

Médias audiovisuels de service public : l'urgence de servir le public

Objectifs de la mission

Réflexion sur le rôle et les missions des médias audiovisuels de service public dans la perspective d'une restructuration, souhaitée par le gouvernement comorien.

Dates de la mission

Du dimanche 24 au vendredi 29 septembre (arrivée le 23, départ le 30)

Intervenant

Loïc Hervouet (voir la fiche de mission en annexe)
avec la participation de Mohamed Dakhoine Abdou

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Avertissement

Ce rapport est rédigé à l'issue de dizaines d'heures d'entretiens avec des dizaines d'acteurs du secteur ou des représentants de la société civile. Il ne cite aucun interviewé, comme les enquêteurs s'y sont engagés. Mais toutes les citations sont exactes. Et s'adressant à des responsables, il ne manie pas la langue de bois ou l'euphémisme. Au demeurant les conclusions n'engagent que son auteur.

L'appréciation finale – et l'action surtout – appartient aux seuls responsables comoriens.

RAPPORT GÉNÉRAL

DIAGNOSTIC

Sans appel : faute de crédibilité, faute de professionnalisme à tous les étages, faute de moyens techniques, matériels et humains adaptés, faute de missions clairement assignées, faute de clarification des responsabilités et des mandats, faute de procédures de contrôle effectif, faute de financement pérenne, faute de coopération entre les diverses entités du service public, faute de « mise à distance » du politique, faute de programmes intéressants pour tous les publics, le service public audiovisuel de l'Union des Comores, et des îles, est en danger de mort lente : le dépérissement de l'information publique par la chute d'audience face à un secteur privé plus dynamique s'est inscrit dans l'histoire médiatique mondiale. A quoi sert de juguler et contrôler un média sans retentissement ?

Crédibilité. Tous, absolument tous les professionnels comoriens de l'information, même partisans du pouvoir actuel, portent le même jugement sur le service public de l'information : c'est « *la voix partisane du pouvoir en place* » (sous-entendu : « *et ce sera celle du futur pouvoir s'il change* »). « *Il faudrait libérer les têtes des journalistes, dont certains travaillent la peur au ventre* ». Donc « *c'est la culture des courbettes qui l'emporte* ». « *Sa crédibilité est asymptotique de zéro* ».

L'obsession politique fait que « l'hypertrophie du politicien » génère une couverture de l'actualité très majoritairement institutionnelle : le suivi de l'activité présidentielle, des ministres, des gouverneurs, des institutions internationales, absorbe l'essentiel des moyens et temps d'antenne.

« *On ne parle pas de nous, de la vraie vie, de santé, d'éducation, d'emploi, de pêche, de nature, de consommation...* » « *J'observe que les couches supérieures de la population ne fréquentent plus la radio ou la télé publiques, s'abonnent à Canal + pour les télévisions extérieures* ». « *J'estime à tout juste plus de 10% les gens qui à Ngazidja suivent la télé ORTC* » : la plainte est unanime, « *sauf pour cette émission de l'ORTC où une dame en chapeau fait des reportages sur la vie des métiers* ». Pas ou si peu d'émissions de culture, de jeunesse, de développement durable. Peu de lieux de débats, d'expression ou de questionnement du public lui-même sauf peut-être en radio, les « antennes ouvertes » de 6h30 à 9h.

En Grande Comore même, cette hyper couverture de la politique génère l'accusation de « moronisme » à l'instar du « parisianisme ». A fortiori évidemment à Anjouan « *où l'ORTC ne diffuse que des informations de Moroni, et ne se bouge sur place que lorsqu'un ministre vient à Anjouan* ».

Et pourtant dit cet opposant : « *On ne peut pas gouverner sans médias, surtout dans un pays de rumeurs. Sans médias crédibles c'est la rumeur qui l'emporte* ». C'est légitime et c'est le devoir de l'Etat de favoriser le service public, mais s'il le rend trop partisan, il l'affaiblit.

Au point que même dans certains cercles du ministère de l'information, on se plaint que le service public « *n'accompagne par aucune initiative la politique nationale d'intérêt public* ». Ainsi du projet d'Assises Nationales : couverture de toutes les déclarations ministérielles ou présidentielles, mais aucune initiative pour organiser le débat public, faire participer les gens sur les thèmes retenus. Seul prisme toujours et toujours : la politique partisane. Et si, tout simplement, la perte d'autonomie avait fait perdre tout esprit d'initiative ?

Professionalisme. « *Le recrutement se fait d'abord et avant tout sur une proximité politique, pas sur une capacité professionnelle* ». La caricature a été atteinte lorsqu'ont cohabité à Anjouan deux chefs d'antenne de l'ORTC, l'un nommé par le Ministre, l'autre par le directeur général de l'ORTC. Cette politisation excessive aboutit au fait que « *chacun défend son patron* » : ORTC contre radios et tv des îles, engagés dans une opposition forcée dont les professionnels se passeraient bien.

Moyens techniques et humains. Tous, absolument tous les acteurs se plaignent d'un niveau de formation professionnelle insuffisant, en même temps que de moyens techniques dépassés, non numérisés, qui ne permettent même pas une couverture initialisant chaque Comorien à la réception de la télévision publique.

Flou des missions et mandats. Personne ne sait où trouver la définition des rôles et missions du service public. Personne n'a trace de documents publics concernant ces objectifs, de comptes rendus de mandat, de description même du mandat. Chacun sait ou pressent que le DG de l'ORTC est là pour 24 heures ... ou pour dix ans ? Que les patrons des radios et télévisions des îles sont là « dans la valise du gouverneur actuel ». Personne ne sait si le conseil d'administration des entités (d'ailleurs parfois pas même mis en place) ou le ministère de tutelle, ou le Parlement, ou l'autorité de régulation, ont le droit et la capacité de demander des comptes, et à qui. Personne ne sait si le ministère a le pouvoir de décider une fermeture de radio ou si c'est l'autorité de régulation.

Flou des statuts. L'ORTC est régi par une ordonnance de 2006, qui lui attribue une autonomie financière et administrative. Réelle ? Radio Ngazidja et RTN tout comme Radio Moili ne disposent d'aucun texte administratif ou législatif de création et de fonctionnement. Ils sont considérés comme des démembrements des fonctions publiques insulaires.

