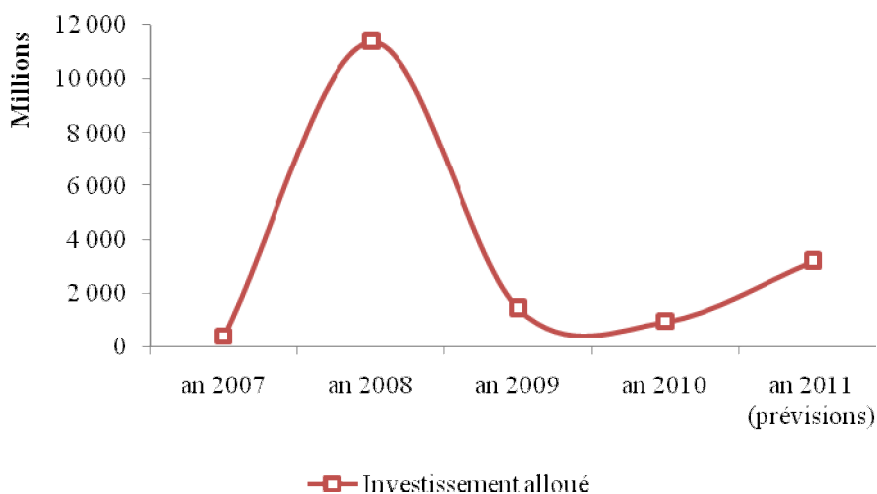
L'illustration de l'évolution des charges est faite par le **graphique N°1**. L'augmentation des charges à concurrence de 5,5% au titre de 2011 est due entre autres aux prévisions des charges liées aux élections législatives et présidentielles mais aussi la budgétisation du fonctionnement de tous les centres. Ceci passe par le reversement comme contractuels, du personnel recruté pour les nouveaux centres dont le salaire était initialement payé sur le budget du projet.

Graphique N°1: Courbe d'évolution des charges



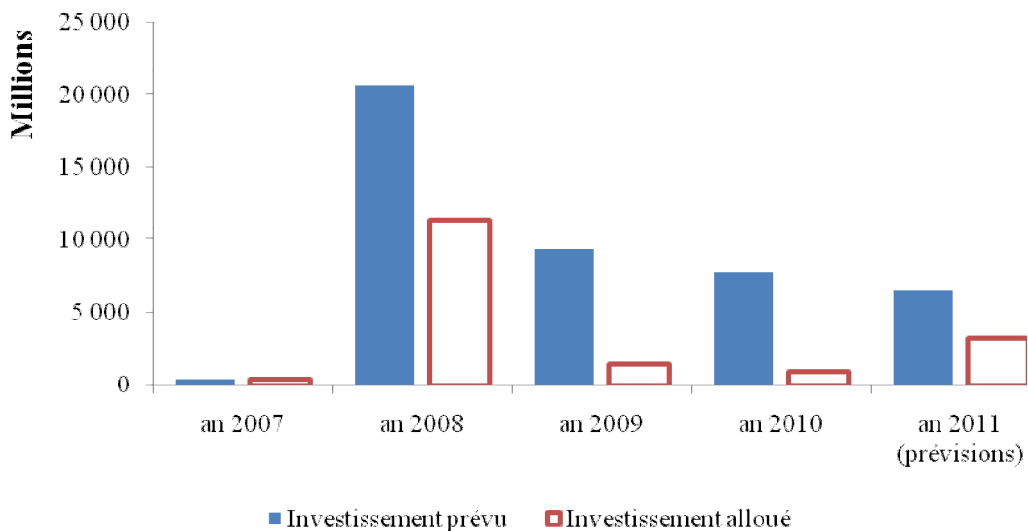
Le graphique N°2, une courbe en cloche, rend compte de l'état d'évolution du projet ou plutôt de son ralentissement. Le projet peine à s'achever par accumulation des décomptes impayés sur un crédit (PIP) non révisé et non accessible par la fermeture précoce du SIGFIP, les décaissements ont été rendus quasi impossibles cette année 2010. Ainsi, la fin de la phase d'investissement qui court toujours était initialement prévue pour juin 2009. Tout ceci constitue un frein à l'achèvement du projet, obligeant l'ORTB à déboursier ses fonds propres afin d'assurer la continuité de service.

Graphique N° 2 : Investissement PIP réalisé sur le PCRT



Le graphique N°3 illustre le fait que les **montants alloués au titre de l'investissement sur budget national PIP ne sont pas en adéquation avec les attentes**. De plus, les prévisions de 2011 ne sont pas rassurantes puisque insuffisantes pour faire face à l'accumulation des décomptes impayés. Nous citerons pour décrire la situation, respectivement les marchés en référence (1) et (6) du tableau en annexe 4.

Graphique n° 3: Croisement Investissement PIP prévu/réellement alloué sur le PCRT



Cas du marché (1) Pour le marché N°1261/MEF/MDCCTIC/PR/DNMP/SP du 16/12/08 relatif à la fourniture d'équipements pour un montant de 11.390.004.843 francs, la réception provisoire des équipements a été effectuée en juin 2009. Ceci autorise contractuellement le prestataire à réclamer 90% du montant en attendant d'encaisser les 10% restants en juin 2010, lors de la réception définitive, soit un an après la réception provisoire. Mais force est de constater qu'à ce jour, seulement la somme de 7.316.367.984 francs a été libérée au profit du prestataire, soit 64% du montant.

Cas du marché (6) La SONEB qui a un contrat de 234.000.000 Francs CFA pour le raccordement des nouveaux centres n'a pas pu percevoir les 30%

d'avance de démarrage afin de lancer les travaux d'alimentation en eau des nouveaux centres. Ces centres pourtant opérationnels depuis plus d'un an fonctionnent donc dans de mauvaises conditions.

Nous jugeons utile en analysant les données de notre collecte, de rendre compte aussi du fait qu'en même temps que toutes les personnes rencontrées expriment **le ralentissement du projet comme étant à la base de l'accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB**, nos investigations rapportent aussi de grosses inquiétudes quant à la pérennité du projet qui peine à évoluer. Cette faille pourrait s'interpréter comme une absence de vision dans la conduite du projet. Erreur ! De nos entretiens directs avec les autorités à divers niveaux, il ressort que l'Etat fait des efforts, mais la quête de l'information est onéreuse et c'est en plus une denrée périssable qu'il faut aller chercher là où elle se trouve, donc déployer les moyens nécessaires à sa réalisation.

Ainsi, nous retiendrons le ralentissement du projet comme étant à la base de l'accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB.

B- Présentation et analyse des données relatives au problème N°2

1- Restitution des données concernant le problème N°2 (*Inadéquation entre subventions attendues et subventions allouées*)

Les statuts de l'ORTB prévoit en son article 5, trois ordres de subventions annuelles accordées à l'Office par l'Etat. Ces dotations devront être décidées dans la Loi de Finances, sur proposition du Ministère de tutelle. Il s'agit :

- des subventions d'investissement ;
- des subventions d'équilibre ;
- * des subventions d'exploitation.

Selon nos investigations, **les subventions d'investissement** sont obtenues dans le cadre défini par le

Ministère de tutelle sous l'arbitrage des Ministères du Développement et celui des Finances, sur la base des demandes d'équipements et de matériels formulées par l'administration de l'ORTB.

