

PERIODO  
PRESIDENCIAL  
003764  
ARCHIVO

# AUSTRAL



# COMUNICACIONES

JUIN 1992

# Le **C**oncept

## AUSTRAL

Le projet présenté ici est la création d'une HOLDING DE COMMUNICATION agissant dans les secteurs de la Télévision, de la Presse, de la Musique, du Cinéma, des Spectacles, de la Vidéo et de la Technologie des communications.

Le coeur du projet est l'établissement d'une chaîne de télévision à péage

- dont la cible est parmi les 400.000.000 d'habitants de culture hispanique du continent américain.
- dont la programmation, élément clé de réussite, sera fondée sur l'unité de langue et d'imaginaire latinoaméricain.
- qui diffusera à travers le satellite INTELSAT 6 la programmation transnationale à son réseau de stations terrestres présentes dans chaque pays cible.

La Holding établie au Chili - pays offrant un environnement économique et des infrastructures propices au développement du projet - sera :

- chargée de la gestion du réseau international
- le centre principal de diffusion des émissions
- le centre international de production de la chaîne
- amenée à développer les autres activités du groupe :

pour favoriser son insertion dans l'espace culturel latinoaméricain pour profiter de la dimension panaméricaine du projet.

# Sommaire

## **A. Le Projet AUSTRAL** **3**

### **A1. UNE CHAINE A PEAGE EN AMERIQUE LATINE** **3**

A11. Le potentiel Sud-Américain **3**

A12. L'offre d'AUSTRAL **4**

A13. Le contexte télévisuel **7**

### **A2. LA BASE CENTRALE : LE CHOIX DU CHILI** **11**

A21. La situation économique **11**

A22. Le marché Chilien **14**

A23. Le contexte télévisuel **16**

## **B. Le Développement du projet** **24**

### **B1. MISE EN OEUVRE DU RESEAU** **24**

B11. Fonctionnement du réseau international **24**

B12. Développement de la couverture géographique **26**

B13. Principes de mise en oeuvre et organisation **28**

### **B2. ELEMENTS DE PROGRAMMATION** **30**

B21. La programmation "en boîte" importée **30**

B22. La programmation basée sur la production propre **31**

### **B3. ASPECTS FINANCIERS** **34**

B31. Plan d'investissements **34**

B32. Analyse économique et financière **35**

## **C. La Diversification** **41**

C1. AUSTRAL DIFUSORA SA **41**

C2. AUSTRAL ELECTRONICA ALTA TECNOLOGIA SA **42**

C3. AUSTRAL INMOBILIARIA SA **42**

C4. AUSTRAL MUSICA SA **42**

C5. FILM INVEST SA **42**

# Le **P**rojet AUSTRAL

## A.1 UNE CHAÎNE A PEAGE EN AMÉRIQUE LATINE

### A.1.1 Le potentiel Sud-Américain

#### a) L'économie en Amérique Latine

La "décennie perdue" c'est le nom qui a été donné, en Amérique Latine, aux années 80. Cette décennie révèle des économies très protégées, avec une ferme orientation vers la substitution des importations, montrant de considérables secteurs dominés par une forte présence de l'État, des syndicats trop puissants et, en plus, une dette extérieure insupportable, un chômage élevé, une dégradation des termes de l'échange et une hyperinflation

Bref, cela a été, apparemment, le résultat de l'application d'une politique par trop protectionniste inspirée par une conception produite par les économistes de la CEPAL et cela depuis les années 60, conception qui a été abandonnée.

Le Chili a probablement commencé à se profiler comme modèle à partir du moment où ce pays a réorienté son économie. Cette expérience a exercé, plus tard, une influence sur le reste des pays de la région.

Dans son dernier rapport semestriel, Michael Mussa, Directeur d'Etudes du F.M.I., a pu commenter la forte augmentation des taux de croissance du Chili, de l'Argentine, du Mexique et de Venezuela. Le Pérou, le Brésil et le

Nicaragua révèlent des taux inférieurs étant donné la récente réorientation de leurs économies.

Le F.M.I. prévoit pour 1992 une croissance mondiale de 1,4% soit la moitié des 2,7% estimés pour la croissance latino-américaine.

La façon dont le processus négatif a été renversé est démontré par l'entrée des capitaux étrangers qui a atteint en 91 le chiffre record de 40 Md US\$, c'est à dire trois fois plus qu'en 1990.

Pendant cette période se sont créées plusieurs associations sous la forme de "joint ventures" entre des sociétés nord-américaines et latino-américaines pour ouvrir des marchés nouveaux. Le rapport de Salomon Brothers de février 1992 présente un tableau encore plus optimiste puisqu'il assure que le volume global d'investissements étrangers et de "joint ventures" s'élève en 1991, pour le Mexique, l'Argentine, le Chili, et le Brésil à la somme de 50 milliards de dollars.

D'après Georges Landau, ancien Ambassadeur des Etats Unis au Chili et aujourd'hui Président de la Société des Amériques, cette situation de prospérité doit se prolonger jusqu'à l'année 2000: quand l'Europe de l'Est pourra offrir les avantages que l'Amérique Latine peut déjà montrer.

Les appréciations de Landau peuvent être renforcées par le rappel d'autres considérations qu'il semble utile de souligner ici:

\* La lenteur de la récupération économique des Etats Unis après dix-huit mois de récession, laisse prévoir une croissance de 2,5% pour 1994. Le déficit record de 400 milliards de dollars en 1992 implique une sévère contraction des dépenses publiques pour les années à venir.

\* La faible rentabilité des marchés nord-américains fait penser que le sous-continent américain deviendra de plus en plus attractif puisque ses marchés sont très porteurs.

\* Les difficultés qui commencent à se révéler maintenant au Japon déterminent, tout au moins, un début de prudence quand on regarde les marchés d'Orient.

\* Le prix qu'a dû payer l'Europe Occidentale pour conserver une certaine tranquillité après les sérieux bouleversements en Europe de l'Est, ne favorise pas l'idée qu'une relance de l'activité économique soit possible en Europe dans un proche avenir.

\* Finalement, il vaut la peine de rappeler qu'il y a quelques semaines, à Santiago du Chili, Monsieur Jacques Despots, Directeur du Commerce extérieur de la France, a émis une appréciation "très positive" sur l'opportunité actuelle de réaliser des affaires et des opérations commerciales avec le Chili et d'autres pays d'Amérique Latine.

## b) Démographie

Il est important d'ajouter aux considérations déjà exposées afin de fonder l'affirmation concernant la récupération économique de la région ; celles qui sont liées aux indices de la croissance démographique. Ceux ci représentent un avantage considérable pour les opérations à développer par un système de communication de masse. Cet avantage peut être observé dans le tableau comparatif qui montre la situation dans les pays concernés par le projet AUSTRAL et en France (annexe A1 "Taux de croissance de la population concernée par le projet").

L'analyse des taux de croissance montre qu'en quelques années les populations des pays de l'Amérique Latine se multiplient par deux: en revanche, quelques pays de l'Europe, et notamment l'Allemagne, demandent des siècles pour arriver à doubler leur population (annexe A2 "Multiplication de la population concernée par le projet").

## A.1.2 L'offre d'AUSTRAL

Les changements politiques et économiques en Amérique Latine ont provoqué une claire amélioration de la qualité de vie des groupes socio-économiques hauts et moyens: ce sont ces groupes qui ont aujourd'hui le désir de voir le changement du paysage audio-visuel latino-américain et qui devraient constituer l'essentiel de la clientèle d'une chaîne à péage. Le contexte social actuel permet donc de pronostiquer que cette opération d'implantation de chaîne à péage se développera dans des conditions -climat social, culturel et politique- très favorables à l'atteinte de ses objectifs commerciaux.

### a) Manques et attentes du public Latino-Américain

#### 1. Développement d'une demande

Même "un pays en voie de développement" connaît, aujourd'hui, une croissance du secteur des loisirs. Cette croissance commence à inquiéter les responsables des chaînes de télévision et des agences de publicité. Ce phénomène se traduit par une tendance à ne pas allumer le téléviseur. Le nombre de postes éteints a augmenté sensiblement, traduisant une certaine irritation du public provoquée par la mauvaise qualité de la programmation des chaînes, public qui, par conséquent se voit attiré par d'autres propositions (certaines impliquant d'ailleurs l'usage du téléviseur). Le Chili commence à reproduire ce qui est arrivé depuis longtemps dans d'autres pays: le câble, les émissions en 2,6 GHZ, les images diffusées par satellite, etc invitent l'usager à se servir du téléviseur pour s'amuser sans regarder les émissions des chaînes traditionnelles.

A tout cela il faut ajouter que le téléviseur sert, aussi à passer son temps libre en s'amusant avec les jeux vidéo ou avec les ordinateurs associés au poste, sans oublier le magnétoscope. L'augmentation de la quantité de restaurants, de discothèques et de clubs sportifs représente aussi une sérieuse concurrence pour la télévision traditionnelle. Ce processus révèle un changement dans les comportements sociaux face aux loisirs. La reprise de l'économie place la société face à de nouvelles possibilités pour dépenser son

temps libre.

## 2. Absence européenne du paysage télévisuel latino-américain

Signalons également que l'incapacité de l'Europe à définir une politique qui lui assure, par l'emploi des moyens de communications de masse, une présence minimale dans un sous-continent qui lui est pourtant étroitement lié par son histoire a permis à la puissante industrie audiovisuelle nord-américaine d'établir un monopole de fait.

La chaîne devra donc véhiculer une importante présence européenne pour proposer à ce vaste public une alternative culturelle qui a pratiquement disparue du sous-continent américain. Il ne s'agit pas d'établir une concurrence quelconque contre l'audio-visuel nord-américain, compétition qui serait animée par des motivations douteuses; il s'agit tout simplement, de normaliser une situation devenue de plus en plus absurde. Cette "normalisation" va donc dans le sens de l'Histoire et cet argument ne doit pas être pris à la légère ou comme une formulation purement théorique. Les conséquences qui se dégagent du fait de négliger cette prémisses sont tout à fait pratiques: l'essor d'une présence industrielle, commerciale et même politique passe, d'abord, par la démonstration de l'existence d'une alternative: le latino-américain de cette époque ne sait même pas si l'Europe constitue une alternative tout simplement parce qu'il l'ignore.

Cette ignorance vient de l'absence de l'Europe des petits écrans de l'Amérique Latine. A l'époque de la "culture de l'image" tout ce qui n'existe pas en image -ou dans l'image- s'estompe de la connaissance culturelle; or sans une connaissance culturelle il n'y a pas de décisions à caractère pragmatique.

## 3. Opportunité pour une programmation alternative

Cela veut dire que cette "normalisation" ne peut être fondée sur une invasion culturelle, étrangère au public latino-américain. Ce public ne refusera pas une initiative qui lui fera retrouver ses racines historiques et culturelles dont il a été privé par l'action d'une puissante et intelligente machine commerciale d'une grande efficacité, associée à la passivité et à l'absence d'imagination -dans le secteur audio-visuel- de la métropole culturelle où se trouvent les origines du monde latino-américain.

Deux remarques sont adressées à ceux qui seront tentés de penser que ces arguments extrapolent quelque peu une situation ou qu'ils représentent des propos excessifs.

Premièrement la position adoptée par le projet AUSTRAL, dans ce domaine, n'implique pas que ce choix culturel repose sur des considérations purement théoriques, sentimentales ou rhétoriques. Ce choix est fortement influencé par une réflexion qui sert de base à une stratégie commerciale: l'audio-visuel européen a été tellement banni des écrans de l'Amérique que favoriser sa pénétration -si petite soit-elle- est devenue une bonne affaire. On a envie d'en savoir plus à propos de l'Europe. Le public latino-américain -depuis plusieurs années- est saturé des produits nord-américains de "série B". Et surtout cet appétit pour une alternative audio-visuelle est plus fort dans les publics composés par les groupes socio-économiques hauts et moyens -plus conscients de leurs origines européennes - qui constitueront, justement, l'essentiel de la clientèle de la chaîne AUSTRAL.

Deuxièmement, tout ce qui a été exposé ne veut pas dire que les produits audio-visuels de l'Europe pourront remplir la totalité des besoins d'une grille de programmation de la chaîne. Loin de là: AUSTRAL estime que cette présence, en pourcentage, pourra combler le tiers, au maximum, des nécessités de programmes. Ces 30% constituent, précisément, une très importante "richesse commerciale". Le reste de la programmation devra être complétée par les produits audio-visuels nord-américains et, aussi d'une façon importante, par la production latino-américaine. Concernant cette dernière AUSTRAL devra se positionner comme le moteur d'une dynamique à développer. Ce sont ces éléments essentiels -l'audio-visuel européen et l'audio-visuel latino-américain- qui configureront la force d'attraction de l'alternative audio-visuelle proposée par la chaîne AUSTRAL.

La confirmation du bien fondé de cette position est venue, d'abord, de l'écho que la définition du projet AUSTRAL a trouvé auprès des diffuseurs d'Amérique Latine prêts à s'associer à cette entreprise, qui acceptent la validité des arguments présentés par AUSTRAL. Une réaction encore plus enthousiaste est venue -et c'était normal- de la part des artistes latino-américains, soient-ils réalisateurs, acteurs, chanteurs ou musiciens. AUSTRAL a interrogé les acteurs potentiels pour savoir, d'abord, s'il existait "une volonté nationale et latino-américaine"

d'encourager ce projet. Ces résultats extrêmement positifs font dire à AUSTRAL que l'idée de ce projet est mûre depuis longtemps, mais qu'elle n'a pas trouvé, jusqu'à présent, son exécutant.

Il est évident, aussi, que ces interrogations permettent de dire maintenant que les milieux liés à la banque, à l'industrie et au commerce attendent que les définitions pragmatiques de ce projet soient arrêtées et énoncées pour prendre position quant à une intervention directe dans cette opération.

## b) Caractéristiques du projet

### 1. L'opportunité pour changer le paysage audio-visuel Latino-Américain

Le sous-continent américain constitue la seule région au monde réunissant tant de pays unis par une même langue: le castillan ou espagnol. Mais il y a aussi un imaginaire commun. Ce sont là les deux points fondamentaux que notre projet veut traduire en rentabilité commerciale.

A ces deux avantages offerts par "une unité de langue" et "une unité d'imaginaire", ajoutons que la technologie moderne offre une autre sorte d'unité: celle produite par les satellites, lesquels peuvent unir, aujourd'hui, toutes les Amériques avec les images émises à partir d'un seul point géographique.

Il y a quelques semaines, lors d'une conférence à Santiago, quelques spécialistes de la télévision venus des USA et de l'Angleterre ont affirmé que la pay TV n'est pas, commercialement parlant, la télévision de demain: elle est celle d'aujourd'hui. Cette conviction est, aussi, la nôtre.

L'un des avantages d'AUSTRAL est constitué par le fait que cette idée est déjà mûre depuis longtemps dans l'esprit du public chilien et latino-américain. Même s'il ne peut pas le définir il s'agit d'un public prêt à admettre que pour disposer "d'une autre télévision" il faudra la payer. L'Amérique Latine présente donc un retard qui laisse le champ libre à une initiative qui réponde aux souhaits d'un certain public.

Si l'on dit ici qu'il s'agit "d'un certain public" il faut comprendre que le projet AUSTRAL prend en compte, d'une façon très sévère, un fait essentiel qui constitue une des différences objectives entre les pays de la société industrielle riche et ceux du Tiers Monde: le découpage de la société en classes sociales y est beaucoup plus fort et plus

marqué dans ces derniers. Ce sont les classes sociales hautes et moyennes hautes qui présentent de plus en plus le désir de compter sur une télévision alternative et qui ont les moyens de se payer cette alternative. Autrement dit, il s'agit d'une minorité: d'où la sévérité des prévisionnels d'AUSTRAL qui essaient de reproduire, par rapport aux calculs et prévisions réalisés, le tissu social des pays développés pour définir quantitativement l'éventuelle clientèle. Ce public minoritaire dispose de revenus semblables à ceux dont dispose un habitant de l'OCDE et possède des motivations culturelles similaires à celles qui opèrent dans les réactions des hommes de cette société. Ce public devrait donc montrer -à priori- un comportement face à une chaîne à péage proche de celle qui a été montrée par le public des pays de l'OCDE où les expériences des chaînes à péage ont connu un succès notoire.

### 2. L'unité de langue et d'imaginaire

Ici, en Amérique Latine, tout est à faire, absolument tout. Tourner le dos à "l'imaginaire de l'Amérique Latine", faire exactement ce que font "les autres chaînes" latino-américaines, serait décevoir gravement une clientèle qui attend une télévision alternative, une "autre télévision". Se limiter donc à la diffusion de films -si bons soient-ils- ou à celle des spectacles sportifs -si attractifs ou passionnants soient-ils- ce serait perdre ce qui, sûrement, constitue l'élément de plus grande séduction, de plus remarquable originalité - donc la perte d'un élément de différenciation d'une grande force commerciale: l'exploitation de "l'imaginaire latino-américain".

