

**FICTION FRANÇAISE**  
**LE DEFI DE L'ECRITURE ET DU**  
**DEVELOPPEMENT**

RAPPORT  
DE LA MISSION CHEVALIER

Mars 2011

Pierre Chevalier  
Sylvie Pialat  
Franck Philippon

## Sommaire

<b>Préambule, par Pierre Chevalier</b> .....	p.5
Composition de la mission.....	p.7
<b>I. <u>UN CONSTAT PARTAGE</u></b> .....	p.8
<b>A- <u>Tarissement de la fiction française</u></b> .....	p.10
a) <u>Les chiffres</u> .....	p.10
<i>Faiblesse du volume de fiction produit</i> .....	p.10
<i>Désaffection du public et concurrence des séries anglo-saxonnes</i> .....	p.10
<i>Manque de diversité dans les formats</i> .....	p.11
<i>Crise financière, crise éditoriale</i> .....	p.12
a) <u>Ecriture et développement en France</u> .....	p.12
<i>Quelle réalité pour le développement aujourd'hui ?</i> .....	p.12
<i>Le développement prospectif : un sous-financement chronique</i> .....	p.13
<i>Le développement conventionné : un nouveau risque</i> .....	p.14
<i>L'ingérence excessive des diffuseurs dans l'écriture</i> .....	p.14
<b>B- <u>Les évolutions induites par les nouveaux genres de fiction</u></b> .....	p.15
a) <u>La télévision, un espace de création à part entière</u> .....	p.15
b) <u>Les scénaristes au premier rang</u> .....	p.16
c) <u>Forte interaction de l'écriture et de la production</u> .....	p.17
d) <u>Les nouveaux processus de fabrication</u> .....	p.18
<i>L'exemple américain : un modèle ?</i> .....	p.18
<i>Nos voisins étrangers ne sont pas en reste</i> .....	p.19
<i>Un modèle à réinventer</i> .....	p.21
<b>II. <u>PROPOSITIONS</u></b> .....	p.22
<b>A- <u>Refonder les relations entre scénaristes, producteurs et diffuseurs</u></b> .....	p.22
a) <u>Revaloriser le travail des scénaristes</u> .....	p.22
<i>Adapter les rémunérations aux nouveaux enjeux</i> .....	p.22
<i>Lever l'ambiguïté contractuelle sur l'acceptation des textes</i> .....	p.24
<i>Le fonctionnement des ateliers d'écriture</i> .....	p.25
<i>Encadrer le transfert de droits pour une meilleure fluidité du développement</i> .....	p.26
b) <u>Renforcer le tandem scénariste/producteur pour une logique d'offre</u> .....	p.27
<i>Généraliser la signature d'options et financer le développement prospectif</i> .....	p.28
<i>Le droit à recettes des auteurs</i> .....	p.29

<i>Le cas particulier des sociétés de scénariste/producteur</i> .....	p.30
c) <u>La place du réalisateur</u> .....	p.30
<i>Les contraintes d'un calendrier incertain</i> .....	p.30
<i>Y a-t-il un pilote dans le développement ?</i> .....	p.31
<i>Le défi de la direction artistique</i> .....	p.32
d) <u>Clarifier le rôle des diffuseurs</u> .....	p.32
<i>Raccourcir les délais</i> .....	p.32
<i>L'enjeu de la saisonnalité</i> .....	p.33
<i>Responsabiliser le processus de décision</i> .....	p.34
<i>Et les quotas ?</i> .....	p.35
e) <u>Un service public volontariste en matière de développement</u> .....	p.35
<i>Une charte du développement pensée autour de la saisonnalité</i> .....	p.36
<i>Le danger de la ligne éditoriale</i> .....	p.37
<i>Encourager les coproductions</i> .....	p.37
<i>Un véritable volontarisme politique</i> .....	p.38
f) <u>Repenser la réglementation du CSA pour mettre fin à l'autocensure</u> .....	p.38
<b>B- Financer l'écriture et le développement</b> .....	p.39
a) <u>Le système de soutien actuel</u> .....	p.39
<i>L'aide à la préparation pour les producteurs disposant d'un compte automatique</i> .....	p.39
<i>L'aide sélective</i> .....	p.39
<i>L'aide à la production de pilotes de séries de fiction</i> .....	p.40
<i>Le fonds d'aide à l'innovation audiovisuelle</i> .....	p.40
<i>L'aide aux projets nouveaux médias</i> .....	p.41
<i>Les SOFICA</i> .....	p.42
<i>Les aides de la PROCIREP</i> .....	p.42
<i>Aides régionales et européennes</i> .....	p.43
b) <u>Financement du développement : une nouvelle logique</u> .....	p.43
<i>Le développement, un nouveau risque à assumer</i> .....	p.43
<i>Vers une autonomie du développement ?</i> .....	p.44
c) <u>Renforcer et sanctuariser le financement du développement</u> .....	p.45
<i>Distinguer deux enveloppes autonomes au sein du compte automatique</i> .....	p.45
<i>Maintien de l'aide à la préparation et assouplissement des avances en matière de développement</i> .....	p.46
<i>Soutenir les sociétés disposant de fonds propres peu élevés</i> .....	p.47
<i>Adapter le système d'aide aux processus spécifiques des séries</i> .....	p.47
<i>Réorienter le Fonds de soutien à l'innovation</i> .....	p.48
<i>Intégrer le développement comme un investissement stratégique pour les SOFICA</i> .....	p.49
<i>Aide à l'écriture de fictions à bas coût horaire (low cost)</i> .....	p.50

<b>C- Renforcer la formation initiale et continue</b> .....	p.52
a) <u>Adapter la formation initiale aux enjeux spécifiques de la fiction TV</u> .....	p.53
<i>La formation initiale aux Etats-Unis</i> .....	p.53
<i>La formation initiale en France</i> .....	p.54
b) <u>Définir des formations continues adaptées aux besoins</u> <u>des scénaristes professionnels</u> .....	p.57
<i>Garantir la mise en œuvre de la formation continue des auteurs</i> .....	p.57
<i>Quels besoins de formation ?</i> .....	p.58
<i>Quels organismes pour la formation professionnelle ?</i> .....	p.59
<b><u>CONCLUSION</u></b> .....	p.62
<b>13 propositions pour relever le défi du développement</b> .....	p.65
<b>Liste des organismes auditionnés</b> .....	p.67
<b>Lettre de mission du ministre de la Culture et de la Communication</b> .....	p.69

## Préambule

*Par Pierre Chevalier*

Winnie est une femme qu'on n'oublie pas, « une grande dame ». Elle est le personnage principal des deux actes de la pièce de Samuel Beckett intitulée *Oh les beaux jours* !<sup>1</sup>

Beckett la décrit ainsi : « La cinquantaine blonde de préférence, grassouillette, bras et épaules nues, corsage très décolleté, poitrine plantureuse, collier de perles ». Winnie est dans une drôle de situation : au premier acte, « elle est enterrée jusqu'au-dessus de la taille, dans une sorte de mamelon, au centre précis de celui-ci, en plein désert ». Elle a pour seul public son mari Willie, assez mauvais caractère, auquel elle raconte des souvenirs et le déroulement de la journée, ponctuant son récit de « Ah, le vieux style ».

A l'acte II, dans le même décor, Willie est invisible mais parle encore – il aura presque le mot de la fin : « Win ». Quant à Winnie, elle se retrouve enterrée « jusqu'au cou, sa toque sur la tête, les yeux fermés ».

C'est étrange de commencer un rapport sur l'écriture, le développement audiovisuels et la formation des scénaristes par une pièce de théâtre d'un auteur irlandais, avec un personnage principal qui n'a plus que sa tête et qui commence à la perdre.

Filons facilement la métaphore : Winnie serait la télévision, la montagne qui la fait disparaître pourrait représenter cette masse de rapports, de règlements, de quotas, de sondages, d'institutions et d'instituts qui l'empêchent d'être elle-même, debout et libre d'aller de l'avant. Et qui serait Willie ? Un scénariste de fiction complètement égaré ? Non, la ficelle est trop grosse. Mais, peut-être, le public, jamais content, toujours passif, presque grabataire, et dont les grognements, recueillis soigneusement sous forme de statistiques, feraient la pluie et le beau temps au-dessus de Winnie ? Et les Piper ou les Cooker, peu importe, ces visiteurs ahuris qui tombent par hasard sur Winnie en haut de sa montagne ? C'est un jeune couple assez vulgaire « A quoi qu'elle joue ? Dit-il – A quoi que ça rime ? – Fourrée jusqu'aux nénés dans les pissenlits... – Et toi, tu rimes à quoi ? Tu es censé signifier quoi ? Dit-elle » Pourraient-ils jouer le rôle d'un homme et d'une femme d'aujourd'hui, férus de nouvelles technologies, lui représentant les Télécoms, elle les médias ? Non, toutes ces métaphores sont carrément grossières voire inconvenantes dans un rapport de ministère...

Arrêtons là.

Par parenthèse, signalons tout de même que Beckett a écrit, dans les années 1980, une œuvre de télévision à laquelle il tenait beaucoup, composée de quatre pièces diffusées par BBC2 et Süddeutscher Rundfunk.<sup>2</sup>

L'apport théorique de ces textes fut important et leur diffusion un échec patent – on aurait dit d'ailleurs un programme d'Arte, dix ans avant même l'existence de cette chaîne.

Beckett scénariste pour le petit écran ? Non, plutôt un expérimentateur qui a tenté d'affirmer une autre télévision, « comme un nouveau style ».

---

<sup>1</sup> *Editions de minuit*, 1963. Madeleine Renaud en fit une très belle interprétation, à la création, dans une mise en scène de Roger Blain.

<sup>2</sup> *Quad et autres pièces pour la télévision*, suivi de *L'épuisé*, par Gilles Deleuze, Editions de minuit, 1992

L'histoire de la télévision française – enfant mal né de la collaboration franco-allemande puisque le 7 mai 1943 à 15h fut émise la première émission de Fernsehsender Paris depuis la rue Cognac-Jay – est perlée d'inventions, de crises, de compromis, de tentatives et d'échappées originales, réussites ou échecs, c'est selon ; quand elle se sent fatiguée, elle adapte des factures nées en dehors d'elle et provenant principalement du monde anglo-saxon. Des moments forts de la télévision française, il y en eut beaucoup et il en existe encore, durant les 3h32 minutes exactement que passent chaque jour les Français devant leur poste<sup>3</sup>. On peut citer au hasard et pêle-mêle, les grandes séries ou feuilletons – *Les Secrets de la Mer Rouge*, *La Maison des bois*, la saga historique *Les Rois maudits*, les « dramas » de l'Ecole des Buttes-Chaumont dans les années 1960, *Les Raisins verts*, *Les Shadocks*, *Dim Dam Dom*, la télé réalité, les télécinémas de l'unité fiction d'Arte France dans les années 2000, *Plus belle la vie*, etc...

Arte étant déjà citée deux fois, profitons-en pour en rajouter, un peu sournoisement. Dans les années 1990-2000, l'équipe de l'unité fiction du pôle français entreprit une curieuse démarche : celle de commander et de coproduire des téléfilms avec des débutants, des réalisateurs qui n'avaient plus de travail, et parfois de vrais cinéastes de France et d'ailleurs. En 12 ans, l'unité livra à l'antenne quelque 320 titres avec 280 réalisateurs et réalisatrices différents. Gorgée de poison pour certains, cerise sur le gâteau pour d'autres – près de 60 téléfilms sortirent en salles. Parmi ceux-ci, les titres d'une quinzaine de collections : *Tous les garçons et les filles de leur âge* (9x60 minutes), *2000 vu par...* (10x60 minutes), *Gauche/Droite* (6x60 minutes), *Petites caméras* (6x90 minutes), *Masculin/Féminin* (10x90 minutes), etc... Ne doutant de rien, en 1994, l'unité se lança même dangereusement dans l'*access prime time*, avec un « sitcom culturel » intitulé *Germaine et Benjamin*, l'histoire de la passion amoureuse entre Germaine de Staël et Benjamin Constant, par Jacques Doillon, en haute définition, en 12x26 minutes. Le public fut massivement absent face à ce nouveau genre de *soap*.

Bien sûr, l'Unité s'engagea aussi sur des séries ou mini séries (25, en tout), en général avec France Télévisions. A titre d'exemple, *Les Alsaciens*, *Julien l'apprenti*, *Les Allumettes suédoises*, *L'Affaire Seznec* (avec TF1), *L'Affaire Dreyfus*, *Jean Moulin*, etc... Aucune sortie en salles, mais de vrais succès d'audience avec des scénarios très élaborés, en harmonie avec la réalisation.

*In fine*, quel fut le résultat de cette petite entreprise ? Elle révéla sans doute une nouvelle génération d'acteurs (Samy Nacéri, Elodie Bouchez, Vincent Elbaz, Romain Duris, Julie-Marie Parmentier, Virginie Ledoyen, Claire Keim, Benoît Magimel, Nicolas Duvauchelle, Sara Forestier, etc...), elle fit apparaître ou reconnaître certains réalisateurs qui ensuite tournèrent principalement pour le cinéma (Olivier Dahan, Laurent Cantet, Abderrahmane Sissako, Ursula Meier, Mathieu Amalric, Emmanuelle Bercot, Cédric Klapisch, Yousry Nasrallah, Philippe Faucon, Arnaud des Pallières, etc...), enfin quelques jeunes sociétés de production firent leurs premières preuves, comme Haut et Court, Pierre Javaux Productions, Vertigo, Agat Films. Les dernières décisions furent celles de s'engager sur les *Amants réguliers*, de Philippe Garrel, *Lady Chatterley et l'homme des bois*, de Pascale Ferran, un téléfilm d'un cinéaste palestinien, un autre d'un cinéaste japonais. Puis, ce fut la fin, l'impression, malgré le succès d'estime rencontré par les œuvres, d'un relatif échec télévisuel et d'une ambiguïté de plus en plus difficile à assumer<sup>4</sup>. Il était temps de passer la main. Il faut dire que, pendant 12 ans, l'unité Fiction

---

<sup>3</sup> Médiamétrie, résultats 2010

<sup>4</sup> « Nous avons fait ce que nous avons pu, mais c'est le peuple qui manque. », écrivait mélancoliquement Paul Klee, dans son *Journal*.

d'Arte France avait fait volontairement une impasse : l'écriture audiovisuelle, le scénario, son développement et sa construction, tout ce qui relevait principalement de la technicité, condition *sine qua non* d'un essor industriel. L'attention s'était portée principalement sur la mise en scène, l'audace formelle, la tentative d'un style de télévision qui ne serait plus celui de la télévision, mais d'un entre-deux, entre cinéma et télévision. On avait essayé de contourner le pilier de la fiction télévisuelle : le scénario ; celui-ci l'emporta. L'échafaudage précaire disparut. « *Beau travail* », dit alors Claire Denis.

Revenons au sujet après cette trop longue digression. Depuis 5 ou 6 ans, en coïncidence avec l'arrivée des chaînes de la TNT, il y a comme un flottement, un trouble dans l'audiovisuel français. Le téléspectateur n'arrive plus à se repérer, les audiences des chaînes historiques baissent, le jeune public découvre sur le Net l'immense champ du possible. La fiction française semble avoir pris un coup, à quelques exceptions près, au bénéfice de la production américaine qui a privilégié les programmes sériels. Les acteurs de la création ont une impression de gâchis et, parmi eux, les scénaristes semblent particulièrement démunis, dépendant de multiples intervenants, toujours soumis à l'aléa des circonstances.

Et si la fiction française s'était affaiblie aussi par négligence du métier de scénariste, par édulcoration de la notion de récit, pire, par absence de méthode ? Elle semble fatiguée, molle, peu imaginative, sans défense face aux productions anglo-saxonnes, dont elle tente de copier les factures sans en avoir le professionnalisme.

« Imagination morte, imaginez », disait encore Beckett. Ce pourrait être un mot d'ordre pour la télévision d'aujourd'hui. Mais il est bien facile de dire cela. On sait que l'imagination ne peut apparaître qu'au terme d'une réflexion – « Il faut méditer le hasard », disait Jackson Pollock –, d'un vrai travail, d'un apprentissage technique, de la remise en question, après l'avoir maîtrisée, de la tradition (« Ah, le vieux style ! ») pour éviter la convention et, enfin, inventer.

Notre rapport s'attachera donc à ce qui paraît actuellement, en France, le plus fragile : l'art et la technique du scénario, l'écriture audiovisuelle, le développement de la fiction et, par conséquent, la formation des scénaristes. Nous savons bien que les propositions que nous formulons ne sont encore que des esquisses à passer à la moulinette de la réglementation et des arbitrages budgétaires. Nous espérons simplement que les professionnels et les pouvoirs publics pourront les discuter, les contredire et les améliorer.

## **Membres de la mission**

**Pierre Chevalier**, Arte France<sup>5</sup>

**Sylvie Pialat**, productrice

**Franck Philippon**, scénariste<sup>6</sup>

*Avec la collaboration de **Clémence David** pour la rédaction*

---

<sup>5</sup> Pierre Chevalier est également président du Conservatoire européen d'écriture audiovisuelle (CEEA)

<sup>6</sup> Franck Philippon appartient à la Guilde française des scénaristes, dont il est membre du conseil.

## **FICTION FRANÇAISE**

### **LE DEFI DE L'ECRITURE ET DU DEVELOPPEMENT**

Le constat de la crise de la fiction française est partagé depuis plusieurs années par les observateurs, les professionnels... et le public. Elle fait régulièrement l'objet d'articles, d'études, d'essais et de rapports — notamment celui du Club Galilée<sup>7</sup>, dont le présent rapport, commandé par le ministre de la Culture et de la Communication, est un approfondissement, ou encore, plus récemment, celui, très détaillé, de la Société d'études stratégiques pour le cinéma et l'audiovisuel (SESCA)<sup>8</sup>, publié par le CSA, dont nous reprendrons certaines analyses.

Simplistes, formatées, ennuyeuses, sans ambition, sans imagination, politiquement correctes : les critiques à l'égard de la production française sont sévères. A les en croire, celle-ci regarde, impuissante, passer le train à grande vitesse des séries anglo-saxonnes avec, à son bord, les nouvelles générations de téléspectateurs. Bien sûr, ce bilan doit être nuancé : la fiction française a récemment refait parler d'elle, auprès du public, par ses succès ! *Fais pas ci, fais pas ça, Le village français, Braquo, Pigalle, Mes amis, mes amours, mes emmerdes, Clem', Scènes de ménage, La Journée de la jupe*, pour n'en citer que quelques-uns, toutes chaînes confondues, qu'il s'agisse de succès critiques, artistiques et/ou d'audience (parfois les trois). Cela confirme deux points essentiels : le désir de fiction française est bien là, tout comme les talents pour y répondre.

Ces réussites récentes sont encourageantes, mais elles ne doivent pas masquer le constat général de tarissement ni nous dispenser d'une réflexion nécessaire sur nos pratiques et nos politiques en la matière. Le développement est au cœur de cet enjeu.

Pour élaborer ce rapport, nous avons procédé à l'audition de plus de 80 professionnels. Nous avons interrogé l'ensemble des organisations syndicales représentatives des professions concernées (Guilde Française des Scénaristes, Union Syndicale de la Production Audiovisuelle, Syndicat des Producteurs indépendants, Société des Réalisateurs de Films, Groupe 25 Images, Syndicat Français des Agents Artistiques et Littéraires) ainsi que la SACD ou l'association Scénaristes en Séries, les représentants de toutes les chaînes hertziennes historiques et de chaînes de la TNT, les pouvoirs publics (CSA, CNC) ainsi que les responsables des écoles françaises publiques de cinéma et d'audiovisuel (Fémis, Conservatoire Européen d'Ecriture Audiovisuelle). Des producteurs, des scénaristes, des responsables d'ateliers d'écriture, des réalisateurs, français mais aussi anglais et allemands, sont venus nous faire partager leur expérience et leur pratique du développement. Ces professionnels de l'audiovisuel nous ont parlé en toute liberté, lors d'entretiens qui se sont déroulés en notre seule présence. Par

---

<sup>7</sup> *Crise et relance de la fiction française*, Club Galilée, avril 2010

<sup>8</sup> *Pour une relance de la fiction française*, SESCOA, publié par le CSA, novembre 2010



respect pour cette liberté de parole, nous nous contentons de citer en annexe les interlocuteurs qui se sont exprimés au nom d'organismes représentatifs.

Clarifions dès maintenant un point important : l'objectif de ce rapport est d'identifier les leviers pour encourager d'abord le développement des séries françaises, plus que celui des unitaires. Ce dernier format (l'unitaire de 90') est en effet déjà largement représenté sur nos écrans — sur-représenté même, si l'on compare avec nos grands voisins européens. Cette spécificité française est liée à un puissant héritage du cinéma qui a imposé le 90' au milieu des années 80 comme une norme également à la télévision. L'identité de la télévision française est ainsi marquée par ce format originel et original — aussi bien en unitaire qu'en collection ou mini-série —, porteur bien souvent d'une haute ambition artistique.

A travers ce rapport, focalisé d'abord sur le format sériel, il ne s'agit en aucune façon de s'attaquer à cet héritage français, encore moins de préconiser le développement d'un format au détriment d'un autre — la plupart de nos propositions s'appliquent d'ailleurs à tous les formats de fiction. De fait, notre réflexion s'inscrit dans la perspective souhaitable d'une augmentation générale du volume annuel de fiction, qui permettrait aux formats de série et aux unitaires de trouver naturellement leur place. Mais, comme en atteste le constat présenté en première partie du rapport, la faiblesse de la production française se concentre bien, à l'heure actuelle, au niveau de la fiction sérielle — et elle a de lourdes conséquences sur le niveau moyen des audiences nationales comme de l'export. C'est donc cette faiblesse, avant tout, que nous souhaitons analyser et traiter afin de proposer des hypothèses de travail permettant d'en pallier les inconvénients et incohérences et de surmonter les amateurismes que revêtent trop souvent les processus de développement et la fabrication de la fiction française.

## **I. UN CONSTAT PARTAGE**

### **A- TARISSEMENT DE LA FICTION FRANÇAISE**

#### **a) Les chiffres**

##### *Faiblesse du volume de fiction produit*

Premier signe du tarissement : le faible volume de fiction française produit. En 2009, selon les chiffres du CNC, 752 heures ont été produites, soit une baisse de 17,6% par rapport à 2008 et le plus bas niveau depuis 2004. L'investissement des chaînes a également diminué de 6,7% par rapport à 2008, s'établissant à 493,4 M€<sup>9</sup>.

La dernière étude Eurofiction de l'Observatoire européen de l'audiovisuel<sup>10</sup> qui compare les volumes de fiction produite par pays remonte à 2002, mais, selon le rapport du SESCO, les chiffres n'auraient pas fondamentalement changé en 10 ans. En 2001, alors que la France produisait 553 heures de fiction, l'Italie en produisait 627 heures, l'Espagne 1306 heures, le Royaume-Uni 1463 heures et l'Allemagne 1800 heures ! Le SESCO précise toutefois qu'au Royaume-Uni, le volume de fiction sur la BBC, ITV et Channel 4 a diminué d'environ 20% ces dernières années, mais que cette baisse concernerait essentiellement les unitaires. La France accuse donc un réel retard en la matière.

Pourtant, les fictions télévisées et tout particulièrement les séries, n'ont jamais été aussi populaires dans notre pays. Elles ont réalisé en 2009 69 des meilleures audiences de la télévision, toutes chaînes confondues<sup>11</sup>. Mais pour répondre à cette attente, les chaînes françaises préfèrent miser sur les séries américaines, qui ont l'avantage d'avoir déjà fait leurs preuves. En 2009, alors que les chaînes hertziennes historiques consacraient 20 soirées supplémentaires aux séries américaines par rapport à 2008, elles n'augmentaient que de 9 soirées l'offre de fiction française<sup>12</sup>. Toutes les chaînes en clair, à l'exception de France 3, ont augmenté leur offre de fiction américaine en 2009 — quand bien même celle-ci coûte de plus en plus cher à l'achat... Il y a six ou sept ans, les chaînes payaient environ 100 000 € pour un épisode d'une série américaine. Aujourd'hui, leur coût peut être plus de quatre fois supérieur !