Pour ce qui est de la **subvention d'équilibre**, l'Office n'en a obtenu que deux fois et ceci pour servir à éponger ses dettes envers la SBEE en 2000 et 2003. Pour cela, des accords de compensation avaient été ordonnés par l'Etat entre la CAA (Caisse Autonome d'Amortissement) et la SBEE pour le compte de l'ORTB.

Quant **aux subventions d'exploitation ou fonctionnement** obtenues au titre des années 2007-2010 pour son fonctionnement, elles sont décrites dans le tableau IX qui exprime aisément que les subventions obtenues ne sont pas à la hauteur des attentes. Ainsi, des subventions allouées à l'Office par l'Etat, seule la subvention salariale connaît une régularité à laquelle s'ajoutent la **subvention pour l'entretien des centres émetteurs** et la **subvention pour les Radio Rurales** qui sont fixés respectivement à 10.000.000 et à 4.000.000 depuis de longues années.

Tableau IX : Tableau des subventions d'exploitation (fonctionnement)

	an 2007	an 2008	an 2009	an 2010	an 2011 (prévisions)
Subventions prévues	1 100 000 000	2 237 400 000	2 204 000 000	2 934 000 000	2 799 000 000
Subventions obtenues	1 179 778 033	1 562 721 744	1 274 423 627	2 595 739 030	1 002 000 000

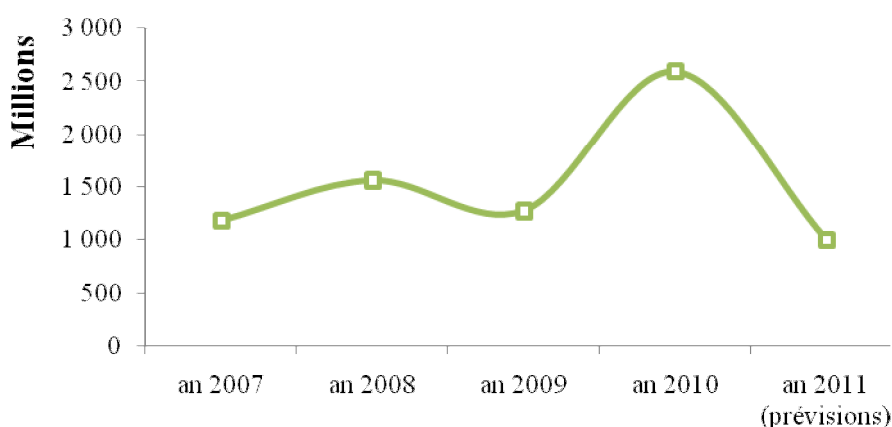
Source : Nos investigations

2- Analyse des données liées au problème N°2

- L'analyse faite en partie A, page 56 révèle que la **subvention d'investissement** est régulière, même si les montants alloués ne sont pas en adéquation avec les attentes.

- Versée seulement deux fois, la **subvention d'équilibre** n'a été accordée à l'ORTB que ponctuellement.
- La **subvention d'exploitation** accordée par l'Etat ne couvre pas les charges d'exploitation. La courbe **N°4** montre que la subvention est presque constante avec des hausses en 2008 et 2010 qui se justifient par des subventions spéciales accordées pour la CAN 2008 puis la CAN 2010 et le Mondial 2010.

Graphique n° 4: Subventions d'exploitation obtenues



- **Quelle est la part des subventions d'exploitation dans le fonctionnement ?**

Ceci revient à comparer les subventions d'exploitation obtenues aux charges réelles induites par le fonctionnement (**tableau X**).

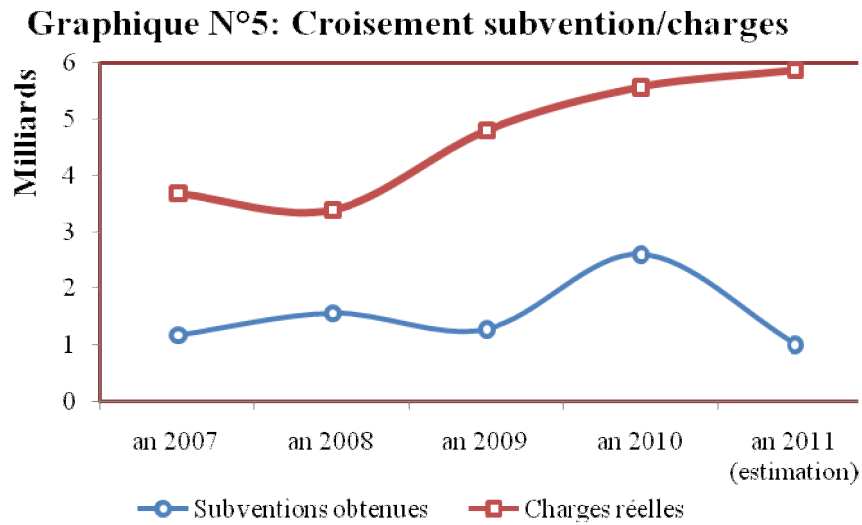
Tableau X : tableau de croisement subvention/charges

	an 2007	an 2008	an 2009	an 2010	an 2011 (estimation)
Subvent. obtenues	1 179 778 033	1 562 721 744	1 274 423 627	2 595 739 030	1 002 000 000
Charges réelles	3 695 830 327	3 398 405 987	4 810 323 000	5 569 919 301	5 876 600 000

Source : Nos investigations

Le **tableau X** et la **courbe N°5** de croisement subvention d'exploitation/charges illustrent bien que les charges sont largement au-dessus de la subvention d'exploitation obtenue. En somme et de façon

constante, les subventions d'exploitation reçues de l'Etat ne sont pas satisfaisantes, hormis les charges salariales qu'elles couvrent.



Tout ceci pose l'épineux problème de l'inadéquation **entre subventions attendues et subventions réellement allouées qui se manifeste** d'une part par la non libération annuelle de toutes les trois sortes de subventions prévues par les statuts et d'autre part le caractère dérisoire de celles dites d'exploitation qui devraient refléter les besoins de fonctionnement de l'ORTB.

En matière de financement des médias, le professeur Pierre Trudel affirme autant que les spécialistes de la question « *...les organes de presse de service public sont financés par un mécanisme qui garantit leur indépendance et les met un tant soit peu à l'abri de toute pression politique d'où qu'elle vienne. Ce mécanisme est généralement inscrit dans un texte législatif dont l'application s'impose à tous les gouvernements¹⁵* ».

Notre constat est qu'en la matière, aucune organisation semblable n'existe en faveur du média audiovisuel public béninois. Même la loi organique relative à la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication n'a pas prévu de façon formelle, un mécanisme d'octroi au

¹⁵ « Pour un financement de la radiotélévision compatible avec la liberté d'expression » cité par (MAMA 2002, page 30)

secteur public, des moyens à la hauteur de la mission qu'on lui a confiée. Le fonctionnement correct et harmonieux de la Radio et de la Télévision de service public requiert des moyens financiers suffisants et permanents et des ressources durables bien gérées. Pour cela, tous les acteurs au développement doivent maîtriser le coût du service public.