Suivre cette politique de programmation ne constitue pas un grand risque: on sait depuis longtemps que les émissions "produites à la maison" -quand elles possèdent un certain niveau de qualité- battent largement aux "ratings" les programmes importés.

C'est ainsi qu'un effort particulier sera dédié à la production de la fiction, secteur qui sera un vrai miroir ou le public verra si la qualité promise par la chaîne se reflète. Les grands romanciers de l'Amérique Latine ont écrit des histoires d'amour, d'aventures, dramatiques, tendres ou comiques, dont la force du récit -même au niveau très populaire- dépasse, et de très loin, l'efficacité que l'on veut voir dans les productions des "telenovelas" de l'actuelle télévision latino-américaine. Il ne doit pas s'agir de donner à cette chaîne une soi disant

qualité fondée sur un "élitisme" douteux. Les grands écrivains de l'Amérique Latine - anciens et nouveaux, connus et moins connus - sont, avant tout, des créateurs "populaires": tout simplement ils ont été abandonnés parce qu'il a été plus intéressant d'acheter "le prêt à porter" de l'audio-visuel.

Il faut répéter que la présence simultanée et permanente de tous les talents latino-américains à l'écran est la seule façon de profiter de "l'unité de langue" et de "l'unité d'imaginaire" en tant qu'éléments d'une grande force d'attraction et de séduction. Les grands acteurs de tous les pays d'Amérique Latine, les chanteurs latino-américains les plus appréciés par le public du sous-continent, les réalisateurs les plus cotés, les journalistes les plus prestigieux et même les techniciens les plus respectés seront toujours présents dans les réalisations de la chaîne. Car c'est justement le respect de cette riche diversité - démontrée clairement par la présence sur la chaîne de toute l'Amérique Latine - qui fera cette chaîne, qui produira "l'unité à l'écran", élément d'intégration donc d'attraction et d'ensorcellement. En effet, chaque abonné, paraguayen, équatorien, argentin ou vénézuélien, recevra - dans une compréhension parfaite puisque "l'unité de langue et d'imaginaire" est un élément tout à fait objectif - les artistes et les talents de son pays qui exprimeront pour son plaisir, son identité nationale et celle qui le fait appartenir à l'Amérique Latine qu'il rêve unie et intégrée.

### A.1.3 Le contexte télévisuel

#### a) Menaces virtuelles venues d'une concurrence éventuelle

Une des opportunités dont entend profiter le projet AUSTRAL est que jusqu'à présent les grands groupes latino-américains de communication n'ont pas su ou n'ont pas voulu définir un projet dont l'objectif serait de répondre à des motivations qui constituent l'attente d'un certain public pour se voir proposer une nouvelle télévision qui augmente la richesse de ses choix concernant les loisirs.

Jusqu'à présent, elles n'ont pas défini un projet à dimension continentale: leurs efforts se limitent à essayer d'obtenir une pénétration d'autres marchés par la simple diffusion ou vente de leur programmation nationale.

Mais il est vrai que depuis quelques mois les grands groupes de télévision du sous-continent américain montrent une certaine agressivité dans l'internationalisation de leurs actions. Un groupe latino-américain représentant une grande puissance dans le domaine de la télévision est la chaîne brésilienne GLOBO. Il s'agit d'une société qui a, par sa taille, les moyens pour développer une action au niveau continental. Jusqu'à présent, GLOBO a réussi une bonne distribution de ses "telenovelas" auprès des différentes chaînes d'Amérique Latine, concurrencée en cela par les produits mexicains et vénézuéliens du même type. Pour l'instant, GLOBO n'a pas défini de projet, mais s'inquiète de l'offensive de TELEVISA, son concurrent principal en Amérique Latine. La compagnie brésilienne débute quelques actions lançant les bases de premières négociations ayant pour objectif de tester les réactions des autres diffuseurs latino-américains, tout en sachant que la langue portugaise représente un élément de blocage dans un contexte entièrement hispanique, un désavantage pour une "internationalisation" plus poussée.

TELEVISA, puissant groupe de télévision mexicain, a commencé depuis un an une grande offensive dont l'objectif principal est d'étendre son influence sur tout le sous-continent américain. L'opération se réduit généralement à l'achat d'une chaîne étrangère ou à la prise de participation dans le capital social d'une chaîne étrangère qui puisse



assurer un droit de décision important en particulier quant à la programmation. On connaît l'action de TELEVISA au Pérou qui devrait conduire à l'achat de studios de production pour s'adapter aux exigences de la réglementation péruvienne et parvenir au contrôle d'une chaîne de télévision. Une opération similaire est en train de se dérouler en Argentine. En s'alliant à VENEVISION, autre important réseau de télévision d'Amérique Latine (groupe vénézuélien Cisneros), TELEVISA est parvenue à acheter aux Etats Unis la Chaîne UNIVISION qui appartenait au groupe Hallmark: cette opération, conclue en avril de cette année, permet au groupe mexicain un retour sur le marché de la télévision en langue espagnole aux USA, pays duquel il avait été chassé au nom de la réglementation nord-américaine. Au Chili, TELEVISA est entré dans le capital social de la chaîne 9 - MEGAVISION- à hauteur de 49%. Le résultat de cette offensive d'internationalisation de la télévision mexicaine au Chili, se traduit par la diffusion d'un important nombre de programmes mexicains. Cette "invasion" impose aux téléspectateurs chiliens des variétés, séries, vedettes, informations qui relèvent d'un environnement extrêmement éloigné de leur culture et de leurs préoccupations. Bien que la production mexicaine touche "l'imaginaire" des classes populaires, celles-ci commencent à révéler une certaine irritation en raison de cette apparition massive et subite d'une programmation mexicaine qui a le caractère d'une invasion. Pour les groupes socio-économiques hauts et moyens ces programmes venus du Mexique sont les modèles d'un mauvais goût qu'ils refusent.

Il est évident que ces réflexions ne sont issues que d'exemples et ne constituent pas une théorie sur les médias. Cependant, nous sommes convaincus que l'erreur principale entre autres- de l'essai "d'internationalisation" d'une programmation nationale sud-américaine à travers le sous-continent vient de l'oubli qu'il y a un seul pays au monde qui puisse s'offrir le luxe de mener, avec succès, une telle offensive: les USA.

C'est un aspect essentiel que le projet AUSTRAL n'a pas négligé: à partir de l'opportunité offerte par "l'unité de langue" et "l'unité d'imaginaire" une chaîne internationale doit illustrer cette diversité dans sa production et dans sa programmation, c'est à dire donner sa place à chaque identité latino-américaine de façon à ce que cette présence de multiples identités

culturelles soit pour Canal Austral un facteur de différenciation et de succès.

Car "internationaliser" signifie pour les opérateurs latino américains actuels mettre en place un seul système télévisuel pour l'ensemble du continent, et ceci a généralement pour conséquence l'uniformité. Au contraire, cette unité implique justement une diversité, c'est à dire la prise en compte d'identités différentes qui constituent l'unité. Les initiatives actuelles consistent en des opérations "d'internationalisation" d'une programmation mexicaine, vénézuélienne ou brésilienne. Il faut admettre -si l'on reste cohérent avec ce qui a été dit précédemment- que "l'unité d'imaginaire" favorise le fait que le public d'un pays latino-américain accepte de bon gré la diffusion d'une "telenovela" produite dans un autre pays du sous-continent. On admet une "internationalisation" mesurée des programmes. Mais l'amener à l'invasion massive d'une programmation nationale exportée et diffusée sans respect des spécificités culturelles locales, inverse le mécanisme favorable de "l'unité d'imaginaire" qui devient alors une cause de rejet.

Quoi qu'il en soit, les menaces virtuelles d'une concurrence, introduites sous la forme d'un "projet à caractère international", ne pourraient venir que de TELEVISA ou de GLOBO, étant donné que VENEVISION, du Venezuela, ne montre aucune intention de développer ses activités sur le continent. Cependant il faudrait pour que se précise une vraie menace au projet AUSTRAL, que ces groupes de télévision définissent un vrai projet latino-américain et qu'ils ne se contentent pas d'actions commerciales destinées à la promotion de leur programmation nationale.

Enfin, il faut souligner qu'il n'existe aucun autre projet, en Amérique Latine, développant un concept de chaîne à péage, idée originale encore jamais abordée par les grands groupes sud américains. Aujourd'hui cependant les diffuseurs du sous-continent ont compris ce qu'est "la globalisation" des systèmes de communication, c'est à dire la nécessité de s'intégrer à de grands groupes internationaux pour mieux survivre ou celle de créer -s'ils en ont les moyens- des circuits qui amèneront cette "globalisation". Une éventuelle menace viendrait donc -et ce n'est actuellement pas le cas- d'une concurrence qui arriverait à définir un projet et qui a les moyens de le réaliser.

## b) Réglementations Latino-américaines

Les différentes réglementations qui régulent les activités de la télévision en Amérique Latine se limitent à définir une chaîne cryptée dans les mêmes termes que ceux employés pour la définition d'un système par câble, c'est à dire "un système de télévision fermé", avec tous les avantages et les inconvénients qui découlent de cette conception.

Dans ce chapitre on a pris en compte seulement les aspects juridiques concernant les pays avec lequel AUSTRAL COMUNICACIONES a déjà développé un rapport concret, tout en entamant les négociations qui doivent aboutir à la composition pratique de cette chaîne internationale. Il est utile de signaler que la tendance actuelle, en Amérique Latine, est d'encourager l'intégration continentale par le biais des systèmes de communication. Cette orientation ressort clairement de l'accord signé entre l'Argentine et le Chili en 1990 et publié dans le Journal Officiel du Chili le 11 février 1991. Cet accord établit dans son article III, alinéa P, "le développement de tout projet orienté vers la coopération pour l'intégration des Télécommunications entre les deux pays". L'alinéa Q du même article exprime: "l'encouragement pour que les services de radiodiffusion prennent en compte les nécessités socioculturelles de nos pays afin de développer une intégration régionale". Seules ont été présentés ici les aspects des dispositions réglementaires directement liés au projet.

### PEROU:

Les concessions sont réglementées par le Décret-Législatif N°5 du 11 novembre 1991, modifiant le Décret-Loi N°19.020 dont les articles principaux indiquent:

22: Pour développer des services publics de diffusion il faut une concession. Pour offrir des services privés seront nécessaires les autorisations, les permis et les licences.

23: Pour obtenir l'autorisation qui permet la prestation des services de diffusion, on exige que tous les actionnaires soient de nationalité péruvienne.

31: Le règlement contrôlera d'une façon spécifique que pendant les horaires d'audience enfantine soient diffusés seulement des programmes à caractère éducatif, culturel ou de divertissement propres à ce type d'audience.

46: Seront considérés services de radiodiffusion ceux qui peuvent être reçus librement et directement par tous les publics. Ces services incluent les émissions sonores et celles de télévision.

### BOLIVIE:

D'après les normes actuelles -chapitre II, N°6- une concession doit se soumettre aux conditions suivantes:

"La concession d'un canal de télévision sera accordée, dans le cas de personnes physiques, seulement à des citoyens boliviens. Dans le cas de personnes juridiques, seulement à des sociétés commerciales légalement constituées. Celles-ci doivent être composées de façon à ce que, au moins, les 3/4 du capital avec droit de vote soient contrôlés par des citoyens boliviens ou par des sociétés qui réunissent les mêmes conditions".

Le rapatriement des bénéfices est assujéti à 10% d'impôts, mais ce rapatriement ne présente aucun problème pratique. Il n'y a pas, non plus, de restriction quelconque en ce qui concerne l'achat de programmation étrangère ou de produits audio-visuels étrangers. Il n'existe pas une restriction concernant la grille de programmes, sauf la disposition qui exige que les programmes pour un public adulte commencent à 21 heures.

### VENEZUELA:

Le pourcentage de production nationale est de 40% en tenant compte des coproductions.

Tout ce qui concerne ce secteur est réglementé dans le Décret numéro 2.701 du 11 janvier 1989.

En ce qui concerne la programmation, les dispositions réglementaires sont peu claires et il n'existe pas de normes concernant les fréquences UHF codifiées. C'est ainsi que l'article 19 du Décret, déjà mentionné, dit que "ce qui n'est pas prévu par ce règlement sera résolu par le Ministère des Transports et Communications selon les normes en vigueur".

La licence pour une chaîne UHF seulement pourra être concédée à une personne naturelle et la société opératrice doit être à 80% vénézuélienne.

## PARAGUAY:

51% de la propriété de la station doit être paraguayen, il n'y a pas de problèmes pour le rapatriement du capital d'une société ou pour acquérir une programmation étrangère.

## EQUATEUR:

La législation en vigueur dépend du Registre Officiel numéro 785 du 18 avril 1975. Celle-ci sera probablement modifiée par un Projet de Loi, présente le 27 mars 1992 dernier, qui change le concept de "concession" par "autorisation". L'article 4 dit ceci:

"L'autorisation pour l'utilisation d'une fréquence radioélectrique sera accordée pour une période qui ne devra pas excéder 5 ans, mais pourra être renouvelée par d'autres périodes de la même durée".

Le concessionnaire d'une fréquence doit être équatorien.

## A.2 LA BASE CENTRALE : LE CHOIX DU CHILI

*La décision de choisir le Chili comme point de départ et axe de soutien à l'implantation d'un groupe de communications dans toute l'Amérique Latine, a été le produit de l'analyse la plus objective possible, ainsi que d'une réflexion dont les premières données sont liées à la santé économique affichée par le Chili depuis quelques années .*

*La stabilité des équilibres macro économiques et la clarté des règles du jeu offrent une base saine pour développer un projet de cette envergure.*

### A.2.1 La situation économique

#### a) Conjoncture interne

Voir Annexe 1

Déjà en 1991, le taux de l'inflation chilienne signalait une situation exceptionnelle pour l'Amérique Latine: 18%. Il ne faut pas oublier qu'un bon nombre de pays sud-américains, connaît, depuis longtemps, des taux d'inflation à quatre chiffres. Le Chili présentera en 1992 un panorama encore meilleur que celui de l'année passée: 12% à 15% (2, 5% au 30.04 pour l'année en cours). (Voir annexe "Inflation au Chili)

Le plan pour combattre l'inflation s'est appuyé sur la définition de politiques monétaires, de change et de taux douaniers. L'exercice fiscal révèle, à nouveau, un excédent. En effet, l'influence de la réforme concernant la fiscalité, imposée en 1990, et une certaine relance de l'activité, ont contribué à accroître les revenus provenant des impôts d'environ 12% (modifiant ainsi à la hausse les estimations budgétaires). Par ailleurs l'épargne fiscale est de l'ordre de 2% du PIB.

Rappelons que l'économie de ce pays est très ouverte et que ses règles sont claires. Les exportations, en augmentation constante, y jouent un rôle très important et représentent les 2/3 du PIB.

La croissance s'est quant à elle stabilisée aux alentours de 6% . A partir de cette politique, les accords multilatéraux se multiplient sans arrêt; tel le traité de libre échange signé avec le Mexique en Septembre dernier.

En 1991, le Chili a repris la dynamique qu'avait montré son économie jusque là (ceci après le ralentissement programmé de 1990) parvenant, après huit ans de croissance sans interruption à un PIB/HAB. supérieur de 16% à celui de 1981.

L'analyse sectorielle du PIB montre que le secteur représenté par les Transports et les Télécommunications occupe la première place. D'autre part, on observe un taux de chômage qui diminue révélant même un déficit de main d'oeuvre qualifiée pour les secteurs de l'Agriculture, de l'Industrie et du Bâtiment.

Tout au long de 1991, le Chili a développé ses échanges avec 167 pays des 5 continents pour un montant de 16,5 milliards US\$ (dont 9 milliards US\$ d'exportations et 7,5 milliards US\$ d'importations. La balance affiche donc un solde positif de 1,6 milliards US\$, soit 47% de plus qu'en 1985 et 2,5% de plus par rapport à 1990.

Si l'on prend comme base l'année 1985, le montant des échanges commerciaux a augmenté, en moyenne, de 153%. L'incidence des exportations a été de 136% et celle des importations de 174%.

Certains changements furent fondamentaux. La diversification des exportations est un des exemples les plus frappants. Depuis longtemps, le Chili basait l'essentiel de son économie presque exclusivement sur ses exportations de cuivre, qui représentaient 95% des revenus du pays. Aujourd'hui ces exportations représentent moins de 45%, ce qui est très loin de la situation des années 60 et du début des années 70.

