



الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري
ⴰⵎⴰⵔⴰⵏⴰ ⴰⵏⴰⵎⴰⵏⴰ ⴰⵏⴰⵎⴰⵏⴰ ⴰⵏⴰⵎⴰⵏⴰ
Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle

الرباط، في 13 فبراير 2020

رس_ 20/201

La Présidente

الرئيسة

إلى

السيد شكيب بنموسى المحترم
رئيس اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي

الموضوع: إسهام الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري في التفكير حول النموذج التنموي الجديد

تبعا للقاء الهيئة العليا مع اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي يوم 05 فبراير 2020، يسعدني أن أوافيكم، رفقته، بوثيقة من ستة محاور تتضمن إسهام الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري انطلاقا من موقعها المؤسسي واعتبارا لمجال عملها، في التفكير حول النموذج التنموي الجديد من خلال تقديم تصورها الاستراتيجي بشأن مكانة وأدوار وأهداف وسائل الإعلام السمعية البصرية بهذا الخصوص.

كما أغتنم هذه المناسبة، لأجدد لكم باسمي الخاص ونيابة عن كافة أعضاء المجلس الأعلى للاتصال السمعي البصري، الشكر على انفتاح اللجنة على إسهام الهيئة العليا إلى جانب المؤسسات الأخرى والقوى الحية للمجتمع، في التعديلات المأمولة والمبادرات الملموسة الكفيلة بتحيين وتجديد النموذج التنموي الوطني، مع متمنياتى لكم بالتوفيق في مهمتكم الوطنية.

وتفضلوا بقبول وافر عبارات التقدير.

رئيسة الهيئة العليا للاتصال
السمعي البصري
إمضاء : لطيفة أخرياش

Avec mes meilleurs
saluts

Le Nouveau Modèle de Développement du Maroc

Rôle et contributions des médias audiovisuels

Document proposé par
La Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle

Plan du document :

Contexte et état des lieux

Les objectifs stratégiques

Le financement de l'entreprise audiovisuelle

La création de l'offre de contenus audiovisuels

La gouvernance du service public de l'audiovisuel

L'équité territoriale à l'ère de la régionalisation avancée

Résumé

Le développement du système médiatique national est une entreprise démocratique, tant dans sa dimension politique, qu'au niveau culturel et économique. Cette entreprise n'a de sens ni d'utilité que si elle vise en permanence à construire et maintenir la confiance du citoyen dans les institutions, le modèle de société, la culture et la singularité du pays ainsi que la crédibilité de la dynamique démocratique au sein du Royaume.

L'enjeu est donc pour notre pays, à l'ère des mutations sociales et démographiques et des ruptures technologiques disruptives que connaît le monde de la communication, est de mettre en place un paysage médiatique attentifs aux attentes des citoyens, notamment les jeunes, et de servir la cohésion sociale et la consolidation institutionnelle, selon les principes consacrés par la Loi Fondamentale du Royaume.

En raison du contexte national et du caractère désormais global et digitalisé de la communication de masse, la question centrale est de trouver la voie vers un système et un fonctionnement médiatiques capables de relever le défi de l'information crédible et plurielle, de l'éducation proactive et moderne et du divertissement responsable et instructif. Car, malgré toutes les innovations et les progrès technologiques et bien au-delà des différences culturelles, la mission immuable des médias, notamment publics, demeure encore, dans toutes les sociétés, réductible à trois objectifs : informer, éduquer et divertir.

Dans notre pays, une vision claire, intégrée et pragmatique de développement de l'audiovisuel, appuyée sur des mesures concrètes à portée stratégique et systémique sont nécessaires pour asseoir un écosystème dynamique et attrayant pour l'entreprise audiovisuelle et fiable et crédible aux yeux du citoyen. Ces mesures devraient, par référence au principe constitutionnel de la liberté d'entreprise, anéantir les obstacles affectant particulièrement la diversification des modes de financement de l'entreprise audiovisuelle en adéquation avec les besoins de ses différents cycles de vie et la mise en place d'un écosystème favorable à la qualité de l'offre informationnelle et à la création et l'innovation culturelles.

