

LE MARCHÉ AMÉRICAIN
DES
ÉMISSIONS DE TÉLÉVISION
PARTIE 2
GRIEVE, HORNER AND ASSOCIATES INC.

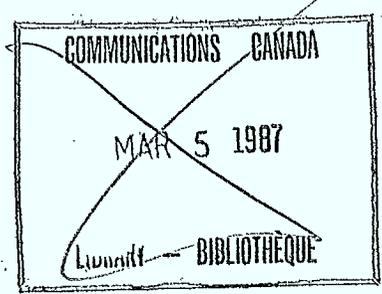
QUEEN
P
91
.C655
S89814
V.2

Mars 1983

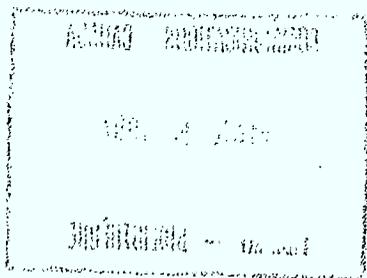
P
91
C655
S898#4
1983
v. 2

LE MARCHE AMERICAIN
DES
ÉMISSIONS DE TÉLÉVISION
PARTIE 2

GRIEVE, HORNER AND ASSOCIATES INC.



Mars 1983



P
91
C655
S898
1983
N. 2

DD6848127
DL6997646

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	1
SOMMAIRE	2
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	4
Conclusions	4
Recommandations	11
ÉVOLUTION, IMPORTANCE ET SEGMENTS DU MARCHÉ	15
Évolution	15
Importance et segments du marché	16
STRUCTURE DE L'INDUSTRIE DE LA PRODUCTION D'ÉMISSIONS DE TÉLÉVISION	21
Acheteurs d'émissions	23
Compagnies de production	23
Compagnies de distribution	24
Agences de publicité et annonceurs	26
Agences d'artistes	27
Banques	27
PRODUCTION ET MISE EN MARCHÉ DES ÉMISSIONS	28
A. Production et mise en marché d'émissions pour les réseaux	30
Émissions de divertissement de soirée	31
Séries de divertissement de soirée	32
Films réalisés pour la télévision et mini-séries	34
Séries de divertissement de jour	35
Souscription des séries de divertissement de soirée des réseaux	35
B. Production et mise en marché des émissions souscrites de première diffusion	36
Séries avec les stations des réseaux	38
Séries et émissions spéciales aux heures de grande écoute avec des stations en propriété collective	40
C. Production et mise en marché d'émissions pour les services de télévision payante	44
Home Box Office	46
Showtime	47
The Entertainment Channel	48

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Page</u>
D. Production et mise en marché d'émissions pour les services de télédistribution autres que la télévision payante	50
MARCHÉS DE REVENTE POUR LES ÉMISSIONS AMÉRICAINES	53
POSSIBILITÉS DE VENTE CONSÉCUTIVE ET SIMULTANÉE DES ÉMISSIONS DE TÉLÉVISION CANADIENNES SUR LES MARCHÉS AMÉRICAINS ET ÉTRANGERS	54
PÉNÉTRATION DES ÉMISSIONS CANADIENNES ET ÉTRANGÈRES SUR LES MARCHÉS AMÉRICAINS	59
Émissions étrangères	60
Émissions canadiennes	62
PERCEPTION DES ÉMISSIONS CANADIENNES ET DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DE PRODUCTION PAR LE MARCHÉ AMÉRICAIN	66
PROBLÈME DES PRODUCTEURS D'ÉMISSIONS CANADIENNES POUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN	70

INTRODUCTION

Voici la seconde partie d'une étude menée par la firme Grieve, Horner and Associates Inc. à la demande du ministère fédéral des Communications, afin d'établir les débouchés que pourraient trouver les producteurs canadiens sur le marché des émissions de télévision aux États-Unis.

La première partie, qui a été terminée en janvier 1982, analysait la structure du marché pour les émissions de télévision ainsi que les changements qui étaient généralement escomptés sur ce marché au cours des dix prochaines années.

Il ressortait de notre étude que le marché américain offre maintenant de nouvelles possibilités aux producteurs canadiens. La fragmentation de ce marché et l'augmentation du nombre d'acheteurs font en effet que le prix consenti par un acheteur unique ne suffira plus à couvrir les frais de production d'une émission. Les acheteurs américains ont besoin d'émissions qui peuvent être achetées à des prix de beaucoup inférieurs aux coûts et les producteurs américains recherchent des partenaires pour les aider à rendre possibles de tels prix.

Nous avons terminé la seconde partie de notre étude environ un an plus tard. Nos conclusions sont encore valables. La présente partie de notre étude examine de plus près la nouvelle situation du marché américain et se concentre sur les mesures qui peuvent être prises dans l'immédiat. Elle comprend un examen de la façon dont les émissions américaines sont produites et mises en marché aux États-Unis par suite de cette nouvelle situation. Elle analyse également comment les émissions étrangères, y compris celles du Canada, sont mises en marché aux États-Unis et les problèmes qui attendent les producteurs canadiens sur le marché des États-Unis. Nous formulons ensuite quelques recommandations quant à la façon de mettre à profit cette nouvelle situation.

De par sa nature même, notre étude porte surtout sur le marché américain des émissions de télévision et considère les émissions canadiennes et l'industrie de la production d'émissions canadiennes du point de vue de ce marché. Nous avons surtout cherché à comprendre comment on pourrait tirer profit de la situation du marché américain pour bâtir au Canada une industrie saine et rentable pour les émissions de divertissement, en fonction d'un marché global. Nous n'avons pas abordé la question de l'expression et de la spécificité canadiennes dans les émissions canadiennes.

SOMMAIRE

La structure de l'industrie canadienne de la production d'émissions diffère sensiblement de celle des États-Unis. La plupart des émissions de divertissement, d'information, de sports et de nouvelles qui sont faites au Canada ont été produites par les radiodiffuseurs canadiens eux-mêmes. Une très grande partie des émissions de divertissement et d'information s'adressant à la masse qui sont diffusées par des radiodiffuseurs canadiens sont des séries finies achetées de producteurs et de distributeurs américains ou étrangers. Le Canada ne possède donc qu'une infrastructure rudimentaire pour la création, la production et la distribution indépendantes d'émissions de divertissement et d'information s'adressant à un auditoire général. Voilà pourquoi les services canadiens de télévision payante, qui, en raison de leurs conditions de licence, doivent acheter de fournisseurs de l'extérieur, ont éprouvé de la difficulté à produire de nouvelles émissions canadiennes de qualité. Cette situation explique également la réaction des producteurs américains, qui se sont dits étonnés que nos excellents studios ne donnent pas lieu à des oeuvres de création de même calibre.

Aux États-Unis, les radiodiffuseurs ont tendance à produire leurs propres émissions de nouvelles, d'actualité, de nouvelles locales et de sports, mais à commanditer la création et la production d'émissions de divertissement et d'information produites par des compagnies indépendantes, ou à acheter de distributeurs des séries déjà présentées par un réseau. Les services de transmission d'émissions par satellite commanditent également la création et la production de la plupart de leurs émissions auprès de compagnies de production indépendantes ou se procurent des films et des émissions de télévision finis auprès de studios ou d'autres distributeurs. Il existe une infrastructure très importante et efficace pour la création, le financement, la production et la mise en marché d'émissions de télévision. Cette infrastructure est reliée par un réseau complexe de communications entre les acheteurs, les producteurs et les distributeurs d'émissions, réseau qui renseigne continuellement les producteurs et les distributeurs sur les besoins en matière d'émissions et les réactions de l'auditoire.

Pour que les radiodiffuseurs canadiens puissent accroître la proportion des émissions canadiennes d'intérêt général inscrites à leur horaire, et pour que les services canadiens de télévision payante puissent programmer une plus forte proportion d'émissions produites au Canada, les revenus provenant du marché américain constitueront un élément essentiel pour permettre aux producteurs canadiens de couvrir leurs coûts de production. Pour que les émissions canadiennes puissent tirer des revenus satisfaisants du marché américain, ces émissions doivent être créées en collaboration avec les acheteurs, les producteurs et les distributeurs américains d'émissions et en fonction d'engagements préalables de la part des acheteurs et des distributeurs américains. L'expérience a démontré que les émissions qui ont été vendues aux États-Unis après avoir été filmées et qui n'ont pas fait l'objet d'une mise en marché adéquate aux États-Unis durant leur production ne rapportent que peu de revenus.

Le marché américain des émissions est un marché acheteur qui se livre une concurrence très vive. Les émissions sont produites en fonction des acheteurs et non des producteurs. Les émissions visent à satisfaire aux besoins des acheteurs. Les producteurs canadiens doivent faire participer les acheteurs américains éventuels à la production de leurs émissions dès le début du processus.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions

1. On assiste actuellement à la formation d'un marché global d'émissions de première diffusion qui sera de plus en plus desservi par un milieu créateur global. Le marché américain des émissions représente la force agissante de ce phénomène et fait partie intégrante de ce marché. En élaborant des politiques constructives et en faisant preuve d'imagination, le Canada pourrait obtenir une part de ce marché global et par la même occasion prendre pied sur le marché américain.
2. Le marché canadien n'est pas en lui-même suffisamment important pour être en mesure de maintenir, sans l'aide massive des gouvernements, une industrie saine de la production d'émissions de télévision. Pour s'établir solidement et pour pouvoir survivre sans ce financement, l'industrie canadienne aurait besoin des revenus provenant à la fois des acheteurs canadiens et étrangers d'émissions. Il faudrait que les émissions canadiennes puissent faire concurrence pour les acheteurs et les auditoires en Amérique du Nord et sur les marchés globaux. En raison de son importance, de sa diversité et de son dynamisme, le marché américain des émissions constitue la plus importante source possible de revenu. Selon nos estimations, les services d'émissions des États-Unis, y compris les trois réseaux, ont dépensé en 1981 \$3 415 millions pour acheter les émissions de fournisseurs de l'extérieur (\$1 305 millions, si l'on exclut les réseaux). Cette somme représente le marché disponible pour les émissions canadiennes. D'ici 1986, ce marché pourrait se chiffrer à \$6 565 millions au total (\$3 320 millions, si l'on exclut les trois réseaux). Par contraste, le marché disponible dans le reste du monde est évalué à seulement \$400 millions.
3. Les trois réseaux constituent encore le plus important marché des États-Unis pour les émissions de télévision (\$2,1 milliards en 1981; \$3,3 milliards en 1986). Ils sont en voie de perdre un peu la prédominance et le demi-monopole dont ils jouissaient au chapitre de la production d'émissions. Au cours des deux ou trois prochaines années, d'autres segments du marché américain des émissions offriront un nombre croissant de débouchés pour les émissions canadiennes, pourvu qu'elles soient créées en collaboration avec les producteurs et les acheteurs américains d'émissions. Ces segments sont les suivants:

o Services de télévision payante

Marché estimatif:

1981 \$390 millions; 1986 \$1 600 millions

Les services de télévision payante constituent un marché important pour les films destinés d'abord aux salles de cinéma (\$500 millions en 1982; \$1,1-\$1,2 milliard en 1986). Ils prennent de plus en plus d'importance comme marchés de première diffusion pour d'autres types d'émissions et de séries de télévision: films réalisés pour la télévision; mini-séries; séries dramatiques et comiques; émissions spéciales de comédie et de variétés.

o Émissions souscrites de première diffusion

Marché estimatif:

1981 \$300 millions; 1986 \$500 millions

Il existe un marché pour les séries présentées le jour, en début de soirée et en fin de soirée. Ce marché offrira probablement de plus en plus de débouchés. Le nombre de séries déjà présentées par un réseau qui peuvent être souscrites devrait diminuer, tout comme la proportion de bonnes séries de réseau aux heures de grande écoute. Il existe maintenant des réseaux spécialisés aux heures de grande écoute et leur croissance devrait suivre celle de l'utilisation des possibilités de relais des satellites.

Deux secteurs présentent des possibilités:

a) Travailler avec des stations possédées et exploitées par un réseau et avec un distributeur, pour produire des séries et des émissions spéciales en début et en fin de soirée.

b) Travailler avec des stations en propriété collective, avec ou sans un distributeur, pour produire des dramatiques, des mini-séries et des émissions pour les enfants et la famille.

o PBS

Marché estimatif:

1981 \$120 millions; 1986 \$150 millions

Les stations publiques de télévision ont acquis, semble-t-il, un auditoire fidèle. Elles éprouvent certains problèmes de financement mais représentent un marché important pour les documentaires, les émissions à caractère culturel, les émissions pour enfants, les dramatiques et les mini-séries.

o Services spécialisés de télédistribution

Marché estimatif:

1981 \$75 millions; 1986 \$280 millions

Les services de télédistribution autres que la télévision payante constituent un marché très restreint et incertain à l'heure actuelle; ils paient des redevances très peu élevées. Ils vont avoir besoin d'émissions peu coûteuses pour survivre. Ces services représentent un marché pour les séries pour les enfants et la famille, et, peut-être, pour certains segments des séries de type magazine s'adressant à des auditoires particuliers.

o Réseaux

Marché estimatif:

1981 \$2 110 millions; 1986 \$3 335 millions

Les réseaux ont perdu une part de leur auditoire, surtout en faveur des autres radiodiffuseurs et des services de télévision payante. Ils prendront probablement des mesures pour stopper cette tendance. Les débouchés vont s'élargir pour les films réalisés pour la télévision ainsi que pour les mini-séries produites par des producteurs indépendants.

Il s'agit là de marchés pour des émissions qui visent carrément à divertir et à informer les auditoires généraux. Le réseau PBS semble être le seul de ces marchés à viser un auditoire plus circonscrit.

4. Contrairement à ce que croient bon nombre de producteurs canadiens, aucun de ces acheteurs, à l'exception des réseaux de radiodiffusion, ne peut à l'heure actuelle payer des redevances qui couvrent entièrement les coûts de production. Et, comme les possibilités de revente pour bien des émissions sont incertaines, les producteurs américains essaient de recouvrer leurs coûts par les recettes des émissions de première diffusion en recherchant activement aux États-Unis et dans d'autres pays des partenaires avec qui ils peuvent partager leurs coûts ou recettes. Pour recouvrer les frais de production, on recourt de plus en plus à la vente simultanée sur plusieurs marchés et à la vente consécutive sur ce qu'on appelle les marchés de revente (voir pages 53-58).

Au plan des émissions, les services canadiens de télévision payante et de radiodiffusion ont les mêmes exigences que les acheteurs américains. Au Canada aussi les coûts de production ne sont que partiellement couverts par les prix des émissions canadiennes de première diffusion. Le Canada et les États-Unis doivent maintenant produire des émissions qui peuvent être diffusées simultanément dans les deux pays et sur d'autres marchés. D'autres pays ont également reconnu la nécessité de produire des émissions avec des partenaires en vue de couvrir leurs frais de production et ont découvert les débouchés qu'offre le marché américain.

5. Ce processus complexe de production et de mise en marché des émissions en est encore à l'état embryonnaire. Certains producteurs devraient participer à cette évolution (certains le font) et, ce faisant, devenir des fournisseurs reconnus d'émissions.
6. Les ventes d'émissions étrangères, y compris celles du Canada, aux États-Unis ont représenté en 1982 environ \$90 millions, soit 3 pour cent du marché. Les producteurs et les distributeurs canadiens ont obtenu une fraction de ce marché. Certaines séries et émissions spéciales se sont établies sur les marchés des émissions souscrites de première diffusion et auprès des services de télévision payante. Quantité d'émissions à prix peu élevé ont été vendues aux nouveaux services de télédistribution lorsque ceux-ci se constituaient un répertoire d'émissions. Il s'agissait là d'un phénomène temporaire.
7. Le Canada possède certains avantages pour la production et la mise en marché d'émissions avec les États-Unis. Il a d'excellentes installations de production, un personnel technique compétent et ses coûts pour le tournage et la postproduction de certains types d'émissions sont inférieurs à ceux des États-Unis. Les auditoires des émissions populaires sont les mêmes dans les deux pays.
8. Le Canada accuse aussi certaines faiblesses qui lui rendent difficile l'accès du marché américain:
 - i) A l'heure actuelle, le Canada n'offre que des recettes limitées pour payer les coûts de production d'émissions d'intérêt général et de qualité internationale. La Société Radio-Canada réalise la plus grande partie de sa propre production ou achète des émissions populaires américaines. Les radiodiffuseurs commerciaux importent la plupart des émissions dont ils ont besoin et ne sont assujettis qu'à des exigences minimales en ce qui concerne le contenu canadien dans les principaux créneaux. Cependant, le CRIC a récemment proposé d'accroître les exigences relatives au contenu canadien dans ces créneaux. Tant que les nouveaux services de télévision payante ne seront pas solidement établis, leurs recettes seront quelque peu limitées.
 - ii) Approvisionner le marché américain en émissions de télévision constitue une activité extrêmement compétitive qui comporte des risques et des coûts élevés. Les risques qu'un projet ne puisse être mené à terme, entre sa conception et les différentes phases de sa production, sont très élevés. La préparation de textes et la production d'émissions pilotes peuvent entraîner des coûts dépassant le million de dollars. L'industrie américaine en est venue à établir, pour la production et la mise en marché des émissions de télévision, une infrastructure qui, pour réduire les risques et les coûts d'un échec, accorde beaucoup d'importance à l'expérience et aux antécédents de ses participants. Elle voit d'un mauvais oeil les débutants.

- iii) Au point de vue des affaires et de la création, les Canadiens possèdent une expérience limitée de la production d'émissions destinées aux auditoires généraux car, jusqu'à tout récemment, le marché canadien pour des émissions canadiennes indépendantes était limité et le marché américain n'avait pas besoin de participants de l'extérieur. En conséquence, le Canada ne dispose d'aucune infrastructure bien financée et bien gérée pour la création, le financement, le conditionnement et la mise en marché d'émissions canadiennes sur les marchés intérieurs et étrangers. Aux États-Unis, les studios et les compagnies de production les plus importantes fournissent aux producteurs une aide financière, leur facilitent l'accès aux acheteurs et aux marchés, et mettent de pair les aptitudes aux affaires et à la gestion, et les aptitudes à la création. Tant que le Canada n'aura pas mis sur pied une telle infrastructure, les producteurs vont gaspiller leurs forces à tenter de regrouper ces services au gré des circonstances, au détriment de leur rôle essentiel de créateur.
- iv) En raison de leur peu d'expérience, les producteurs et les créateurs canadiens ne sont pas très bien vus des acheteurs et des producteurs d'émissions américaines d'intérêt général. Cette piètre image gêne l'accès des producteurs canadiens au marché américain et les oblige, du moins au début, à travailler dès les premières phases d'un projet avec des producteurs et des distributeurs américains qui jouissent de la confiance et de l'accès du marché américain.