A ceci s'ajoutent les considérations d'observateurs étrangers participant à l'activité économique et financière chilienne. C'est ainsi que quelques banquiers étrangers basés au Chili estiment qu'il ne représenterait aucun risque pour les investisseurs ; le fait

que les bons de la dette extérieure chilienne soient cotés à 91% peut justifier cette affirmation. La politique de privatisation et de stimulation destinée à attirer des investissements étrangers afin que les activités de ce pays puissent se développer a porté ses fruits.

Les mécanismes qui ont provoqué l'intégration de ces capitaux sont variés.

## b) Statuts des investissements étrangers

### - DECRET-LOI 600

Celui-ci détermine les normes qui régulent l'entrée des capitaux étrangers. Il est appliqué aux personnes juridiques ou physiques étrangères et, également, aux personnes chiliennes résidentes à l'étranger.

#### Les types d'investissements

Le Décret-Loi permet les possibilités suivantes pour les investissements:

- Convertibilité en monnaie étrangère
- Biens physiques
- Technologie
  - Crédits associés à un investissement étranger
  - Capitalisation des crédits liés à la dette extérieure
  - Capitalisation des bénéficiaires avec le droit de rapatrier ces bénéficiaires.

#### Apports en capital

Ce mécanisme permet que l'apport réalisé par l'investisseur étranger ne soit pas assujéti à un impôt quelconque. Le montant minimal de l'apport est de 25 000 US\$ et il doit être liquidé dans le marché bancaire au taux officiel après accord entre les parties.

Une fois que la requête pour concrétiser l'investissement est approuvée par le Comité des Investissements Etrangers, il faut signer un contrat entre l'investisseur étranger et l'Etat du Chili. Ce contrat établit les garanties données à l'investisseur et détermine les conditions, qui seront stables pour une période de dix ans (Prorogeable à 20 ans pour de très gros investissements).

Après signature du contrat, l'investissement peut être concrétisé, diligence qui peut être accomplie par l'intermédiaire de n'importe quelle banque commerciale, et cela partiellement ou dans sa totalité. Les investissements qui dépassent les 5 millions

US\$ feront l'objet d'un accord préalable du Comité des Investissements Etrangers.

Il a été dit que peuvent être rapatriés les capitaux et les bénéficiaires, néanmoins, les capitaux ne pourront pas être rapatriés avant trois ans à compter de leur date d'entrée dans le pays.

Il est utile de signaler que cette alternative présente un avantage intéressant: c'est la possibilité d'opérer avec l'emploi de programmes SWAP, lesquels, octroyés par les banques, protègent l'investisseur des dévaluations inattendues. Les dollars, par exemple, sont encaissés à la Banque Centrale du Chili et liquidés en monnaie locale, mais ils peuvent être rachetés à un prix établi qui prend en compte le différentiel d'inflation nationale/internationale.

### - Chapitre XIV des normes de changes internationaux

Cette autre procédure d'investissement diffère du Décret-Loi 600 sur certains points.

Il n'y a pas d'accord contractuel avec l'Etat, mais les investisseurs reçoivent un certificat d'investissement qui garantit le rapatriement, toujours assujéti aux régulations de la Banque Centrale du Chili.

Il peut être appliqué seulement quand l'investissement est réalisé en monnaie étrangère et il ne peut s'appliquer lorsque les négociations concernent les biens physiques ou les technologies de quelque sorte.

L'investissement minimal, dans ce cas, est de 10 000 US\$.

### - Chapitre XIX des normes de changes internationaux

Cette méthode a été très employée dans les opérations d'investissements étrangers. Ceux-ci étaient liés à la dette extérieure chilienne, mais depuis que celle-ci est cotée à 91% de sa valeur, les frais qui y sont associés s'avèrent trop élevés ou bien empêchent l'obtention d'avantages convenables. C'est la raison par laquelle cette méthode cesse d'être utilisée.

Hormis ce qui a été déjà expliqué, il faut signaler que les crédits externes devraient subir un "encours obligatoire". La Banque Centrale retient maintenant pour une période d'un an l'équivalent de 20% d'un investissement étranger réalisé suivant les modalités correspondant au crédit, rétention qui ne rapporte aucun intérêt.

D'autre part, les autorités du système économique chilien savent qu'il y a encore plusieurs secteurs dans lesquels le pays doit améliorer sa situation ou bien la consolider.

C'est ainsi que la politique de l'Etat,

indépendamment de l'effort privé, tente d'obtenir des accords avec les pays que les Chiliens considèrent comme des alliés positifs de l'effort économique et commercial. Le premier pays est certainement les Etats Unis.

Déjà au mois de mars 1991, les représentants des grandes banques mondiales -et particulièrement de celles des Etats Unis- vinrent au Chili pour consacrer définitivement le succès montré par la bonne organisation de l'économie chilienne, puisqu'ils annoncèrent officiellement que "le Chili pouvait réintégrer le marché international des capitaux grâce à la solidité montrée constamment depuis plusieurs années".

Deux faits importants provenant des USA ont renforcé l'optimisme des Chiliens. Le premier concerne un projet imaginé par le Président Bush, avec le soutien des responsables qui l'accompagnent, dénommé "Initiative pour les Amériques". Ce projet implique l'octroi de crédits, principalement par l'intermédiaire du Banco Interamericano, qui devront être utilisés dans des pays d'Amérique Latine.

Pour le Président Bush, ce type de crédit doit être accordé à des pays Américains qui ont démontré un maniement responsable de leur économie jugée à la solidité de l'organisation économique.

Le premier et unique pays qui ait obtenu un crédit au sein de "l'Initiative pour les Amériques" est le Chili.

Ceci n'est pas un rapport technique traitant la situation économique du Chili mais un dossier montrant les aspects qui, bien que présentés de façon synthétique, peuvent donner un fondement à la décision d'avoir choisi le Chili comme pays pilote pour un projet d'envergure continentale impliquant l'implantation d'un groupe de communications dont les activités débiteront dans ce pays mais sans oublier que la perspective d'extension concerne tout le continent américain.

Cela veut dire que ces remarques qui concernent des aspects liés à l'économie (Voir annexe "bases de planification), n'accordent nullement au Chili une prééminence quelconque par rapport au talent dont une chaîne de télévision internationale a besoin. Ce talent et cette capacité créative seront montrés par tous les pays qui composent, ensemble, le génie latino-américain - dans un système de communication de masse, système qui sera le leur et non pas celui d'un seul pays.

Signalons que plusieurs sociétés françaises -certainement attirées par cette stabilité- se sont installées au Chili.

Celles qui se trouvaient déjà dans le pays depuis un certain temps ont accéléré le rythme de leurs activités; d'autres se sont établies au cours de ces dernières années (voir annexe 2).

## A.2.2 Le marché Chilien

### a) Indicateurs de consommation

La population du Chili atteint les 13 384 467 habitants (dont 5 795 075 dans la tranche d'âge 15/39 ans), conformément aux estimations de l'Institut National de Statistiques. La distribution par sexes est de 49,37% d'hommes et de 50,63% de femmes.

Par ailleurs, le taux de chômage est de 5% pour 1991 (1989: 6,5%, 1990 : 5,0 %). Voir Annexe B.

D'autre part, l'indice des rémunérations fut entre 1988 et 1990 le suivant:

1988	289,98
1989	395,77
1990	443,83

Si l'on prend toutes les couches sociales du pays par rapport à la possession de biens, la situation est la suivante:

Classes -->	Hauts	Moyens	Bas
<b>Biens</b>			
TV	98,2	96	88,4
TV couleur	96,1	88,7	45
TV B/N	69,3	70,5	68,7
Magnétoscope	68,5	27,6	3
Radio	98	98,2	98,2
Téléphone	90,7	47,6	3

Source : ACHAP 1991

Un autre élément à remarquer, qui rend compte des habitudes de consommation des personnes et des foyers chiliens, est la possession de comptes courants bancaires et de cartes de crédits. Conformément aux informations données par la Super Intendance des Banques du Chili, la

possession de comptes bancaires des personnes, est la suivante:

Soldes moyens US\$	Nombre	% du total
Entre 0 et 2560	571087	85 %
Entre 2561 et 5360	50296	7,5 %
Entre 5331 et 10670	26284	4 %
Entre 10671 et 32020	18180	2,7 %
Plus de 32020	7381	1,1 %
<b>Totaux</b>	<b>673228</b>	<b>100 %</b>

Source : Banque Centrale du Chili

Type de carte	Titulaires	Additionnels
Nationale	414176	226977
Internationale	109164	68054
<b>Total</b>	<b>523340</b>	<b>295031</b>

Source : Banque Centrale du Chili

(a) Les principales cartes de crédit en service dans les pays sont: VISA, DINNERS, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS, MAGNA

### b) La chaîne à péage

L'étroitesse du marché publicitaire chilien et le nombre excessif de chaînes déjà en activité, rendent risquée une intervention au niveau du secteur de la télévision de "libre réception". Cette voie, explorée par des études réalisées par AUSTRAL, laisse prévoir une perte de 23 millions US\$, pronostic qui se dégage d'un prévisionnel à trois ans (voir annexe C).

\* La chaîne à péage consiste en l'émission d'un signal télévisé codé reçu exclusivement par les abonnés au système, présentant des programmes "haut de gamme", ce qu'implique un effort particulier au niveau des ventes et du suivi du public.

\* La programmation se transforme en l'axe central d'attraction pour les abonnés, ce qui signifie une exigence de qualité sans faille.

\* Les abonnés acquièrent un service exclusif de télévision, ce qui oblige à émettre un signal de haute qualité technique.

\* Emettre le signal en deux modalités selon les horaires qui se définissent par :

- Codé
- En clair

#### Avantages de cette possibilité

- Bien que cette chaîne surgit à l'intérieur d'un paysage audio-visuel que l'on a défini comme mûr, il nous semble clair qu'il s'agit d'une grande innovation par rapport au marché de Latin-Américain. C'est "un produit audio-visuel nouveau" tout à fait inconnu dans le sous-continent américain.

- Ce qui a été dit précédemment doit éveiller, assez vite, un intérêt particulier de la part des éventuels abonnés et des agences de publicité puisque même "le concept de qualité" est représenté, dans ce cas-la, par le fait qu'un public déjà fatigué par une télévision de "libre réception" pourra voir des films de haute qualité sans coupure publicitaire. Un rapport de FLACSO sur les comportements du public par rapport à la télévision signalait, déjà en 1988, que le principal reproche que ce public adresse à la télévision est le nombre excessif de coupures publicitaires, surtout au milieu d'un film. La liste de nouveautés séduisantes représentées par ce "produit nouveau" serait longue: on a donné, à peine un exemple. Une conséquence de ce contexte audiovisuelle est l'existence, dans certaines couches sociales de la population chilienne et latino-américaine, de la conviction que si l'on veut disposer "d'une autre télévision" il faudra la payer. Cette situation, est elle, aussi, "mûre".

- C'est un avantage évident celui de se rendre indépendant de la publicité. Cela veut dire, également, se rendre indépendant des risques qui sont encourus quand on dépend de la décision de quelques agences de publicité, risques qui sont dispersés à l'intérieur d'une foule d'abonnés.

- En dehors des recettes provenant des abonnés, il y a, également, une certaine marge de bénéfices qui viendra de la publicité. D'autre part, la qualité de la programmation laisse prévoir des

encaissements provenant des ventes aux "chaînes fenêtres" et d'autres ventes à quelques pays étrangers.

- Il semble clair qu'un autre aspect qui attirera l'intérêt d'un certain public pour s'abonner, est la possibilité de voir un film à des jours différents et à des horaires différents étant donnée la rotation propre de ce type de chaîne: 4 ou 6 diffusions d'un film, tout au long de quelques semaines, libèrent de "l'esclavage" auquel nous soumet la télévision traditionnelle.

- Cette chaîne doit assurer à l'abonné que tout événement d'importance -et peu importe le sujet ou l'endroit du monde où il se produise- sera montré à l'écran : les efforts de ce type de chaîne, dans ce domaine, seront récompensés par l'accroissement de l'adhésion du public.

- En ce qui concerne les informations, cette chaîne apportera un élément de différenciation, avec un concept tout à fait nouveau dans le sous-continent américain: "une autre façon de voir le monde", la vision Européenne de l'information, ce qui représente une garantie importante dans la protection d'une certaine objectivité. Jusqu'à présent "la façon de voir le monde" est importée des USA. La chaîne AUSTRAL continuera à importer les images des USA, mais tout en donnant "l'autre vision". Ceci est souhaité par le public de l'Amérique Latine. Pour donner un seul exemple, le plus récent: jusqu'à fin mai -et il n'y a aucune raison que cela change dans un proche avenir- le téléspectateur chilien n'avait aucune idée de ce que représentent les accords de Maastricht, ni de ce que cela veut dire. Ce serait une nouveauté -même si cela représente une "nouveauté" pour un européen- d'expliquer à l'Amérique Latine qu'une bonne partie du monde occidental actuel se joue à l'intérieur de cette discussion européenne.

- Une chaîne internationale construit autour d'elle, par le seul fait de son existence, une forteresse qui la met à l'abri d'une concurrence traditionnelle. La concurrence devrait venir d'une autre chaîne internationale de ce type, menace qui a été commentée auparavant.

- Il faut mesurer l'importance que peut représenter pour la qualité de cette chaîne et son efficacité, l'apport d'un savoir faire venu d'Europe, et tout ce qui peut aider AUSTRAL à établir des différences plus solides entre cette chaîne et celles du secteur traditionnel.



- Cette chaîne doit essayer d'établir des rapports plus serrés avec les centres de production de l'Europe afin de compter sur des produits audio-visuels de grande qualité, ce qui lui permettra de séduire son public. Il faut envisager un programme réaliste de coproduction qui, même en étant modeste au départ, peut être l'amorce d'une action de plus grande ampleur.

- La diffusion de films de qualité est, bien entendu, l'un des éléments essentiels pour assurer la réussite de la chaîne. Il a déjà été dit que la télévision latino-américaine se distingue par sa capacité à émettre des produits médiocres "séries B". Et il a été dit, aussi, que la seule diffusion du cinéma européen, même ancien -mais encore inconnu en Amérique Latine- serait un grand élément de "différenciation". Les gens des années 50 ou 60 se rappellent des films soviétiques, tchèques, polonais, italiens ou français de l'époque. Tous souhaitent les revoir: en tous les cas -et sans doute- même ces vieux films seraient les champions de l'audience face aux médiocres productions toujours présentées par les chaînes traditionnelles. Quant aux nouvelles générations, elles ont entendu parler de ces films anciens: elles rêvent de compter sur une occasion de les voir.

### A.2.3 Le contexte télévisuel

D'une façon plus approfondie on présentera ici des données et des réflexions faisant référence à la télévision au Chili. On trouvera également en annexe D une vision générale d'autres activités liées aux communications grand public.

Un des aspects essentiels qui marque pour une société son passage au stade de société industrielle est la diminution des heures de travail. L'effet le plus direct sur le mode de vie est l'augmentation du temps libre, qui a entraîné un accroissement considérable des industries de loisirs. .

Si l'on regarde le paysage audio-visuel des pays industrialisés d'Europe et d'Amérique du Nord on peut observer aujourd'hui que le "menu audio-visuel" offert à l'utilisateur peut satisfaire la boulimie la plus vorace. La densité du réseau des chaînes traditionnelles -nationales ou frontalières- la quantité des réseaux câblés, des chaînes à péage ou pay TV, des satellites de diffusion offrent plus d'images que le petit écran ne peut en contenir.

#### a) L'offre

##### Le processus de développement

La télévision est un secteur dont le développement s'est produit tardivement au Chili, comparativement aux autres pays les plus importants d'Amérique Latine.

En effet, il y a eu des pays leaders, tel Cuba qui, déjà à la fin des années 40, faisait des essais dans un domaine où seulement les pays industrialisés réalisaient leurs premières expériences.

Néanmoins, on peut affirmer que ce fut pendant les années 50 que les systèmes de télévision latino-américains ont commencé à proliférer et à se développer. Ceci concerne les nations qui offrent les marchés les plus importants d'Amérique du Sud, spécialement le Mexique, le Brésil et l'Argentine.

Le Chili, à l'époque, ne possédait pas une dynamique lui permettant de se doter d'un système de télévision: en 1954, pendant la visite du Président argentin -le Général Perón- au Chili, les argentins vinrent à Santiago du Chili avec une unité mobile en-

tière afin de montrer aux chiliens des images télévisées. Cette démonstration fut un événement de grande importance.

C'est en 1962 -devant l'enthousiasme soulevé par le Championnat Mondial de Football organisé par le Chili- que la télévision chilienne connaît ses débuts. Les premières expériences se limitèrent à la retransmission de matchs de football.