##### *Désaffection du public et concurrence des séries anglo-saxonnes*

Force est de constater que le public français plébiscite les séries anglo-saxonnes : sur les 10 premières audiences de fiction, toutes chaînes confondues, en 2009, seules 4 fictions françaises apparaissent — et plutôt en fin du classement : *Joséphine ange gardien* (4<sup>e</sup>), *Julie Lescaut* (7<sup>e</sup>), *Avalanche* (9<sup>e</sup>) et *Père et Maire* (10<sup>e</sup>). Bien sûr, on ne mesure pas la qualité d'un programme à son seul audimat. Mais, même en prenant un panel bien plus large, on constate aussi que les séries françaises ne sont pas ou peu

<sup>9</sup> La Production audiovisuelle aidée en 2009, CNC

<sup>10</sup> Eurofiction, La fiction télévisuelle en Europe, 2002

<sup>11</sup> La Diffusion de la fiction à la télévision en 2009, CNC

<sup>12</sup> La Diffusion de la fiction à la télévision en 2009, CNC

regardées : sur les 100 premières audiences de fiction, 87 ont été réalisées par des fictions américaines<sup>13</sup> !

La France est le seul grand pays européen producteur d'œuvres audiovisuelles à ne pas plébisciter sa fiction nationale, comme le montre l'étude comparative du CSA<sup>14</sup>. Les quatre autres pays étudiés (Royaume-Uni, Allemagne, Espagne et Italie) placent en effet en 2009 leur fiction domestique en tête des meilleures audiences du genre. Au Royaume-Uni et en Italie, aucune fiction américaine n'apparaît même dans la liste des 10 meilleures audiences ! Au Royaume-Uni, les audiences de ces programmes sont en moyenne trois fois inférieures à celles des fictions britanniques. La première série américaine (*Les Experts*) apparaît seulement à la 62<sup>e</sup> place ! En Italie, c'est la série *Esprits criminels* qui arrive en tête des séries américaines, à la 17<sup>e</sup> place des meilleures audiences. En Allemagne, les deux premières séries américaines occupent les 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> places. En Espagne, les séries américaines font quasiment jeu égal avec les fictions nationales.

Bien entendu, il fut un temps, pas si lointain, où le public plébiscitait la fiction française. La désaffection s'est amplifiée à grande vitesse au fur et à mesure qu'apparaissaient sur les écrans des chaînes hertziennes (et des chaînes de la TNT) des séries étrangères, américaines pour la plupart, dont la créativité artistique et la qualité technique ont tât fait de "ringardiser" nos productions...

Alors, crise éditoriale ou pas, là n'est pas l'essentiel au regard du défi imposé par la force des choses et des pratiques de diffusion : retrouver les faveurs du public dans un contexte où les soirées de fiction américaine se multiplient sur nos écrans — jusqu'à occuper quatre soirées (et 20 épisodes de séries) la semaine du 21 au 27 mars 2011 sur TF1 !

### *Manque de diversité dans les formats*

L'exception française est aussi celle du manque de diversité au niveau des formats produits : jusqu'en 2008, on avait pu remarquer une montée en puissance des séries de 26' et de 52'<sup>15</sup>. Mais 2009 a vu le volume des premières redescendre à son plus bas niveau depuis 2006 et celui des secondes repasser en dessous de celui des unitaires.

Par rapport à nos voisins européens, la France produit peu de séries et de *soaps*, et beaucoup plus de 90' et d'unitaires. Dans les autres pays, presque toutes les grandes chaînes programment un ou plusieurs feuilletons quotidiens. Ainsi, au Royaume-Uni, sur BBC1, le feuilleton *Eastenders* réalise la première audience de fiction en 2009, toutes chaînes confondues, tandis que, sur ITV, *Coronation Street* (troisième audience) fête ses 50 ans de succès !

Le manque de séries, et notamment de *soaps*, pose un vrai problème en France pour la fidélisation du public domestique, mais aussi pour l'exportation : les ventes internationales de fictions françaises ont subi un recul de 19,4% en 2009 pour atteindre 21,6 millions d'euros (niveau proche de 2007). Et les prix ont chuté en moyenne de près de 20% par rapport à 2008<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> *La Diffusion de la fiction à la télévision en 2009*, CNC

<sup>14</sup> *La Fiction américaine dans les audiences des grands pays européens en 2009*, CSA

<sup>15</sup> *La production audiovisuelle aidée en 2009*, CNC

<sup>16</sup> *L'Exportation des programmes audiovisuels français en 2009*, CNC/TV France International

### *Crise financière, crise éditoriale*

Nul besoin de s'éterniser sur les chiffres, que les professionnels connaissent par cœur et que les rapports cités plus haut ont déjà détaillés et analysés. Le Club Galilée en a conclu que la fiction française traverse une double crise : financière (baisse structurelle des recettes des chaînes « historiques » liée à la nouvelle concurrence des chaînes de la TNT ; fragilisation des sociétés de production) et éditoriale (manque de diversité dans les formats, désaffection du public...).

L'objet de ce présent rapport est d'approfondir l'analyse et les propositions concernant la seconde problématique. Mais il est évident que tout ce que nous proposons ne sera réalisable que dans la perspective d'une économie viable des chaînes. De leur faculté à prendre des risques financiers, à augmenter leur volume de production, à bousculer leurs grilles et leurs habitudes pour faire place à des œuvres françaises nouvelles, dépend l'avenir de notre fiction. Davantage d'investissement pour davantage d'œuvres et de formats : c'est la condition nécessaire pour qu'émerge une fiction française diverse, moderne, à l'identité forte.

#### **b) Ecriture et développement en France**

En ce qui concerne l'éditorial à proprement parler, il va de soi qu'il n'est ni de notre rôle ni de notre compétence de redéfinir les politiques des chaînes dans ce domaine, encore moins de décréter ce que devrait être, artistiquement, la fiction française — en termes de formats et de genres.

Mais ce dont nous sommes convaincus, c'est que les règles implicites ou explicites de ce jeu nécessairement collectif qu'est la production de fiction, les pratiques quotidiennes des professionnels d'un bout à l'autre de la chaîne de fabrication, leurs conditions d'exercice et les rapports qu'ils entretiennent, tout cela a un impact immense sur la nature des œuvres. Pour la fiction tout particulièrement, la genèse des œuvres, leurs conditions d'écriture et de développement, sont essentielles. Or, notre système, dès ce niveau, engendre plus d'autocensure que de liberté, d'incertitude que d'audace.

Sur le sujet du développement qui est au cœur de ce rapport, nous distinguerons deux phases de travail : le *développement prospectif*, c'est-à-dire le développement d'un projet par un ou des scénaristes et/ou un producteur en amont d'un accord passé avec une chaîne ; et le *développement conventionné*, c'est-à-dire co-financé par un diffuseur dans le cadre d'une convention.

#### *Quelle réalité pour le développement aujourd'hui ?*

Dans un cas comme dans l'autre, notons que la réalité économique du développement échappe en grande partie à l'observation statistique. Très peu de données sont en effet disponibles à l'heure actuelle pour appréhender avec précision et fiabilité les niveaux du développement, qu'il soit prospectif ou conventionné.

Côté CSA, on trouve bien des données relatives aux "conventions de développement", mais elles procèdent d'une déclaration des diffuseurs *a minima*. Leur fiabilité est donc faible. Ainsi, pour 2009, France TV ne déclare pas de convention de

développement (pour un investissement total en fictions inédites EOF de 244,4 M€) et M6 0,2 M€ (pour un total de 26,3 M€) quand TF1 déclare 3,6 M€ de développement pour 144,2 M€ d'investissement total. Le seul chiffre a priori "solide" est celui concernant le "quota-développement" déclaré par TF1 en 2009<sup>17</sup> : 2,2 M€ consacré à l'écriture (sommes versées aux auteurs) de projets abandonnés. À rapporter aux 144,2 M€...

Côté CNC, des données sont disponibles concernant l'utilisation du COSIP en développement (aides au développement sélectives et automatiques). Si le montant total du COSIP a varié depuis cinq ans (de 79,8M€ en 2005 à 74,6M€ en 2009, en passant par 90,1M€ en 2008)<sup>18</sup>, les aides au développement demeurent globalement stables, autour de 3M€ par an, soit entre 3 et 4% du COSIP. Un niveau bien éloigné des traditionnels 10% évoqués dans l'industrie en matière de "recherche & développement" — un chiffre évoqué aussi en ce qui concerne l'industrie audiovisuelle aux Etats-Unis...

Il existe aussi au CNC des données relatives à la répartition par postes des devis de production. Elles ne sont hélas guère significatives en matière de développement puisque le poste n°1 « Droits artistiques » comprend à la fois les droits d'auteur du ou des scénariste(s) (avec les éventuels achats de droits) et les droits d'auteur du réalisateur. Or ce dernier n'intervient dans la grande majorité des cas qu'une fois le projet mis en production. Le montant de son contrat d'auteur ne peut donc être considéré comme une dépense de développement.

L'approche financière la plus pointue du développement demeure à ce jour l'étude de l'Observatoire permanent des contrats de l'audiovisuel (l'OPCA, créé par la SACD), car elle repose sur un bilan statistique effectué à partir des contrats de scénaristes. Elle ne prend donc en compte que la partie "écriture" du développement — c'est là sa limite aussi...

Par la force des choses, les pratiques actuelles en matière de développement échappent donc en très grande partie à l'arsenal statistique en place. Un constat somme toute symptomatique du manque d'intérêt dont a pâti pendant longtemps le développement en matière de fiction audiovisuelle. Il serait judicieux dès à présent que les organismes publics (CNC et CSA) renforcent leur collecte de données et procèdent à une étude précise sur l'investissement en développement (aussi bien conventionné que prospectif). Sans doute serait-il nécessaire, dans cette perspective, de renforcer les obligations de déclaration des diffuseurs en matière de convention de développement. Sans un outil d'analyse statistique performant, la réflexion sur les effets d'une réforme du développement se heurtera très vite, à terme, à l'absence d'une évaluation pertinente.

### *Le développement prospectif : un sous-financement chronique*

A l'exception des commandes qu'ils passent parfois en direct à un producteur, les diffuseurs décident de développer un projet après lecture d'un premier document de présentation. Ces documents sont aujourd'hui très hétérogènes, leur longueur et leur

---

<sup>17</sup> En 2009, une nouvelle disposition applicable à la contribution au développement de la production audiovisuelle (issues du décret n° 2001-609 modifié par le décret n° 2009-1271 du 21 octobre 2009) a été introduite dans la convention de TF1. Elle permet de valoriser pour le double de leur montant les dépenses d'écriture et de développement lorsqu'elles n'ont pas donné lieu à mise en production et qu'elles ont été versées aux auteurs.

<sup>18</sup> *La production audiovisuelle aidée en 2009*, CNC

contenu varient en fonction des chaînes, des producteurs et des auteurs. Il peut aller du simple *pitch* de quelques paragraphes à (très rarement) une version dialoguée, en passant par une pré-bible, une arche de la saison, des synopsis d'épisodes (pour une série) ou un synopsis développé (pour un unitaire ou une mini-série).

Ce document préliminaire est financé à risque total par les producteurs... et trop souvent à moindre coût. On estime ainsi que les scénaristes touchent en moyenne de 2 000 à 5 000 € pour ce premier travail — quand ils touchent quelque chose ! A l'heure actuelle, les scénaristes qui apportent leurs propres projets aux producteurs les ont souvent écrits à leurs propres frais. De manière globale, le risque est aujourd'hui transféré à l'excès sur le scénariste, par déficit de financement de cette phase si incertaine qu'est le développement prospectif.

De ce fait, les projets soumis aux chaînes sont trop souvent insuffisamment approfondis, faute de temps — car le temps, c'est de l'argent. Ils manquent de maturité. Ce "sous-développement" chronique a de lourdes conséquences sur leur développement futur, lorsqu'ils sont retenus par un diffuseur, comme nous le verrons plus loin.

### *Le développement conventionné : un nouveau risque*

Une fois un projet retenu par une chaîne, une convention de développement est signée entre le producteur et le diffuseur. Les coûts liés au développement — à commencer par ceux de l'écriture, les plus conséquents — sont dès lors financés à 50% par le producteur et à 50% par le diffuseur.

Or les chaînes peuvent s'engager dans le développement d'un projet et s'en retirer quand elles le souhaitent. On observe d'ailleurs, depuis une dizaine d'années, une multiplication des abandons à tous stades du développement. Auparavant, la signature d'une convention avec une chaîne était quasiment l'assurance d'une mise en production. Aujourd'hui, selon les chaînes elles-mêmes, entre la moitié et un tiers seulement des projets qu'elles développent entrent en production. Certains diffuseurs estiment qu'à terme, la proportion sera d'un quart. Cette tendance est d'abord un constat. Elle est aussi une chance possible : celle de développer plus pour mieux choisir. La quantité génère la qualité !

Cependant, à l'heure actuelle, quand un projet est abandonné, à l'initiative du diffuseur, ce dernier n'a financé que 50% du développement. L'autre moitié, à la charge du producteur, a donc été investie à perte. S'il n'a pas l'initiative de la décision, le producteur en supporte en revanche le coût ! Et que dire des scénaristes qui voient leur travail, payé en partie seulement, terminer sur une étagère...

Avec la multiplication des abandons, le développement est donc devenu un risque — ou plutôt un second risque, qui s'ajoute à celui de la production. Ce risque fragilise les producteurs au niveau individuel bien entendu, mais aussi au niveau macroéconomique : car la poursuite inévitable de cette tendance — développer plus pour mieux choisir — pose à très court terme la question du financement collectif de ce développement.

### *L'ingérence excessive des diffuseurs dans l'écriture*

Cette incertitude croissante à tous les stades du développement a des conséquences très lourdes sur la nature même des projets et la motivation des équipes

créatives. Les pratiques habituelles du développement en aggravent au quotidien les effets désastreux...

La phase d'écriture est balisée par un nombre excessif de réunions, de relectures entre scénariste/producteur et diffuseur. Pour chacune d'elles, les textes passent entre plusieurs mains, aux différents niveaux de décision. La multiplication des aller-retour entre ces différents responsables (lecteurs, chargés de programme, directeur de la fiction, direction des programmes...) souvent pléthoriques, qui peuvent avoir des visions opposées ou même changer en cours de route, est préjudiciable pour l'identité des projets. Le *turnover* permanent de certaines équipes — celles du service public notamment — a ainsi été régulièrement pointé du doigt lors des auditions par les professionnels. Certains racontent ainsi qu'après avoir dû faire, à contre cœur, des modifications sur leur texte à la demande d'un conseiller de programme, ils avaient vu finalement leur projet refusé par la chaîne, au nom de ces mêmes modifications – le conseiller ayant été remplacé entre-temps.

En se démultipliant, ces réunions perdent de leur substance ; elles diluent leur importance stratégique (donc les responsabilités qu'elles engagent pour les scénariste/producteur et le diffuseur) au profit d'une avalanche de commentaires techniques, certes intéressants mais d'autant plus superfétatoires que la chronologie s'allonge. Au final, les versions se succèdent, le temps se dilate, l'enthousiasme s'érousse. Les projets en sont-ils plus aboutis pour autant ? Pas si sûr... D'abord parce que l'écriture est affaire de désir et, qu'à épuiser ce dernier, on en devient contre-productif. Ensuite — et surtout — parce qu'à partir de la 3e version de scénario, nous le savons tous, il ne s'agit plus tant d'améliorer un texte que de temporiser face à la décision cruciale de mise en production, qui incombe au diffuseur. Le doute s'instille dans les esprits ; commence alors cette période noire où les scénaristes raboutent — sabotent ? — ce qu'ils ont mis des mois à écrire...

Lorsque la mainmise du diffuseur est aussi prégnante en phase d'écriture, quelle est la latitude de création du scénariste ? Et à quoi sert encore le producteur ? Comment ne pas voir que, dans de telles conditions, la créativité est étouffée dès la genèse du projet ? Ces dysfonctionnements sont connus de tous les professionnels ; leur constat est ressorti de la majorité des auditions. Le temps est venu d'en tirer les conclusions, de modifier les pratiques en profondeur ! Le désir est là, les talents aussi : essayons de les mettre en valeur dans le cadre d'un fonctionnement transparent et responsable.

## **B- LES EVOLUTIONS INDUITES PAR LES NOUVEAUX GENRES DE FICTION**

### **a) La télévision, un espace de création à part entière**

Cela fait longtemps que la télévision européenne — à l'exception notable de la France — n'a plus aucun complexe face au cinéma. La télévision anglaise n'en a d'ailleurs jamais eu. Outre-Manche, « l'auteur est roi en télévision », notamment à la BBC où la tradition des auteurs venus du théâtre reste très forte. En Allemagne, Fassbinder réalisait des chefs d'œuvre pour le petit écran (*Berlin Alexanderplatz*, notamment, en 13x52 minutes et un épilogue) en même temps qu'il révolutionnait le cinéma d'Outre-Rhin. Tout comme Lars Von Trier au Danemark (*L'Hôpital et ses fantômes*, 11x55 minutes) ou Rossellini en Italie.

Aux Etats-Unis, les grands cinéastes exploitent depuis longtemps les ressorts du petit écran, de Hitchcock à David Lynch, en passant par Sam Peckinpah ou Quentin Tarantino qui réalisait en 1994 le final de la première saison d'*Urgences* puis, 10 ans plus tard, un double épisode des *Experts*. Ce phénomène s'accroît avec la nouvelle popularité des séries : Tom Hanks et Steven Spielberg ont signé la série *The Pacific*, Martin Scorsese *Boardwalk empire*. En 2011, deux des nouvelles séries très attendues sont signées Steven Spielberg et Michael Mann (*Falling skies* et *Luck*). Inversement, plusieurs séries à succès ont été adaptées au cinéma : au Royaume-Uni, par exemple, la série *The Thick of it*, créée par Armando Iannucci, a inspiré, sur grand écran, le film *In the loop*, nommé aux Oscars.

Les auteurs américains s'accordent d'ailleurs à reconnaître que les séries télévisées offrent aujourd'hui un espace de créativité plus grand que le cinéma hollywoodien, de plus en plus réduit à surexploiter des licences et à adapter sur grand écran les exploits d'un énième super héros. La télévision, qui permet tous les formats, est pour eux une chance, une liberté.

En France, grand pays de cinéma, la télévision est encore considérée comme un sous-genre. Les réalisateurs de télévision n'ont souvent qu'un rêve : accéder à la consécration que représente la sortie d'un film sur grand écran. Hors des salles obscures, point de salut... A tel point que lorsqu'un film commandé par des chaînes pour la télévision paraît un peu trop remarquable, on le fait sortir au cinéma en parallèle. Cet atavisme explique d'ailleurs en grande partie que l'unitaire de 90' soit encore la norme dans notre pays en matière de fiction télévisée — y compris de série —, alors que partout ailleurs prédomine la série 52' ou 26'.

A l'heure où une nouvelle génération de professionnels remet en cause cette hégémonie cinématographique, une chance unique nous est donnée de repenser les passerelles entre les deux media. La télévision française a prouvé qu'elle était tout à fait capable de susciter de nouveaux talents, auteurs (scénariste ou réalisateur) comme acteurs. Les aller-retour entre télévision et cinéma, tels que les pratique naturellement et avec succès un Olivier Marchal — scénariste et réalisateur et acteur ! —, restent encore des exceptions...

Comme l'écrit Vincent Colonna dans son livre *L'Art des séries télé*, « *notre cinéphilie hypertrophiée a empêché le développement d'une tradition télévisuelle autonome. La France a inventé l'image-cinéma, mais aussi la cinéphilie, cet amour du cinéma qui est également une esthétique, une façon de penser l'image. (...) Au sein de l'industrie du cinéma française et internationale, cette tradition est une bonne chose ; le problème commence quand le cinéma devient l'étalon de toute fiction en images, le cadre de référence pour penser et juger la narration télévisuelle.* »

## **b) Les scénaristes au premier rang**

Car la révolution de la fiction télévisuelle passe d'abord, en France, par une réaffirmation du scénario et du métier de scénariste. La popularisation des séries a modifié en profondeur l'équilibre des différents acteurs de l'audiovisuel, en mettant les scénaristes au premier plan. La situation aux Etats-Unis est à cet égard remarquable, qui a vu naître de puissantes sociétés de scénaristes-producteurs. Certains scénaristes vedettes s'arrachent jusque dans les milieux du cinéma, où ils deviennent, au même titre que les réalisateurs ou les acteurs, des gages de qualité pour une œuvre — comme



Aaron Sorkin, créateur de la série *West Wing* et scénariste oscarisé pour le film *The Social Network*.

Les plus grandes séries Outre-Atlantique sont nées de l'univers créatif des scénaristes : Alan Ball (oscarisé pour le scénario d'*American Beauty*) pour *Six feet Under et True blood*, JJ Abrams pour *Lost, Alias et Fringe*, Mathew Wiener pour *Mad Men*, David Chase pour les *Sopranos*, David Simon pour *The Wire*, Chris Carter pour *X-Files*, David Kelley pour *Ally Mc Beal, The Practice et Boston Justice*, Tom Fontana pour *Oz et Homicide*, David Shore pour *Dr House*, Bruno Heller pour *The Mentalist et Rome*, sans oublier l'un des premiers et plus importants historiquement, Steven Bochko pour *Hill street blues, NYPD et Murder One...* Ces créateurs — la liste n'est évidemment pas exhaustive — sont souvent devenus leurs propres producteurs.

De la créativité, du talent, de la liberté du scénariste créateur, et de ses équipes, dépend le succès d'une série, autant dans les formats longs que dans les formats courts ou ceux dits *low cost* — c'est même encore plus vrai pour ces derniers formats, nous y reviendrons. Dans les grands pays producteurs de séries, le métier de scénariste s'est ainsi complexifié, ramifié et organisé depuis longtemps avec la mise en place de systèmes d'atelier à l'efficacité redoutable. Cette spécialisation reflète les nouvelles responsabilités accordées aux scénaristes, au cœur de l'écriture sérielle.

A l'inverse, la France conserve encore une culture — pour ne pas dire un culte — du réalisateur et des acteurs, héritée du cinéma. Or, le réalisateur n'a pas la même place au cinéma et à la télévision. Pour les unitaires et les collections, son rôle est sensiblement le même qu'au cinéma. Mais pour les séries, le réalisateur intervenu dès la genèse du projet, pour lui conférer son style, n'est souvent pas le même que celui qui tourne le 30e épisode... Et il est évident qu'entre les deux, le travail est bien différent. Pour le second, la tâche consiste surtout à s'inscrire dans un univers visuel déjà codifié, reconnaissable. Casting, décors, photo, etc... c'est toute une direction artistique qu'il s'agit de respecter pour garantir la cohérence de la série. Même les plus grands cinéastes qui ont réalisé des épisodes de séries existantes ont dû faire preuve d'humilité ! Et dans cet univers ultra codifié, le scénariste doit réinventer à chaque épisode de nouveaux enjeux...

En ce qui concerne l'importance accordée aux acteurs, l'exemple américain nous montre que c'est la série qui fait leur notoriété et non l'inverse. De nombreux comédiens anglais ou australiens méconnus (du moins du public américain) ont ainsi été engagés comme héros de fictions télévisées – pour des questions de prétentions salariales essentiellement. L'Anglais Hugh Laurie (*Doctor House*), l'Australien Simon Baker (*The Mentalist*), pour ne citer qu'eux, sont aujourd'hui reconnus internationalement. Qui connaissait Jennifer Aniston et Courtney Cox avant le raz-de-marée *Friends* ? Or, en France, nous connaissons le phénomène inverse : de *Navarro* à *Joséphine Ange gardien*, en passant par *L'Instit* ou *Louis la Brocante*, combien de séries télévisées françaises se sont construites autour d'un comédien populaire ! L'écriture scénaristique devient secondaire, se soumettant au cadre éditorial imposé par le casting décidé par la chaîne. Nous devons remettre les scénaristes au centre du jeu.