La façon la plus rapide et la plus efficace pour les Canadiens d'acquérir les compétences nécessaires sur le plan des affaires et de la création consiste probablement à travailler avec des professionnels qui ont l'expérience de la production d'émissions d'intérêt général pour les marchés américains.

- v) Pour réussir sur le marché américain, il faut produire les émissions de la façon appropriée. Il s'agit d'un marché d'acheteurs et non de producteurs. Les émissions de télévision sont habituellement commanditées et vendues par des acheteurs aux États-Unis au cours des étapes de leur création et non après qu'elles ont été filmées. Les émissions sont mises en marché auprès des acheteurs au cours des étapes de la conception et des émissions pilotes, et certains acheteurs et groupes d'acheteurs peuvent très bien commanditer et financer des textes et des émissions pilotes avant de prendre des engagements. Les producteurs canadiens ont un accès limité à ces acheteurs et une expérience restreinte de cette façon de produire et de mettre en marché des émissions.

- vi) Aux États-Unis, la plupart des émissions de télévision sont achetées par d'importantes compagnies de communication fortement structurées et dotées de professionnels. Il faut donc une approche très professionnelle pour pouvoir leur vendre des émissions. Les Canadiens n'ont pas encore atteint ce niveau de professionnalisme car, jusqu'à maintenant, le marché canadien a offert des débouchés limités aux producteurs.
- vii) Le processus de production, depuis l'étape de la conception jusqu'à l'achèvement des émissions pilotes, est coûteux et très risqué. La SDICC ainsi que les services canadiens de télévision payante fournissent certains fonds pour ce processus mais pas suffisamment pour réussir aux États-Unis. Le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes, tel qu'il est proposé actuellement, ne semble pas reconnaître l'importance de faire participer les acheteurs potentiels aux étapes de la production ni le fait que les acheteurs s'engagent habituellement après l'achèvement de ces importantes étapes. Il faut attirer d'autres formes de capital de risque pour les étapes de la production.
- viii) Nous estimons que, pour que les services canadiens de télévision payante puissent atteindre les niveaux requis de dépenses pour l'achat d'émissions canadiennes et pour que les radiodiffuseurs privés puissent satisfaire à des exigences plus élevées relativement au contenu aux heures de grande écoute, et en supposant que les services de programmation sont financés uniquement par les prix des émissions, les dépenses suivantes au chapitre de la production seraient requises.

Dépenses estimatives requises pour la production d'émissions canadiennes
(en millions de dollars)

	<u>1983</u>	<u>1987</u>
Services de télévision payante	\$ 85	\$265
Radiodiffuseurs privés	<u>30</u>	<u>120</u>
	<u>\$115</u>	<u>\$385</u>

Des fonds seront requis pour combler l'intervalle de 6 à 24 mois qui s'écoule entre la production et la réception des recettes provenant des ventes préalables et des autres redevances. Certains de ces fonds seront fournis par les coproducteurs mais la plus grande partie devra s'appuyer sur les engagements de ventes préalables pris par les acheteurs sur les marchés canadiens et étrangers. Les banques à charte du Canada connaissent peu cette industrie, n'ont pas le personnel nécessaire pour la desservir et ne feront pas crédit en fonction d'ententes ou de contrats avec les États-Unis ou d'autres pays étrangers. Il s'agit là d'un problème crucial pour l'industrie. Et les banques canadiennes n'ont pas toujours été disposées à accepter les engagements des nouveaux services de télévision payante comme garanties pour des prêts. Cette lacune n'a pas été compensée par d'autres types de marchés financiers.

A la suite de leurs mauvaises expériences de 1979-1980, les investisseurs se sont détournés de cette industrie et la réduction réelle à 50 pour cent de la déduction annuelle au titre de l'allocation du coût en capital a eu pour effet de faire augmenter le risque perçu. Le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes qui a été proposé est un pas dans la bonne voie mais il semble être lié trop étroitement aux ventes préalables à des radiodiffuseurs canadiens pour donner tous les résultats escomptés.

Recommandations

1. Le gouvernement du Canada devrait renforcer les politiques qui assurent un marché de base canadien solide pour les émissions canadiennes. La nouvelle Politique nationale de la radiotélédiffusion semble aller un peu dans ce sens.
 - o Les services canadiens de télévision payante devraient conserver les quotas convenus d'émissions canadiennes.
 - o Les exigences en matière de contenu canadien pour les radiodiffuseurs devraient être accrues, en particulier aux heures de grande écoute, et elles devraient comprendre des exigences par type d'émission (par exemple, dramatiques et interviews-variétés). Les changements que le CRIC a proposés, le 31 janvier 1983, d'apporter à ses règlements en matière de contenu canadien ont jeté les fondements de cette évolution.
 - o La Société Radio-Canada devrait diffuser un plus grand nombre d'émissions produites par des producteurs indépendants. Le rapport Applebaum-Hébert en a fait l'objet d'une recommandation. Le gouvernement fédéral, par l'entremise du Comité permanent des communications et de la culture, est en train d'élaborer une nouvelle politique pour Radio-Canada. Il devrait prendre cet élément en considération.
2. Il ne faudrait pas nuire aux débouchés des émissions canadiennes sur le plan international en faisant de la spécificité canadienne un élément essentiel du contenu canadien. L'expression de la spécificité canadienne devrait relever de Radio-Canada.
3. Le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes permettra de mettre des crédits supplémentaires à la disposition de l'industrie. Mais, pour attirer les investissements correspondants qui sont requis aux termes du Fonds, le gouvernement devrait étudier la possibilité de fournir une aide et des encouragements financiers à l'industrie dans quatre secteurs:
 - a) Financement provisoire. Le gouvernement devrait peut-être envisager de fournir une sorte de garantie aux banques ou aux autres établissements de crédit pour les ententes ou les contrats avec des pays étrangers. Il pourrait s'agir d'un programme spécial de la Société pour l'expansion des exportations. Il est probablement possible d'utiliser le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes pour assurer un financement provisoire grâce à ses dispositions relatives aux prêts et aux garanties.

- b) Attirer le capital de risque pour financer les déficits des émissions. Il faudrait conserver de bons stimulants pour attirer le capital de risque dans l'industrie. On pourrait envisager la possibilité de rétablir l'allocation du coût en capital de 100 %, d'adopter le niveau de 150 % qui prévaut en Australie ou d'exempter de l'impôt la première tranche de 50 % des revenus. L'allocation du coût en capital pourrait peut-être également, comme en Australie, être assujettie à certains niveaux d'engagement de ventes préalables ou de garanties de la part du distributeur. Le délai d'un an qui est actuellement rattaché à l'allocation entraîne des distorsions dans le calendrier de production. La période de production admissible devrait être portée à deux ans.
- c) Attirer le capital de risque pour la production d'émissions. Des stimulants spéciaux sont requis pour attirer les investissements dans les étapes de la production d'émissions qui comportent des risques et des coûts élevés. Les radiodiffuseurs et les services de télévision payante pourraient devenir les sources d'un tel financement s'il existait certains stimulants, comme des crédits d'impôt. La SDICC pourrait peut-être fournir une partie de ses crédits pour le développement uniquement si un autre radiodiffuseur canadien ou un autre service de télévision payante fournit également des fonds. Un certain pourcentage du Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes pourrait peut-être être réservé aux dépenses de développement par opposition aux dépenses de réalisation.
- d) Établir une infrastructure pour l'industrie. On pourrait envisager des compagnies spéciales ayant leurs propres règles pour mettre à l'abri les revenus au sein des compagnies et pour fournir des stimulants spéciaux aux investisseurs. La Société pour l'expansion des petites entreprises de l'Ontario peut servir de modèle.
4. L'industrie canadienne de la production d'émissions devrait s'efforcer de mieux connaître le marché américain: l'identité des acheteurs; la nature de leurs auditoires; le comportement des auditoires; les créneaux qui doivent être comblés; les genres d'émissions qui sont en demande; les revenus que les émissions peuvent produire; les prix qui sont payés; la façon dont les émissions sont produites et financées; etc. L'industrie doit apprendre à réunir les différents éléments du marché qui sont nécessaires pour financer, mettre en marché et conditionner les projets. Par-dessus tout, elle doit apprendre à connaître les participants sur le marché et à devenir une partie acceptée du milieu de la programmation. Elle peut y arriver en participant à des foires commerciales et à certaines conférences, et en lisant la presse spécialisée. Mais la meilleure façon est encore de travailler avec des producteurs et des distributeurs américains expérimentés et professionnels.

5. Les producteurs devraient suivre le processus de production généralement reconnu qui réduit les risques par une production et des essais graduels, et qui permet la pleine participation des acheteurs potentiels et des producteurs et distributeurs américains expérimentés sur les plans créatif et commercial.
6. Les producteurs canadiens devraient produire surtout des émissions pour lesquelles il existe une forte demande réciproque aux États-Unis et au Canada et pour lesquelles on ne peut établir de prix satisfaisants sur les deux marchés que si les coûts sont compensés par des recettes ou des fonds provenant de plusieurs sources. Les services de télévision payante des États-Unis et du Canada sont des partenaires naturels pour la production d'émissions. Ils ont besoin des mêmes genres d'émissions, d'émissions dont le prix est inférieur au coût et, souvent, de l'exclusivité sur leur marché. Mais les services de télévision payante des États-Unis ne constituent pas le seul marché de première diffusion pour les émissions produites pour les services de télévision payante du Canada. Les émissions souscrites de première diffusion qui sont entreprises par les diverses stations en propriété collective représentent un autre marché possible pour certaines de ces émissions (voir le tableau 3). De même, les émissions produites pour les radiodiffuseurs canadiens pourraient trouver leurs marchés américains de première diffusion auprès des services de télévision payante des États-Unis.
7. Les producteurs canadiens devraient produire surtout les genres d'émissions suivants:
 - a) Les dramatiques (films réalisés pour la télévision, mini-séries et émissions dramatiques spéciales), ainsi que les émissions pour toute la famille, qui se prêtent bien à plusieurs marchés et à des coproductions.
 - b) Les émissions spéciales de comédie et de variétés, ainsi que les séries qui peuvent être produites à un coût peu élevé pour les marchés canadiens et américains uniquement.
 - c) Les émissions pour lesquelles les Canadiens sont réputés: séries pour les enfants et documentaires. Ces émissions doivent être produites à des coûts qui correspondent aux débouchés limités qui existent pour ces genres d'émissions.
 - d) Les segments d'émissions à coût peu élevé et produits en séries pour les canaux des services de télédistribution. Ces émissions pourraient, par exemple, être produites pour les nouveaux services canadiens de diffusion par satellite en collaboration avec des services de programmation semblables aux États-Unis.
8. Dans la mesure du possible, il est préférable de financer entièrement les émissions à l'aide des recettes de première diffusion en raison de l'incertitude actuelle des marchés de revente. Il est donc important d'essayer d'établir les budgets de production en fonction des possibilités de recettes de première diffusion provenant des ventes préalables sur les marchés globaux. Seules les émissions qui comportent des marchés consécutifs évidents devraient être financées par déficit.

9. L'industrie indépendante canadienne de la production d'émissions a probablement besoin d'une présence à New York ou à Los Angeles. Les services de promotion qui sont fournis par le centre canadien du film à Los Angeles sont de nature constructive. Les Entreprises Radio-Canada et les bureaux de vente de l'Office national du film assurent eux-mêmes la mise en marché de leurs produits aux États-Unis. Il devrait peut-être y avoir à New York ou à Los Angeles un distributeur/conditionneur qui agirait comme agent commercial auprès du marché américain.

ÉVOLUTION, IMPORTANCE ET SEGMENTS DU MARCHÉ

Évolution

1. Le marché américain des émissions de télévision a subi une transformation profonde. Auparavant, les trois réseaux de radiodiffusion et leurs stations affiliées monopolisaient presque entièrement les téléspectateurs; ils constituaient à peu près le seul marché pour les émissions de télévision; leurs revenus provenaient presque entièrement des ventes de la publicité; et ils finançaient, possédaient et contrôlaient la distribution de la plupart des émissions produites. La situation est maintenant la suivante:
 - a) Les stations indépendantes, les stations de radiodiffusion publique et les services de diffusion par satellite sont en train d'accroître leur part de l'auditoire aux dépens des réseaux et des stations affiliées.
 - b) Le nombre et la diversité des acheteurs d'émissions se sont accrus.
 - c) Les revenus des acheteurs d'émissions proviennent des tarifs d'abonnés et des ventes de la publicité.
 - d) Le financement, la propriété et la distribution des émissions de télévision sont moins concentrés.
 - e) Le financement des émissions dépend de plus en plus des revenus provenant du marché global.
2. Cette évolution qui se produit depuis une dizaine d'années est attribuable aux facteurs suivants:
 - a) L'augmentation du nombre de stations indépendantes VHF et UHF, et l'élargissement de leur auditoire grâce à la télédistribution. Ces stations ont élaboré des stratégies de programmation concurrentielle très efficaces, en particulier pour les créneaux de la fin d'après-midi, du début de soirée et de la fin de soirée, en diffusant des séries qui ont déjà été présentées avec succès par un réseau et, aux heures de grande écoute, en diffusant des films, des émissions sportives et même quelques émissions spéciales de première diffusion.
 - b) L'expansion des stations et des réseaux de radiodiffusion publique.

- c) La création de services de télévision payante transmis par satellite et d'émissions financées par des annonceurs.
- d) Le désir des téléspectateurs d'avoir un plus grand choix d'émissions, et leur consentement à en payer le prix.
- e) La mise en oeuvre, au début des années 1970, de règlements concernant l'accès aux heures de pointe, la participation financière et les émissions souscrites a empêché les trois réseaux de posséder une participation financière dans les émissions produites pour eux et de distribuer ces émissions aux États-Unis; ces règlements ont eu pour effet de donner aux stations affiliées une demi-heure pour les émissions de divertissement de sources extérieures dans l'important créneau de 19h - 20h (\$550 millions en revenus publicitaires) dans les 50 principales villes. Ce phénomène a à son tour entraîné la création d'un marché de souscription de stations indépendantes et affiliées individuelles pour des émissions-réseau après leurs deux premières diffusions et l'établissement d'un nouveau marché d'émissions souscrites de première diffusion pour des émissions produites spécialement pour les stations indépendantes et affiliées en vue de leur diffusion au cours de certains créneaux du jour, du début de la soirée et de la fin de la soirée, et, en particulier dans le cas des stations affiliées, en vue d'une diffusion aux heures de pointe.

Cette situation pourrait changer. La FCC a proposé d'abolir ces règlements et les réseaux exercent de vives pressions en ce sens. On s'attend généralement à un compromis.

- 3. Il est important de souligner qu'il n'est pas interdit aux stations individuelles, aux stations en propriété collective et aux nouveaux réseaux de programmation d'avoir une participation financière dans les émissions produites pour eux.

Importance et segments du marché

- 1. La part de l'auditoire et les revenus des services de diffusion par satellite devraient s'accroître au cours des dix prochaines années à mesure qu'augmente la proportion des foyers atteints par la télédiffusion, les satellites de radiodiffusion directe ou d'autres systèmes de diffusion. Ces services deviendront des marchés de programmation de plus en plus importants. Le tableau qui suit résume ces prévisions.

	Part de l'auditoire (%)		Revenus nets (millions de \$)	
	<u>1981</u>	<u>1991</u>	<u>1981</u>	<u>1991</u>
Radiodiffuseurs:				
Stations des réseaux	75 %	56 %	\$ 8 766	\$20 900
Stations indépendantes	20	21	1 084	4 100
Stations publiques	2	2	S.O.	S.O.
Services de télévision payante	2	14	565	5 650
Autres services satellisés	<u>1</u>	<u>7</u>	<u>95</u>	<u>1 600</u>
TOTAL	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>\$10 510</u>	<u>\$32 250</u>

Source: Grieve, Horner and Associates Inc.

Néanmoins, bien que les services de télévision payante constituent déjà un marché important et prendront de plus en plus d'importance, les radiodiffuseurs devraient continuer de représenter le principal marché et les stations des réseaux devraient continuer de dominer.

2. Les occasions qui vont se présenter d'ici trois à cinq ans intéressent de façon plus immédiate le Canada. Au cours de cette période, l'industrie canadienne de la production doit s'établir. Et les producteurs canadiens pourraient alors prendre solidement pied aux États-Unis à un moment où ce marché est encore dans une période de changement et de transition.

A l'heure actuelle, les marchés d'émissions les plus importants sont les suivants:

a) Radiodiffuseurs

- i) Réseaux pour les émissions de première diffusion.
- ii) Achats, par les stations affiliées et indépendantes individuelles, d'émissions souscrites déjà présentées par un réseau.

- iii) Émissions souscrites de première diffusion achetées ou obtenues par le troc¹ par les stations indépendantes et affiliées.
- iv) Radiodiffuseurs publics.
- b) Services de télévision payante
 - i) Services établis, dominés par Home Box Office.
 - ii) Nouveaux services qui investissent dans des émissions (par exemple, The Entertainment Channel², Disney Channel).
- c) Services satellisés autres que la télévision payante

Il s'agit habituellement de services de programmation financés par des annonceurs qui sont diffusés par des réseaux de télé-distribution de base ou étagée. Il existe environ 40 services de ce genre, et d'autres viennent s'ajouter. On prévoit que seulement 8 à 10 de ces services survivront. Ils représentent un marché très restreint et très fragmenté pour les émissions.

Le tableau qui suit montre les dépenses prévues pour l'achat d'émissions auprès de fournisseurs de l'extérieur par les différents segments du marché au cours des cinq prochaines années.

	Achats prévus d'émissions de l'extérieur (en millions de \$)	
	<u>1981</u>	<u>1986</u>
Radiodiffuseurs:		
Réseaux	\$2 110	\$3 335
Stations	720	1 200
Radiodiffuseurs publics	120	150
Services de télévision payante	390	1 600
Autres services satellisés	<u>75</u>	<u>280</u>
TOTAL	\$3 415	\$6 565

Source: Grieve, Horner and Associates Inc.

1. Le troc est un système par lequel un producteur ou un distributeur échange des émissions contre des créneaux publicitaires, au lieu de payer des redevances à la station.
2. Depuis la fin de notre étude, ce service de télévision payante a cessé d'exister.

3. Les meilleurs débouchés pour les producteurs canadiens surviendront probablement dans les segments suivants (par ordre d'importance):

a) Services de télévision payante

Les services de télévision payante constituent un important segment et on prévoit qu'ils prendront encore plus d'importance. Les films destinés d'abord aux salles de cinéma constituent la base des émissions des services de télévision payante; par conséquent, les services de télévision payante représentent une importante source de revenus pour ce genre de films. Cependant, les services de télévision payante prévoient diffuser une proportion de plus en plus importante de films réalisés pour la télévision et d'autres genres d'émissions originales afin d'assurer un caractère distinct à leurs services, de se constituer un auditoire fidèle et d'établir des habitudes d'écoute régulières.

