

# **Le milieu n'est plus un pont mais une faille**

**Le Club des 13, rapport de synthèse**

De fin Mars à Décembre 2007, un groupe de travail, commandité par personne et n'obéissant à aucune règle de représentation professionnelle ou syndicale, s'est réuni à un rythme soutenu (18 réunions de 4 à 8 heures chacune) pour tenter de mieux comprendre les difficultés actuelles de fabrication et d'exposition d'un certain cinéma en France et essayer d'y apporter quelques réponses.

Ce groupe de 11, puis 12, puis finalement 13 membres, s'est rapidement auto-nommé, faute de mieux, Le Club des 13.

Il était constitué de :

Cécile Vargaftig, *scénariste*

Jacques Audiard, Pascale Ferran, Claude Miller, *réalisateurs*

Denis Freyd, Arnaud Louvet, Patrick Sobelman, Edouard Weil, *producteurs*

Fabienne Vonier, *distributrice*

Stéphane Goudet, Claude-Eric Poiroux et Jean-Jacques Ruttner, *exploitants*

François Yon, *exportateur*

# I. Naissance du groupe.

Fin Février, quelques jours après les César, dans l'espace ouvert par le discours de Pascale Ferran<sup>1</sup> sur les dysfonctionnements de financement du cinéma en France, les dangers de la bipolarisation et la crise actuelle des films d'auteur dits « du milieu », l'idée d'un petit groupe de réflexion naît de façon informelle, puis se concrétise rapidement.

Le principe inaugural du groupe, celui qui fédère toutes les énergies, tient à la façon dont celui-ci sera constitué :

Il s'agit de réunir autour d'une table, en toute indépendance d'esprit, un certain nombre de personnes qui, si elles ne représentent qu'elles-mêmes, forment à elles toutes l'intégralité de la chaîne de fabrication et d'exposition d'un film – de l'écriture à l'exportation.

Ces membres ont tous un rapport artisanal au cinéma. Et ceux qui sont aussi dirigeant de société (de production, de distribution, d'exploitation ou d'exportation) appartiennent à des sociétés sans lien capitalistique ou même accord-cadre avec un groupe audiovisuel ou cinématographique.<sup>2</sup>

C'est donc un groupe de travail transversal et indépendant qu'il s'agit de constituer.

Très vite, deux évidences s'imposent :

D'une part, et malgré tout le désir que nous aurions d'élargir, nous ne pouvons pas être trop nombreux autour de la table, si nous voulons avoir une chance que la parole circule au mieux et que le travail soit fructueux.

D'autre part, le groupe ne peut se constituer que sur la base d'une estime réciproque, voire d'une forme d'amitié entre ses membres, afin que les possibles conflits d'intérêt sectoriels soient déplacés au profit de notre seul bien commun : le cinéma.

Rapidement, parce que nous considérons que le CNC est notre maison commune, nous rencontrons Véronique Cayla<sup>3</sup> pour lui demander que les réunions du groupe soient accueillies dans les locaux du CNC et nourries en

---

<sup>1</sup> Vous trouverez le texte de Pascale Ferran en annexe.

<sup>2</sup> Groupe audiovisuel : StudioCanal, TF1, M6. Groupe cinématographique : Gaumont, Pathé, UGC, MK2.

<sup>3</sup> Directrice générale du Centre National de la Cinématographie.

documents officiels concernant les réglementations en vigueur (et, plus prosaïquement, en sandwichs quand les horaires le nécessitent).

Véronique Cayla répond favorablement à notre demande à la double condition qu'il soit transparent pour tous que le CNC n'est pas à l'initiative de ce groupe de réflexion et qu'il travaille dans la plus grande confidentialité jusqu'à l'aboutissement de ses travaux.

Conditions que nous partageons entièrement.

Le 29 mars, le groupe alors constitué de 11 membres (Claude-Eric Poiroux et Arnaud Louvet le rejoindront un peu plus tard) se réunit donc au CNC pour la première fois.

C'est lors de cette première réunion que se dessine un certain nombre de constats inauguraux et d'objectifs potentiels à atteindre.

## **Constats inauguraux et objectifs premiers.**

Lors d'un premier tour de table, chacun exprime, à partir de sa connaissance personnelle du secteur, un certain nombre de constats ou de questions dont l'addition produit une sorte de premier état des lieux.

C'est à partir de ce premier état des lieux que s'organisera la suite des travaux qui devrait permettre d'explorer, de déplier, d'articuler ces constats inauguraux.

### **Ces constats, ces questions, les voici :**

#### **1. [Baisse de la qualité des films. Dichotomie au regard des talents en présence.]**

Alors que la France est sans doute l'un des quelques pays au monde où il y a le plus grand nombre de talents réunis : de très grands cinéastes, scénaristes, comédiens, techniciens, de tous âges et toutes catégories de film confondues, pourquoi les films français ne sont-ils pas meilleurs ?

Pourquoi a-t-on, à ce point, l'impression, depuis quelques années, que la qualité des films baisse, qu'il s'agisse de films à très petit budget, à budget moyen ou très cher ?

Il y a bien-sûr des exceptions qu'il peut être intéressant de regarder en tant que telles, comme contre-exemples, mais l'on ne peut que constater une baisse générale de qualité, d'un bout à l'autre du spectre.

Existe-t-il des raisons structurelles à cela ? Et si oui, lesquelles ?