Le cercle vertueux du financement et de la création de contenus médiatiques compétitifs ne peut cependant être considéré comme efficient que s'il garantit par ailleurs, une équité territoriale rendant effective l'accès de l'ensemble des citoyens et citoyennes sur tout le territoire du Royaume à une diversité raisonnable de l'offre audiovisuelle nationale.

L'ensemble devrait être autant guidé que soutenu par un service public qui joue pleinement son rôle citoyen, porteur de valeurs universelles et acteur de modernisation et de moralisation de la vie publique et d'entretien de la cohésion sociale, qui promeut une grande marge de liberté d'expression et de ton, un pluralisme qualitatif et inclusif et une diversité culturelle et linguistique effective, s'appropriant ainsi toutes les ambitions de l'équité sociale et territoriale.

Contexte et état des lieux

Le projet d'ouverture du secteur audiovisuel marocain à l'initiative privée a connu ses prémises dans les années 1990. Mais, il n'a été légalement qu'en 2002 et en 2005. Après le point de rupture historique qu'a constitué la fin du monopole de l'Etat dans le domaine de la radio et la télévision, la Haute Autorité, instituée en tant régulateur indépendant, a déployé son action en prenant comme engagement d'allouer la ressource spectrale (domaine public) nécessaire à l'éclosion et au déploiement d'un paysage audiovisuel diversifié et pluraliste au bénéfice du citoyen marocain sur l'ensemble du territoire national.

Aujourd'hui, quinze ans après la libéralisation du secteur, l'état des lieux du paysage audiovisuel appelle plusieurs constats :

- Hormis l'offre télévisuelle et radiophonique assurée par le service public, comprenant seize (16) services radiophoniques, en majorité à portée régionale, et neuf (9) services télévisuels dont quatre (4) thématiques et une (1) de proximité, le cadre stratégique adopté par la Haute Autorité a permis la mise en place d'un paysage se composant d'une offre radiophonique comprenant quatorze (14) opérateurs éditant dix-huit (18) services radiophoniques FM et trois (3) services télévisuels
- Hormis ce bilan quantitatif, le paysage reste grandement marqué par un **déséquilibre territorial**, en faveur d'une forte concentration de l'offre sur les zones géographiques à forte densité démographique et à fort intérêt économique. L'offre reste également entachée d'une **faiblesse chronique en matière de production télévisuelle nationale** et une présence surdimensionnée de la production étrangère de **basse qualité**.
- Parallèlement aux services de radio et de télévision linéaires, le paysage audiovisuel national comprend, au 31 décembre 2019, une offre privée de produits audiovisuels étrangers **payants** comprenant quatre (4) services à accès conditionnel et trois (3) services à la demande. La distribution de l'offre nationale des services à accès conditionnel est celle des services à la demande restent quasi monopolisée par les sociétés des télécommunications. Les services audiovisuels constituent pour elles des produits d'appel à la consommation des produits de base (data).
- Sur le registre des effectifs, le nombre total de salariés travaillant au sein des opérateurs marocains éditeurs de services radiophoniques et télévisuels, aussi bien publics que ceux détenteurs de licences, a atteint 3.514 personnes en 2017, dont 77% relevant des deux opérateurs publics. Le nombre de journalistes opérant au sein des entreprises de radio et de télévision est passé de 691, en 2015, à 772, en 2018, soit une progression annuelle moyenne de 4%.
- En sa configuration actuelle, le paysage audiovisuel, composé d'opérateurs de télévision et de radio classiques, réalise une performance économique certes stable, mais en deçà des attentes et incapable de permettre à l'industrie d'atteindre sa vitesse de croisière. Le volume des recettes des opérateurs audiovisuels marocains, aussi bien publics que privés, est passé de 2,43 milliards de Dirhams, en 2015, à 2,5 milliards, en 2018, enregistrant un taux de croissance annuel moyen de 1%. Ce volume est réalisé à 84% par les opérateurs publics. La structure des recettes des opérateurs publics, quant à elle, affiche un rapport constant entre les recettes publiques, qui constituent en moyenne 62% du total des recettes, et les recettes commerciales, qui en constituent 38% en moyenne¹ (pour la chaîne 2M dont le modèle économique est incongru pour une télévision publique, ces chiffres sont en moyenne de 8 % de financement public et 90%

¹ Source : Déclarations annuelles des opérateurs à la HACA.

de recettes publicitaires et commerciales. Les 2% qui restent sont des cessions de droits..) .

