

Gilles Marchand

**LE SERVICE PUBLIC SUISSE
À L'HEURE DU GRAND DÉBAT**

Extrait d'un ouvrage collectif publié aux Editions Slatkine, sous la coordination du Prof. P.-Y. Badillo « Médias publics et société numérique ».

LE SERVICE PUBLIC SUISSE À L'HEURE DU GRAND DÉBAT

Gilles Marchand

Extrait d'un ouvrage collectif publié aux Editions Slatkine, sous la coordination du Prof. P.-Y. Badillo « Médias publics et société numérique ».

Ndlà : les réflexions et les observations développées dans cet article sont formulées par l'auteur à titre personnel et n'engagent pas la SSR.

Genève, septembre 2016

1. Les prémisses

À l'instar de nombreux pays européens, la Suisse ouvre un vaste débat sur son service public dans le domaine de la radio, de la télévision et des diverses expressions numériques.

Ce débat est vif, passionnant et... tendu. Sans doute parce qu'il touche aux fondements même de notre pays : l'équivalence des prestations entre les grandes régions linguistiques, le subtil partage des moyens et la relation entre les acteurs publics et privés ou encore la capacité de la Suisse à faire entendre sa différence et ses particularités dans une société numérique hyper connectée et mondialisée.

Cette révolution numérique est la seconde explication à la dureté du débat autour du service public. Car il faut bien dire que l'avènement de la société connectée bouleverse profondément et irrémédiablement tous les modèles économiques des acteurs médiatiques. Les grands comme les petits, les internationaux comme les nationaux ou les locaux, les journaux comme la télévision et la radio, tous sont touchés, tous cherchent des réponses, des perspectives.

Tous ont la désagréable impression de naviguer un peu à vue, tant les mutations sont rapides et peu compatibles avec le rythme plutôt lent des médias traditionnels et de leurs investissements, qu'il s'agisse de rotatives, de newsrooms, de studios ou de régies de production. Ce sont les «temps courts» pour l'arrivée de nouveaux acteurs et pour la volatilité des publics, contre les «temps longs» pour assurer le renouvellement des équipements ou la formation des professionnels.

À cela s'ajoutent les conséquences de la culture du «tout gratuit». Rien n'a de prix donc de valeur. Un sentiment dangereux, encouragé par les multiples offres online, mais aussi par la presse écrite qui a lancé ces dernières années, à grands fracas et dans toute l'Europe, des quotidiens gratuits. Il est dès lors compliqué, pour ces mêmes éditeurs, de forcer leurs lecteurs à passer par des accès payants pour les versions online de leurs journaux. Le problème, bien sûr, est que les contenus de qualité sont par définition coûteux à produire. Dès lors, si le principe de gratuité s'installe définitivement, il consacrera l'avènement de contenus recyclés, ultra amortis, peu vérifiés, bref des contenus globalement médiocres.

Et pour couronner le tout, impossible de ne pas évoquer le problème de taille critique qui caractérise notre petit pays. Avec 8 millions d'habitants, il y a autant de comptes Facebook que de foyers en Suisse (3,5 millions) ! Joli symbole, de surcroît réparti en trois marchés linguistiques différents. La Suisse est un véritable nain dans le paysage médiatique mondialisé, où les grands acteurs amortissent leurs coûts fixes de production à des échelles 100 fois supérieures à celle de notre pays. Ce qui leur permet d'offrir des prestations de qualité accessibles partout à des tarifs imbattables pour des productions suisses. C'est le secret des fictions anglo-saxonnes ou des séries produites par des plateformes comme Netflix, dont la série House of Cards, avec un budget de production de plus de 100 millions de dollars, est l'étendard mondial.

Voilà donc un contexte qui offre de quoi tendre légèrement l'ambiance dans le marché national...

Tout allait pourtant bien dans le meilleur des mondes médiatiques, en Suisse, «medialand» par excellence, proposant une offre exceptionnelle de journaux, de magazines, de programmes de radio et de télévision. Une offre exceptionnelle dans sa densité, sa qualité et sa diversité, financée en grande partie par les investissements publicitaires pour les médias privés et par la redevance pour le service public.

La pénétration de la presse écrite reste très élevée en Suisse, avec 76% de contacts quotidiens contre 12% en France (!), 73% en Allemagne, 26% en Italie et 27% en Grande-Bretagne. Celle de la télévision est mieux répartie avec 60% en Suisse, 87% en Allemagne, 80% en France, 86% en Italie et 79% chez les Anglais. Coté radio, c'est la Suisse la championne avec 85%, contre 82% en France, 77% en Allemagne et 79% en Angleterre. Quant à Internet, la pénétration mensuelle suisse est aussi très élevée avec 84%, pour 60% en France, 74% chez les Allemands, 50% seulement en Italie et 80% en Grande-Bretagne.

Source : Go4Media 2015.

Or, le souffle de la mondialisation a rapidement balayé ce bel ordonnancement. La tarification de la publicité suisse, très chère, n'a pas résisté au choc de l'ouverture et s'est rapidement affaïssée, du moins le net facturé [...], sous le double coup de boudoir de concurrences numériques et étrangères.

À ce sujet, il se chuchote dans les coulisses des agences de média planning suisses, que les régies des fenêtres publicitaires bradent les prix en ne facturant qu'une faible partie des spots diffusés. Avec la ferme intention d'occuper et remplir les blocs de publicité disponibles et de générer des volumes suffisants pour concentrer les investissements publicitaires sur ces

fenêtres. Il faut bien arriver à tenir les recettes commerciales garanties aux chaînes étrangères.

Cette stratégie provoque un double dégât dans le marché suisse. D'une part un transfert de la publicité des médias suisses, qui investissent dans le marché local, vers des diffuseurs étrangers qui ne réinvestissent pas dans le territoire national. Ce qui provoque un grave affaiblissement des capacités de production suisses, consécutif à l'appauvrissement des médias locaux. De l'autre, une sérieuse pression à la baisse des tarifs de la publicité en Suisse. Et lorsque l'on sait que 70% des revenus de la presse écrite venaient, il y a peu, de la publicité, on mesure le désastre à sa juste valeur...

La répartition du gâteau publicitaire a ainsi subi, en quinze ans, une énorme évolution. La part de la presse écrite est passée de CHF 3 milliards environ à CHF 1,5 milliards (-49%), contrairement à la télévision qui a fait un bond spectaculaire de CHF 378 millions à CHF 718 millions (+90%), mais uniquement à mettre au crédit des fenêtres publicitaires étrangères, les résultats de la SSR et des chaînes suisses restant stables. Et tout cela tandis qu'arrive un nouveau venu, Internet, qui, de presque rien, mange aujourd'hui environ CHF 1,1 milliards d'un gâteau publicitaire global en légère baisse (-4% à CHF 3,9 milliards).

Source : Fondation statistique suisse en publicité et Étude PWC 2012.

Durant la même période, les audiences des médias classiques se sont fragmentées, éparpillées, affaiblissant les performances média offertes aux annonceurs. Et surtout, pour la première fois de leur histoire respective, journaux, magazines, télévisions et radios se retrouvent en confrontation directe sur le même

terrain: Internet. Le frottement était inévitable, les étincelles n'ont pas tardé à mettre le feu à des relations de coexistence entre les éditeurs et le service public, jusqu'alors plutôt paisibles.