### **c) Forte interaction de l'écriture et de la production**

L'écriture sérielle est d'abord un univers de contraintes. Contraintes de rythme, liées à la nécessité de maintenir l'intérêt du téléspectateur (moins attentif que dans une

salle de cinéma), mais aussi, plus prosaïquement, aux coupures publicitaires ; contraintes de budget, qui nécessitent, par exemple, de réinventer l'action au sein de décors récurrents... C'est au carrefour de ces contraintes que se déploie la liberté du scénariste — et sa compétence ! Il y a donc, dans la fabrication des séries, une interaction totale et permanente entre écriture et production.

Cette interaction est d'autant plus forte aujourd'hui que le public a été habitué à des séries audacieuses, denses et à l'identité forte. Nous sommes passés, en une décennie, de séries de concept à des séries de point de vue, beaucoup plus complexes. Il ne s'agit pas ici d'analyser en détail les séries anglo-saxonnes mais il est important d'admettre qu'elles ont fait apparaître une nouvelle sophistication — à laquelle le public français s'est habitué. Et cela n'est pas seulement vrai des chaînes du câble ou à péage, comme HBO, Showtime, FX ou AMC. Dans les séries de *network* aussi, que l'on pense à *Dr House*, *The Mentalist*, *Lost...*, on retrouve une griffe, un ton, un style, des partis pris, un point de vue forts !

Cette sophistication requiert un travail plus important, en amont, de raffinement du projet, de définition des personnages, de construction des enjeux, d'évaluation des coûts. Le producteur ne peut plus, aujourd'hui, démarcher un diffuseur avec un simple concept, une vague bonne idée, aussi forte et novatrice soit-elle. *Rome* ne s'est pas faite en un jour ! Les scénaristes et les producteurs doivent pouvoir présenter des documents d'autant plus solides, élaborés, argumentés, pour défendre les projets auprès des chaînes. Plus leur tandem sera solide, plus leur point de vue sera préservé à toutes les étapes de la fabrication, plus la série aura de force, de cohérence et de personnalité. Donc de succès, très possiblement.

Or en France, comme nous l'avons vu, la première étape essentielle de maturation du projet, le développement prospectif, est sous-financée et le tandem scénariste-producteur court-circuité à toutes les étapes de décision par le diffuseur.

#### **d) Les nouveaux processus de fabrication**

*L'exemple américain : un modèle ?*

Quel rôle jouent les diffuseurs aux Etats-Unis ? Le leur, celui de choisir et d'éditer des programmes. Le processus de décision et de fabrication des séries obéit ainsi à un calendrier clair et resserré : à la rentrée de septembre, les créateurs et producteurs accrédités par les *networks* sont reçus pour une session de *pitch*. 20% des projets environ sont sélectionnés. En décembre, la version dialoguée du pilote est livrée, sans qu'il y ait eu dans l'intervalle le moindre aller-retour avec le diffuseur. Qui se borne donc à retenir les projets qui l'intéressent...

En janvier, les *networks* commandent (et financent) les pilotes qui doivent être prêts pour les séances de visionnage-test en avril. Suite à ces séances, certains pilotes peuvent être réécrits. Les séries retenues font alors l'objet d'une commande de 12 ou 24 épisodes. Les producteurs constituent leurs équipes dès mai. Les *showrunners* organisent le travail d'écriture à flux tendu : ils doivent livrer les arches et les premiers textes pour le tournage qui commence en juillet ou août. Les délais de relecture par les chaînes sont limités : si elles ne livrent pas leurs corrections — par note écrite — dans le temps imparti, le texte est considéré comme accepté !

Le premier épisode est diffusé fin septembre. Sur les 30 ou 40 nouvelles séries, seules 5 ou 6 feront l'objet d'une deuxième saison. *Dura lex, sed lex...*

L'écriture se fait à plusieurs, dans le cadre de ce qu'on appelle les « *writing rooms* ». Les scénaristes sont recrutés pour leurs talents complémentaires, l'un en dialogue, l'autre en comédie, etc. Parmi eux figurent le plus souvent des spécialistes (un médecin pour *Urgence*, un avocat pour *Ally Mc Beal*, d'anciens conseillers de la Maison Blanche pour *West Wing*). Si les tournages sont longuement préparés et réglés de façon à tenir un délai relativement court, l'écriture peut être modifiée sur place. Pour la série *24h*, par exemple, 3 ou 4 auteurs sont en permanence sur le lieu du tournage. Ils échangent entre eux, modifient le texte autant que nécessaire, écoutent les nouvelles idées qui émanent de l'équipe technique et des acteurs.

Pas de mystère dans l'efficacité redoutable de la production de série aux Etats-Unis : les scénaristes sont au cœur et au service du programme, en totale collaboration avec la production, toujours prêts à se remettre en question et à inclure une nouvelle idée si elle est bonne, d'où qu'elle vienne ! Le resserrement des délais, l'hyper responsabilisation des scénaristes et leur implication étroite à chaque étape de la fabrication permettent cette réactivité qui fait la force des séries américaines.<sup>19</sup>

L'invention du concept de *showrunner* en est une illustration parfaite. Ce poste a été créé pour déterminer le responsable, au jour le jour de la production, de tous les aspects créatifs de la série. C'est généralement un scénariste, et le plus souvent le créateur de la série. L'éditorialiste du *Los Angeles Times*, Scott Collins, définit ainsi les *showrunners* : *"They're not just writers ; they're not just producers. They hire and fire writers and crew members, develop story lines, write scripts, cast actors, mind budgets and run interference with studio and network bosses. It's one of the most unusual and demanding right-brain/left-brain job descriptions in the entertainment world..."*<sup>20</sup>

*Nos voisins étrangers ne sont pas en reste...*

Chez nos voisins européens également, les scénaristes sont responsabilisés aux côtés des producteurs et les diffuseurs interviennent peu dans l'écriture, notamment par manque de moyens humains — la crise est passée par là... Les auditions de producteurs et de scénaristes que nous avons pu mener en Allemagne et au Royaume-Uni, ainsi que les rencontres que nous avons pu faire avec des professionnels scandinaves lors de la dernière édition de Scénaristes en Série à Aix-les-Bains, ont été éloquentes : à l'instar du système américain, une fois le projet de série retenu par un diffuseur (sur la base du document préliminaire), scénariste et producteur travaillent de concert, sans intervention de la chaîne, jusqu'à la livraison de la version dialoguée. À charge alors pour le diffuseur de se décider sur l'avenir du projet. A la très grande différence du système français, les chaînes décident de la mise en production d'une série sans attendre d'avoir en main l'ensemble des scénarios écrits. La BBC peut ainsi lancer des séries de 6 ou 8 épisodes avec seulement 2 épisodes écrits (et des synopsis des épisodes suivants). L'écriture des épisodes manquants se fait alors en interaction avec la préparation puis le tournage, ce qui permet ainsi d'enrichir les textes de l'expérience acquise lors du tournage (notamment avec les comédiens).

---

<sup>19</sup> Services Culturels de l'Ambassade de France aux Etats Unis - Département Film, Télévision et nouveaux médias.

<sup>20</sup> In *"Show runners run the show"*, *Los Angeles Time*, 23 novembre 2007

Les exemples anglais et allemands le démontrent : l'approche volontariste du développement — lancer un tournage sans attendre la livraison de l'intégralité des textes — ne repose pas sur des saisons conséquentes (22 ou 24 épisodes comme c'est le cas souvent aux Etats-Unis), mais bien sur une véritable culture de la série. Préalable à une confiance réciproque et une responsabilité partagée des différents partenaires. Rappelons que le Royaume-Uni comme l'Allemagne produisent un volume horaire annuel de fiction presque trois fois supérieur à celui de la France, et notamment de nombreux *soaps*, des fictions quotidiennes dont les mécaniques ne tolèrent aucun atermolement...

Les télévisions publiques scandinaves, à l'instar de la BBC, continuent de fonctionner selon un double modèle de productions internes et externes (en moyenne à 50/50, avec une tendance au renforcement des secondes au détriment des premières). Mais à la différence d'une certaine lourdeur administrative stigmatisée chez leur consœur anglaise, les télévisions publiques scandinaves revendiquent la liberté laissée aux scénaristes, aussi bien en matière de production interne qu'externe.

Le cas de la passionnante série danoise *Borgen*, récent Fipa d'or (catégorie série et feuilleton), est à ce titre éloquent<sup>21</sup>. Diffusé le dimanche soir, *Borgen* réunit en moyenne 1,5 million de téléspectateurs toutes les semaines (pour un pays qui compte moins de 5,5 millions d'habitants), soit près de 50 % de part de marché ! Les explications de cette belle réussite ont été évoquées par Adam Price, créateur et directeur d'écriture de *Borgen*, Camilla Hammerich, sa productrice, et Ingolf Gabold, directeur de la fiction de la chaîne publique danoise DR lors d'une *master class* organisée à la maison du Danemark par l'association Scénaristes en séries :

- la fiction télé danoise a entamé son renouveau il y a une quinzaine d'années — en même temps que le cinéma national —, avec pour *credo* la volonté d'être en prise directe avec la société danoise contemporaine. Désormais, elle s'exporte et remporte des prix internationaux ; il n'existe plus de frontière étanche entre écrans, scénaristes et réalisateurs alternant sans complexe grand et petit (souvenons-nous de la série *L'Hôpital et ses fantômes* de Lars Von Trier).
- le département fiction de la chaîne publique DR a instauré 14 « dogmes » pour encadrer la production de ses séries et téléfilms, le premier étant l'installation de l'auteur-scénariste au centre du processus de création — comme l'est le *showrunner* dans les séries américaines — et le respect de sa « vision unique », une fois celle-ci acceptée par le diffuseur. Ainsi, en cas de conflit entre réalisateur et scénariste, la production arbitre de manière systématique en faveur du scénariste...
- le scénariste n'est pas seulement payé pour son travail d'écriture, mais aussi pour le temps consacré au préalable au développement de son idée (recherches, lectures, entretiens, etc.) avant validation par le diffuseur.
- la chaîne a commandé d'un coup une première saison de dix épisodes et Adam Price a su rapidement qu'il y en aurait une deuxième. Ainsi il a pu développer une histoire complète sur deux saisons. DR a par ailleurs déjà commandé la saison 3, alors que la diffusion de la deuxième n'est pas terminée.

---

<sup>21</sup> Série politique décryptant les rouages du pouvoir, *Borgen* sera bientôt diffusée sur Arte.

*Un modèle à réinventer*

Bien sûr, il ne s'agit pas de transposer telles quelles en France des mécaniques efficaces ailleurs. Elles correspondent à un certain paysage audiovisuel, à un certain marché, à une certaine culture... Notre fiction doit (ré)inventer ses propres codes et renouer avec une identité qui soit la sienne. Défi créatif !

Force est pourtant de constater qu'avec une télévision réduite à un sous-genre, des scénaristes sous-payés, des producteurs éclipsés par les chaînes, et des chaînes interventionnistes, le système français actuel a pris le contre-pied de tous les bouleversements induits ailleurs par la révolution des séries !

C'est pourquoi nous appelons à un changement profond des *pratiques*.

**Ce changement passe par une nécessaire refondation des relations entre professionnels, avec des auteurs davantage auteurs, des producteurs davantage producteurs et des diffuseurs davantage éditeurs !**

**Cette refondation présuppose de remettre le scénariste, et son point de vue, au cœur du processus créatif ; elle ne saurait être envisagée qu'appuyée sur un tandem scénariste-producteur renforcé et responsabilisé.**

**Enfin, le développement doit devenir une priorité dans nos pratiques et nos réglementations. Pour cela, il doit être assumé — financièrement et artistiquement — pour ce qu'il est par nature : un risque et non un compromis approximatif entre parties aux intérêts divergents.**

\*  
\* \*

## **II. PROPOSITIONS**

### **A- REFONDER LES RELATIONS ENTRE SCENARISTES, PRODUCTEURS ET DIFFUSEURS**

L'ensemble des propositions de ce chapitre concerne les relations entre les différentes professions de l'audiovisuel. Clarifier les règles du jeu pour assainir ces relations, c'est non seulement renforcer la collaboration entre nos professions, mais surtout la rendre, à terme, plus originale et vertueuse. C'est donc favoriser l'émergence d'une fiction différente et attirante pour le public.

Ces transformations, il va de soi qu'il incombe aux organisations représentatives d'en négocier les termes — ce qu'elles s'efforcent de faire de manière régulière. Les pouvoirs publics ne peuvent s'y substituer. Mais ils ne peuvent manquer de les y encourager...

#### **a) Revaloriser le travail des scénaristes**

*Adapter les rémunérations aux nouveaux enjeux*

En France, les scénaristes sont payés intégralement en droits d'auteur, contrairement aux réalisateurs, dont une part des revenus est sous forme de salaire (en moyenne 50%). Rappelons que les scénaristes ne sont pas intermittents du spectacle ; ils ne touchent ni indemnité de chômage, ni congés payés. Leurs seuls revenus sont ceux générés par leurs contrats d'auteur, complétés des droits de diffusion — quand diffusion il y a ! Penser le statut du scénariste en matière de développement, dans un contexte où l'abandon de projets devient la norme, présuppose donc de considérer comme rémunération de son travail d'écriture les seuls montants de son contrat d'auteur. Notre système audiovisuel ne peut donc vouloir à la fois développer plus, pour mieux choisir, et s'obstiner à apprécier la rémunération des scénaristes droits de diffusion compris !

Là est la grande différence entre les situations respectives du scénariste et du réalisateur au regard du développement : outre qu'il est rémunéré pour partie en salaire (avec les avantages afférents au statut de l'intermittence), le réalisateur ne signe son contrat d'auteur qu'une fois la mise en production décidée ; il est donc quasi certain de toucher ses droits de diffusion — même si un faible pourcentage des œuvres tournées ne sont pas diffusées. À l'inverse, dans un contexte où un nombre croissant de projets sont abandonnés (un sur deux, voire deux sur trois), le scénariste doit *lui* assumer de plein fouet le risque du développement. Sans allocation de chômage pour amortir cet aléa...

Il est donc impossible de penser le développement, et sa souhaitable montée en puissance dans les années à venir, sans une réflexion de fond sur la rémunération des scénaristes — et sa nécessaire revalorisation.

La rémunération en droits d'auteur du scénariste se compose d'un montant fixe libéré par le producteur au cours de l'écriture, selon un calendrier d'échéances, et d'un pourcentage proportionnel aux recettes d'exploitation de l'œuvre. Le montant fixe peut prendre la forme d'une rémunération forfaitaire et/ou d'un minimum garanti. La

première est une contrepartie immédiate non remboursable du travail et de la cession, tandis que le minimum garanti est un à-valoir sur la rémunération proportionnelle.

Une récente étude de l'Observatoire permanent des contrats audiovisuels (octobre 2009) montre qu'en moyenne, la part de rémunération fixe des scénaristes baisse avec le format des œuvres : plus le format est court, plus la part diminue. Elle note également une rupture lors du passage du 90' au 52', avec des montants très bas pour les 26'. De plus, l'étude montre que le montant des rémunérations suit le même schéma. Le financement de l'écriture se cale plus ou moins sur une règle tacite de proportionnalité — comme si écrire un 52' représentait (environ) la moitié du travail sur un 90' (et ainsi de suite, mais de moins en moins, selon le minutage). Or inventer une histoire en 52' appelle un travail de création à peine moindre qu'en 90' — et certainement pas de l'ordre de la moitié ! Faire court revient rarement à faire plus simple et, hélas, **l'application de cette règle de proportionnalité méconnaît la réalité de l'écriture**. Au détriment des scénaristes...

Sans compter que l'écriture d'une série génère ses difficultés propres : celle de l'invention de personnages, avec leurs trames, et d'intrigues en fil rouge. Il est symptomatique de constater que la rémunération des documents afférents (bible, trame de saison) est souvent à la traîne — quand ces documents existent ! On a constaté en effet lors des auditions une tendance à la disparition des bibles, alors même que ces documents constituent une base essentielle à la fabrication de séries. La pratique de l'unitaire pilote ne contribue pas à inverser cette tendance, cet épisode fondateur faisant alors office de bible pour la suite de la série, au détriment d'une réflexion de fond (avec sa rémunération) sur les personnages et les enjeux dramaturgiques...

On le voit, les formats de série nécessitent des compétences techniques spécifiques, une capacité de travailler en équipe et une connaissance fine des contraintes de fabrication, autant de qualités qui ne sont pas suffisamment reconnues et rémunérées à l'heure actuelle.

De manière plus générale, on constate dans l'architecture globale des contrats de scénaristes un **déséquilibre de la rémunération en faveur des dialogues et au détriment du travail sur la structure** (synopsis et séquencier). Cela vaut pour tous les formats, y compris les unitaires, même si l'écriture d'une série appelle davantage encore un travail minutieux sur la structure du récit (tant sur un épisode que sur la saison). Les versements cumulés, à l'étape du séquencier, devraient *a minima* correspondre à la moitié de la rémunération totale sur le scénario. C'est loin d'être toujours le cas.

Et que dire de ces versions de synopsis ou de trames (sur une saison de série) qui s'accumulent, souvent pour la bonne cause — poser les bases du récit — pour des rémunérations faibles en regard de ce que seront payés, *in fine*, les dialogues. Des dialogues pourtant fragiles, qui pourraient bien échapper à la vigilance de leurs créateurs dans le maelstrom et l'urgence du tournage !

Renforcer les rémunérations relatives à la structure (synopsis puis séquencier), c'est remettre au centre du processus de fabrication la *dramaturgie*. Un enjeu essentiel dans un environnement ultra concurrentiel dominé par des séries américaines construites avec efficacité (avant même d'être bien dialoguées).

**Pour s'adapter à la fabrication des séries modernes et au risque croissant de l'abandon en cours de développement, la rémunération des scénaristes doit donc être revalorisée. Elle doit être tout particulièrement renforcée pour les formats non 90' et rééquilibrée en faveur des synopsis et des séquenceurs.**

Cet effort financier engage tout autant les producteurs que les diffuseurs, lesquels, par le simple jeu des conventions de développement, contribuent largement à la définition implicite et normative des rémunérations. Va-t-il falloir aboutir, comme certains le réclament — et comme cela a été mis en place en Israël (l'écriture est fixée à 7% du devis total) —, à une indexation de l'écriture sur le budget des films pour que la profession prenne conscience de l'enjeu de l'écriture !

Il y a quand même quelque chose d'étonnamment irrationnel, dans un univers qui se prétend plus "industriel" chaque jour, à comparer le coût écrasant de la fabrication à l'incroyable réactivité de l'écrit, à un coût si faible. Et à un stade où un simple trait de crayon peut tout régler, où un mouvement de curseur peut tout changer et impacter sur la production.

### *Lever l'ambiguïté contractuelle sur l'acceptation des textes*

Dans les contrats de scénaristes, on constate la multiplication de clauses d'acceptation, qui conditionnent le versement d'une partie de la rémunération fixe. Or, cette notion d'acceptation est ambiguë à ce jour : en effet, en pratique, c'est très souvent le diffuseur — et non le producteur — qui valide les textes livrés par les scénaristes alors même qu'il n'est pas l'un des co-contractants ! Que vaut alors la décision d'un producteur d'envoyer un texte à la chaîne s'il peut revenir sur cette acceptation de fait au nom du refus de la chaîne ? Quel est alors son rôle dans le processus d'écriture et son poids dans la décision ? De cette dilution à l'extrême de la décision découle sans doute cette critique récurrente, trop souvent entendue lors des auditions, de producteurs réduits, par la force des choses, à de simples « boîtes aux lettres »...

L'ambiguïté juridique de la notion d'acceptation se nourrit bien entendu du déséquilibre des relations entre scénaristes et producteurs d'une part, et diffuseurs d'autre part. Là où, repositionné dans son rôle fort d'éditeur, le diffuseur devrait valider ou refuser, en une échéance déterminante, le travail du tandem scénariste/producteur, la multiplication des étapes et des échéances crée une surenchère souvent stérile et stérilisante. La récurrence, au cœur même des contrats d'auteur, des clauses d'acceptation ne fait ensuite qu'en reproduire les effets néfastes au sein de la relation scénariste/producteur. Laquelle devrait pourtant se construire comme une entité solidaire face à l'enjeu de la décision du diffuseur !

L'acceptation contractuelle d'un texte devrait être le ferment d'une convergence de point de vue entre scénariste et producteur. C'est-à-dire la condition de leur solidarité face au diffuseur, dans le seul but de défendre le point de vue du projet. A l'inverse, le déséquilibre des relations scénariste/producteur/diffuseur et la multiplication des étapes transforment la notion d'acceptation en source de conflit dont l'issue pourra prendre la forme d'un compromis médiocre, sinon d'un divorce...

Songons avec intérêt à ce constat fait lors de nos auditions : les séries françaises qui fonctionnent en atelier — et avec succès — ont toutes supprimé la notion d'acceptation pour les scénaristes ! Ces séries fonctionnent-elles moins bien pour autant ?

**Il est urgent que les organisations professionnelles règlent la question de l'acceptation — au moins par la limitation de ce type de clauses contractuelles.**



### *Le fonctionnement des ateliers d'écriture*

L'écriture des séries appelle souvent, pour des raisons aussi bien artistiques qu'organisationnelles, la mise en place d'une équipe d'écriture. Sur ce sujet des ateliers, il nous semble important de dissiper un malentendu tenace : on entend souvent dire qu'un tel système serait compliqué à mettre en œuvre, que les scénaristes rechigneraient à travailler en équipe, à la fois pour ne pas être dépossédés de leurs idées et pour éviter de partager leurs droits d'auteur... Les auditions ont pourtant montré que non seulement l'organisation en atelier a été mise en place pour plusieurs séries françaises à succès — et ce depuis une bonne dizaine d'années ! —, mais surtout qu'elle fonctionne souvent très bien !

Le meilleur exemple, actuellement, en est la série *Plus belle la vie*. Son écriture repose sur un système d'atelier, avec une équipe encadrante composée d'un directeur de collection, de son adjoint (qui travaille plus précisément sur les séquenciers) et de deux responsables dialogues. Les scénaristes sont divisés en deux équipes : une équipe pour les séquenciers et une équipe pour les dialogues. En plus de 1 600 épisodes, l'équipe de *Plus belle la vie* n'a pas connu un seul conflit touchant aux droits de diffusion, et ce pour une raison très simple : la répartition des droits de diffusion est préétablie, avant toute écriture, selon un système clair et lisible, qui s'applique à tous.

La série *RIS* fonctionne également « à l'américaine » pour livrer jusqu'à 16 épisodes par an. Le *showrunner* gère un pool d'une dizaine de scénaristes, réparti en « scénaristes-pool » (7 ou 8) et « scénaristes cadres » (2 ou 3). L'équipe travaille en commun en début de saison pour envisager des sujets, des mécaniques. Chacun repart ensuite avec un sujet à creuser. Puis des réunions à 2 ou 3 sont organisées avec le *showrunner*. Le système est peu ou prou identique pour la série *Section de recherche*, dont l'écriture se fait aussi en atelier. A chaque fois, aucun problème de fonctionnement ou de répartition de droits à signaler, les règles ayant été clairement posées dans les contrats.

La quasi-totalité des séries françaises qui durent — on pourrait citer aussi *Le village français*... — ont mis en place des organisations plus ou moins similaires. Et déjà *PJ*, à la fin du siècle dernier, procédait de la sorte, avec l'efficacité et la longévité qu'on connaît.