- Cet état des lieux est dressé à un moment où **74,2% des ménages marocains sont équipés d'Internet** (82.4% des ménages en milieu urbain et 56,8% en milieu rural)² et où le Royaume est considéré comme **l'un des pays d'Afrique les plus connectés**. Avec 17 millions d'utilisateurs des réseaux sociaux, le Maroc enregistre un taux de pénétration de 47 %, contre 17 % en moyenne sur le continent et occupe une place avancée parmi les pays les plus connectés sur les réseaux sociaux.
- Par ailleurs, **80% des enfants, âgés entre 5 et 12 ans, sont équipés en smartphones, dont 53% se connectent au moins une fois par jour** (56% au milieu urbain et 49% en milieu rural). 44% de ces enfants passent plus d'une heure par jour sur internet. **Concernant l'accès à l'information** et le classement des supports utilisés pour suivre l'actualité, les médias classiques semblent être rattrapés par le digital. 55% des Marocains, entre 15 et 34 ans, affirment utiliser le support digital (réseaux sociaux, applications mobiles et site web) comme principale source d'information.

Malgré cette montée fulgurante des taux d'équipement des marocains en dispositifs digitaux, la consommation des services télévisuels garde son importance et sa priorité auprès du public marocain. En effet, le terminal de télévision reste l'équipement le plus répandu chez les ménages. 96.9% des ménages confirment avoir au moins un terminal de télévision, suivi par les équipements de réception des services radiophoniques avec 53%.

Cette popularité de la télévision est caractérisée cependant par une consommation médiatique orientée vers l'offre l'internationale. A cet égard, le mode de réception satellitaire reste de loin la technologie de réception la plus répandue chez les ménages marocains pour regarder la télévision, avec un taux d'équipement de 94.5 %.

Dans le même contexte, il faut noter que l'appétit des consommateurs pour la radio est resté inchangé. En 2018, 54,5%, en moyenne, de la population marocaine ont écouté la radio, soit près de 14 millions de personnes (11 ans et plus). Une consommation qui se fait largement en bande FM. 99% des ménages sont équipés en technologie de réception FM. En termes de part de marché, la part d'audience des services radiophoniques publics s'élève à 32%, contre 68% partagés entre les services privés.

Cependant si la télévision et la radio s'imposent toujours en tête des chiffres de la consommation quotidienne de médias, **la consommation des contenus digitaux, aussi bien sur le mobile que sur le desktop, ne cesse de croître.** Un constat qui contraint les entreprises audiovisuelles marocaines à des adaptations structurelles. 43% des individus regardent des contenus télévisuels sur le web et 28.9% regardent des services télévisuels linéaires sur un smartphone.

L'industrie médiatique nationale est en train de vivre une métamorphose structurelle sous l'impulsion de la mutation numérique. Une nouvelle réalité caractérisée par une forte concurrence à laquelle fait face l'audiovisuel classique et qui ira crescendo avec l'élargissement de l'assiette de la population née à l'ère du numérique (digital natives).

² Enquête TIC de l'ANRT – 2019

Les impératifs à enjeu stratégique

- Le premier chantier stratégique à ouvrir et à consolider pour que l'audiovisuel puisse contribuer à la construction et la consolidation du modèle national du développement est celui **du contenu**. Le vrai nerf de la guerre pour que les médias nationaux, publics et privés, puissent conserver leur public et attirer les jeunes – qui sont déjà dans le monde multi-écrans et multi-plateformes_) est celui **des contenus médiatiques concurrentiels**. Au Maroc, comme ailleurs, la compétitivité dans le domaine de l'offre des contenus audiovisuels se fonde sur **la proximité** (culturelle, linguistique, politique, etc.), **la liberté du ton** et **la qualité technique et professionnelle**. L'accessibilité croissante et quasi-universelle de la technologie notamment numérique, renforcera davantage **l'importance de ces critères qualitatifs**.
- Par ailleurs, la performance des médias et leur potentiel d'influence, d'impact et d'attraction dépend aussi de la performance de l'ensemble de l'écosystème : la création culturelle et artistique, le dynamisme académique, l'enseignement journalistique, etc.
- Le rôle de la composante culturelle de l'offre médiatique est fondamental. La culture (au sens large) fédère, intègre, implique, crédibilise...