Les premiers réclament haut et fort le repli de l'opérateur public sur les missions régaliennes de l'information et de la culture, et sur une limitation stricte de son activité dans les nouveaux territoires du Web, au niveau des contenus et bien sûr de la publicité.

De son côté, le diffuseur public riposte avec conviction que, tel que son mandat le souligne explicitement, sa légitimité tient à la dimension généraliste de son offre, qui doit dès lors aborder tous les domaines de programme pour toucher tous les publics qui s'acquittent d'une redevance. Et d'expliquer que son modèle de financement mixte (25% de recettes commerciales) impose une présence publicitaire *online*, là où migrent les audiences historiques du *broadcast*.

Un débat passionnant donc, rendu d'autant plus compliqué qu'il devient difficile de raisonner dans les catégories médiatiques historiques.

Les journaux agrègent leurs diverses audiences papier et *online*. Les radios et TV font de même. Avec la multiplication des écrans mobiles, interactifs, et le développement rapide de la consultation vidéo différée, il est presque impossible de distinguer la télévision classique linéaire, de la consommation de vidéos à la carte sur toutes les distributions numériques.

Et voilà en plus les distributeurs d'accès qui s'en mêlent. Les opérateurs téléphoniques, comme les réseaux câblés, entendent bien prendre le contrôle (payant) de la relation entre les producteurs de contenus audiovisuels et les consommateurs.

Raison pour laquelle les chaînes de télévision misent sur le développement de la technologie hybride (HBBTV), qui leur permet une interaction directe avec leur public, via Internet, depuis le poste de télévision principal, qui se connecte au réseau IP (Internet). Les opérateurs résistent, à commencer par les câblodistributeurs, qui veulent monnayer la relation entre les chaînes et leurs publics, et faire payer toutes sortes de services parallèles. La lutte est farouche car se joue ici le rapport de force des dix prochaines années dans un marché qui ne cesse de prendre de la valeur.

Si l'on observe les ménages suisses, on constate que les dépenses pour les accès, les connexions de toutes sortes, connaissent une croissance verticale avec +60% en une année. De leur côté, les dépenses pour l'acquisition de contenu sont, elles, au mieux, stables (-1%).

Source : Medienbudget 2014.

De quoi avoir le tournis !

Et quand, en même temps, le contexte politique lui aussi est agité, traversé dans toute l'Europe par de puissants courants qui n'hésitent pas à remettre en question les institutions gardiennes des régulations sociales, politiques et économiques, tout est donc réuni pour que le débat médiatique s'enflamme.

Dans ce contexte, il est utile de questionner les fondements mêmes du service public audiovisuel.

Quel doit être son rôle, où se situe sa légitimité, comment imaginer son avenir dans une société démocratique ?

Une chose au moins est parfaitement claire : le service public est au service de la société qui le porte. Le service public n'a d'autres actionnaires à qui rendre des comptes que la population qui le finance, via une redevance, une taxe ou un impôt, selon les modèles.

La finalité même du service public est ainsi de répondre à une demande sociétale.

Les médias de service public servent la collectivité, dans son sens le plus large. Ils ne doivent pas être inféodés à l'État, ni à des communautés ni même à des individus, mais ils sont au service des multiples liens qui relient les membres de la société et les aident à vivre le mieux possible ensemble. L'action du service public sur ce tissu commun doit avoir pour objectif de contribuer directement à la cohésion sociale et à la démocratie.

Et dans ce domaine subtil de la coexistence et de l'intégration, la Suisse est une vraie championne. Avec un modèle de fédéralisme complexe mais efficace, fait de contre-pouvoirs et de «*check and balance*», qui nouent patiemment et méthodiquement le tissu social.

Le service public n'est pas étranger à cela. C'est même au cœur de sa concession. Avec ses programmes de radio, de télévision et son offre interactive, en quatre langues, ancrés dans les réalités culturelles, il doit pouvoir rassembler les publics dans le respect profond de leurs différences. Par définition, les programmes de service public ne doivent exclure personne, quels que soient les origines, les convictions, les classes d'âge ou les niveaux d'instruction.

Prise dans sa globalité, l'offre de service public est donc doublement généraliste en radio, en télévision et dans les services en ligne. D'abord parce qu'elle couvre tous les domaines de programme (politique, économique, social, sportif,

culturel, divertissement). Ensuite parce qu'elle touche tous les publics.

Et c'est précisément cette dimension généraliste qui est combattue par les acteurs privés qui voient dans le repli du service public les conditions de leur succès.

2. Le système «service public»

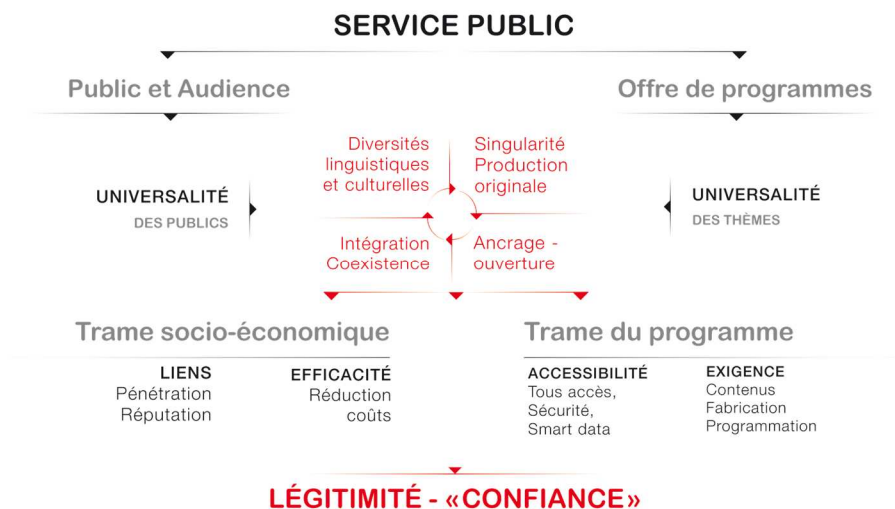
Alors que nous débattons, en Suisse, des objectifs concrets des programmes de service public et de l'entreprise chargée de les mettre en œuvre, il est utile de s'arrêter un instant sur les mécanismes profonds, constitutifs au service public audiovisuel.

Concrètement, comment fonctionne un service public dans le domaine de la radio, de la télévision et des offres en ligne ?

L'esquisse présentée ci-après s'inspire d'une observation attentive du «mécano suisse». Elle est toutefois également applicable, avec des nuances, à l'échelle européenne.

Elle se présente sous la forme d'une analyse de type systémique, considérant que chaque élément de l'édifice est en interaction constante et dynamique avec les autres. Et c'est le mouvement le plus cohérent possible du système global qui lui apporte sa légitimité.

Soit le modèle suivant :



Petite visite guidée du modèle.

Les deux piliers de l'analyse systémique du service public sont l'universalité des domaines de programmes et des publics concernés.