Financement aléatoire. L'ORTC bénéficie d'une dotation financière budgétisée dans chaque loi de finances annuelle ; il y ajoute ses ventes d'abonnements à la diaspora, la vente de publicité, et devrait y ajouter au moins une partie de la redevance que perçoivent les sociétés d'électricité Mamwe et Edea (250FC par facture). Pour l'ORTC ce versement semble plutôt aléatoire malgré les engagements publics. A Anjouan, la perception de cette redevance sans service rendu renforce la plainte insulaire « contre Moroni ».

Dans les locaux délabrés de l'ORTC on estime à 10 millions FC par mois ce que pourrait rapporter la redevance versée sur place, même partagée. On arrive « parfois » à faire prendre en charge quelques factures directement par la société d'électricité, qui sait tout de même qu'elle est redevable : ni très digne ni très sûr. La RTN « récupérerait » aussi de temps à autre deux ou trois millions bien utiles quand le budget mensuel finance 64 litres de carburant pour les deux motos ... et la facture électrique.

Chacun pour soi. Dans un pays dont les moyens ne sont pas ceux d'un émirat pétrolier, cohabitent trois niveaux de service public de l'audiovisuel : un niveau national, l'ORTC ; un niveau décentralisé, l'ORTC dans les îles ; un niveau autonome, les radios et tv des gouvernorats. Ainsi une trentaine de personnes dont dix journalistes à l'ORTC Anjouan et près de 90 personnes à RTN Anjouan. Coopération très exceptionnelle et malaisée entre ces entités pourtant mal dotées en équipements et financements.

Manque d'évaluation. Pas de rapports précis sur l'initialisation (accès au service public) des Comoriens dans l'ensemble de l'Union. Pas de connaissance fiable des audiences et de leur évolution.

PRINCIPES.

Dotée d'un corpus législatif national tout à fait conforme aux standards internationaux, d'un code de la communication en voie de réforme positive, d'instances de régulation (Anertic, CNPA) tenant elles aussi la comparaison avec celles des autres pays, d'un référentiel de réflexion professionnelle solide (Hamramba 2007), l'Union des Comores a tout à fait les moyens, si elle en affirme la volonté, d'enrayer la dérive des médias publics, qui restent un maillon essentiel de l'information utile du public, et de la cohésion nationale. Clarification, professionnalisme, transparence, pluralisme, continuité des politiques au-delà du court terme, sont les mots-clés d'une renaissance jugée par tous nécessaire, et qui passera par des mécanismes de « mise à distance » du politicien, mais aussi par des encouragements à l'innovation, par des méthodes de management renouvelées, des cahiers des charges publiés, des textes fondateurs de référence et des méthodes de contrôle régulier.

Clarification. C'est le mot qui revient le plus souvent dans la bouche de ceux qui cherchent des solutions au-delà des slogans ou des excommunications.

Clarifier le code de la communication (c'est en cours) notamment pour répartir les responsabilités entre gouvernement et instance de régulation.

Clarifier les missions du service public d'information, qui doivent être réalignées sur le corpus défini au niveau international : informer, éduquer, divertir ; promouvoir la culture nationale, ce qui intègre de promouvoir aussi les cultures spécifiques ; entretenir le lien social, ce qui implique de parler à tous ; valoriser les réussites pour combattre l'auto flagellation chronique et pratiquer un journalisme de solutions ; tenir les archives nationales.

Clarifier la dépendance politique : le service public a pour devoir de concourir aux causes d'intérêt national ; il n'a pas à être un lieu d'opposition de principe aux élus du moment, mais il n'a pas vocation non plus à être confisqué pour des fins partisans, puisqu'il a pour vocation d'être le lieu de l'information impartiale et éclairante, du débat des opinions et des idées, du pluralisme d'expression.

Clarification du mandat des responsables, de leur processus de nomination, de leur durée, des conditions de leur révocation, de leurs obligations de compte rendu.

Professionnalisme. C'est le mot qui permet de dépasser les clivages. Le professionnalisme dépolitise les enjeux pour y substituer la compétence, le savoir-faire, la fierté de son métier, les critères objectifs de responsabilisation et de promotion. La formation est bien sûr un élément constitutif du professionnalisme, mais elle n'est que cautère sur jambe de bois si elle ne s'adresse pas aux bons destinataires et si les nominations ou comportements ne sont réglés que par le contexte politicien du moment

Transparence. « *Tout ce qui se cache dans les antichambres est suspect* ». Quand les décisions sont prises sans être expliquées, justifiées, c'est l'accusation d'arbitraire, même injustifiée, qui se nourrit de cette facilité. Si les définitions de postes, les procédures de recrutements, les cahiers des charges sont publics, alors les responsables, fussent-ils nommés par l'exécutif, gagnent en crédibilité personnelle, en possibilités de convaincre et d'agir, d'insuffler un élan à leur projet. La régularité des comptes rendus participe du processus et fait taire les seuls médisants de principe.

Pluralisme. Pour convaincre de sa conviction démocratique, un pouvoir doit donner des gages, et s'abstenir de truster politiquement de façon partisane tous les postes de décision, surtout dans l'information. Il doit exiger la loyauté de ses cadres mais pas la soumission humiliée ou l'alignement béat. Conserver à leur poste des responsables non-alignés mais loyaux permet souvent une meilleure administration des choses qu'un système brutal d'alternance là où la continuité du service public serait d'une meilleure efficacité.

Continuité. Le court-termisme des décideurs est souvent ravageur et empêche les visions d'avenir de se mettre en mouvement. Des « textes fondateurs » formant références doivent supporter les mécanismes pour « mettre à distance » les politiques opportunistes, pour encadrer les entreprises de service public, leurs rédactions, la profession et sa régulation.

oooooooooooo

ACTIONS

Les pistes d'action proposées pour une relance rapide de l'espoir et des chances de réussite convergent. Sans préjudice d'une organisation plus spécifique, par les pouvoirs publics, d'une concertation des acteurs sous la houlette par exemple du CNPA, des propositions-clés émergent dès à présent : rénover la procédure de nomination des responsables du service public ; définir les mandats, leur durée, les missions, les cahiers des charges, les obligations de compte rendu ; assurer un financement régulier et sûr ; former, mais former pour faire agir sans délai; coopérer, d'abord entre radios et tv des gouvernorats, qui y sont prêts, en attendant l'alignement des astres pour coopérer entre ORTC et radios-tv des îles.