Nous concluons alors que la cause de cette situation déplorable est **l'inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public.**

C- Présentation et analyse des données relatives au problème N°3

1- Restitution des données concernant le problème N°3 (Baisse des recettes propres générées)

Nos investigations révèlent certaines raisons qui permettent d'expliquer la baisse des recettes propres générées avec un constat de régression des rentrées publicitaires. Il s'agit notamment de:

- l'étroitesse du marché publicitaire ;
- la grande sollicitation non rémunérée pour la couverture médiatique au profit des institutions de l'Etat ;
- la concurrence des chaînes de radiodiffusion et télévision privées ;

2- Analyse des données liées au problème N°3

Selon le tableau XI et le graphique n° 6 de l'évolution du chiffre d'affaires sur quatre ans, le chiffre d'affaires réalisé est en baisse à partir de 2008.

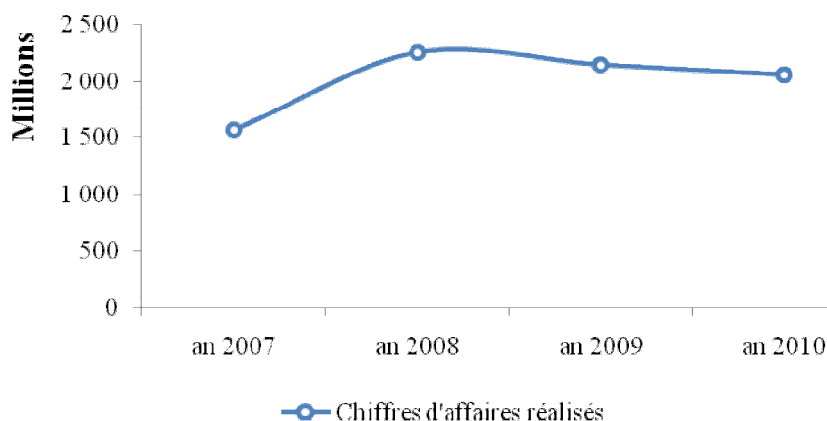
Tableau XI : tableau d'évolution du chiffre d'affaires

	an 2007	an 2008	an 2009	an 2010	an 2011 (estimés)
Chiffres d'affaires réalisés	1 565 120 443	2 253 765 840	2 143 966 583	2 059 025 080	
Chiffres d'affaires prévus	1 463 100 000	1 578 200 000	2 027 450 000	2 761 900 000	2 650 800 000

Source : Nos investigations

Le pic de 2008 aurait pu ne pas en être un si l'évènement que représente la CAN n'avait pas offert à l'ORTB l'opportunité d'améliorer son chiffre d'affaires.

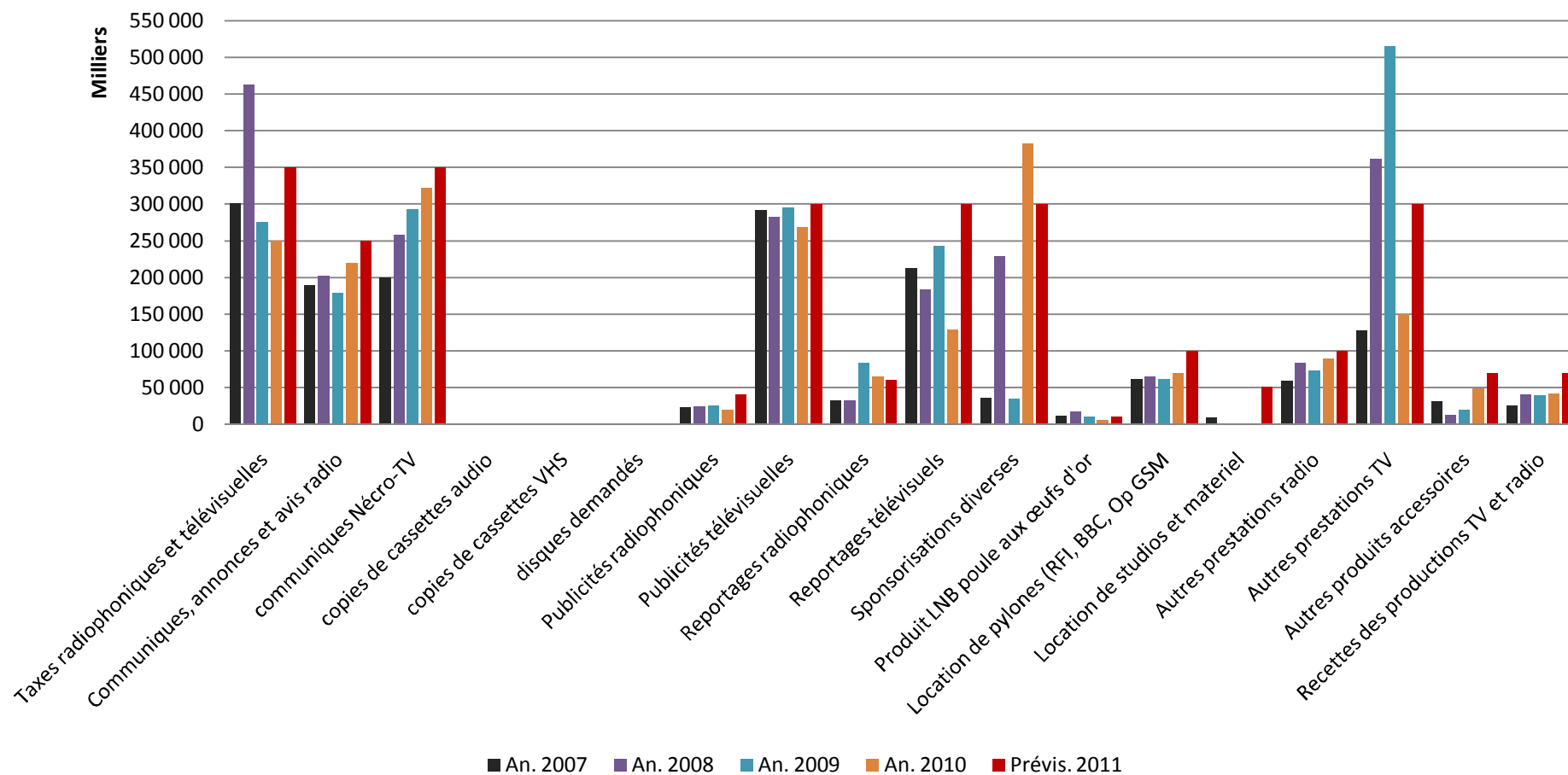
Graphique n°6: Evolution du Chiffre d'Affaires réalisé



L'évolution des recettes par produit montre au **graphique n° 7** que les recettes liées à la publicité ont chuté en même temps que certains services proposés à la vente. Ce qui nous conduit à retenir la cause liée à **l'étroitesse du marché publicitaire**.

Nos investigations révèlent aussi que certains ministères pourtant bien loties et institutions dont nous taisons les noms, doivent d'importantes sommes à l'ORTB pour prestations non payées. Ce qui nous fait retenir aussi comme cause **la grande sollicitation non rémunérée pour la couverture médiatique au profit des institutions de l'Etat**.

Graphique n°7: Evolution des recettes par produit



Quant à la cause liée à la concurrence, elle se rapporte à un pseudo-conflit né entre le groupe de presse et télécommunication dénommé LC2-AFNEX et l'ORTB autour de l'exclusivité ou non de la diffusion des matchs de la CAN 2010.