#### **2. [Bipolarisation accrue. Ou « De la difficulté de produire des films du milieu ».]**

Le fossé n'a jamais été aussi grand qu'aujourd'hui entre les différentes familles de films, et entre leurs modes de production : d'un côté, une production riche et qui vit confortablement sur la fabrication du film en cumulant un

maximum de financements, même si le film, à l'arrivée, ne pourra jamais être réellement rentable (devise « La star du film, c'est le budget »). Ils n'ont jamais été si nombreux : 19 films à plus de 15 M€ devraient être tournés en 2007. De l'autre, des films à petit ou très petit budget (entre 800.000 € et 3 M€) qui se font, presque toujours, dans une économie précaire.

Entre les deux, les films dits « du milieu » (de 3/4 à 7/8 M€), qui se révèlent aujourd'hui les plus difficiles à financer, alors qu'ils sont pourtant la vie même du cinéma et son renouvellement. Ce sont des films qui exigent une capacité d'écriture et de développement de longue durée, et sont donc très coûteux pour des sociétés indépendantes. A la mise en fabrication, ils n'ont généralement pas trouvé l'intégralité de leur budget et ce sont ces mêmes sociétés de production qui doivent prendre le plus de risques financiers pour les faire aboutir.

### **3. [« L'ascenseur social des films est en panne »].**

Jusqu'à il y a dix ou quinze ans, les jeunes cinéastes considérés comme les plus talentueux de leur génération voyaient la capacité de financement de leur projet augmenter, à mesure qu'ils s'affirmaient et allaient vers un public plus large.

C'est de moins en moins le cas aujourd'hui.

La plupart des cinéastes, même ceux de films chers, reste enfermée dans une case de budget dont ils n'ont plus vraiment le droit de sortir.

A quelques exceptions près, la très riche génération de réalisateurs qui a émergé dans les années 90 est aussi la première génération qui a la plus grande difficulté à monter en puissance, en termes de budget et de représentation du monde, en raison même des difficultés à produire des films d'auteur de plus de 3 ou 4 M€.

### **4. [Un symptôme récent et particulièrement lourd de menaces : le non-renouvellement des talents et des structures.]**

La France a toujours été l'un des pays où l'on produisait le plus de premiers films. Les années 2005 et 2006 n'ont pas dérogé à la règle. Il y en a même bien davantage qu'il y a 15 ou 20 ans et pourtant, force est de constater que très peu de jeunes cinéastes ou de jeunes scénaristes émergent depuis 4 ou 5 ans<sup>4</sup>.

Au même moment, les sociétés de production de court-métrages ont les plus grandes difficultés à passer au long ; et les structures indépendantes de production ou de distribution se renouvellent moins qu'auparavant.

Les premiers films, qui étaient jusqu'à très récemment un espace de liberté de création mieux protégé que d'autres, semblent aujourd'hui frappés de plein fouet par les lois du marché, la baisse de qualité générale et la dégradation des pratiques, en particulier dans le temps d'écriture et de conception.

---

<sup>4</sup> La rentrée cinématographique de septembre semble nous donner tort. La sortie conjointe de premiers films comme *La Naissance des pieuvres* de Céline Sciamma ou *Tout est pardonné* de Mia Hansen-Love vient contredire notre constat. Nous en sommes ravis. Même si nous redoutons que ces contre-exemples n'invalident pas totalement notre diagnostic.

Cet état de fait est-il seulement une résultante des autres paramètres, ou y a-t-il des explications spécifiques qui permettraient d'apporter des réponses plus appropriées ?

#### **5. [Une logique d'entreprise contre une logique de film.]**

On assiste, depuis quelque temps, à un glissement d'une logique de film à une logique d'entreprise. Il y a une survalorisation du programme et des entreprises et une dévaluation du film comme objet singulier ou comme prototype. On est passé d'une logique où la société de production existait pour porter un projet, à une logique où la rentabilité de la société prime, jusqu'à parfois induire la nécessité de produire pour la faire vivre.

Est-il encore possible de revenir à la première logique, artisanale, où le film est le centre autour duquel le secteur tout entier s'organise ?

#### **6. [Télévision/Cinéma : un mariage contre-nature.]**

Petit historique :

Le mariage entre la télévision et le cinéma a toujours été un mariage forcé.

En 1986, les producteurs de cinéma imposent aux chaînes de télévision des obligations d'investissements de production pour compenser le manque à gagner des entrées en salles.

Pendant quelques années, cela tient cahin-caha. Jusqu'à ce que les chaînes hertziennes comprennent qu'elles n'ont aucun intérêt économique à produire les meilleurs films, ni même ceux qui font le plus d'entrées en salles, mais qu'elles peuvent détourner cette obligation à leur avantage, en finançant des films ayant vocation à faire le maximum d'audience sur leur chaîne. Or un téléspectateur n'a rien à voir avec un spectateur de cinéma. Il n'a ni les mêmes attentes ni les mêmes désirs et ce, même quand il s'agit de la même personne.

Les chaînes privées ont, logiquement, été les premières à le comprendre, bientôt suivies par les chaînes publiques ; même si celles-ci restent, encore aujourd'hui, plus sensibles au possible retour sur investissement symbolique - d'un succès, d'un prix ou d'une sélection dans un grand festival - pour l'image de leur chaîne.<sup>5</sup>

Pendant 60 ans, date de la création du CNC, le cinéma français a été une économie mixte privée/publique. Aujourd'hui, ce même cinéma est soumis principalement au bon vouloir d'un seul marché directeur : celui de la télévision. Le mariage forcé est devenu un mariage contre-nature.