Peu nombreux étaient ceux qui possédaient un poste de télévision; les restaurants de Santiago -la seule ville qui pouvait assister, grâce à la télévision, à de tels matchs- gagnèrent beaucoup d'argent en proposant, simplement, des déjeuners avec le droit de regarder la télévision de l'établissement.

Après cet événement qui a rendu la télévision définitivement importante pour la société chilienne, les autorités créèrent une réglementation pour encadrer cette activité qui révolutionna le système de la communication de masse.

#### Les premières définitions

Une grande partie de cette première étape et des mesures qui suivirent a été conçue par quelques chiliens qui sont aujourd'hui membres de ce groupe de communication travaillant conjointement avec des professionnels français dans la définition de ce projet.

Le Chili fut le seul pays d'Amérique qui décida de copier le modèle européen, c'est à dire, de donner à la télévision le caractère et le statut d'un service public.

Néanmoins, ce modèle européen ne fut pas entièrement respecté: le pouvoir exécutif chilien laissa le soin à l'Assemblée Nationale de choisir entre une télévision contrôlée par des entreprises et des capitaux et une télévision contrôlée par les pouvoirs publics.

L'Assemblée choisit la dernière alternative, mais décida, par rapport au modèle européen, de suivre un chemin différent, ce qui représenta une originalité adaptée aux spécificités du pays: la tutelle de la télévision revenait aux Universités.

L'Université du Chili, l'Université Catholique de Santiago et l'Université Catholique de Valparaíso constituent la base du développement de tout le système de télévision chilien actuel.

Il ne faut pas croire que la programmation de ces chaînes soit purement culturelle: leur activité est rapidement devenue commerciale et elles ont pu compter très vite sur des ressources financières provenant du secteur de la publicité, la seule façon de financer une activité dans un pays qui n'avait pas imposé

un système de financement comme la redevance. L'influence du modèle européen intervient sur ce plan: les programmes ne peuvent être patronnés directement par l'annonceur -l'objet étant de garantir le contrôle absolu de l'Université sur le contenu des programmes- et ne peuvent pas non plus être interrompus par des coupures publicitaires, par ailleurs limitées à un certain nombre de minutes par heure.

C'est à la fin des années 60 que l'Etat chilien intervient directement dans le domaine de la télévision, mais toujours selon une conception de service public copiée sur le modèle européen.

La chaîne 7 -Télévision Nationale du Chili- apparaît à cette époque; elle compte sur le support financier de l'Etat et peut donc monter un véritable réseau national, tâche peu évidente dans un pays de 5 000 Km de long, traversé de reliefs montagneux importants.

Les autres chaînes avaient seulement pu installer des réseaux territoriaux partiels, lesquels ne permettaient en aucune façon une couverture nationale.

C'est la chaîne 7 qui fait appel à la technologie française puisque les émetteurs et l'équipement qui ont servi pour habiller techniquement la 7 ont été installés par THOMSON.

La présence française dans la communication et dans les moyens de diffusion, à un niveau de première importance, date donc de cette époque.

En 1978, la télévision chilienne décide d'introduire les images en couleurs ce qui est autorisé par le gouvernement de l'époque.

Egalement le régime du Général Pinochet provoqua l'apparition de la télévision privée dont le début concret ne s'effectuera que sous l'actuel régime et qui implique la fin d'un vrai monopole de la télévision établi en faveur des Universités du pays.

Les concessions des fréquences de télévision s'accordent pour les émissions en VHF, UHF et pour celles auxquelles on a donné le nom de "services limités". A cette dernière branche appartiennent les chaînes cryptées en 2,6 GHz et le câble. A cette date, les autorités ont octroyé 156 concessions et il y a encore 83 fréquences disponibles. Cependant, à Santiago, après l'attribution accordée à AUSTRAL il n'y a aucune fréquence disponible.

## Les chaînes traditionnelles de "libre réception"

A Santiago :

Chaîne 2 Accordée aux Radios Cooperativa Vitalicia, mais elle n'a pas encore commencé ses activités.

Chaîne 4 La RED

Chaîne 5 Université Catholique de Valparaíso

Chaîne 7 Télévision Nationale du Chili

Chaîne 9 MEGAVISION

Chaîne 11 Université du Chili

Chaîne 13 Université Catholique de Santiago

Il faut signaler que le Chili, comme la plupart des PVD montre une concentration urbaine anormale dans sa capitale : plus de 5 millions pour un pays d'un peu plus de 13 millions d'habitants; . Santiago, ainsi que les concentrations urbaines voisines de Valparaíso et la ville balnéaire de Vina del Mar et Concepcion (VIIIème région), représentent pratiquement 70% de la population du pays. Ceci signifie qu'un nouveau système de télévision doit privilégier, en priorité, la couverture de ces villes.

### CANAL 9, MEGAVISION

Le premier système de télévision contrôlé par des capitaux privés est la chaîne 9, laquelle occupe une fréquence VHF avec le nom de MEGAVISION. Elle a commencé ses émissions en 1990.

L'Etat, pour pouvoir concéder les rares fréquences disponibles dans la région de Santiago dut recourir aux appels d'offres afin de recevoir les propositions des groupes privés.

Le prix qui a été payé à l'Etat pour la fréquence 9 a été de 12 000 000 US\$.

Cette chaîne, reçue au début seulement dans la capitale, Santiago a commencé il y a quelques mois à être reçue d'autres villes du pays, effort qui se poursuit l'ambition étant de devenir un réseau national.

Cette chaîne émet à partir de 7:30 du matin jusqu'à 1:30 du matin. Sa couverture actuelle, est de 70% du territoire national .

Il faut ajouter à cela que MEGAVISION, après dix mois de

fonctionnement, enregistre une perte de 8 millions de dollars dans ses opérations. Pour 1992 on estime une perte de 7 millions US\$. Sans doute sont-ce ces pertes opérationnelles réelles et projetées qui ont poussé les responsables de MEGAVISION à rétrocéder 49% de ses actions à la société mexicaine TELEVISA.

TELEVISA est un conglomérat qui contrôle 85% de la télévision mexicaine. 75% de ses actions sont possédées par la famille Azcarraga. L'essentiel du reste appartient pour 9,11% à Miguel Aleman (de la famille d'un ancien Président de la République) et pour 6,30% à Guillermo Canedo, l'actuel Président de "l'Organisation de la Télévision Ibéro américaine". TELEVISA possède 3 réseaux nationaux de télévision plus un quatrième pour la région métropolitaine. Cette compagnie, en employant le satellite, diffuse ECO, système qui émet des informations vers 55 pays différents et à 211 chaînes du Mexique. La société possède aussi une dizaine de stations radio et en tant qu'éditeur de musique (Melody et America). TELEVISA se situe à la troisième place du marché. Dans le secteur du cinéma, elle contrôle une grande partie de la distribution cinéma et, au même temps, elle est propriétaire d'un important nombre de salles de cinéma. Quoi qu'il en soit -et d'après la revue "Business-Week"- le groupe TELEVISA a perdu 300 millions US\$ en 1991 après l'échec d'une publication sportive des USA qui était contrôlée par le groupe mexicain. En suivant une politique d'expansion dans le domaine des communications, TELEVISA est arrivé à pénétrer le marché des Etats Unis en organisant la chaîne de télévision en langue espagnole SIN (Spanish International Network) qu'elle a du vendre plus tard en raison d'une forte pression des autorités nord-américaines appuyés par la législation en vigueur aux USA. Cette chaîne est devenue UNIVISION, laquelle -ce qui a déjà été dit- vient d'être rachetée en avril 1992 avec une forte participation de TELEVISA. En dehors des activités liées aux communications, cette compagnie contrôle deux équipes professionnelles de football et possède d'importants droits sur le Estadio Azteca capable de recevoir 110 000 personnes.

### CANAL 4, LA RED

Cette chaîne est le deuxième système privé de télévision qui a fait son apparition dans le paysage audio-visuel chilien.

Ses difficultés techniques sont évidentes, étant donné que même la couverture de la

région métropolitaine (Santiago) est assez imparfaite ou médiocre.

IL n'y a pas longtemps, "LA RED" est arrivée à surmonter quelques uns de ses problèmes techniques en même temps que ses signaux atteignaient la région de Concepcion, ce qui lui permet d'assurer une couverture qui équivaut à 40% du total du pays.

C'est la seule chaîne qui émet 24 heures sur 24. Les programmes qui commencent après minuit se réduisent, dans l'essentiel, à la diffusion de "vidéo clips".

"LA RED" a choisi en tant que cible le public populaire, en essayant de séduire les groupes socio-économiques du bas de l'échelle et cela dans l'espoir de compter sur les bénéfices d'un confortable "rating" d'audience

### CANAL 2

La dernière fréquence VHF qui restait a été accordée à RADIO COOPERATIVA VITALICIA, leader du marché de la radio au Chili. Il semble que cette société -qui se trouve face à quelques difficultés pour trouver les ressources nécessaires au montage de cette opération- envisage de démarrer ses activités en 1994.

### CANAL 5, UNIVERSITE CATHOLIQUE DE VALPARAISO

C'est la chaîne la plus ancienne du pays. Elle couvre 36% du territoire national. Ses émissions débutent à 7:30 du matin pour finir à 23:30.

Ses efforts se concentrent sur la région de Valparaíso et celle de Santiago. Depuis toujours, la part de marché conquise par cette chaîne a été très réduite, et cette chaîne n'enregistre que très peu de variations dans le temps.

C'est le public infantin qui constitue la cible principale de la programmation.

### CANAL 11, UNIVERSITE DU CHILI

Cette chaîne a commencé ses activités pratiquement avec ses émissions en direct du Championnat Mondial de Football de 1962. Même si elle possède des concessions qui lui permettraient de couvrir tout le territoire national, sa couverture réelle, aujourd'hui, ne dépasse pas 57%.

La tonalité de cette chaîne a oscillé, depuis toujours, entre culture et "entertainment", sans que jamais Canal 11 n'ait défini une position claire pour les téléspectateurs et les

agences de publicité.

A présent cette chaîne conserve quelques rapports avec des chaînes régionales, qui reçoivent quelques programmes cédés par Canal 11.

Ces émissions vont de 6:30 du matin jusqu'à minuit.

### TELEVISION NATIONALE DU CHILI

La naissance de cette chaîne date de 1968. Jusqu'à avril 1992, elle était la chaîne de l'Etat, mais elle est devenue, à partir de cette date une entreprise autonome de l'Etat.

A partir de 1992, cette chaîne a commencé à émettre à partir de 6:00 du matin jusqu'à 1:30 du matin. Sa couverture atteint 97% du territoire national. Son audience appartient aux groupes socio-économiques moyens et bas: à présent, cette chaîne est la deuxième du pays en termes de parts de marché.

### CANAL 13, UNIVERSITE CATHOLIQUE DU CHILI

Le réseau de cette chaîne est équivalent à celui de Télévision Nationale puisque que Canal 13 couvre 94% du pays. Les émissions commencent à 10:20 heures du matin pour finir à 1:30 du matin. Canal 13 est le leader de la télévision chilienne tant par les "ratings" d'audience que par ses parts de marché publicitaires.

Il semble clair qu'une bonne gestion de la chaîne, prolongée tout au long des années, ajoutée à un respect rigoureux de ses engagements vis-à-vis des fournisseurs internationaux de programmes comptent pour beaucoup dans le succès régulier de la chaîne.

Le public ciblé par Canal 13 est celui qui appartient aux groupes socio-économiques hauts et moyens hauts.

- les autres supports TV

### LE CABLE

Il n'existerait aujourd'hui pas plus de 7000 connexions au câble à Santiago, ce qui ne peut pas être considéré comme une quantité significative pour une ville de plus de 5 millions d'habitants.

Parmi les six stations de câble qui opèrent dans la région métropolitaine pratiquement la totalité est constituée d'opérateurs qui se limitent à rediffuser pour le Chili quelques systèmes internationaux dont les émissions sont transmises par satellite.

## INTERCOM, CHAINE DE JOURNAUX "EL MERCURIO"

La motivation de départ de la société éditrice "El Mercurio" a été d'essayer une redéfinition des activités propres à un groupe de presse en s'appuyant sur un autre média: le choix a été porté sur le câble. Mais il est clair que cette initiative n'a pas été favorisée puisque le câblage actuel de la ville de Santiago est encore très réduit.

L'offre actuelle de programmation d'INTERCOM est la suivante:

CABLE CINE, HBO OLE, ESPN, TVE, CABLE FAMILIA, CNN, ECO, RAI, CABLE, TVFRANCE (Antenne 2), TELEMUSICA.

Son plan de marketing a été appuyé dernièrement par la distribution de HBO OLE dont la publicité d'INTERCOM assure qu'il s'agit de la "chaîne de films et de spectacles la plus prestigieuse au monde, ce qui permet d'offrir à l'abonné plus de 30 exclusivités par mois d'un haut niveau".

- \* Installation US\$ 97
- \* Tarif mensuel US\$ 20

Les contrats signés avec INTERCOM n'imposent pas une période minimum.

## METROPOLIS

Ce système de câble opère seulement pour une commune du Grand Santiago, celle de Nunoa. Son offre diffère de celle d'INTERCOM seulement par des chaînes d'Argentine et du Venezuela, en plus des chaînes chiliennes de "libre réception".

HBO OLE, METROPOLIS, TNT, TELEFE, ESPN, CABLEVISION, TELEVEN, CNN, LIBERTAD, ATC, C-SPAN/WORLDDNET, TVE, RAI, ECO.

Son plan de marketing propose un branchement gratuit et son tarif est de 17 US\$ par mois, payés d'avance.

D'autres systèmes de câble -avec une programmation identique à celles déjà décrites- ont intéressé des investisseurs désireux de développer cette activité dans leur région.

### L'avenir du câble

Actuellement, l'avenir du câble n'est pas très clair. Il dépend évidemment, pour

beaucoup, de la complexité de son installation. Les pouvoirs publics par la définition générale du système de communication qu'ils imposent, détiennent donc de fait son avenir.

Depuis quelques temps -il est vrai- on annonce une nouvelle loi qui doit réguler le panorama assez anarchique et confus que présente le Chili dans le domaine des communications. Bien que le réseau téléphonique du pays semble être le meilleur d'Amérique Latine, ce développement s'est produit dans des conditions juridiques et réglementaires ambiguës. Seule une réforme clarifiant la situation peut débloquer des initiatives privées pour l'instant dans l'attente. Parmi ces initiatives, certaines pensent développer rapidement le câblage du Chili par l'emploi de la fibre optique ce qui donnerait au câble les conditions requises pour son extension.

## "TV MAX"

C'est un distributeur qui opère depuis 1991. C'est une chaîne codée en 2,6 GHZ. Les signaux distribués sont les mêmes que ceux qui sont émis par les autres opérateurs.

En fait, TV MAX est un moyen d'étendre la couverture du câble aux quartiers de Santiago qui ne sont pas encore câblés.

SPECTRO, MAXI MUSIC, TNT, CNN, HBO OLE, MINI MAX, ESPN, TVE.

Mettant à profit son mode particulier de diffusion, TV MAX annonce qu'il arrive là "où les autres ne peuvent pas arriver" et "cela sans publicité 24 heures sur 24". Le prix à payer par l'abonné se décompose de la manière suivante:

- \* Décodeurs et antenne US\$ 71
- \* Paiement mensuel US\$ 16
- \* Frais du contrat d'inscription US\$ 260

(\*) Le problème que doit affronter TV MAX est celui du piratage.

## b) L'audience

L'étude des indices d'audiences permet d'évaluer les tendances du secteur de la télévision et ainsi d'établir des projections. Pour cela, on a demandé la collaboration d'une agence de publicité et d'études de marché: TIME.

Or les résultats qui se dégagent des régressions pratiquées montrent pour la période janvier 87 -janvier 91- une baisse de

Tableau N°5

## RATING PERSONNES MOYENS

## PAR CHAÎNE

1987 à 1991

	Lun/Ven	Sam	Dim
Canal 11	2,7 à 2,5	1,4 à 0,8	0,9 à 0,7
TVN	9,2 à 6	5,2 à 4	9,3 à 5
Canal 13	8,7 à 8,5	16,3 à 8,5	9,6 à 8,5

Source Time 1991

l'audience, toutes chaînes confondues.

Quoi qu'il en soit, il convient d'avoir à l'esprit qu'à compter du mois d'avril 1991 et cela pour la première fois au Chili, fonctionnent 6 chaînes simultanément, raison pour laquelle les chiffres d'audience, selon TIME, et les chiffres d'investissement publicitaire, de MEGATEC, doivent être considérés avec précaution.