En effet, après avoir acheté les droits de diffusion, diverses actions marketing ont été entreprises par l'ORTB pour accroître les recettes à travers les opportunités commerciales offertes par la diffusion en direct des matchs de la Coupe du Monde en AFRIQUE du SUD et de la CAN 2010 en ANGOLA. Mais hélas, le groupe LC2-AFNEX qui avait le monopole de vente des droits de retransmission des matchs en a contre toute attente fait la diffusion en direct sur sa chaîne satellitaire NTV2. En conséquence, les recettes publicitaires liées à ces évènements footballistiques que sont la CAN 2010 et le MONDIAL 2010 n'ont pas été fructueuses, contrairement aux opportunités d'affaires observées encore lors de la CAN 2008.

Que donne le croisement subvention+recettes/charges?

Cela revient à comparer le cumul des recettes propres générées et des subventions d'exploitation obtenues par rapport aux charges (tableau XII).

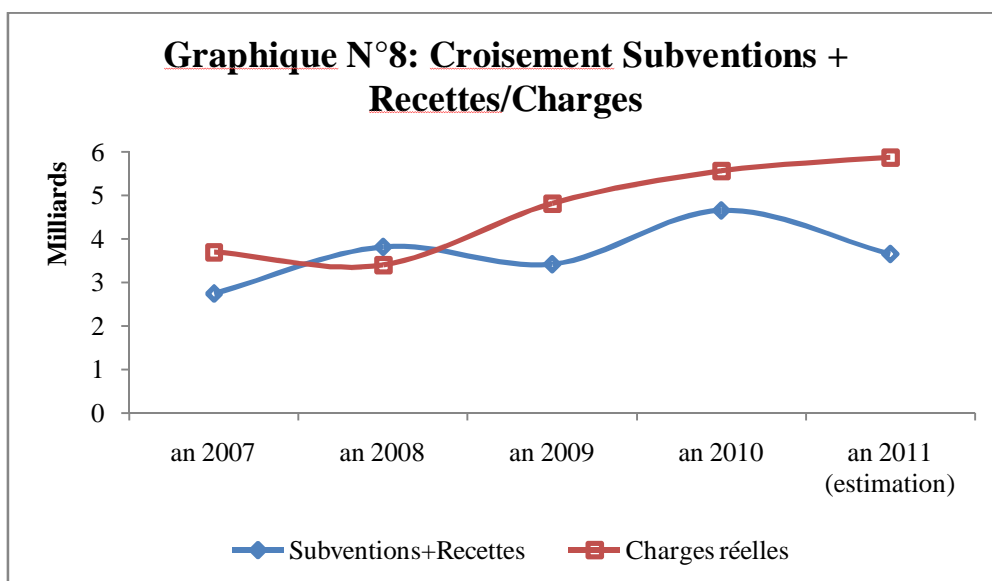
Tableau XII : Tableau de synthèse des Subventions, Recettes et Charges

	an 2007	an 2008	an 2009	an 2010	an 2011 (estimation)
Subventions obtenues	1 179 778 033	1 562 721 744	1 274 423 627	2 595 739 030	1 002 000 000
Recettes	1 565 120 443	2 253 765 840	2 143 966 583	2 059 025 080	2 650 800 000
Subventions + Recettes	2 744 898 476	3 816 487 584	3 418 390 210	4 654 764 110	3 652 800 000
Charges réelles	3 695 830 327	3 398 405 987	4 810 323 000	5 569 919 301	5 876 600 000

Source : Nos investigations

Le graphique 8 exprime clairement que le jeu d'équilibre réalisé jusque là par l'ORTB en conjuguant subventions d'exploitation aléatoires et recettes

propres pour faire face aux charges est largement dépassé, puisque la courbe des charges s'est nettement détachée en 2010 de celle du cumul subvention+chiffres d'affaires qui, lui s'enfoncé.



L'interprétation de ce graphique est que l'écart se creuse entre les deux courbes et que si rien n'est fait, toutes les charges de fonctionnement ne pourront être couvertes en 2011 car le cumul subvention+chiffres d'affaires ne représente que 3 652 800 000, soit 62% des prévisions de charge qui s'élèvent à 5 876 600 000 francs. Il y a donc à rechercher à court terme, un gap de 2 223 800 000 sous forme de subvention spéciale ou de recettes commerciales.

Alors, se retrouver en position de déséquilibre au point de jouer des coudes afin d'aller chercher des revenus auprès des annonceurs pour assurer sa mission d'intérêt général serait dommageable pour la survie de l'ORTB. La tentation de s'écarter des obligations de service public pour produire le même type de programme que ceux offerts par les concurrents privés devient alors très forte.

La santé financière de l'ORTB est primordiale car seul un secteur sain peut s'acquitter de ses obligations.

PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

A- Vérification des hypothèses

Au terme de la démarche empirique qui a guidé la réalisation de cette recherche, nos hypothèses sont les suivantes :

○ *Hypothèse n°1 :*

L'analyse des opinions recueillies lors des entrevues a révélé que ***l'accroissement des charges de fonctionnement est dû au ralentissement du Programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national.***

L'hypothèse n°1 est donc entièrement vérifiée.

○ *Hypothèse n°2 :*

Des propos recueillis, il ressort que ***l'inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public explique l'inadéquation entre les subventions attendues et les subventions allouées.***

L'hypothèse n°2 est donc entièrement vérifiée.

○ *Hypothèse n°3 :*

Il ressort de nos entretiens que ***la baisse des recettes propres générées résulte de l'étroitesse du marché publicitaire, de la grande sollicitation non rémunérée pour la couverture médiatique au profit des institutions de l'Etat et de la concurrence des chaînes de télévision privées.***

Cet état de choses ***justifie que l'hypothèse n°3 n'est que partiellement vérifiée.***

B- Établissement du diagnostic

- L'accroissement des charges de fonctionnement est dû au ralentissement du projet de couverture radiophonique et télévisuelle du territoire national
- L'inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public explique l'inadéquation entre les subventions attendues et les subventions allouées
- La baisse des recettes propres générées résulte de l'étroitesse du marché publicitaire, de la grande sollicitation non rémunérée pour la couverture médiatique au profit des institutions de l'Etat et de la concurrence des chaînes de télévision privées.

Le diagnostic ainsi établi, il convient de suggérer des solutions concrètes pour contribuer à résoudre les problèmes spécifiques de l'ORTB et de proposer des conditions de mise en œuvre de ces solutions.

SECTION 2 – APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.**PARAGRAPHE 1 : LES APPROCHES DE SOLUTIONS**

L'approche ici consiste à appliquer à chaque problème spécifique identifié, des propositions de solutions possibles.

A - Les approches de solutions au problème spécifique n° 1

Nos réflexions méritent d'être orientées vers la gestion de l'après-projet. Comment l'ORTB pourra-t-il assurer son fonctionnement et l'amortissement après cette mutation en empire, alors que l'épuration des dettes de 2009 est différée d'année en année ?

Le **programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national** dans sa forme actuelle a démarré alors que la couverture du territoire était de l'ordre de 60% pour la radio et 40% pour la télévision et avait pour objectif de contribuer au renforcement de l'unité nationale et de l'identité culturelle. Ambition satisfaite, car la couverture est aujourd'hui à 95%. Mais il va falloir apurer les dettes, boucler le projet et faire face à l'après projet.