Et cela donne lieu à des échanges de plus en plus violents entre les époux.

Les décideurs des chaînes ne cessent de répéter qu'ils ne veulent plus de nos films et que le cinéma n'est plus un bon produit pour le petit écran. Et l'on

---

<sup>5</sup> ARTE est la dernière exception. Elle n'a, par ailleurs, pas d'obligation d'investissement en raison de sa nature franco-allemande. Ses choix semblent davantage obéir à un goût sincère pour le cinéma qu'à l'audience potentielle que le film fera sur la chaîne.

peut à la fois comprendre leur logique et penser que l'écart se creusera toujours davantage dans un avenir proche.

Est-ce que notre groupe de travail n'a pas avant tout vocation à penser cette question-là ?

**7. [Marchandisation. Substitution du pouvoir des producteurs par celui des diffuseurs.]**

On continue à vivre sur l'idée que le cinéma est à la fois un art et une industrie (puissance de la pensée de Malraux), alors qu'entre temps, il est devenu essentiellement un commerce.

La marchandisation actuelle du cinéma vient de la prise de pouvoir, en tenaille, du petit et des grands écrans. C'est-à-dire la substitution du pouvoir des producteurs par celui des diffuseurs : la télévision d'un côté, les grands groupes d'exploitation de l'autre.

Et si, d'un côté, les directeurs d'antenne ont intérêt à ce que leurs filiales produisent des films profilés pour la télévision ; de l'autre, les multiplexes ont intérêt à une offre surabondante de films fortement médiatisés. La qualité des films compte moins alors que leur visibilité ou leur budget de promotion (sur l'air de « Un bon film est un film qui marche »<sup>6</sup>).

**8. [De la violence des rapports entre distributeurs et exploitants.]**

La violence des rapports s'est accrue entre distributeurs et exploitants depuis quelques années. Il y a trop de films dans les salles par rapport à ce que le marché peut absorber. Et l'exigence de résultat sur les premiers jours rend impossible l'exploitation tranquille des films qui s'appuient avant tout sur le bouche-à-oreille.

On assiste à un retournement complet du système :

Il y a dix ou quinze ans, les sorties éclair surpromotionnées étaient réservées aux films dont le distributeur lui-même savait qu'ils n'étaient pas bons, que le bouche-à-oreille allait le desservir et qu'il fallait donc faire le maximum d'entrées en un minimum de temps.

Aujourd'hui l'exception, conçue au départ pour les mauvais films, est devenue la règle.

**9. [Quid des résultats des films sur le marché international ?]**

Il se trouve que les films profilés pour la télévision (des divertissements avec des vedettes ou des comiques venant eux-mêmes du petit écran), sont ceux qui se vendent le plus mal à l'étranger. Dès qu'on sort des territoires francophones limitrophes, ils n'intéressent plus personne.

Les films qui obtiennent les meilleurs résultats à l'international sont d'abord les productions EuropaCorp, en particulier celles en langue anglaise, ensuite les films « d'auteur »<sup>7</sup>, notamment ceux à budget intermédiaire dits « du

---

<sup>6</sup> La formule est empruntée à Pascal Mérigeau in *Cinéma : Autopsie d'un meurtre*, éditions Flammarion.

<sup>7</sup> Nous utilisons cette formule faute de mieux. L'état actuel de la lexicologie ou des théories esthétiques ne nous en offrant malheureusement pas de meilleure.

milieu ». Parce que ces films-là demeurent encore et malgré tout l'image de marque du cinéma français à l'étranger.

Or, chose troublante, les résultats des films à l'export ne sont pris en compte nulle part au CNC pour un possible retour sur investissement.

Notons au passage qu'en affaiblissant le cinéma d'auteur en France, on affaiblit d'autant le rayonnement culturel de la France à l'étranger sur le terrain du cinéma.

#### **10. [Une philosophie initiale des aides dévoyées.]**

Tout le système d'aides français au cinéma a été conçu pour produire une forme d'équilibre, ou de régulation, entre l'art et l'industrie.

Ce système, d'une rare intelligence et d'une grande performance pendant des décennies, n'a cessé au fil du temps d'être modifié pour accompagner les transformations successives du secteur.

Aujourd'hui, il ne remplit plus son rôle.

Alors qu'il devrait corriger les lois du marché, pour atténuer ses effets les plus néfastes d'un point de vue artistique, le système de réglementation actuel ne fait que les accompagner.

Les mécanismes redistributifs - notamment les fonds de soutien automatiques Production et Distribution - ne jouent plus leur rôle de régulateur. Ils ont été progressivement détournés de leurs objectifs initiaux et profitent actuellement de façon disproportionnée aux filiales de télévision et aux grands groupes.

Cela ne fait qu'accentuer une concentration des moyens et des pouvoirs sans cesse grandissant.

Il faut donc tout remettre à plat. Tout revisiter.