### c) Demande liée à une chaîne de libre réception

A la lumière des chiffres donnés, et à celle des analyses et projections réalisées (Voir annexe C), apparaissent clairement les conclusions suivantes:

1. le marché de la télévision chilienne se trouve dans une période de stabilisation et de consolidation, puisque l'on a déterminé l'attribution de la totalité des fréquences VHF, UHF ainsi que la majorité de celles qui permettent l'exploitation des "SERVICES LIMITES".
2. Le marché de la télévision de "libre réception" est dominé par deux concurrents principaux (la chaîne 13 et TVN) qui représentent une force difficile à ignorer et à déstabiliser.
3. Les consommateurs montrent une tendance à se désintéresser de la télévision, ce qui a une incidence sur les indices d'audience, qui montrent une baisse affectant toutes les chaînes de "libre réception".
4. L'investissement publicitaire en télévision révèle une forte corrélation avec le PIB du pays et les leaders actuels ont une part de marché très élevée.

Si l'on admet le bien fondé de ces conclusions, il est possible d'affirmer que l'introduction d'un nouvel acteur dans le paysage audiovisuel chilien, peut suivre deux possibilités qui impliquent de :

- Considérer que la télévision de "libre réception" est un produit complètement mûr: cela veut dire, aussi, que ni les agences de

publicité, ni le public, attendent de grandes nouveautés.

- Compter sur une programmation ("en boîte" et propre) qui soit capable, par sa qualité, d'atteindre un niveau d'audience attrayant pour les annonceurs et les agences de publicité.

- Prendre en compte que pour financer une grille de programmation garantissant un minimum de 6 points en "rating moyenne" et des revenus de 34 millions de US\$, par an (indispensable pour un bon fonctionnement compétitif), il est nécessaire de prévoir un investissement de 36 MUS\$. - Ne pas négliger le fait que les concurrents leaders comptent sur le "know how" et sur des moyens suffisants pour pouvoir affronter un nouveau concurrent inconnu sur le marché (situation dont souffrent les nouvelles chaînes 4 et 9).

- Ne pas oublier que l'expérience vécue par les annonceurs et les agences par rapport aux nouvelles chaînes privées qui entrèrent sur le marché entre 1990 et 1991, détermine qu'ils exigeront, de la part d'une nouvelle chaîne, une présence de plusieurs mois afin de tester l'efficacité de la programmation promise, et avant de s'engager financièrement, ce qui représente un double coût, puisqu'on programmerait le meilleur sans avoir de recettes publicitaires. L'adhésion éventuelle des annonceurs sera donc lente.

Conclusion sur la possibilité d'une chaîne de TV à "libre réception": L'étroitesse du marché publicitaire chilien et le nombre excessif de chaînes déjà en activité, rendent extrêmement risquée une intervention au niveau du secteur de la télévision de "libre réception". Cette voie, explorée par des études réalisées par AUSTRAL, laisse prévoir une perte de 23 000 000 US\$, pronostic qui se dégage d'un prévisionnel à trois ans.

### d) Législation

Il y a deux lois -complémentaires entre elles- qui régulent le système de télévision au Chili:

la loi 18.838 du 30 septembre 1989 qu'a créé le Conseil National de la Télévision -loi qui a été reformée par la loi 19.131 du 8 avril 1992- et la loi générale des Télécommunications qui connaîtra, aussi, une réforme.

Ces lois signalent que toute la télévision chilienne est soumise à la vigilance et au contrôle du Conseil National de la Télévision, lequel est composé de onze membres exerçant leur mandat pour une période de 4 à 8 ans.

La loi 18.838 définit ce qu'il faut comprendre par "un correct fonctionnement" des services de télévision, qui doivent montrer dans leur programmation "un aspect des valeurs morales et culturelles qui sont celles de la Nation; de la dignité des personnes; de la protection de la famille; du pluralisme politique; de la démocratie; de la paix; de la protection de la nature et de l'habitat; de la formation spirituelle de la jeunesse...".

L'article 9 modifié déclare que "sont considérés services limités de télévision ceux qui ne sont pas de libre réception, comme le câble, les chaînes cryptées, la fibre optique, etc...".

L'article 5, N°1, dit qu'il faudra "le vote de sept de ses membres en exercice pour que le Conseil National déclare l'annulation d'une concession ou pour décider la suspension des émissions...".

Le N°2 ajoute qu'il faudra "la majorité absolue des membres en exercice pour modifier ou accorder une concession; pour condamner un concessionnaire à condition que la pénalité ne soit pas la suspension des émissions ou l'annulation de la concession...".

La lettre l de la loi exprime que "le Conseil devra définir les normes pour empêcher l'émission de programmes qui présentent une violence excessive, de la pornographie ou la participation d'enfants ou d'adolescents à des actes contraires à la morale...".

L'article 13 dit que "le Conseil ne pourra pas intervenir dans la programmation des services de télévision de libre réception ni dans celle des services limités de télévision.

Cependant, il pourra:

a) Adopter des dispositions qui empêchent la diffusion des films qui n'ont pas été qualifiés par le Conseil de Censure Cinématographique et des programmes ou des annonces de publicité qui soient contraires à la morale ou à l'ordre public...".

b) Déterminer l'heure à partir de laquelle les chaînes pourront émettre des films dont le visa de censure prévoit leur interdiction au public de moins de 18 ans ..."il est interdit l'émission des films qui ont été refusés par le Conseil de Censure Cinématographique".

L'article 18 signale que "seulement pourront être titulaires d'une concession d'un service de télévision de libre réception et pourront l'utiliser, à n'importe quel titre, les personnes physiques ou morales, de droit public ou privé, constituées au Chili et domiciliées dans le pays. Ses présidents, ses directeurs, ses gérants, ses administrateurs et ses représentants légaux seront chiliens...".

## e) Le marché de la vidéo cassette

Le marché de la vidéo a commencé à se constituer d'une façon significative à partir de l'année 1986. Cette activité a connu un démarrage assez dynamique puisqu'en trois ans se sont créées 84 sociétés de distribution qui ont alimenté les 1200 vidéo clubs chiliens dénombrés en 1989. C'est essor est essentiellement dû à une dérogation fiscale sur les magnétoscopes et les cassettes, considérés comme produits de luxe, élevée à 30 %.

En conséquence même les classes sociales les moins favorisées ont pu s'équiper. : en 1991, d'après les informations de la Banque Centrale du Chili, le parc chilien comptait 750000 appareils. Pour certains pays concernés par le projet, les chiffres sont :

- Argentine 2500000
- Colombie 1200000
- Pérou 400000
- Uruguay 250000
- Vénézuéla 430000

En ce qui concerne ce marché, il faut dire que la clientèle principale des vidéo clubs se trouve en province : l'absence de salles de cinéma, l'incapacité des chaînes traditionnelles à assurer une couverture nationale expliquent cette plus forte concentration des magnétoscopes en province que dans les grandes agglomérations urbaines.

Le marché a connu une forte baisse à partir de 1990, accentuée en 1991. Aujourd'hui les sociétés de distribution ne sont plus qu'au nombre 16 et les vidéo clubs à peine plus de 700.

Le leader du marché est Blockbuster, compagnie américaine associée à Chile Films, également principal distributeur et exploitant de salles de cinéma.

Le prix de location d'une cassette vidéo à la journée oscille entre 1,30 US\$ pour un film ancien et 1,70 US\$ pour un film récent. Les vidéo clubs paient entre 32 US\$ et 68 US\$ pour disposer d'un film.

Le nombre titre distribués mensuellement était en 1989, de 150. Actuellement ce chiffre est tombé à 80 par mois.

Le public des vidéo club fait son choix de la manière suivante :

- Films d'action
- Comédies
- Enfants
- Films d'horreur

Les films nord-américains représentent 90 % de la totalité des titres proposés par les vidéo clubs. La chaîne Blockbuster a créé de véritables super marchés capables de

proposer des milliers de titres, pratiquement la totalité des catalogues vidéo. Le Chili a été la première expérience de ce type d'implantation en Amérique Latine.

Les habitudes de consommation de titres vidéos, encore très mal mesurées au Chili, se caractérisent par deux faits essentiels : la location est plus forte dans les provinces que dans les grandes villes, et surtout effectuée par les classes moyennes-basses et basses.

Une famille loue en moyenne entre 15 et 20 films par mois, ce qui représente une dépense qui va de 22,50 US\$ à 30 US\$.

A l'époque de "l'explosion" du marché - 1988 - une enquête réalisée sur un échantillon de 1024 possesseurs de magnétoscopes montre que :

- 15,8 % louent des cassettes vidéo
- 84 % n'en louent pas
- 0,2 % n'ont pas répondu.

Sur ces 15,8 % qui louent des titres vidéo, 26,2 % le font très souvent, 50,6 % quelque fois, 22,6 % rarement.

Dans ce secteur, le groupe AUSTRAL entend créer une société de distribution vidéo de façon à proposer des films de qualité en accord avec sa programmation - notamment européens - qui ne se trouvent pas sur le marché actuellement et qui correspondent aux attentes des groupes socio économiques se servant moins de leur magnétoscope.



# Le Développement du projet

## B.1. MISE EN OEUVRE DU RESEAU

*Le projet visant l'établissement d'une chaîne à péage présente des bénéfices évidents quand on le regarde à la lumière d'une économie d'échelle. Le développement du réseau doit donc se faire sous le double critère de la rentabilité globale de la chaîne et de l'adaptation efficace aux spécificités locales.*

*Cela implique une centralisation. L'existence d'une Centrale d'achat, d'un Centre de production et de postproduction (sous-titrage, doublage) ainsi que la production centralisée de décodeurs ne peuvent que présenter des avantages.*

*En contrepartie, concernant la capacité à générer ses propres entrées, chaque pays doit prendre en charge les coûts aux prix négociés pour satisfaire son marché: c'est en effet la seule manière de mesurer sa rentabilité réelle. Cela signifie la création d'une structure ad hoc.*

### B.1.1 Fonctionnement du réseau international

La base du réseau latino-américain est constituée par l'ensemble des sociétés qui composent la holding AUSTRAL dont sa société mère - AUSTRAL COMUNICACIONES - a développé les actions pour créer d'autres compagnies considérées nécessaires pour asseoir une synergie et sa dynamique.

Ces compagnies -AUSTRAL DIFUSORA, FILM INVEST, AUSTRAL MUSICA, AUSTRAL ELECTRONICA, etc- doivent se rassembler autour de la Division Internationale d'AUSTRAL afin de fournir

aux maillons latino-américains de la chaîne à péage tous les éléments dont ils ont besoin: installations techniques, management, systèmes de décodification, software pour l'administration, moyens financiers, etc.

L'associé latino-américain doit apporter seulement sa fréquence de télévision et assister juridiquement la société qui sera créé avec l'intervention d'AUSTRAL INTERNATIONAL afin que celle-ci puisse opérer dans chaque pays latino-américain dans le respect de la réglementation locale et dans l'accomplissement des normes spécifiques qui régulent le fonctionnement d'une chaîne de télévision.

La contrepartie des apports réalisés par l'associé local sera constituée par le paiement d'une somme fixe par chaque abonné. Cette somme -ou pourcentage sur les prix de

chaque abonnement- sera définie pays par pays en fonction de paramètres qui prendront en compte la spécificité de chaque situation.

En ce qui concerne la structure juridique à mettre en place dans chaque pays, on pense qu'il faudra constituer deux sociétés différentes.

La première société doit être la société propriétaire de la fréquence ou des fréquences. L'importance de la participation d'AUSTRAL INTERNATIONAL dans cette société dépendra des limitations ou des conditions fixées par la législation de chaque pays sur le contrôle des fréquences de télévision. Dans certains pays (le Chili, par exemple) il n'y a aucune limitation à la participation d'une présence étrangère - physique ou morale- dans la société qui contrôle les fréquences de télévision . Dans d'autres pays cette participation est limitée à 25% voire totalement exclue.

La deuxième société est, en fait, la société opératrice de la chaîne locale - c'est à dire la propriétaire des émetteurs, de la station terrestre, des studios et leur matériel -, et réalise la gestion totale de la chaîne. Cette société doit agir sous le contrôle pratiquement absolu d'AUSTRAL INTERNATIONAL.

Les recettes provenant des abonnés seront donc encaissées par cette société opératrice qui en reversera un pourcentage à la société des fréquences; le reste doit servir à payer les royalties à la maison mère pour la programmation diffusée à partir de Santiago du Chili et à couvrir les coûts représentés par les opérations locales de la chaîne. Les bénéfices d'AUSTRAL INTERNATIONAL devraient être investis -surtout dans les premières étapes- dans l'extension du réseau national de chaque pays et dans les opérations que la Direction de cette Division jugera utiles de mettre en place pour le perfectionnement du réseau international et cela avec l'objectif d'améliorer la rentabilité de l'ensemble.

Etant donné que les études de faisabilité ont été ciblées seulement sur le Chili , il est évident qu'il faudra compléter les études par une analyse spécifique de chaque pays -qui sera certainement facilitée par l'existence d'études déjà réalisées-. Cette analyse doit prendre en considération les paramètres propres d'une économie d'échelle et des critères d'évaluation qui doivent être adaptés à la spécificité du marché de chaque pays. Ces spécificités, d'un pays à l'autre, peuvent être définies pour être intégrées aux variantes de calculs liées à la définition des encaissements du projet global (par exemple : à Buenos Aires le nombre de personnes par

foyer est inférieur à celui de Santiago du Chili, ce qui aura une incidence non négligeable). Il semble aussi clair que le tarif à payer par chaque abonné ne peut pas être le même pour tous les pays d'Amérique Latine .

On peut déjà dire qu'AUSTRAL envisage l'installation d'un centre technique, mais aussi, de production et d'administration dans chaque "ville tête" du réseau. (Dans l'annexe 7 on indique le personnel dont devrait disposer, en moyenne, chaque centre. Il faudra bien sûr plus de personnel dans le centre de Buenos Aires que dans celui d'Asunción). Ce centre se compose d'un Département Technique, d'un Département de Presse, d'un Département de Production et d'un Département Finance/Administration qui -en dehors de la gestion du système d'abonnés- sera chargé de la production des programmes locaux quand la Direction Générale de Programmation de la chaîne décide de provoquer un décrochage sur les pays où se trouve ce centre. (Par exemple: Buenos Aires devrait effectuer un décrochage pour retransmettre la finale du championnat de football de l'Argentine au lieu de diffuser le long métrage du soir). Il sera aussi à la charge de chaque centre la production d'un segment des journaux télévisés du midi et du soir, segment qui sera diffusé par décrochage du réseau international afin d'offrir aux téléspectateurs de chaque pays les informations à caractère local. Egalement ce centre doit participer à la production et à la réalisation d'émissions qui réclameront l'intervention de deux pays -ou plus (débat, jeux, etc). Il apparaît évident que ce centre doit être capable de se convertir en tête du réseau international si un événement inattendu -d'intérêt continental- se produit dans n'importe quel pays couvert par la chaîne .

Les coûts associés à l'opération technique, commerciale, productive et administrative de chaque centre dépendront de chaque pays.

La vitesse de pénétration dans les différents pays d'Amérique Latine sera liée à la capacité des fournisseurs de matériel technique (émetteurs, matériel studios, antennes, etc) à livrer la quantité de matériels nécessaires à l'habillement technique du réseau international et cela en fonction d'un calendrier dont les priorités doivent être fixées en accord avec les fournisseurs.

Les étapes qui sont décrites plus loin, afin de proposer une cadence de développement pour la couverture de l'Amérique Latine et celles de ses principales agglomérations urbaines, pourront être modifiées par les

*Tableau N°7*  
**COUVERTURE DU  
 RESEAU INTERNATIONAL**  
**Première étape**

Pays	Villes
Argentine	Buenos Aires
Uruguay	Montevideo
Pérou	Lima
Equateur	Guayaquil et Quito
Bolivie	La Paz
Vénézuela	Caracas
Paraguay	Asunción
Colombie	Bogota

A cette date il y a des accords de principe très avancés avec les pays suivants:

Pérou: DIFUSORA UNIVERSAL DE TELEVISION SA.  
 Canal 27 de Lima.  
 (Jose Luis Banchemo).

Argentine: CANAL 66 UHF BUENOS AIRES  
 (Carlos Barreiro)

Bolivie: SISTEMAS TELEVISIVOS SA. SISTEL SA.  
 (Dieter Garafulic)

Colombie: Mauricio Calle

Paraguay: TELEVISION PARAGUAY  
 (Rodrigo Campos Cervera)

Venezuela: Concession fréquence UHF à Caracas en cours  
 (Sergio Torreblanca)

Equateur: CANAL 22 GUAYAQUIL  
 (Mariano Merchan)

Uruguay: TELEVISION VIDEO CABLE DEL URUGUAY  
 (Sergio Basaisteguy)

Dans une deuxième étape le projet concernant le réseau international prend en compte les agglomérations urbaines qui dépassent 500 000 habitants ou qui présentent un attrait quelconque .