Une concertation nouvelle. Ce n'est pas un rapport qui peut et doit trancher des décisions à prendre et des compromis à mettre en place. Cette problématique appartient à la société comorienne, utilement représentée dans une concertation à mettre en place entre pouvoirs publics (Ministère de l'information), instances de régulation (CNPA, Anertic), et organisations professionnelles des éditeurs (GEPIC) comme des journalistes. L'appui de spécialistes de la société civile ou de l'Université peut être un atout pour la conception du projet définitif et pour dépassionner les enjeux immédiats.

Nomination du responsable ORTC. Unanimité sur la nécessité de mettre fin à la procédure actuelle. Trois hypothèses : nomination par l'Etat, choix par le conseil d'administration (s'il est constitué, et de manière pluraliste) ou nomination par l'instance de régulation, en l'occurrence le CNPA, si elle-même est constituée de façon professionnelle et dotée d'une stabilité minimale par un mandat plus long et un collège renouvelable par partie.

In fine, l'idée convergente est que le DG de l'ORTC soit nommé par le chef de l'Etat sur proposition du CNPA (qui aurait lancé un appel d'offres, étudié les candidatures, et proposerait trois noms au président). L'essentiel est que le premier critère de choix soit professionnel, et de compétence.

Mandat du responsable ORTC. Ce mandat ne serait pas révocable ad nutum sauf faute grave (après consultation obligatoire et avis motivé du CNPA) et serait d'une durée minimale de trois ans, maximale de cinq ans. Il serait assorti d'une lettre de mission de l'Etat sur les objectifs techniques par exemple de numérisation, ou de zone de diffusion, etc. La définition d'ensemble des missions permanentes de service public devrait figurer dans le code de la communication.

Compte rendu du responsable ORTC. Le DG de l'ORTC rend compte à l'Etat de la partie de son mandat liée à l'exécution budgétaire et aux objectifs de sa lettre de mission. Le

Parlement, dans sa fonction de contrôle, peut auditionner le DG. C'est le CNPA qui statue chaque année sur la façon dont l'ORTC a rempli ses missions de service public et c'est le CNPA qui a pouvoir de sanctions progressives en cas de manquements.

Responsables des médias des îles. Les mêmes principes de désignation et de mandat que pour le DG de l'ORTC doivent être mis en œuvre et adaptés à l'échelle de chaque gouvernorat autonome : durée affichée, lettre de mission, cahier des charges.

Texte encadrant les rédactions. La définition d'une charte de chaque média de service public, sera l'occasion de préciser droits et devoirs des journalistes. Une option sur le modèle mis en œuvre à Al-Watwan : l'élection par la rédaction de son rédacteur en chef ou un droit de veto sur la nomination par la direction (par exemple non désigné si 60% de votes défavorables).

Financement clarifié et pérenne. Outre le budget annuellement négocié avec l'Etat et ses ressources propres, l'ORTC devrait retrouver en toute clarté et transparence la redevance perçue sur les factures d'électricité, à répartir selon une clé à négocier entre le média national et les médias des îles.

Coopération entre médias de service public. Mettre fin aux trois niveaux actuels d'audiovisuel serait une vue de l'esprit à court terme. Dans d'autres pays, les radios et tv îliennes ou provinciales sont les correspondantes de la chaîne nationale qu'elles alimentent en informations de leur zone, tout en ayant leur propre espace et autonomie de diffusion. Economies assurées et efficacité accrue. Il faut sûrement attendre une autre conjoncture politique pour lancer le dossier. A tout le moins, la « correspondance » de l'ORTC nationale dans les îles pourrait dès à présent être allégée avec des moyens techniques modernes.

Coopération entre médias des îles. Une idée a germé et grandi pendant ces rencontres : celle d'une coopération accrue entre médias publics des gouvernorats, dont les missions sont par nature proches, complémentaires et non concurrentielles.

Un comité de liaison, même informel, pourrait nourrir des échanges entre responsables, et engager des actions concrètes : échanger des programmes ; créer une banque d'images ; commanditer, produire ou acheter des programmes en commun ; créer un GIE d'achat et de maintenance du matériel, de formation, de réflexion ; organiser simultanément l'accès au bouquet chinois ; peser dans une relation plus équilibrée et apaisée avec l'ORTC.

Formation des rédacteurs et techniciens. Tous les acteurs soulignent le manque de ressources humaines compétentes.

Cette formation est donc essentielle même s'il est aussi essentiel de permettre aux bénéficiaires de mettre en œuvre leurs acquis sans contraintes. Une rénovation de l'état d'esprit pourrait aussi passer par des « conventions » des entreprises publiques à l'occasion des changements engagés. La mise en place d'une unité de formation continue « journalisme » à l'Université des Comores pourrait aider au processus.

Information sur les normes ISAS. Un processus d'obtention d'une norme mondialement reconnue est un moment exceptionnel pour motiver ou remotiver une entreprise. De même que la mise en place d'un **médiateur** dans le service public. L'Union des Comores s'assurerait une démarche exemplaire dans l'Océan indien en engageant ce processus (voir en annexe).

Moroni / Antananarivo / Lille / 08.10.2017

Annexe 1. - Fiche de mission



Association, sans but lucratif, régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901

49, rue Léon Boyer. 37000 Tours. borjise@yahoo.fr
www.africamedias.info

FICHE DE MISSION DE LOIC HERVOUET

Objectifs de la mission

Réflexion sur le rôle et les missions des médias audiovisuels de service public dans la perspective d'une restructuration, souhaitée par le gouvernement comorien.