Les services de télévision payante des États-Unis et du Canada constituent des partenaires naturels pour les coproductions. Leurs émissions sont semblables. Leurs redevances sont de beaucoup inférieures à leurs coûts de production. Et ils désirent l'exclusivité de la première diffusion dans leurs marchés. Les services de télévision payante des États-Unis et les radio-diffuseurs canadiens font de bons partenaires pour les mêmes raisons.

b) Marchés des émissions souscrites de première diffusion

Différents groupes de compagnies de production, de stations en propriété collective, de distributeurs et d'annonceurs ont produit des émissions pour être diffusées par des stations individuelles ou, de plus en plus, à mesure que des liaisons par satellite deviennent disponibles, pour être diffusées par des réseaux spécialisés. La plupart de ces émissions sont de type variétés (jeux, interviews ou magazines) diffusées chaque jour aux mêmes heures pendant les créneaux de jour, de soirée et d'accès prioritaire; ainsi que des séries hebdomadaires diffusées les fins de semaine ou pendant les périodes de fin de soirée. Il y a cependant de plus en plus d'émissions spéciales de première diffusion aux périodes de grande écoute.

c) Radiodiffusion publique

Il s'agit d'un marché restreint mais qui offre des débouchés pour les genres d'émissions dans lesquels les Canadiens excellent: les émissions pour enfants, les émissions éducatives et les documentaires.

d) Services satellisés autres que la télévision payante

Seules les superstations ont réussi à attirer des auditoires. WTBS représente un marché pour les émissions de première diffusion. Les autres services de télédistribution ont éprouvé de la difficulté à s'établir. Aux États-Unis, ils ne touchent encore qu'environ 30 pour cent des foyers ayant la télévision. Les réseaux de télédistribution qui diffusent ces services se partagent environ 6 à 8 pour cent de l'ensemble de l'auditoire. Leurs recettes publicitaires ont été limitées. Par conséquent, ils paient des droits de licence très peu élevés et disposent de fonds limités pour la production d'émissions.

A l'heure actuelle, seuls Nickelodeon (émissions pour enfants), MTV (films), USA Network (canal général), ESPN (émissions sportives, mais graduellement un canal général), Cable Health Network et Daytime (émissions pour les femmes) représentent des marchés intéressants pour l'avenir.

e) Réseaux

Il n'est pas raisonnable de s'attendre que les réseaux ne prennent pas des contre-mesures pour empêcher l'effritement de leur auditoire. Certains observateurs estiment que les réseaux seront obligés de produire de meilleures émissions, de rechercher d'autres auditoires et de faire appel à un éventail plus large de ressources en matière de création et de production.

Pour pouvoir exploiter ces occasions, il est important de comprendre comment les émissions de télévision sont produites, financées et mises en marché aux États-Unis, et de connaître la structure de l'industrie.

Ces questions sont abordées dans les deux prochaines parties.

STRUCTURE DE L'INDUSTRIE DE LA PRODUCTION D'ÉMISSIONS DE TÉLÉVISION

1. L'industrie américaine de la production d'émissions de télévision est très sensible à la réaction des auditoires tant au cours de la production des émissions qu'au moment de leur diffusion. Malgré les apparences, il en va de même des services de télévision payante et des radiodiffuseurs. Les fournisseurs d'émissions se livrent une concurrence acharnée. Les secteurs de l'achat et de la production au sein de cette industrie sont fortement structurés, surtout pour réduire les risques financiers; et pourtant, l'industrie est organisée de telle sorte que chacun puisse donner toute la mesure de son esprit d'entreprise et de création. Il existe des normes d'excellence très élevées.

L'industrie est concentrée à New York et à Los Angeles. A New York on s'occupe généralement des aspects commerciaux et à Los Angeles, des aspects créatifs du processus de prise de décisions en matière d'émissions. Los Angeles est le centre pour la création et la production des séries télévisées car on y retrouve tous les auteurs, les acteurs, les réalisateurs, les producteurs, les services bancaires et les installations de production nécessaires pour produire de longues séries. On produit également des films, des émissions pilotes et des émissions spéciales ailleurs qu'à Los Angeles.

2. Bon nombre d'organisations et de personnes participent à la création, à la mise en marché, au financement et à la production des émissions de télévision. C'est un secteur axé sur les personnes. Où qu'elles soient, ces personnes forment une famille très unie, qui est reliée par le téléphone, l'avion, une presse spécialisée très prolifique, de nombreuses organisations et associations professionnelles, et des expériences et antécédents communs. Elles parlent constamment en termes de cotes d'écoute et de parts du marché. Elles sont exposées aux pressions d'un marché très compétitif où les réponses rapides et les communications instantanées prennent une importance primordiale. Elles se font concurrence tout en partageant des points communs. Les gens apprennent par la pratique. L'acceptation est basée sur la réputation et la confiance. La performance est la clé de l'acceptation.

Ce groupe fait également partie d'une communauté globale qui participe à la production et à la mise en marché des émissions de télévision. Chaque année, les Américains vendent sur les marchés étrangers des émissions américaines pour une valeur excédant

\$400 millions. Et, en raison de la fragmentation accrue des auditoires américains, ces marchés étrangers sont devenus des sources de revenu et de financement de plus en plus importantes pour les producteurs américains.

3. S'ils veulent mettre en marché des émissions aux États-Unis, les producteurs canadiens doivent se lier à cette communauté et en devenir une partie acceptée, ou trouver des façons de travailler avec des gens qui le sont. Il faut des efforts constants de deux à trois ans pour apprendre à connaître cette communauté et à en faire partie intégrante. Comme l'acceptation est basée sur la performance, un grand nombre de Canadiens qui demeurent à Los Angeles et aux États-Unis en général font partie intégrante de cette communauté; mais seulement une poignée de Canadiens qui travaillent au Canada le sont. Parmi ces derniers, se trouvent quelques radiodiffuseurs qui achètent des émissions de cette communauté et louent des studios à ses différents membres; quelques producteurs; et un distributeur (Media Lab Television). Les Canadiens doivent également faire partie intégrante de la communauté globale. Seulement quelques-uns le sont.
4. Les radiodiffuseurs et les autres services de programmation qui achètent des émissions, ainsi que les producteurs et les distributeurs participent tous au processus qui consiste à créer, vendre, financer et produire des émissions de télévision. Si l'un d'entre eux entreprend la création d'une émission, tous les autres viennent à y participer à un moment donné, habituellement très longtemps avant que l'émission ne soit même filmée.
5. L'industrie se compose des grands éléments suivants:
 - o Acheteurs d'émissions
 - o Compagnies de production et producteurs
 - o Compagnies de distribution
 - o Agences de publicité et annonceurs
 - o Agences d'artistes
 - o Banques

a) Acheteurs d'émissions

(Réseaux, stations, stations en propriété collective et autres services de programmation)

Ils participent à la production des émissions de même qu'à l'attribution des droits pour les émissions. Ces organisations sont généralement composées de personnes spécialisées dans les aspects créatifs et commerciaux de la production et de l'acquisition des émissions.

La plupart des organisations importantes ont un vice-président à la production et à l'acquisition des émissions, ainsi qu'un service des affaires commerciales regroupant des avocats, des experts financiers et des comptables.

Certaines ont même des spécialistes pour les différents genres d'émissions ou les émissions destinées à certains créneaux. Par exemple, les réseaux ont des vice-présidents pour les émissions du jour ou les émissions de fin de soirée, pour les dramatiques ou les séries de soirée. Home Box Office compte des spécialistes dans les domaines suivants: sports, films, émissions de Cinemax, émissions originales, acquisition de films, documentaires, émissions musicales et de variétés, pièces de théâtre, comédies et dramatiques, longs métrages réalisés pour la télévision, émissions originales/côte Ouest, acquisition d'émissions/côte Ouest.

La première règle en ce qui concerne la production d'émissions de télévision est la suivante: apprendre à connaître les acheteurs, la composition de leurs auditoires, la nature de leurs besoins et la façon dont les décisions sont prises.

Tous les acheteurs d'émissions, à l'exception des trois réseaux, peuvent avoir une participation financière dans les émissions produites pour eux.

b) Compagnies de production

Il s'agit des sept grandes compagnies de production: Columbia, MGM/UA, Paramount, 20th Century Fox, MCA/Universal, Warner

Brothers et Disney, ainsi que les 40 ou 50 soi-disant "indépendants" qui sont souvent eux-mêmes des compagnies importantes, notamment les suivantes: Avco Embassy, Orion, Spelling-Goldberg, TAT-Tandem, MIM, Lorimar, Group W., Metromedia Producers, Taft (QM Productions, Hanna Barbera), etc. Ces compagnies de production assurent l'infrastructure nécessaire pour la production même des émissions; elles fournissent les studios et les installations, ou prennent les dispositions nécessaires; elles organisent la création et la production, s'occupent de l'engagement des auteurs, des réalisateurs, des interprètes, des producteurs délégués, etc.; elles peuvent fournir le financement par déficit qui est nécessaire pour combler la différence entre les coûts de production et les prix payés par les commanditaires, soit au moyen de leurs propres ressources financières soit au moyen d'un financement par société en commandite; elles fournissent des fonds pour les frais de production mêmes grâce à leurs propres lignes de crédit.

Bon nombre de ces grandes compagnies de production ont leur propre service de distribution qui vend les émissions sur les marchés d'émissions souscrites et les marchés étrangers.

Bien que les producteurs véritablement indépendants et libres trouvent des idées d'émissions de télévision et reçoivent des contrats pour les produire, ils le font habituellement en collaboration avec l'une de ces compagnies de production, profitant ainsi de leurs compétences et de leur expérience en gestion.

c) Compagnies de distribution

Ce sont les distributeurs qui assurent la promotion et la vente des émissions et des films déjà présentés par un réseau ainsi que des émissions souscrites de première diffusion auprès des stations individuelles et des stations en propriété collective. Il existe entre 46 et 50 compagnies qui distribuent aux stations des émissions déjà présentées par un réseau, en grande partie des séries. Parmi ces compagnies, on retrouve les services de distribution des compagnies de production dont il a été question plus haut. Les distributeurs indépendants, dont les plus importants sont Viacom et Worldvision (Taft), ont tendance à distribuer les émissions produites par des compagnies de production autres que les grands studios et par les véritables indépendants. Viacom possède maintenant sa propre compagnie de production et Worldvision est associé aux compagnies de production appartenant à Taft.

Une cinquantaine de compagnies participent à la vente des émissions souscrites de première diffusion. Parmi ces compagnies, on retrouve les services de distribution des compagnies de production, ainsi que des distributeurs indépendants qui ont tendance à se spécialiser dans certains genres d'émissions. Par exemple, Sandy Frank se spécialise dans les jeux et les émissions de vie réelle; Jack Rhodes, dans les émissions de variétés (musique et comédie); D.L. Taffner Ltd., dans les émissions spéciales de haut calibre; Teleworld, dans les émissions pour enfants; et Viacom, dans les films et les comédies de situation déjà présentés par un réseau.

Les distributeurs sont chargés d'assurer la promotion et la mise en marché des émissions auprès des stations individuelles, de conclure les accords de diffusion, d'expédier le matériel aux stations, de recouvrer les redevances, de faire la comptabilité et de remettre les montants nets aux producteurs. En retour, ils exigent des honoraires qui peuvent équivaloir à 10 pour cent des droits dans le cas de ventes à un seul acheteur important (un réseau), et entre 30 et 45 pour cent, dans le cas de ventes à des stations individuelles.

La plupart des films et des émissions déjà présentés par un réseau sont vendus moyennant le paiement de redevances. Parmi les émissions souscrites de première diffusion qui ont été offertes au début de 1982, 50 pour cent ont été cédées moyennant le versement de redevances; 30 pour cent ont été offertes au moyen de la méthode du troc (c'est-à-dire, en échange d'un créneau de publicité de 2 à 3 minutes dans une émission d'une demi-heure et de 4 à 5 minutes dans une émission d'une heure); 20 pour cent ont été offertes au moyen de redevances et du troc (habituellement en échange d'un créneau de publicité d'une minute qui serait vendu à un seul commanditaire).

Afin de pouvoir convertir en revenus pour les producteurs les créneaux publicitaires offerts par les stations en échange de redevances pour des émissions, les distributeurs doivent être en mesure de vendre les créneaux publicitaires soit eux-mêmes soit au moyen d'autres ententes. Tous les distributeurs ne peuvent pas le faire.

Pour que les redevances et les recettes publicitaires soient suffisantes, les distributeurs doivent généralement être capables d'obtenir un nombre suffisant de stations pour toucher 65 pour cent des téléspectateurs. Cela est particulièrement important si l'on veut attirer les annonceurs.

On croit à tort que les distributeurs vont fournir un minimum garanti de recettes aux producteurs en échange des droits de distribution. Il en était peut-être ainsi il y a plusieurs

années, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le marché est trop incertain et le loyer de l'argent est demeuré trop élevé. Seuls les grands distributeurs comme Viacom, Worldvision et Telepictures fournissent des garanties aux producteurs pour leurs films réalisés pour la télévision, leurs comédies de situation et leurs dramatiques déjà présentés par un réseau.

La deuxième règle a trait à la création, à la production et à la mise en marché des émissions: choisissez un distributeur qui est au courant de vos genres d'émissions, connaît bien le marché et les acheteurs pour ces genres d'émissions, et peut vendre des créneaux publicitaires et obtenir des stations si la méthode du troc est utilisée. Il est peu probable que les distributeurs fournissent les fonds.

d) Agences de publicité et annonceurs

Certaines agences de publicité ont un service de création d'émissions et peuvent entreprendre et coordonner la création d'émissions qui seront commanditées par leurs clients. Depuis les débuts de la télévision, les annonceurs et leurs agences jouent un rôle important dans la création et la commande d'émissions. Cette pratique est presque disparue au cours des années 60 et 70, mais elle commence à prendre de plus en plus d'importance pour la création d'émissions à l'intention des services de télédistribution financés par des annonceurs et à mesure que les annonceurs participent à la création d'émissions-vedettes (par exemple, Proctor and Gamble et "Marco Polo").

Certaines agences possèdent leur propre compagnie de distribution d'émissions: par exemple, Lexington Program Services appartient à Grey Advertising. Ces compagnies jouent un rôle particulièrement important dans la production et la distribution des émissions vendues à des stations au moyen de la méthode du troc car elles peuvent trouver des annonceurs pour acheter les créneaux publicitaires réservés par le producteur ou le distributeur.

Il devient de plus en plus important, en particulier dans le cas des émissions-vedettes à gros budget, de trouver des commanditaires qui sont disposés à engager des fonds dans la production en échange de créneaux de publicité dans l'émission. Devant la hausse des coûts de production des émissions, il est possible de maintenir à un niveau raisonnable le prix en argent exigé de la station (ou du réseau) pour l'émission. Proctor and Gamble, General Foods et Mobil ont été les chefs de file dans ce domaine.

Les maisons de représentation, qui vendent des créneaux publicitaires aux agences de publicité pour le compte des stations, peuvent également participer à la souscription d'émissions et à la recherche de commanditaires. Par exemple, Telecorp, qui appartient à la Cox Broadcasting, coordonne et gère Operation Prime Time.

e) Agences d'artistes

Les agences d'artistes, comme William Morris Agency et International Creative Management, jouent un rôle important dans le processus de création des émissions. Elles représentent les acteurs et les actrices, les auteurs, les réalisateurs, les producteurs indépendants et les autres créateurs qui participent à la production d'émissions. Elles représentent également les propriétaires des oeuvres (romans, livres, etc.) qui peuvent inspirer des émissions de télévision ou des films. En raison de leurs contacts et du fait qu'elles reçoivent 10 pour cent du cachet de leurs clients, les agences d'artistes jouent maintenant un rôle actif dans le lancement et la coordination de la production d'émissions afin de "créer des débouchés" pour leurs clients.

f) Banques

Certaines banques de la Californie et de New York fournissent depuis longtemps le fonds de roulement nécessaire pour permettre aux producteurs et aux distributeurs de produire des films et des émissions. Elles comprennent l'industrie et ses besoins, et ont acquis les connaissances et le personnel nécessaires pour la desservir.

PRODUCTION ET MISE EN MARCHÉ DES ÉMISSIONS

Le processus de production est la clé du succès d'une émission aux États-Unis. Un producteur doit connaître le marché et la façon de réunir les différents éléments nécessaires pour le financement et pour les revenus. La mise en marché et le financement sont étroitement reliés.

Le processus de production d'une émission est à peu près toujours le même, quel que soit l'utilisateur: seuls la mise en marché et le financement diffèrent.

1. Presque toutes les émissions de télévision sont produites en collaboration avec les acheteurs éventuels de manière à répondre à leurs besoins. Leur production suit certaines étapes bien établies qui visent à minimiser les risques. Les producteurs et les auteurs sont au diapason des besoins des services de programmation: ils surveillent les cotes et se tiennent au courant des goûts et des tendances de l'auditoire. Il est très rare que des émissions soient d'abord produites puis mises en marché auprès des acheteurs. La plupart de ces émissions sont d'origine étrangère. Mais même cette pratique est en voie de disparaître car les producteurs étrangers connaissent de mieux en mieux le marché américain. Les producteurs canadiens devront participer au processus de production avec les acheteurs américains s'ils veulent réaliser des ventes importantes aux États-Unis.

Cela ne veut pas dire qu'il n'existe aucun marché pour les émissions finies aux États-Unis. Il y en a un. Et c'est parfois une bonne stratégie de mettre en marché des émissions finies.

2. Il existe trois modes de financement principaux pour les émissions de télévision aux États-Unis:
 - a) Financement au complet par l'acheteur. Lorsque le marché de revente est restreint ou inexistant, l'acheteur paie des droits qui compensent pleinement les coûts de production. Les budgets de ces émissions sont habituellement établis de manière à correspondre aux droits payés. Sont habituellement financés de cette façon les émissions réalisées pour la télévision avec des droits de cinq ans, les nouvelles reprises de séries, par exemple les feuilletons, et quelques genres d'émissions-variétés qui portent sur des sujets (par exemple, Entertainment Tonight). Parfois, lorsqu'un acheteur désire l'exclusivité complète, il peut verser les droits ordinaires et combler le déficit par un investissement dans l'émission. (Les 3 réseaux n'ont pas le droit de procéder ainsi.)
 - b) Financement en partie par l'acheteur à l'aide des droits de première diffusion. Le déficit est financé par le producteur et(ou) par un distributeur, avec l'espoir de tirer des revenus de revente sur le marché des émissions souscrites et les marchés étrangers. En général, seules les séries et les émissions spéciales de divertissement présentées aux heures de pointe sont financées de cette façon, car elles représentent habituellement les seuls genres d'émissions qui offrent de bons débouchés sur les marchés de revente.