L'ambition du Royaume d'asseoir un modèle de développement pérenne devrait naturellement s'appuyer, entre autres, sur la promotion de la culture comme levier indispensable d'entretien du **potentiel de croissance économique** et de consolidation des facteurs de **cohésion sociale et de bien-être des citoyens**. « *...la croissance économique n'aura aucun sens si elle ne se traduit pas par l'amélioration des conditions de vie des citoyens...* » a expressément dit Sa Majesté Le Roi, lors de son discours prononcé, le 30 juillet 2015, à l'occasion de la fête du Trône. Cette Haute Orientation Royale s'inscrit dans le prolongement du discours du Trône du 30 juillet 2014, où Sa Majesté Le Roi a introduit la problématique majeure du capital immatériel, celle des inégalités et celle de l'accès aux droits de la personne, comme des dimensions fondamentales à considérer dans l'analyse du modèle de développement national.

Dans le domaine de l'audiovisuel, la promotion de la culture devrait viser, comme déterminant prioritaire, le **regain de la confiance du citoyen dans la culture nationale dans toute la diversité de ses composantes** et la **reconquête de son attention et de son intérêt pour la chose publique**. Les deux sont les prérequis du **vivre-ensemble**. La poursuite de cet objectif ne pourrait être atteinte que par la mise en place des conditions objectives d'assainissement de l'environnement d'affaires dans lequel versent et se croisent les principaux affluents de l'industrie culturelle et audiovisuelle nationales, en premier lieu **l'entreprise audiovisuelle, tant privée que de service public**.

Cette orientation est d'autant plus impérieuse que le paysage culturel national, en général, et l'industrie audiovisuelle, en particulier, vivent probablement **les bouleversements les plus importants de leur histoire**, à savoir la transition brusque et inattendue vers des contenus audiovisuels et des supports de diffusion et de réception digitalisés à grande échelle, une accessibilité immédiate auxdits contenus et à portée globalisée et une consommation individualisée et interactive. Une nouvelle réalité qui requestionne le modèle économique et éditorial de l'entreprise audiovisuelle et exerce sur tout le secteur une pression de ressources financières et humaines à portée systémique, impactant la qualité de l'offre des contenus et leur aptitude à capter l'audience et à assurer une viabilité soutenue et durable à l'entreprise audiovisuelle nationale.

La réponse aux attentes du citoyen et de la société, aussi bien sur le plan démocratique, économique que culturel, est tributaire, entre autres :

- du renforcement et de la réhabilitation du **service public de l'audiovisuel**. Ce dernier regagnerait son rôle de locomotive s'il est doté d'une vision et de moyens de développement en phase avec ses missions et la nouvelle réalité sociologique et technologique de l'environnement médiatique global.
- de l'amélioration des **conditions d'exercice de l'activité audiovisuelle** et de l'environnement de l'**entreprise privée** qui s'y adonne.

Au-delà des réformes juridiques, des innovations professionnelles ou des mesures économiques éparses et « dépareillées », ce sont des décisions à **portée stratégique et systémique** qui sont nécessaires pour asseoir une **vision claire, intégrée et pragmatique de développement d'un modèle marocain de la communication audiovisuelle (et numérique)**.

A cet égard, il semble important de souligner deux impératifs :

- la levée d'un certain nombre d'obstacles à l'**émergence d'une industrie audiovisuelle nationale** digne de ce nom
- la réalisation effective d'**une équité territoriale** de l'offre audiovisuelle, à l'ère de la régionalisation avancée.

Le financement de l'entreprise audiovisuelle

L'accès à plusieurs modes de financement

C'est un élément central dans la création, la croissance et la pérennité d'une entreprise. A toutes les étapes de son cycle de vie, l'entreprise audiovisuelle devrait pouvoir accéder à une diversité de modes de financement adaptés. Le cadre juridique actuel y fait obstacle : Le fait de soumettre tout changement dans l'actionnariat d'une entreprise audiovisuelle titulaire de licence à l'accord préalable de la HACA l'empêche d'accéder au **financement en fonds propres par le marché boursier**, dont le fonctionnement requiert la libre négociabilité des titres et leur transfert instantané. Le financement de la croissance et du développement de l'entreprise passe alors forcément par le canal très limité des fonds propres apportés par les actionnaires initiaux, ou celui des emprunts auprès du système bancaire.