## **Objectifs et méthode (les deux à l'occasion ne faisant qu'un).**

1. Rompre avec le silence. Se raconter les pratiques dégradées. Prendre le temps de constater, d'écouter, de faire circuler la parole avant de vouloir expliquer. Décortiquer les problèmes structurels, regarder le plus finement possible les rapports entre l'économique et l'artistique.
2. Resoulever toutes les questions à partir d'une réflexion transversale, produisant de nouveaux alignements. Espérer que la compréhension intime des difficultés du secteur voisin permettra de mieux comprendre les failles de son propre secteur d'activité.
3. S'appuyer sur la capacité de chacun des membres du groupe à travailler ensemble, grâce à la pratique collective du cinéma commune à tous. Dépassez les replis ou les corporatismes sectoriels par cette aptitude commune, et le goût partagé du cinéma chez tous ceux qui n'ont pas d'autres intérêts que de fabriquer, distribuer, montrer ou exporter des films singuliers.
4. Ne pas se laisser envahir par les questions d'actualité afin de rester à la meilleure distance de vision des situations et des enjeux. Face à l'urgence : prendre le temps de produire de la pensée.
5. Revisiter les systèmes d'aide existants et voir comment on pourrait, en les modifiant, retrouver leur philosophie initiale.

## **Remerciements :**

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidés par leur témoignage à une meilleure appréhension de chaque secteur :

### **Ecriture et Conception :**

Agnès de Sacy (scénariste)

Pierre Schoeller (scénariste et réalisateur)

Emilie Deleuze (réalisatrice)

### **Production :**

Pascal Caucheteux (Why Not Production)

Charles Gassot (Produire à Paris)

### **Distribution :**

Thomas Ordonneau (Shellac)

Régine Vial (Les Films du Losange)

Ainsi que d'autres distributeurs qui ont bien voulu répondre à nos questions et Marie Vermillard (réalisatrice et membre du groupe de travail SRF/ACID sur la distribution)

### **Exploitation :**

Nicole Delaunay (Directrice du service Exploitation du CNC)

Patrick Brouiller (exploitant et Président de l'AFCAE)

Catherine Bailhache (exploitante et coordinatrice de l'ACOR, association de 27 salles Art et Essai dans l'ouest de la France)

### **Exportation :**

Eric Lagesse (Pyramide)

Tous nos remerciements à ceux qui nous ont apporté leur collaboration au moment de la rédaction du rapport :

Roger Bohbot (scénariste)

Grégoire Sorlat (Why Not Production)

### **Note sur la rédaction du rapport.**

Les travaux du groupe se sont déroulés de la façon suivante :  
De fin Mars à Juillet 2007, les réunions ont été consacrées à l'expertise de chaque secteur avec les membres du groupe et les participants extérieurs, tandis qu'à partir de Septembre, le groupe s'est recentré sur l'élaboration des propositions et la rédaction du rapport.

En ce qui concerne le rapport de synthèse :  
Certains membres du groupe (Cécile Vargaftig, Jacques Audiard, Denis Freyd, Arnaud Louvet, Patrick Sobelman, Stéphane Goudet, Claude-Eric Poiroux et François Yon) ont participé à sa rédaction, bientôt rejoints par d'autres (Grégoire Sorlat, Roger Bohbot) qui ont apporté une aide ponctuelle mais précieuse.

Sa rédaction finale a été prise en charge par Pascale Ferran, en particulier chaque fois qu'il a fallu arbitrer certaines questions qui ne faisaient pas la pleine unanimité au sein du groupe.

## **II**

# **Rapport de Synthèse**

# L'écriture, la conception.

Commençons par le commencement : l'écriture du film.

De cette étape de travail, que l'on considère généralement comme peu onéreuse et qui dure en moyenne entre 6 mois et 3 ans, naîtra le scénario. De ce scénario naîtra tout d'abord un plan de financement, idéal puis réel, puis, si tout va bien, la mise en production du film.

Tous ceux que nous avons rencontrés s'accordent pour constater une dégradation du secteur. Dégradation des pratiques, conduisant à une baisse de la qualité du travail effectué, dilution du désir de film et de la responsabilité à son égard, difficulté la plus grande à maintenir vivant le trio sur lequel l'écriture s'appuie traditionnellement : le producteur, le réalisateur et le scénariste.

Pourtant, depuis la Commission Gassot et le rapport du même nom en 1997, de grands changements ont vu le jour. Le CNC a créé des enveloppes destinées à financer les écritures, avec ou sans producteur. Les régions s'y sont mises à leur tour, sans compter les résidences qui se multiplient un peu partout. L'écriture et la réécriture sont prises en compte par la plupart des institutions qui financent le cinéma, jusqu'à la création récente d'une Sofica destinée exclusivement au développement des projets.

Tout cela pourrait amener à penser que les conditions de travail des auteurs de film ne cessent de s'améliorer. Or, tous ceux qui vivent la situation de l'intérieur constatent qu'il n'en est rien.

Alors où est le problème ?

Le problème est qu'il est devenu très difficile de réunir les conditions créant une dynamique favorable pour écrire un bon scénario en France aujourd'hui.

## **I. En préambule.**

### **1. La meilleure dynamique pour écrire un scénario.**

Rappelons s'il en était besoin, que l'étape du scénario, et plus largement celle de la conception des films, est une étape décisive parce que c'est la première. Celle qui pose toutes les fondations du film à venir.

Si l'on s'en tient au minimum, les meilleures conditions pour mener à bien un scénario sont au nombre de deux :

- La constitution très tôt du trio producteur/réalisateur/scénariste<sup>8</sup>, trio à l'intérieur duquel chacun occupe une place complémentaire. (Même si, dans certains cas, ces trois places peuvent être occupées alternativement par la même personne.)
- Et le film, comme objet singulier, au centre de ce trio. Il n'est encore qu'en devenir et pourtant, idéalement, c'est déjà qui lui commande. Il dicte les rythmes d'écriture, leurs étapes, leur durée et les méthodes de travail les plus favorables à son plein épanouissement.