Tous les publics sont légitimes, tout comme le sont leurs attentes et leurs intérêts thématiques. Le respect de cette diversité est le poumon du contrat social (*cf. modèle : Universalité des thèmes*). Un service public ne peut pas décréter que tel ou tel domaine programmatique ne serait plus éligible ou au contraire plus légitime que tel autre. C'est le traitement apporté et c'est l'addition des domaines qui permet de

rassembler les publics et de leur faire partager un sentiment d'appartenance.

En ce sens, le principe de subsidiarité, qui se base sur l'intention de limiter le service public aux domaines qui n'intéresseraient pas le secteur privé, pose un problème fondamental. Car il exclue *de facto* de son périmètre des matières, réservées à une activité privée «rentable». Ce critère de rentabilité ne devrait pas présider à la définition de l'universalité du service.

Surtout dans un pays comme la Suisse qui connaît des marchés linguistiques différents aux ressources économiques inégales elles aussi, la subsidiarité entraînerait de fait des régimes différents selon les régions.

Là où le marché pourrait, peut-être, assumer des tâches aujourd'hui confiées au public (en Suisse alémanique éventuellement), cela serait impossible ailleurs (probablement en Suisse romande et certainement en Suisse italienne). Faudrait-il dès lors accepter que certains citoyens aient accès à des matières, des programmes, refusés à d'autres ? Ou faudrait-il introduire des régimes déséquilibrés avec ici des domaines confiés aux privés et là au public ? Ou encore faudrait-il soutenir des acteurs privés qui cherchent fort logiquement à générer des profits, avec des moyens publics ?

En Suisse, l'universalité des offres de programmes s'accommoderait fort mal d'un régime de subsidiarité. C'est le financement attribué selon une clé de répartition solidaire nationale, entre régions, et pilotée par une entreprise publique qui rend des comptes de manière transparente, qui offre la meilleure garantie d'une équivalence de prestations fournies à tous les citoyens, quelle que soit la puissance économique ou démographique de leur région.

Pour résumer, on peut considérer que le service public ne se limite pas à faire «autre chose» que les acteurs privés, il doit faire «autrement». La nuance est importante.

L'offre de programme est logiquement au cœur de la discussion publique. Arrêtons-nous alors un instant sur ses principales composantes :

Dans le domaine de l'information, il s'agit d'informer le public en respectant les principes de diversité, d'indépendance, de pluralisme, d'impartialité, qui s'appliquent aux journaux d'actualité, aux magazines d'information, aux débats, sur tous les vecteurs, radio, télévision et Web. L'offre d'information de service public se développe ainsi sur différents rythmes et formats de production, dont on doit mesurer la qualité à l'addition des expressions, sur une période donnée.

Dans le domaine de la culture et de la musique, le service public est un acteur important de la scène suisse. En ce sens, il produit, coproduit, présente, critique, diffuse et soutient des contenus culturels dans les différents genres en utilisant les médias (radio, tv, Internet) les plus adéquats à chaque fois. Avec l'ensemble des vecteurs disponibles, le service public propose une large couverture de tous les genres culturels et musicaux en portant une attention particulière à la création indigène. Son réinvestissement financier dans le domaine culturel, au sens large, notamment via la coproduction, contribue de manière significative à la production culturelle nationale et à son rayonnement, y compris à l'étranger.

Dans le domaine du sport, le service public tente d'acquérir les droits, produit, commente et diffuse les rendez-vous sportifs majeurs sur le plan international et national. Le sport ne peut pas être refinancé par le marché commercial dans les petits territoires comme la Suisse. C'est pourquoi le service public

doit veiller à proposer une couverture et un large accès libre à tous les sports, y compris «minoritaires». Il s'engage aussi dans la captation et la retransmission d'épreuves sportives grâce à un savoir-faire technique et des équipements performants, à la hauteur des exigences – élevées – du public dans ce domaine. Cet engagement favorise la présence d'événements sportifs dans les marchés locaux. Il est d'autant plus important que le sport se privatise partout et les diffuseurs privés tentent de refinancer l'augmentation vertigineuse des droits de retransmissions par des accès payants aux épreuves, matchs et événements. Il faut dire que le sport est un des ingrédients les plus efficaces et porteurs du grand spectacle audiovisuel. Un des rares ingrédients qui exige la consultation en direct, dans le flux du programme. La retransmission sportive, avec la fiction, est enfin un moteur puissant d'innovation technologique. Dans le domaine de la captation, de la réalité augmentée, comme des formats de diffusion, on ne compte plus les innovations techniques majeures qui sont sorties des stades et qui ont profité à l'ensemble de la production audiovisuelle.

Le divertissement et le spectacle font, quant à eux, pleinement partie du mandat de service public dans la mesure où ils rassemblent de larges publics qui partagent un espace culturel et des valeurs communes. Dans la mesure de ses moyens, le service public produit, coproduit, promeut et diffuse des spectacles et des divertissements, en veillant à ce qu'ils respectent les valeurs implicitement contenues dans la concession et le mandat, même au prix de la performance d'audience. C'est pourquoi on ne trouve pas sur les chaînes publiques, en principe, de formats faisant appels à des ressorts comme le voyeurisme ou l'humiliation, aussi efficaces soient-ils sur le plan des parts de marché !

Dans le domaine de l'achat et de la programmation de fictions et de documentaires, il s'agit d'acquérir des films et des séries de qualité, et de veiller à leur bonne programmation. L'origine des productions est un enjeu débattu. Il y a d'abord les fictions locales, très appréciées, qui racontent à leur manière le contexte culturel et misent sur des valeurs de proximité. Puis il y a la production européenne, tout aussi légitime, dont la diversité est à l'image de celle du vieux continent. Et puis il y a les fameuses «séries américaines» si décriées. Véritables rouleaux compresseurs culturels, elles écrasent tout sur leur passage tant elles sont efficaces, attractives, et il faut bien le dire, d'un rapport qualité prix imbattable. Mais dans l'ensemble, la fiction permet de s'adresser à un large public, aux goûts et attentes très éclectiques.

Regards précieux sur le réel, les documentaires incarnent, eux, un genre particulièrement en phase avec les mandats de service public. Et la Suisse, particulièrement romande, a développé ici une tradition et un savoir-faire largement reconnu à la ronde. Là aussi, une chaîne publique peut proposer une exposition de qualité à ces films.

Dans le domaine patrimonial, le service public a la responsabilité d'entretenir la mémoire et d'en garantir l'accès aisé. Il convient donc de numériser et de sauvegarder l'essentiel de ses archives audiovisuelles pour constituer un patrimoine et l'ouvrir le plus largement possible au public. Cet accès n'est pas que passif. Il y a en matière d'archives, un immense potentiel participatif, un véritable appel au sentiment d'appartenance.

En matière de formation et d'éducation les diffuseurs publics peuvent collaborer activement avec les écoles et les universités, à travers une offre de programme spécifique, principalement interactive, adaptée à différents âges et qui permet un accès facilité au savoir.

Enfin, dans le domaine de la production technique la première responsabilité est de diffuser les programmes publics sur toutes les distributions en garantissant un accès facile aux contenus, pour tous. La fabrication des émissions doit correspondre à des standards professionnels de qualité comparables à ceux des chaînes internationales présentes dans les marchés locaux.