Dates de la mission

Du dimanche 24 au vendredi 29 septembre (arrivée le 23, départ le 30)

Présentation de la mission

A la demande du CNPA, interlocuteur des pouvoirs publics comoriens pour la définition des textes et politiques régissant les médias comoriens, publics et privés, cette mission considérée comme une première partie préalable à la proposition d'un plan de réforme des conditions de fonctionnement du service public d'information, vise à inventorier le fonctionnement actuel de ces médias publics, à sonder les responsables opérationnels sur les avantages et le contenu potentiel d'une réorganisation à venir dont les modalités feraient l'objet d'une deuxième phase après accord entre le CNPA et les pouvoirs publics. Elle est menée avec le concours indispensable d'un expert comorien désigné par le CNPA.

Les experts s'attacheront à inventorier les avantages d'un cadre statutaire rénové, sinon unique, du moins commun, aux divers médias de service public ; à hiérarchiser les réformes à mettre en œuvre ; à identifier les obstacles ou points de blocage potentiels ; à caractériser les facteurs de réussite d'une telle réforme ; à énumérer les éléments de contexte décisifs réclamant l'attention (définition du statut des journalistes, formation, etc.).

Finalité de la mission

Présenter au CNPA un état de situation des médias publics après cette enquête, de leurs forces et de leurs faiblesses, un inventaire des principaux sujets d'une réforme souhaitable, et des préconisations de procédure pour la préparation à ces réformes, puis leur mise en œuvre. Il appartiendra au CNPA d'utiliser ce rapport dans son dialogue ultérieur avec les pouvoirs

publics. Les experts pourront, si le CNPA le souhaite et l'organise, entrer en contact même informel avec les représentants du ministère de l'information et/ou de l'Etat ou des gouvernorats.

Préparation de la mission

La réunion d'une documentation utilisable avant la mission par les experts est essentielle. Elle impose pour l'expert comorien la réunion et mise à disposition sous forme numérique du maximum de textes (code de la communication, statuts des entreprises publiques, documents internes ou externes sur leur fonctionnement, etc.). Elle impose pour l'expert d'Africamédias la réunion et mise à disposition sous forme numérique d'éléments de référence internationaux sur les services publics d'information (sources ONU, Unesco, Europe, etc.).

L'efficacité de cette première phase, compte tenu du temps de séjour, tient aussi à la rigueur de l'agenda de rencontres à mettre au point par l'expert comorien, en liaison sans doute avec le CNPA. Ainsi est-il prioritaire de ménager des rendez-vous dès le début de la mission avec les directeurs et rédacteurs en chef d'Al-Watwan, avec les directeurs de l'ORTC, radio et télévision (examiner la question des directeurs des radios et tv des gouvernorats – comment avoir le contact compte tenu des distances ?). En fin de mission, avant rapport au CNPA, les experts pourront et devront rencontrer des personnalités des médias comoriens, des organisations professionnelles recensées, ou des chercheurs et spécialistes des médias dont l'avis gagnerait à être pris en compte.

LH/17.08.2017

Annexe 2. – Index des personnes rencontrées

CNPA

Mohamed Boudouri président

Ali Moindjié

Kamal'Eddine Saindou

Mohamed Dakhoine Abdou

MINISTERE INFORMATION

Mohamed DAOUDOU Ministre

Kombo SOULAIMANA DG de l'information

Aboubacar NAOUMANE conseiller

CHARIF conseiller

SOIWUTI (« La voix ») association des journalistes et techniciens radiotélévisions

Adinane Abdou Halidi

Abdou Razakou Alhoumani

Ahmed Bacar

Maoulida Mbaé

ORTC

MSA ALI Djamal DG ORTC Moroni

Rouwayimi Toimouridine chef d'antenne Anjouan

Chamssidine Nassuha chef d'antenne Anjouan

AL WATWAN

Ahmed Ali Amir DG Al-Watwan

Faïza Soulé Présidente UPF / Rédactrice en chef Al Watwan

GOUVERNORAT NGAZIDJA

Issihaka Mdoihoma Commissaire

Hadidja Charifou DG ORTN

Nourdine Youssouf Directeur Communication

Adinane Abdou Halidi Directeur TV ORTN

Abdou Razakou Alhoumani Service communication

Zetouni Ibrahim Assistante

Soulé Mouignie Dircab FOP

Chadja Hamadi Responsable Communication gouverneur

PERSONNALITES

Abdoumajid Youssof Lettre O.I.

Anissi Chamsidine ancien gouverneur Anjouan (2011/16)
Dr Housni Mohamed Abdou SG parti SOMA
Abdallah NOUROUDINE DG CNDRS
Saïd M'Changama Hayba FM
Aboubacar M'Changama L'Archipel

ANJOUAN

Réunion éditeurs

Sardou Moussa cpdt AlWatwan
Dr MANDIANGU Donat
Ankili MAHAMOUD
Kamal Ali Le Courrier
Nabil Jaffar Comores magazine

Gouvernorat Anjouan

Dhounouraini Toiliha Directeur de cabinet du gouverneur
Bachir Allaoui DG RTN

&&&

Ali ABDOULHAMID Doyen faculté des lettres
Fathate Karine HASSAN Responsable Licence Professionnelle de Journalisme
Clément BARDOUX Ambassade de France - Chargé de mission enseignement
supérieur

&&&

Nadège LAGARDERE Région Réunion
Gorka GAMARRA chef de projet ECES

Annexe 3. – Caractéristiques de la radiotélévision publique

***Positionnement :**

Entre radios et télévisions commerciales et radiotélévision d'Etat
le média autonome de service public

***Missions :**

Informar, éduquer, divertir
Entretener le lien social

***Principes :**

Universalité → accessible à tous techniquement, destiné à tous, « populaire »
Diversité → des genres, des publics, des sujets traités
Indépendance → lieu du débat, de l'information, des opinions et idées, lieu pluraliste
Spécificité → innovation « gratuite », rôle exemplaire de « locomotive » du secteur audiovisuel

***Financement :**

Redevance spécifique, budgétisation publique, partenariats et publicité
Financement public substantiel, indépendant, prévisible, indexé

***Programmes**

Une information impartiale et éclairante
Des services d'intérêt général
Une mission culturelle et éducative
Une production autonome spécifique de qualité
Un contenu national « sans fermer la porte au monde »

***Liberté et responsabilité**

Compromis à inventer dans la « gestion à distance »

- Un CA « de confiance », seul organisme devant lequel le DG opérationnel rend des comptes
- Une durée de mandats indépendante des échéances et cycles politiques
- Une imputabilité organisée : comptes rendus aux élus de la nation, pas à l'exécutif ; tutelle d'un organisme intermédiaire régulateur ; promotion de la fonction de médiateur
-

***Evaluation**

Par des études, des rapports annuels, des sondages, mis à disposition publique

Synthèse réalisée pour l'Unesco et le Conseil mondial de la radiotélévision par l'Université Laval (Québec)

Annexe 4. – Conditions de la norme ISAS de service public

Pour certifier la qualité des radiodiffuseurs (radio, télévision, internet)

LA NORME ISAS BC 9001

Depuis sa naissance en 1987, la norme ISO 9001 a séduit 550.000 sociétés dans 159 pays.