### **Le trio.**

Dans le meilleur des cas, ce trio est une forme d'alliance qui se forge autour du désir partagé du film à venir et où ses membres se renforcent mutuellement tout au long du processus d'écriture.

A l'intérieur de ce trio, **le producteur** occupe une place essentielle :

- Il décide, avec le réalisateur et le scénariste, du moment où le film est mis en développement.
- Il finance cette écriture jusqu'à son point d'aboutissement (soit sur les fonds propres de sa société, soit en trouvant tout ou partie de ce financement).
- Il tient un rôle d'interface avec le marché, tout en préservant, autant que faire se peut, le processus de création d'un contact trop frontal avec les conditions d'existence du film pour ne pas trop brider ce processus.
- Il est le premier lecteur de chaque étape, et le témoin privilégié et attentif de l'évolution du travail.
- Enfin, son niveau d'exigence donne le *la*. En particulier, chaque fois que les auteurs (réalisateur et scénariste) pourraient succomber à la tentation de baisser les bras devant les difficultés rencontrées. Ou à celle d'intérioriser trop fortement les contraintes normatives du marché. La formule consacrée étant alors : « *Quand ça nous plaira, ça leur plaira* ». Sous-entendu aux décideurs de tout poil<sup>9</sup>.

**La place du réalisateur** est mieux connue.

Dès lors qu'il ne s'agit pas d'une commande, c'est lui le plus souvent qui est à la naissance du projet. S'il s'agit d'un scénario original, il en a rassemblé les premiers éléments, ceux qui ouvrent un champ suffisant pour faire partager son désir de film et commencer à l'écrire.

---

<sup>8</sup> Ou du binôme producteur/réalisateur, si celui-ci est l'unique auteur du scénario. Ou du binôme producteur/scénariste si le producteur met en développement un projet avec un scénariste sans réalisateur prédéfini. C'est un cas de figure bien rare en France aujourd'hui.

<sup>9</sup> Expression très en vogue dans la bouche des producteurs jusqu'à la fin des années 90, elle est aujourd'hui tombée presque complètement en désuétude.

Pendant l'écriture proprement dite, s'il co-écrit avec le scénariste, toutes les méthodes de travail et les modalités d'écriture sont envisageables, c'est le film et la personnalité des auteurs qui en décident.

S'il n'écrit pas, il dirige l'écriture ou la suit de très près, en discutant avec le scénariste, en lisant chaque séquence, en donnant son avis, en adaptant lui-même, etc.

### **Le scénariste, enfin.**

Dans le meilleur des cas, il est engagé pour l'intégralité du processus d'écriture, puis suit de loin ou de très près la fabrication du film, réécrivant parfois pendant le tournage, et restant l'un des interlocuteurs privilégiés du réalisateur en cours de montage.

Il est choisi en fonction de ses qualités propres, ses talents spécifiques de raconteur d'histoire, de dialoguiste et de mécanicien du récit, mais aussi pour son style, sa vision du monde, sa personnalité, etc. Chaque scénariste a ses points forts et, à l'occasion, ses faiblesses et, ici aussi, c'est le projet qui décide, même si les liens de travail préexistants entre le réalisateur et lui peuvent présider à leur association.

Quand il accepte un projet – ce qui représentera de quelques mois de travail à une paire d'années –, ce n'est donc pas seulement qu'il partage le désir du film mais aussi qu'il accepte d'en partager la responsabilité, et de sens et de récit, avec celui qui aura à charge de transformer le scénario en film de cinéma. De le réaliser, au sens le plus littéral du terme.

### **Une exigence partagée.**

Le premier objectif de ce trio est de porter le scénario d'abord, le film ensuite, à son plus haut niveau de réussite artistique.

Chacun est conforté, voire stimulé, par l'exigence de l'autre. Y compris celle du producteur qui investit financièrement dans cette écriture et est en droit de demander, en retour, le meilleur scénario possible. Pour cela, il doit impérativement avoir la maîtrise des investissements qui rétribuent cette étape, afin de se rendre maître des rythmes de travail qui permettent son plein accomplissement.

La deuxième raison d'être de ce trio, tout aussi décisive, est de préparer au mieux la mise sur le marché du scénario.

En effet, une fois celui-ci terminé, c'est au producteur que reviendra la charge d'introduire et de défendre le projet auprès de tous les partenaires financiers potentiels. C'est en partie sur sa capacité à les convaincre qu'ils donneront un avis favorable. Il est donc de la plus haute importance que le scénario soit en adéquation à la fois avec ses désirs de film et avec ses propres critères d'exigence.

On le voit, ce trio est une addition de forces d'un grand pragmatisme qui doit permettre à chacun d'être au meilleur de ses capacités performatives.

### **Rétribution en cas de succès.**

Dans le meilleur des cas, une fois le film achevé, cette exigence partagée est récompensée par un succès, public et/ou critique.

Le producteur et les auteurs savent qu'ils y ont tous intérêt.

Car le succès offre à chacun des trois une rétribution financière et symbolique : des remontées de recettes sur le film lui-même, mais aussi de nouvelles capacités d'investissement pour le producteur, une liberté supplémentaire pour le prochain film du réalisateur (en termes de budget ou de liberté artistique), une notoriété accrue pour le scénariste, lui permettant d'augmenter ses tarifs si besoin est.

Voilà rapidement décrites les conditions optimales créant la meilleure dynamique pour écrire un scénario, toutes catégories et tous budgets de film confondus.