La deuxième dimension fondamentale du modèle concerne le public lui-même. Aujourd'hui, les médias doivent se rendre aux rendez-vous que leur fixent les publics (*cf. modèle : universalité des publics p. 117*). Tout, tout le temps, partout, c'est le principe de base qui régit la société numérique. Si le service public n'est pas en phase avec cette exigence, il disparaît de la scène et ne peut plus assurer son mandat. Notamment celui de rassembler et de fédérer. Or ces publics sont éclectiques, à l'image du tissu social. Le service public n'a pas le droit d'exclure telle ou telle catégorie de public, au prétexte qu'elle ne s'inscrirait pas dans une stratégie programmatique ou commerciale. Pour le service public, tous les publics doivent être traités avec le même soin. En utilisant les médias et les programmations les plus adéquats selon les catégories concernées. Ici la radio ou la télévision, là les offres numériques. Ici les flux de programmes linéaires, là les rendez-vous à la demande.

La redevance est globale, le public s'en acquitte pour un accès global aux programmes. À lui de choisir le vecteur et les modalités. Mais personne ne doit se sentir exclu. Et notamment les jeunes. C'est un vrai défi pour le service public qui doit garder le contact avec une génération élevée au biberon numérique, qui ne conçoit de payer que ce qu'elle consomme directement et qui empreinte des chemins médiatiques bien éloignés des autoroutes traditionnelles que proposent les grilles de programmes, en radio comme en télévision.

On mesure très bien l'enjeu en se penchant sur les comportements médias des Suisses.

La population globale consacre en moyenne 117 min chaque jour à regarder la télévision en direct, 86 min à écouter la radio, 32 min à surfer sur Internet, 17 min à utiliser les réseaux sociaux et 11 min à lire la presse.

Mais si on observe spécifiquement le comportement des 15-29 ans, qui forment le 23% de la population suisse, on obtient une photo radicalement différente : la télévision en direct ne représente plus que 55 min et la radio 38 min. Par contre, ces jeunes passent 57 min sur internet, 47 min avec leur play list audio (soit plus de temps qu'avec la radio en direct), et 32 min sur les réseaux sociaux. À cela s'ajoutent encore 36 min d'échanges divers et variés (SMS, MMS, etc.), 19 min de jeux vidéo et 12 min de vidéos à la carte. Quant à la lecture des journaux, elle a disparu du radar.

Source TUS 2015, Mediapulse.

Alors la question centrale est évidemment celle qui consiste à deviner le comportement futur des «15-29 ans». Vont-ils changer leur consommation média en vieillissant et en s'installant dans la vie ? Auquel cas les médias traditionnels ont encore quelques beaux jours devant eux. Mais si au contraire, les nouveaux comportements médias, adoptés durant la jeunesse, se confirment plus tard, alors les médias, toutes catégories confondues, ont vraiment du souci à se faire et doivent tout entreprendre pour garder aujourd'hui le contact avec leurs audiences de demain...

Là aussi, il y a de quoi faire augmenter de quelques degrés la tension ambiante.

Le fait est que l'universalité de l'offre de programme et l'universalité des publics sont bel et bien les deux piliers fondamentaux. Ils s'expriment sur les quatre dimensions constitutives du service public que sont la diversité culturelle, l'intégration, la singularité et le dosage entre l'ancrage et l'ouverture (*cf. modèle p. 117*).

La première dimension met donc le service public «au service» de **la diversité culturelle**. Particulièrement dans les pays plurilingues. Il en est l'expression et l'incarnation audiovisuelle, à travers les programmes proposés en plusieurs langues ainsi qu'à travers des productions très diversifiées, dans différents domaines et formats audio comme visuels. On le sait bien, les langues sont porteuses de valeurs et de références culturelles qui vont bien au-delà de l'apprentissage technique de l'expression. On ne rit pas des mêmes choses dans un même pays qui parle 3 ou 4 langues. On n'y a pas les mêmes relations à l'autorité, à la sécurité, au plaisir, mais aussi à l'État ou au travail. Toutes ces relations sont légitimes, mais il faut en respecter les nuances. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les études «socio-style» sont un vrai casse-tête en Suisse. Car on n'y mesure tout simplement pas les mêmes choses. Et dans le domaine programmatique, seul le sport, du moins la retransmission sportive, semble capable d'enjamber ces nuances «culturelo-linguistiques». Il suffit de regarder en parallèle les journaux d'information télévisés ou d'écouter les rendez-vous matinaux de la radio pour mesurer les écarts parfois vertigineux. Aussi bien dans les rythmes, les phrasés, les décors ou encore la posture des journalistes. Et tout fonctionne pourtant avec la même «matière première», la même information de base, dans chaque espace culturel.

C'est bien sur ce respect de l'altérité que repose la magie de la coexistence helvétique, que l'on nous envie dans le monde entier.

La diversité culturelle de l'entreprise de service publique se vit aussi grâce à une organisation professionnelle décentralisée, ancrée dans les différents marchés régionaux, respectivement dans les différents cantons dans le cas de la Suisse.

La clé de financement de la SSR témoigne parfaitement de cette intention fondamentale.

La Suisse alémanique et romanche compose le 71,5% de la population suisse, et génère 70,5% de toutes les recettes du service public. Mais elle n'en garde que 45,6%. À l'inverse la Suisse italienne rassemble 4,3% des Suisses et 4,5% des recettes, mais reçoit 21,8% des moyens de la SSR. Quant à la Suisse romande, elle plus équilibrée, avec 24,2% de la population, 24,7% des recettes et 32,6% des moyens.

L'enjeu ici est de garantir une certaine cohérence stratégique et professionnelle dans le plus grand respect de la diversité des contenus, des savoir-faire comme des processus. Cette équation est une des bases fondamentales de l'acceptation d'un service public – et de sa redevance – dans un pays pluriel comme la Suisse. Une acceptation qui s'exprime dans des majorités politiques souvent fragiles, formées grâce à l'addition des minorités.

La deuxième dimension constitutive du service public concerne **la coexistence et l'intégration**. Les programmes de service public doivent favoriser l'intégration des étrangers résidant dans le pays.

La population résidante permanente étrangère en Suisse s'élevait à 24,3% en 2014. Et l'Office fédéral de la statistique souligne que la Suisse fait partie des pays européens qui ont l'un des plus hauts taux de population étrangère. Cette situation s'explique principalement par de grandes vagues

d'immigration, par une politique de naturalisation assez restrictive ainsi que par un taux de natalité élevé doublé d'un faible taux de mortalité de la population étrangère.

Mais pas question de régler cet enjeu de société majeur à coup de ghettos médiatiques bien commodes. Avec par exemple quelques émissions dans les langues parlées par les populations étrangères. Ces îlots finalement entretiennent le sentiment d'exclusion plus qu'ils ne rassemblent. D'autant plus que les populations étrangères résidentes en Suisse ont aujourd'hui un accès très aisé aux médias de leurs pays d'origine, dans leurs langues spécifiques.

Il faut au contraire essayer de contribuer au processus d'intégration, dans les langues nationales, en traitant de thématiques utiles à la coexistence des différentes communautés, comme à la compréhension des différences.

Les programmes de service public doivent aussi s'intéresser aux différentes composantes socio-économiques du pays.