Parallèlement à l'extension du réseau en Amérique du Sud, on prévoit la distribution du signal de cette chaîne aux USA et cela dans les Etats où les régions présentent une plus grande concentration de population hispanophone : c'est le cas de la Californie (notamment Los Angeles et San Francisco), de New York, du Massachusetts, de la Floride. AUSTRAL a entamé déjà les négociations avec un opérateur câble de Californie -capable de distribuer dans les autres régions mentionnées- et cela en accord avec la réglementation en vigueur pour ce type d'opération établie par le F.C.C.

Reste à définir -et cela fera l'objet d'une réflexion plus poussée- l'éventuelle présence de cette chaîne au Brésil. Il existe, aujourd'hui, quelques facilités claires qui rendraient possible l'accès d'AUSTRAL à une chaîne cryptée pour le marché brésilien, mais il faut prendre en compte les obstacles représentés par la langue portugaise. Ce sont ces paramètres qu'il faudra prendre en considération avant de décider d'une quelconque action, qui représenterait cependant une présence sur un marché considérable.

*Tableau N°8*  
**COUVERTURE DU  
 RESEAU INTERNATIONAL**  
**Deuxième étape**

Pays	Villes
Argentine	Mendoza Cordoba Rosario La Plata Santa Fé
Bolivie	Santa Cruz Cochabamba
Vénézuela	Maracaibo Barquisimeto
Colombie	Medellin Cali
Mexique*	Ciudad de Mexico
Chili	Finition du réseau chilien

\*Voir annexe A4:

"Données démographiques des pays du projet".

## B.1.3 Principes de mise en oeuvre et d'organisation

### a) Mise en marche de la chaîne

Afin de présenter d'une meilleure façon la faisabilité financière et économique de ce projet on a séparé le fonctionnement de la mise en marche:

#### 1) Préparation de la mise en marche et démarrage des activités

pour y parvenir seront incluses toutes les activités préalables à l'émission du signal codé avec paiement comptant de la part des abonnés. C'est à dire y sont incluses:

- \* Etudes techniques préalables y compris celles qui sont liées à l'installation du siège social de la chaîne et du Centre International de Production qui seront suivies de la construction d'un édifice pour laquelle on a fait appel au concours de SPIE BATIGNOLLES.

- \* Préparation et développement de l'ingénierie de base, qui doit inclure les décisions sur les décodeurs.

- \* Achat et préparation de programmation.

- \* Recrutement et sélection de personnel.

- \* Achat -si l'on décide la fabrication nationale des décodeurs- d'un premier "stock" de 10 000 unités.

- \* Essais d'émission de signal.

- \* Préparation et entraînement du personnel.

- \* Développement des systèmes administratifs.

- \* Construction, aménagement et préparation d'une infrastructure technico-électronique.

- \* Définition des services techniques régionaux, tels que les bureaux régionaux de vente.

- \* D'autres activités de préparation, parmi lesquelles l'émission en clair de la totalité de la programmation.

### b) Fonctionnement en Régime

Dans cette étape, la chaîne à péage commence ses activités normales avec l'émission d'un signal codifié et le paiement comptant pour les abonnés au système.

### b) Points clés du projet

Considérant les deux étapes antérieures on peut souligner les points clés dans le développement de celles-ci.

#### Point 1 Début des activités de base

Elle consistera en l'embauche de personnes qui auront la responsabilité de diriger le projet dans les étapes successives.

#### Point 2 Essai de l'équipement et ajustement du signal

Il implique l'essai des équipements, l'ajustement du signal, l'approvisionnement en programmation étrangère, sous titrage et doublage de programmes, recrutement de personnel.

Date estimée: octobre/novembre 1992 (\*)

#### Point 3 Emission du signal en clair

Elle consistera en l'émission de la programmation de la chaîne en modalité de "libre réception" ou "en clair".

Date estimée: décembre 1992

(\*): Les dates fixées dans ce projet n'indiquent pas les points de repère par rapport au prévisionnel à dix ans: tout le "timing" sera changé -ou décalé- en fonction d'une réalité à définir.

#### Point 4 Planification du marketing Marché des foyers

Ce point implique le recrutement, la sélection et l'entraînement de l'équipe de vente qui s'attaquera à la pénétration du marché d'abonnés. Si l'on prend en compte l'expérience des chaînes à péage qui constituent le modèle d'AUSTRAL, il faudra envisager l'utilisation d'une centrale téléphonique pour réceptionner les appels des abonnés. Dans la définition du marketing il sera essentiel de prendre en compte le fait qu'il faut préparer le public à bien comprendre ce qu'est le système UHF.

Campagne dans les établissements locaux : Cet effort pour pénétrer le marché doit aussi se déployer dans les établissements ou les organismes qui sont en contact avec le type de clientèle qui composera l'essentiel des éventuels abonnés de la chaîne. Il semble utile d'y installer des points de vente d'abonnements à la chaîne AUSTRAL Il faudra, aussi, définir si la vente d'abonnements sera réalisée par la chaîne elle-même ou par une autre société ou filiale à créer. La structure du service après-vente sera directement liée à cet aspect..

#### Point 5 La production au Chili de décodeurs sous licence THOMSON

Il faudra, également, décider les conditions dans lesquelles l'approvisionnement de la chaîne en décodeurs sera résolu. L'hypothèse d'employer des décodeurs THOMSON laquelle est liée à une synergie déterminée par l'ensemble du projet AUSTRAL- doit être examinée au plus vite afin d'éclaircir cet aspect essentiel.

#### Point 6 Emission du signal codé

C'est l'émission du signal crypté devant être décodé par l'abonné ayant déjà payé sa souscription au système.

### **c) Personnel**

Les caractéristiques propres de la chaîne à péage font que son fonctionnement et sa structure organisationnelle diffèrent par rapport aux chaînes de télévision traditionnelles. Les principes établis ici doivent permettre de définir la manière dont le travail des différents secteurs sera divisé afin d'atteindre les objectifs fixés.

Toute cette structure est conçue en fonction des objectifs stratégiques. C'est à dire QU'EST-CE-QU'ON VEUT FAIRE et COMMENT ON VEUT LE FAIRE.

1 - Les cadres supérieurs de chaque secteur constituent leurs "équipes" et doivent assister la Direction Générale avec un engagement sans faille par rapport aux objectifs organisationnels. Leur préoccupation primordiale sera celle d'entretenir l'efficacité de leurs "équipes"

2 - Il évident que l'orientation stratégique de la chaîne exige une certaine flexibilité d'où la

prise en compte d'éventuelles modifications de structure.

3 - Les secteurs de programmation, production, presse, administration/finances, personnel, technique et marketing doivent en commun définir leurs objectifs.

4 - Il sera défini de manière expresse le niveau de décentralisation des décisions.

En prenant en compte les caractéristiques et les objectifs de cette chaîne à péage, on propose le recrutement de 447 personnes (Annexe n°4) ensemble dont l'organigramme est présenté annexe 5.

Evidemment le personnel de base sera recruté sur le marché chilien. Il faut prévoir que les rémunérations se situeront au niveau supérieur de l'échelle afin de disposer des spécialistes les plus capables pour répondre aux exigences que cette chaîne s'imposera pour atteindre ses objectifs. Quoi qu'il en soit, certains postes seront proposés à quelques spécialistes ou techniciens latinoaméricains qui apporteront leur savoir faire spécifique pour consolider la base de cette présence latinoaméricaine dans une chaîne qui sera faite par tous les latinoaméricains.

En revanche, "le personnel artistique" constituera l'objet d'une rotation permanente par la mise en concurrence des meilleurs talents d'Amérique Latine.

## B.2 ELEMENTS DE PROGRAMMATION

*La chaîne est conçue pour émettre -dans une première étape- 17,5 heures par jour dont 5 heures seraient "en clair". Voir annexe N°6 ("Simulation d'une programmation").*

*D'après les résultats obtenus il faudrait imaginer une deuxième étape pour émettre 24 heures sur 24 pendant les "Week-end", pour arriver à une opération permanente de 24 heures sur 24.*

*Pendant les horaires d'émissions codées il n'y aura aucune coupe publicitaire: seulement dans les horaires "en clair" la publicité sera admise.*

### B.2.1 La programmation "en boîte" importée

La chaîne AUSTRAL doit établir des rapports avec les organisations audio-visuelles qui peuvent lui permettre un accès aux programmes ou films de qualité du marché international. Les accords avec EUROPE CINEMA DIFFUSION vont dans ce sens afin de disposer de films qui constitueront un pôle d'attraction pour le type de clientèle que la chaîne entend conquérir. Ces films -surtout ceux qui représentent des oeuvres cinématographiques d'une valeur largement reconnue, même s'ils sont déjà anciens- devraient être diffusés dans leur version originale sous-titrés en espagnol. La méconnaissance actuelle du cinéma européen doit inciter la chaîne à faire un effort particulier pour accompagner leur diffusion de commentaires ou d'explications qui devront éviter d'être didactiques. Il sera également important d'établir des liens avec les grandes entreprises internationales de l'audio-visuel comme CANAL PLUS, afin de compter sur des produits de qualité qui aideront à offrir à la clientèle de la chaîne AUSTRAL "une autre façon de voir le monde".

Ceci veut dire que la programmation doit être assistée par une infrastructure capable de produire le doublage ou le sous-titrage des programmes et des films.

Il est clair, aussi, que cette chaîne diffusera les oeuvres sans aucune coupe et cela dans le respect strict des auteurs.

A la simple diffusion produite par la chaîne, il faudra associer un effort particulier afin d'assurer la pénétration "de l'audio-

visuel européen dans les Amériques". "Pénétration" implique un travail de marketing (employant les conférences de presse, les débats publics etc.) afin de mettre en valeur les oeuvres audio-visuelles européennes, orientales, latino-américaines ou même celles qui proviennent d'une certaine production indépendante nord-américaine.

La programmation des films -d'après notre modèle- implique une rotation constituée par 4 ou 6 diffusions de l'oeuvre tout au long de 3 à 6 semaines.

Bien évidemment, la programmation comporte aussi un autre type de spectacles: opéras, ballets, etc.

## B.2.2 La programmation basée sur la production propre

"L'unité de langue" et "l'unité d'imaginaire" -déjà abordées- doivent être utilisées pour donner plus d'efficacité, d'attraction et de séduction à la programmation de la chaîne.

Il est indiscutable que, par exemple, la littérature latino-américaine représente, aujourd'hui, une force qu'il faut placer parmi les meilleures au monde. Pourtant, la télévision du sous-continent ignore complètement cette littérature. Et pas seulement cela. Il y a quelques semaines, en mai, mourait en France Atahualpa Yupanqui, l'un des poètes-chanteurs remarquables de l'Amérique Latine. Les journaux du Chili et d'autres pays sud-américains ont à peine dédié quelques lignes pour donner la nouvelle: "Le Monde" de Paris, a publié un long article pour expliquer qui était Atahualpa Yupanqui et pour rendre hommage à un créateur exceptionnel. Cette situation tout à fait anormale - parce que le public latino-américain, tout le public, aime ce qu'a fait Yupanqui - a été reproduite par la télévision. La télévision chilienne n'a pas cru intéressant de diffuser une émission dédiée au poète dont ses chansons, pourtant, sont chantées par toute l'Amérique Latine depuis les années 40.

Il s'agit d'un véritable "complexe d'infériorité latino-américain". On parle beaucoup du "génie latino-américain" mais la télévision de l'Amérique tourne le dos à ce "génie". Il a été dit qu'aujourd'hui le seul fait de présenter un certain audio-visuel européen serait un succès remarquable: présenter "l'imaginaire" latino-américain en serait un autre. Jusqu'à présent, les responsables des réseaux de télévision en Amérique Latine sont plus occupés à donner une place à une production audio-visuelle nord-américaine, en général médiocre, pour des raisons de rentabilité qu'à faire le nécessaire pour exploiter la richesse de "l'imaginaire" de l'Amérique Latine. La raison en est simple: pour présenter cet "imaginaire" encore faut-il le produire, investir, travailler, rechercher, essayer. L'audio-visuel nord-américain est lui un produit tout prêt.

Les européens sont donc invités à comprendre l'obligation de cette chaîne à être quelque peu "atypique" par rapport au modèle de chaîne à péage. Dans la société industrielle riche, dans ce paysage audio-visuel, les chaînes cryptées sont nées en

faisant ce que les autres chaînes ne font pas. Mais "les autres chaînes" produisent beaucoup: les fictions, les documentaires, les informations, les débats, les émissions de musique etc, rendent compte d'une présence permanente "d'un imaginaire" de l'Europe qui -bien ou mal traduit par la qualité des réalisations- existe sur les petits écrans des chaînes traditionnelles.

### a) Fictions

Pour le projet AUSTRAL, cette chaîne doit être une production fiction "cousu-main".

Ceci signifie que cette chaîne n'entend pas participer à la concurrence entre "telenovelas" qu'impliquent la production de 100 ou 150 épisodes, voire plus. La chaîne AUSTRAL doit offrir des "mini-séries" (pas plus de 5 épisodes) réalisées en respectant des exigences de production dont la rigueur est encore inconnue à la télévision latino-américain: cela implique, certainement, un effort financier, étant donné que les plans de travail -en dehors d'être définis par un souci de gestion efficace, aussi inconnu en Amérique Latine- doivent être organisés pour donner au personnel de la réalisation une marge de manoeuvre réaliste pour obtenir la qualité qu'elle prétend atteindre: il est impossible de demander une qualité élevée quand une équipe est obligée de réaliser une centaine d'épisodes en moins de 30 semaines.

Hormis tout cela, les meilleurs réalisateurs de l'Amérique Latine seront appelés pour mettre en scène les fictions de la chaîne. AUSTRAL a déjà réalisé un sondage pour tester la réaction des réalisateurs les plus célèbres du sous-continent. La réponse a été plus qu'enthousiaste: Carlos Dieguez, Solanas, Nelson Pereira, Gutierrez, Alea, Lombardi, Maria Luisa Bemberg, etc, ont tous exprimés leur désir de venir au Centre International de Production de Santiago pour diriger les réalisations de fiction de la chaîne. C'est à dire, c'est toute l'Amérique Latine qui répond pour s'engager et faire, ensemble, une chaîne qui doit être exceptionnelle, justement grâce à cette volonté commune. D'autre part, étant donné que l'adhésion des réalisateurs et celle des comédiens est la même, tout cela donne sa cohérence à ce qui a été dit: la présence simultanée de toutes les forces et talents créatifs de l'Amérique Latine constitue, très exactement, "le respect de la diversité que l'on trouve à l'intérieur de toute unité"; par cette présence, diversifiée et riche, se dégagera, à l'écran, la force d'une unité qui, sans aucun doute, sera un élément de très forte attraction pour le grand public des

Amériques en langue espagnole.

## b) Musique et divertissement

En dehors des fictions, la chaîne montrera quelques spectacles musicaux: on sait que la musique joue dans le sous-continent un rôle très particulier et que sa richesse a été exportée à tous les pays du monde. Il est clair, aussi, que ceci est un autre aspect mobilisateur de la séduction de "l'unité d'imaginaire", étant donné que le tango ou la salsa, la bossa nova ou la cumbia, sont des airs appréciés, chantés ou dansés dans tous les pays d'Amérique Latine. Encore une fois, en faisant appel aux musiciens et chanteurs de toute l'Amérique, la chaîne AUSTRAL produira ces spectacles de musique qui pourront être suivis avec plaisir par des millions d'hispanophones américains.

Les grands sujets de l'Amérique Latine doivent faire l'objet de débats en direct auxquels participeront les gens et les personnalités du sous-continent. Chaque semaine, ici, en Amérique Latine, se produit un événement dont l'opinion publique de tous les pays voudrait savoir plus et -surtout- voir les acteurs principaux de tels événements. Mais jamais la télévision latino-américaine n'est arrivée à produire la moindre émission pour traiter un grand sujet sous la forme d'un débat qui mette face à face les acteurs plus importants: la drogue, le Sida en Amérique Latine, les dictateurs, etc, ne sont que quelques exemples des thèmes qui présentés au petit écran passionneraient le plus large public.

Certainement des émissions dédiées à la jeunesse, des programmes qui traiteront de l'écologie ou des sciences et, aussi, des jeux, trouveront leur place dans la grille de programmation et devront être produites par la chaîne afin de se détacher de la médiocrité de la production latino-américaine et cela toujours dans la perspective d'une portée internationale tout en respectant "la diversité de l'unité latino-américaine".

## c) Les grands événements

La chaîne sera toujours présente dans les événements d'importance qui se produisent dans le monde: et cela soit au travers de ses propres envoyés spéciaux, soit à travers des accords avec d'autres chaînes de télévision qui lui permettront de disposer des images traitants ces événements. Dans ce dernier cas, une adaptation, "à l'optique latino-américain" sera nécessaire afin que l'opinion publique du sous-continent puisse réfléchir sous l'angle qui montrera dans quel sens

l'événement produit touche sa propre vie. Cette tâche d'adaptation n'est pas réalisée par la télévision latino-américaine d'aujourd'hui.