La solution au **ralentissement du projet** qui accuse presque deux ans de retard passe par l'instauration d'une démarche qui consiste avant tout à faire la réception définitive de toutes les installations et du matériel liés au PCRT et à **budgétiser les frais nécessaires à la bonne exploitation de cet investissement colossal**, intégrant alors une logique de priorité et d'affectation rationnelle et objective des ressources.

B - Les approches de solutions au problème spécifique n° 2

Nous conviendrons que si la Constitution béninoise garantit la liberté d'expression, une logique d'obligation pour l'Etat d'assurer le maintien du pluralisme par le truchement de la mise en place du média public s'en suit. Ainsi, le fonctionnement correct et harmonieux de la Radio et de la télévision publiques requiert des moyens financiers suffisants et permanents, des ressources durables bien gérées. Une interprétation contraire conduirait à dire qu'il est possible de conférer un mandat étendu à l'ORTB mais en pratique, le priver des moyens de l'accomplir seulement à partir de décisions budgétaires.

Il devient donc impérieux, pour permettre à l'ORTB d'accomplir sa mission, de le doter de moyens financiers conséquents sur la base de ressources permanentes et durables par le vote d'une loi sur le

financement des médias publics. Cette loi devra identifier les sources et préciser le mode d'affectation des ressources.

Cette approche favorisera une gestion planifiée et inscrite dans la durée, des organes de presse de service public et permettra en outre la prise en compte rationnelle des défis de formation, d'équipements et de développement global.

C - Les approches de solutions au problème spécifique n° 3

Il est clair que l'ORTB s'appuie sur ses propres recettes pour accompagner l'Etat aussi bien dans son fonctionnement que pour l'investissement. Il faut désormais faire davantage de recettes pour répondre aux besoins de « l'empire ORTB ». Avec la restriction du marché publicitaire et se fondant sur les atouts dont dispose l'ORTB, une diversification de nouveaux produits permettant de rentabiliser les installations est à envisager, la couverture radiophonique et télévisuelle étant effective sur presque tout le territoire¹⁶. Il s'agit de :

- contrats d'exploitation des pylônes par les opérateurs GSM ;
- l'hébergement des émetteurs des chaînes privés par l'ORTB;
- la création de cybercentres dans les communes à forte densité serait source de revenus ;
- la production d'émissions à potentiel international et qui peuvent être vendues ;
- la recherche de sponsors pour des sujets d'enquête ou d'investigation ;
- la revitalisation de l'ORTB passe aussi par :

¹⁶ Quatre centres attendent encore d'être installés

- la révision des contrats signés avec les agences de communication qui sont en fait des intermédiaires entre les clients et l'ORTB ;
 - le recouvrement de fonds liés à la grande sollicitation impayée de l'ORTB.
- la dynamisation des services, une agressivité du marketing sans toutefois fragiliser les privés avec qui un partenariat gagnant-gagnant devrait être entretenu ;
 - A la faveur de l'avènement du tout numérique et se fondant sur son envergure nationale, l'ORTB pourrait s'arroger le statut du seul diffuseur terrestre national ayant la capacité de rejoindre l'ensemble du public, les chaînes privées se contentant de produire des émissions.

PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Notre enquête a rapporté beaucoup d'inquiétude quant à la survie de l'ORTB face à la gestion de l'après -Programme.

Aussi, la mise en œuvre des solutions proposées appelle une volonté manifeste des autorités à divers niveaux.

Cette rubrique a donc pour but d'attirer l'attention des uns et des autres sur leur partition dans l'amélioration des finances de l'ORTB.

Ainsi, des recommandations d'ordre général ont été adressées à l'endroit de l'Etat et d'autres plus spécifiques à l'ORTB.

Aussi, les autorités devront veiller à jouer pleinement leur rôle de superviseur en vue de procéder en temps opportun aux redressements nécessaires.

A - Recommandations à l'endroit de l'Etat

- Aider l'Office à clôturer son programme d'équipement et de couverture intégrale du territoire ;
- Signer à moyen terme, un contrat d'objectifs et de moyens entre l'ORTB et l'Etat, une adéquation entre objectifs et moyens qui permettra une gestion performante au service des missions et du développement de l'office et son passage de l'analogique au numérique ;
- Conserver à l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) son statut juridique actuel, tout en œuvrant pour sa restructuration en vue d'en tirer un meilleur rendement ;
- Faire voter le budget du média audiovisuel par l'Assemblée nationale et lui donner une autonomie de gestion ;
- Inscrire les besoins de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) au chapitre des priorités nationales à satisfaire, en relation avec les partenaires au développement ;
- Engager au profit de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) une procédure d'indexation de la redevance audiovisuelle sur un ou des produits de grande consommation tels que GSM, matériel informatique et l'électricité.

B - Recommandations en direction de l'ORTB

- Se départir de tout esprit ou comportement bureaucratique peu favorable au développement des initiatives individuelles et collectives ;
- entretenir et développer pour des avantages réciproques un partenariat actif avec les grandes Sociétés de la place et particulièrement avec la Société Béninoise d'Energie Electrique

(SBEE) et l'Office des Postes et Télécommunications (OPT), ses grands prestataires ;

- Consolider ses ressources propres dans un souci de valorisation optimale de ses équipements et de l'espace public occupé ;
- Maîtriser ses charges afin d'offrir un meilleur rapport service/coût fondé sur les gains de productivité et par conséquent une amélioration des performances (modernisation/formation) ;
- Accroître la production audiovisuelle nationale en qualité et en quantité pour satisfaire les légitimes attentes du public ;
- Instaurer, dans la grille des programmes de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB), des tranches décentralisées ou programmes délocalisés qui prendraient en compte les besoins de toutes les couches socioculturelles du Bénin.

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES	DIAGNOSTICS	SOLUTIONS
Niveau général	<u>Problème général</u> Insuffisance du financement de l'ORTB	<u>Objectif général</u> Mettre en lumière les raisons explicatives de l'insuffisance du financement de l'ORTB et les pistes d'amélioration possibles				
Niveaux spécifiques	1 <u>Problème spécifique n°1</u> Accroissement des charges de fonctionnement de l'ORTB	<u>Objectif spécifique n°1</u> Apprécier l'intensité des charges de fonctionnement liées au projet de couverture radiophonique et télévisuelle	<u>Cause supposée n°1</u> Ralentissement du projet de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national	<u>Hypothèse n°1</u> L'accroissement des charges de fonctionnement est dû au ralentissement du projet de couverture radiophonique et télévisuelle du territoire national	Ralentissement du projet de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national	<u>Les solutions proposées</u> Budgétiser les frais nécessaires à la bonne exploitation de cet investissement colossal
	2 <u>Problème spécifique n°2</u> Inadéquation entre subventions attendues et subventions allouées par l'Etat	<u>Objectif spécifique n°2</u> Identifier les facteurs entravant la libération des subventions attendues	<u>Cause supposée n°2</u> Inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public	<u>Hypothèse n°2</u> L'inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public explique l'inadéquation entre les subventions attendues et les subventions allouées	Inexistence d'une politique de financement du média audiovisuel public	<u>Les solutions envisagées :</u> Doter l'ORTB de moyens financiers conséquents sur la base de ressources permanentes et durables par le vote d'une loi sur le financement des médias publics.