- c) Financement par une co-entreprise prévue d'avance regroupant des acheteurs qui sont soit entièrement aux États-Unis, soit aux États-Unis et dans d'autres pays. Le financement peut être assuré par des ventes préalables des droits de diffusion, le cofinancement ou les coproductions. Dans le cas des co-entreprises étrangères, il est possible que les droits de première diffusion couvrent tous les coûts de production.
3. De façon générale, la production d'une émission comporte les étapes qui suivent. Chaque étape offre d'importants moyens de mise en marché.
- i) Élaboration d'une idée originale ou inspirée d'une oeuvre (livre, article ou vie d'une personne). Cette idée devrait correspondre à l'auditoire, au créneau et au genre d'émission demandés par les acheteurs potentiels.
 - ii) Étude de l'intérêt des acheteurs potentiels pour cette idée.
 - iii) Sommaire - Texte de 3 à 4 pages qui expose l'idée et la façon dont elle correspond aux besoins du client, en vue d'une présentation en personne ou autrement aux acheteurs potentiels. Ce texte devrait préciser les auteurs et l'expérience du producteur.
 - iv) Synopsis - Texte de 20 à 40 pages qui décrit le scénario, les caractères, la distribution et le budget approximatif. Le coût peut varier entre \$15 000 et \$20 000 pour la synopsis d'un film réalisé pour la télévision, et entre \$40 000 et \$75 000 pour la synopsis d'une série qui indique la façon dont la série serait maintenue. L'acheteur potentiel peut avancer une partie ou la totalité des fonds de production.
 - v) Accord de production - Embauche des auteurs, préparation des textes, choix du réalisateur, préparation du plan de tournage, établissement des budgets et choix de la distribution. Ce processus peut coûter plus de \$100 000, montant qui est parfois avancé par l'acheteur et déduit des droits de diffusion.

L'accord de production est souvent organisé par étape, où les paiements pour chacune des étapes du processus sont convenus à l'avance et peuvent être coupés à n'importe quel moment.

- vi) Emission pilote - L'accord de production peut comprendre la préparation d'une émission pilote, qui pourra être présentée dans certains cinémas, par les réseaux de télédistribution et par d'autres moyens. Une émission pilote sert à juger de l'accueil d'une idée et à apprendre comment la rendre intéressante. Les émissions pilotes peuvent être payées en tout ou en partie par l'acheteur et coûter entre \$300 000 et \$800 000, et même jusqu'à \$2 millions pour une heure.

Il est important de noter que la production d'une émission est un processus coûteux. On peut dépenser plus de \$1 million avant même que ne commence la réalisation finale de l'émission.

- vii) Production - Les acheteurs commandent entre 6 et 20 épisodes d'une série, ou un film ou une émission spéciale au complet. Le prix est payé selon un calendrier convenu d'avance.

Evidemment, ce processus comporte autant de variantes qu'il y a de gens et de cas particuliers. Certaines étapes peuvent être omises et d'autres peuvent être comprimées.

4. Dans le reste du présent chapitre, il est question de la façon dont les émissions sont créées, mises en marché et produites pour les principaux segments du marché américain des émissions. Le processus de production pour les réseaux est examiné en profondeur car il constitue un modèle pour d'autres segments du marché tout en permettant des comparaisons et des distinctions. Il s'agit aussi, évidemment, du marché le plus important.

A. PRODUCTION ET MISE EN MARCHÉ D'ÉMISSIONS POUR LES RÉSEAUX

1. En fait, les règlements concernant la propriété financière et la souscription d'émissions ("Financial Ownership and Syndication Rules") interdisent aux trois réseaux de posséder des droits dans des émissions de divertissement qui peuvent avoir d'autres marchés, et de distribuer ces émissions à d'autres marchés aux États-Unis. Les réseaux produisent leurs propres émissions de nouvelles, de sports, d'actualité, leurs magazines d'actualité et quelques feuillets. La plupart des séries sont commandées par les réseaux aux sept principaux studios et à quelques autres producteurs indépendants. Certaines émissions spéciales, certains films réalisés pour la télévision et certaines séries peuvent être commandés à des producteurs indépendants moins importants. Les producteurs conservent les droits de revente pour ces émissions. Les réseaux sont limités, en vertu d'un compromis ("consent decree") avec le département de la Justice, à la production interne de seulement 2½ heures d'émissions par semaine aux heures de grande écoute.

2. La plupart des émissions qui sont destinées aux réseaux sont produites à Los Angeles. Seul le réseau CBS possède un bureau d'importance à New York.
3. Les réseaux traitent uniquement avec les compagnies de production et les producteurs qui sont fiables, de bonne réputation et créatifs, et qui livrent un produit de qualité, conforme aux spécifications, dans les délais prévus et à l'intérieur du budget établi. Les compagnies de production importantes et moins importantes ont fait leurs preuves. Les réseaux exigent que les producteurs aient les ressources financières nécessaires pour garantir l'achèvement d'un projet. En d'autres termes, les producteurs indépendants doivent avoir l'appui financier d'une importante compagnie de production ou d'un distributeur. D'ailleurs, la plupart des producteurs et des auteurs indépendants concluent des ententes avec les grandes compagnies pour avoir accès aux marchés et à une aide financière.

Émissions de divertissement de soirée

La comédie de situation est le genre d'émission le plus commun aux heures de grande écoute.

	<u>Nombre d'heures par semaine</u>	
	<u>1982-1983</u>	<u>1981-1982</u>
Comédies de situation	15 (29 émissions)	15 (30 émissions)
Intrigues/aventures/policiers	21	16
Dramatiques	13	16½
Films	10	10

Source: Electronic Media

Le nombre d'heures de mini-séries à l'horaire devrait passer de 49 en 1981-1982 à 70 en 1982-1983.

Séries de divertissement de soirée

La production d'une série de soirée comprend les étapes suivantes:

1. Le service de production d'émissions d'un réseau demande (ou reçoit des producteurs et/ou des auteurs) des idées de séries pour un créneau et un auditoire particuliers. La présentation verbale au réseau constitue la principale partie du processus. Le producteur ou l'auteur doit frapper l'imagination des représentants du réseau. La présentation doit être professionnelle et concluante, et être en accord avec les besoins particuliers du réseau et de ses auditoires.
2. Si l'idée plaît au service de production, le service des affaires commerciales du réseau négocie un contrat avec le service correspondant de la compagnie de production pour la préparation du texte d'une émission pilote d'une demi-heure ou d'une heure. Le réseau paie entre \$30 000 et \$45 000 pour ce genre de texte. Pour ce prix, le réseau a droit à une refonte en profondeur et à un fignoilage.

Les trois réseaux commandent probablement environ 1 500 textes par année, qui leur coûtent au total entre \$3½ millions et \$4 millions. Chaque réseau produit une trentaine d'émissions pilotes à partir de ces textes (ils en faisaient 40 il y a cinq ans). Chaque texte n'a donc que six chances sur cent de devenir une émission pilote. Le choix des émissions pilotes se fait en fonction des exigences de l'horaire, des priorités du réseau et des fonds disponibles pour les émissions pilotes.

3. Le service des affaires commerciales du réseau négocie un contrat pour la préparation d'une émission pilote et s'entend sur des droits de diffusion d'environ \$400 000 - \$450 000 pour une émission d'une demi-heure et de \$800 000 - \$1 million pour une émission d'une heure. En général, le réseau récupère complètement les frais de publicité directe d'une émission pilote. Certains producteurs peuvent décider d'investir davantage dans l'émission afin de la rendre plus efficace. La production d'une émission pilote constitue un processus long, et le réseau y participe à toutes les étapes, y compris l'examen des prises de vue quotidiennes. Bon nombre de changements sont apportés au cours de ce processus.

La plupart des émissions pilotes sont testées auprès de l'auditoire dans un cinéma de Los Angeles; on assure également la promotion de l'émission en faisant parvenir aux abonnés de réseaux de télédistribution des questionnaires qui permettent de comparer la popularité de l'émission et celle d'autres émissions qui ont été diffusées en même temps. Des changements sont apportés à l'émission en fonction des réactions obtenues.

En raison du coût élevé des émissions pilotes (de \$60 millions à \$80 millions par année), on a tendance à prendre les décisions en se fiant sur des séquences de démonstration de 20 minutes ou même uniquement sur des textes. Mais, jusqu'à maintenant, très peu d'émissions ont été produites sans une émission pilote; au réseau ABC, seules les émissions "Taxi", "The Associates" et "New Odd Couple" n'ont pas été précédées d'une émission pilote.

4. Toutes les émissions pilotes sont examinées ensemble à Los Angeles durant les mois de mars et d'avril. Le choix de celles qui feront l'objet de séries s'appuie sur les résultats des tests, les priorités de l'horaire, les comparaisons entre les différentes émissions pilotes, la concurrence et le jugement. Seulement une émission pilote sur trois a fait l'objet d'une nouvelle série en 1982-1983 (25 nouvelles séries sur 90 émissions pilotes).
5. Moyennant des droits de diffusion qui sont négociés, le réseau s'engage pour une série de 13 épisodes, qu'il peut diffuser deux fois au cours de l'année de radiodiffusion. Après quoi, la série peut passer sur le marché des émissions souscrites. Les réseaux ont cependant de plus en plus tendance à s'engager d'abord uniquement pour 4 ou 5 épisodes et à évaluer les réactions avant de s'engager pour 26 épisodes.

En 1982, les droits de diffusion se sont élevés en moyenne à \$350 000 pour un épisode d'une demi-heure et à \$650 000 pour une heure. Cependant, ces droits ne couvrent généralement pas tous les coûts de production, soit probablement de 75 à 80 pour cent. Le producteur doit normalement recouvrer ces coûts et réaliser un profit à l'aide des ventes sur le marché des émissions souscrites et à l'étranger. Cependant, une série ne devient bonne pour le marché des émissions souscrites que lorsqu'il y a suffisamment d'épisodes pour la diffuser cinq jours par semaine pendant environ 20 semaines. Autrement dit, il faut des épisodes pour 4 ans (106). En fait, les producteurs assument les risques jusqu'à la fin de la troisième année de l'émission. Peu d'émissions durent quatre ans. Auparavant, une émission nouvelle sur quatre survivait à sa première saison. La proportion est maintenant de une sur dix. Seulement 21 des 65 séries qui étaient à l'horaire au début de la saison 1982-1983 existaient depuis plus de 2 ans; six depuis trois ans; sept depuis deux ans; six depuis un an; et 25 étaient des émissions nouvelles.

Films réalisés pour la télévision et mini-séries

1. Les droits de diffusion des films réalisés pour la télévision sont accordés à un réseau pour une période de cinq ans, avec la possibilité de les diffuser trois fois au cours de cette période. (Les droits de diffusion des films destinés d'abord aux salles de cinéma sont assujettis aux mêmes conditions.) En raison de la longueur de la période visée par les droits de diffusion, le marché de revente est incertain. Les producteurs établissent donc leur budget en fonction des droits de diffusion, qui s'élèvent en moyenne entre \$1,7 million et \$2,0 millions. Des droits supplémentaires sont payés pour les vedettes qui font partie de l'émission à la demande des réseaux.
2. La plupart des films réalisés pour la télévision et des mini-séries s'inspirent de livres ou de la vie de personnes, et les idées sont vendues au réseau au moyen d'une présentation verbale qui décrit brièvement l'intrigue et les caractères, précise l'identité des auteurs ainsi que l'expérience du producteur.
3. Si l'idée plaît au réseau, celui-ci financera dans certains cas une synopsis qui développera un peu plus en profondeur l'intrigue et les caractères, proposera une distribution et un projet de budget. Les réseaux paient entre \$15 000 et \$20 000 pour une synopsis.
4. Si le réseau aime l'idée et la synopsis, le service des affaires commerciales négocie une entente avec le producteur en vue de préparer des textes, les budgets, un plan de tournage, d'engager un réalisateur et de distribuer les rôles pour une somme convenue qui couvre les dépenses. Cette somme est généralement d'environ \$100 000, auxquels s'ajoute un montant de \$10 000 à \$20 000 pour acquérir les droits d'auteur. Ces frais de production seront recouverts au moyen des droits de distribution si le film est produit.
5. Une fois qu'on s'est entendu sur les textes, les budgets, le plan de tournage et la distribution, on négocie des droits de distribution en vue de produire le film pour le réseau. Les droits de diffusion sont généralement versés comme suit: 10 pour cent à la signature du contrat; un tiers avant le début de la production; un tiers au cours du tournage; et le reste à l'acceptation de l'émission. Tous les déficits qui peuvent survenir avant le paiement final sont financés par le producteur à l'aide de ses lignes de crédit bancaires.

Séries de divertissement de jour

Les feuilletons, les interviews et les émissions de jeu de jour sont produites de la même façon que les séries de divertissement de soirée. Cependant, comme une émission pilote ne serait pas utile, le réseau peut négocier un contrat pour la production, par le producteur, d'une synopsis qui indique comment l'intrigue et les caractères seraient maintenus pendant de nombreux épisodes. Les producteurs d'interviews-variétés montrent habituellement l'animateur proposé et la formule de l'émission sur une bande de démonstration ou même en direct, sur un plateau. Ce travail coûte entre \$45 000 et \$75 000, montant qui peut être payé par le réseau.

Les réseaux s'engagent pour des séries de jour finies de la même manière que pour les émissions de divertissement de soirée. Comme ces genres d'émissions ont un marché de revente restreint, les droits de diffusion couvrent habituellement tous les coûts de production.

Souscription des séries de divertissement de soirée des réseaux

Ce sont les producteurs qui détiennent les droits de distribution pour la vente en souscription aux stations, une fois que les émissions ont terminé leur première diffusion par les réseaux. La plupart des grands studios possèdent leur propre service de distribution. En 1982, 25 des 39 séries déjà présentées par un réseau ont été vendues par le service de distribution des grandes compagnies de production. Les 14 autres séries ont été distribuées par cinq grands distributeurs indépendants (Worldvision, Viacom, Telepictures, Taffner et Victory). De façon générale, il s'agissait de séries produites par les compagnies de production. Certains de ces distributeurs peuvent fournir aux producteurs un paiement minimum garanti pour couvrir les déficits de la production.

La plupart des séries déjà présentées par un réseau sont vendues à des stations pour une durée de cinq ans. Si la série comporte moins de 104 épisodes ou est très ancienne, elle peut être vendue au moyen de la méthode du troc pour deux ans. Environ 70 pour cent des revenus tirés des séries déjà présentées par un réseau proviennent des stations indépendantes. Depuis dix ans, les producteurs ont retiré plus de \$800 millions de la vente des émissions déjà présentées par un réseau.

B. PRODUCTION ET MISE EN MARCHÉ DES ÉMISSIONS SOUSCRITES DE PREMIÈRE DIFFUSION

Les émissions destinées à une première diffusion par les stations individuelles et les stations en propriété collective sont produites de la même façon que les émissions pour les réseaux, mais elles sont mises en marché de façon différente car les fonds de production et les recettes doivent provenir de diverses sources. La clé de ce processus consiste à trouver des moyens de couvrir les coûts de production grâce à des co-entreprises, des cofinancements et des accords de ventes préalables avant que l'émission ne soit tournée. Cette formule peut également faire appel à des partenaires étrangers.

1. a) La plupart des émissions destinées à ce marché sont produites surtout pour les auditoires de la période d'accès primaire, des créneaux de début et de fin de soirée, et de certains créneaux du matin et de l'après-midi. A l'exception de la période d'accès primaire, les auditoires et les revenus de publicité sont beaucoup moins importants qu'aux heures de grande écoute, et les droits de diffusion qui peuvent être versés pour ces émissions sont moins élevés que ceux qui sont payés pour les émissions diffusées aux heures de grande écoute. Pour cette raison, les émissions souscrites de première diffusion sont généralement des séries quotidiennes ou hebdomadaires d'une demi-heure et d'une heure à petit budget, comportant des interviews-variétés, des jeux, des émissions comme "People's Court", "You Asked For It" et "P.M. Magazine", ainsi que certaines séries de vie sauvage, de comédie et de variété.
- b) Les droits de diffusion des émissions souscrites de première diffusion sont cédés aux stations moyennant le paiement de redevances; ou au moyen de la méthode du troc, par laquelle les stations donnent au producteur un créneau de publicité de 2-2½ minutes pour chaque demi-heure et de 4½-5 minutes pour chaque heure, en échange des droits de diffusion; ou au moyen de redevances et de la méthode du troc, le producteur obtenant des créneaux de publicité de 1-2 minutes et des redevances en argent.
- c) Ce genre d'émission comporte peu de marchés de revente. Les coûts doivent être recouverts à l'aide des marchés de première diffusion et de budgets de production établis de manière à correspondre aux revenus prévus. De façon générale, il faut des engagements de la part des stations qui visent au moins 60-65 pour cent des téléspectateurs du pays pour fournir des droits de diffusion et(ou) des revenus de publicité qui suffisent à couvrir les coûts de production et à attirer les annonceurs.

Le budget d'une émission est donc habituellement déterminé d'après les revenus nets qui peuvent être tirés de sa diffusion par des stations qui atteignent 60-65 pour cent des téléspectateurs du pays. Les fonds disponibles dépendront de la part de l'auditoire qu'on prévoit pour l'émission dans son créneau, moins les frais de distribution (30-45 pour cent des revenus bruts) et les commissions des agences de publicité (15 pour cent de la facturation).

- d) Les émissions de première diffusion ont été en général produites par des compagnies de production ou des producteurs individuels en collaboration avec l'une des stations en propriété collective du réseau et avec une compagnie de distribution.

Chaque groupe de stations du réseau touche environ 40 pour cent de l'ensemble des téléspectateurs. Cet auditoire fournit une assiette financière importante. Les engagements des autres stations relativement aux droits de diffusion qui sont nécessaires pour atteindre 60-65 pour cent de l'auditoire sont obtenus par les distributeurs à l'aide d'une émission pilote ou d'un film de démonstration.

Le tableau qui suit montre le total des revenus bruts par épisode pour les émissions souscrites de première diffusion. Les échelles de prix représentent les différences au niveau des créneaux et de la qualité des émissions.

Echelles de prix bruts par épisode
des émissions souscrites de première diffusion

<u>Genre d'émission</u>	<u>Echelle de prix bruts</u>
Jeux (une demi-heure)	\$25 000 - \$ 75 000
Interviews-variétés (une demi-heure)	\$25 000 - \$ 75 000
Magazines	\$35 000 - \$225 000
Vie sauvage (une demi-heure)	\$15 000 - \$ 55 000
Science/documentaires	\$25 000

Source: Grieve, Horner and Associates Inc.