En matière de presse, si des certifications ont été obtenues pour les process industriels, par exemple par le quotidien La Dépêche du Midi, rien n'existait jusqu'à présent pour les médias, impliquant également leur contenu.

Ainsi vient de naître, après une étude menée au Canada, en Colombie, en Inde, en Afrique du Sud et en Suisse, la norme ISASBC 9001, qui concerne les radiodiffuseurs (radio, télévision et internet) désireux de faire reconnaître leur démarche qualité.

A l'origine, une Fondation Suisse, *Médias et société*, qui a développé ce nouveau standard avec deux autres organisations : le Conseil Mondial de la Radio Télévision du Canada (www.cmrtv.org), et la société ISAS, organisme privé de standardisation et d'accréditation (www.isasgroup.com). Des aides d'une Fondation japonaise, de l'Unesco, et d'organismes officiels suisses ont aidé au développement de ce standard.

&&&

Pour obtenir la certification, on insiste sur le fait que le système doit relever d'une décision stratégique de l'organisme, et adopter la méthode de la roue de Deming (PDCA, Pla, Do, Check, Act) (Planifier, Faire, Vérifier, Réagir)

&&&

Le standard ISAS BC 9001 mesure les efforts consentis pour 9 critères de management, traduits et conjugués ensuite selon 23 objectifs et 152 exigences concrètes spécialisées.

Les neuf critères sont :

- la satisfaction des auditeurs et téléspectateurs
- la qualité et la précision de l'information
- la qualité et la diversité des autres programmes
- l'innovation et la création
- l'indépendance et la transparence du management
- la promotion et le respect de règles éthiques
- la prise en compte des minorités nationales
- l'accès au média par le plus grand nombre
- l'utilité sociale du média

Parmi les objectifs (exemple)

- l'indépendance du média
- la transparence de ses décisions
- la capacité d'interactivité avec les usagers
- la procédure d'identification des conflits d'intérêt

...

Parmi les exigences concrètes

- l'existence ou non d'un comité qualité
 - l'existence ou non d'un ombudsman
 - l'existence ou non d'un code d'éthique, d'une charte éditoriale
- ...

&&&

La méthodologie d'attribution est la suivante :

- auto-évaluation du média vis à vis de chaque critère
- examen contradictoire par un opérateur de certification, CERTIMEDIA
- attribution du certificat de conformité pour une durée de trois ans

&&&

L'intérêt pour le média certifié :

- une crédibilité renforcée auprès des auditeurs téléspectateurs
- une meilleure efficacité d'investissement dans les contenus
- une réduction des coûts de non-qualité en production
- un meilleur accès aux sources d'information
- la capacité à attirer et motiver des journalistes et collaborateurs de haute qualité
- une contribution objectivement démontrée au développement social et à la démocratie

&&&

CERTIFICATION ISAS BCP 9001 POUR LA CHAÎNE LCP-AN

La chaîne française LCP Assemblée nationale a reçu la certification ISAS BCP 9001, standard international de gestion de la qualité dédié aux médias.

L'audit de certification a été réalisé par l'organisme indépendant ETHICS SA et validé par le Comité de la Fondation Médias et Société*. Reprenant et complétant la norme ISO 9001, ISAS BCP-9001 est adaptée au paysage médiatique multisupports et appliquée dans une quarantaine de médias dans le monde depuis 2004.

Délivrée après un audit externe et indépendant, cette certification constitue un label de qualité pour LCP et un vecteur d'efficacité au bénéfice de tous, téléspectateurs, fournisseurs, prestataires, actionnaire et pouvoirs publics. C'est la reconnaissance de l'effort collectif de toute une entreprise, animée par des objectifs de qualité et d'amélioration continue de ses prestations.

LCP est la première chaîne de télévision européenne à obtenir cette certification.

MÉDIATION

Conformément aux exigences de la certification qualité, LCP Assemblée nationale s'est dotée d'un mécanisme de « Médiation » afin d'assurer un recours ultime et neutre en cas de différend persistant avec un téléspectateur mettant en doute l'indépendance, l'éthique ou l'intégrité de LCP.

Ce mécanisme comporte deux niveaux :

1/ Saisine par un téléspectateur du service « contact avec les téléspectateurs » par courrier ou à l'adresse électronique contact@lcpn.fr (qui centralise également les réclamations adressées directement à la direction ou aux collaborateurs de la chaîne).

Deux suites possibles :

- Réponse directe au téléspectateur, qui, s'il n'est pas satisfait peut avoir recours à la procédure de niveau 2.
- En cas de retour téléspectateur pouvant soulever une difficulté plus sérieuse, transmission au Secrétaire général de la chaîne qui traite le dossier. Le cas échéant, il peut estimer opportun de saisir le médiateur indépendant.

2/ Saisine du médiateur indépendant

- En cas de réclamation persistante / de différend qui n'arrive pas à être résolu avec un téléspectateur et mettant en cause le professionnalisme ou l'image de la Chaîne, le Secrétaire général ou le téléspectateur (par courrier ou via l'adresse contact ci-dessus) a la faculté de recourir à une personnalité du monde audiovisuel indépendante de la chaîne.
- Xavier Gouyou-Beauchamps, ancien Président de France Télévisions, personnalité du monde audiovisuel français dont les qualités sont reconnues, a accepté de remplir cette fonction.