## d) Le cinéma latino-américain

Une filiale cinéma de la chaîne s'occupera d'intervenir dans la production du cinéma chilien et latino-américain. Dans ce cas-là, la chaîne AUSTRAL entend suivre le modèle présenté par les chaînes européennes qui, apparemment, ont compris qu'une grande partie des conditions de succès de leurs activités passe, aussi, par l'intervention au niveau de la production d'images. L'actuelle situation chilienne dans le domaine de son économie, laisse prévoir que cette chaîne pourrait trouver une collaboration des milieux financiers afin de constituer un fond qui permette cette intervention. D'ailleurs, un programme à mettre en place avec EUROPE CINEMA DIFFUSION présente la possibilité de développer une action très spécifique dans le secteur cinéma, laquelle représentera un autre atout pour la chaîne AUSTRAL. Il ne s'agit pas d'intervenir dans toutes les productions, mais une participation dans une douzaine de films par an -dans une première étape- représenterait non seulement une richesse pour la chaîne mais, aussi, un acte qui gagnerait le respect, l'adhésion -et pourquoi pas l'admiration- de tout le sous-continent.

## e) "Les infos"

Dans ce domaine la chaîne doit montrer également un autre "élément de différenciation" par rapport à tout ce qui a été fait par la télévision latino-américaine. D'abord, AUSTRAL est consciente que les journaux télévisés d'une chaîne internationale ne peuvent pas être comme ceux qui sont diffusés sur les antennes des chaînes traditionnelles. La chaîne AUSTRAL prévoit la diffusion de trois journaux -(matin, midi, soir)- qui ne dépasseront pas les 30 minutes. (Les journaux télévisés au Chili représentent une heure de diffusion). Les premières 20 minutes seront dédiées aux informations d'intérêt international, tout en mettant l'accent sur les événements de l'Amérique Latine. Les dix dernières minutes, chaque pays diffusera les informations à caractère local.

La présence des commentateurs ou des journalistes de tous les pays de l'Amérique Latine -par un système de rotation- sera permanente. Encore une fois c'est cette présence de la diversité qui rend plus forte



cette unité de l'Amérique Latine. C'est cela que la chaîne doit encourager afin de séduire sa cible .

Pour le Journal du matin on prévoit un dialogue rapide avec les correspondants de l'Europe -"l'autre façon de voir le monde"- tout en profitant l'avantage du décalage horaire.

Il est clair qu'il appartiendra à la Direction des Services d'Information de sélectionner les sujets et les informations .

La programmation est un élément absolument stratégique, non seulement pour le succès de l'opération, mais aussi par les répercussions organisationnelles qui se dégagent de sa définition. Il est clair que le modèle de la chaîne AUSTRAL est celui qui est offert par les chaînes à péage de France, d'Espagne et d'Europe en général. Dans le cas spécifique d'une chaîne internationale, un comité de programmation devra gérer cette diversité. Les décrochages seront programmés en trois niveaux : les décrochages quotidiens, les décrochages à effectuer en fonction d'un événement local d'importance internationale, les décrochages à effectuer pour informer rapidement et efficacement sur un événement inattendu.

Enfin, on n'oubliera pas de prendre en compte pour la programmation le fait que cette chaîne diffusera pour un ensemble de pays présentant des décalages horaires qui, bien que faibles, déterminent une situation à examiner attentivement afin de choisir la meilleure solution pour éviter les éventuels inconvénients de ces décalages.

## B.3 ASPECTS FINANCIERS

Les prévisions financières effectuées dans cette études portent exclusivement sur le Chili. Le capital de départ est de 72 MUS\$ utilisés en immobilisation et fond de roulement. Un financement bancaire apporte le complément. La sensibilité du projet aux taux d'es-comptes est analysée et les résultats sont les suivants :

RENTABILITE DU PROJET		
TIR (%)	Taux d'escompte (%)	Valeur actuelle nette (US\$)
30,99	9,5	419.073.701
	15	209.026.435
	20	128.098.461

### B.3.1 Plan d'investissement

#### a) Investissements

Les investissements réclamés par le projet, aussi bien en équipements qu'en infrastructures et installations, se réaliseront fondamentalement entre 1992 et 1993: ils se trouvent détaillés à l'annexe E1.

Les investissements qui sont liés à l'équipement technique, au matériel des studios et aux émetteurs sont fondés sur les recommandations avancées par THOMSON, sous réserve d'une meilleur définition en juin/juillet 92 à partir des paramètres suivants:

- Données topographiques -couverture des régions.
- Nombre d'heures d'émissions quotidiennes.
- Définition de la production propre.
- Autres.

A partir de ceci, on définira le type de technologie à utiliser, les détails de renouvellement des équipements incités par les innovations techniques, le degré d'intégration des fournisseurs nationaux et, finalement -dans l'hypothèse du développement d'une industrie électronique nationale en association avec THOMSON, CORPORACION DE FOMENTO et d'autres compagnies françaises - la production

d'éléments nationaux sous licence THOMSON ou d'autres sociétés.

Quoi qu'il en soit, on prévoit ici des nouvelles acquisitions techniques à partir de la troisième et de la cinquième année, périodes qui correspondent aux nécessités de renouveler les équipements légers pour les opérations en extérieurs et le matériel technique des studios.

Le renouvellement des émetteurs est prévu pour être réalisé à partir de la dixième année, raison pour laquelle il n'apparaît pas dans ce projet.

Il convient d'expliquer ici quelques critères techniques pris en compte afin de faciliter la compréhension des tableaux qui présentent ces aspects de base.

#### b) Décodeurs

Si l'on adopte la technologie THOMSON, cela implique, dans un premier temps, l'achat de 10 000 unités au prix fixé par le fournisseur.

Dans un deuxième temps, on assume que l'hypothèse d'une fabrication nationale est réalisable: dans ce cas-là, AUSTRAL ELECTRONICA produit les décodeurs pour fournir le marché du Chili et celui de l'Amérique Latine.

Le prix de chaque unité fabriquée au Chili est estimé inférieur a celui qu'on demande pour l'achat ferme des premières 10 000 unités.

## B.3.2 Analyse économique et financière

Afin de détailler la façon dont les flux évoluent tout au long du prévisionnel à 10 ans, on a préparé un ensemble d'Etats financiers dont les bases sont indiquées ci-dessous

### 1) Budget des Résultats Proforma

Celui-ci montre la génération globale des ressources pour le projet.

Pour permettre une meilleure perception des détails qui composent l'évolution et l'incorporation des ressources, l'analyse a été faite mois par mois jusqu'à la troisième année. A partir de 1996 les résultats sont exprimés annuellement.

### 2) Budget de Caisse Proforma

Il représente le mouvement réel des ressources générées par la chaîne à chaque période présentée.

Ce budget a aussi été préparé par mois pour les trois premières années et annuellement à partir de 1996.

### 3) Bilan Proforma

Son objectif est de montrer la situation du patrimoine de l'entreprise à la fin de chaque période.

## 1. ETAT DES RESULTATS PROFORMA

Pour faciliter la meilleure compréhension des chiffres qui composent la période évaluée, on présente quelques observations spécifiques pour chaque année, celles que l'on trouvera dans les annexes suivantes:

- 1993: Annexe E2
- 1994: Annexe E2A
- 1995: Annexe E2B

L'annexe E2C s'occupe de concentrer les données détaillées dans les annexes précédents tout en y ajoutant les analyses annuelles depuis 1996 jusqu'à l'année 2002.

On décrit ci-joint les composants de cet Etat Financier.

## a) Recettes opérationnelles

Voir annexe E3, "Recettes de la chaîne à péage".

### 1) Revenus des abonnements

Le marché objectif de ce projet est l'ensemble des foyers. De cette façon, on a considéré comme clients potentiels les foyers et les familles qui y vivent.

Afin d'estimer la demande potentielle du marché chilien, dans les différentes agglomérations urbaines, les foyers furent séparés suivant les niveaux socio-économiques qui, d'une manière ou d'une autre, sont équivalents aux classes sociales françaises et espagnoles, zones où existent actuellement des chaînes de cette nature.

Les groupes socio-économique sont divisés comme suit (Voir annexe B):

ABC-1= Haut et Moyen-Haut

C2 = Moyen Moyen

C3 = Moyen Bas

D = Groupe de bas revenus

E = Groupe qui n'a pas de revenus ou bien de manière irrégulière.

1. Elimination complète dans ce prévisionnel des Groupes socio-économiques D et E.

2. La moyenne de la pénétration annuelle obtenue et reflétée dans ces calculs -et cela par rapport à chaque groupe socio-économique considéré séparément- repose sur l'hypothèse que les efforts développés par les secteurs du Marketing, de la programmation, de la force de vente ont été

3. Les pourcentages de pénétration sont estimés en fonction des données statistiques fournies par l'INE ( Institut National de Statistique ) tout en suivant ces critères:

a) Pour les GSE hauts et moyens-hauts, on a privilégié un critère conservateur, (3,45 %) étant donné que ceux-ci ont toutes les possibilités de s'offrir les loisirs disponibles et, de par ce fait, il nous semble qu'ils auront un intérêt initial moindre pour utiliser ce produit.

b) Pour le groupe C-2 (Moyen-Moyen), on prend un pourcentage initial plus élevé (4,73 %), puisque, d'une part, ses possibilités de loisir sont moindres et, d'autre part, il s'agit d'un groupe social dont le comportement habituel révèle toujours une tendance à suivre rapidement les leaders d'opinions.

Ce groupe comporte un nombre important de professionnels, d'étudiants et d'intellectuels.

c) En ce qui concerne le groupe Moyen Bas (C-3), on le considère comme une contribution marginale à l'audience potentielle, comme le montre le pourcentage estimé pour la première année (2,10 %).

Quoi qu'il en soit, cette frange de la population aura une tendance à consentir des efforts financiers pour s'abonner (ce qui est d'ailleurs une conduite typique des classes les moins favorisées du Tiers Monde). Ce groupe socio-économique -dont les familles, en général, sont plutôt nombreuses- réagira en fonction de ce simple calcul : à la date de la rédaction de ce rapport, le ticket cinéma coûte 4,29 US\$: or la couche plus cultivée (instituteurs, retraités, artisans, etc) de cette catégorie sociale est demandeuse de loisirs culturels d'un meilleur rapport qualité prix. Cependant la coexistence de la modernité et de la pauvreté rend imprévisible le comportement de cette catégorie sociale; on a donc préféré une certaine prudence dans les estimations..

Afin d'établir une réflexion sur la base de chiffres réels on a ajouté les taux de croissance démographique (données par le Centre Latino-américain de Démographie - organisme des N.U) aux totaux présentés dans le tableau précédent, ceux qui servent de base aux calculs des recettes montrés annexe E3 "variantes des recettes de la chaîne à péage".

**Tableau n°10**  
**DISTRIBUTION DES FOYERS**  
**PAR GROUPES SOCIO ECONOMIQUES**

Région	Foyer clients Potentiels A/B/C1/C2/C3
Reg.Métrop.	696664
Nord et II	49342
IV	44218
Sud et V	199928
VI, VII et VIII	245771
IX et X	128456
Total	1364379

Ces taux de croissance nette au Chili (c'est à dire, mortalité déduite) sont les suivants: (\*)

Quinquennat 1990-1995 1,612% par an  
 Quinquennat 1995-2000 1,443% par an  
 Quinquennat 2000-2005 1,274% par an

(\*): On a laissé de coté les estimations concernant les taux de croissance dans les agglomérations urbaines, qui -d'après Edgar

de Uries et J.P. Thyse, de l'Institut de Sciences Sociales de La Haye- seraient de 6,5% par an , ce qui signifie qu'elles doubleraient leurs populations en 11 ans.

En tout cas, l'hypothèse définie par l'Institut se confirme dans le cas de la Région Métropolitaine au Chili, décrit dans le tableau suivant:

**Tableau n°9**  
**POPULATION REGION METROPOLITAINE CROISSANCE RELLE** (En Millions)

Année	1952	1960	1970	1982
Population	1,75	2,45	3,3	4,67
% annuel		4,25	3,04	2,93

Source : INE

Sur la base des paramètres définis, le premier facteur d'ajustement est appliqué seulement pour les années 93, 94 et 95.

Le deuxième facteur d'ajustement est appliqué à partir de 94 jusqu'à l'an 2000, tandis que le troisième est introduit pour les années 2001 et 2002, les dernières étudiées dans le projet.

La même méthode sera appliquée à tous les pays où la chaîne AUSTRAL sera opérationnelle.

La liste complète des variables intervenant dans l'étude de la demande est présentée annexe E4 "Estimation de la demande liée à la chaîne à péage" dont les chiffres ont été calculés dans l'hypothèse où tous les émetteurs démarrent leur fonctionnement simultanément.

Pour faciliter la compréhension de cet exposé, il faut souligner que les calculs concernant les recettes ont été faits d'après les bases suivantes :

1) Une augmentation en douceur et soutenue des pourcentages indiquant le degré de pénétration des foyers considérés séparément par groupes socio-économiques, augmentation que l'on considère gelée à partir de 1995, année qui devrait démontrer que l'efficacité de la qualité de la programmation et du marketing a porté leurs fruits. Les calculs sont estimés sur les "abonnés nets".

2) Des tarifs augmentés de 10% réel par an

*Tableau n°11*  
**TARIF DE L'ABONNEMENT**

1ère colonne : au mois  
2ème colonne : à l'année

1993	US\$ 25,30	US\$ 304
1994	US\$ 27,83	US\$ 334
1995	US\$ 30,61	US\$ 367
1996	US\$ 33,67	US\$ 404
1997	US\$ 37,04	US\$ 445
1998	US\$ 40,75	US\$ 489
1999	US\$ 44,82	US\$ 538
2000	US\$ 49,30	US\$ 592
2001	US\$ 54,23	US\$ 651
2002	US\$ 59,66	US\$ 716

\* Le "Revenu moyenne familiale" pour septembre-novembre 1991 a été de 414 US\$ moyenne mensuelle.

Source: INE

Observation: Il existe une possibilité que les personnes enquêtées aient effectué une fausse déclaration : la CEPAL estime que les revenus réels sont supérieurs de 50% par rapport aux déclarations faites. Cette hypothèse de la CEPAL semble se confirmer par le fait que le niveau de la consommation de biens enregistrée au Chili est structurellement plus important que les revenus.

**2) Revenus publicitaires**

On a intégré aux calculs les recettes des ventes d'espaces publicitaires. Ces revenus sont exprimés en pourcentages de l'investissement annuel en publicité télévisuelle. L'incidence de ces recettes dans les calculs est présentée annexe E3 "Variables des revenus d'une chaîne à péage".

*Tableau n°12*  
**PARTICIPATION (EN %) DE LA PUBLICITE AUX INVESTISSEMENTS**

Année	% participation
1993	0,7 %
1994	1,5 %
1995 à 2002	3,0 %

**3) Revenus de la vente de programmes**

On considère ici la vente de programmes, aussi bien aux "chaînes fenêtres" du réseau latino-américain qu'aux chaînes étrangères.

Sur ce point, il faut souligner deux aspects:

1. Pour la programmation "en boîte" et les productions propres, le délai qu'on a défini pour la "fenêtre" est d'une année, tandis que pour les grands événements, il pourrait être plus court (par exemple: on peut revendre "les différés" d'un grand match de football).

2. Ces sommes, concernant la comptabilité, sont encaissées, réellement, l'année qui suit la négociation de droit: elles sont donc enregistrées dans les mouvements comptables de l'année suivante.

Les pourcentages sont définis par rapport au coût de chaque programme pour la chaîne à péage (100%).

Programmation "en boîte" importée 25%

Grands événements (nationaux et internationaux) 35%

Production propre 25%

Production propre à l'étranger 10%

La description peut être observée annexe E5: "Vente de programmation".

**4) Revenus des cautions**

Les calculs réalisés sur ce poste ont été basés sur les hypothèses et estimations suivantes:

- On entend par caution le paiement fait par l'abonné à titre de garantie sur la réception du décodeur lui permettant de décrypter le signal de la chaîne: c'est pour cette raison que ce paiement ne constitue pas une vente et n'est donc pas assujéti à la TVA.

- Indépendamment de ce critère, dans le Budget des Résultats, ce poste est considéré comme un revenu opérationnel.

- Le montant de la caution équivaut au prix coûtant du matériel livré à l'abonné, sans y intégrer le fait que les premiers 10 000 décodeurs nécessitent une "subvention" de 55 US\$, calculée par rapport au prix estimé par THOMSON.