Ces conditions optimales ne sont évidemment pas suffisantes pour écrire un bon scénario, cela dépend ensuite du talent de chacun, mais il est nécessaire que tout ou large partie d'entre elles soient réunies pour avoir une chance qu'il le soit. Ce sont des conditions nécessaires mais non suffisantes.

Or, force nous est de constater que l'intégralité de ces conditions et les places occupées par chacun des membres du trio sont aujourd'hui mises à mal.

## **2. L'exigence mise à mal.**

*« L'ordinaire du métier est devenu infernal par manque d'exigence partagée.*

*On travaille de plus en plus mal, sur de plus en plus de projets à la fois, sans que personne, parfois, ne sache plus réellement ce qu'il cherche à atteindre.<sup>10</sup> »*

Le témoignage de ce scénariste n'est pas isolé. C'est même un constat partagé par à peu près tous ceux que nous avons rencontrés.

Commençons par essayer de comprendre comment ou pourquoi cette exigence s'est dissoute avant de regarder de plus près la détérioration des pratiques proprement dite.

### **Le producteur.**

Pour des raisons sur lesquelles nous reviendrons longuement dans la partie Production, il semble que le producteur ne soit plus toujours maître à bord.

---

<sup>10</sup> Nous avons choisi de laisser les témoignages anonymes. Ils sont une émanation des prises de parole au sein du groupe et ont, avant tout, vocation à rythmer le rapport.



Sa capacité d'initiative a diminué, son temps de disponibilité s'est réduit, la place qu'il occupait a progressivement été phagocytée par d'autres (diffuseurs, partenaires financiers, comédiens et agents, commissions, etc.).

Ses goûts personnels et sa singularité tendent à s'estomper, au fur et à mesure que se durcissent les contraintes normatives auxquelles les films sont soumis.

Dans le pire des cas, il n'a bientôt plus d'autre exigence que la faisabilité du film, loin de toutes préoccupations quant à la qualité de celui-ci.

Il ne renvoie plus alors aux auteurs que des demandes qui vont dans le sens du formatage ambiant, ce qui expose frontalement le processus de création à la violence du marché, au lieu de le préserver.

### **Le réalisateur.**

Dans de tels cas, l'exigence se retrouve alors reportée sur les épaules du réalisateur. Or cette position est structurellement difficile à tenir pour lui.

D'abord, tout simplement, parce que l'exigence d'un cinéaste est assez mal vue aujourd'hui.

Ensuite parce qu'il est soumis lui aussi, et plus que jamais, à la pression des financements et que la volonté de tourner son film, coûte que coûte, peut parfois l'emporter sur tout autre considération.

La peur déplace alors les questions et le producteur n'étant plus là pour faire rempart, le réalisateur peut se retrouver à intérioriser lui-même les contraintes du marché, au point parfois de ne plus savoir résister à aucune.

Plus le réalisateur est jeune, c'est-à-dire moins il a d'expérience, plus tout l'incite à intégrer, comme étant la norme, des pratiques où la qualité du film n'est plus au centre des enjeux.

*« Dans des expériences récentes de consultations, trois scénarios de premiers films conçus par de jeunes réalisateurs venant d'horizons complètement différents, j'ai été frappée de voir la vitesse avec laquelle arrive la question « Est-ce que cela va plaire à telle ou telle commission, à tel ou tel décideur ? ». Engloutis par la violence des problèmes de financement, ils ne se posent plus les questions décisives : « Est-ce que le scénario fonctionne ? Est-ce qu'il me plaît ? Est-ce qu'il peut être amélioré et comment ? ». Or aujourd'hui il n'y a plus que le réalisateur et son scénariste qui peuvent encore se poser ces questions-là. Les producteurs ne le font plus. Pris dans la complexité des montages financiers, ils n'ont plus l'esprit disponible pour ça. Donc, si, par malheur, le réalisateur lâche sur ces questions-là, il ne peut pas y avoir un film réussi à l'arrivée. »*

### **Le scénariste.**

Dans cette atmosphère généralisée de « sauve-qui-peut », la place du scénariste est devenue presque intenable.

S'il porte seul l'exigence de qualité du script, celle-ci sera considérée par les deux autres membres du trio comme une forme de lubie qui n'appartient qu'à lui. Dans le meilleur des cas, il partagera ce souci d'exigence avec le réalisateur et le duo sera alors mieux armé pour faire face, par le haut, aux demandes éventuelles de formatage du producteur.

Quoi qu'il en soit, il ne peut porter cette exigence que si sa place est reconnue au sein du trio. Or, c'est de moins de moins le cas aujourd'hui.

### **3. La place du scénariste en France. Rappel historique.**

Regardons les choses en face, sa place n'a jamais été enviable. La France a toujours eu un rapport problématique à l'activité de scénariste.

Pays de la parole, seuls les grands dialoguistes ont été parfois reconnus à leur juste valeur. Qu'ils s'agissent de purs scénaristes, d'écrivains scénaristes ou cinéastes, ou de cinéastes écrivant seuls leurs scénarios et leurs dialogues. On pense à Jeanson et Audiard, à Prévert, Guitry, Pagnol ou Cocteau, à Rohmer ou Demy.

Cette tradition s'est poursuivie jusqu'à nos jours, les dialogues cultes de certains films de l'équipe du Splendid ou de Bacri/Jaoui sont là pour en attester.