Ces organisations d'écriture fonctionnent selon quatre principes :

- les règles sont transparentes car définies en amont — à chaque fonction d'écriture sa rémunération et ses droits de diffusion ;
- les calendriers sont (plus ou moins) prévisibles : les scénaristes sont en mesure de mobiliser leur force de travail sur une durée déterminée ;
- la notion d'acceptation des textes est supprimée (sauf pour le *showrunner* et éventuellement les 2/3 scénaristes "cadres") : les scénaristes sont donc payés pour écrire... tout simplement.
- le scénariste qui assume le couperet de l'acceptation des textes (qu'il soit *showrunner*, directeur de collection ou "scénariste-cadre") reçoit une part fixe des droits de diffusion, quelle que soit l'importance de la réécriture qu'il doit effectuer ! À charge pour lui d'engager dans son équipe des scénaristes talentueux...

On notera que ces séries ont toutes instauré, de fait, la présence d'un *showrunner* — quel que soit le nom dont on l'affuble, la fonction reste la même — qui coordonne l'écriture, assure l'uniformité des textes et garantit la cohérence artistique tout au long du tournage, en dépit de la succession des réalisateurs. Ces *showrunners* sont la plupart du temps les créateurs de la série, à défaut le scénariste directeur de collection. L'implication de Dominique Lancelot sur *Section de recherche* (dont elle est par ailleurs la productrice via sa société Auteurs Associés) est assez symptomatique de cette évolution dans la production de série...

Ces séries fonctionnent avec une grande efficacité, leur succès est réel, la qualité de leur écriture et de leur dramaturgie reconnue. Alors pourquoi ce scepticisme de la part de la profession, à commencer par les diffuseurs ?

La réalité est que ce système, comme nous avons pu l'entendre de la part des scénaristes et producteurs qui le pratiquent, responsabilise davantage les scénaristes et renforce le tandem avec le producteur ; il implique donc, pour le diffuseur, une perte de contrôle (partielle) sur l'écriture. L'impératif de calendrier — d'autant plus incontournable qu'il s'agit d'une série longue — détermine une organisation, véritable machine qui aspire à devenir autonome pour remplir sa mission.

Dans ces conditions, on ne s'étonne guère de cette réticence globale de notre système audiovisuel à financer les ateliers d'écriture ! Car l'atelier a un prix : l'agrégation d'une équipe de scénaristes, dans un même lieu, pour réfléchir et créer ensemble les bases d'une saison (arches, personnages, intrigues...) a un coût *ad hoc* : celui de la participation. L'exemple des *writing rooms* américaines en est une parfaite illustration : avant même d'être rémunérés pour écrire, les scénaristes sont payés à la semaine pour simplement *être là*, de manière exclusive. Alors oui, en matière d'écriture en atelier, le tout n'est pas la somme des parties ! Il est à la fois plus créatif... et plus cher !

Les producteurs que nous avons rencontrés estiment à 30% environ le surcoût d'un atelier. Un surcoût que les chaînes ne semblent pas disposées à financer à ce jour. Alors, trop souvent, la règle consiste à diviser sommairement l'enveloppe d'écriture usuelle — déjà sous-estimée comme on l'a vu plus haut — par le nombre de scénaristes... Et à se plaindre ensuite publiquement de l'impossibilité de mettre en production des séries longues du fait de l'incapacité des scénaristes français à travailler en atelier !

Nombreux sont les professionnels, à commencer par les diffuseurs, qui soulignent la difficulté de constituer des équipes de scénaristes, concentrés en exclusivité sur l'écriture d'une série. Pourtant, personne n'est disposé aujourd'hui à en assumer le coût ! Perte de la maîtrise sur les textes par le diffuseur et financement supplémentaire : la fluidité de l'écriture en atelier est pourtant à ce double prix...

**Le jour où les diffuseurs lanceront les saisons de leurs séries — et ce dès la première — avec des calendriers clairs et resserrés, et un financement adéquat des équipes d'auteurs, on découvrira qu'il existe de nombreux talents en France, scénaristes comme producteurs, capable de livrer, dans les délais, des séries de qualité !**

### *Encadrer le transfert de droits pour une meilleure fluidité du développement*

L'exemple des ateliers d'écriture démontre que le droit d'auteur n'est aucunement un obstacle, comme d'aucuns voudraient le faire croire, à l'écriture de séries. Néanmoins, il est essentiel que la continuité du développement puisse être garantie, saison après saison, en dépit de la succession des scénaristes appelés à collaborer (quel que soit le mode d'organisation, atelier ou non). Cette logique de fluidité et de pérennité est d'ailleurs parfaitement acceptée par les scénaristes eux-mêmes lorsqu'ils collaborent à ce type de série...

Cependant, les questions juridiques liées à la collaboration d'un scénariste sur une série, à son éventuel départ à tel ou tel stade de l'écriture, ne sont pas suffisamment encadrées à ce jour, ce qui peut donner lieu à des tensions voire des conflits entre scénariste et producteur. Pis, cela peut parfois retenir un créateur de série de collaborer avec des co-scénaristes, de peur d'aliéner le destin de sa série en cas de divergences futures — dans l'écriture de trames de saison par exemple, comme on a pu l'entendre lors des auditions.

En matière de développement de série, de nombreuses questions se posent : à quelles conditions un producteur peut-il se séparer d'un scénariste sans mettre en péril la chaîne des droits ? À quelles conditions peut-il conserver les droits du texte d'un auteur avec lequel il décide de ne plus collaborer ?

Il apparaît donc vital de définir précisément dans les contrats d'écriture les conditions (échéances, procédures, dédommagement, etc...) du transfert éventuel de propriété en cas de désaccord. Il va de soi que ces clarifications et aménagements concernent uniquement les séries, à l'exclusion du cas particulier du créateur.

Là encore, il incombe aux organisations professionnelles de s'emparer de ces questions pour y apporter des réponses collectives claires, pratiques et surtout vertueuses !

**De manière générale, un accord-cadre établissant des règles communes de fonctionnement de la relation scénariste/producteur — avec des tarifs planchers — permettrait de mettre en place des conditions de travail claires et transparentes et ce, au bénéfice du programme et donc du diffuseur. Un tel accord collectif pourrait faire l'objet de réaménagements réguliers lors de négociations entre scénaristes et producteurs.**

Il ne s'agit pas seulement d'encadrer les pratiques pour se prémunir de dérives éventuelles. Il s'agit surtout, dans notre esprit, de **créer les conditions d'une collaboration saine, équilibrée et efficace entre scénaristes et producteurs.**

#### **b) Renforcer le tandem scénariste/producteur pour privilégier une logique d'offre**

Nous l'avons vu à travers différents exemples internationaux, le meilleur concept ne fait pas une série sans une écriture originale et un point de vue revendiqué. Or ce point de vue, c'est le scénariste qui en est en majeure partie l'inventeur et le producteur qui en est, à ses côtés, le garant !

Il ne s'agit donc pas seulement de remettre l'auteur au cœur de processus — "*parier sur les créateurs*" lit-on dans le rapport du Club Galilée —, mais plus globalement de garantir le point de vue et l'univers de la série tout au long de la production.

En France, les scénaristes sont encore trop souvent isolés des autres acteurs de la production. Ils n'assistent que rarement aux premiers rendez-vous des producteurs avec les diffuseurs, quand bien même ils sont à l'initiative du projet ; ils sont rarement conviés au montage et sont trop souvent écartés des décisions artistiques majeures (casting, choix du metteur en scène, etc...), sur lesquels ils pourraient avoir un avis professionnel. Surtout en matière de série.

Renforcer le tandem scénariste/producteur, c'est donc s'assurer que le point de vue du scénariste (*a fortiori* créateur de la série) imprègne bien l'ensemble des étapes de la fabrication de l'œuvre. Laquelle y gagnera immanquablement en cohérence et en personnalité.

Il est urgent de consolider ce tandem à deux niveaux :

- celui du développement prospectif, tout d'abord, pour faire naître de nouveaux projets forts ;
- celui du développement conventionné, ensuite, pour s'assurer que ces projets ne perdent pas leur point de vue — et donc leur âme — en cours de route, tout au long du processus de fabrication...

Dans cette optique, certaines avancées mériteraient de voir le jour au plus vite, sous forme d'accords interprofessionnels.

### *Généraliser la signature d'options et financer le développement prospectif*

Dans un univers audiovisuel de plus en plus concurrentiel (chaînes hertziennes aux audiences convergentes, chaînes TNT susceptibles à terme d'investir), la capacité pour les scénaristes/producteurs à se placer dans une logique d'offre est déterminante pour leur redonner autonomie et liberté. Dans un contexte où, soir après soir, il s'agit de créer la différence avec la concurrence — par la promesse d'abord, par la qualité des programmes ensuite —, cette logique d'offre de fiction à forte identité incarne l'avenir de notre secteur.

Il est essentiel, pour cela, que les scénaristes soient rémunérés à leur juste valeur par les producteurs pour rédiger le document initial soumis aux chaînes. Cela passe évidemment par la signature d'une option qui fixe les conditions de la collaboration entre parties. Or, la pratique de l'option est à ce jour insuffisamment répandue. En effet, la signature d'une convention avec un diffuseur ayant été pendant longtemps synonyme de mise en production quasi assurée, la convention reste, dans de nombreux esprits, le véritable signal de départ de l'écriture d'un projet, donc de son financement. En amont, trop souvent encore, il s'agit de "bricoler", à coups de *pitchs* et autres documents succincts informels, mal payés voire pas payés du tout...

Cette pratique, héritée du passé, a trois conséquences graves et dommageables : tout d'abord, les projets proposés, insuffisamment mûris et travaillés, se retrouvent vulnérables face aux critiques d'un diffuseur (naturellement enclin à s'engouffrer dans les failles du projet). Par ailleurs, le caractère succinct d'un document de présentation, non verrouillé du point de vue juridique, ouvre la porte à une relative impunité dans la circulation des textes — au point que le diffuseur puisse recevoir le même projet via

deux producteurs différents ! Enfin, un document initial trop lacunaire laisse craindre une sélection fondée davantage sur les affinités des chaînes avec certains producteurs que sur la force des projets présentés...

A l'heure où les producteurs revendiquent, à juste titre, davantage d'autonomie dans le développement prospectif, il apparaît donc impératif de verrouiller la question des droits lors de cette première phase de travail par la contractualisation (signature d'option *a minima*). Dès lors, la rémunération afférente devient l'incitation naturelle à pousser plus loin le développement. Cette pratique saine est donc de nature à accompagner le renforcement du développement prospectif.

Elle doit être assortie d'un effort financier adéquat de la part des producteurs, effort de nature à pousser plus loin le développement prospectif, afin que le tandem scénariste / producteur se présente devant les chaînes avec des projets plus aboutis, donc plus convaincants. Sans doute cela aura-t-il pour effet de réduire le nombre de projets en circulation à ce stade, mais ils seront sans doute meilleurs et plus solides en termes de point de vue !

Le renouvellement de la fiction française passe à nos yeux par cet effort volontariste sur le développement prospectif — un effort qu'il s'agit bien entendu de soutenir financièrement et d'accompagner politiquement, tant au niveau des sociétés qu'au niveau macroéconomique. Nous aborderons ces questions dans le chapitre suivant.

**En tout état de cause, le volontarisme collectif nécessaire en matière de développement prospectif passe par une généralisation de la pratique de l'option assortie d'un effort conséquent sur cette phase fragile.**

#### *Le droit à recettes des auteurs*

Le tandem scénariste / producteur a par ailleurs beaucoup à gagner à la mise en place de procédures claires et transparentes d'associations des auteurs aux recettes de leurs œuvres. La mise en place d'un mécanisme *ad hoc* d'intéressement aux recettes d'exploitation (hors celles mobilisées au plan de financement bien entendu), évoquée par certaines organisations professionnelles, nous semble une manière particulièrement judicieuse et vertueuse de solidariser les scénaristes à l'aventure économique que constitue une œuvre de fiction, *a fortiori* une série.

Dans un environnement en constante évolution, avec l'espoir que, demain, les œuvres trouvent d'importantes sources de recettes (second marché, exportation...), la solidité du couple scénariste / producteur passe aussi par une association — juste et respectueuse des engagements et risques de chacun — au succès économique d'un projet commun.

**La mise en place d'un mécanisme d'intéressement constituerait une avancée majeure. Et un préambule prometteur dans la perspective d'autres chantiers de négociation...**

Une fois de plus, tout ce qui contribue au renforcement, de manière professionnelle, de la collaboration entre scénariste et producteur fait le jeu de la fiction française. En particulier de cette phase si délicate que constitue le développement, *a fortiori* dans la perspective d'un effort volontariste et collectif dans cette direction...

### *Le cas particulier des sociétés de scénariste/producteur*

D'une certaine manière, les sociétés de scénariste/producteur incarnent à l'extrême le tandem du scénariste et du producteur. On a pu voir, à travers l'exemple américain, combien cette pratique avait contribué à l'émergence d'une fiction sérielle puissante et créative — la quasi-totalité des créateurs de séries américaines étant producteur ou co-producteur de leurs œuvres. Certains scénaristes français leur ont d'ailleurs emboîté le pas, non sans une certaine efficacité, si l'on en juge par le succès de leurs productions — *Section de recherche, Clem'...* — ou coproductions — le *Village Français...*

Il ne s'agit en aucun cas de faire de cette forme particulière de société une panacée en matière de développement — rares semblent, de toute façon, les scénaristes désireux de franchir le pas. Il serait tout aussi absurde de prétendre qu'au regard de la créativité, "*small (producteur) is beautiful*" ou au contraire "*big (groupe) is beautiful*". Au-delà de la surface financière nécessaire à la production d'une série, *a fortiori* longue, voire *soap*, la capacité d'innovation et de création en matière de développement existe manifestement à tous les niveaux. Il n'y a donc aucune raison de privilégier, *a contrario* pénaliser, tel ou tel type de structure.

C'est donc au processus vertueux de l'émulation de procéder à l'inévitable sélection naturelle dans cet environnement ultra concurrentiel qui est le nôtre. Notre système, notamment règlementaire — sans parler de la télévision publique (cf. ci-dessous) —, gagnerait à accompagner, sinon favoriser, ce processus...

### **c) La place du réalisateur**

Nous avons vu en première partie combien le rôle du réalisateur s'est transformé avec l'apparition des séries. Plus exactement, il s'est différencié selon le moment de sa collaboration, les choix artistiques de l'épisode (ou de la saison) pilote déterminant l'ensemble de la série — le réalisateur d'un épisode (ou d'une saison) ultérieur voyant le spectre de ses choix réduit d'autant...

#### *Les contraintes d'un calendrier incertain*

À cette évolution de la fonction du réalisateur liée au format vient s'ajouter un second constat, lié aux pratiques actuelles en matière de développement : l'intervention tardive du réalisateur dans le processus de production, à l'issue de la phase de développement. L'engagement du réalisateur — à moins qu'il ne soit coscénariste bien entendu — intervient en effet dès lors que le diffuseur accepte le(s) scénario(s) et décide de la mise en production. La préparation commence dans la foulée, pour un tournage quelques semaines plus tard. Scénariste et réalisateur ont alors à peine le temps de se croiser et d'échanger sur le texte. Il y a urgence...

À l'heure actuelle, du fait de ces pratiques, il est quasiment impossible pour un producteur d'associer un réalisateur au stade du développement prospectif ; il est tout aussi difficile de l'associer en amont à un projet développé sous convention avec un diffuseur. Comment, en effet, engager contractuellement un réalisateur sur un projet (unitaire comme série) dans l'ignorance complète des dates de tournage ! Et si tournage

il y a... C'est prendre le risque de se retrouver bloqué en cas de calendrier chargé du réalisateur au moment de la mise en production. Il est d'autant plus malaisé pour un producteur de prendre un tel engagement que les diffuseurs se montrent souvent très interventionnistes sur le choix du réalisateur.

En toute logique, ce choix s'effectue donc une fois le tournage non seulement confirmé, mais daté. Autrement dit au terme de l'écriture. Et il est certain qu'un calendrier de développement clair et resserré (cf. ci-dessous) faciliterait l'intervention, souhaitable, du réalisateur en amont, au cours de l'écriture...

### *Y a-t-il un pilote dans le développement ?*

Comme nous avons pu l'observer avec le cas américain, la réalisation d'un pilote est le passage obligé du développement d'une série, puisqu'il constitue le préambule à la décision d'écriture de la saison. Parfois non diffusé — même en cas de développement puis de tournage de la saison<sup>1</sup> ! —, le pilote sert non seulement à convaincre le diffuseur (et les autres partenaires financiers, notamment sur le marché international), mais aussi à recadrer les choix artistiques fondamentaux de la série.

En France, le mot « pilote » doit être entendu dans une acception différente : le pilote, c'est souvent ce premier épisode sous forme de 90' qu'une chaîne octroie au tandem scénariste/producteur — à charge pour eux de démontrer l'efficacité du projet sur cet unique épisode —, avant de le lancer dans l'arène de la programmation avec l'espoir qu'il trouve sa place du premier coup... Dans ces conditions, le pilote « à la française » ne participe pas à proprement parler du développement d'un format sériel.

C'est moins le cas, bien entendu, des formats courts (inférieurs à 26') sur lesquels la production d'un véritable pilote s'impose souvent — et à juste titre — pour donner à voir la série, son ton et ses comédiens comme la direction artistique générale.

La production de pilote « à l'américaine », en préambule donc du développement en série, tient de l'idéal. L'existence de ce premier épisode-test permet de nombreux réajustements, notamment en matière d'écriture. La confrontation avec les comédiens se révèle souvent passionnante et déterminante pour affiner les dialogues. Quant à la mise en place de la direction artistique, elle est évidemment un élément crucial de l'identité d'une série (cf. ci-dessous).

Hélas, si d'un point de vue macro-économique il paraît envisageable de favoriser la production de pilotes dans le cas de formats courts, le cas des séries de 52', *a fortiori* de prime time, pose de vrais problèmes de financement. Et dans le contexte actuel de sous-investissement chronique du développement par les diffuseurs, sans doute est-il illusoire d'espérer la multiplication de ce type de pilotes. Les cas anglais et allemands — tout autant que les réussites artistiques des séries venues de l'Europe scandinave comme de l'Espagne — tendent à démontrer que le cercle vertueux du développement repose davantage sur la capacité des diffuseurs à lancer une première saison (6 à 10 épisodes) à partir d'une écriture en cours (2 épisodes écrits seulement) plutôt que sur la mise en production de tels pilotes.

Toutefois, le pilote à l'américaine est un objectif qu'il convient de retenir et qui se révélera sans doute nécessaire à moyen terme pour les chaînes qui souhaiteraient vraiment investir dans le domaine sériel.

### *Le défi de la direction artistique*

Les questions liées au statut du réalisateur ne doivent pas, en matière de série, occulter un enjeu majeur de la production, qui est aussi l'un des points faibles de la fiction hexagonale, souligné par de nombreux professionnels : l'absence de véritable direction artistique. Si cette dernière, en matière d'unitaire ou de mini-série, est naturellement assumée par le metteur en scène, le processus de fabrication d'une série — et son corollaire, la succession des réalisateurs aux commandes d'épisodes — implique de dissocier la direction artistique de la mise en scène *stricto sensu*.

Or, cette direction artistique participe du développement d'une série, puisqu'elle contribue, en complément de l'écriture, à fixer les codes narratifs et visuels du projet et à assurer la cohérence de l'ensemble. Bien entendu, *work-in-progress* oblige, le scénariste-créateur comme le producteur ont vocation à y participer. Il n'empêche : cette fonction doit être reconnue, donc financée, pour être exercée comme il se doit.

#### **d) Clarifier le rôle des diffuseurs**

Renforcer le tandem auteur/producteur pour faire émerger une offre de fiction forte, c'est aussi contraindre les diffuseurs à mieux jouer leur rôle, qui est de choisir et d'éditer des contenus — rôle dont ils tendent à sortir aujourd'hui pour intervenir très en amont sur l'écriture même des textes.

Ce déséquilibre des relations se lit dans la multiplication des rendez-vous et des aller-retour de textes avec les chaînes que nous avons abordée en introduction. Ces rendez-vous sont autant de portes de sortie possibles pour la chaîne qui n'a aucune obligation de dédommager les scénaristes et les producteurs en cas d'abandon — à l'exception de France Télévisions qui refinance 25% supplémentaire.

Nous avons déjà évoqué l'impact négatif de la multiplication de ces étapes de décision sur la qualité des œuvres et la motivation des équipes artistiques. Celle-ci a deux autres conséquences majeures : l'extrême lenteur de la fabrication des séries françaises et l'incertitude qui pèse sur le devenir des projets (et donc la rémunération des scénaristes et des producteurs).

### *Raccourcir les délais*

La lenteur de la fabrication des séries, d'abord, handicape la réactivité des équipes artistiques. En France, le délai entre la signature de la première convention de développement d'une fiction et sa diffusion descend rarement en dessous de 18 mois et peut atteindre bien plus. Mais comment pourrait-il en être autrement lorsqu'il est nécessaire d'aboutir les scénarios de l'intégralité d'une saison avant d'obtenir la mise en production !

Le rapport du SESCA<sup>22</sup> cite même des exemples de deuxièmes saisons qui ont mis 4 années avant d'être diffusées, alors que les premières saisons avaient été des succès ! On pourrait en effet penser que les délais sont mécaniquement raccourcis dans ce dernier cas, mais, en réalité, les chaînes attendent souvent la fin de la diffusion de la première saison pour commander la seconde. D'où une longue attente — trop longue —,

---

<sup>22</sup> Pour une relance de la fiction française, SESCA, publié par le CSA, novembre 2010



pour les téléspectateurs, entre la fin d'une saison et le début de la suivante. Mieux vaut ne pas terminer la première sur un suspense haletant...

Or, en matière de série notamment, l'écriture des fictions est très liée à l'actualité. Des sujets sont dans l'air du temps, parfois sans que l'on sache vraiment pourquoi, et ils peuvent se périmer très vite (ou être devancés par un autre projet sur le même sujet, venant d'Outre Atlantique par exemple). La fabrication des œuvres nécessite par ailleurs une énergie de l'instant ; des délais trop longs suppriment cette dimension essentielle à leur réussite. Nos séries seraient-elles moins créatives si elles étaient produites en un an plutôt qu'en deux, voire en trois ? L'exemple américain démontre le contraire...

Le succès de *Plus belle la vie* a prouvé l'efficacité d'une écriture rapide, en prise directe avec l'actualité. Les équipes travaillent en flux tendu, les textes sont acceptés par les auteurs eux-mêmes, totalement responsabilisés, ce qui réduit drastiquement les délais entre l'écriture, le tournage et la diffusion. Ce fonctionnement a eu deux effets très positifs pour la série : tout d'abord, la chaîne a pu faire son lancement avec seulement 40 épisodes d'avance et donc corriger le tir après seulement deux mois, en prenant en compte les réactions (négatives, tout d'abord) des téléspectateurs. Ensuite, cela permet aux auteurs de coller au plus près des débats de société, bref, des préoccupations de leur public.

Bien sûr, l'écriture en flux tendu concerne les séries quotidiennes, les *soaps*, mais toutes les fictions gagneraient à un net raccourcissement des délais. Cela pourrait résoudre, notamment, le problème de l'engagement du réalisateur, que nous avons évoqué plus haut. En effet, si la mise en production est décidée suffisamment tôt, après l'écriture de deux épisodes seulement par exemple (pour des 52'), le producteur sera en mesure de fixer une date de tournage, donc d'engager un réalisateur en amont

### *L'enjeu de la saisonnalité*

À l'instar du modèle américain — quitte à l'assouplir et à l'adapter —, l'établissement d'un calendrier de développement calqué sur la diffusion de rentrée permettrait non seulement d'alimenter les grilles des chaînes en nouveautés, mais aussi de contraindre les différents partenaires à respecter une même règle du jeu, fondée sur un respect strict d'échéances communes.

Une telle organisation supposerait bien sûr de lancer des saisons de séries sans disposer de l'intégralité des scénarios écrits, mais seulement un ou deux épisodes (et les synopsis des épisodes suivants)...