A cet effet, un assouplissement du cadre légal, de manière à concilier entre la stabilité de l'actionnariat d'une entreprise audiovisuelle (*maintenir l'intervention de la HACA sur le transfert du noyau dur*) et la cotation de ses titres en bourse est possible (*compartiment réservé aux PME, qui prévoit des conditions souples de cotation*). Il peut même en résulter un renforcement de la transparence de ladite entreprise, aussi bien au niveau de son financement (*il devient public*), de ses comptes (*publicité trimestrielle, semestrielle et annuelle*) que de son actionnariat (*obligation de déclaration de franchissement des seuils*)³.

La ressource publicitaire :

Au-delà de l'intérêt des modes de financement bancaires et sociétaires pour la croissance et le développement de l'entreprise audiovisuelle, son **financement par le marché de la publicité** est déterminant pour sa viabilité même. Or, malgré la libéralisation de la communication audiovisuelle, le marché publicitaire fonctionne toujours selon des usages et des circuits qui datent de l'ère du monopole. C'est un **marché opaque, cloisonné et soumis à la logique des positions dominantes** historiques relevées par le rapport même de la Cour des Comptes au titre de l'année 2018⁴. Ce déphasage, préjudiciable à un accès transparent au financement par le marché, est aggravé par la mutation digitale qui secoue même les acquis du modèle économique classique de l'entreprise audiovisuelle.

Le marché de la publicité régionale, reste à créer et à organiser pour que les médias locaux aient une chance de viabilité. L'équité territoriale comme pilier du nouveau modèle de développement passe aussi par des mesures favorisant la promotion et l'accompagnement des **investissement dans les médias locaux et de proximité**.

C'est un facteur supplémentaire qui justifie une réflexion urgente, profonde et concertée concernant les conditions de transparence et de fonctionnement sain du marché publicitaire. La prise en charge dans cette réflexion, des effets de la mutation digitale sur le secteur, revêt également une grande importance.

Cette réflexion devrait permettre l'adoption d'un cadre légal approprié et de mécanismes rassurants pour l'ensemble des intervenants ce qui en garantirait la pleine effectivité.

³ Article 97 de la loi n° 19-14 du 25 août 2016 (BO n° 6552 du 16-3-2017) exige de toute personne agissant seule ou de concert de procéder à une déclaration de franchissement de seuil (1/20, 1/10, 1/5, 1/3, 1/2 ou 2/3) de capital ou de droits de vote d'une société inscrite à la Bourse des valeurs, aussi bien à la hausse qu'à la baisse, sous contrôle de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux – AMMC et ce dans les 5 jours du franchissement. L'information portée au public les intentions de la ou des personnes concernées quant à la poursuite de franchissement desdits seuils.

⁴ Rapport annuel de la Cour des comptes au titre de l'année 2018

La création de l'offre de contenus audiovisuels

La mise en place des conditions d'un financement pérenne et diversifié de l'entreprise audiovisuelle est importante à l'épanouissement d'une industrie audiovisuelle nationale. Néanmoins, dans un paysage médiatique rebelle aux frontières géographiques de la souveraineté et à celles culturelles de la langue, la **qualité de l'information et celle de la créativité et l'innovation artistique** deviennent le nerf de la compétition pour l'audience. Les services audiovisuels ne sont plus en simple compétition entre eux. Ils le sont aussi et surtout avec des services étrangers, parfois ciblant expressément le public national et porteurs de références culturelles qui s'accommodent très peu des valeurs humaines universelles.

Outre la mise à niveau de la **qualité du contenu informationnel (ton, diversité, pluralisme et proximité) de l'audiovisuel notamment public**, la consolidation de l'offre médiatique nationale passe nécessairement par le développement de l'industrie audiovisuelle, culturelle et créative.