3	<p>Problème spécifique n°3 Baisse des recettes propres générées</p>	<p>Objectif spécifique n°3 Etudier l'évolution du marché publicitaire de l'ORTB.</p>	<p>Causes supposées n°3 Etroitesse du marché publicitaire</p>	<p>Hypothèse n°3 La baisse des recettes propres générées résulte de l'étroitesse du marché publicitaire</p>	<p>*Etroitesse du marché publicitaire et</p> <p>*Grande sollicitation non rémunérée au profit des institutions de l'Etat</p> <p>*Concurrence des chaînes de radiodiffusion et télévision privées</p>	<p>Les solutions envisagées : Diversification de nouveaux produits permettant de rentabiliser les installations</p> <ul style="list-style-type: none"> * contrats d'exploitation de pylônes par opérateurs GSM * hébergement d'émetteurs des chaînes privés * Création de cybercentres dans les communes à forte densité * Production d'émissions attractives à potentiel international et qui peuvent être vendues * recherche de sponsors pour des sujets d'enquête ou d'investigation * revitalisation de l'ORTB passe aussi par : <ul style="list-style-type: none"> - la révision des contrats signés avec les agences de communication et autres clients - le recouvrement de fonds liés aux prestations impayées * Dynamisation des services * l'ORTB pourrait s'arroger un statut de seul diffuseur terrestre national
---	--	---	--	--	--	---

TABLEAU XIII : Synthèse de l'étude : « contribution à l'amélioration du financement de l'ORTB »

CONCLUSION GENERALE

Selon les auteurs d'une étude réalisée pour la BBC, quelques caractéristiques sont essentielles au financement du service public :

- Le financement doit être substantiel, pour que la radiotélévision publique fasse contrepoids aux services commerciaux et ne soit pas limitée à un rôle marginal.

- Le financement doit aussi être indépendant, à l'abri à la fois des pressions commerciales et politiques; c'est en ce sens que le financement par la redevance est intéressant puisque, en raison de son caractère automatique, il n'est sujet ni aux humeurs des autorités politiques, ni à la fluctuation des cycles économiques.

- Le financement doit être prévisible; il faudra donc s'assurer de sa stabilité et de son caractère pluriannuel. Si aucun mécanisme ne garantit la stabilité de fonds publics, le danger serait réel, par exemple, de voir le financement devenir un moyen d'influence ou de contrôle du média public par le bailleur.

Les mutations qui s'opèrent à l'ORTB, qu'elles se rapportent au tout numérique ou à la couverture radiophonique et télévisuelle intégrale peuvent être source d'envol ou de déchéance pour l'ORTB si les investissements colossaux qui sont réalisés ne sont pas accompagnés sur la durée, de moyens appropriés pour assurer leur fonctionnement. En réalité, si l'ORTB manque de ressources financières, de sécurité et emploie du personnel non au fait des progrès technologiques¹⁷, il ne pourra satisfaire aux normes qui sous-tendent la confiance d'un public de plus en plus exigeant.

Or le renforcement des capacités de l'ORTB pour lui permettre d'être à la hauteur de sa mission de service public, dans un environnement médiatique pluraliste et concurrentiel non réglementé, exige aussi bien des pouvoirs publics, des responsables de l'Office ainsi

¹⁷ Niveau ne répondant pas aux normes professionnelles actuelles

que de son personnel, une coordination des efforts pour identifier les ressources financières durables et adéquates à mettre à la disposition de l'office. Cet objectif requiert aussi des actions en vue de mieux expliquer aux contribuables la nécessité de doter notre service public de l'audiovisuel de pareilles ressources.

Comme nous l'avons souligné plus loin, les mécanismes de financement des médias publics diffèrent d'un pays à l'autre. Il est alors recommandé que le mécanisme de financement des médias publics soit clairement défini et inscrit dans la loi fondamentale comme c'est le cas en Allemagne et comme le prévoit le principe 37 de « les principes de la liberté d'expression et la réglementation de l'audiovisuel ».

L'essentiel à retenir est qu'il importe pour l'Etat béninois de faire le pas décisif en faisant voter une loi sur le financement des médias publics, à défaut d'avoir inscrit ce mécanisme dans la Constitution. Cette loi devra identifier les sources et préciser le mode d'affectation des ressources (subventions de l'Etat, nouvelles taxes à l'achat d'ordinateurs, redevance pour droit d'usage GSM et d'électricité et abonnement Internet...etc.) au profit de l'ORTB.

Ainsi, s'engager sur la durée en recherchant concomitamment de nouvelles sources de financement durables, pour accompagner la professionnalisation de l'ORTB constitue à notre avis l'unique alternative sûre pouvant garantir sa survie.

Nous appelons de nos vœux à une réflexion sur la mise en conformité des moyens et des objectifs du service public de l'audiovisuel, sous l'autorité du Gouvernement et du Parlement. De notre point de vue, il faut dire clairement et assumer que l'ORTB ne peut s'autofinancer car il s'agit d'instrument d'animation collective qui remplit un mandat de service public et non d'organisation à même de générer des revenus.

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

- Fernando Malverde, « La télévision publique au risque du libéralisme », dans *Sur la Concentration des médias* (par l'OFM), Editions Liris, 2005.
- Pierre TRUDEL et France ABRAN « La compatibilité des mécanismes de détermination du financement public de la Société Radio-Canada avec la liberté éditoriale » Revue juridique Thémis, volume 31, n°1,1997.
- Toby Mendel, Les principes de la liberté d'expression et la réglementation de l'audiovisuel ; UNESCO, Avril 2002
- Carole Tongue, Rapport sur le rôle de la télévision de service public dans une société plurimédiatique, Commission de la culture, de la jeunesse, de l'éducation et des médias, (rapport adopté par le Parlement européen le 19 septembre 1996)
- Pour un financement de la radiotélévision compatible avec la liberté d'expression-Décision du Tribunal Constitutionnel allemand du 22 février 1994 et commentaires ; Union Européenne de Radiotélévision, 1996.
- La radiodiffusion de service public : une sélection de bonnes pratiques. UNESCO, *Première édition 2005*
- Présence et stratégie des médias de service public sur les services numériques. IMCA pour la DDM.01/07/08
- MAMA C. Soumaïla, Le financement d'un organe de presse de service public : le cas de l'ORTB, 2002.



ANNEXES

/BA
REPUBLIQUE DU BENIN

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE
SECRETARIAT GENERAL
DU GOUVERNEMENT

ANNEXE 1

EXTRAIT DU RELEVÉ N° 35 DES DECISIONS PRISES PAR LE CONSEIL DES MINISTRES EN SA SÉANCE DU MERCREDI 10 OCTOBRE 2007

Ministre Délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication

Communication n° 1780/07

Programme de couverture radiophonique et télévisuelle
intégrale de territoire national.

Approuvé.