- e) Les stations des réseaux et(ou) les distributeurs peuvent assurer une partie du financement des émissions. Par exemple, l'émission "Family Court" a été produite par les stations du réseau ABC et le Group W; "Soap Talk", par les stations du réseau NBC, Mag Net et les productions Pierre Cossette; "Night Court in Vagas" et "Weekday", par Metromedia (station en propriété collective et compagnie de production) et Viacom (distributeur). Les stations du réseau CBS auraient fourni \$100 000 pour la production d'une émission pilote. On montre aux distributeurs, aux services de production d'émissions des stations et aux annonceurs potentiels un projet à l'étape de la conception, habituellement sous la forme d'une courte présentation. On peut ensuite préparer une synopsis plus longue pour une série, un texte pour une émission pilote ou une séquence de démonstration pour une interview-variété ou une émission de jeux.
- f) Les stations des réseaux et les annonceurs prennent leurs engagements en fonction de l'émission pilote ou de la séquence de démonstration, et à la condition que les stations atteignent au moins 60-65 pour cent des téléspectateurs. La compagnie de distribution peut fournir une garantie minimale, mais cela n'arrive pas très souvent. Par contre, elle peut s'engager à consacrer un montant minimum pour la promotion de la série auprès des stations. Cette promotion comprendra la publicité et les relations publiques, ainsi que la présentation de l'émission pilote ou de la séquence de démonstration par sa force de vente aux stations qui se trouvent dans les 50-75 villes plus importantes et auprès des stations plus petites dans le cadre de la NATPE et d'autres foires commerciales.
- Une fois ce processus terminé, les stations s'engagent pour une première série de 13 ou 26 épisodes.
- g) La production et la mise en marché d'une émission constituent un processus coûteux et long. Par exemple, les stations du réseau ABC ont consacré deux années à l'étude, à la mise à l'essai et à la négociation d'un projet pour la période d'accès. Le projet a été finalement abandonné car l'émission aurait été trop coûteuse. Parmi les nouvelles séries qui ont fait l'objet d'une démonstration à la NATPE de 1982, 14 des 27 nouvelles émissions à heure fixe, 5 des 18 émissions hebdomadaires d'une demi-heure et 6 des 12 émissions hebdomadaires d'une heure ne sont pas devenues des séries.

- h) Le tableau 1 indique le nombre d'émissions souscrites de première diffusion qui ont été inscrites à l'horaire en 1982 ainsi que les modalités de vente. Les nouvelles séries représentent une bonne part de ces émissions. Le "taux de mortalité" des émissions souscrites de première diffusion est élevé (probablement de l'ordre de 50 %).

TABEAU 1

	<u>Total</u>	<u>Modalités de vente</u>		
		<u>Argent</u>	<u>Troc</u>	<u>Argent & Troc</u>
Une demi-heure - à heure fixe				
Nouvelles émissions	13	5	3	5
Reprises	13	4	3	6
Une demi-heure - hebdomadaires				
Nouvelles émissions	13	4	7	2
Reprises	14	4	10	--
Une heure - hebdomadaires				
Nouvelles émissions	6	3	3	--
Reprises	3	--	3	--
Interviews-variétés à heure fixe				
Nouvelles émissions	1	--	--	1
Reprises	3	--	--	3

Source: Katz Programming Services

2. a) Une variante très importante de cette méthode de souscription pour la production et la mise en marché des émissions a vu le jour, non seulement pour les séries mais également pour les émissions spéciales et les mini-séries aux heures de grande écoute, et pour les émissions pour enfants.

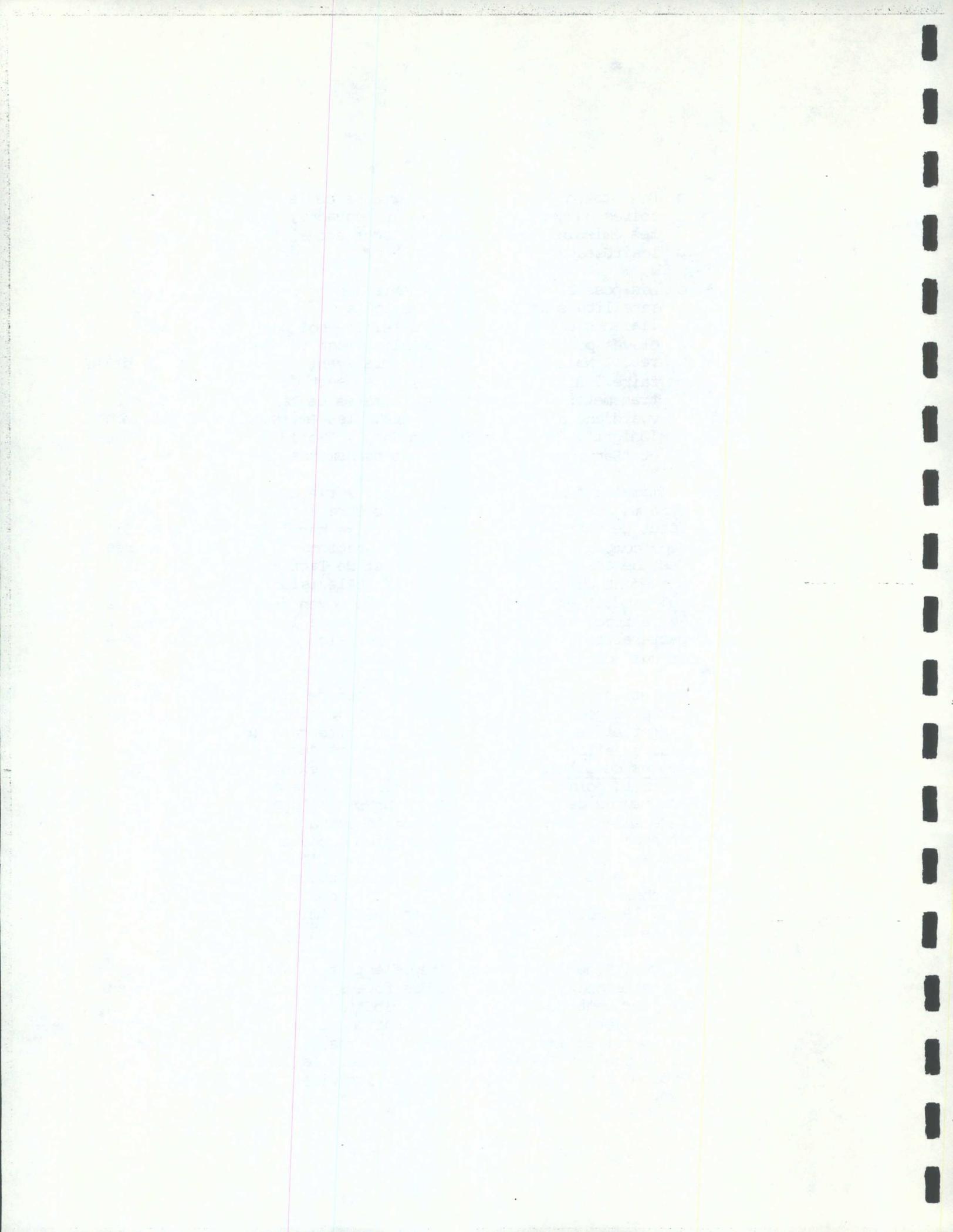
Les stations en propriété collective, en particulier celles qui possèdent des stations indépendantes, entreprennent la production de leurs propres émissions avec l'aide de compagnies de production, de distributeurs et d'annonceurs. Les compagnies Metro-media, Field, Ganett, Taft, Cox, Post-Newsweek et Tribune ont été les premières à utiliser ce genre de co-entreprise avec d'autres stations en propriété collective et des producteurs, y compris des producteurs étrangers. Ces stations en propriété collective desservent des marchés importants; par exemple, les stations de Metromedia et de Field rejoignent ensemble 40 pour cent des foyers ayant la télévision. Dans certains cas, les revenus provenant des stations en propriété collective et de leurs copartenaires couvrent les coûts de production. Dans d'autres cas, les stations doivent compter sur la souscription des émissions pour satisfaire à l'exigence relative à la couverture de 60-65 pour cent.

Dans certains cas, en particulier aux heures de grande écoute, différents regroupements de ces stations en propriété collective ont établi des réseaux spécialisés, où une émission est diffusée à la même heure sur toutes les stations, ou un réseau quasi spécialisé, où l'émission peut être diffusée à d'autres jours par certaines stations du réseau.

- b) Cette situation est attribuable aux facteurs suivants:
- o Les stations indépendantes sont devenues d'une importance cruciale. Les profits servant à financer la production d'émissions proviennent de la croissance des auditoires et des revenus de publicité. 165 stations indépendantes rejoignent 76 pour cent des foyers américains. En 1981, les revenus de publicité se sont élevés à \$1,2 milliard. La part des auditoires aux heures de grande écoute que détiennent les stations indépendantes est passée de 10 pour cent en 1970 à 17 pour cent en 1981.
 - o Il pourrait y avoir une pénurie de séries déjà présentées par un réseau à compter de 1984-1985. Des prix très élevés ont été offerts pour les émissions qui ont connu du succès.
 - o Avec l'avènement de la télévision payante, le temps d'exposition préalable des films destinés d'abord aux salles de cinéma a été rallongé, avant leur diffusion par les stations indépendantes.

- o Des stations estiment que certains de leurs importants auditoires du jour, par exemple les enfants, méritent de meilleures émissions que celles qui sont actuellement offertes par les réseaux.
- o Les possibilités de la transmission et de la réception par satellite s'améliorent. Les coûts des transpondeurs et des liaisons sol-satellite et satellite-sol sont actuellement trop élevés pour permettre l'établissement de réseaux en temps réel. Mais on estime qu'il sera éventuellement possible de le faire. A l'heure actuelle, on se sert des satellites pour transmettre des émissions aux têtes de câble des stations en vue d'une diffusion ultérieure. Les émissions "Entertainment Tonight", "The Merv Griffin Show", "Solid Gold", "Dance Fever" et "Saturday Night Live" sont transmises de cette façon.
- c) L'émission "Entertainment Tonight", série d'une demi-heure de type magazine, a été produite pour être diffusée aux périodes de début de soirée et d'accès prioritaire par l'association de Tele Rep, compagnie qui représente des stations de télévision auprès des agences de publicité, de Cox et de Taft Broadcasting, qui possèdent chacune sept stations de télévision, et de Paramount, qui produit et distribue la série au moyen de la méthode d'achat et de troc. Tele Rep a élaboré l'idée de l'émission et réuni les partenaires qui ont financé la production d'une émission pilote et qui possèdent la série.
- d) Operation Prime Time est un consortium de stations qui a été mis sur pied pour produire des émissions de première diffusion à gros budget et de qualité égale à celles offertes par les réseaux, pour qu'elles soient présentées par les stations locales aux heures de grande écoute. Ce consortium existe depuis cinq ans et a mis au point l'idée de faire diffuser des dramatiques spéciales aux heures de grande écoute par un réseau spécialisé de stations indépendantes et affiliées selon le système de première diffusion et avec l'appui d'une promotion bien orchestrée. Les émissions ont attiré des auditoires importants. L'émission "A Woman Called Golda" a obtenu la plus haute cote d'écoute sur bon nombre de marchés où elle a été diffusée. On est en train de produire, pour 1982-1983, 16 heures de nouvelles émissions, comprenant entre 4 et 6 émissions spéciales.

Un comité de sept membres, représentant 24 stations de télévision qui atteignent 44 pour cent des foyers américains et fournissent 66 pour cent des droits de distribution pour les projets, choisit les projets, approuve la distribution et les textes, et fournit les services administratifs nécessaires, y compris la promotion et la publicité à l'échelle nationale. La compagnie Television Program Enterprises coordonne ces activités pour le compte de OPT.



Les producteurs proposent à OPT un grand nombre de projets, qui sont examinés par Television Program Enterprises. Un certain nombre de ces projets sont présentés au comité, qui fait la sélection et prend les engagements au nom de ses membres. OPT conclut ensuite un contrat avec une compagnie de production, habituellement un studio, pour élaborer le projet, fournir le financement par déficit, trouver au besoin d'autres partenaires et produire l'émission. La compagnie de production détient les droits de revente et de vente à l'étranger.

La production de ces émissions coûte actuellement plus de \$1 million pour chaque heure. Les stations participantes ne peuvent pas déboursier plus de \$650 000 - \$800 000 l'heure. Il est donc nécessaire de compenser ces coûts déficitaires par des revenus ou des fonds de production provenant d'ailleurs. Par exemple, l'émission "Smiley's People" est une coproduction de la BBC et de Paramount. OPT est à la recherche de projets appropriés avec des producteurs étrangers.

L'émission "Solid Gold", qui a été produite en 1979 par OPT comme une émission spéciale de variétés musicales d'une heure aux heures de grande écoute, est devenue par la suite l'une des séries souscrites les plus populaires, et est maintenant diffusée par le réseau NBC en fin de soirée les fins de semaine.

Le cheminement de l'émission "Solid Gold" fait ressortir deux facteurs importants:

1. Tous les producteurs de séries souscrites de première diffusion espèrent que leurs émissions seront éventuellement achetées et diffusées par les réseaux. Seules quelques émissions l'ont été. Il s'agissait surtout d'émissions de fin de soirée destinées à un auditoire d'adolescents et de jeunes adultes.
 2. Il devient de plus en plus courant, sur le marché des émissions souscrites de première diffusion, de produire une émission spéciale d'une heure basée sur l'émission pilote et d'évaluer la réaction des auditoires en direct avant d'en faire une série. Plusieurs projets de ce genre ont été ainsi produits.
- e) Il existe d'autres réseaux spécialisés. SFM Holiday Network a réuni des groupes de stations pour diffuser des émissions pour la famille (dessins animés spéciaux, films, etc.) à l'occasion de congés spéciaux comme Noël et le jour d'action de grâce. L'émission Mobil Showcase Theatre, qui a été produite par Mobil et D.L. Taffner, constitue un autre exemple. Ces deux réseaux spécialisés ont tendance à diffuser des émissions existantes.

- f) D'autres regroupements plus naturels sont en train de se faire. Par exemple, "Blood and Honour", émission spéciale de cinq heures en deux parties, a été diffusée aux heures de grande écoute sur deux soirs au début de décembre 1982 par des stations indépendantes et affiliées. Un producteur américain a pris des dispositions pour que la compagnie Beta d'Allemagne finance et tourne l'émission sous sa direction. Le groupe de stations Field est devenu un partenaire financier et a organisé des ventes préalables sur sept marchés importants auprès de diverses stations indépendantes et affiliées. La compagnie D.L. Taffner Ltd. a vendu l'émission en souscription sur d'autres marchés. D'autres projets du genre, entrepris par des stations en propriété collective des États-Unis, sont en cours.
- g) Deux projets récents ont amené ce processus à sa conclusion logique. Metromedia est en train de mettre sur pied un réseau national de nouvelles. Ce réseau diffuserait par satellite à partir de New York. Les stations pourraient réarranger les segments et insérer les leurs. Ganett et Telepictures ont proposé une émission de nouvelles et d'actualité d'une demi-heure qui serait diffusée six jours par semaine et dans laquelle les stations locales pourraient introduire leurs propres lecteurs. Metromedia a proposé un réseau de films destinés d'abord aux salles de cinéma qui seraient passés en première diffusion.

C. PRODUCTION ET MISE EN MARCHÉ D'ÉMISSIONS POUR LES SERVICES DE TÉLÉVISION PAYANTE

1. Les films destinés d'abord aux salles de cinéma constituent la base de la programmation des services de télévision payante établis. Ces films représentent 75 pour cent des émissions diffusées par HBO et Showtime, et 100 pour cent des émissions présentées par le Movie Channel et Cinemax. HBO diffusera 220 films en 1982. En 1982, les services de télévision payante ont probablement dépensé \$500 millions pour obtenir les droits de diffusion de films destinés d'abord aux salles de cinéma. Ce montant pourrait atteindre \$1,2 milliard - \$1,3 milliard en 1986. Les services de télévision payante sont devenus l'une des étapes les plus importantes du processus de mise en marché des longs métrages (voir la partie sur la mise en marché consécutive).

Cependant, la proportion d'émissions originales (films réalisés pour la télévision payante, émissions de variétés, comédies, pièces du Broadway et émissions sportives) est en train d'accroître de manière à créer un caractère distinctif pour les différents services. HBO diffuse chaque mois 12 émissions spéciales de sports et de divertissement. De plus, les services de télévision payante s'attendent à augmenter le nombre de dramatiques et d'autres séries dans le but de se constituer des auditoires fidèles et de créer des habitudes d'écoute régulières. Les marchés de revente pour ces émissions originales ne sont pas encore évidents et il existe certains problèmes concernant le financement par déficit de ces émissions.

2. Les services de télévision payante les plus récents, notamment The Entertainment Channel et le Disney Channel, ont l'intention de dépendre moins des films et d'adopter une programmation plus conventionnelle en utilisant des émissions en séries. Ces deux services n'ont pas encore fait leurs preuves et investissent actuellement dans de nouvelles émissions.
3. S'ils veulent garder leurs abonnés, les services de télévision payante doivent offrir des émissions nouvelles et existantes: émissions que les auditoires n'auront pas encore vues ou qu'ils ne peuvent pas voir ailleurs. Les services de télévision payante ont élaboré diverses stratégies pour s'assurer d'obtenir les droits de première diffusion des longs métrages après leur diffusion dans les salles de cinéma; les droits des émissions qu'ils acquièrent ou produisent; et, dans certains cas, les droits de diffusion exclusifs de certaines émissions.

HBO fournit une aide financière à des compagnies de production moins importantes et à des producteurs indépendants en échange des droits de première diffusion de leurs films à la télévision payante. HBO a conclu des ententes avec Columbia pour obtenir les droits de première diffusion de leurs films à la télévision payante. Il est probable que le Movie Channel fera de même pour les films produits par Paramount, MGM et Warner, qui possèdent une partie de la compagnie, et versera à ces studios des prix par abonné plus élevés que ceux qui sont payés actuellement. On en arrivera éventuellement à un compromis, par lequel les studios recevront une part plus importante des revenus des abonnés en droits de diffusion pour leurs longs métrages et les différents services de télévision payante obtiendront en retour les droits de première diffusion à la télévision payante.

4. Les émissions originales pour les services de télévision payante sont produites de la même façon que les émissions destinées aux réseaux et au marché des émissions souscrites. Les services de télévision payante peuvent détenir les droits financiers des émissions produites pour eux et peuvent participer aux bénéfices par des ententes négociées.
5. Voici une description des méthodes suivies pour la production et la mise en marché d'émissions pour trois importants services de télévision payante: HBO, Showtime et The Entertainment Channel.

HOME BOX OFFICE

- i) HBO se considère comme un service de divertissement polyvalent. La compagnie inscrit à son horaire des séries et des émissions sportives, et elle diffuse des genres d'émissions qui correspondent au principal auditoire de chaque créneau.
- ii) En 1982, HBO s'attend à consacrer \$25 millions à des émissions originales. Ces émissions comprendront des films tournés pour la télévision, des mini-séries, des émissions spéciales de variété et de comédie, et six productions théâtrales.