Annexe 5. – Rénover l’audiovisuel public au Cameroun: propositions

Cette étude sur les stratégies du service public de l'audiovisuel, structurée autour des trois piliers que sont les programmes, la diffusion et les publics, permet de formuler quelques propositions stratégiques pour la Cameroon Radio TeleVision (CRTV), notamment en considérant le fait qu'il existe des inadéquations pour atteindre ses objectifs entre les attentes du téléspectateur et certaines missions dévolues à la CRTV, que l'impératif majeur pour la CRTV est de retrouver un audimat confortable permettant à la fois de satisfaire les attentes du public en matière de programmes et de communiquer sur l'action gouvernementale, qu'à force de devoir contenter tous les publics les grilles des programmes sont devenues touffues et illisibles, que les moyens de réception se sont diversifiés, que la programmation traditionnelle est devenue excluante, que la CRTV est pionnière et active sur le terrain depuis plusieurs décennies (avant même la création de la CTV dont elle est l'héritière), que la CRTV est de bien loin la plus expérimentée, qu'elle possède un fabuleux stock d'images d'archives, qu'il est devenu indispensable pour la CRTV d'identifier précisément ses publics, les connaître en profondeur afin de maîtriser ses horaires, rythmes et habitudes de consommation, que les archives audiovisuelles sont la mémoire de demain, qu'une seule minute de ces archives se vend à prix d'or sur le marché international, que ce sont les archives d'aujourd'hui qui permettront demain d'écrire l'histoire en images, que la faiblesse du financement de la CRTV est incompatible avec l'exigence de moyens adéquats imposés par un environnement mondialisé et hyperconcurrentiel, que le développement sans cesse croissant des nouvelles technologies et la fragmentation du public sont des défis dont l'issue conditionne la survie de la CRTV, et que le téléspectateur est maintenant mouvant et en position de force :

→ La sécurisation, la diversification et l'accroissement des financements notamment par une collecte directe de la redevance, l'amélioration des recettes publicitaires et des produits dérivés

→ L'indexation de la redevance sur la facture d'électricité afin d'élargir l'assiette fiscale et accroître substantiellement les ressources financières

→ L'amélioration de la gestion grâce à la fixation d'objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignables, Représentatif et circonscrit dans le Temps), le suivi par KPI (indicateurs clés de succès) et le contrôle de l'atteinte de ces objectifs par PDCA (Planification, Développement, Contrôle et Ajustement)

→ L'amélioration de la gouvernance grâce une indépendance garantie par une distance par rapport à l'État, la protection et la promotion du service public

→ La diversification des sources d'approvisionnement en programmes, notamment en se tournant vers les producteurs privés locaux pour l'achat direct de programmes de stock sous toutes ses formes (série locale, fiction, documentaire) et des coproductions avec ces producteurs locaux ou avec d'autres télévisions sœurs

→ Le changement radical de la couleur de l'antenne de toutes les chaînes de télévisions de la CRTV, grâce à un nouvel habillage moderne, chaleureux, clair et reconnaissable immédiatement par le téléspectateur zappeur

- La promotion des programmes et le strict respect de la programmation, afin de fidéliser le téléspectateur
- L'adaptation des grilles des programmes à la nouvelle donne socio-technologique en mettant en place une programmation unifiante visant des cibles variées en alternance sur différents supports
- La reconstruction d'un espace de rencontre et de lien de socialisation de la nation
- Une régulation forte et acceptée de tous (chaînes publiques et privées) qui garantisse à tous un service public minimum respectant la trilogie éduquer-informer-divertir
- La modernisation des procédés de production et de diffusion permettant de tirer avantage de la révolution socio-technologique en optimisant la satisfaction de ses publics dans le respect de leurs moyens financiers qui sont plutôt limités
- La promotion des nouvelles chaînes thématiques afin d'isoler autant que faire ce peu la première chaîne qui elle cristallise le rejet du public
- L'acquisition massive de programmes de qualité pour lesdites chaînes afin d'éviter le remplissage de leurs grilles de programmes par des rediffusions et des émissions de flux
- La valorisation des stocks d'archives, notamment par la production de programmes spéciaux à fort taux d'audience et pouvant générer des rentrées financières importantes
- La systématisation de l'archivage, aucun programme ne pouvant être diffusé si le producteur n'a au préalable archivé son programme
- L'éradication des fuites d'archives organisées notamment lors de départ des collaborateurs licenciés, démissionnaires ou admis à faire valoir leurs droits à la retraite, alors même que du moment où une image a été tournée grâce aux moyens de la CRTV, les contenus qui en résultent sont la propriété exclusive de l'office
- La réalisation systématique d'études d'audiences avant l'élaboration ou toute modification d'une grille des programmes donc d'une rentrée des programmes, car l'étude d'audience est un outil stratégique du concepteur et du producteur mais aussi du programmateur
- L'atteinte d'un bon audimat qui est conditionnée par une bonne connaissance de ses publics
- La consolidation des acquis du système d'Archivage Interactif Multimédia Évolutif (AIMÉ) par des formations plus pointues, la mise à disposition du matériel de travail et la systématisation de l'archiver au jour le jour
- L'émulation de la production de programmes historiques à partir d'images d'archives
- L'élaboration avec l'aide d'experts d'un guide pratique sur l'archivage qui clarifiera les zones d'ombres qui existent notamment celles d'ordre juridique et organisationnel

→ Un plaidoyer auprès de différentes parties-prenantes dont les pouvoirs publics et les partenaires techniques et financiers pour un financement adéquat de la CRTV

→ L'élaboration et la mise en œuvre de politique de gestion respectant les normes de la bonne gouvernance

→ La création d'un fond panafricain pour la promotion et le développement du secteur audiovisuel public (échanges de programmes, coproduction, connaissance de l'auditoire, formations, plan de numérisation, acquisition de droits, etc.)

→ La sauvegarde, l'appropriation et l'exploitation des archives audiovisuelles

→ La sensibilisation de l'opinion public national et international sur les nécessités de la sauvegarde et de la valorisation du patrimoine audiovisuel

→ Le partage d'expertise avec l'ensemble des chaînes de radio et télévisions partenaires.