Si l'on considère quelques expériences étrangères dans ce domaine, la mise en place des conditions de création et d'innovation artistique et technologique en matière de production audiovisuelle nationale devrait suivre les cinq voies gagnerait à considérer les cinq pistes suivantes :

- La consécration d'une **ingénierie moderne de financement public et privé de la production audiovisuelle** (ex. : fonds d'investissement dédiés au développement l'infrastructure de production), se basant sur des mécanismes transparents, stables et pérennes. Le système des subventions par projet est utile pour la réalisation de projets dispersés et est, de ce fait, dépourvu de leviers à rayonnement systémique donnant de la visibilité et de l'endurance nécessaire à tout le secteur ;
- L'adoption d'une **politique publique volontariste en matière de formation de qualité aux divers métiers modernes de l'audiovisuel**, en adéquation avec la nouvelle réalité sociologique et technologique, allant du journalisme à la création artistique. Cette politique devrait se baser sur des études empiriques des besoins tant qualitatifs que quantitatifs et se donner les moyens de réaliser les objectifs correspondants. Elle gagnerait à être concertée, aussi bien lors de sa conception que de sa réalisation, avec l'ensemble des acteurs institutionnels et professionnels du secteur, sans omettre d'y réserver la place qu'il faut aux régions ; L'accès aux métiers du journalisme ne peut être sous-conditionné : un niveau minimal de connaissances et - pour le privé - le paiement de frais de scolarité. Depuis quelques années, il y a, dans notre pays, **un nivellement par le bas de la formation journalistique**.
- La mise en œuvre d'une **stratégie de développement des contenus de proximité de qualité** : Interpeler de manière sincère et innovante les centres d'intérêts intellectuels et pratiques du citoyen marocain, dans sa diversité socioprofessionnelle et territoriale, est le levier le plus fiable de limiter, au mieux, l'empreinte indésirable de l'offre internationale standardisée ;
- La mise à plat et la **modernisation du schéma institutionnel de gestion des droits d'auteur et des droits voisins**, clé de voute de toute création artistique : actuellement organisée dans le cadre du Bureau Marocain des Droits d'Auteurs, cette gestion est fortement décriée par les artistes et les maisons de production. Etant donné que l'ensemble des droits gérés relève d'acteurs privés, il serait judicieux de mettre en place un cadre qui s'y accomode ;
- La mise en place d'un encadrement de la **commande publique en matière de la production audiovisuelle**, qui soit adapté à ses exigences de créativité et d'innovation artistiques. Le service public ne peut continuer à être bridé dans ses choix de production

par des considérations qui vont à l'encontre de la qualité, de l'innovation et de l'ouverture vers tous les publics, notamment les jeunes.

La gouvernance du service public de l'audiovisuel

L'universalité et la qualité sont de l'essence même du service public. Il est urgent que le service public national de l'audiovisuel ait la marge, les moyens et les ressources humaines qui lui permettent de s'adresser à tous les publics et à toutes les générations, par une offre crédible et attractive, d'information, de culture et de divertissement. Cette offre doit également le distinguer des offres commerciales par la **qualité de son apport d'information** (primeur, explication, anticipation, contradictoire...), sa proximité réelle du citoyen, son ambition culturelle et sa capacité à animer le débat public. Aujourd'hui, les débats publics naissent dans les réseaux sociaux et s'y poursuivent. Les risques de manipulation sont de ce fait très importants.

Par ailleurs, **le service public est attendu pour jouer pleinement son rôle spécifique** : promoteur de l'identité et de la culture nationales (mais porteur de valeurs universelles), acteur de modernisation et de moralisation de la vie publique, contributeur à la cohésion sociale, vecteur d'un pluralisme qualitatif et utile et d'une diversité culturelle, linguistique et territoriale, espace citoyen de l'expression libre et responsable. Son référencement via une nouvelle politique éditoriale en tant que service public et non un outil de communication officielle, est un moyen de renforcer le service public de l'audiovisuel face aux réseaux sociaux considérés comme un média alternatif).

Au risque de perdre définitivement son rôle central dans l'écosystème audiovisuel et culturel, le service public, en compétition non seulement avec l'offre étrangère, mais surtout avec ces supports numériques, l'audiovisuel public est tenu de **relever le défi de recapter l'attention du citoyen par une information crédible et des programmes de qualité**. Son aura s'effrite, selon une tendance progressive constante, même auprès de son audience historique (population âgée), a fortiori auprès des enfants et des jeunes nés à l'ère de la sélectivité, de l'interactivité et du choix multiple et plus ouverts que jamais sur d'autres mondes.