Le respect et la compréhension de toutes les altérités passent par différents leviers et ciments. À commencer par la fabrication des programmes et les stratégies de programmations, bien sûr. Mais aussi par certains services associés, comme la VO en bicanal ou encore le sous-titrage. Et enfin, par les politiques de recrutement et de mise à l'antenne, qui peuvent accompagner et même incarner l'intégration.

La troisième dimension clé est celle de la **singularité**.

L'audiovisuel public doit se distinguer des offres commerciales et publiques étrangères, très présentes dans certains territoires nationaux.

Intégralement couverte par le débordement des distributions de ses puissants voisins français, allemands et italiens, la Suisse est

particulièrement concernée par ce phénomène «*d’overspilling*». Les chaînes étrangères, redistribuées également par le câble et toutes les distributions numériques, sont aussi facilement accessibles en Suisse que les chaînes nationales. À tel point que dans notre pays, près de 70% de la consommation de la télévision, par exemple, se porte sur des chaînes étrangères.

Dans ce contexte concurrentiel, aussi exceptionnel qu’unique en Europe à ce niveau, le service public suisse doit se singulariser pour exister et résister. Tant sur le plan des audiences que des recettes publicitaires, depuis que la régulation suisse autorise le développement des fenêtres publicitaires étrangères dans notre pays. Le service public doit donc consacrer la majeure partie de ses moyens à la production originale, dans les langues nationales. Et aussi opter pour une politique de programmation qui expose à des heures de grande écoute des programmes de qualité, ancrés dans la réalité socioculturelle.

À l’addition de toutes les chaînes TV de la SSR, on peut observer que 32% du contenu diffusé concerne l’information, 12% la culture, 12% le sport, 4% le divertissement et 4 autres% les émissions pour les enfants. Soit plus de 60% du contenu exposé est composé de programmes de production originale, fabriqués dans les différentes régions du pays. Les films et les séries représentent, eux, 23% du volume diffusé sur le service public. *Source : rapport de gestion SRG SSR 2015.*

On l’a vu, il y a un débat récurrent à propos de la présence, sur les chaînes suisses, des fictions achetées sur le marché international. Ces films ou séries ne sont pas assez distinctifs. On les retrouve ainsi sur d’autres chaînes publiques et privées.

Ces fictions correspondent toutefois à une double mission pour le service public. Tout d’abord celle de rencontrer et surtout

garder une large audience pour l'amener en nombre suffisant aux rendez-vous de la production originale suisse.

Le coût par minute d'une fiction achetée est par ailleurs presque cent fois moins coûteux que celui d'une fiction suisse, produite par le marché indépendant (CHF 100.- la minute contre CHF 13 000.-). Et comme le service public suisse n'a pas les moyens d'assurer la production intégrale de ses grilles de programme, il doit acheter une importante partie de son offre sur le marché international du sport et de la fiction.

Ces fictions achetées apportent ensuite une autre dimension à la grille des programmes. Celle d'un genre artistique incontestablement maîtrisé et apprécié. Et reste tout de même une dimension distinctive dans ce domaine : la programmation. La diffusion de ces fictions en avant-première, avant les chaînes concurrentes est une vraie valeur ajoutée pour le public, tout comme le choix des cases de programmation.

Mais le fait est que ce genre audiovisuel est menacé par la fragmentation de la consommation audiovisuelle. De plus en plus nombreux sont ceux qui n'attendent plus les rendez-vous que leur fixent les chaînes de télévision pour découvrir les nouveaux épisodes des séries qu'ils suivent. Car si les chaînes doivent respecter la contraignante cascade des droits, qui privilégie les offres payantes puis certaines zones géographiques avant d'arriver en Europe sur le marché de la télévision gratuite, tel n'est pas le cas pour les plateformes Internet. En abonnement ou en piratage, ces dernières n'hésitent pas à offrir les séries le jour même de leur sortie américaine. Ce qui affaiblit sensiblement la promesse des chaînes classiques...

Enfin, en matière de production originale, distinctive, il ne faut pas oublier les archives. La reposition des archives au plus grand nombre est un puissant levier d'identité et d'ancrage. Et

les télévisions qui produisent elles-mêmes les émissions qu'elles programment maîtrisent du coup les droits de diffusion. Et cela représente un avantage certain dans le monde numérique, où le reformatage multidiffusé règne en maître.

La quatrième et dernière dimension clé, qui alimente le biorythme du service public, est donc le dosage complexe entre **l'ouverture et l'ancrage**, le fameux «glocal» (contraction du global et du local), si cher aux Anglo-saxons, qui ont le sens de la formule !

On peut être fier de ses qualités propres tout en étant très ouvert au monde. C'est particulièrement le cas de la Suisse où la question des relations au reste du monde est devenue un débat central ces dernières années.

Le service public suisse, à travers ses programmes, doit exprimer ce subtil équilibre en évitant tout autant le repli frileux que la dispersion désincarnée. Et cela concerne tous les domaines programmatiques. De l'information qui, par définition doit s'intéresser autant aux soubresauts du monde qu'à ceux qui marquent la vie locale, au sport qui se joue sur tous les terrains, dans tous les stades d'ici comme d'ailleurs. La culture n'est bien entendu pas en reste.

Le service public doit aussi veiller au rayonnement international de ses programmes, via la diffusion que lui offrent des chaînes partenaires internationales et ses propres plateformes numériques. Il s'agit ici de faire circuler les valeurs, les thèmes et les savoir-faire spécifiques suisses dans le monde.

En Suisse, cela passe aussi par des participations actives dans des réseaux internationaux comme TV5Monde ou 3Sat. Et ses réseaux sont parfois tout aussi importants que le travail des ambassades pour expliquer les positions suisses dans le monde, ne serait-ce que parce qu'ils diffusent les émissions

d'information et les débats d'actualités qui rythment la vie politique de notre pays et qui expliquent ainsi les subtilités de la démocratie directe à ceux qui ne la connaissent pas. Près de 300 millions de personnes peuvent recevoir TV5Monde sur la planète. Et partout, le journal télévisé de la RTS est présent à des heures de grande écoute. Voilà à l'évidence un formidable instrument d'explication et de relai.

Lorsqu'elle fonctionne bien, la coexistence dynamique de la diversité culturelle, de l'intégration, de la singularité et de l'équilibre entre ouverture et ancrage représente vraiment le cœur du service public. Un cœur qui irrigue une production et qui agit sur un tissu socio-économique.

Arrêtons-nous sur ce contexte socio-économique d'abord. Les services publics n'agissent pas «hors sol». Ils sont des acteurs importants du tissu économique et doivent s'y développer en tenant compte de leur caractère public.

Les chaînes de service public doivent être capables de rassembler les publics de chaque région, de chaque bassin culturel (*cf. modèle : liens, pénétration, réputation p. 117*). C'est leur raison d'être. Pour cela, il convient de mesurer la performance média, par la pénétration dans les marchés linguistiques. Cet indicateur est plus pertinent que la part de marché dans la mesure où il devient très difficile de consolider, dans un marché donné, les différents types de consommations médiatiques off et online ainsi que leur durée. De fait, la notion même de marché est de plus en plus complexe à établir précisément. C'est pourquoi les spécialistes médias se concentrent toujours plus sur les valeurs de pénétration des médias qui, elles, permettent d'envisager une certaine consolidation de l'impact ou de l'empreinte des médias dans leurs marchés respectifs, indépendamment de la durée de consommation.