Mais qui est prêt à reconnaître (ou qui sait seulement), que Jean Gruault est l'un des plus grands scénaristes de l'histoire du cinéma ? Qui reconnaît à sa juste valeur l'apport considérable de scénaristes comme Arlette Langmann, Jacques Fieschi, Gilles Taurand, Jérôme Tonnerre, Jacques Nolot ou Anne-Louise Trividic sur la réussite des films qu'ils écrivent ou co-écrivent ? A peu près personne.

L'activité de scénariste de cinéma n'a jamais été reconnue en France culturellement et, par voie de conséquence, n'a jamais été rétribuée à sa juste valeur financièrement. Comme s'il s'agissait d'un rapport dévoyé et à l'écriture et au cinéma. Tellement moins noble que celui d'écrivain. Tellement moins chic que celui de cinéaste.

Il y a sans doute mille explications culturelles à cela et ce rapport n'a pas vocation à traiter tous les sujets. Mais disons, rapidement, que du côté de la littérature, la France a toujours eu une conception puriste de l'écrivain. Celui-ci n'a pas vocation à vivre de sa plume en pratiquant, par exemple, à côté de sa production personnelle, des activités d'écriture nécessitant certaines technicités comme le scénario ou le journalisme. (Contrairement aux Etats-Unis où c'est monnaie courante.)

Par tradition, l'écrivain français se doit d'être libre et inspiré, dépositaire d'un talent qu'il ne doit qu'à lui-même et sans formation préalable. L'écriture de scénario qui allie des contraintes de sujet, de temps de travail, de collaboration et un certain savoir-faire spécifique est donc une pratique dévoyée par rapport à cette pureté de l'écrivain artiste.

De surcroît, au sein de la littérature elle-même, la France, par héritage culturel, a tendance à survaloriser les écrivains de la langue, du grand style, en opposition à ceux du récit. A un moment donné, Flaubert et Racine ont gagné contre Hugo et Dumas. C'est comme ça.

Du côté du cinéma, « La politique des auteurs », concept forgé au départ par les jeunes critiques des *Cahiers du Cinéma* - qui allaient devenir les cinéastes de la Nouvelle Vague -, pour défendre les plus grands cinéastes américains des années 50 (Hitchcock, Lang, Hawks, etc.), a mis en lumière l'importance primordiale de la mise en scène dans la qualité artistique des films.

Cette théorie s'est progressivement imposée en France, faisant du metteur en scène « l'auteur » premier de son film et entraînant une sous-estimation à la fois du travail scénarique et du caractère éminemment collectif de la pratique cinématographique.

Notons que ce glissement progressif vers une opposition entre la mise en scène et le scénario ressemble fort à un détournement de la théorie de départ. Car s'il va de soi que les plus grands cinéastes du monde performant parfois radicalement leur scénario, quitte à l'inventer ou à le réinventer au moment du tournage, on peut néanmoins penser que *Psychose* ou *Rio bravo* avec un mauvais script, ce serait moins bien.

Mais ces deux héritages ne produiraient pas une telle dévalorisation du scénario et donc de la place du scénariste en France, s'ils ne s'accompagnaient pas d'une méconnaissance quasi complète de cette étape de travail.

On sait bien que c'est une étape intermédiaire et souterraine, un travail long mais non-visible et aussi peu spectaculaire que possible, à l'inverse du processus de tournage qui, lui, a toujours été valorisé.

Cette méconnaissance du travail réel est sans doute le facteur le plus grave.

Il n'y a quasiment pas de recherches critiques ou universitaires sur le sujet, très peu d'ouvrages de référence, aucun partage d'aucune sorte des pratiques et des processus d'écriture d'un film en France.

Peu à peu, cette méconnaissance a imposé l'idée, à nos yeux dangereuse, que le scénario serait forcément du côté du cinéma américain, de l'efficacité du récit, et s'accompagnerait, par essence, de règles normatives qui viendraient brider l'élan si puissamment créatif du réalisateur.

Vision romantique de l'art. Mensonge régulièrement démenti par les expériences des uns et des autres.

Mais comment penser autrement quand la plupart des ouvrages de référence sur le scénario viennent des USA et que la critique française n'a jamais pris le temps d'étudier de près une possible spécificité française sur le sujet ?

Quant à nous, nous pensons que cette opposition entre scénario et mise en scène, entre scénariste et cinéaste, est nocive. Nous pensons, à l'inverse, que plus le scénariste est talentueux, plus forte est son association avec le réalisateur, plus puissantes seront leurs capacités respectives à inventer des formes narratives et cinématographiques, à trouver des lignes de cohérence entre le fond et la forme, entre les questions ouvertes par le scénario et leur incarnation à l'écran.

Mais bon. Restons-en à ce simple constat : l'activité de scénariste n'a jamais été enviable en France.

Aujourd'hui, alors que le cinéma « d'auteur » est attaqué de toutes parts, on pourrait imaginer que la place du scénariste s'en trouve valorisée d'autant, et remonte sur l'échelle des valeurs. Et bien, étrangement, c'est l'inverse qui se produit.

L'objet scénario est surinvesti par tous les décideurs, et pourtant les scénaristes - qui n'ont jamais été considérés - sont aujourd'hui, de surcroît, dévalués, paupérisés et indifférenciés.

Mais repartons des expériences concrètes de chacun pour tenter de comprendre comment ce constat global se déploie dans les pratiques et les usages d'aujourd'hui.

## **II. La détérioration des pratiques.**

### **Une inflation des auteurs et des versions.**

Ceux qui ont siégé dans une des nombreuses commissions que compte le cinéma français partagent ce constat : le nombre d'auteurs sur un même scénario a tendance à augmenter depuis quelques années.