Il est demandé :

1° - *au Ministre des Finances:*

d'autoriser le Ministre Délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication, à utiliser en procédure d'urgence, le crédit disponible de un milliard quatre vingt quinze millions neuf cent douze mille (1.095.912.000) francs CFA pour la location d'une station de montée sur satellite pour une période de deux (02) mois, l'acquisition d'une station fixe et d'une station mobile de montée sur satellite, l'acquisition de jeux de faisceaux numériques, de caméras et d'émetteurs radios et la réparation des équipements défectueux de la station

- terrienne;
- de mettre en urgence à la disposition du Ministre Délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication, au profit de l'ORTB, la somme de un milliard cinq cent quatre vingt douze millions sept cent cinquante trois mille deux cent trente quatre (1.592.753.234) francs CFA nécessaire à la satisfaction des autres besoins urgents, notamment la location de segment spatial pour une période de

M 5

- de mettre en urgence à la disposition du Ministre Délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication, au profit de l'ORTB, la somme de un milliard cinq cent quatre vingt douze millions sept cent cinquante trois mille deux cent trente quatre (1.592.753.234) francs CFA nécessaire à la satisfaction des autres besoins urgents, notamment la location de segment spatial pour une période de cinq (05) ans, l'acquisition d'interfaces pour l'exploitation de la fibre optique de Bénin T'élécoms SA, l'acquisition d'un amplificateur HP A, d'un modulateur, d'un encodeur et autres accessoires, l'acquisition de deux (02) émetteurs pour la Radiodiffusion nationale et la Station régionale de l'ORTB de Parakou;
- de participer activement, en liaison avec le Ministre Délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication, aux négociations avec la Société ECOBANK Bénin, en vue de finaliser les conditions d'octroi d'un prêt destiné au financement du projet de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national;

2° - *au Ministre d'Etat Chargé de l'Economie, de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique, en liaison avec le Ministre des Finances*, de mobiliser au profit du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication, la somme de dix sept milliards trois cent treize millions trois cent trente trois mille quatre cent soixante et un (17.313.333.461) francs CFA en vue de la réalisation à moyen terme du programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national, de la construction de Studios Radio et Télévision intégrés à Cotonou et à Parakou, la numérisation des équipements de la Radiodiffusion nationale et de Radio ORTB Parakou, et l'acquisition de cars de reportage (Radio et TV) ;

3° - *au Ministre d'Etat Chargé de l'Economie, de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique*, d'intégrer le programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national aux projets inscrits dans les objectifs prioritaires du Gouvernement ;




4⁰ - *au Ministre Délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication :*

- d'annuler la procédure d'appel d'offres en cours, relatif à l'extension de la couverture radiophonique ;
- d'autoriser l'ORTB à exécuter le programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national en partenariat avec la Société américaine RSI-Vertex, spécialiste des Télécommunications et des Multimédias. Ce programme devra être achevé au plus tard en juin 2009 ;
- de recruter un Cabinet d'ingénierie pour le contrôle et le suivi de l'exécution dudit programme ;
- de veiller à ce que la Société Vertex- RSI en partenariat avec l'ORTB accélère le processus de la création d'une communauté africaine de la vidéo sur satellite par l'acheminement vers l'étranger des programmes de la Télévision nationale dans un bouquet en vue de rentabiliser progressivement les investissements;
- de veiller à l'exécution et au suivi dudit programme;

5^o - *au Ministre du Travail et de la Fonction Publique, de procéder à un recrutement spécial de personnel au profit de l'ORTB pour répondre aux besoins découlant de l'acquisition de nouveaux équipements, de l'augmentation du temps de diffusion des émissions (24h124) à la Radio et à la Télévision Nationales, et de l'implantation de nouveaux centres d'émission à l'intérieur du pays.*

Cotonou, le 23 octobre 2007

Le Secrétaire Général du Gouvernement,

Epiphane NOBIME.-

ANNEXE 2 : Mode de financement de quelques pays européens

1. Etat	2. Montant (en €)	3. Groupe	4. C A 2005 (en M €)	5. RN 2005 (en M €)	6. Part Redevance	7. Publicité / parrainage	8. Part Subventions	9. Part Indemnités	10. Taxe sur l'électricité
1. Redevance uniquement (sans publicité)									
Royaume-Uni	195,36	BBC	5780 (+4,4 %)	5,2 (vs pertes)	71%				
Danemark	316,24	DR	470 (+2,8 %)	10,9 (vs pertes)	90%				
Suède	210	SVT	433,3 (+2,3 %)	0,322 (+50 %)	93%				
Finlande	200,7	YLE	374,5 (+4,3 %)	-0,029 (vs pertes)	90%				
2. Redevance (ou taxe sur l'électricité) + publicité									
Allemagne	204,36	ARD (données 2004) ZDF	60008,40 1875 (+40 %)	-59,9 42,9 (vs pertes)	82 % 90 %	2 % 3 %			
Italie	99,6	RAI	2839 (+1,4 %)	16,4 (-85,5 %)	1/2	1/3			
France	116	FTV	2727 (+1,9 %)	23,9 (-5,9 %)	2/3	30 %			
Autriche	324,85	ORF	882,8 (+0,7 %)	58 (+807 %)	45 %				1/3
Pologne	50,6	TVP			30 %	55 %			
Irlande	155	RTE	369,9 (+7,9 %)	9,3 (+36,4 %)	50 %	40 %			
Belgique (F)	176,39	RTBF			2/3	20 %			
Grèce	0	ERT					?		
Slovénie	132	RTVSLO	165,1 (+28,8 %)	39,8 (+1554 %)	3/4	20 %			
Roumanie	12	TVR	124,2	9,1	70 %	10 %			
Chypre	0	CyBC					?		
3. Redevance et/ou subventions + publicité									
Malte	34,4	PBS	418,6 (+2,8 %)	14,2 (vs pertes)	2 %		80 %		
Slovaquie	42,24	STV			2/3	15 %	15 %		
Hongrie		MTV			30 %	10 %	45 %		
4. Publicité + redevances									
Espagne	0	RTVE	859	-618,6 (vs pertes)			10 %		
Pays-bas	0	NOS	705 (-4,9 %)	73,1 (+66 %)			2/3		
Belgique (NL)	0	VRT	441 (+10,3 %)	-30,7 (vs pertes)			2/3		
Portugal	0	RTP	265,5 (+2,1 %)	-31,9 (vs pertes)			30 %	45 %	
Lituanie	0	LRT					70 %		
Lettonie	0	LTV					50 %		
Estonie	0	ETV							
Bulgarie	0	BNT							

Source : Présence et stratégie des médias de service public sur les services numériques. IMCA pour la DDM, p44

* En Croatie, la redevance équivaut à 1,5% du salaire net mensuel de l'année précédente

1. Etats du continent européen
2. Montant annuel (2006) en euros de la redevance audiovisuelle
3. Groupe public de télévision
4. CA : Chiffre d'affaires réalisé en 2005 (exprimé en millions d'euros) avec la variation par rapport à 2004
5. RN : Résultat Net réalisé en 2005 (exprimé en millions d'euros) avec la variation par rapport à 2004

6. Part de la redevance à la contribution au financement de l'audiovisuel public
7. Part de publicité et du parrainage à la contribution au financement de l'audiovisuel public
8. Part de la subvention de l'état à la contribution au financement de l'audiovisuel public
9. Part des indemnités versées par l'état à la contribution au financement de l'audiovisuel public
10. Part de la taxe d'électricité à la contribution au financement de l'audiovisuel public

ANNEXE 3

Guide d'entretien

- 1) Comment appréciez-vous le mécanisme de financement de l'ORTB ?
- 2) Rencontrez-vous des difficultés quant à la mise en place du financement de l'ORTB ?
- 3) Comment appréciez-vous la contribution de l'Etat à ce financement de l'ORTB ?
- 4) Comment appréciez-vous les recettes de l'ORTB ?
- 5) L'auditoire de l'ORTB s'est élargi avec le PCRT. Que pensez-vous des responsabilités aussi bien de l'Etat que de l'ORTB ?
- 6) Comment entrevoyez-vous la gestion de l'après-projet PCRT par l'ORTB ? Avez-vous des appréhensions ?
- 7) Qu'attendez-vous des différentes parties prenantes impliquées dans le financement ?
- 8) Quelles mesures préconisez-vous pour l'amélioration du financement ?
- 9) Quelles sont vos perspectives pour le développement du média audiovisuel public qu'est l'ORTB ?