Dans tous les cas la prise en compte quantitative de l'audience est nécessaire, y compris pour les services publics. Autant pour quittancer la légitimité et comprendre les attentes des publics, que pour générer des recettes commerciales, dans le cas des modèles de financement mixtes.

L'analyse des audiences doit être complétée par une observation plus qualitative, celle de la réputation, de l'attribution d'image. Et celle-ci doit être observée à la lumière de chaque contexte culturel. On l'a vu plus haut, les perceptions sociologiques sont si différentes dans les pays plurilingues et pluriculturels, que la consolidation nationale de valeurs est un exercice des plus hasardeux.

Qui s'appuie sur un mandat financé par de l'argent public doit rendre des comptes et gérer au mieux les moyens disponibles. La notion de transparence des coûts est ainsi importante, pour autant qu'elle soit compatible avec les règles des partenaires privés du service public (notamment dans le domaine de l'acquisition des droits des programmes) et qu'elle respecte la sphère privée.

Le service public doit ainsi être très attentif à sa gestion, tenter de réduire en permanence ses coûts administratifs et techniques, se comparer, avec des diffuseurs de taille et mandats comparables, et accepter l'analyse critique (*cf. modèle : efficacité entrepreneuriale p. 117*).

Le service public doit aussi jouer un rôle constructif dans l'écosystème médiatique national, chercher des partenariats, nouer des alliances. Il doit agir comme un levier de développement économique grâce aux emplois directs et indirects qu'il génère ainsi qu'aux nombreux mandats qu'il confie au tissu économique privé. Dans la société numérique

hyper connectée, le service public peut jouer un rôle moteur dans le développement d'une place médiatique nationale indépendante. Se pose ici la question du modèle économique du service public et de son action dans le marché.

Plusieurs modèles existent en Europe.

On observe d'abord les systèmes où le service public est financé uniquement par une dotation budgétaire de l'État ou par une redevance.

Le système de la dotation budgétaire sécurise théoriquement la surface financière de l'entreprise de service public. Celle-ci doit remplir un contrat d'objectifs et de moyens, négocié avec l'État et audité régulièrement. Mais ce système de dotation rapproche dangereusement les moyens du service public, notamment ceux consacrés à l'information, des humeurs politiques. Et nombreux sont les pays dans lesquelles les relations entre les élus et les journalistes des entreprises publiques sont rythmées par des pressions ou des proximités presque incestueuses.

Tel est moins le cas avec les systèmes de redevance. Car si l'autorité de régulation fixe le montant de la redevance, celle-ci doit être perçue directement auprès des foyers. L'entreprise publique se heurte alors à l'acceptation du principe même de la redevance, notamment auprès des jeunes générations qui préfèrent ne payer que ce qu'elles consomment. Mais par contre, la pression politique directe via l'argument budgétaire, est nettement moins efficace...

On trouve le système du financement unique, par dotation ou redevance, dans certains pays scandinaves, qui ne produisent qu'en une seule langue.

D'autres modèles ouvrent le service public aux recettes commerciales dans tous les domaines, *online* y compris, sauf à la publicité radio et TV. C'est le cas en Grande Bretagne par exemple.

Il existe enfin des systèmes mixtes avec la redevance, et la publicité, selon des ouvertures et géométries variables.

En Suisse, le service public compte sur la redevance et sur environ 25% de recettes commerciales, pour l'essentiel publicitaires, à la télévision. La publicité à la radio et sur les offres *online* lui est interdite.

Une chose est certaine : plus le nombre d'habitants est limité, plus le recours au modèle mixte s'impose. Car la somme des charges fixes de production, identiques quelles que soient les tailles des marchés, ne peut pas être couverte par la redevance seule, portée par trop peu de foyers.

Alors se pose une question intéressante pour tous les acteurs d'un tel (petit) marché : Est-il préférable de limiter au maximum l'empreinte commerciale du service public afin de laisser les acteurs privés se partager le gâteau restant ? Ou est-ce au contraire plus efficace d'encourager le service public à générer des recettes et développer, grâce à son impact, un marché national d'investissement publicitaire dynamique, quitte à réguler ensuite la redistribution de ces revenus commerciaux de manière utile à tous les acteurs du marché ? Poser la question, c'est d'une certaine manière y répondre...

Enfin, le cœur du service public c'est bien sûr son tissu programmatique. Et celui-ci bat au rythme d'une exigence, celle de qualité.

Voilà une notion particulièrement controversée ! D'autant plus que personne ne peut revendiquer quelque monopole que ce soit sur la qualité. Et trop souvent, à force de déclamer sur tous les tons une exigence de qualité, un vrai souci d'indépendance, le service public peut agacer. Il peut aussi donner, du haut de son mandat public, le sentiment d'une arrogance déplacée dans un monde médiatique tendu où chacun tente de défendre une place chèrement conquise.

Mais le fait est, et c'est bien normal, que les programmes de service public doivent viser la pertinence, dans les domaines traités (*cf. modèle : tissu du programme p. 117*). La qualité ne peut ni se mesurer de manière incontestable ni se décréter en tant que telle. Quels seraient les critères retenus et par quelle instance le seraient-ils ? Qui disposerait à la fois de la légitimité et du savoir-faire professionnel pour fixer de tels critères de qualité ?

Par contre un processus qualitatif, d'amélioration permanente des programmes, est indispensable. Ce processus doit être appliqué et ses conclusions débattues, d'une manière adaptée aux réalités culturelles. Dans ce mécanisme, la société civile doit être entendue, aussi bien par des mécanismes de représentation que par des études adhoc (voir plus loin).

La pertinence repose aussi sur une stratégie de l'offre et non sur la simple réponse à une demande, qui, à terme, conduirait à une dangereuse uniformisation des médias dans un contexte donné.

Elle concerne non seulement la dimension éditoriale, mais aussi les choix de programmation, la qualité de la fabrication et celle de la distribution.

Dans tous ces domaines, les chaînes publiques doivent être ouvertes aux critiques via un processus normé et participer à un débat constructif avec le pays.

Si le service public n'est pas hors du monde et de son temps, il doit donc être accessible à tous, partout, sur toutes les distributions. Il ne doit pas accepter de se faire enfermer dans des plateformes à accès conditionné (payant).

Il doit bien entendu être performant dans le monde numérique, accompagner le pays dans cette grande bascule technologique et sociologique. Pour ce faire, il doit adapter son offre aux nouvelles consommations et attentes du public. En garantissant un accès facilité et la sécurité du traitement des données de son public. La confiance, acquise en radio et en télévision, doit se développer aussi dans les nouveaux espaces numériques.

Pour ce faire, le service public adoptera une politique stricte en matière de respect de la vie privée et sera attentif à sa présence sur les réseaux sociaux.

C'est en fait le passage du «*big data*» au «*smart data*». *Smart*, car pour le service public, le recours aux algorithmes qui traquent, compilent et décodent la vie de celles et ceux qui laissent quelques traces digitales sur leur passage, ne se résume pas à un projet commercial. Il doit y avoir une intention au service du public.

On peut ainsi identifier trois piliers à la politique «*smart data*» publique.