&&&

Faire de la CRTV « *une entreprise moderne, efficace et transparente, qui aura su tirer parti des opportunités offertes par l'évolution des technologies numériques pour améliorer son modèle économique, afin de mieux remplir ses missions de service public et de contribuer à l'élévation de la conscience citoyenne des Camerounais* ».

La CRTV est pleinement consciente que du fait que remplir avec efficacité ses missions de service public suppose se rapprocher chaque jour davantage des aspirations de l'auditoire national de plus en plus diversifié et exigeant, de porter à tous les Camerounais le message de ses gouvernants et au monde l'identité culturelle camerounaise.

Cette ambition se traduit par la réhabilitation et le développement des infrastructures techniques, une amélioration quantitative et qualitative de l'offre des chaînes et le développement des nouveaux médias. Dans la famille des médias radios, la couverture territoriale des chaînes de la CRTV est régionalement améliorée dans les 15 chaînes existantes. Ce dispositif est renforcé par le développement de plateformes de coopération avec les radios communautaires. De nouvelles chaînes en chantier à Kribi, Maroua, Garoua, Ngaoundéré, Bertoua, Ebolowa, Bamenda et une chaîne nationale d'éducation, avec une orientation forte vers le télé-enseignement, viendront bientôt compléter l'offre existante. Ce déploiement est soutenu par le renouvellement et la modernisation du plateau technique tant dans les services centraux que dans les stations régionales.

L'avènement de la Télévision Numérique Terrestre (TNT) se présente comme une formidable opportunité qui permettra à la CRTV d'améliorer une fois de plus l'offre quantitative et qualitative de ses chaînes. À cet effet, le futur de la Télévision à la CRTV se décline en un bouquet de six chaînes : une chaîne nationale généraliste, une chaîne nationale d'information en continu, une chaîne nationale dédiée aux régions, une chaîne nationale dédiée à l'éducation, une chaîne nationale de sports, divertissements, et loisirs et une chaîne régionale au Littoral.

Pour les années à venir, l'objectif premier de la CRTV est de prendre en compte les nouveaux moyens de communication dans lesquelles la CRTV va s'investir de plus en plus

pour mettre en place des services de communication audiovisuels délinéarisés. Au sein du paysage audiovisuel camerounais, les chaînes de la CRTV se positionnent avec plus de force comme des médias qui éduquent, qui conseillent et qui concilient. L'ambition est grande, l'objectif est louable, mais les exigences énormes et les moyens limités. Certes, il y a la redevance audiovisuelle, principale source de revenus. Mais les contraintes de services (salaires, entretiens des bâtiments, rénovation de l'outil technique) et les multiples sollicitations des administrations publiques, liées à la nécessité de s'adapter à la nouvelle technologie, exigent que la CRTV prospecte de nouvelles sources de financement. Cela implique une participation républicaine de tous les maillons de la chaîne, afin que la CRTV demeure au cœur de la nation.

&&&

Le basculement à l'ère du numérique, le 17 juin 2015, de tous les systèmes de radiodiffusion analogique décidé à Genève le 16 juin 2006 par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) a eu bien lieu mais avec quelques retardataires, dont le Cameroun. Le numérique bouleverse et redéfinit les industries de la production et de la diffusion audiovisuelle. Cette avancée technologique de rupture est une révolution disruptive qui change les règles du jeu entre les acteurs du secteur.

« *Ce qui se produit à l'heure actuelle autour de la numérisation des médias électroniques et du développement d'un nouveau marché médiatique pourrait être le début d'une profonde mutation culturelle et politique, comparable à celle qui a suivi l'invention de la presse à imprimer, par Gutenberg, il y a cinq siècles* ». (Christian S. NISSEN 2006). Au Cameroun comme partout ailleurs en Afrique Francophone, les années 1990 ont sonné le glas du monopole de l'État dans le secteur de l'audiovisuel, la diversification du paysage audiovisuel et le développement de la culture démocratique. Les années du basculement au numérique sonneront la révolution du secteur audiovisuel et celle des processus démocratiques enclenchés dans les années 1990. Ceci implique inéluctablement la douloureuse étape de la déconstruction de ce modèle d'une autre époque qui empêche la CRTV de se réinventer pour enfin pouvoir contribuer plus efficacement au développement du Cameroun. Il y va sans doute de sa crédibilité en sa qualité de garante du service public de l'audiovisuel.

La nécessaire refondation du service public de l'audiovisuel au Cameroun passe inéluctablement par une redéfinition claire de la fonction, du positionnement, du modèle économique, de la gouvernance et de la stratégie d'entreprise de la CRTV, face à ce nouvel environnement médiatique qui se dessine. Cette refondation devrait être accompagnée par la numérisation, par une alternative viable à la concurrence des médias privés et internationaux, par une offre adaptée aux changements de comportement des auditeurs et téléspectateurs et par une protection des interventions politiques, économiques, sociales et religieuses dans le contenu des programmes.

Ceci permettra donc à la CRTV d'œuvrer pour la consolidation de la cohésion nationale, la promotion du *vivre ensemble* à la camerounaise et cesser d'être comme l'a dit Antoine Marie Ngon, ancien directeur de l'information et conseiller du directeur général, « *l'objet de toutes les convoitises et de tous les appétits, détournée au quotidien de ses missions régaliennes pour se confiner aux tâches de thuriféraire, de polissage d'image... Ballottée entre les attentes d'un public de plus en plus exigeant d'une part, et les besoins d'encensement sans cesse croissants des pouvoirs publics d'autre part...* ». Le forum national

sur la TNT fut donc l'occasion pour la CRTV, en marge des questions technologiques, de retrouver « *le sens du service et du public* ».