Le service public de l'audiovisuel est appelé également à **réussir le tournant numérique**. Il est censé jouer un rôle pilote dans la modernisation de l'environnement technologique de l'audiovisuel et mettre en place la vision stratégique et les leviers opérationnels appropriés afin de limiter les effets de la fracture numérique engendrés au sein de la société marocaine, particulièrement par les disparités d'âge, territoriales et socioprofessionnelles.

La gouvernance du service public est centrale à cet égard. Après un quart de siècle de la nationalisation de SOREAD-2M et presque deux décennies de libéralisation du secteur, il est devenu impératif de **repenser le modèle organisationnel et de gouvernance de l'audiovisuel public ainsi que les processus décisionnels**, en vue d'une clarification des missions et des objectifs qui lui sont assignés en rapport avec les moyens mis à sa disposition et les responsabilités qui en découlent. Une forme adaptée de contractualisation des « objectifs de citoyenneté » est **indispensable**. Le modèle actuel semble incapable de relever les défis d'une démographie mouvante, d'une culture ouverte, d'une liberté de ton assumée et d'une technologie qui évolue par coup de ruptures.

La communication sur le Maroc, fort de ses institutions, de son identité singulière, de ses référentiels fondamentaux religieux et culturels est une responsabilité majeure que seul un service public fort peut prendre en charge.

L'équité territoriale à l'ère de la régionalisation avancée

A la date d'aujourd'hui, des citoyens marocains n'ont pas encore accès aux services de télévision et de radio, publics et privés, diffusés par voie terrestre, les empêchant ainsi d'accéder à des contenus qui ne sont pas, pour des raisons de droits de diffusion, transmis par voie satellitaire (fiction, retransmission d'événements sportifs...). Des citoyens se plaignent régulièrement du manque de déploiement de services nationaux de télévision et de radio sur les zones géographiques qu'ils habitent.

Tenant compte de cette réalité, le cercle vertueux du financement et de la création artistique ne peut produire amplement les effets escomptés que s'il s'approprie l'ambition de garantir, autant que faire se peut, **une équité territoriale rendant effective l'accès de l'ensemble des citoyens et citoyennes sur tout le territoire du Royaume à une diversité raisonnable de l'offre audiovisuelle nationale.** Cette appropriation est difficilement envisageable sans une remise en question profonde du modèle organisationnel et économique de l'activité de diffusion terrestre qui a montré ses limites, malgré les efforts incontestables déployés à ce niveau par l'opérateur historique public (SNRT) durant les deux dernières décennies.

L'alternative pourrait être de **mettre en place un opérateur national (public) spécialisé, dédié à la diffusion** et expressément chargé d'acheminer les services audiovisuels édités aux citoyens et citoyennes sur l'ensemble du territoire national, contribuant ainsi au désenclavement culturel et intellectuel des régions /zones enclavées. L'existence d'un tel opérateur national de diffusion permettra aux éditeurs, aussi bien privés que publics, de concentrer leurs efforts et leurs stratégies de développement sur l'amélioration durable de la qualité de l'offre audiovisuelle et de l'innovation artistique, tout en bénéficiant de la réduction des charges liées au déploiement de réseaux individuels de diffusion.

Une telle solution, pouvant résulter d'un simple éclatement en entités juridiques distinctes des activités d'édition et de diffusion assurées par les composantes actuelles du pôle public de l'audiovisuel, offrira un canal structurel unique, organisé et maîtrisé pour la mise en place d'une politique publique de désenclavement du territoire national, à l'aune des politiques mises en œuvre en matière de construction de routes, d'accès à l'eau potable ou d'électrification du monde rural.

Cette solution est à même de transformer l'activité de diffusion en industrie principale et indépendante de l'édition audiovisuelle et créatrice de valeur ajoutée au-delà de sa contribution actuelle en tant qu'activité connexe et subsidiaire.

A ce niveau comme à d'autres niveaux de la chaîne de valeur médiatique, **les régions peuvent jouer un rôle majeur à travers notamment les plans de développement régional.** Ces derniers devraient intégrer systématiquement la contribution et l'implication des régions dans le développement des médias (infrastructures de diffusion, ressources publicitaires...), en concertation avec le gouvernement et le service public de l'audiovisuel, dans le cadre de structures de partenariat institutionnel prévus à cet effet par la loi.