HBO exige les droits exclusifs aux États-Unis pour les émissions originales qu'il commande et pour lesquelles il accorde des droits de diffusion. C'est le seul service de télévision payante qui a des revenus suffisants pour financer tous les coûts de création et de production d'une émission. Cependant, s'il peut obtenir les droits exclusifs aux États-Unis et partager les coûts grâce à une vente préalable ou au cofinancement dans d'autres pays, HBO préférerait le faire afin de maximiser l'utilisation de son budget de programmation. Par exemple, "Chandler Town", film tourné pour la télévision, est cofinancé à parts égales avec London Weekend TV. HBO détiendra les droits pour l'Amérique du Nord et accordera des droits de diffusion au Canada. "Far Pavillions", mini-série de 6 à 8 heures, est cofinancée avec Goldcrest Productions et Channel 4 au Royaume-Uni. HBO détiendra les droits exclusifs pour l'Amérique du Nord.

- iii) Le processus qui sert à examiner les idées d'émissions et à produire les émissions pilotes et les émissions elles-mêmes ressemble à celui utilisé pour les réseaux. Cependant, une fois la décision prise de produire une émission, HBO participe activement à la recherche d'autres sources de revenus pour couvrir tous les coûts de création et de production au moyen de cofinancements, d'ententes relatives aux ventes préalables et de coproductions.

Les textes qui décrivent l'intrigue et les caractères, ainsi que l'expérience des acteurs et des producteurs sont examinés par les services de production d'émissions compétents: c'est-à-dire, à Los Angeles dans le cas des films tournés pour la télévision, des comédies et des dramatiques; à New York, dans le cas des documentaires, des émissions de variété et des pièces de théâtre. S'il est intéressé, HBO peut commander des textes pour des émissions pilotes, ou des synopsis de films, de mini-séries ou d'émissions de variété et de comédie. HBO peut financer en tout ou en partie les synopsis et les émissions pilotes. Ces émissions pilotes sont testées auprès de différents groupes, de certains cinémas et de réseaux de télédiffusion.

Cependant, chaque projet est traité différemment et est mis au point avec le producteur de manière à tenir compte des circonstances particulières. Par exemple, aucune émission pilote n'a été produite pour "Fraggle Rock". Par contre, six textes ont été préparés et des contrats ont été conclus pour six épisodes. Depuis, 36 épisodes d'une demi-heure ont été commandés.

SHOWTIME

- i) Showtime produit des séries de comédie, des feuilletons pour adultes, des émissions inspirées de pièces, des séries de variété, et songe peut-être à des séries dramatiques pour compléter les films, qui constituent la base de sa programmation.
- ii) Les budgets de Showtime sont plus limités que ceux de HBO, en raison du nombre moins élevé d'abonnés possibles. Par conséquent, Showtime n'est pas en mesure de financer en entier la production, et s'attend que le producteur s'associe à d'autres partenaires. Showtime exige l'exclusivité aux États-Unis pour 18 mois et 15 jours de diffusion (ce qui signifie que l'émission peut être diffusée plus d'une fois par jour), après quoi les émissions peuvent être diffusées sur d'autres marchés américains comme émissions souscrites.
- iii) Le processus de production pour une série ressemble à celui qui est suivi par les réseaux.

Showtime fait connaître à des auteurs et(ou) des producteurs ce qu'il désire. Ou bien, les producteurs peuvent envoyer ou apporter leurs propres idées. Selon les idées initiales, Showtime peut fournir jusqu'à \$25 000 pour la préparation d'une synopsis. Si celle-ci est acceptée, la compagnie peut fournir de 60 à 70 pour cent des fonds nécessaires pour réaliser une émission pilote, ou une émission spéciale d'une heure, avant de décider de produire une série. Les émissions pilotes et spéciales sont évaluées par des sondages auprès des téléspectateurs.

- iv) A cause de ses budgets restreints, Showtime est intéressé à participer à des co-entreprises qui permettraient de recouvrer en partie les coûts par des droits de diffusion ou des cofinancements à l'extérieur des États-Unis, ou par le financement assuré par une compagnie de production ou de distribution qui

s'attend à vendre les émissions en souscription après la période d'exclusivité de 18 mois à la télévision payante. Par exemple, l'émission "Bizarre" a été financée par Showtime et Viacom, et grâce aux droits de distribution et aux ententes relatives aux installations avec CTV. Viacom vendra la série en souscription à des stations de radiodiffusion. Lorimar et Showtime ont produit 80 épisodes d'un feuilleton pour adultes intitulé "Perfect Couples". Showtime produit actuellement des émissions avec un consortium de services de télévision payante, qui participe à la période de diffusion de 18 mois à la télévision payante et au financement. Paramount a produit une émission spéciale de Frank Sinatra, dont les revenus proviennent d'accords de distribution avec Showtime et les services STV, et de ventes en souscription à l'étranger et aux États-Unis.

THE ENTERTAINMENT CHANNEL¹

- i) La programmation du Entertainment Channel respecte la formule traditionnelle mais vise ce que la compagnie considère comme des auditoires sélectifs. The Entertainment Channel obtient les droits d'émissions existantes et produit également des émissions originales grâce à un important fonds de production (\$75 millions).
- ii) 40 pour cent de ses émissions proviennent de BBC. The Entertainment Channel a conclu avec ce réseau un contrat pour acheter un certain nombre d'émissions de BBC par année et pour coproduire un certain nombre d'émissions avec le même réseau ou avec d'autres producteurs indépendants par l'intermédiaire de BBC. BBC envoie la plupart des projets au Entertainment Channel lors de l'étape avancée de la synopsis. The Entertainment Channel choisit les projets qui l'intéressent, fournit alors sa contribution, mais ne participe pas à la production même.
- iii) Il existe une entente conjointe avec RKO Netherlander pour produire les versions télévisées de pièces de théâtre et de comédies musicales du Broadway.
- iv) The Entertainment Channel exige l'exclusivité complète pour la diffusion hors antenne et les droits exclusifs aux États-Unis pour deux ans. Afin de conserver le plein contrôle de la qualité, la compagnie paie actuellement des droits de diffusion qui couvrent presque entièrement (90 pour cent) les coûts de production.

1. Note: La disparition de ce service ainsi que celle de CBC Cable à la fin de 1982 montrent bien le caractère transitoire du marché américain des émissions à l'heure actuelle.

- v) Les responsables de la production d'émissions du Entertainment Channel font connaître aux producteurs établis ce qu'ils désirent. Et les producteurs transmettent leurs projets sous forme de sommaires ou de synopsis. Les coûts de cette préparation et des émissions pilotes sont partagés par The Entertainment Channel et le producteur. Les émissions pilotes sont testées de la façon habituelle. Le producteur doit financer le déficit entre les coûts de production et les droits de diffusion payés par The Entertainment Channel. En retour, le producteur détient les droits de souscription à l'étranger et aux États-Unis, et The Entertainment Channel obtient les droits exclusifs aux États-Unis pour trois ans et une part des profits après les déductions. Pour cette raison, The Entertainment Channel préfère travailler avec des compagnies de production qui ont accès aux services de distribution aux États-Unis et à l'étranger. La série "Animal Express" sera distribuée de cette façon.
6. Tous les services de télévision payante reçoivent des centaines de propositions. Seules celles qui font une forte impression sur les acheteurs, qui répondent manifestement aux besoins immédiats et futurs des services de programmation, et qui comprennent clairement les auditoires des services de programmation font l'objet d'un développement plus élaboré. Environ une proposition sur dix franchit cette étape. Parmi celles pour lesquelles un texte est préparé, seulement une sur dix devient une émission pilote ou le premier épisode d'une série.
7. Toutes les émissions obtenues par les grands services de télévision payante sont également évaluées par des sondages auprès des téléspectateurs avant que des engagements définitifs soient pris.
8. Le tableau qui suit donne l'éventail des droits de diffusion qui sont payés par les trois grands services de télévision payante pour des films qui ne sont pas destinés d'abord aux salles de cinéma. Dans la plupart des cas, ces droits sont bien inférieurs aux coûts de production.

DROITS DE DIFFUSION PAYÉS PAR LES SERVICES DE TÉLÉVISION PAYANTE

	<u>HBO</u>	<u>Showtime</u>	<u>The Entertainment Channel</u>
Films réalisés pour la télévision	\$250-1 500 000	\$150-750 000	N.D.
Mini-séries (1 heure)	50-250 000	50-250 000	\$150-225 000
Séries dramatiques (1 heure)	50-250 000	50-250 000	150-250 000
Émissions spéciales de variété (1 heure)	200-350 000	175-200 000	N.D.
Séries de comédie (½ heure)	55-60 000	55-60 000	N.D.
Feuilletons (1 heure)	55 000	55 000	N.D.
Séries pour enfants (½ heure)	10-15 000	10-15 000	N.D.
Magazines féminins (½ heure)	500-5 000	500-5 000	N.D.
*Séries pour la famille (½ heure)		30-50 000	

Source: Grieve, Horner and Associates Inc.

* Pour le Disney Channel

D. PRODUCTION ET MISE EN MARCHÉ D'ÉMISSIONS POUR LES SERVICES DE TÉLÉDISTRIBUTION AUTRES QUE LA TÉLÉVISION PAYANTE

1. Les services de télédistribution de ce genre sont au nombre d'une quarantaine.
2. Les services de programmation se spécialisent par genre d'émission (sports, nouvelles, musique et émissions "culturelles") ou par auditoire (enfants, femmes). La plupart dépendent presque entièrement des recettes de la publicité, qui ont été limitées par la couverture restreinte du pays et par l'absence de preuves démontrant qu'il existe des auditoires appréciables pour ces services. Leurs droits de diffusion sont peu élevés et ils disposent de fonds limités pour la production d'émissions. La plupart doivent leur survie aux investissements de leur société mère: Warner Amex, Westinghouse, ABC, Hearst, Viacom et Time.

DROITS DE DIFFUSION PAYÉS PAR LES SERVICES DE TÉLÉDISTRIBUTION

	<u>1 épisode</u>
Cuisine, conseils pratiques, santé et exercices ($\frac{1}{2}$ heure)	\$500-5 000
Séries pour enfants ($\frac{1}{2}$ heure)	2 500-5 000
Séries pour la famille ($\frac{1}{2}$ heure)	5 000-10 000
Séries de type magazine ($\frac{1}{2}$ heure)	5 000-30 000
Émissions culturelles (1 heure)	1 500-10 000

3. Les services de sports et de nouvelles produisent eux-mêmes presque toutes leurs émissions. Les autres services ont tendance à diffuser des émissions très spécialisées de type magazine qui visent des auditoires particuliers et qui peuvent être produites à un coût peu élevé de façon continue et presque en série. Les autres services produisent eux-même environ 40 pour cent de leurs émissions et achètent le reste de compagnies de production de l'extérieur qui produisent les émissions sous la surveillance étroite des services de programmation. La principale difficulté pour ces services et pour les producteurs qui les desservent consiste à réaliser à un coût très bas des émissions que les gens vont regarder. Les annonceurs et les agences de publicité jouent un rôle de plus en plus important dans le financement et la production des émissions de ces services. Les services passent actuellement par une étape de changements et d'expériences en ce qui concerne la production d'émissions.

4. Nickelodeon, service spécialisé pour enfants, a représenté un marché important pour les émissions canadiennes et étudie actuellement la possibilité de produire des émissions de concert avec des partenaires canadiens et étrangers.

En ce qui concerne la production d'émissions, Nickelodeon suit la même méthode que les radiodiffuseurs américains, en finançant notamment la préparation de textes et d'émissions pilotes.

5. USA Network, Hearst/ABC Daytime, ESPN et Cable Health Network représentent des débouchés possibles et suivent le processus normal pour la production d'émissions. Ces services ont sérieusement besoin de "méthodes innovatrices pour la négociation et la mise en marché d'émissions".

La conception et la production d'une émission sont parfois assumées entièrement par le service de programmation et, le plus souvent, par un annonceur. Certaines font l'objet d'une co-entreprise avec des producteurs et, dans le cas de quelques services culturels, avec des producteurs étrangers. Les droits dérivés, les droits de distribution et les droits de diffusion sont négociables.

MARCHÉS DE REVENTE POUR LES ÉMISSIONS AMÉRICAINES

1. Sauf dans les cas où les droits de première diffusion couvrent complètement les coûts de production (films réalisés pour la télévision, feuilletons et certaines émissions spéciales vendues par les réseaux; la plupart des séries souscrites de première diffusion; et certaines émissions spéciales vendues par les services de télévision payante), les producteurs ou les distributeurs doivent recouvrer leurs coûts et réaliser des profits à l'aide des ventes à l'étranger et des ventes à d'autres radiodiffuseurs ou services de télédistribution des États-Unis qui accordent des droits de diffusion pour des émissions après l'expiration des droits de première diffusion.
2. Avant l'arrivée de la télévision payante et des autres services par satellite, et l'entrée des magnétoscopes dans les foyers, la distribution et la mise en marché des émissions suivaient habituellement le cheminement suivant:

Films destinés

d'abord aux
salles de cinéma

o É.-U. Salles de cinéma --- Réseau de télé --- Souscription à la télé
(12-18 mois) (5 ans) (5 ans)

o Étranger Salles de cinéma --- Réseau/Souscription à la télé

Séries
télévisées

o É.-U. Réseau de télé ---- (104 épis.)----- Souscription à la télé
(1 an) (5 ans)

o Étranger Réseau/Souscription à la télé

o É.-U. Souscription de première diffusion à la télé---Marché de revente
restreint

o Étranger Peu de marchés à part le Canada

3. L'entrée du magnétoscope dans les foyers de même que le désir des services de télévision payante et des autres services par satellite d'obtenir les droits de première diffusion ou même les droits exclusifs aux États-Unis, ainsi que l'apparition des films réalisés pour la télévision, des mini-séries et des autres émissions spéciales aux heures de grande écoute pour la télévision sont venus compliquer la distribution et la mise en marché consécutives, et, dans certains cas, les ont rendues plus problématiques. En fait, la mise en marché simultanée est devenue de plus en plus importante, en particulier la mise en marché simultanée sur les marchés étrangers avec des co-entrepreneurs étrangers. Ce phénomène offre évidemment des débouchés aux producteurs canadiens.
4. Le tableau 2 indique les combinaisons possibles de mise en marché consécutive et simultanée qui pourraient être adoptées pour les longs métrages et pour divers genres d'émissions produits pour une première diffusion à la télévision payante et à la télévision commerciale américaine.

POSSIBILITÉS DE VENTE CONSÉCUTIVE ET SIMULTANÉE DES
FILMS ET ÉMISSIONS DE TÉLÉVISION DU CANADA
SUR LES MARCHÉS AMÉRICAINS ET ÉTRANGERS

	MARCHÉ	DROITS DE DIFFUSION A LA TÉLÉVISION	
		Droits initiaux (Période)	Droits subséquents (Période)
<u>Films destinés d'abord aux salles de cinéma</u>	o É.-U.:	Télévision payante----- (1 an +)	Réseau--- Souscription (2 ans) (2-5 ans)
	o Étranger:	Réseau/Souscription ou Télévision payante (Canada)---	Réseau/Souscription (2-5 ans)
<u>Films réalisés pour la télévision et mini-séries</u>	o É.-U.:	Télévision payante----- (1 an +)	Réseau?--- Souscription
	o Étranger:	Réseau/Souscription ou Télévision payante (Canada)---	Réseau/Souscription
	o É.-U.:	Réseau--- Télévision payante?--- (5 ans)	Souscription
	o Étranger:	Réseau/Souscription ou Télévision payante (Canada)---	Réseau/Souscription
<u>Séries télévisées</u> (Dramatiques, aventures, comédies de situation, etc.)	o É.-U.:	Réseau (104 épis.)----- (1 an +)	Souscription
	o Étranger:	Réseau/Souscription (pas les comédies de situation)	
	o É.-U.:	Télévision payante (104 épis.)--- (1 an +)	Souscription?
	o Étranger:	Réseau/Souscription (pas les comédies de situation)	
(Séries)	o É.-U.:	Émission souscrite de première diffusion---	Aucun
	o Étranger:	Souscription (Canada)	
<u>Émissions spéciales de télévision</u>	o É.-U.:	Réseau-----	Souscription (limitée)
	o Étranger:	Réseau/Souscription (limitée)	
	o É.-U.:	Télévision payante-----	Souscription (limitée)
	o Étranger:	Réseau/Souscription (limitée)	
	o É.-U.:	Émission souscrite de première diffusion---	Aucun
	o Étranger:	Réseau/Souscription ou Télévision payante (Canada)	

Voici quelques commentaires à propos du tableau 2:

- i) Ces débouchés n'existent pas pour toutes les émissions: seulement les meilleures émissions qui ont connu du succès.
- ii) On distribue de plus en plus les versions magnétoscopiques des films alors qu'ils sont encore diffusés dans les salles de cinéma. Les services de télévision payante obtiennent les droits de première diffusion pour les films peu après qu'ils ont quitté l'affiche des salles de cinéma. A l'avenir, certains films seront probablement distribués à la télévision payante par émission avant d'être diffusés à la télévision payante par abonnement. Cet allongement de la chaîne d'écoute des films destinés d'abord aux salles de cinéma semble réduire leur valeur pour les réseaux et en particulier pour les stations affiliées. Le tableau qui suit montre la baisse des cotes moyennes des films destinés d'abord aux salles de cinéma qui sont diffusés par les stations après avoir été montrés par les services de télévision payante.

COTES MOYENNES DES FILMS DESTINÉS D'ABORD AUX SALLES DE CINÉMA
1981

Foyers n'ayant pas la télédistribution	16,5 %
Foyers ayant la télédistribution mais non la télévision payante	14,5 %
Foyers ayant la télévision payante	11,0 %

Source: A.C. Nielsen

Ces tendances devraient avoir pour effet d'amener les réseaux et les stations à produire de plus en plus leurs propres films, mini-séries et émissions spéciales, et de réduire les redevances payées par les radiodiffuseurs pour les films destinés d'abord aux salles de cinéma. Cette perte de revenu devra être compensée par des redevances plus élevées.

- iii) Il est peu probable que les émissions produites pour les réseaux américains ou pour le marché américain des émissions souscrites de première diffusion soient par la suite diffusées par les services de télévision payante des États-Unis, étant donné que ces services doivent leur caractère distinctif aux émissions de première diffusion. Cependant, il arrive que les services de télévision payante diffusent des suites ou des adaptations d'une série de télévision (cela a failli se produire avec l'émission "Taxi" et s'est effectivement produit avec l'émission "Paper Chase").

Les services de télévision payante américains montrent cependant des émissions qui sont diffusées en première ou de façon simultanée par des services étrangers de radiodiffusion ou de télévision payante, pourvu qu'ils possèdent les droits exclusifs de première diffusion aux États-Unis. Il y a là un débouché pour le Canada.