Il y a d'abord le pilier de «l'intelligence», au sens où le «*smart data*» permet de mieux comprendre l'audience, d'adapter les distributions de programmes aux rythmes de vie des publics, de choisir les investissements technologiques les plus adaptés, de comparer les solutions. Bref, de se documenter pour mieux décider.

Il y a ensuite le pilier de «la communauté». Ici le «*smart data*» est utilisé pour engager le public dans les contenus, pour lui proposer de les partager, de les commenter. De créer ainsi une communauté centrée sur des intérêts ou des perceptions. Le «*smart data*» est utile aussi à la recommandation. Celle qui permet de proposer des contenus susceptibles d'intéresser les publics, compte tenu de ce qu'ils ont regardé, lu ou écouté précédemment. Cette technique est très efficace grâce à la puissance prédictive des algorithmes. Mais en même temps, elle tend à réduire, l'aléatoire, le plaisir de la découverte imprévue, le butinage au gré des rencontres médiatiques improbables. En clair, l'hyper recommandation enferme aussi. Elle met en cage la curiosité. C'est pourquoi le service public devrait utiliser les algorithmes de recommandation avec une grande précaution...

Le troisième pilier du «*smart data*» est celui de la production journalistique. On parle ici de *datajournalisme*, de journalisme participatif et citoyen. Là encore, les données doivent être utilisées avec une certaine réserve. Celle qui permet par exemple de bien réfléchir à l'exploitation journalistique de données «hackées». La participation du public dans la fabrication des contenus est certainement un formidable outil de fidélisation, d'engagement, de loyauté envers les chaînes publiques. Mais il impose en retour un rôle de «*gate keeper*» du service public. Il faut bien sûr se prémunir contre toute tentative de manipulation ou d'instrumentalisation. Il faut aussi souvent remettre en contexte, en perspective, les contributions du public. La confiance portée au service public se situe donc non seulement au niveau de sa production, mais aussi de la qualité de son tamis, de son filet.

Cela dit, cette transformation numérique est également indispensable pour garder le contact avec les jeunes audiences et en aucun cas le service public ne doit assister à ce bouleversement majeur en spectateur. Il doit au contraire être

un acteur de cette mutation, en y apportant ses valeurs et sa responsabilité. Autant sur le plan de sa production éditoriale, des programmes, que de l'organisation même de l'entreprise de service public.

Le temps de l'organisation en silos étanches, jalousement protégés, est révolu. On assiste ainsi, contrainte ou souhaitée, à une grande mutation. Le passage d'une logique verticale, autoritaire, linéaire à des systèmes horizontaux, participatifs, séquencés.

Cette mutation est très complexe à vivre dans des grands ensembles, qui rassemblent des milliers de collaborateurs et qui ont des rythmes de production quasi industriels. Les modèles historiques des entreprises de service public sont encore marqués par l'organisation normative des processus, la planification à long terme des investissements et des ressources, les conventions collectives de travail, la prévision la plus poussée possible de l'activité. Or, toutes ces valeurs doivent être repensées dans la société numérique, qui privilégie l'expérience, les systèmes évolutifs et agiles, l'imprévu utile.

Ce passage ne se fait pas sans déchirements sociaux. Les savoir-faire sont questionnés, les catégories professionnelles bousculées, la valorisation du travail se fixe sur de nouvelles compétences, la sécurité du travail patiemment acquise durant des années est aujourd'hui complètement remise au cause par les modèles numériques, dont Uber est l'étendard bien connu.

Alors finalement, l'efficacité des entreprises publiques se mesurera aussi à leur capacité à s'intégrer à ce nouveau monde, sans oublier au passage ce qui les distingue évidemment des acteurs purement commerciaux.

Ainsi fonctionne, dans les grandes lignes, le système du service public.

Universalité des publics et des matières, alimentée par un moteur à quatre temps composé du respect de la diversité, de la singularité, de l'intégration et de l'équilibre entre local et global.

Cette dynamique agit à la fois sur l'entreprise de service public, à travers ses performances et son efficacité démontrées, ainsi que sur la pertinence de ses programmes et sa présence sur les différents écrans.

Et le tout, en constant mouvement, en rééquilibrage permanent, génère la légitimité du service public.

3. L'heure des comptes

Se pose alors la question essentielle de la mesure : comment donc évaluer ce service public, comment vérifier qu'il réponde bel et bien à l'attente de la société ?

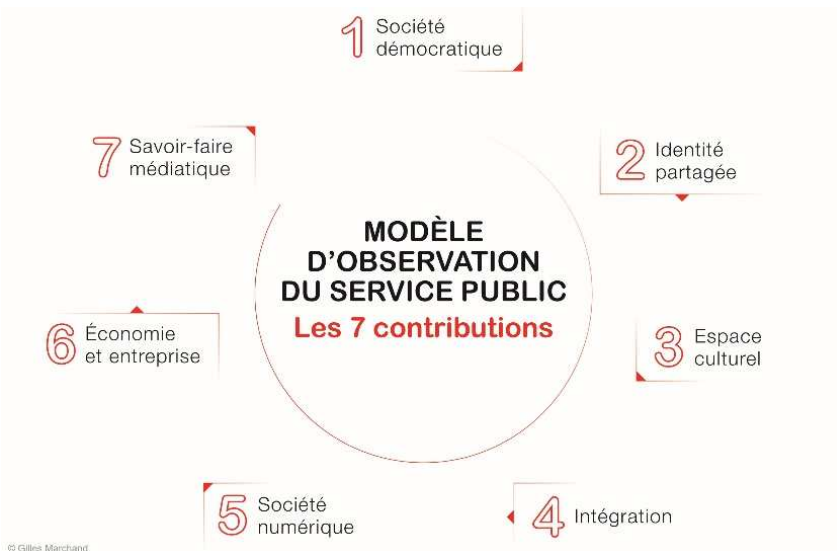
Sur le plan de ses programmes, bien entendu, mais pas uniquement. Sa contribution à l'écosystème médiatique de son marché est importante, tout comme son efficacité ou encore son réinvestissement culturel.

De nombreux modèles d'examen fleurissent un peu partout en Europe. Ils font la joie et les beaux jours des cabinets de conseils, des scientifiques et des universités. Le plus connu d'entre eux est sans doute celui de la BBC, le «*BBC Trust*». Inconvénient de taille : ce dispositif de mesure est si complexe et complet, qu'il exige des moyens considérables, peut-être

même plus importants dans certains pays que ceux que l'on peut consacrer à la production des programmes analysés !

Pays pragmatique s'il en est, la Suisse cherchera à coup sûr une façon simple et efficace d'observer le «retour à la société» de son service public.

On peut ici proposer un modèle d'analyse simple en sept dimensions.



La première dimension est celle de la «**contribution à la société démocratique**».

Il s'agit ici d'observer l'indépendance du service public, tant vis-à-vis de l'État, que des partis ou des groupes d'intérêts. Puis de s'intéresser au pluralisme et à l'équité des points de vue

présentés, pris bien sûr dans la globalité d'une période ou d'une thématique donnée. La capacité à fixer l'agenda des débats de société, de ne pas se limiter à suivre un rythme fixé par d'autres acteurs politiques ou économiques, est aussi très importante. La diversité des genres et des formats utilisés, du reportage au débat, en passant par l'interview est également un indicateur intéressant.