AFRIC 1992

- Les chiffres qui sont liés à ces revenus ont été obtenus en multipliant le nombre d'abonnés par période par la valeur de la caution.

L'ensemble des revenus du projet est présenté à l'annexe E3 "Variables des recettes de la chaîne à péage".

## **b) Coûts directs**

### 1) Coûts de programmation

Ce coût est représenté principalement par les dépenses impliquées par l'achat de la programmation "en boîte" (films, séries, documentaires, etc) et par la production latino-américaine ou propre et la production d'événements, tout ceci en dehors des coûts provenant du sous-titrage ou du doublage.

Les détails concernant les coûts des programmes et les données qui ont été utilisées se trouvent annexe E6, "Coût de programmation".

#### Programmation "en boîte"

Depuis que les chaînes privées chiliennes ont fait leur apparition, on enregistre une augmentation du produit audio-visuel "en boîte" dans la programmation que, généralement, il faut importer.

Cela veut dire qu'il faut prendre en compte une certaine période d'ajustement de la demande

#### Facteur d'ajustement %

Pour l'année 1993	15,0
Pour l'année 1994-1995	10,0
1996 jusqu'à 2002	10,0

#### Programmation de productions propres

Celle ci constitue l'un des éléments importants de différenciation de cette chaîne. Etant donné que l'on prévoit une production de très haute qualité, cela implique une dépense beaucoup plus importante que celle pratiquée par les chaînes traditionnelles latino-américaines. C'est ainsi, donc, que l'on estime pour ce poste une augmentation annuelle de 20% pendant la période soumise à analyse.

### 2) Grands événements

On a suivi les mêmes critères pour ce poste, c'est à dire que l'on pratique une estimation

de 20% d'augmentation annuelle. (Dans le tableau suivant on montre un résumé des coûts de programmation concerné par le projet).

### 3) Coûts de personnel

Ces calculs incluent tous les postes concernant la production et également les dépenses provoquées par l'engagement du personnel permanent de la chaîne.

Annexe N°4, sont indiqués le nombre de personnes, les salaires estimés et la date d'embauche du personnel nécessaire.

A l'intérieur des coûts directs sont considérés les postes liés à la Direction Générale de Production, à la Division d'Ingénierie et à celle de la programmation

Les ajustements des salaires sont fondés sur les critères suivants:

#### \* Complexité de la tâche

La gestion des opérations réclamées par le fonctionnement d'une chaîne définie par ses exigences de qualité, réclame, d'une part, l'embauche d'un personnel hautement qualifié pour quelques secteurs clés et, d'autre part, l'obligation de programmer et de soutenir un travail de formation permanent.

\* Il faut prévoir qu'une partie de ce personnel qualifié doit être recruté à l'intérieur des chaînes concurrentes, ce qui implique généralement la proposition d'une rémunération plus élevée que celle déjà perçue.

#### \* Pourcentage de réajustement des rémunérations

Les pourcentages pendant les trois premières années seront notoirement plus élevés que ceux estimés à partir de la quatrième année, ajustement qui serait stabilisé à 1,5%. En effet, à partir de cette quatrième année on suppose que les déséquilibres observés au Chili au niveau des salaires auront été convenablement composés par la chaîne afin qu'elle puisse présenter une structure démontrant un souci de justice sociale et une échelle de salaires plus généreuse que celle de la concurrence. Cette estimation prend aussi en compte les pronostics concernant le taux d'inflation au Chili, qui diminue d'une façon constante.

Rémunérations (\*)  
 % d'ajust. 1993-1995    % d'ajust. 1996-2002

Hauts salaires	7,5%	1,5%
Moyens salaires	10,0%	1,5%
Bas salaires	15,0%	1,5%

**c) Amortissements**

Ce concept prend en compte la perte de la valeur, dans le temps, des actifs immobilisés et, aussi, la réduction des frais initiaux destinés à financer l'organisation et la mise en marche de la compagnie.

Amortissements fiscaux

La réglementation qui concerne les impôts au Chili permet aux entreprises de déprécier leurs actifs suivant les deux modalités : amortissement linéaire ou amortissement dégressif.

Pour ce prévisionnel on a choisi l'amortissement linéaire :

Matériel ou équipement pour les opérations en extérieurs 3 ans

Matériel ou équipement des studios 5 ans

Emetteurs et autres matériels 10 ans

Pour arrêter une décision plus précise sur ce point, il faudra une étude plus approfondie avec THOMSON pour programmer le renouvellement des équipements pour les adapter aux innovations technologiques et, notamment, la technologie numérique et la TVHD.

Mise en marche

Il faut entendre par "mise en marche" toute la période allant de mai -époque à laquelle AUSTRAL a commencé la définition du projet et les études qui y sont liées- jusqu'au jour où débiteront les émissions cryptées de la chaîne. Bien évidemment, on a inclus dans ce concept les frais qui sont associés à cette période. Ce poste recouvre donc les investissements qui ont été réalisés pour financer les études de pré-faisabilité, les honoraires de spécialistes, les investissements nécessaires à l'embauche du personnel de départ et les dépenses nécessaires au "stock" de programmes avant démarrage.

**d) Dépenses non opérationnelles**

Ceci comprend le paiement des intérêts liés au financement du déficit de caisse et, également, les agios liés aux crédits à long terme nécessaires au financement de la fabrication ou de l'achat des décodeurs.

Dans un cas comme dans l'autre, les taux d'intérêts annuels sont les suivants:

- \* LIBOR 4,18%
- \* Coûts des fonds 0,84 (20% d'en cours)
- \* Impôt des timbres 0,98% (estimation)
- \* Commission 3,50%
- Total 9,50%

**e) Impôts sur le revenu**

D'après la loi chilienne, les impôts de premières catégories représentent 15% du bénéfice net à déclarer sur une période. Le paiement des mensualités équivaut à 1,5 % de la facturation nette. Quoiqu'il en soit, ce paiement est exigible à partir du moment où l'entreprise révèle des résultats cumulés positifs, c'est à dire une fois qu'elle a effacé ses pertes. Dans ce cas concret, cet impôt devrait être payé à partir de 1994.

**2. BUDGET DE CAISSE**  
**PROFORMA**

Celui-ci correspond au transfert des chiffres présentés dans le Budget des Résultats Proforma sur la base du mouvement des fonds.

De la même façon que pour les Etats des Résultats, la Caisse est aussi détaillée, dans ses mouvements, mois par mois et cela depuis juin 1992 jusqu'à 1995. A partir de cette dernière année et jusqu'à la fin de la période évaluée, l'information est présentée par année complète. Cette information se trouve aux annexes E7, E7A, E7B, E7C, E7D, E7E. Les hypothèses retenues pour les mouvements des fonds sont les suivantes:

- On a supposé un apport en capital de 72.000.000 US\$.
- Les encaissements et les dépenses sont assujettis au calendrier présenté page suivante

Il fait référence aux mouvements de fonds pendant la période d'organisation et de Mise en Marche.

- Des 100% qui correspondent aux rémunérations, 80% ont une incidence directe le même mois : les 20% restant,

ITEM	COMPTANT	30 JOURS	60 JOURS	90 JOURS	360 JOURS
<b>ENCAISSEMENTS</b>					
Abonnés	100 %				
Publicité	25 %	25 %	25 %	25 %	
Programmation*	10 %	30 %	30 %	30 %	
Prog. "en boîte"					100 %
Cautions	25 %	25 %	25 %	25 %	
<b>DEPENSES</b>					
F. Techniques	60 %	40 %			
F. Marketing	60 %	40 %			
F. D'Administration	60 %	40 %			
F. de Presse	60 %	40 %			

\* Seulement programmes de production propre et Evénements

(paiement règlementé par les Lois Sociales), ayant une incidence le mois suivant.

- Les dépenses concernant la Programmation, la Production et les Ventes sont considérées comme payées comptant.

- Les investissements ont un rapport avec les postes présentés annexe E1

- L'IVA (=TVA) est une taxe uniforme de 18 %. Le poste IVA correspond à la différence IVA à payer et IVA récupérable.

- La politique de distribution des dividendes choisie est une répartition de 100 % du résultat net après couverture des pertes initiales cumulées.

- Les intérêts correspondent aux crédits sollicités pour couvrir les déficits partiels de caisse.

### 3. BILANS PROFORMA

Ceux-ci montrent la situation du patrimoine de l'entreprise à la fin de chaque période. Voir les détails à l'annexe E8

#### **a) Actif circulant**

Ceci inclu toutes les ressources qui peuvent être récupérées, consommées ou vendues à l'intérieur d'une année. On considère ici les soldes en Caisse ou en banques, les comptes débiteurs, les stocks (essentiellement composés par les programmes qui n'ont été ni commercialisés ni diffusés), les frais payés en avance (assurances) et le Credit Fiscal (IVA récupérable) non demandé.

#### **b) Actif immobilisé**

Ce sont les ressources qui ont une durée supérieure à un an et qui ont été acquises

pour être employées dans les activités de l'entreprise sans l'intention de les vendre. Dans le Projet, ce poste est composé par les investissements initiaux et par ceux qui sont intégrés tout au long de la période d'évaluation.

#### **c) Autres actifs**

Ils sont en rapport avec les frais d'organisation et ceux de la mise en marche, ils sont exprimés en valeur nette

#### **d) Passif circulant**

Ce sont les obligations de l'entreprise par rapport aux tiers dont l'échéance arrive à terme en cours d'année. Les banques créditrices correspondent aux crédits à court terme demandés pour financer les déficits de caisse. Le reste des obligations correspondent aux fournisseurs à payer, aux impôts dus, aux intérêts des crédits, et aux reconnaissances de dette concernant les indemnités.

#### **e) Patrimoine**

Il inclue entre autre les bénéfices réinvestis, le résultat de l'exercice et le capital déjà payé.



# La Diversification

La réflexion concernant la faisabilité de ce projet et les études qui en découlent ont débuté en mai 1991. La base de cette première étape a été AUSTRAL COMUNICACIONES SA., laquelle devrait être la société mère du holding. Début 1992 s'est jointe la société RADIOS COOPERATIVA VITALICIA, premier groupe de radiodiffusion du pays, leader du marché. De son côté, la CORPORACION DE FOMENTO a étudié la manière dont cet organisme pourrait s'associer aux activités d'AUSTRAL et cela dans les limites qui lui sont imposées par ses statuts.

AUSTRAL COMUNICACIONES, pour préparer ces premières études a fait appel à un groupe de professionnels composé de juristes, d'analystes financiers, d'experts en administration de projets ainsi que d'autres techniciens et spécialistes. Au travail de ces experts, AUSTRAL a ajouté l'apport de sociétés spécialisées en management ou finances, en marketing ou en études de marché: c'est la cas d'INVERLINK, de TIME, de MEGATEC, d'EPOCA, entre d'autres. Avec cette équipe ont été réalisées les études qui permirent l'établissement d'une radiographie du marché des communications au Chili, dont le diagnostic a renforcé le bien-fondé de l'idée originale.

## LES FILIALES

Fort de cette conviction, AUSTRAL a décidé d'organiser la structure juridique de la holding dont les différentes composantes fonctionnant en synergie donnent une dynamique à l'ensemble. C'est ainsi que furent créées les sociétés suivantes:

### C.1 AUSTRAL DIFUSORA SA.

Dans le cadre du projet, cette compagnie devra fournir le signal à l'utilisateur. Pour AUSTRAL, basée dans un pays dénombrant peu d'entreprises "high tech", le fait de compter sur l'assistance technique d'un leader mondial de l'électronique est fondamental. La qualité de réception d'une télévision payante doit être irréprochable.

D'autant plus qu'il n'existe pas, en Amérique Latine, de compagnie qui soit capable de résoudre, à elle seule, les problèmes techniques posés par l'installation d'un système de télévision totalement nouveau.

Il faut également disposer d'une technologie de pointe, portée vers l'avenir dans un domaine où les changements se

produisent très rapidement et dans un secteur où l'introduction opportune d'innovations techniques peut signifier un avantage commercial décisif. Par exemple, l'extraordinaire essor que connaît aujourd'hui le câble à Buenos Aires, doit pour beaucoup au fait que les conditions de réception des signaux de télévision sont, dans cette ville, extrêmement médiocres. Le défi technique que devra surmonter AUSTRAL rend donc nécessaire un partenariat solide avec un industriel de tout premier plan. Les études d'ingénierie seront donc préparées par THOMSON, laquelle, pour cette première étape exploratoire, a décidé d'entrer dans le capital social de la société AUSTRAL DIFUSORA SA.

AUSTRAL DIFUSORA aura également pour mission de collaborer à la concrétisation des accords avec des diffuseurs d'autres pays de l'Amérique Latine afin d'y obtenir le contrôle des fréquences TV.

## C.2 AUSTRAL ELECTRONICA ALTA TECNOLOGIA SA.

AUSTRAL, associée à THOMSON, entend développer au Chili une industrie électronique dont l'évolution devrait se produire par étapes. A l'heure actuelle, les deux sociétés ont éveillé l'intérêt de CORPORACION DE FOMENTO, lequel doit se traduire par un engagement à définir par rapport au projet. Si les négociations entre THOMSON, AUSTRAL et CORPORACION DE FOMENTO aboutissent positivement, cette association devrait assurer l'assise du projet, non seulement au Chili, mais aussi dans toute l'Amérique Latine.

## C.3 AUSTRAL INMOBILIARIA SA.

Cette compagnie doit doter le groupe AUSTRAL d'un quartier général qui sera aussi le Centre de Production Amérique de la chaîne internationale. AUSTRAL a trouvé une claire adhésion au projet de la part de la Municipalité de Santiago. Cet appui permettra de se présenter en bonnes conditions au concours organisé par la Ville de Santiago pour la construction d'un important édifice sur un terrain de 10 000 M2 situé en centre ville. Cet édifice -si l'appel d'offre est gagné par AUSTRAL- doit abriter le Centre Amérique de la chaîne à péage, le siège social de la holding, d'autres activités liées aux opérations du holding (radio, groupe de presse, etc.) ainsi qu'un complexe de salles destinés aux projections cinématographiques, aux représentations théâtrales, aux concerts, aux conférences et aux expositions. Les films présentés dans ces salles de cinéma seront uniquement des oeuvres cinématographiques européennes et latino-américaines, ce qui constitue un choix culturel qui correspond -à un autre niveau- à celui qui a été décrit auparavant pour la programmation de la chaîne AUSTRAL. Pour cela AUSTRAL compte sur l'appui de la société EUROPE CINEMA DIFFUSION et celui de la société brésilienne BELAS ARTES -dirigée par Monsieur Jean Gabriel Albicocco- qui est liée à EUROPE CINEMA

DIFFUSION pour ses opérations au Brésil.

Pour les aspects techniques de cette construction, AUSTRAL essaie de mettre au point un accord avec SPIE BATIGNOLLES pour concrétiser la réalisation de ce projet qui serait entièrement financé au Chili.

Il faut ajouter que cet édifice est conçu pour qu'une cinquantaine de boutiques (toutes liées aux expressions de l'art, de la culture et des communications) jointes à plusieurs restaurants et cafétérias, puissent assurer sa rentabilité.

Pour les deux sociétés suivantes, on trouvera une vision générale du domaine des médias dans l'annexe D.

## C.4 AUSTRAL MUSICA SA.

Cette société a déjà pris des accords pour l'acquisition de quelques catalogues qui permettent d'éditer ou de diffuser la musique d'artistes latino-américains: dans un premier temps cette action s'est limitée aux USA, où AUSTRAL a obtenu une liste de chanteurs et de musiciens qui pourraient venir au Chili pour faire commencer une production propre.

Pour exploiter ce potentiel, AUSTRAL, a signé un accord avec SONY MUSIC afin de produire en partenariat au Chili, la mission de SONY étant de distribuer les productions d'AUSTRAL au Chili et à l'étranger. Une première coproduction AUSTRAL- SONY a été réalisée en février dernier: sa vente a débuté en avril de cette année.

## C.5 FILM INVEST SA.

Cette compagnie a pour mission de rechercher les produits audio-visuels dont AUSTRAL aurait besoin pour alimenter sa chaîne de télévision et ses salles de cinéma. Ses activités se développeront également dans la vidéo.

Au même temps, cette société doit commercialiser les produits audio-visuels dont elle disposera à l'intérieur du marché chilien et latino américain. C'est cette société qui a demandé l'appui d'une filiale de la CORPORACION DE FOMENTO disposant de capitaux à risque, employés à stimuler fortement ce secteur.

Les sociétés qu'il faudra créer, bien évidemment, une fois que les études de faisabilité seront terminées, sont la chaîne de télévision à péage et la DIVISION INTERNATIONALE AUSTRAL qui, dans l'essentiel, doit s'occuper du réseau Américain. Le cadre juridique de ces deux sociétés sera défini lors de la concrétisation du tour de table.