- iv) Il est peu probable que des émissions produites et diffusées en première par les services de télévision payante américains soient par la suite achetées par des réseaux américains. Font exception à cette règle les films destinés d'abord aux salles de cinéma. Il est possible que les films réalisés pour la télévision et les mini-séries deviennent aussi des exceptions.

v) Certaines émissions de comédie et de variété qui sont produites pour la télévision payante pourraient se vendre sur le marché des émissions souscrites, mais ce marché offre des débouchés restreints pour ce genre d'émissions. Il s'agit essentiellement d'un marché pour les séries quotidiennes ou hebdomadaires continues. Les séries qui sont produites pour une première diffusion par les services américains de télévision payante pourraient être par la suite cédées sur les marchés des émissions souscrites mais, pour les quelques prochaines années, elles devraient faire concurrence aux séries déjà présentées par un réseau qui ont fait leurs preuves et qui comportent au moins 104 épisodes, et avec les émissions souscrites de première diffusion qui tiennent de plus en plus compte de l'aspect local. Il devient de plus en plus important pour les stations locales de radiodiffusion de satisfaire aux besoins des auditoires locaux. A l'avenir, à mesure que diminuera le nombre de séries à succès déjà présentées par un réseau, les services de télévision payante pourraient devenir une source de plus en plus importante pour des séries destinées aux stations. Mais ces stations exigeront entre 52 et 104 épisodes.

- vi) Si les règles concernant les intérêts financiers et la souscription devaient être abrogées (comme on le propose actuellement, c'est-à-dire en mars 1983), les émissions et les séries déjà présentées par la télévision payante pourraient devenir une source de plus en plus importante d'émissions souscrites, en particulier pour les stations indépendantes.

- vii) Les services américains de télévision payante, certains services spécialisés de télédistribution et les marchés des émissions souscrites de première diffusion représentent d'excellents partenaires possibles pour les coproductions et les ventes préalables, pour les émissions canadiennes de la télévision payante et de la radiodiffusion commerciale. Le tableau 3 montre les marchés simultanés et consécutifs possibles pour les émissions canadiennes aux États-Unis et à l'étranger.

POSSIBILITÉS DE VENTE SIMULTANÉE ET CONSÉCUTIVE
DES ÉMISSIONS CANADIENNES
SUR LES MARCHÉS AMÉRICAINS ET ÉTRANGERS

<u>PREMIÈRE DIFFUSION AU CANADA</u>	<u>VENDUES A OU PRODUITES AVEC:</u>			<u>ÉTRANGER</u>
	<u>ÉTATS-UNIS</u>			
	<u>Première diffusion</u>	<u>Diffusions subséquentes</u>		
TÉLÉVISION PAYANTE: Films tournés pour la télévision ou mini-séries	(a) Télévision payante----	Réseau----	Souscription	Vidéo/télévision
	(b) Émission souscrite de première diffusion			Vidéo/télévision
TÉLÉVISION PAYANTE: Émissions spéciales	(a) Télévision payante-----	Souscription		Vidéo/radiodiffusion?
	(b) Émission souscrite de première diffusion			Vidéo/radiodiffusion?
TÉLÉVISION PAYANTE: Séries dramatiques	(a) Télévision payante-----	(104) Souscription		Radiodiffusion
	(b) Émission souscrite de première diffusion			Radiodiffusion
TÉLÉVISION PAYANTE: Séries de comédie/variété	(a) Télévision payante-----	Souscription		Peu probable
	(b) Émission souscrite de première diffusion			Peu probable
TÉLÉVISION PAYANTE: Séries pour la famille/les enfants	(a) Télévision payante-----	Souscription		Radiodiffusion
	(b) Émission souscrite de première diffusion			Radiodiffusion
	(c) Canal spécial			Radiodiffusion
RADIODIFFUSION COMMERCIALE: Séries dramatiques	(a) Télévision payante-----	Souscription		Radiodiffusion
	(b) Émission souscrite de première diffusion			Radiodiffusion
RADIODIFFUSION COMMERCIALE: Séries pour la famille/les enfants	(a) Télévision payante-----	Souscription		Radiodiffusion
	(b) Canal spécial-----	Souscription		Radiodiffusion
	(c) Émission souscrite de première diffusion			Radiodiffusion
RADIODIFFUSION COMMERCIALE: Séries de comédie/variété	(a) Télévision payante-----	Souscription		Peu probable
	(b) Émission souscrite de première diffusion			Peu probable
RADIODIFFUSION COMMERCIALE/TÉLÉVISION PAYANTE: Séries de type magazine	(a) Canaux spéciaux			Peu probable
	(b) Émission souscrite de première diffusion			Peu probable

PÉNÉTRATION DES ÉMISSIONS CANADIENNES ET ÉTRANGÈRES SUR LES MARCHÉS AMÉRICAINS

1. Diverses estimations indiquent que des émissions étrangères pour une valeur de \$80 à \$100 millions seront vendues aux États-Unis en 1982. Ce montant représente environ 3 pour cent de tout le marché. La plupart des achats ont été effectués par les nouveaux services de télévision payante et de télédistribution. Les radiodiffuseurs publics sont demeurés des acheteurs importants et un nombre croissant de séries et d'émissions spéciales ont été achetées par les réseaux et les stations.

ACHATS ESTIMATIFS D'ÉMISSIONS ÉTRANGÈRES
AUX ÉTATS-UNIS - 1982
(en millions de dollars)

Radiodiffuseurs publics	\$13,0
Radiodiffuseurs commerciaux	30,0
Télévision payante et télédistribution	<u>47,0</u>
	<u>\$90,0</u>

Source: Grieve, Horner and Associates

2. La plupart des achats portaient sur des émissions finies qui avaient déjà été diffusées dans leur pays d'origine puis, dans de nombreux cas, adaptées pour le marché américain. Un nombre croissant d'émissions ont été créées en fonction d'une co-entreprise ou d'une vente préalable par des producteurs étrangers avec des producteurs, distributeurs et acheteurs américains.
3. Cette hausse des achats d'émissions étrangères peut s'expliquer comme suit:
 - a) La forte demande d'émissions de lancement peu coûteuses par les nouveaux services de télévision payante et de télédistribution. Ces émissions existaient dans les répertoires étrangers.
 - b) Le succès des séries commanditées par des entreprises au réseau PBS (par exemple, Masterpiece Theatre).
 - c) La demande croissante, par des stations indépendantes et affiliées, de séries d'un coût raisonnable pour les créneaux de début et de fin de soirée, étant donné la hausse rapide du prix des séries déjà présentées par un réseau.

- d) L'utilisation d'émissions spéciales aux heures de grande écoute pour remplacer les émissions des réseaux (Operation Prime Time et Mobil Theatre Showcase).
- e) L'entente entre BBC et The Entertainment Channel.
- f) L'augmentation des co-entreprises et des ventes préalables entre les services américains de télévision payante, certaines stations américaines en propriété collective et des producteurs et acheteurs étrangers en vue de maintenir à un niveau raisonnable les redevances pour les émissions et les séries de qualité. En fait, il s'agit de l'apparition d'un marché global pour la souscription d'émissions.
- g) La conviction de certains des nouveaux services de télédistribution d'attirer des auditoires sophistiqués qui acceptent plus volontiers les émissions étrangères. (A l'heure actuelle, il s'agit davantage d'une théorie des programmeurs que d'un fait démontré.)
- h) Une meilleure compréhension par les distributeurs américains de la façon d'assurer le positionnement, l'établissement des prix et la promotion des émissions étrangères sur les marchés américains.
- i) Des mesures plus énergiques de la part des producteurs étrangers en vue de produire et de commercialiser des émissions sur le marché américain.

4. Émissions étrangères

- a) Les émissions destinées au marché américain doivent être produites en anglais. D'après certaines expériences tentées par PBS, Cinemax et d'autres organisations, les téléspectateurs n'acceptent pas d'émissions doublées. Il s'agit là d'un avantage pour les émissions britanniques, australiennes et, du moins en théorie, surtout pour les émissions canadiennes anglaises. Mais, même là, les accents qui sont trop fortement britanniques, australiens ou canadiens ne sont pas acceptables auprès des auditoires généraux. On produit actuellement de plus en plus d'émissions en deux versions: l'une pour le pays d'origine et l'autre pour le marché américain et les marchés anglophones.
- b) Les émissions diffusées par PBS et par les canaux d'émissions culturelles sont à peu près identiques à leur version originale, bien qu'on en change parfois la présentation, substituant une personnalité bien connue de l'auditoire américain à l'annonceur ou au narrateur original. Les séries destinées à la radiodiffusion commerciale sont presque toujours montées à nouveau pour mieux tenir compte du rythme, de la durée et des exigences publicitaires des émissions américaines.

- c) Certains fournisseurs étrangers ont leur propre agence de mise en marché aux États-Unis. Ainsi, ITC, compagnie britannique dirigée par un distributeur américain chevronné, a un bureau à New York. ITC a vendu en souscription le "Muppet Show" au début de la période de grande écoute. BBC Enterprises possédait une bonne agence de vente, qui a été remplacée par l'entente avec The Entertainment Channel et par Lionheart International, compagnie privée qui a été constituée dans le but de mettre en marché les émissions de BBC après leur présentation par ce canal, ou si The Entertainment Channel ne se prévaut pas de ses droits de première diffusion. Beta Films d'Allemagne a constitué l'International Television Trading Corporation et produit en collaboration avec PBS les séries "Live from Lincoln Centre" et "Live from the Met", et distribue des émissions culturelles de Beta aux États-Unis. Un groupe de huit producteurs brésiliens aurait l'intention de s'associer à 50 pour cent à une compagnie de distribution américaine en vue d'assurer la mise en marché de leurs produits à New York et à Los Angeles.
- d) Les émissions étrangères qui ont remporté le plus de succès aux États-Unis sont celles qui ont été mises en marché par l'entremise de distributeurs américains connus et expérimentés. D.L. Taffner Ltd. a vendu à PBS et, ce qui est encore plus important, à des entreprises commanditaires la série "Masterpiece Theatre" de Thames Television; l'émission "Edward and Mrs. Simpson" au réseau Mobil Showcase; la série comique "Benny Hill" sur les marchés des émissions souscrites, en vue de la diffusion de certains épisodes en fin de soirée; et enfin, plus récemment, 125 émissions d'une demi-heure de Thames Television. Deux séries australiennes ont été vendues à des stations commerciales sous forme d'émissions souscrites: "Caged Women" de Firestone Syndication a été vendue pour diffusion en début de soirée d'abord et, dernièrement, en fin de soirée; l'autre série, "Paul Hogan Show", est une série comique produite par Gould Entertainment. L'émission "Nicholas Nickleby", coproduction anglo-allemande, a été distribuée aux États-Unis par SFM Entertainment, est commanditée par Mobil et sera présentée au début de janvier 1983 en trois épisodes de trois heures chacun en soirée par un réseau spécialisé de stations indépendantes et affiliées.
- e) Un nombre croissant d'émissions étrangères sont produites au moyen de co-entreprises ou de ventes préalables conclues au cours de l'étape de la création de l'émission. PBS a été le premier à le faire, puis a été suivi par les réseaux avec des mini-séries comme "Marco Polo" et, plus récemment, par les principaux services de télévision payante et certaines stations en propriété collective.
- o Parmi les 157 films réalisés pour la télévision qui devaient être terminés en 1982-1983, 41 devaient être réalisés à l'extérieur des États-Unis, la plupart du temps en vertu d'une coproduction.

- o HBO prépare actuellement trois mini-séries ainsi que des dramatiques, pour lesquelles la compagnie obtiendra les droits de diffusion en Amérique du Nord:
 - "Chandler Town", avec London Weekend (cofinancement);
 - "Far Pavillions", avec Goldcrest Productions et Channel 4 (cofinancement);
 - "All the Rivers Run", avec Crawford Productions et l'aide financière de certains éditeurs et radiodiffuseurs australiens (achat préalable);
 - plusieurs dramatiques, avec BBC et Harlech Television.

- o "Smiley's People" a été produite et financée par Paramount et BBC avec un achat préalable par les stations OPT.

- o "Blood and Honour", émission spéciale en deux parties, a été créée et produite par un producteur américain avec Beta en Allemagne. Les stations du groupe Field sont devenues des associés et, avec D.L. Taffner, ont vendu l'émission en souscription à un réseau spécialisé de stations individuelles.

- o Le groupe Field est en train de préparer une série de dessins animés d'une demi-heure avec une compagnie française et Lexington Broadcasting, distributeur américain. Field a financé l'émission pilote. Cette émission deviendra une émission spéciale d'une demi-heure qui sera diffusée au cours de l'hiver. Selon le résultat de cette projection, un engagement sera pris pour 62 épisodes. Les personnages ont été élaborés en France, avec une contribution des États-Unis. L'animation a été réalisée au Japon sous la surveillance des équipes française et américaine. La musique et le dialogue ont été préparés à Los Angeles.

5. Émissions canadiennes

Les ventes des émissions canadiennes sur le marché américain se sont améliorées, parallèlement à l'amélioration de la mise en marché des émissions étrangères, à l'expansion des services de télédistribution et à la nécessité de plus en plus forte d'une méthode globale pour la production et la mise en marché des émissions.

- a) Les ventes d'émissions finies, qui avaient été produites pour le marché canadien et diffusées d'abord au Canada, ont profité de la demande accrue de séries peu coûteuses pour les créneaux de début et de fin de soirée; de l'accroissement de la demande qui a été provoqué par les efforts déployés par les services de télédistribution pour se constituer des répertoires au moyen des grandes quantités d'émissions peu coûteuses qui sont disponibles; et de la compétence de plus en plus grande des distributeurs américains pour mettre en marché des émissions

finies. La plupart de ces émissions canadiennes ont été achetées à cause de leur prix (redevances peu élevées pour des émissions de qualité).

- i) On prévoit que les ventes de Radio-Canada vont passer de \$675 000 en 1981-1982 à environ \$1,5 million en 1982-1983. Cette augmentation est attribuable en partie aux tendances du marché qui ont été décrites plus haut et en partie à l'amélioration du positionnement et de la promotion des émissions de Radio-Canada aux États-Unis par les Entreprises Radio-Canada. PBS, Ovation Network (auparavant English Channel), certains des services télé-distribués d'émissions culturelles et familiales, et Nickelodeon, service d'émissions pour enfants, ont représenté et continueront de représenter des marchés naturels pour les émissions culturelles, les dramatiques, les documentaires, les émissions pour la famille et pour enfants qui sont produites par Radio-Canada. Mais les prix payés par ces services sont bas.

On a soutenu qu'en raison du niveau élevé des droits résiduels de l'ACTRA, il est peu rentable de vendre une grande partie du répertoire d'émissions de Radio-Canada aux services américains de télédistribution.

- ii) Trois séries pour enfants produites par des compagnies indépendantes et une série d'émissions scientifiques ont été vendues à Nickelodeon, et diverses autres émissions canadiennes produites par des compagnies indépendantes ont été vendues à des services de télédistribution et des distributeurs à des prix unitaires peu élevés.
- iii) Certaines séries canadiennes finies ont été vendues sur le marché des émissions souscrites. La série "Wayne and Shuster" a été distribuée en version adaptée par D.L. Taffner. L'émission "SCTV", qui avait d'abord été vendue sur le marché des émissions souscrites par Jack Rhodes Productions, a été achetée par NBC pour être diffusée en fin de soirée la fin de semaine. L'émission "10,000 Day War" de Michael McClear a été vendue sur le marché des émissions souscrites à divers services télé-distribués indépendants de télévision payante et à diverses stations individuelles. L'émission "Linehan and Co.", produite par City Lights, et l'émission "That's Life", produite par Global, seront vendues en janvier 1983 sur le marché des émissions souscrites comme des séries de remplacement d'une demi-heure de 26 semaines par King Features Syndicate et Rhodes Productions respectivement.

- b) Certaines séries canadiennes, qui ont été produites à l'aide de stimulants fiscaux avec le marché américain comme cible, ont réussi à pénétrer le marché américain.
- o Plusieurs des émissions spéciales d'animation d'une demi-heure de Nelvana, qui ont été distribuées par Viacom à la fin des années 70 moyennant une garantie, ont reçu une bonne cote.

- o "Evening at the Improv", série comique de fin de soirée, n'a pas encore été diffusée au Canada mais en est à sa deuxième année comme émission souscrite aux États-Unis. Une émission pilote a été produite et a servi de base à un programme de mise en marché auprès des stations individuelles par American Television Syndication Inc. L'émission a été vendue au moyen de la méthode du troc sur plus de 100 marchés.
 - o "Lorne Green's New Wilderness", série de 26 documentaires d'une demi-heure, a également été mise en marché au moyen d'une émission pilote. Un commanditaire a été trouvé, une vente préalable a été effectuée au réseau CTV et la série a été mise en marché au moyen de la méthode du troc par American TV Syndication et Total Video à plus de 90 stations.
- c) Certains producteurs canadiens et les nouveaux services canadiens de télévision payante ont recherché activement des accords de vente préalable et des co-entreprises avec les services américains de télévision payante, et ceux-ci ont recherché activement des accords de collaboration au Canada.
- o Riff Markowitz, qui est maintenant associé avec Premier Choix, a vendu à HBO et à Showtime quatre émissions spéciales de variété canadiennes qui ont été financées au moyen de stimulants fiscaux au Canada. Ces émissions seront diffusées par les services canadiens de télévision payante.
 - o "Bizarre", série comique hebdomadaire d'une demi-heure qui en est maintenant à sa troisième année de diffusion, a été vendue avant sa production à Showtime et à CTV, et a été produite en collaboration par Glenn Warren et Showtime à Toronto. Les droits de distribution internationaux sont détenus par Viacom. L'émission existe sous deux formes différentes: une version "adulte" pour Showtime et une version "familiale" pour CTV.
 - o "The Terry Fox Story", film réalisé pour la télévision, a été financé par des stimulants fiscaux canadiens en fonction de ventes préalables à HBO et CTV. Elle a été plus tard vendue avant sa production à Superchannel.
 - o "Fraggle Rock" a été cofinancée par Hansen Associates et Radio-Canada, avec un engagement de vente préalable de 36 épisodes à HBO, qui détient un créneau de deux semaines et une option de cinq ans aux États-Unis.
 - o "Somethings Afoot", comédie musicale du Broadway, est une coproduction de Premier Choix et de Showtime, qui ont accordé les droits de distribution dans leurs pays respectifs.