On l'aura bien compris, l'enjeu de cette première dimension est celle, décisive, de la contribution du service public à la libre formation de l'opinion. Une contribution d'autant plus importante au pays de la démocratie directe, qui exige une participation régulière et avisée des citoyens.

Le second aspect pourrait être celui de la **«contribution à l'identité partagée»**.

Il s'agit ici de la capacité, subtile, à encourager un sentiment d'appartenance à un même espace socioculturel traversé par de multiples identités. Cela s'exprime bien entendu par diverses émissions, capables de fédérer, de rassembler une large audience à l'occasion de divers événements festifs, joyeux, importants ou plus tragiques. Cela passe aussi par la conservation de la mémoire collective, par une politique d'archives ambitieuse tant dans la restauration que dans la conservation et de la remise à disposition de tous, soit à la carte, soit à travers des rediffusions capables de souligner un vécu commun. Et puis le service public peut aussi faciliter l'organisation de rencontres directes entre citoyens et habitants d'une même région, à l'occasion de grands événements, culturels ou sportifs.

La troisième dimension est celle de la «**contribution à l'espace culturel**».

Le service public doit être un acteur majeur de la production culturelle régionale ou nationale. Et ce, dans les différentes expressions culturelles et de diverses manières. On parle ici à la fois de productions directes ou de coproductions, dans lesquelles l'acteur public finance ou cofinance une œuvre ; de diffusion des œuvres dans des rendez-vous de programmes adaptés aux matières présentées ; de la tenue large de l'agenda qui permet la mise en alerte, qui aide les propositions culturelles à trouver leurs publics ; et enfin de la critique journalistique qui permet le débat et l'affrontement des regards. Plurimédia, le service public doit être évalué à l'aune de son intervention globale, utilisant ses différents vecteurs ou médias en fonction de leur meilleure contribution possible.

La quatrième dimension est certainement celle de la «**contribution à l'intégration**», d'ordre plutôt sociologique.

Le service public doit veiller à l'intégration des étrangers nouvellement installés, mais aussi à l'intégration des minorités résidentes. Cette contribution ne doit pas se résumer à des rendez-vous de programme dédiés, îlots bien barricadés dans une grille de programme généraliste. Mais au contraire s'exprimer dans l'ensemble de l'offre des chaînes, principalement à travers des thématiques qui incluent et un souci assumé d'explication. Il est ici aussi question du soutien à la diversité sociale, dont le respect des convictions religieuses, et du soutien aux groupes sociaux plus faibles (faibles revenus, handicapés, seniors isolés, etc.). Cela passe par l'accès non conditionné aux programmes, par la distribution universelle des chaînes, par diverses mesures d'accompagnement comme les sous-titres ou des émissions signées et l'audiodescription.

Cinquième thème d'observation, la **«contribution à la transition vers la société numérique»**.

Le service public a ici au moins un triple rôle. Il doit d'une part garantir un accès aisé à ses programmes, quelle que soit la distribution utilisée, en flux linéaire comme à la demande. Il faut que le public puisse retrouver librement et facilement, en tout temps, les programmes ou séquences qu'il a contribué à financer. Dans le respect des droits d'auteur, le public doit être encouragé à utiliser, consulter les programmes, chez lui comme en mobilité, dans son pays comme à l'étranger.

Il a ensuite un devoir de pédagogie. L'accès facilité sur toutes les distributions c'est bien, la bonne compréhension des enjeux numériques, des potentiels comme des risques, c'est mieux. La révolution numérique concerne absolument tout le monde, dans tous les domaines de la vie. Au service public d'accompagner cette mutation en l'observant de près et en la décodant, indépendamment de toute pression commerciale.

Enfin, le service public doit être suivi sur un troisième niveau, qui est celui de son attitude éthique dans le domaine du respect de la sphère privée, du droit à l'oubli, de la protection des données déposées sur ses plateformes et du libre choix.

L'avant-dernière dimension du modèle d'analyse est celle de la **«contribution économique et entrepreneuriale»**.

Il est ici question du réinvestissement économique du service public dans le tissu local. Sous forme de sous-traitance, d'investissements, d'apport fiscal, de création d'emplois directs et indirect générés dans la zone d'intervention des entreprises publiques. De ce point de vue, la décentralisation de l'organisation du service public suisse est une valeur précieuse

qui garantit un certain retour sur investissement aux payeurs de la redevance.

Au cas où le modèle de financement du service public encourage ce dernier à générer des recettes commerciales sur les différentes distributions, puis à en réguler l'usage et la distribution, il conviendrait alors d'établir un monitoring par genre de recette et de convenir d'un mécanisme de répartition. Le service public pourrait prendre en charge des coûts communs à tous les acteurs, comme les contributions à la recherche et aux audiences, à la distribution, à la formation ou encore aux agences de presse nationales.

Dans cette perspective, le service public apporterait une plus forte contribution à la création de valeurs dans le marché et pourrait aussi être observé dans cette intention.

Il est également question d'efficacité entrepreneuriale et de transparence. Le service public doit pouvoir être en mesure de rendre des comptes sur ses comptes. Il doit veiller en permanence à la productivité de son activité, tout en assumant les responsabilités d'un employeur important dans son domaine d'activité.

Enfin, la dernière dimension observée est celle de la **«contribution au savoir-faire médiatique»**.

Une société démocratique doit pouvoir compter sur des savoir-faire médiatiques de bonne qualité. Dans son domaine, le service public doit ainsi assurer la formation professionnelle, la transmission des savoirs entre générations, une veille programmatique et technologique efficace. Tout cela s'exprime dans les divers métiers et domaines de programme, du journalisme à la technique en passant par la réalisation. De

l'information au sport en passant par le film, la captation culturelle ou les formats de divertissement.

Les sept faces de ce modèle permettent une observation fine et pragmatique du «retour à la société» du service public, de manière adaptée à la réalité des différents marchés et espaces culturels suisses.

Chaque dimension peut être suivie à l'aide de divers indicateurs, convenus d'un commun accord entre le régulateur et l(es) entreprise(s) chargée(s) du mandat de service public.

Aucune des dimensions observées ne doit être l'apanage exclusif du service public. Lequel ne le revendique d'ailleurs pas.

Mais lui seul doit se soucier de la coexistence permanente et harmonieuse de ces sept grandes contributions.

Le service public mérite un débat de fond, sérieux et dégagé des tentations corporatistes ou intéressées. Ce débat s'inscrit dans un champ de tensions contradictoires. D'un côté, des turbulences fortes bouleversent sans cesse les contextes et les acteurs. De l'autre, le service public obéit à des exigences professionnelles complexes et contraignantes, qui ne peuvent varier au gré des courants économiques ou des modes. C'est pourquoi il est utile de commencer par s'entendre sur la compréhension des ressorts fondamentaux du service public, puis sur la manière de les observer, de les mesurer.

C'est sur ces bases qu'il sera possible d'examiner le périmètre fin du service public suisse, dans le domaine des programmes, de leur distribution et de leur financement.

Réellement important pour la Suisse, pour sa cohésion et pour l'exercice de sa diversité, le jeu en vaut vraiment la chandelle !