Cette saisonnalité signifie également, pour les diffuseurs, d'aliéner une partie de leur pouvoir de décision aux exigences d'un calendrier. Mais les chaînes gagneraient tant à pouvoir offrir à chaque rentrée — ou deux fois par an, selon les calendriers choisis —, leurs nouveaux programmes aux téléspectateurs.

Cette saisonnalité mettrait aussi scénaristes et producteurs devant leur responsabilité d'assurer la fabrication et la livraison de leurs œuvres dans les délais, avec la qualité requise. On entend parfois des critiques sur la propension des scénaristes à la dispersion — mais comment ne pas se disperser quand aucun partenaire en face de vous ne s'engage de manière fiable ! —, un tel risque serait amoindri avec un principe strict de saisonnalité. Enfin, une telle organisation permettrait de scander le travail en

équipe au sein même de la chaîne, avec des échéances de lecture et de décision claires. Au final, le travail de chacun gagnerait en responsabilité et en visibilité.

Il gagnerait également en transparence, en mettant tous les producteurs sur un pied d'égalité. Ces derniers seraient en effet jugés sur la seule qualité des projets proposés, plus aboutis qu'aujourd'hui, et leur capacité à en assurer le développement.

La saisonnalité permettrait aux scénaristes et aux producteurs d'organiser, en amont de dates préétablies de dépôt de projet, le développement prospectif. Quelques mois avant ces échéances, scénaristes et producteurs auraient le temps et les moyens de se focaliser sur l'élaboration des documents initiaux de présentation.

Enfin, l'établissement d'un calendrier précis de développement, inclus dans la convention, permettrait aussi de clarifier la procédure d'abandon de projet en évitant ces cas où le développement s'enlise dans les versions successives, sans réelle décision du diffuseur. Sans acceptation de la version définitive du (ou des) scénario(s) et sans abandon explicite, le développement de fait peut continuer longtemps — jusqu'à ce qu'il cesse, faute de combattant. Instaurer un calendrier de développement et des échéances fixes faciliterait, pour le producteur, en cas d'enlèvement du projet, ses possibilités de chercher un autre partenaire diffuseur... Ainsi, on pourrait envisager l'ajout, dans les conventions de développement, d'une clause relative à la perte d'exclusivité du diffuseur après un délai (quelques mois) sans décision ferme de sa part. Le producteur aurait ainsi la possibilité de continuer le développement à ses frais et de démarcher une chaîne concurrente, à charge pour lui de rembourser le premier diffuseur en cas de transfert.

### *Responsabiliser le processus de décision*

Il est tout à fait normal que la qualité du projet détermine la volonté du diffuseur de s'engager plus à même dans le développement — les chaînes sont parfaitement libres de leurs choix éditoriaux. En revanche, il est anormal que les scénaristes et les producteurs paient pour les attermoissements et autres revirements internes d'un diffuseur. Bien entendu, les chaînes ont le droit de renoncer à mettre en production un projet ; pas d'en faire payer le prix aux scénaristes et producteurs dont le travail a été validé à chaque étape ! La bonne marche du développement impose des droits et des devoirs à chaque partenaire.

Les rendez-vous avec les chaînes doivent retrouver leur importance stratégique, en engageant les responsabilités (artistiques et financières) de chacun : celles des scénaristes et des producteurs, mais aussi celle des diffuseurs. La parole et la décision de ces derniers auront d'autant plus de poids qu'elles représenteront un engagement financier plus fort !

De ce point de vue, l'implication du diffuseur dans le processus de développement devrait être concentré sur deux phases essentielles :

- le choix en amont des projets pour signature d'une convention ;
- le choix en aval, directement sur scénario dialogué, des projets.

Lors de cette 2<sup>e</sup> étape, le diffuseur aurait la possibilité soit d'arrêter le développement — à charge donc pour le tandem scénariste-producteur de le convaincre de la qualité de leur travail —, soit de continuer l'écriture. Dans ce second cas, le développement ayant été validé, il ne pourrait plus être interrompu à un stade ultérieur

sans dédit financier au scénariste (sur les sommes non perçues, en dédommagement de son temps investi) et au producteur (sur le co-développement avancé).

Idéalement, sur une première saison de série, cette étape devrait se situer à la remise de deux épisodes écrits et des synopsis des épisodes suivants.

**La pratique vertueuse du développement entre diffuseur et tandem scénariste/producteur appelle donc une remise à plat des conventions de développement.**

*Et les quotas ?*

Si les modalités pratiques des conventions gagneraient à être repensées, le volume d'investissement des diffuseurs en développement reste un enjeu ouvert. Les rares données disponibles — et fiables — semblent indiquer que les chaînes sont loin des fameux 10% investis en "recherche & développement". Serait-il opportun d'envisager des dispositifs incitatifs voire obligatoires aux quotas ?

En 2009, une nouvelle disposition applicable à la contribution au développement de la production audiovisuelle (issues du décret n° 2001-609 modifié par le décret n° 2009-1271 du 21 octobre 2009) a été introduite dans la convention de TF1 avec le CSA. Cette disposition permet de valoriser pour le double de leur montant les dépenses d'écriture et de développement lorsqu'elles n'ont pas donné lieu à mise en production et qu'elles ont été versées aux auteurs. TF1 a d'ores et déjà utilisé ce dispositif pour l'année 2009 en déclarant 2,2 M€.

Le recul est encore trop faible pour avoir une indication significative des effets (ou non) de cette disposition sur les pratiques effectives de TF1 en matière de développement — et d'abandon de développement.

De la même manière, TF1 n'a déclaré aucune dépense au titre du quota pilote introduit la même année (qui fonctionne selon les mêmes modalités que le quota développement).

Dans un contexte où, de l'aveu même des diffuseurs, la tendance est à l'accroissement des dépenses de développement et du taux d'abandon des projets, il paraît donc souhaitable de disposer précisément des résultats 2010 avant d'imaginer de nouvelles mesures (incitatives ou contraignantes) liées au développement.

### **e) Un service public volontariste en matière de développement**

Il va de soi que la remise à plat des conventions de développement, tous diffuseurs confondus, privés comme publics, peut à bien des égards apparaître comme un vœu pieu. Pourtant — et c'est là notre conviction profonde —, le renouvellement créatif de la fiction française passe par une telle remise en question.

C'est pourquoi il convient de saluer les récentes annonces faites par la nouvelle équipe de France Télévisions, qui a affirmé sa volonté de « *redonner ses lettres de noblesse* » à la fiction sur les chaînes publiques. Et cela, avec des objectifs clairs et « *une politique éditoriale volontariste* » pour rajeunir et féminiser le public, par le biais d'œuvres ancrées dans le présent, dont les héros portent un point de vue fort sur le monde qui les entoure.

Au sujet des pratiques quotidiennes de fabrication des œuvres, France Télévisions a entamé la rédaction d'une charte du développement encadrant les règles de collaboration entre chacun des acteurs. C'est un signal très positif, qui marque une vraie prise de conscience de la nécessité de changer le système actuel.

Le service public se doit d'être exemplaire sur l'ensemble des pratiques que nous avons évoquées dans les chapitres précédents. Mais soyons clairs : il ne s'agit pas d'être exemplaire parce qu'il faut être exemplaire. Mais parce que ces mesures auront un vrai impact sur la qualité et l'originalité des programmes proposés.

### *Une charte du développement pensée autour de la saisonnalité*

Le service public français pourrait ainsi pousser encore plus loin les mesures évoquées ci-dessus pour axer sa future "charte du développement" autour d'une véritable saisonnalité dans l'organisation du travail :

- **des dates annoncées de dépôt de projets (deux ou trois fois par an maximum), assorties d'un délai de réponse court (2/3 mois maximum) ;**
- **l'organisation de séances de *pitch*, au cours desquelles scénariste et producteur peuvent défendre ensemble le point de vue du projet ;**
- **la suppression des étapes intermédiaires d'écriture entre document initial accepté et version dialoguée livrée ;**
- **une affirmation claire de la prépondérance du point de vue du créateur, façon "dogme" danois (cf. plus haut) ;**
- **une réflexion poussée dès l'amont sur la coordination entre un projet (son point de vue, sa promesse) et sa programmation ;**
- **une responsabilisation des chargés de programme dans le processus de décision ;**
- **la définition d'un calendrier précis d'écriture et de mise en production prévisionnelle, à charge pour chacun des partenaires de s'y conformer ;**
- **le principe d'une mise en production des séries à partir de deux premiers épisodes écrits (et de synopsis des épisodes suivants) ;**
- **une revalorisation financière de l'écriture (cf. chapitre précédent) et du développement (direction artistique en particulier), dans le cadre d'un investissement proportionnel au budget du film (10%) ;**
- **des procédures de dédommagement renforcées en cas d'abandon ultérieur à l'étape de la version dialoguée.**

Par ailleurs, dans le cadre de cette charte du développement, il serait judicieux que les chaînes s'engagent à **mettre un terme à certaines dérives contractuelles constatées ces derniers temps** :

- la signature de conventions tronquées s'arrêtant à la première version dialoguée. Si l'existence d'une étape centrale de rendez-vous paraît souhaitable, il n'y a aucune légitimité à morceler les contrats (quand les clauses d'acceptation autorisent de toute façon l'abandon en cours de route). Cette segmentation diminue en effet mécaniquement le calcul de

- la rémunération des auteurs, en particulier aux premières échéances déjà largement sous-rémunérées...
- on note également une tendance à aligner les droits des producteurs sur la durée légale, et non plus sur 30 ans, conformément aux usages de la profession. Le service public a, dans ce domaine, une pratique contestable.

Il nous semble important à ce stade de préciser un point : saisonnalité n'est pas appel d'offres. Au cours des auditions, les professionnels se sont montrés globalement défavorables à cette dernière procédure, qui à leurs yeux incarne l'interventionnisme excessif du diffuseur et son fantasme de fabriquer sa fiction (au lieu de l'éditer).

### *Le danger de la ligne éditoriale*

Les critiques sur les appels d'offre rejoignent celles, assez unanimes, entendues sur la notion de "ligne éditoriale". Dans le cadre des dates de dépôt saisonnalisées, les diffuseurs auront tout le loisir d'énoncer au préalable leurs besoins et leurs désirs en termes de formats, de genres et de cases, mais sans préciser davantage le contenu des œuvres. Trop précise dans ses intentions, la ligne éditoriale exclut en effet de façon arbitraire certains projets et bride inutilement une créativité qui ne demande qu'à s'exprimer. Une fois encore, il faut remettre l'auteur, et le point de vue, au centre du processus.

A cet égard, certains professionnels ont exprimé leurs craintes quant aux récentes annonces sur la nouvelle ligne éditoriale de France Télévisions, qui semble vouloir faire basculer la fiction du "tout patrimonial" au "zéro patrimonial" — comme si le patrimonial ne pouvait, en soi, être porteur de modernité. Le patrimoine littéraire français, européen ou mondial a inspiré des séries remarquables et très appréciées du public, y compris avec des réalisateurs et des scénaristes travaillant généralement sur le contemporain. Certaines formes d'expression artistique – théâtre, opéra, littérature, se sont confrontées avec autant d'audace que de succès aux problématiques de la tradition patrimoniale. Pourquoi la télévision française ne ferait-elle pas le même effort de renouvellement ?

### *Encourager les coproductions*

France Télévisions a également annoncé son désir de renforcer les coproductions internationales, avec des partenaires anglo-saxons, nord-américains et européens. Ce serait en effet un progrès important : les projets développés en coproduction sont extrêmement formateurs pour les scénaristes comme les producteurs, qui apprennent à travailler en atelier avec des talents étrangers, à s'adapter à de nouvelles méthodes de travail, à composer avec de nouveaux décideurs... Il y a quelques années, en Allemagne, les producteurs n'ont pas hésité à faire appel à des *showrunners* américains pour former les scénaristes. Les fictions allemandes se vendent aujourd'hui dans toute l'Europe...

France Télévisions a conditionné le développement de projets en coproduction à la présence, dès la genèse, d'un scénariste français et d'un scénariste étranger, pour une collaboration en langue anglaise. Ce système nous semble intéressant, dès lors qu'il

permet de créer un espace de collaboration, d'échanges et de rencontre pour les scénaristes français avec le monde anglo-saxon.

### *Un véritable volontarisme politique*

Clarifions un dernier point, abordé également lors des auditions. Tous les professionnels sont conscients de ce que signifierait, pour les chaînes publiques, un infléchissement éditorial en faveur des séries. À volume de production égal — nous souhaitons évidemment que le volume augmente —, cela impliquerait mécaniquement de travailler avec moins de producteurs et au détriment des unitaires.

France Télévisions et Arte veillent depuis longtemps à entretenir la diversité de la production française, en répartissant leurs commandes. Or, selon le CNC, non moins de 180 entreprises de production œuvreraient à l'heure actuelle dans le secteur de la fiction. Parmi elles, de nombreuses ne « survivent » que grâce à un ou deux projets maximum par an.

Si l'on peut comprendre la nécessité d'entretenir la diversité et l'indépendance de la production, garante de la diversité des œuvres proposées, il ne faut pas occulter le fait qu'il y a sans doute, en France, un trop grand nombre de sociétés audiovisuelles. La juxtaposition de sociétés indépendantes et de grands groupes, si elle est justifiée d'un point de vue éditorial et éthique, doit affirmer un nouvel équilibre pour préserver la qualité des programmes.

### **f) Repenser la réglementation du CSA pour mettre fin à l'autocensure**

Signalétique jeunesse et citation des marques... Dans les deux cas, les règles édictées par le CSA manquent de clarté. Les diffuseurs, pour minimiser les risques, optent pour une prudence excessive dont les œuvres pâtissent.

Pendant longtemps, en matière de citation de marques, la réglementation était telle que le scénariste était contraint d'écrire "berline allemande" au lieu de "Mercedes" et "soda" au lieu de "coca-cola". Comment convaincre le téléspectateur de l'ancrage dans le réel de nos fictions dans ces conditions ? La réglementation a certes été clarifiée et assouplie — on peut désormais citer une marque dès lors qu'il ne s'agit pas d'une publicité déguisée —, mais la marge d'interprétation est encore floue, si bien que les diffuseurs préfèrent la litote d'un "4x4 Cayenne" à la "grosse Porsche noire". À quand le retour du "soda" dans ces conditions ?

Le flou de l'interprétation a des effets bien plus désastreux en matière de signalétique. Le principe de l'autoclassification par les chaînes elles-mêmes (avec contrôle *a posteriori* du CSA) conjugué à la limitation du nombre de soirées "- 12 ans" conduit les diffuseurs à réserver ces dernières aux séries américaines, donc à exiger de leurs consœurs françaises une classification "tout public". Comment s'étonner, dans ces conditions, que nos œuvres semblent moins réalistes ou percutantes que les séries américaines ?

Pour pallier ces effets pervers, nous préconisons que s'applique à la signalétique jeunesse la règle des quotas de diffusion (60% d'œuvres européennes dont 40% d'œuvres d'expression originale française).

## **B- FINANCER L'ECRITURE ET LE DEVELOPPEMENT**

### **a) Le système de soutien actuel**

Le système de soutien du CNC en matière de fiction audiovisuelle est un outil puissant, essentiel pour l'ensemble de la profession. Ces dernières années, le CNC a fait des efforts conséquents pour l'adapter aux exigences spécifiques des fictions télévisées et tout particulièrement des séries. Les producteurs, qu'ils aient ou non un compte automatique, disposent actuellement de nombreuses possibilités pour développer leurs projets, y compris en amont d'une convention avec une chaîne.

Ces dispositifs ne sont pas toujours bien connus ou maîtrisés par les professionnels, en raison notamment de lacunes dans la communication et la présentation (sur son site par exemple) par le CNC de ses propres mécanismes. Il sera aisé d'y remédier...

#### *L'aide à la préparation pour les producteurs disposant d'un compte automatique*

Pour les producteurs disposant d'un compte automatique, la convention d'écriture avec un diffuseur n'est pas obligatoire pour obtenir une aide à la préparation. Le producteur peut mobiliser jusqu'à 30% des sommes portées sur le compte automatique au début de l'année en cours. Le montant total ne peut être supérieur à 40% du total des dépenses de préparation prévues, et ne peut excéder 76 300 €.

Deux aménagements ont été mis en place récemment pour répondre à la multiplication des abandons de projets par les chaînes :

- Jusqu'en 2008, cette aide était remboursable si le projet n'était pas mis en production. Mais, dans les faits, si les sociétés apportaient la preuve d'un réel engagement dans le développement (en justifiant de leurs dépenses d'écriture, notamment), le CNC pouvait renoncer au remboursement.
- Par ailleurs, les producteurs ont fait valoir le fait que, les sommes consacrées au développement étant prises sur le même compte que celles consacrées à la production, l'abandon d'un projet obérait les capacités de production. Pour y remédier, le CNC a décidé, en 2008, de permettre la réinscription sur le compte automatique des sommes mobilisées pour le développement de projets qui n'ont pas été mis en production au bout de deux ans, à condition que le producteur justifie de dépenses réelles et sérieuses.

Ce dispositif permet donc bien aux producteurs de développer à moindre risque des projets, y compris de façon autonome. Néanmoins, et au-delà des problèmes éventuels de communication, il semble que ce dispositif soit peu utilisé à l'heure actuelle.

#### *L'aide sélective*

En ce qui concerne les producteurs ne disposant pas d'un compte automatique, il leur est possible d'obtenir une aide à la préparation accordée après examen par la commission sélective. Ils doivent dans ce cas impérativement être titulaires d'une convention d'écriture signée avec un diffuseur.

**En 2009, l'ensemble des aides à la préparation (automatique et sélective) pour des œuvres de fiction a représenté 2,9 millions d'euros.** Elles ont été attribuées à 141 projets. La grande majorité d'entre eux avaient déjà fait l'objet d'une convention avec une chaîne.

En 2009, le taux de COSIP consacré au développement (aide automatique et sélective) atteignait donc 3,3 % (2,9 M€ sur 74,6 M€). En 2006, il n'était que de 1,9%. Sur ces cinq dernières années, le taux n'a jamais dépassé 4% et le montant des aides au développement 3M€...

#### *Les aides à la production de pilotes de séries de fiction*

Un dispositif incitatif a été mis en place en 2008 afin d'encourager la mise en production de pilotes de séries de fiction (26' ou 52'). Il concernait, à sa création, les projets de 26 et 52' portés par des producteurs disposant d'un compte automatique et ayant déjà signé une convention de développement avec une chaîne.

En 2010, le dispositif a été considérablement élargi :

- il a été complété par une nouvelle aide sélective s'adressant à l'ensemble des producteurs ;
- considérant que le pilote est un outil essentiel pour démarcher un diffuseur, le CNC a décidé d'ouvrir cette aide aux projets au stade du développement prospectif (sans convention avec une chaîne) ;
- enfin, les conditions de format ont également été supprimées de cette nouvelle aide aux pilotes : l'aide peut être attribuée à tout type de formats, y compris les formats courts.

Grâce à ces différents aménagements, et compte tenu des limites précédemment évoquées à la systématisation de la fabrication d'un pilote, l'aide actuelle semble adaptée aux enjeux, en particulier en matière de format court.

#### *Le fonds d'aide à l'innovation audiovisuelle*

Le Fonds d'Aide à l'Innovation (FAI) a été créé en 2005 à l'initiative du ministère de la Culture et de la Communication, du CNC, de la SACD et du Trio (scénaristes avec l'Union des Scénaristes et le Club des Auteurs ; réalisateurs avec le Groupe 25 Images ; producteurs avec l'USPA et le SPI). Financé par les crédits du CNC, il soutient les auteurs et les producteurs dès la genèse de leurs projets de fiction, d'animation ou de documentaire de création. Deux aides distinctes sont attribuées : une aide à l'écriture, à destination des scénaristes et une aide au développement pour les sociétés de production. Ces aides sont réservées aux projets « innovants » de par leur traitement, leur dramaturgie ou leur réalisation.

La création de ce fonds a représenté un progrès important. Il a marqué la prise de conscience, de la part de l'ensemble de la profession, de la nécessité d'un espace de liberté, d'autonomie, pour les scénaristes. Cependant, un premier bilan dressé par le CNC en 2009 a mis en lumière certains dysfonctionnements.

A cette date, plus de mille auteurs avaient déposé un projet au FAI pour une aide à l'écriture, 191 avaient été soutenus. Sur ces 191 auteurs, 75% avaient signé une option avec un producteur. En ce qui concerne l'aide au développement, 43 sociétés avaient



déposé un projet, 29 d'entre elles avaient été soutenues. Cependant, sur les 113 projets aidés au total, seul un pilote avait été tourné et un film (*La Tueuse*) diffusé sur Arte. Une quinzaine de projets avaient fait l'objet d'un examen attentif des chaînes et seulement cinq étaient entrés en convention de développement. Au regard du budget du Fonds de soutien, ces chiffres sont très faibles.

Pour l'expliquer, les professionnels ont pointé du doigt le caractère trop « déconnecté » des projets soutenus. L'accès à la première aide étant jusqu'à 2009 interdit aux scénaristes accompagnés d'un producteur, les projets proposés par des scénaristes débutants pouvaient en effet se révéler très éloignés des contraintes de la production et *a fortiori*, de la programmation.

Or, l'enjeu, aujourd'hui, n'est pas de bâtir une muraille de Chine entre les scénaristes et les autres acteurs du secteur. Il n'est pas de soutenir des projets innovants mais invendables. Suite à ce bilan, le CNC a ainsi mis en place en 2010 un certain nombre de mesures pour restaurer le lien entre les scénaristes soutenus et les autres professionnels de l'audiovisuel. Désormais, un producteur « accompagnant » est accepté au stade de l'écriture, l'aide revenant toujours aux seuls auteurs. Les scénaristes peuvent aussi s'adjoindre un conseiller spécialisé en fonction des besoins du projet, celui-ci recevant une part de la subvention. Cet effort pour une meilleure représentation de la vision « concrète » de l'audiovisuel s'est aussi illustré dans la composition des comités de lecture (au stade de la présélection), qui intègrent désormais systématiquement un directeur littéraire aux côtés du scénariste et du réalisateur. Les échanges avec les chaînes ont également été renforcés, avec notamment la présence d'un diffuseur privé et d'un diffuseur public au sein du comité d'experts.

De nombreux professionnels ont critiqué également les modalités de sélection des dossiers, et plus particulièrement leur présélection : le pourcentage de dossiers arrivant sur le bureau des comités d'experts, après leur passage par les comités de lecture, était en effet très sélectif (entre un cinquième et un quart entre 2005 et 2010). Là encore, le CNC a pris les mesures adéquates pour faire remonter davantage de projets au stade de la plénière, et notamment des projets qui, bien que plus proches des réalités du marché, expriment une forte ambition artistique.

Toutes ces mesures vont dans le sens d'une plus grande responsabilisation et professionnalisation des bénéficiaires de ce fonds. Les résultats s'en feront certainement ressentir dans les exercices des prochaines années, dont il faudra tirer un nouveau bilan. Il nous semble néanmoins que de nouveaux aménagements sont à envisager dans l'immédiat (cf. ci-dessous).

### *L'aide aux projets nouveaux médias*

Afin de mieux soutenir les projets les plus innovants, sur différents supports, le CNC a créé en 2007 le fonds d'aide aux projets pour les nouveaux médias. Ce fonds accompagne des auteurs et des producteurs qui souhaitent intégrer les spécificités de l'Internet et/ou des écrans mobiles dans leur démarche artistique et de diffusion.

Près de 180 projets ont ainsi été financés par le CNC depuis sa création (sur environ 700 déposés), pour un montant total de 6M€.

Trois types d'aides sont attribuées :

- Une aide sélective à l'écriture et au développement pour les contenus multisupports, incluant la télévision et/ou le cinéma. Cette aide est ouverte aux

auteurs et aux producteurs. Elle est attribuée sous forme de subvention (plafonnée à 50% du budget d'écriture et de développement) et varie selon l'importance et l'intérêt du projet, dans la limite de 50 000 €.