Car le principal enjeu de la CRTV n'est pas tant la réhabilitation de son outil technique et technologique mais l'usage qu'elle en fera, de même que l'usage de ses différentes ressources de façon générale. Une réflexion encore plus minutieuse, sans tabous, totalement décomplexée et inclusive de l'ensemble de forces vives de la nation, est indispensable à la refondation de la CRTV. Les questions qui fâchent devront ainsi être discutées : le renforcement de la gouvernance (la fin des chefferies et de la prédation des ressources), l'indépendance éditoriale, le choix du contenu et des programmes, le financement (pourquoi pas une redevance indexée sur la facture d'électricité ?), les facteurs clés de succès, les indicateurs de performance et le management. Ladite refondation est elle-même indispensable à l'élaboration d'une stratégie efficiente qui ne devra pas comme souvent, être des lettres mortes enterrées dans des placards, mais le manuel de référence, la boussole qui guide tout fait et geste de la CRTV. Alors l'adaptation au nouvel environnement audiovisuel et l'accomplissement de ses missions de service public deviendront la norme. En effet, la refondation et la stratégie qui va en découler définiront clairement les spécificités du service public de l'audiovisuel, son but, ses valeurs, son éthique, ses missions, ses objectifs et comment est-ce que concrètement la CRTV compte s'y prendre pour atteindre ses objectifs.

Ainsi connus et reconnus de tous, bénéficiant du consensus national et de la légitimité républicaine, la refondation et la stratégie permettront ainsi à la CRTV d'utiliser enfin pleinement son potentiel, et notamment pour une participation inclusive à la construction nationale. La « *voix de l'autorité et celle du Cameroun* » adoptée successivement par la radio et la télévision publiques par héritage de la colonisation française (loi du 28 juillet 1881) semble dépassée mais continue d'être de vigueur. Or la France elle-même tente sans succès la refondation de son audiovisuel public depuis 1989 et est toujours à la recherche d'un modèle économique et d'organisation viable susceptible d'en assurer le développement.

Ainsi en 2008, Hervé BOURGES, Président de l'Union Internationale des Journalistes de Langue Française et grand défenseur de la Francophonie et Michel TJADE EONE, Médiologue et Professeur d'Université ont donné une conférence à l'occasion du SEFOR. Le premier sur le thème *Médias publics: les enjeux et les défis d'une nouvelle gouvernance*, où il a soutenu que « *les médias publics camerounais devaient nécessairement s'adapter au nouvel environnement multi partisan que connaît le Cameroun* » et le second sur le thème *L'audiovisuel public africain: les défis du présent et du futur. Entre le local et le planétaire*, où il a recommandé que les médias publics camerounais apprennent, dans leur fonctionnement quotidien, à « *refléter la multiculturalité* ».

Malheureusement, force est de constater aujourd'hui encore que les presses publiques camerounaise, écrites (Cameroon Tribune) comme audiovisuelles (CRTV), n'ont véritablement pas fait la mue attendue. Du coup, certains n'hésitent plus à exercer une critique acerbe contre elles, rappelant au passage qu'elles ont oublié le sens du service public et sont devenues des médias à la solde des mafias et des individus hauts placés (ministres, sénateurs, députés, directeurs généraux, grands hommes d'affaires, hauts gradés, etc.). En effet, désormais tenue en otage par certains responsables occupant des postes de décision qui y ont installé « des chefferies », les médias publics camerounais dont la CRTV se retrouvent détournés de leurs missions de service public pour assouvir les besoins d'ensemencement égoïste de ces responsables véreux qui chacun prostitue le service public de l'audiovisuel

avec son ministre, son contact à la présidence de la république, son directeur général, son homme d'affaires, etc.

Un exemple parmi tant d'autres. Il est courant que des caméras et des équipes de reportages soient confisquées par des mafias et quand un usager arrive avec un accord de couverture médiatique en bonne et due forme, il s'entend alors toujours dire qu'il n'y a ni caméras, ni équipes de tournage, ni voitures. Mais quand ce dernier « parle bien » on arrive à lui trouver quelque chose, et quand bien même l'événement est enfin couvert, il faut forcément **motiver** pour qu'il soit diffusé. Cette gangrène s'est tellement bien répandue dans les médias tant publics que privés qu'évoquer à un chargé de communication la gratuité de la couverture médiatique est une bonne blague très amusante.

Alors donc, quelles stratégies pour le service public de l'audiovisuel africain en général et pour la Cameroon Radio TeleVision en particulier ? Ce mémoire nous a permis de voir que les mutations en cours au sein des médias publics africains, notamment celles dues au basculement vers le numérique, induisent des opportunités et des menaces dont des stratégies efficaces permettraient d'en faire des sources de gain de compétitivité et de création de valeur ajoutée par et pour l'ensemble des parties prenantes.

Ainsi la première partie, a été consacrée à l'étude d'un échantillon de médias publics représentatifs du paysage audiovisuel ainsi que leurs stratégies respectives, notamment les trois grands modèles européens (Allemagne, France et Royaume-Uni) et les trois grands modèles africains (Afrique francophone à travers le cas du Sénégal, Afrique anglophone à travers le cas du Nigeria et Afrique du Nord à travers le cas du Maroc). En dressant un état des lieux récapitulatif de l'étude précédente, nous avons identifié un ensemble de bonnes pratiques et de stratégies ayant fait leurs preuves. Dans une seconde partie, nous nous sommes concentrés sur le cas de la CRTV en y menant une réflexion contextualisée à la lumière des enseignements de la première partie. La discussion qui s'en est suivi sur l'applicabilité desdites stratégies au cas de la CRTV nous a permis de proposer des solutions et des pistes de réflexions, notamment sur les stratégies permettant au service public de l'audiovisuel camerounais de rester compétitif et de gagner des parts de marché et d'audience, de se réinventer afin d'atteindre efficacement ses objectifs et d'appréhender un nouveau modèle économique.

Ainsi se déclinent donc les stratégies possibles pour le service public de l'audiovisuel africain en général et pour la CRTV en particulier. Mais au-delà de ces possibles stratégies d'entreprise, il n'est pas d'environnement qui décide de l'avenir du service public de l'audiovisuel comme l'histoire et la politique, tant les liens entre l'histoire politique et la politique audiovisuelle sont intimement liées, depuis l'avènement des presses (écrite, audio, télévisuelle) à nos jours. Cette hypothèse ouvre de nouvelles perspectives dans lesquelles notre mémoire trouve un prolongement logique de réflexion car nous assistons justement en Afrique à une nouvelle ère du service public de l'audiovisuel, celle du numérique qui risque tout changer.

MAGHEN NEGOU, Rostant. *Quelles stratégies pour le service public de l'audiovisuel africain ? Le cas de la Cameroon Radio TeleVision (CRTV)* Édition du Kindle.