ANNEXE 4 : TABLEAU RECAPITULATIF EVOLUTION du PCRT							
N°	Référence	Montant du marché	Année	Décomptes	Taux de consommation	TAUX EXECUTION PHYSIQUE	AVENANT EN COURS (travaux supplémentaires)
1	Marché n° 1261/MEF/MDCCTIC/PR/DNMP/SP du 16/12/08 relatif à la Fourniture d'équipement radio et télévision au profit de l'ORTB	11 390 004 843	2008	-	0%	0%	951 214 381
			2009	6 499 408 830	57%	70%	
			2010	816 959 154	64%	100%	
2	Marché n° 868/MEF/MDCCTIC/PR/DNMP/SP du 05/09/08 relatif aux Travaux de construction d'infrastructures au profit de l'ORTB	1 915 996 136	2008	957 998 068	50%	Avance de démarrage	623 274 273
			2009	611 885 987	82%	67%	
			2010	37 783 444	84%	74%	
3	Marché n° 10108 MEF/ MDCCTIC/PR/DNMP/SP du 27/10/08 relatif aux honoraires du cabinet d'ingénierie CMTL chargé du contrôle et du suivi de l'exécution du programme PCRT	94 224 475	2008	-	0%	30%	100 963 750
			2009	28 267 343	30%	100%	
			2010	65 957 133	100%	100%	
4	Marché n° 609/MEF/MDCCTIC/PR/DNMP/SP du 17/09/09 relatif à l'Alimentation en énergie électrique des sites de l'ORTB dans le cadre du programme PCRT par la SBEE	621 992 042	2009	186 597 613	30%	40%	-
			2010	-	30%	83%	
5	Marché n° 693/MEF/MDCCTIC/PR/DNMP/SP du 11/12/09 relatif à l'Alimentation en eau des sites de l'ORTB dans le cadre du programme PCRT par la DG Eau	161 552 900	2009	-	0%	40%	-
			2010	48 465 870	30%	62%	
6	Marché n° 694/MEF/MDCCTIC/PR/DNMP/SP du 11/12/10 relatif à l'Alimentation en eau des sites de l'ORTB dans le cadre du programme PCRT par la SONEB	234 943 492	2009	-	-	-	-
			2010	-	-	-	
7	Marché n° 297/MEF/MDCCTIC/PR/DNMP/SP du 15/04/09 relatif à la Construction clôture du domaine de l'ORTB à Abomey Calavi	226 052 010	2009	152 218 560	67%	72%	-
			2010	-	attachement en cours	72%	
8	Marché n° 1262/MEF/MDCCTIC/PR/DNMP/SP du 16/12/08 relatif à l'Installation équipement radio et TV + formation	304 437 120	2009	152 218 560	50%	7%	-
			2010	-	50%	92%	
9	Charges salariales (liées au recrutement d'agents dans les nouveaux centres)	226 757 136	2009	9 360 000	4%	50%	-
			2010	217 397 136	100%	100%	
10	Charges diverses (location segment satellitaire, carburant, frais de mission)	786 396 000	2009	711 396 000	90%	100%	-
			2010	75 000 000	100%	100%	
TOTAL GENERAL		15 962 356 154	2008	957 998 068	6%		1 675 452 404
			2009	7 487 738 332	53%		
			2010	1 261 562 737	61%		

Source : Service Développement de l'ORTB

Table des matières

IDENTIFICATION DU JURY	II
REMERCIEMENTS.....	IV
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES	VII
GLOSSAIRE	VIII
RESUME DE L'ETUDE.....	X
SOMMAIRE	XII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : PRESENTATION DE L'ORTB ET DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE L'ETUDE.....	4
<u>SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE L'ORTB ET OBSERVATIONS DE STAGE.....</u>	<u>5</u>
<u>PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE L'ORTB.....</u>	<u>5</u>
A - Historique, Statut et Mission de l'ORTB	5
B- Organes de gestion et de décision de l'ORTB	9
<u>PARAGRAPHE 2 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE.....</u>	<u>19</u>
A- Forces et opportunités	20
B- Faiblesses et Menaces í ..	25
<u>SECTION 2: CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION</u>	<u>22</u>
<u>PARAGRAPHE 1 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</u>	<u>22</u>
A- Inventaire des problématiques possibles	23
B- : Choix de la problématique et formulation du sujet.....	25
<u>PARAGRAPHE 2: SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE.....</u>	<u>28</u>
A - Spécification de la problématique	28
B- Vision globale de résolution de la problématique	32
CHAPITRE PREMIER : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A L'APPROCHE METHODOLOGIQUE ADOPTEE.....	35
<u>SECTION 1: DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA REALISATION DU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE.....</u>	<u>36</u>
<u>PARAGRAPHE 1 : FORMULATION D'OBJECTIFS, DE CAUSES ET D'HYPOTHESES</u>	<u>36</u>
A- Fixation des objectifs de l'étude.....	36
1-OBJECTIF GENERAL.....	36
2-OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	36
B - Formulation des causes et hypothèses	37
<u>PARAGRAPHE 2 : SYNTHESE DES PREOCCUPATIONS ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE.....</u>	<u>40</u>
A- Synthèse des préoccupations	40
B- Tableau de Bord de l'Etude	41

SECTION 2: REVUE DE LITTERATURE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE..	43
<u>PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE RELATIVE A LA PROBLEMATIQUE</u>	43
A- Clarification de quelques concepts.....	43
B- Contributions antérieures	45
<u>PARAGRAPHE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE</u>	52
A- L'approche théorique	52
B- L'approche empirique.....	52
CHAPITRE DEUXIEME : ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	54
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	55
<u>PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES</u>	55
A - Présentation et analyse des données relatives au problème N°1.....	56
B- Présentation et analyse des données relatives au problème N°2	61
C- Présentation et analyse des données relatives au problème N°3	65
<u>PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC</u>	70
A- Vérification des hypothèses	70
B- Établissement du diagnostic.....	71
SECTION 2 – APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.	71
<u>PARAGRAPHE 1 : LES APPROCHES DE SOLUTIONS</u>	71
A - Les approches de solutions au problème spécifique n° 1	71
B - Les approches de solutions au problème spécifique n° 2	72
C - Les approches de solutions au problème spécifique n° 3	73
<u>PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES..</u>	74
A - Recommandations à l'endroit de l'Etat.	75
B - Recommandations en direction de l'ORTB	75
CONCLUSION GENERALE.....	81
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	84
ANNEXES.....	85