- Une aide sélective à l'écriture et au développement pour les contenus destinés spécifiquement à Internet et/ou aux écrans mobiles, à l'exclusion des jeux vidéo. Cette subvention est également plafonnée à 50% du budget d'écriture et de développement et varie selon les mêmes critères d'appréciation que l'aide précédente, dans la limite de 20 000 €.
- Une aide sélective à la production pour les contenus destinés spécifiquement à Internet et/ou aux écrans mobiles, à l'exclusion des jeux vidéo. Cette subvention, réservée aux producteurs, est plafonnée à 50% du budget de production et à 100 000 €.

Cette aide nous semble pour l'instant adaptée aux enjeux. Dans un domaine encore chaotique et balbutiant, il paraît souhaitable d'attendre quelques années afin d'en tirer un bilan.

### *Les SOFICA*

Les Sociétés de financement de l'industrie cinématographique et de l'audiovisuel (SOFICA), sociétés d'investissement créées par la loi du 11 juillet 1985, collectent des fonds privés pour financer la production cinématographique et audiovisuelle. Elles sont agréées chaque année par le ministère du Budget après avis du CNC. Une enveloppe maximale de collecte leur est allouée en fin d'année N en fonction de leur bilan et de leurs engagements pour l'année N+1. En 2009, l'enveloppe totale autorisée s'élevait à 63,07 millions d'euros. En raison de problèmes de placement dus à la crise bancaire, le montant total collecté s'élevait à 61,1 millions d'euros. De début 2009 à début 2010, en déduisant les frais de gestion, le montant total des investissements des SOFICA a représenté 54,9 millions d'euros.

Certaines mesures ont déjà été mises en place afin d'encourager les investissements de SOFICA dans le développement — cinématographique aussi bien qu'audiovisuel. Depuis 2006, les SOFICA qui réalisent au moins 10% de leurs investissements dans les fonds propres de sociétés de production, pour financer le développement de projets, font bénéficier leurs souscripteurs d'un avantage fiscal majoré. Cela se fait sous deux formes : soit la SOFICA crée une société conjointe avec un producteur, soit elle crée une filiale qui signe des contrats de développement avec des producteurs. Dans les deux cas, les structures créées sont spécifiquement consacrées au développement.

### *Les aides de la PROCIREP*

Conformément à la loi, la PROCIREP affecte 25% des fonds perçus au titre de la copie privée à des actions d'aide à la création. Ces sommes sont réparties annuellement entre les commissions Cinéma et Télévision, au prorata des taux de copie constatés pour chaque média.

En ce qui concerne le soutien à la fiction audiovisuelle, sont éligibles les sociétés de production ayant déjà produit en tant que producteur délégué au moins une fiction

télévisuelle unitaire de 52' ou plus ou une série de 26' ou plus, livrée à un diffuseur national depuis moins de deux ans, ou ayant obtenu au moins une convention d'écriture d'un diffuseur national sur au moins un projet figurant au programme de développement présenté.

La Commission attribue trimestriellement les aides à l'écriture en appréciant la politique de développement de la société et la qualité artistique de l'ensemble des projets présentés. Les aides sont affectées sur un ou plusieurs projets figurant au programme de développement.

En 2009, 653 300 euros ont été attribués à des œuvres de fiction, soit 12% du budget total – la majorité du budget est attribué à des documentaires et des magazines. 71 dossiers en ont bénéficié, pour une moyenne d'environ 9 200 euros.

### *Aides régionales et européennes*

En complément des aides que nous venons d'évoquer, les producteurs peuvent bénéficier, pour le développement, d'aides européennes et régionales.

Le programme européen MEDIA (doté de près de 755 millions d'euros pour la période 2007-2013), intervient ainsi à la fois en aval de la production audiovisuelle, pour soutenir la distribution et la promotion des œuvres européennes, et en amont, afin de favoriser la formation des professionnels et le développement. Le programme soutient la phase de développement des projets de production présentés par des sociétés de production indépendantes. Il aide ces entreprises à élaborer des plans de financement solides, y compris le montage financier de coproductions.

Les régions sont également devenues d'importants partenaires de la production audiovisuelle. Certaines proposent aujourd'hui des aides au développement de fictions, pour des projets qui valorisent des compétences, des décors et des enjeux régionaux.

On le voit : les producteurs désireux de se lancer dans le développement — y compris prospectif — de fictions télévisées disposent d'ores et déjà d'un arsenal de soutiens solides et diversifiés, récemment réaménagés pour mieux répondre aux besoins spécifiques des séries.

Cependant, à ce jour, peu de producteurs utilisent l'ensemble de ces possibilités, tout particulièrement le dispositif d'aide à la préparation du CNC. Sans doute n'ont-ils pas encore tiré toutes les conséquences qu'imposent la multiplication des abandons de projets par les chaînes — et donc le fait que le développement est devenu un nouveau risque — et l'évolution du secteur vers une logique d'offre plus que de commande.

## **b) Financement du développement : une nouvelle logique**

### *Le développement, un nouveau risque à assumer*

Avec la multiplication des abandons de projets par les diffuseurs, le développement est devenu un nouveau risque pour les producteurs comme pour les scénaristes. Ce risque doit être appréhendé et financé comme tel, car il ne s'agit pas d'un phénomène temporaire, mais bien d'une évolution structurelle fondamentale, nécessaire

à l'émergence d'une offre de fiction diversifiée, créative et dotée d'une identité forte. Cette évolution est, en ce sens, positive.

Mais elle nous fait aussi basculer vers un nouveau paradigme, y compris au niveau du financement. Responsabiliser les décisions des diffuseurs, comme nous le préconisons dans le chapitre précédent, c'est aussi leur assurer le droit de refuser ou d'abandonner — dans des conditions et selon des procédures respectueuses de tous — un nombre croissant de projets.

Les producteurs devront donc assumer pleinement, dès le départ, le risque que représente le développement prospectif et non espérer récupérer leur mise de façon rétroactive avec le soutien d'un diffuseur — de moins en moins assuré. Nous passons ainsi d'une logique de commande à une logique d'offre, d'une logique de remboursement espéré à une logique d'investissement assumé. C'est une vraie révolution, dans les mentalités comme dans les pratiques.

Cette logique d'offre implique que les sociétés de production présentent des projets plus solides et mieux aboutis devant les chaînes. Elles devront donc être en mesure de financer seules des développements de plus en plus longs, avec parfois le concours de plusieurs scénaristes et même, le cas échéant, la réalisation de pilotes — ce qui implique l'engagement d'un réalisateur, d'acteurs, de techniciens... Or cela pose problème en France, compte tenu de l'émiettement du paysage de la production audiovisuelle et du manque de fonds propres de nombreuses sociétés, notamment les jeunes sociétés.

#### *Vers une autonomie du développement ?*

Pour remédier à cette trop grande dépendance financière des producteurs vis-à-vis des diffuseurs, certains producteurs proposent une mesure radicale : l'autonomisation totale du développement.

Dans ce cas, le CNC se substituerait aux diffuseurs pour cofinancer le développement avec les producteurs. L'intervention du COSIP serait ainsi réservée aux seuls projets pour lesquels aucun diffuseur n'est intervenu financièrement avant la décision de mise en production.

On voit tout de suite les avantages d'un tel système : les producteurs seraient à même de développer jusqu'au bout, et de façon autonome, des projets originaux, audacieux, avec leurs scénaristes ; ensemble, ils seraient mieux armés pour les défendre auprès des différentes chaînes. Les jeunes sociétés qui ne disposent pas de fonds suffisants ne seraient pas inféodées financièrement aux décisions des diffuseurs et pourraient assumer totalement leurs paris artistiques.

Si la perspective est séduisante et la réflexion intelligente, cette mesure nous semble cependant aujourd'hui trop radicale, au regard des pratiques actuelles des producteurs dans le domaine du développement — à commencer par la sous-utilisation chronique des aides déjà existantes... — et du rôle central joué par le diffuseur en matière de financement de la production.

L'autonomisation totale du développement, qui rejoint la pratique du développement au cinéma, présuppose une plus grande autonomie du financement même de la production : multiplier les sources de financement, c'est naturellement restituer de l'initiative au producteur, donc renforcer son autonomie — un phénomène que l'on constate en matière de coproduction internationale.

Aujourd'hui, le financement des œuvres de fiction est encore bien trop dépendant d'un seul diffuseur pour envisager de basculer du jour au lendemain vers une autonomisation totale du développement. Les auditions que nous avons menées ont d'ailleurs montré à quel point les professionnels, dans leur ensemble, ne semblent pas — encore — prêts à une telle (r)évolution. L'idée même de pousser plus loin le développement prospectif (pour aboutir les documents initiaux) soulève déjà des craintes, tant la nostalgie des projets vendus au diffuseur sur trois pages et au coin d'une table reste prégnante...

Par ailleurs, la bonne marche de développement totalement autonomisé présuppose une normalisation des relations contractuelles entre scénaristes et producteurs (règles comme rémunérations) afin que le risque du développement autrefois assumé à 50% par le diffuseur ne soit pas transféré sur les épaules du scénariste, contraint de conditionner une partie de sa rémunération à la mise en production. Là encore, la mise en place d'un accord-cadre entre organisations professionnelles constitue le préambule à toute avancée vers l'autonomie du développement.

Cette autonomie, c'est bien encore celle du couple scénariste/producteur. C'est pourquoi, au-delà des obstacles actuels à sa mise en place effective et rapide, l'autonomisation totale du développement incarne à nos yeux un horizon vertueux, vers lequel notre système audiovisuel doit s'efforcer de tendre.

Et c'est pourquoi, dans un premier temps qui serait aussi une première étape vers cette autonomisation totale, nous préconisons de sanctuariser le financement du développement au sein des mécanismes d'aides du CNC.

### **c) Renforcer et sanctuariser le financement du développement**

Puisque le développement représente aujourd'hui un risque à part entière, qui s'ajoute à celui de la production, alors le compte de soutien a vocation à l'accompagner grâce à des mécanismes spécifiques. Au-delà du simple constat, il s'agit d'abord d'un choix politique : le temps n'est plus aux lamentations, à longueur de colloques et de festivals, sur nos lacunes respectives en matière de développement et quant au sous-financement chronique de cette phase décisive.

C'est pourquoi nous proposons une réforme de l'utilisation du COSIP dans l'objectif de meilleures conditions de développement. Cela passe, bien entendu, par une clarification et une meilleure communication sur les dispositifs déjà existants.

Cela passe surtout par d'importants réaménagements du dispositif.

*Distinguer deux enveloppes autonomes au sein du compte automatique*

Nous proposons de diviser le COSIP en deux enveloppes autonomes :

- une première enveloppe, dédiée en exclusivité au développement — avec ou sans convention avec une chaîne
- une seconde enveloppe consacrée à la production (comme c'est le cas à l'heure actuelle).

Au lieu de mettre en place un système complexe de calcul du soutien généré affecté à l'enveloppe développement (sur la base des dépenses constatées en développement), nous préconisons de définir de manière volontariste — un pourcentage fixe du soutien total généré affecté exclusivement au développement.

Le mécanisme serait le suivant : le montant du compte automatique continue d'être généré par les œuvres mises en production l'année précédente. Un pourcentage fixe de ce soutien généré vient abonder l'enveloppe développement — ces sommes étant au besoin réparties entre sociétés ayant *effectivement* assumé le risque du développement (au prorata de leurs accords de coproduction).

Cette enveloppe ne pourrait alors être utilisée par le producteur qu'à des dépenses de développement *stricto sensu*. À charge pour les services du CNC d'en vérifier la véracité et la fiabilité. Si les œuvres développées grâce à cette enveloppe ne sont pas tournées, elles ne génèrent aucun soutien l'année suivante...

Afin d'inciter les producteurs à utiliser cette enveloppe en priorité sur du développement prospectif, donc de contribuer à l'autonomisation progressive de ce dernier, nous préconisons une bonification de 150% du soutien investi dans des dépenses d'écriture et de développement hors convention. A la condition bien entendu de la mise en place d'un système efficace de vérification des dépenses et de déclaration des conventions de développement avec un diffuseur.

Reste la question du pourcentage à définir ? Un taux de 10% nous semble un strict minimum pour espérer un véritable effet de levier au regard des pratiques actuelles (autour de 3% du COSIP consacrés aux aides au développement automatiques et sélectives). Rappelons que le rapport du SESCO, publié par le CSA, évoque un chiffre de 25% ! Le Club Galilée, lui, mentionne 10%...

Ce pourcentage pourrait tout à fait être renégocié de manière régulière avec les organisations professionnelles afin d'adapter cette nouvelle enveloppe du COSIP aux besoins réels et aux évolutions de la réglementation (notamment la refonte éventuelle des conventions de développement avec les diffuseurs).

### *Maintien de l'aide à la préparation et assouplissement des avances en matière de développement*

En parallèle de la mise en place de cette enveloppe développement, l'aide à la préparation doit évidemment être maintenue, afin que les producteurs désireux d'investir davantage que 10% de leur soutien dans le développement puissent le faire en toute liberté et aux conditions de fonctionnement actuelles.

Par ailleurs, dans le cadre des procédures d'avances, nous préconisons que ces dernières puissent être sollicitées par les producteurs pour des projets en développement (à l'intérieur ou hors de l'enveloppe créée *ad hoc*). En effet, un producteur qui aurait épuisé son compte automatique en cours d'année peut se trouver aujourd'hui dans la situation paradoxale de vouloir développer un projet sans avoir la possibilité de solliciter pour cela du soutien du COSIP. Les avances étant remboursables à 50%, les conditions de leur remboursement pour des projets en développement devront être définies, notamment en cas d'absence de mise en production.

### *Soutenir les sociétés disposant de fonds propres peu élevés*

Le CNC a déjà mis en place, pour le cinéma, un dispositif destiné précisément aux entreprises de production qui disposent de peu de fonds propres et sont donc les plus fragilisées par le risque du développement.

L'aide au développement de projets de films de long métrage est ainsi décomposée en deux volets :

- une aide au programme, pour les sociétés les plus actives
- une aide sélective, pour les nouvelles sociétés

Cette aide est remboursable à la mise en production de l'œuvre : 50% au premier jour de tournage, 50% lors de la sortie en salles.

Le système sélectif est destiné aux sociétés qui ne sont pas éligibles à l'aide au programme, mais qui ont produit au moins un film de long métrage ou ont eu une expérience significative dans la production de courts métrages ou d'œuvres audiovisuelles. Pour les nouvelles sociétés, les dirigeants doivent justifier d'une expérience reconnue dans le domaine de la production cinématographique et audiovisuelle.

L'aide est accordée par le Président du CNC après avis d'une commission composée d'un président et de quatre membres. Pour rendre son avis, la Commission apprécie l'expérience et les résultats de l'entreprise de production dans l'écriture, le développement et la production de films de longs métrages, la démarche et les engagements de l'entreprise concernant le(s) projet(s) proposé(s), ainsi que leur qualité, leur ambition artistique et leur viabilité. Le montant de l'aide est plafonné à 50% des dépenses éligibles (dépenses d'écriture et de réécriture). Ce montant peut être augmenté d'au maximum 20% au titre de dépenses de développement justifiées, autres que ces dépenses éligibles.

Ce dispositif, qui n'existe actuellement que pour le cinéma, mériterait d'être adapté à la production audiovisuelle. Il s'agirait d'accompagner les sociétés ne disposant pas de fond de soutien (ou d'un montant trop faible), sur la base d'un programme de projets de développement.

### *Adapter le système d'aide aux processus spécifiques des séries*

De façon générale, l'enjeu principal pour les pouvoirs publics, en matière de séries, est d'encourager la prise de risque. Or cette dernière n'est évidemment pas la même au lancement d'une série et à sa deuxième ou troisième saison. La mécanique bien huilée d'une série qui a trouvé son identité, la récurrence de ses décors, l'audience déjà fidélisée, tout cela tend à amoindrir le risque pour le producteur comme pour le diffuseur.

Il paraît dès lors pertinent d'adapter le système d'aides à la production à ce processus spécifique aux séries. Le CNC pourrait ainsi survaloriser l'investissement du COSIP (enveloppe automatique production ou aide sélective) pour la première saison d'une série — ce qu'il a commencé à faire —, puis accorder un soutien dégressif pour les saisons suivantes. Un système similaire a été mis en place pour le documentaire ; il conviendrait de l'adapter à la production de fiction.

### *Réorienter le Fonds de soutien à l'innovation*

Le CNC a déjà mené une importante réflexion sur le FAI et vient d'ouvrir une nouvelle concertation afin d'améliorer le fonctionnement concret de l'aide. Les auditions de professionnels que nous avons menées dans le cadre de cette mission nous ont permis de dégager un certain nombre de propositions complémentaires susceptibles de nourrir cette réforme en cours.

Tout d'abord, en ce qui concerne les modalités de sélection, il semble important de faire remonter un pourcentage plus grand de projets au stade de la plénière. Nous proposons pour cela la mise en place d'un système inspiré des modalités de sélection de l'avance sur recettes (cinéma), en incluant à chaque comité de lecture un membre (au moins) du comité d'experts. Le lien entre les deux étapes de sélection en serait ainsi renforcé, tout comme la cohérence des décisions finales. De ce fait, un expert — si possible scénariste — pourrait être mandaté pour expliquer aux "recalés" comme aux "élus" les commentaires faits lors des réunions. Un travail pédagogique utile pour les candidats.

En matière d'organisation des commissions, l'accent a été mis à plusieurs reprises sur le choix d'une présidence plus connectée aux réalités de la fiction télé.

Lors des auditions, il a été observé que les projets de séries semblaient globalement pénalisés par rapport aux projets d'unitaires. Les premiers sont en effet plus difficiles à présenter en quelques pages succinctes, alors qu'un synopsis de téléfilm plonge tout de suite le lecteur au cœur d'une histoire. Il serait donc pertinent de distinguer les deux formats dès la présélection, avec un collègue spécifiquement consacré aux séries et un autre aux unitaires. À défaut, une attention particulière devrait être apportée dans l'examen des projets de série.

Le FAI devrait également être ouvert à des projets en phase de réécriture, selon des conditions qu'il revient au CNC de définir. Il pourrait aussi autoriser, sous conditions, le droit pour certains projets recalés, de se représenter.

Mais surtout, la critique récurrente des professionnels à l'égard du FAI porte sur sa philosophie même, que trahit son intitulé : fonds de soutien à *l'innovation*. Mais comment définir l'« innovation » ? Et faut-il soutenir « l'innovation » en tant que telle ? Cela n'a rien d'anecdotique puisqu'il s'agit de l'objectif même de cet outil et de sa perception par la profession. Aujourd'hui, le FAI est en effet trop souvent considéré par les chaînes comme une prime à l'étrangeté plus qu'à la qualité, aux scénaristes débutants plus qu'aux auteurs professionnels. Certains scénaristes confirmés, créateurs de séries reconnues, avouent même n'avoir jamais pensé à l'utiliser.

Il semble donc urgent, au-delà d'une éventuelle modification du nom, de recentrer le FAI sur un objectif clair et davantage tourné vers les réalités du secteur : offrir aux scénaristes l'espace de liberté nécessaire à l'écriture du document qu'ils souhaitent présenter aux producteurs ou, s'ils sont déjà accompagnés d'un producteur — puisque l'aide l'autorise désormais —, aux diffuseurs.

De manière générale, le FAI gagnerait à être moins normatif, à la fois sur son ambition — l'exigence et la cohérence d'un projet, plutôt que son caractère "innovant" — et sur le type de document final visé. Ce dernier devrait être laissé à l'appréciation de l'auteur lors du dépôt de son dossier. L'enjeu du FAI, ce peut être aussi de permettre à un scénariste de finaliser le document de présentation du projet, si tel est son souhait.



À travers toutes les remarques entendues lors des auditions se dessine le profil d'un FAI le moins "sélectif" possible — au motif de l'arbitraire d'une commission fondée à choisir sur la base d'un critère somme toute assez flou.

Ce constat rejoint une autre remarque de fond, récurrente, sur la place du FAI au sein de l'ensemble du système d'aides du CNC et sur la lisibilité même de ce système. Le besoin le plus pressant auquel ce dernier doit répondre aujourd'hui concerne la première étape de l'écriture. Or le FAI est destiné aux auteurs, mais aussi aux producteurs, sous la forme d'une aide au développement. En l'état, cette deuxième étape de l'aide semble faire doublon avec, à la fois, l'aide à la préparation et l'aide aux pilotes.

Compte tenu de nos préconisations ci-dessus (création de l'enveloppe développement, renforcement de l'aide à la préparation, création d'une aide sélective à la structure) et de l'existence de l'aide au pilote — dont nous avons salué déjà la pertinence —, il nous paraît opportun, dans un souci à la fois de clarification du système d'aides du CNC et de renforcement du soutien à l'écriture, de réserver le FAI aux seuls auteurs. Etant entendu que ces derniers ont d'ores et déjà la possibilité de se présenter accompagnés d'un producteur...

#### *Intégrer le développement comme un investissement stratégique pour les SOFICA*

Les SOFICA signent tous les ans une charte rédigée par le CNC qui définit leurs engagements et obligations en matière (notamment) de financement de productions indépendantes, ainsi que de transparence de leurs investissements. Pour que le développement — en particulier audiovisuel — soit considéré comme une des priorités d'investissement par les SOFICA, il faut le faire apparaître comme tel dans la future charte. À ce jour, le mot « développement » n'est pas mentionné de manière explicite. Et si l'investissement en développement fait l'objet d'une incitation (les Sofica qui y consacrent au moins 10% peuvent faire bénéficier leurs souscripteurs de l'avantage fiscal majoré), sa mention est renvoyée en note de bas de page...

Cette affirmation du développement comme priorité n'appelle néanmoins pas de modification sur le fond du dispositif actuel. Le mécanisme actuel incitatif semble suffisant. À une réserve près : certaines dérives ont été signalées concernant les conventions de développement que les producteurs audiovisuels signent avec les SOFICA et plus particulièrement les conditions de remboursement. Ces conditions varient d'un organisme à l'autre. Les SOFICA interviennent généralement sur une enveloppe attribuée à plusieurs projets ; certaines d'entre elles assoient leur remboursement sur le premier projet, d'autres sur les trois premiers. Certaines demandent même un remboursement sur des projets qui n'entraient pas dans l'enveloppe initiale, dans la mesure où ils sont entrés en production en premier. Il semble que l'on perde de vue la vocation initiale de ces organismes, qui est d'accompagner le risque...

Il faut donc harmoniser les conditions de remboursement et formuler un contrat type (pour l'audiovisuel) qui protège le producteur de ces dérives.

*Aide à l'écriture de fictions à bas coût horaire (low cost)*

Dans un univers audiovisuel en pleine mutation, avec l'arrivée des nouvelles chaînes de la TNT/câble/satellite, l'augmentation générale des volumes de fiction appelée de nos vœux passe naturellement par la multiplication de projets à bas coût horaire (dits « *low cost* »).

Ces projets sont réalisés à moindre coût, dans des délais courts, avec des décors récurrents. Leur intérêt repose essentiellement sur la qualité de l'écriture. Pour participer pleinement et de manière vertueuse au renforcement de la fiction, ces projets à bas coût horaire de production ne doivent donc surtout pas être *low cost* en écriture !

Et c'est évidemment tout à fait possible : la série israélienne *Betipul*, créée par Hagai Levi — et adaptée aux Etats-Unis sous le titre *In treatment* — démontre avec brio qu'avec peu de moyens mais de brillants textes, on peut inventer de passionnantes séries...

À l'instar du modèle américain et de son histoire récente sur la dernière décennie, le renouvellement de la fiction française a tout à gagner à l'émergence de chaînes sur la TNT/câble/satellite capables d'investir sur des fictions originales, décalées, différentes. Bref, gonflées ! Aussi bien dans leur genre que dans leur format.