- o HBO s'attend à produire des émissions avec Premier Choix et Superchannel dans l'avenir.
- d) La plupart des compagnies de production canadiennes dans le domaine de la radiodiffusion (Glenn Warren, Standard, Global, Télémétropole) recherchent activement des projets de collaboration avec les services de télévision payante et les radiodiffuseurs américains.
- e) Une compagnie de distribution canadienne, Media Lab Television Inc., a constitué, depuis cinq ans, un réseau de contacts aux États-Unis et sur les marchés d'émissions étrangères. Elle favorise des accords de collaboration pour la production d'émissions canadiennes entre des producteurs canadiens et des producteurs américains, qui agiront à titre consultatif, en fonction de ventes préalables et d'autres coentreprises entre les radiodiffuseurs et les services de télévision payante canadiens, les groupes de radiodiffusion et les services de télévision payante américains, et les producteurs et radiodiffuseurs étrangers.
- f) Les meilleurs producteurs de films destinés d'abord aux salles de cinéma à Montréal ont mis au point des accords innovateurs de production et de mise en marché pour la production conjointe de films destinés d'abord aux salles de cinéma, de films réalisés pour la télévision et de mini-séries entre différents pays. Par exemple, International Cinema Corp. (John Kemeny/Denis Héroux) produisent actuellement "Louisiana", une coproduction franco-canadienne. Cette production comprendra un film destiné d'abord aux salles de cinéma et une mini-série pour la télévision, en version française et anglaise. Les coproducteurs sont ICC, Gaumont et Antenne Deux. Le financement a été assuré par la SDICC, Famous Players et l'Institut québécois du cinéma, en fonction d'accords de ventes préalables avec HBO, Antenne Deux et Radio-Canada; et avec 20th Century Fox pour la distribution dans les cinémas américains, et Orion Pictures pour les ventes dans les cinémas à l'étranger.
- g) L'étape de la constitution de répertoires d'émissions par les services de télédistribution aux États-Unis est probablement terminée. La demande de grandes quantités d'émissions finies d'un prix peu élevé fléchira et sera remplacée par la demande de nouvelles émissions originales, destinées aux auditoires spécialisés de chacun des services de télédistribution.
- h) Le centre canadien du film à Los Angeles semble rendre d'utiles services comme intermédiaire pour les producteurs canadiens qui s'intéressent au marché américain des longs métrages et des émissions de télévision. Il fournit des renseignements à jour sur l'évolution du marché américain et, parfois, des conseils et de l'aide sur la pertinence des idées et des scénarios pour ce marché. Il facilite l'introduction auprès des acheteurs et des producteurs américains. Il ne participe pas aux négociations au nom des Canadiens et ne devrait pas le faire. L'Australie et la France possèdent également des bureaux de ce genre. L'Allemagne et Israël songent à en établir.

PERCEPTION DES ÉMISSIONS CANADIENNES ET DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DE PRODUCTION PAR LE MARCHÉ AMÉRICAIN

Malgré le nombre croissant de projets de collaboration entre des producteurs canadiens et des acheteurs américains, l'idée que se font les Américains de l'industrie canadienne de production est encore influencée par des événements du passé et par leur compréhension de la politique canadienne de radiodiffusion.

Nous avons discuté avec bon nombre d'acheteurs d'émissions, de producteurs, d'agences d'artistes, de distributeurs et d'agences de publicité des États-Unis. Ils sont tous bien disposés à l'égard du désir du Canada de mettre sur pied une industrie rentable de la production d'émissions et de favoriser davantage la libre expression dans ses émissions de télévision. Ils comprenaient l'idée d'établir des normes pour le contenu des émissions, comme base d'un marché intérieur pour les émissions canadiennes, et même l'objectif qui sous-tend les exigences relatives au contenu pour les productions elles-mêmes. Ils estiment cependant que ces exigences, sous leur forme actuelle, n'encouragent pas les bonnes productions et ne favorisent pas le développement des artistes canadiens par des expériences pratiques. Selon eux, les stimulants fiscaux et financiers s'imposaient à cette étape du développement de l'industrie canadienne mais, d'ici à ce que les investisseurs canadiens deviennent plus sophistiqués, ils auront peut-être tendance à encourager la production pour elle-même.

A leur avis, les émissions canadiennes actuelles ne sont pas tellement adaptées aux marchés américains et, si la politique relative au contenu exigeait une spécificité canadienne, elles le seraient encore moins. Ils ont critiqué en particulier le manque d'expérience et de professionnalisme chez les producteurs canadiens et ont indiqué que les lacunes actuelles des créateurs nuisaient au développement rapide de l'industrie canadienne.

L'accès au marché américain dépend de l'acceptation et de la réputation des personnes ou des compagnies en cause. La perception que se font les américains des producteurs canadiens et de l'industrie canadienne constitue l'un des principaux obstacles à l'acceptation sur le marché américain. Voici quelques précisions sur leurs observations.

1. On estime que le Canada possède des installations de production excellentes et d'un coût peu élevé, ainsi que des dispositions fiscales intéressantes pour le financement des productions. Mais le Canada manque d'auteurs, de réalisateurs, de décorateurs et en particulier de producteurs expérimentés et fiables.

2. A ses beaux jours, l'allocation du coût en capital de 100 % a attiré des promoteurs et des producteurs amateurs qui étaient davantage intéressés à obtenir les commissions de démarcheurs et les honoraires de producteurs qu'à réaliser des films pour des auditoires. Les Américains considéraient bon nombre de ces producteurs comme des gens non professionnels, inexpérimentés et mal informés, et donc à éviter ou, dans le cas des moins scrupuleux, à manipuler. Ils ont donné une mauvaise réputation aux Canadiens en général, et les meilleurs producteurs canadiens commencent à peine à surmonter ce handicap.

Encore aujourd'hui, certains producteurs canadiens sont considérés comme des opportunistes, qui obtiennent des fonds grâce aux stimulants fiscaux, produisent 26 épisodes, empochent leurs honoraires de production et recherchent tardivement des marchés pour leurs émissions.

3. Le marché américain est extrêmement compétitif. Les producteurs doivent produire immédiatement une impression sur les acheteurs et ils sont jugés sur le coup. Malgré quelques exceptions, les producteurs canadiens en général sont jugés comme des gens non professionnels pour ce qui est de leur approche du marché américain et ils n'inspirent pas confiance. Ils ne semblent pas se rendre compte de l'importance de connaître le marché ainsi que ses besoins. Ils ne pensent pas en fonction de l'acheteur des émissions, de l'auditoire, de ses problèmes et des débouchés, du genre d'émissions qu'il veut, et de la façon dont la proposition du producteur correspond à ces besoins. Les idées sont habituellement élaborées de façon incomplète, mal approfondies et souvent présentées de façon médiocre et non convaincante, surtout en comparaison des projets qui sont présentés par les meilleurs producteurs américains, britanniques et européens. Ils ne comprennent pas que leur projet fait concurrence à des douzaines d'autres. Ils ne semblent pas saisir l'importance de l'étape de la création dans le processus de mise en marché.
4. On estime que les émissions canadiennes se basent sur de mauvais scénarios, sont d'un rythme trop lent et n'ont pas été produites assez rapidement pour les auditoires américains. Ce problème serait facile à régler, semble-t-il.

Cependant, et cela est beaucoup plus grave, les Américains considèrent que bon nombre de producteurs canadiens et le gouvernement du Canada n'acceptent pas que la télévision est un média populaire de divertissement, qu'ils semblent dédaigner la culture populaire du XX^e siècle et qu'il préfère une version romancée de la culture britannique et européenne du XIX^e siècle. Bon nombre d'émissions canadiennes sont trop "britanniques" et intellectuelles pour le marché général des États-Unis. Le producteur canadien Peter Pearson l'a bien dit: "Les producteurs canadiens ont tendance à se servir de la télévision comme d'une chaire." Cela ne convient pas très bien aux auditoires américains.

Bien des producteurs canadiens sont jugés trop idéalistes en ce qui concerne leurs émissions et pas assez orientés vers l'auditoire et les réalités économiques.

5. Il est difficile d'acquérir la crédibilité du marché américain sans avoir fait ses preuves. Très peu de Canadiens ont l'expérience de la production d'émissions de divertissement pour des auditoires généraux. Pour que leurs projets puissent être acceptés par les acheteurs américains, les producteurs canadiens devront travailler avec des Américains expérimentés jusqu'à ce qu'ils puissent eux aussi acquérir une bonne réputation.
6. On estime qu'il n'existe pas actuellement suffisamment d'artistes chevronnés au Canada pour appuyer une industrie qui produise des émissions populaires de qualité internationale. Il existe bien des auteurs, des réalisateurs, des décorateurs talentueux mais ils manquent d'expérience et de formation. Avant de pouvoir devenir pleinement efficaces, ils doivent obtenir cette formation et cette expérience. On a suggéré que la meilleure façon d'y arriver serait de travailler avec des professionnels expérimentés dans la production d'émissions de télévision populaires. Les Américains estiment que le système de points en matière de contenu canadien pour déterminer l'admissibilité à l'allocation du coût en capital nuit à ce processus en excluant certains types d'artistes américains auprès desquels les Canadiens pourraient apprendre leur métier et obtenir l'accès aux marchés américains des émissions.
7. La plupart des Américains ne comprennent pas pourquoi les talents créateurs canadiens très expérimentés et hautement renommés qui vivent aux États-Unis et travaillent pour la télévision américaine n'ont pas fait preuve de plus d'initiative pour aider l'industrie canadienne, ou pourquoi on n'utilise pas plus efficacement les ressources de ce groupe pour obtenir des contacts aux États-Unis et accroître les compétences des talents créateurs canadiens.

8. On estime en général que l'infrastructure nécessaire pour entreprendre, coordonner et gérer la création, la production, le financement et la mise en marché des émissions n'existe que sous une forme rudimentaire au Canada. Il existe trop peu de producteurs expérimentés pour produire des émissions populaires; les auteurs ont eu trop peu l'occasion de se développer sous la direction de professionnels chevronnés; les mécanismes de financement pour l'élaboration d'idées d'émissions et de textes sont limités; les compétences pour mettre en marché et distribuer les émissions canadiennes sur les marchés américains et étrangers sont très limitées; les banques canadiennes ne comprennent pas les besoins de financement de l'industrie ou n'y pourvoient pas; enfin, les producteurs canadiens consacrent trop de temps et d'énergie à rechercher des fonds, au détriment de leurs fonctions plus importantes dans le domaine de la création et de la gestion. Tous ces facteurs font que les Américains hésitent à s'engager pour des émissions canadiennes.

PROBLÈMES DES PRODUCTEURS D'ÉMISSIONS CANADIENNES POUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN

Les producteurs canadiens ont fait certains progrès pour pénétrer le marché américain des émissions, et certains producteurs et distributeurs canadiens étudient des façons d'accroître cette pénétration. Mais ils ont encore beaucoup de chemin à faire.

1. A l'heure actuelle, le Canada n'offre que des recettes limitées pour payer les coûts de production d'émissions d'intérêt général et de qualité internationale. La Société Radio-Canada réalise la plus grande partie de sa propre production et achète de fournisseurs américains bon nombre d'émissions populaires. Les radiodiffuseurs commerciaux importent la plupart des émissions dont ils ont besoin et ne sont assujettis qu'à des exigences minimales en ce qui concerne le contenu canadien dans les principaux créneaux. Et les nouveaux services de télévision payante ne jouiront que d'une assiette financière limitée dans un avenir immédiat.

Ce facteur accroît l'importance des revenus américains et étrangers pour les producteurs canadiens mais réduit leur souplesse au niveau de l'établissement des prix sur ces marchés. Et, comme nous l'avons vu, les redevances payées aux États-Unis ne sont pas aussi élevées qu'on le croit généralement.

Le CRIC a abordé la question d'accroître la part des émissions canadiennes aux heures de pointe.

2. Approvisionner le marché américain en émissions de télévision constitue une activité extrêmement compétitive. Les risques de ne pas mener à terme un projet sont très élevés. L'industrie américaine en est venue à établir, pour la production et la mise en marché des émissions de télévision, une infrastructure qui, pour réduire les risques et les coûts d'un échec, accorde beaucoup d'importance à l'expérience et aux antécédents de ses participants. Elle voit d'un mauvais oeil les débutants.

Au point de vue des affaires et de la création, les Canadiens possèdent une expérience très limitée de la production d'émissions destinées aux auditoires généraux car, jusqu'à tout récemment, il n'existait pas de marché au Canada et le marché américain n'avait pas besoin de participants de l'extérieur. Le Canada n'a donc constitué qu'une infrastructure bien financée, bien gérée mais limitée pour la production, le financement, le conditionnement et la mise en marché d'émissions canadiennes sur les marchés intérieurs et étrangers.

En raison de leur peu d'expérience, les producteurs et les talents créateurs canadiens ne sont pas très bien vus des acheteurs et des producteurs d'émissions américaines d'intérêt général. Cette piètre image gêne l'accès des producteurs canadiens au marché américain et les oblige, du moins au début, à travailler dès les premières phases d'un projet avec des producteurs et des distributeurs américains qui jouissent de la confiance et de l'accès du marché américain.

3. Les émissions de télévision canadiennes que le marché américain connaît le mieux ont la réputation de ne pas convenir très bien à la plupart des auditoires américains. Les Américains ont l'impression que les émissions canadiennes doivent posséder une forte spécificité canadienne, ce qui ne fait qu'accroître les doutes des Américains concernant la pertinence des émissions canadiennes pour leurs auditoires.
4. Les créateurs et les producteurs canadiens pourraient accroître plus rapidement et plus efficacement leurs compétences en travaillant avec des professionnels qui ont l'expérience de la production d'émissions de télévision pour des auditoires généraux et qui connaissent le marché américain. En raison du système de points actuel en matière de contenu canadien qui sert à déterminer l'admissibilité à l'allocation du coût en capital, il est parfois difficile de travailler avec les producteurs et les créateurs américains expérimentés qui pourraient remplir cette fonction et qui sont de toute façon nécessaires pour obtenir l'accès au marché américain et fournir des assurances aux acheteurs américains.
5. Les producteurs canadiens n'ont pas suffisamment de contacts soutenus avec le milieu américain des émissions de télévision. Ils ne peuvent établir ces contacts qu'en travaillant avec ce milieu.
6. Les émissions de télévision destinées au marché américain réussissent ou échouent aux étapes de la production. Les émissions sont mises en marché aux États-Unis à ce moment-là. La production constitue un processus dispendieux et très risqué. Bien que les services canadiens de télévision payante et la SDICC ont commencé à apporter une contribution financière à ce processus, la plupart des producteurs ne disposent pas des ressources financières nécessaires pour financer adéquatement les étapes de la production. On pourrait peut-être établir un genre de stimulant fiscal pour attirer le capital de risque à cette étape. (A l'heure actuelle, le capital de risque n'est axé que sur les émissions finies.)

Le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes, tel qu'il est proposé, ne semble pas tenir compte de l'importance de créer les émissions avec les acheteurs potentiels avant le début du tournage, ni du fait que les engagements des acheteurs reposent habituellement sur l'achèvement de ces étapes importantes, et il ne prévoit rien pour contribuer au financement de ces étapes.

7. Les banques canadiennes connaissent peu cette industrie. La qualité des productions canadiennes dépend des ventes préalables et des contrats aux États-Unis et sur d'autres marchés étrangers en vue d'assurer le recouvrement des coûts. Les banques canadiennes ne financent pas les contrats étrangers. Cet état de chose vient aggraver les difficultés que connaissent les producteurs canadiens pour trouver un financement provisoire pour la production de leurs émissions. Les producteurs canadiens sont en position désavantageuse par rapport aux producteurs américains et étrangers qui peuvent obtenir un financement bancaire.

D'après nos estimations, pour que les services canadiens de télévision payante puissent atteindre les niveaux de dépenses requis pour l'achat d'émissions canadiennes et pour que les radiodiffuseurs privés puissent satisfaire à des exigences plus élevées relativement au contenu canadien aux heures de grande écoute, les niveaux de production suivants pourraient être requis. Nous supposons que les services de programmation ont payé uniquement les redevances pour les émissions et que les producteurs ont recouvré leurs coûts à l'aide de ventes simultanées et consécutives sur d'autres marchés.

DÉPENSES ESTIMATIVES REQUISES POUR
LA PRODUCTION D'ÉMISSIONS CANADIENNES
(en millions de dollars)

	<u>1983</u>	<u>1987</u>
Services de télévision payante	\$ 85	\$265
Radiodiffuseurs privés	<u>30</u>	<u>120</u>
	<u>\$115</u>	<u>\$385</u>

Des fonds seront requis pour combler l'intervalle de 6 à 24 mois qui s'écoule entre la production et la réception des recettes provenant des ventes préalables et des autres redevances. Certains de ces fonds seront fournis par les coproducteurs mais la plus grande partie devra s'appuyer sur les engagements de ventes préalables pris par les acheteurs sur les marchés canadiens et étrangers. Les banques à charte du Canada connaissent peu cette industrie, n'ont pas le personnel nécessaire pour la desservir et ne font pas crédit en fonction de contrats américains ou étrangers, ou de contrats relatifs aux redevances. Il s'agit là d'un problème crucial pour l'industrie. Et les banques canadiennes n'ont pas toujours été disposées à accepter les engagements des nouveaux services de télévision payante comme garanties pour des prêts. Cette lacune n'a pas été compensée par d'autres types de marchés financiers.

A la suite de leurs mauvaises expériences de 1979-1980, les investisseurs se sont détournés de cette industrie et la réduction réelle à 50 pour cent de la déduction annuelle au titre de l'allocation du coût en capital a eu pour effet de faire augmenter le risque perçu. Le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes qui a été proposé est un pas dans la bonne voie mais il semble être lié trop étroitement aux ventes préalables à des radiodiffuseurs canadiens pour donner tous les résultats escomptés.

Nous estimons que les émissions produites pour les marchés canadiens de la télévision payante et d'autres marchés de première diffusion ne seront pas nécessairement rediffusées par les radiodiffuseurs privés canadiens à des dates ultérieures, et que les émissions produites pour une première diffusion par les radiodiffuseurs privés canadiens ne seront pas diffusées par la suite par les services canadiens de télévision payante. Premièrement, les genres d'émissions qui sont diffusés par ces deux types de services sont bien différents. Deuxièmement, les radiodiffuseurs privés dépendent des revenus de la publicité et des larges auditoires. A mesure que le nombre d'abonnés des services de télévision payante augmentera, l'importance de l'auditoire de la radiodiffusion pour les reprises diminuera. Dans la meilleure des situations, les radiodiffuseurs paieraient des redevances peu élevées pour des émissions déjà passablement recyclées.

8. En raison de son faible marché intérieur, le Canada ne sera probablement pas en mesure d'appuyer des compagnies de production de grande envergure à l'exemple du modèle américain. Les grandes compagnies de radiodiffusion et de télévision payante formeront probablement les centres de gravitation de l'industrie de la production. Ce facteur soulève la question du rôle de ces compagnies dans la production et la mise en marché des émissions de télévision.
9. L'importance du marché canadien pour les émissions canadiennes pour enfants a diminué à la suite de l'interdiction de la publicité au cours des émissions pour enfants. Durant les heures où les enfants constituent des auditoires importants, les radiodiffuseurs ont substitué aux émissions pour enfants des séries de divertissement pendant lesquelles ils peuvent diffuser de la publicité. Cette tendance va à l'encontre des objectifs visés et devrait être réexaminée.