La faiblesse de leurs moyens disponibles dans le cadre de leurs obligations de production limite leur capacité à investir dans des développements conséquents. Inutile d'insister sur les risques d'échec d'une fiction *low cost* sous-financée en écriture — alors même que les chaînes concurrentes de la TNT/câble/satellite recyclent à longueur de journée les meilleures séries américaines...

C'est pourquoi, dans ce souci constant d'un engagement volontariste des pouvoirs publics en faveur du développement, nous proposons la création d'un mécanisme de soutien à l'écriture de projets à bas coût horaire pour les chaînes de la TNT/câble/satellite — et, sous certaines conditions, à des projets sous convention avec des chaînes hertziennes, notamment liés à la web-tv.

Avec des modalités à définir (compensation automatique de l'écriture en fonction de barèmes pré-négociés, commission sélective, coefficient de bonification...), cette aide, au producteur, permettrait de pallier la faiblesse de l'investissement en écriture du diffuseur sans grever pour autant les budgets de production — eux-mêmes déjà faibles.

Il est impératif d'ouvrir ce chantier de réflexion, en y associant bien entendu les chaînes de la TNT — y compris les grands groupes disposant de canaux bonus — afin de mettre sur pied un mécanisme susceptible de générer un véritable effet de levier sur la fiction de ces chaînes. Quitte à en border l'action sur un nombre limité d'années (avec une clause de rendez-vous pour en analyser les effets).

**En résumé, nous proposons une réforme en profondeur du système d'aides du CNC afin de concrétiser la priorité donnée au développement. Cette réforme s'organise autour des points suivants :**

- **création au sein du COSIP d'une "enveloppe développement" correspondant à 10% du soutien généré, et obligatoirement affectée au développement de nouveaux projets (avec bonification de 150% en cas d'investissement sur du développement prospectif);**

- **maintien de l'aide à la préparation avec ouverture des avances aux projets en développement ;**
- **création d'une aide sélective à la structure afin de soutenir l'effort d'une société dans son programme de développement ;**
- **adaptation des mécanismes d'investissement du soutien dans la production de séries (dégressivité en fonction des saisons) ;**
- **réforme du Fonds d'Aide à l'Innovation, dans son objectif général comme dans ses mécanismes de sélection. Attribution de l'aide aux seuls auteurs, accompagnés le cas échéant d'un producteur ;**
- **confirmation de l'aide au pilote et de l'aide aux projets nouveaux media ;**
- **mise en valeur du développement dans le cadre de la charte des SOFICA et mise en place d'un contrat-type ;**
- **création d'une aide à l'écriture de projets à faible coût dans le cadre des conventions de développement avec des diffuseurs de la TNT/câble/satellite ou, dans le cas de projets de web-série, avec des diffuseurs hertziens.**

\*

\* \*

## **C- RENFORCER LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE**

En France, persiste avec force l'idée que l'art ne s'apprend pas, que le talent, le génie, sont innés ou ne sont pas. Dès lors, l'enseignement dans le domaine de l'image mobile se doit d'éviter le nouvel académisme, c'est-à-dire le formatage, afin de préserver l'originalité, l'atypique. « *Ne mépriser la sensibilité de personne. La sensibilité de chacun, c'est son génie* », écrivait Baudelaire.

Sans vouloir trancher cet éternel débat sur la frontière entre l'inné et l'acquis, force est de constater que, dans le domaine de l'audiovisuel, ceux qui font aujourd'hui figure de virtuoses — les scénaristes anglo-saxons — sont aussi et d'abord des techniciens chevronnés. Ils ont appris depuis longtemps à maîtriser un certain nombre de règles dramaturgiques garantes d'efficacité, et ce dans tous les genres de fiction. Disons-le clairement : l'apparition, le développement et le raffinement de la série TV ont précipité l'écriture de scénarios dans la haute technicité.

La France, terre de cinéma plus que de télévision, a mis du temps à intégrer cette dimension nécessairement laborieuse, méthodique, qui ne s'oppose pourtant en rien, bien au contraire, à l'expression du talent. En témoigne notamment, dans notre pays, la grande tradition du dialogue, survalorisé dans les contrats par rapport au travail sur les synopsis et les séquenciers. Or, le scénario de série est d'abord un art de la construction, de la composition, et cet art s'apprend.

L'immense succès des fictions anglo-saxonnes et leur concurrence frontale en diffusion nous obligent à nous interroger sur nos traditions et nos techniques d'écriture. Nous l'avons vu, les œuvres d'aujourd'hui portent un point de vue bien plus qu'un simple concept et il s'agit, pour les scénaristes français, de mettre en scène ce point de vue de la façon la plus efficace possible en fonction des nouveaux standards internationaux.

L'enjeu suppose une réflexion profonde sur l'écriture et une maîtrise fine de sa grammaire. Il ne s'agit pas, bien entendu, pour les scénaristes français, d'appliquer à la lettre des recettes importées d'Outre-Atlantique ou d'Outre-Manche. Mais, pour transgresser les règles, pour repousser les limites d'un genre, encore faut-il les connaître ! Et donc les enseigner tant au niveau de la formation initiale que de la formation continue.

Beaucoup de scénaristes français en exercice n'ont pas suivi de formation spécifique mais ont appris sur le terrain. A ce sujet, il est évident que l'apprentissage *in vivo*, au sein d'un atelier d'écriture par exemple ou sur des formats de série longue, est l'une des meilleures formations, à la fois continue et initiale. L'augmentation générale du volume de fiction produit et la multiplication des conventions de développement constitueraient une première réponse aux besoins de formation, car cela permettrait à davantage de scénaristes de faire leurs armes et leurs preuves sur le terrain.

La formation initiale des scénaristes en fiction audiovisuelle est assurée aujourd'hui en France par deux écoles : le Conservatoire européen d'écriture audiovisuelle (CEEAA) et l'École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (Fémis). Si ces deux établissements ont fait la preuve de leur légitimité, certains aménagements seraient nécessaires pour optimiser les formations proposées et les

adapter aux enjeux spécifiques de la fiction télévisuelle contemporaine — et en particulier des séries.

En ce qui concerne la formation continue des auteurs, notre pays souffre en revanche d'une très sévère carence. Elle est due en grande partie au fait que les artistes-auteurs français — qui ne sont pas salariés — n'ont pas accès à cette formation. A cet égard, nous saluons l'accord sur la formation continue qui doit entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Il est impératif que cette date, plusieurs fois reportée, soit maintenue ! Cette réforme, vitale pour l'ensemble de la profession, est très attendue, d'abord par les scénaristes, mais pas seulement. Elle répond en effet à une réelle attente du secteur — nous avons eu l'occasion de nous en rendre compte lors des auditions, qu'il s'agisse des producteurs ou des diffuseurs — tout autant qu'à une farouche volonté des scénaristes professionnels de se perfectionner.

Cet accord marque un progrès essentiel, à une condition : les pouvoirs publics doivent identifier les organismes les plus pertinents et les plus légitimes pour déterminer les besoins et définir les formations.

Là encore, il n'est pas question, pour nous, de distribuer bons ou mauvais points aux diverses formations déjà existantes — et qui ne manqueront pas de se multiplier avec la mise en place de la formation continue des scénaristes —, mais bien d'éviter autant que faire se peut le saupoudrage des subventions. L'objectif est simple : une plus grande efficacité et une meilleure qualité des stages proposés. A des coûts les plus abordables possibles...

### **a) Adapter la formation initiale aux enjeux spécifiques de la fiction TV**

#### *La formation initiale aux Etats-Unis*

Aux Etats-Unis, la formation aux métiers du scénario est un apprentissage de longue haleine, basé sur une pratique intense et une interaction étroite avec le milieu professionnel. Les scénaristes sont souvent titulaires d'un Master of Fine Art en *screenwriting* (un ou deux ans suivant les universités), qui s'obtient après le Bachelor of Arts (4 ans après la sortie du lycée).

Ce Master propose un mélange de travail personnel, de recherches, de conférences et d'échanges avec des professionnels allant parfois jusqu'au tutorat, et de travail en équipe sous forme d'ateliers. C'est dans ces ateliers que les étudiants américains apprennent à structurer une histoire, à construire les personnages, à créer le rythme, à écrire les dialogues, etc. La plupart des formations proposent aussi le visionnage en groupe de séries qui marchent, avec examen critique collectif des raisons du succès, et le visionnage de celles qui ne marchent pas, avec examen critique collectif des raisons de l'échec. Dans les deux cas, sont analysés les rôles du scénariste, du réalisateur et du producteur (Columbia University – New York). Certaines formations incluent des cours de lecture critique de scénarios (University of the arts – Philadelphia).

L'écriture de « *dramas* », de sitcoms ou de comédies s'apprend dans des séries de 10 ou 15 cours spécialisés qui peuvent être choisis dans le cadre d'un Master. Les étudiants peuvent ainsi suivre une série de cours appelés « *Comedy writing for TV* (sketches or parodies) » ou « *Fiction writing* » à New York University, ou encore « *Writing*

*for one hour episodic TV drama*” (Newschool – New York). Des cours de “*Comedy Writing*” ou de “*Drama writing*” sont également proposés à l’Université of Southern California. Le Master de Chapman university – Californie (MFA Screenwriting) propose également un “*Seminar in television writing/comedy*” et un “*Seminar in television writing/drama*” mais aussi un “*Seminar in adaptation*” et un en “*short films*”.

Ainsi, en fonction de leurs choix de cours, les scénaristes se spécialisent peu à peu. La New School (New York) propose une série de 15 cours appelée « *Rewriting and polish* » dont l’objectif est de parfaire le scénario, de clarifier la structure dramatique, d’améliorer sans cesse les dialogues en travaillant en équipe, de tirer les leçons des projections test. A l’Université of Southern California, le Master inclut la préparation et l’écriture « *for growing media like mobisodes, internet series and gaming* ». Dans toutes ces formations, des cours sont également dédiés aux moyens techniques de capter l’audience et de la conserver.

Les étudiants américains qui se forment à l’écriture apprennent aussi à présenter leur projet à l’oral, à négocier leur contrat et sont formés tant à l’histoire de leur activité qu’aux enjeux économiques et sociaux du secteur dans le cadre de « *writing industry module* » (Bolton university – il complète le « *writer at work module* »), de cours de « *Business of media writing* » (Northwestern University), d’« *entertainment industry seminar* » à l’Université of Southern California ou encore de cours appelés « *Network television and emerging platform* » à UCLA en Californie. Le MFA screenwriting de UCLA (Californie) propose également plusieurs séries de cours « *Television and society* », « *American télévisions history* », « *electronic culture* »...etc<sup>23</sup>

### *La formation initiale en France*

En France, les universités proposent de nombreuses formations aux métiers des médias et de l’audiovisuel. Il est souhaitable, selon nous, que ces cursus sensibilisent davantage les étudiants à la pratique, si ce n’est de l’écriture de scénarios, du moins de leur lecture éclairée ! Il est frappant de constater que les futurs professionnels de l’audiovisuel, partie prenante dans la chaîne de fabrication des séries, lisent très peu de scénarios pendant leur formation ; et ils n’ont jamais à en écrire ! Une université de l’audiovisuel, pour être digne de ses plus grandes consœurs anglo-saxonnes, se devrait de favoriser cette proximité des apprentis professionnels avec la technique scénaristique hexagonale et internationale.

Le chantier d’une grande université de l’audiovisuel paraît quelque peu illusoire en ces temps de disette à l’Education Nationale. C’est pourquoi, principe de réalité oblige, une action volontariste des pouvoirs publics en matière de formation initiale à l’écriture audiovisuelle gagnerait à s’appuyer sur les institutions existantes.

En matière d’écriture de fiction audiovisuelle *stricto sensu*, deux écoles proposent des diplômes de référence : le Conservatoire européen d’écriture audiovisuelle (CEEA), qui lui est entièrement dédié, et la Fémis, qui lui consacre un module de 6 semaines au sein de son département scénario.

---

<sup>23</sup> Services Culturels de l’Ambassade de France aux Etats Unis - Département Film, Télévision et nouveaux médias.

## **Le CEEA**

Le CEEA a été fondé en 1996 à l'initiative de la profession afin d'assurer la formation des scénaristes pour la fiction télévisuelle française. Association de loi 1901 sans but lucratif, il est financé et soutenu par l'ensemble des professionnels de l'audiovisuel : le CNC, la SACD, la Procirep, TF1, France Télévisions, Canal+, Arte France, M6, l'USPA, le Syndicat des Producteurs français d'animation (SPFA), la Guilde française des scénaristes. Les sociétés de productions audiovisuelles contribuent aussi à son financement par le biais de la taxe d'apprentissage.

Le budget du conservatoire est de près de 790 000 euros, il mobilise trois permanents (le directeur, l'administratrice et leur assistante) et environ 40 intervenants.

La formation coûte 1400€ à l'année pour 600 h de cours et d'ateliers sur deux ans. Elle est concentrée sur 3 jours pour permettre à ceux qui le souhaitent de travailler en parallèle. Les profils des élèves sont variés, étudiants en fin d'études comme professionnels.

Le CEEA accueille 12 élèves par promotion, sélectionnés sur concours ouvert à des candidats de 20 à 40 ans. La moyenne d'âge est de 27 ans. Le niveau d'étude moyen est Bac + 3. Les élèves sont majoritairement des CSP +, avec un bon équilibre filles/garçons. La moitié est en formation initiale, l'autre moitié en formation continue (à l'issue d'un premier emploi dans un autre secteur).

A l'issue de la formation, un diplôme de niveau Master 2 est délivré. Ce titre est également accessible par Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Le CEEA est considéré comme une formation qualifiante, enregistrée par le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi au Répertoire national des certifications professionnelles pour le titre de scénariste.

Depuis 1996, le CEEA a su construire sa légitimité dans le secteur. Le passage de la scolarité à deux ans a renforcé la professionnalisation du cursus proposé. Les élèves ont un apprentissage pratique de l'écriture, ils développent des projets d'unitaires comme de séries, en ateliers notamment. Le CEEA leur permet également de rencontrer de nombreux professionnels, aussi bien scénaristes que réalisateurs, producteurs, diffuseurs, etc... Le taux d'insertion professionnelle, de l'ordre de 70%, est satisfaisant pour un cursus artistique. Beaucoup de scénaristes sortis du conservatoire travaillent aujourd'hui aussi bien pour des séries que des unitaires, des fictions jeunesse, des programmes courts, des séries d'animation, des mini-séries ou encore des films de cinéma.

Les auditions ont néanmoins mis en avant certaines faiblesses.

Au niveau des propositions pédagogiques tout d'abord, le CEEA n'est pas assez tourné vers l'international, que ce soit au niveau des intervenants mobilisés ou des échanges proposés. Il paraît évident, étant donné le paysage de la création audiovisuelle mondiale, que les élèves gagneraient à être formés aussi par des professeurs anglo-saxons. Des jumelages avec des écoles internationales reconnues leur permettraient également d'approfondir leur apprentissage, voire d'élargir leurs débouchés — à condition, bien sûr, qu'on leur enseigne les langues étrangères... Tout cela a un coût, que le CEEA ne semble pas pouvoir assumer à l'heure actuelle. Faute d'un financement adéquat.

De façon plus générale, le conservatoire souffre aujourd'hui, de l'absence d'un comité pédagogique qui définisse des objectifs clairs et des ambitions fortes.

**Nous souhaitons que le CEEA soit mieux soutenu financièrement, en particulier par les pouvoirs publics, afin d'avoir les moyens de développer un projet de formation ambitieux, porté par un comité pédagogique renforcé.**

**La nomination à la présidence du conseil d'administration d'un professionnel reconnu du scénario serait un atout de taille. La direction pédagogique du CEEA devrait être distincte de la direction administrative et financière.**

**Enfin, le CEEA devrait réfléchir à la mise en place d'un suivi plus étroit des élèves diplômés ou bientôt diplômés, qui prendrait, par exemple, la forme d'une intégration dans des équipes d'écriture existantes. Un statut de « stagiaire » dans les ateliers pourrait ainsi être envisagé.**

### **La Fémis**

La Fémis, école supérieure des métiers de l'image et du son créée en 1986 et succédant ainsi à l'IDHEC, est accessible sur concours à Bac+2. Elle assure un enseignement technique, artistique et culturel consacré aux métiers du cinéma et de l'audiovisuel. En 1998, elle est devenue un établissement public industriel et commercial (EPIC), dépendant du ministère de la Culture et de la Communication.

Le budget 2010 de la Fémis s'élevait à environ 10 millions d'euros. 56 personnes sont employées de façon permanente et environ 450 professionnels interviennent auprès des étudiants.

La Fémis porte, depuis ses origines, une culture du cinéma forte et revendiquée. La télévision a ainsi longtemps été absente des cursus, alors que nombreux sont les anciens élèves — scénaristes, producteurs et réalisateurs — qui y travaillent.

Face à cette lacune, les élèves ont réclamé la mise en place d'une formation à l'écriture de fictions pour la télévision. Un module a ainsi été créé en 2010 et intégré dans le cursus des étudiants producteurs et scénaristes de troisième année. Ce module propose des exposés par des professionnels des méthodes employées dans l'écriture et la production des séries, des études de cas précises faites avec les créateurs des projets concernés, et un atelier d'écriture de plusieurs semaines encadré par des professionnels de la série.

Une première partie est consacrée à la connaissance du contexte de travail, par des rencontres avec des responsables de chaînes, des producteurs, des scénaristes... À partir de la troisième semaine, un binôme d'élèves producteur et scénariste doit écrire une bible sous la supervision d'un enseignant de chacun des deux domaines. Cette seconde phase débouche sur la présentation en groupe de projets de séries (bible + scénarios de pilotes selon les cas)

Pour la deuxième année consécutive, ce module vient de se dérouler avec succès. Il a associé de nombreux professionnels de la série qui ont accueilli avec enthousiasme l'ouverture de l'école au genre télévisuel.

La Fémis souhaiterait renforcer cette formation, que ce soit sous la forme d'une année de cours supplémentaire (réservée à des étudiants déjà diplômés de la Fémis ou



ouverte à des professionnels extérieurs) ou d'un cursus *ad hoc* pendant la dernière année. Elle souhaiterait, pour cela, disposer d'un budget supplémentaire.

Les professionnels semblent très partagés au sujet de la Fémis et de sa légitimité à proposer des formations initiales et continues aux scénaristes de la télévision. Tous soulignent le fait que l'école reste, à ce jour, fortement imprégnée par la culture cinématographique, l'écriture audiovisuelle y étant considérée comme relativement marginale. Face à ce constat, certains concluent à la nécessité de valoriser uniquement le CEEA pour la formation des scénaristes de la télévision, tandis que d'autres appellent à une « révolution culturelle » de la Fémis.

Ce débat, complexe, appelle plusieurs remarques.

Tout d'abord, il ne s'agit pas, selon nous, d'opposer les deux établissements : il y a largement la place, en France, pour deux écoles de scénario, surtout dans la perspective d'une augmentation générale des volumes de production de fiction audiovisuelle !

Ensuite, il ne nous semble pas de notre rôle, ici, de définir la vocation de la Fémis : école de cinéma ? Ecole pour le grand ET le petit écran ? On peut comprendre que la Fémis souhaite conserver son champ d'activité traditionnel : la puissance du cinéma français et les nombreux débouchés qu'il offre aux étudiants justifient l'existence d'un établissement de formation dédié, qui est une quasi exception européenne – la très grande majorité des écoles de nos pays voisins, où le cinéma ne représente plus une industrie aussi forte, ne distinguent plus depuis longtemps à l'audiovisuel. En ce cas, les modules de formation à l'écriture audiovisuelle déjà mis en place par la Fémis remplissent parfaitement leurs objectifs, qui relèvent davantage de l'initiation, de la curiosité et de la découverte, que de l'apprentissage approfondi.

Toutefois, l'école pourrait tout aussi bien choisir de faire sa révolution, d'assurer et d'assumer pleinement la formation au média télévisuel, dans sa culture et, pourquoi pas, dans son nom même. Soulignons qu'une telle intégration appellera davantage de bouleversements que de simples aménagements de cursus à la marge. Elle nécessitera un changement profond des mentalités – un peu comme l'instauration de la mixité à l'école ! Cette réforme représente donc un vaste chantier, qui présuppose une réflexion approfondie de la part de ses responsables et des équipes pédagogiques. Et de l'ensemble des professionnels concernés. Le débat est ouvert...

En l'absence, actuellement, d'une telle évolution, et compte tenu de ses choix pédagogiques, l'allocation d'un budget supplémentaire à la Fémis, que ce soit pour la formation initiale ou continue, ne nous semble pas justifiée. L'effort financier nécessaire en faveur de l'écriture audiovisuelle doit être concentré sur le seul établissement qui lui est dédié à ce jour, c'est-à-dire le CEEA.

## **b) Définir des formations continues adaptées aux besoins des scénaristes professionnels**

### *Garantir la mise en œuvre de la formation continue des auteurs*

Comme nous l'avons rappelé en préambule, les artistes et auteurs ne bénéficient pas, actuellement, des dispositifs de formation continue, un droit pourtant garanti par le code du travail. La très grande majorité d'entre eux étant rémunérés essentiellement sous forme de droits d'auteur, ils ne sont en effet pas en mesure de cotiser. Un rapport sur les conditions de création d'un tel dispositif, établi par Serge Kancel et Gilles Butaud,

a été remis au ministre de la Culture et de la Communication en décembre 2009 et rendu public en juin 2010.

Ce rapport préconise la création d'une cotisation obligatoire proportionnelle aux rémunérations non plafonnées pour l'ensemble des artistes et auteurs assujettis au régime général de la sécurité sociale dans les champs de compétence de l'AGESSA et la Maison des artistes d'un montant global de 0,55% (à la charge de l'auteur, du producteur et du diffuseur). Le recouvrement de ces cotisations serait confié à l'AGESSA et à la Maison des artistes, à travers un système de précompte. Les sociétés de gestion collective d'auteurs et les sociétés de perception des droits voisins des producteurs seraient incitées à abonder ce fonds de formation, dont la gestion serait confiée à l'AFDAS.

France Télévisions a d'ores et déjà signé un accord (en mai 2010) avec la SACD, la SCAM, le SPFA, le SPI et l'USPA pour assurer la prise en charge de la formation continue des auteurs dans la limite de 1% du montant global de ses obligations de financement de la création. Une commission paritaire a été mise en place afin d'agrèer les organismes habilités à proposer des formations. Cette initiative louable est un précédent important pour le financement de la formation des auteurs. Nous insistons sur la nécessaire présence de scénaristes au sein de la commission paritaire, qui permettra de cerner au plus juste les besoins de la profession. Un accord similaire est en cours de signature avec Canal +. Et c'est là encore une bonne nouvelle.

Le ministère a annoncé le 28 septembre 2010 avoir pour objectif la création d'un droit général à la formation continue pour les auteurs au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Les négociations se poursuivent actuellement pour déterminer ses modalités d'application et de financement. **Il est vital que cette date de mise en œuvre soit respectée.** Tout comme il est vital, au vu des systèmes économiques très différents de chacune des professions artistiques concernées, que les auteurs soient les plus impliqués possible dans la gestion des fonds collectés par l'Afdas.

### *Quels besoins de formation ?*

Tout d'abord, signalons que les auditions ont fait apparaître un réel besoin et un réel désir, de la part des scénaristes, de se former à tous les niveaux. En témoigne d'ailleurs l'incroyable succès du stage McKee lorsque la SACD, en 2009, a proposé d'en financer la participation pour 70 auteurs. En quelques jours à peine, le stage était complet !

Les principales demandes de formation, émises par les scénaristes ou leurs partenaires (producteurs, diffuseurs et réalisateurs) concernent les domaines suivants :

- un approfondissement des règles dramaturgiques modernes : ce type de formation ne peut à l'évidence se permettre de faire l'impasse sur la présence d'intervenants anglo-saxons — pas seulement les éternels Mc Kee et Truby dont les discours et méthodes ne sont pas forcément adaptés aux séries...
- une formation au *show running*. La formation de la WGA (la Guilde américaine des scénaristes) est en la matière une référence. Des contacts ont déjà été pris, via la SACD et l'association Scénaristes en séries, pour mettre en place une session française. C'est tout à fait possible, mais le coût est conséquent.

- une formation aux métiers connexes : mise en scène, montage, direction d'acteurs, effets spéciaux, etc... Les scénaristes sont particulièrement demandeurs de ces formations aux métiers avec lesquels ils sont amenés naturellement à collaborer dans le cadre de la fabrication de la fiction.
- une formation approfondie aux enjeux et aux pratiques de la production — sans aucun doute le gage d'une meilleure collaboration entre scénaristes et producteurs...
- une formation juridique, afin que les scénaristes maîtrisent mieux les problématiques contractuelles ;
- une formation en langue, à commencer par l'anglais bien entendu. Parce que l'avenir des scénaristes français passe *aussi* par leur capacité à intégrer des projets internationaux...
- une formation au multimédia... où tout reste à inventer (cf conclusion)

Les auditions ont aussi fait ressortir avec une étonnante convergence un énorme besoin de formation en matière d'écriture à destination des interlocuteurs des scénaristes ! En premier lieu ceux des chaînes. Comme nous avons déjà eu l'occasion de le noter, aucune formation universitaire aux métiers de l'audiovisuel n'intègre un réel apprentissage à l'écriture — ni même à ses règles essentielles. Les futurs professionnels appelés à accompagner et encadrer le développement de fiction n'ont donc aucune formation en la matière ! Leur niveau de compétence est parfois contesté. Par chance, certains d'entre eux réussiront à se faire payer par leur employeur un stage McKee ou Truby. Mais que valent vraiment ces enseignements sans l'expérience concrète et intime, même succincte, de l'écriture...

A l'heure où l'interaction entre nos métiers respectifs se renforce, le partage de formations communes — idéalement, de lieux de rencontre — est la condition *sine qua non* de l'émergence d'un langage commun, d'outils communs et, au-delà, du respect mutuel. Lequel commence toujours par la connaissance du travail de l'autre. Quiconque s'est essayé à l'exercice difficile de l'écriture, et de la critique de son texte par un lecteur, se montrera plus compréhensif et donc constructif avec le texte d'un autre. De la même façon, nourris de telles formations, les scénaristes pourront mieux appréhender les enjeux de la mise en scène, de la production et... de la diffusion.

### *Quels organismes pour la formation professionnelle ?*

Pour répondre au plus près à ces besoins de formation, il s'agit pour les pouvoirs publics d'identifier les organismes les plus légitimes. La mise en place de la formation continue doit en effet éviter deux écueils : une trop grande dispersion des formations qui diluerait à la fois leur efficacité et leur visibilité, et une inadaptation des stages proposés aux besoins effectifs des scénaristes professionnels.

Une fois de plus, il ne nous a semblé ni opportun ni légitime, dans le cadre de ce rapport, de passer en revue les formations existantes pour distribuer bons ou mauvais

points. Les procédures paritaires en place, dans le cadre de l'accord avec France TV, et à terme en matière de formation continue, associent les scénaristes à la labellisation des formations dans un souci d'efficacité et de pertinence. C'est un élément essentiel, de nature à prévenir le dévoiement du système.

Nous souhaiterions néanmoins attirer l'attention des pouvoirs publics sur la légitimité particulière du CEEA en matière de formation continue. Le Conservatoire européenne de l'écriture audiovisuelle propose en effet déjà depuis 2004 des stages de formation continue d'écriture de scénario agréés par l'AFDAS :

- Direction littéraire expertise scénaristique (105 heures / 2 sessions par an)
- Ecrire une comédie (105 heures / une session par an)
- Ecrire la fiction TV en 52' (210 heures / une session par an)
- Initiation à l'adaptation audiovisuelle d'une œuvre littéraire (70 heures / une session par an)

Ces stages s'étalent sur plusieurs semaines et mobilisent 40 intervenants (tous les métiers de la fiction), 64 stagiaires et 20 à 25 sociétés de production pour les séances de présentation orale des projets qui clôturent les deux formations à l'écriture.

Sa double expérience en matière de formation, aussi bien initiale que continue, fait du CEEA l'un des lieux les plus adéquats pour assurer, à l'avenir, la formation continue des scénaristes professionnels. À la condition, comme nous l'avons déjà évoqué, de renforcer son projet pédagogique et de modifier son fonctionnement.

Cependant, à ce jour, les formations continues dispensées au CEEA — comme dans tous les autres organismes de formation continue des métiers de l'audiovisuel — ne sont pas *véritablement* adaptées aux scénaristes professionnels dès lors qu'il s'agit de formation à l'écriture à proprement parler. Pour preuve, ce sont souvent ces scénaristes eux-mêmes qui les assurent ! Qui va donc les former eux, en matière d'écriture ou de *show running*, lorsque la loi leur en offrira enfin la possibilité ?!

Cette déconnexion entre besoin des scénaristes sur l'écriture et réalité des formations disponibles est patente lors des *master class* organisées ça et là autour de créateurs de séries américaines — Matthew Wiener, récemment, au Forum des images, David Chase et les créateurs de *Damages* au festival de Deauville. À chaque fois, le public trop large empêche de transformer ces rencontres en authentiques *master class* à destination des scénaristes professionnels. Si les échanges sont passionnants, les scénaristes regrettent toujours de ne pouvoir s'instruire avec précision sur le fonctionnement et l'organisation de l'écriture et de la production en matière de série.

Il y a donc incontestablement là matière à inventer de véritables formations à l'écriture et au *show running*, avec des créateurs, scénaristes et producteurs américains — ou anglais — dans le cadre de partenariats solides sur la durée.

De ce point, la Guilde Française des Scénaristes pourrait aisément apporter sa contribution à l'édifice de la formation continue. Et pas seulement à travers sa participation aux commissions paritaires, mais aussi pour l'identification et la définition de formations adaptées. Ses liens avec la Guilde américaine (WGA), qui organise un programme reconnu de *show running* tout à fait importable, permettraient d'inviter plus aisément des professionnels américains.

La Guilde, le CEEA et, qui sait, la Fémis — si elle se donne les moyens de valoriser pleinement la formation à l'écriture audiovisuelle dans son cursus —, pourraient unir

leurs forces pour mettre en place des formations de très haut niveau à destination des scénaristes professionnels.

## CONCLUSION

La fiction française se trouve à un tournant. Au-delà de la crise qu'elle a pu traverser, crise éditoriale autant que financière, elle fait désormais face à un véritable défi : celui de sa mutation en regard des enjeux de la série.

Pour relever ce défi, il y a nécessité réelle d'augmenter fortement et de diversifier notre volume annuel de production.

Mais cela ne saurait suffire. Car le véritable enjeu, comme nous espérons avoir réussi à vous en convaincre tout au long de ce rapport, réside dans le développement.

Il est temps de replacer le scénariste au cœur de la fiction et le point de vue créatif au centre de la fabrication. Il est temps de mettre le développement au centre même de notre système de production.

Le scénariste a vu son rôle dans la création télévisuelle sous-estimé voire ignoré et le développement a souvent été l'enfant pauvre de la production. Avec une estimation de 3 à 4% des investissements en production consacrés au développement, notre système se trouve loin, très loin, des 10% traditionnellement investis par une industrie dans sa propre recherche & développement.

Écriture sous-payée, développement prospectif embryonnaire et sous-financé, pratiques contractuelles floues et inadaptées, créativité bridée par l'interventionnisme souvent excessif des diffuseurs... comment s'étonner dans ces conditions que, face à la concurrence frontale des meilleures séries étrangères, notre fiction fasse grise mine ?

Pourtant, les talents sont là, les producteurs aussi. Et le désir de fiction nationale toujours aussi présent au cœur du public.

Il est temps de **modifier en profondeur nos pratiques et notre manière de développer** nos projets de fiction. Pour cela, il nous paraît essentiel de :

- **revaloriser la place et la rémunération du scénariste ;**
- **renforcer le tandem scénariste / producteur**, cheville ouvrière de la fabrication de fiction, par la clarification de leurs relations contractuelles ;
- **replacer le diffuseur dans sa fonction d'éditeur** par la redéfinition et la revalorisation des conventions de développement ;
- **développer davantage de projets**, même si c'est au prix d'une plus grande sélectivité ;
- **financer comme il se doit le développement prospectif<sup>24</sup>**, moteur du renouvellement de la fiction, par une réallocation massive du Fonds de soutien et des différentes aides publiques.

Au nom de ces enjeux vitaux pour l'avenir de la fiction française, **les pouvoirs publics doivent impulser un mouvement fort en faveur du développement**, par un discours et des engagements qui reconnaissent la place centrale du scénariste dans la création audiovisuelle et donnent aux producteurs les moyens de financer l'écriture.

---

<sup>24</sup> Par "développement prospectif", on entend la phase antérieure à l'accord d'un diffuseur et la signature d'une convention de développement. Autrement dit la phase où scénariste et producteur travaillent à risque maximal...

Pour sa part, **la télévision publique doit incarner cette mutation par une pratique réformée et vertueuse du développement.**

La fiction française peut changer vite. Bien plus vite qu'on ne le croit. À l'heure où les chaînes de la TNT sont en train de bousculer la donne en profondeur, pour devenir, qui sait, ces "agitateurs de fiction" que nous attendons tous — à l'instar de ce que furent, à la fin du siècle dernier, les chaînes câblées et cryptées américaines pour leurs aînées *networks* —, il paraît urgent d'agir et de décider.

Un rapport de mission rédigé à partir d'échanges et d'analyses effectués avec la profession peut se conclure par des recommandations de différentes natures :

- celles que l'on peut considérer comme urgentes et qui peuvent se concrétiser durant l'année en cours (2011) par négociations interprofessionnelles sous l'égide du CNC ;
- celles qui nécessitent un autre financement du développement ou de la formation, soit par augmentation de certains postes budgétaires, soit par redéploiement des budgets actuels – cet objectif et les arbitrages qu'il exige peuvent pourtant, nous semble-t-il, être envisagés dès la préparation du budget 2012 ;
- celles qui s'inscrivent dans le moyen et long terme, devant s'adapter, au fur et à mesure de leur formulation, aux changements technologiques qui évoluent chaque jour, parfois de façon imprévisible, souvent à très grande vitesse.

Nous avons longuement évoqué – c'était l'objet de la mission – les problématiques liées à la scénarisation audiovisuelle et à l'optimisation du développement. Nous avons proposé un arbitrage en ce qui concerne la formation des scénaristes. Nous avons donc principalement abordé les contenus et leur processus de fabrication, laissant volontairement de côté plusieurs aspects de la révolution numérique actuelle. Celle-ci se fonde, semble-t-il, sur une nouvelle alliance entre télévision et télécommunication et sur la convergence de la technologie et des médias. Les conséquences de cette convergence sont déjà évidentes quant à la consommation de l'image mobile<sup>25</sup>. On peut noter à ce titre :

- une augmentation de la consommation des services à la demande, télévision de rattrapage (TVR) ou vidéo à la demande (VAD) – HBO estime d'ailleurs que près de 30% de ses abonnés regardent les contenus en différé – ;
- de nouvelles offres multi-services (triple play : téléphone, télévision, Internet) à des prix très compétitifs grâce à la télévision connectée ;
- la création d'un réseau de diffusion mobile personnelle (la TMP) avec 16 chaînes sélectionnées par le CSA (13 privées, 3 publiques).

Les contenus de télévision relèveront, comme on l'a déjà vu, davantage de l'offre que de la demande. Mais, dans le même temps, les diffuseurs seront appelés à devenir sans doute moins prescripteurs au bénéfice des moteurs de recherche et des plateformes de contenus. Certainement, se poseront très vite des enjeux de régulation et de protection du consommateur ou de l'éditeur. Internet étant un média de masse,

---

<sup>25</sup> Cette partie de la conclusion est largement inspirée par les réflexions d'Emmanuel Gabla, membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel, notamment en charge de la commission de réflexion prospective sur l'audiovisuel. Emmanuel Gabla a donné une interview particulièrement intéressante sur ces sujets à Edouard Laugier dans un article du *Nouvel Economiste*, daté du 9 décembre 2010.

accessible à tous et sans frontière, les solutions à ces questions devront dépasser sans doute les réglementations nationales et être trouvées au moins au niveau européen.

Et la création dans tout cela ? Comment pourra-t-elle exister et dans quelles conditions ? Elle prendra possiblement des formes d'expression nouvelles, avec des programmes plus courts (épisodes de 10 minutes au lieu de 52 ou 90 minutes), avec une hybridation des genres (documentaire, fiction, captation directe, etc..), enfin avec de nombreuses potentialités d'interactivité. Elle générera aussi, pour se pérenniser, des modèles originaux qui dessineront des tendances, des mouvements, de nouveaux genres selon un processus de création et une consommation relevant plus de la pratique individuelle que collective. Il est probable que ce nouvel espace de création, ouvert à tous les vents, se connectera avec les formes antécédentes mais ne les abolira pas. Il serait un peu naïf de croire que la production web tuera celle de la télévision ou du cinéma (la photographie a-t-elle tué la peinture ? La télévision a-t-elle tué le cinéma ? La synthèse de son a-t-elle tué la musique ?). Mais il y aura certainement de profondes altérations dans les domaines industriel, artistique, sociétal, éthique. Qui financera cet espace de création ? On peut souhaiter que ce soient les diffuseurs, aidés par certains mécanismes institutionnels. On peut imaginer que les nouveaux dispositifs de consommation (VAD, TVR, plateformes de contenus) participeront dans quelque temps au financement du programme. On peut imaginer que la France mettra en place de nouvelles obligations ou taxera les nouveaux acteurs de diffusion, les plateformes américaines ou autres risquant de prendre le pas en matière de contenu sur l'Europe.

Ces remarques un peu spéculatives n'ont évidemment pas pour but de rendre obsolètes les propositions que nous avons énoncées. Elles sont formulées, même dans leur approximation, pour affirmer que la création émanant de la révolution numérique doit être globalement réfléchie dès maintenant pour qu'elle demeure l'une des sources de l'avenir numérique. Celui-ci, pour échapper à des fonctions principalement sociétales et communautaires, doit préserver, avec les moyens pouvant le financer, une fonction artistique et noétique, comme l'ont fait la télévision et d'autres formes d'expression. Ces questions relèvent évidemment de la rédaction d'un autre rapport, mais nous avons cru devoir y faire référence pour éviter de se cantonner au « vieux style » !

\*

\* \*



## **13 PROPOSITIONS POUR RELEVER LE DEFI DU DEVELOPPEMENT**

### **Refonder les liens entre auteurs, producteurs et diffuseurs**

1. **Revaloriser le travail des scénaristes et renforcer leurs liens avec les producteurs** par la mise en place d'un accord-cadre établissant des règles communes de fonctionnement du développement entre scénaristes et producteurs.
2. **Clarifier le rôle du diffuseur** en remettant à plat les conventions de développement pour raccourcir les délais de décision, instaurer un calendrier clair et responsabiliser le processus de décision (avec notamment la mise en place de dédommagements en cas d'abandon).
3. **Donner aux chaînes du service public un rôle moteur** avec la mise en place d'une charte du développement axée sur la saisonnalité et organisée selon les modalités suivantes :
  - dates fixes annuelles de dépôt de projets, assorties d'un délai de réponse court ;
  - organisation de séances de *pitch* du tandem scénariste et producteur ;
  - suppression des étapes intermédiaires d'écriture entre document initial accepté et livraison de la version dialoguée ;
  - affirmation de la prépondérance du point de vue du créateur ;
  - réflexion dès l'amont sur la coordination entre un projet (son point de vue, sa promesse) et sa programmation ;
  - responsabilisation des chargés de programme dans le processus de décision ;
  - définition d'un calendrier précis d'écriture et de mise en production prévisionnelle, à charge pour chacun des partenaires de s'y conformer ;
  - principe d'une mise en production des séries à partir de deux premiers épisodes écrits (et de synopsis des épisodes suivants) ;
  - revalorisation financière de l'écriture et du développement, dans le cadre d'un investissement proportionnel au budget du film (10%) ;
  - renforcement des procédures de dédommagement en cas d'abandon à un stade ultérieur à livraison de la version dialoguée.
4. **Appliquer le principe des quotas de diffusion à la signalétique jeunesse du CSA** pour supprimer les effets pervers d'autocensure à l'écriture.

### **Mieux financer l'écriture et le développement**

5. **Créer, au sein du COSIP, une "enveloppe développement"** correspondant à 10% du soutien généré, et obligatoirement affectée au développement de

nouveaux projets (avec bonification de 150% en cas d'investissement sur du développement prospectif).

6. Maintenir l'aide à la préparation avec **ouverture d'avance possible pour des dépenses de développement.**
7. **Créer une aide sélective à la structure** afin de soutenir l'effort d'une société dans son programme de développement.
8. **Adapter les mécanismes d'investissement** du soutien dans la production de séries (dégressivité en fonction des saisons).
9. **Réformer le Fonds d'Aide à l'Innovation**, dans son objectif général comme dans ses mécanismes de sélection. Attribution de l'aide aux seuls auteurs, accompagnés le cas échéant d'un producteur.
10. **Mettre en avant le développement dans le cadre de la charte des SOFICA et définir un contrat-type de développement.**
11. **Créer une aide à l'écriture de projets à faible coût horaire** dans le cadre des conventions de développement avec des diffuseurs de la TNT/câble/satellite ou dans le cas de projets de web-série, avec des diffuseurs hertziens.

### **Renforcer les formations initiales et continues des scénaristes**

12. **Donner au CEEA les moyens d'une plus grande ambition pédagogique**, nommer à sa présidence une personnalité reconnue dans le domaine du scénario et accompagner plus étroitement l'insertion des jeunes diplômés.
13. **Mettre en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2012 la réforme sur la formation continue des scénaristes**, en s'assurant que ces derniers soient le plus impliqués possible dans la définition des besoins, de l'offre pédagogique, ainsi que de l'habilitation des organismes de formation.

\*  
\* \*

## LISTE DES AUDITIONS

- **Guilde française des Scénaristes** – Christine Miller, co-présidente, Jean-André Yerlès, co-président, Marie Montarnal, Stéphane Kaminka et Olivier Gorce, membres du Conseil
- **Scénaristes en Séries** – Nicole Jamet, présidente, Marie Barraco, déléguée générale
- **USPA** (Union syndicale de la production audiovisuelle) – Jean-Pierre Guérin, président, Stéphane Le Bars, délégué général, Thomas Anargyros, vice-président, président de la commission fiction, membre du conseil syndical, Jacques Peskine
- **SPI** (Syndicat des Producteurs Indépendants) – Bénédicte Lesage, membre du bureau télévision, responsable de la commission fiction, Nicolas Traube
- **SRF** (Société des Réalisateur de Films) – Cyril Seassau, Délégué général, Pauline Durand-Vialle, Déléguée adjointe
- **Club des 13** – Pascale Ferran
- **Groupe 25 Images** – Sébastien Grall, président, François Luciani, membre du Conseil, Dominique Attal
- **SACD** (Société des auteurs et compositeurs dramatiques) – Laurent Heynemann, président, Guillaume Prieur, directeur des affaires institutionnelles et européennes, Michel Favart et Sophie Deschamps vice-présidents de la commission TV, Nicole Jamet, administratrice, Jean-Louis Lorenzi, administrateur, Charles Nemes, administrateur, Debora Abramowicz
- **SFAAL** (Syndicat français des agents artistiques et littéraires) – Elisabeth Tanner, présidente
  
- **CNC** – Eric Garandeau, président, Thierry Langlois, directeur de l’audiovisuel, Ludovic Berthelot, directeur adjoint de l’audiovisuel, Alice Delalande, chargée de mission (FAI), Laurent Vennier, chef du service des financements, Valentine Cottinet, adjointe au chef du service des financements
- **CSA** – Michèle Reiser, membre du Conseil, Maryse Brugière, directrice des programmes
  
- **CEEA** – Patrick Vanetti, directeur
- **Femis** – Raoul Peck, président, Marc Nicolas, directeur général
  
- **France TV** – Rémy Pfmilin, président, Yves Rolland, secrétaire général, Emmanuelle Guilbart, directrice générale déléguée aux programmes, Vincent Meslet, directeur de l’unité fiction de France Télévisions
- **TF1** – Laurent Storch, directeur des programmes, Nathalie Laurent, directrice artistique de la fiction, Céline Nallet, directrice des opérations de la fiction française
- **Canal +** – Fabrice de la Patellière, directeur de la fiction
- **Arte** – François Sauvagnargues, directeur de l’unité Fictions
- **M6** – Bibiane Godfroid, directrice générale des programmes, Philippe Bony, directeur général adjoint des programmes en charge de la production fiction
- **NRJ 12** – Gérald-Brice Viret, directeur général du pôle télévision de NRJ Group

Nous souhaitons également remercier tous les professionnels – scénaristes, réalisateurs, producteurs, agents – français, anglais et allemands qui ont pris le temps de répondre à nos questions, ainsi que les services du CNC et du CSA et notamment Corinne Samyn, chef du département « production audiovisuelle et cinématographique » à la direction des programmes.

Merci, enfin, à Muriel Guidoni, attachée audiovisuel à New York, Xavier Guérard, attaché audiovisuel à Londres et Nathalie Von Bernstoff, attachée audiovisuel à Berlin.

*Liberté Égalité Fraternité  
République Française*

*Ministère de la Culture et de la Communication*

*Le Ministre*

**22 JUIN 2010**

Monsieur Pierre CHEVALIER  
Directeur des projets  
Arte France  
8, rue Marceau  
92785 ISSY-LES-MOULINEAUX CEDEX 9

Nos réf. : CC/1230/EFA

Monsieur le Directeur,

La fiction télévisée française est confrontée depuis quelques années à une période de profonde mutation dont elle éprouve des difficultés à s'extraire. Cette situation m'a conduit récemment à confier au Club Galilée une réflexion sur la crise et la relance de la fiction télévisée française.

Cette étude, qui m'a été remise en avril dernier, a principalement mis l'accent sur l'importance de la phase d'écriture et de développement. Elle a aussi révélé ses problématiques de financement.

Il me paraît donc indispensable de conduire une expertise plus approfondie sur cette question, et je vous remercie vivement d'avoir accepté cette mission. Une pluralité d'approche et d'expériences me semblant nécessaire sur un tel sujet, j'ai proposé à Madame Sylvie Pialat, productrice et à Monsieur Franck Philippon, scénariste, de vous accompagner dans ce travail.

Vous pourrez recourir aux services du ministère de la Culture et de la Communication, plus particulièrement ceux de la Direction générale des médias et des industries culturelles, et ceux du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC).

En premier lieu, il conviendrait d'analyser les dispositifs déjà existants et de toute nature, tant réglementaires que conventionnels, au CNC, chez les diffuseurs publics et privés, et dans diverses autres institutions. Vous évalueriez l'efficacité respective et vous ferez à cet égard les propositions d'aménagement ou de réforme que vous estimerez nécessaires, notamment dans la perspective de pallier la faiblesse des financements en amont de la phase de production.

...

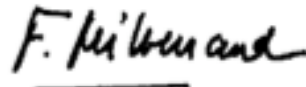
En second lieu, vous vous attacherez aux conditions de formation, initiale et continue, de travail et de rémunération des scénaristes. Vous examinerez, entre autres, les obstacles qui freinent la mise en place de nouveaux modes de travail collectifs et en particulier les ateliers d'écriture, à l'instar des pays grands producteurs de fiction télévisée et le travail en équipe de scénaristes.

Des exemples étrangers, comme l'Allemagne, la Grande-Bretagne ou les États-Unis d'Amérique, nourriraient utilement vos analyses.

Pour mener à bien ce projet, vous prendrez l'attache des organisations professionnelles du secteur ainsi que celle des principaux diffuseurs.

Une remise de vos travaux pourrait intervenir à la fin de cette année au plus tard, en vue d'une présentation au moment du Festival international de programmes audiovisuels prévu en janvier 2011.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Frédéric MITTERRAND