Là où la pratique la plus courante était qu'un scénario soit écrit par deux

auteurs (le réalisateur et le scénariste le plus souvent) ou par le réalisateur seul, une nouvelle tendance se dessine aujourd'hui et il n'est pas rare de voir trois, quatre, ou cinq auteurs, travailler à différents moments de l'écriture, soit en tant que co-scénaristes, soit comme collaborateurs. Et ce, aussi bien pour les films dits d'auteur que pour les films à vocation plus commerciale. Dans le même temps, le nombre de versions a également augmenté. Et des scénarios circulent qui affichent V6 (6ème version), V7 ou V8 en bas de page, tandis que s'allonge la liste des collaborateurs.

Cette inflation de versions et d'auteurs a des causes et des conséquences.

### **La multiplication des guichets de financement.**

L'une de ces causes est la multiplication des guichets de financements et les possibles ajournements à ces guichets.

Chaînes de télévision (6), Avance sur recettes, régions, coproductions avec l'étranger, distributeurs, exportateurs, auxquels il faut désormais rajouter les vedettes et leurs agents, tous lisent et critiquent le scénario.

Certains disent oui ou non tout de suite. D'autres demandent clairement une réécriture ou des modifications précises. Certains, enfin, tergiversent, justifiant leurs hésitations par le fait qu'ils ne sont pas totalement convaincus par le texte, et que s'il était plus ceci ou plus cela, ils seraient peut-être prêts à s'engager. Ces portes mal fermées peuvent être interprétées comme entrouvertes, et nombreux sont les producteurs et les réalisateurs qui, espérant ainsi obtenir le financement dont leur film a besoin, s'engagent dans des réécritures, souvent artistiquement absurdes et régulièrement infructueuses quant aux effets escomptés.

Ces réécritures aboutissent bien souvent à l'engagement d'un nouvel auteur. Soit parce que le scénariste de départ juge les demandes en contradiction complète avec l'esprit du projet. Soit parce que le producteur ou le réalisateur considère que ce scénariste n'est pas le mieux placé pour y répondre. Soit, enfin, parce que, le désir du film s'émuissant, le scénariste préfère privilégier une autre écriture en cours.

### **L'obligation de travailler sur plusieurs projets en même temps.**

Il faut dire que, dans le même temps, la phase d'écriture étant une étape sous-financée en France, les scénaristes sont, presque toujours, obligés d'accepter de mener plusieurs écritures de front pour gagner mal leur vie<sup>11</sup>.

La plupart disent accepter régulièrement de 2 à 4 scénarios en même temps, à des phases différentes d'écriture, sans compter les consultations.

---

<sup>11</sup> « Dernièrement, j'ai accepté deux premiers films. Les écritures ont duré deux ans, j'ai été payée 9500 euros pour l'un, 13500 euros pour l'autre. »

Ils multiplient les travaux, pris dans une spirale qui les épuise et des pratiques d'écriture à l'opposé de l'énergie et de la concentration nécessaires pour faire face aux projets les plus complexes qu'ils ont à mener à bien.

### **Indifférenciation des scénaristes. Dilution de la responsabilité.**

Dans le même temps, les scénaristes ont l'impression d'être de plus en plus rarement choisis pour leurs talents spécifiques ou parce qu'on les considère comme les meilleurs pour écrire ce film-là, avec cette personne-là.

Ils tendent à devenir indifférenciés, engagés en fonction de leur liberté du moment, multipliables autant que besoin est, et interchangeables à merci.

Dès lors, la responsabilité, qui était la clé de voûte de l'engagement du scénariste, il y a une dizaine d'années (*« je m'engage à écrire ce projet, à le porter jusqu'au bout, à traverser les moments difficiles comme les moments heureux... »*) est sérieusement mise à mal.

Car comment se sentir entièrement responsable d'un projet si l'on n'a pas été choisi pour ses qualités propres et que l'on n'a aucune certitude d'être engagé pour le porter jusqu'au bout ?

Cela modifie en profondeur le rapport qu'ils entretiennent avec ces projets-là, jusqu'à contaminer leurs critères de choix avant de s'engager :

*« J'hésite de plus en plus avant de dire oui, évaluant désormais le « rapport qualité/prix » de la proposition, qui n'a pas rien à voir avec une logique de désir. Combien de temps cela va-t-il me prendre ? Ce projet ne va-t-il pas trop m'accaparer, et m'empêcher de mener plusieurs scénarios de front ? Et, plus encore (car j'ai intérêt, pour conserver ma réputation et toucher la moitié de mon à-valoir, d'écrire des films qui se tournent), ce projet a-t-il de réelles chances d'aboutir ? »*

Par ailleurs, ces nouveaux usages peuvent avoir des conséquences très directes sur les qualités des scénarios puis des films eux-mêmes.

Car il est évident qu'on n'aboutit pas aux mêmes objets, selon qu'un réalisateur et un scénariste partagent d'un bout à l'autre de l'écriture, le chemin long, patient, et parfois douloureux, qui donnera naissance au scénario. Ou selon que, sur le même projet, des auteurs différents se succèdent, en fonction des étapes d'écriture, des demandes de production ou des difficultés rencontrées entre le réalisateur et l'auteur du moment.

Le rôle du scénariste s'en trouve profondément modifié.

Car il n'est plus sollicité ici pour créer un monde de fiction avec le réalisateur, et atteindre une forme de vérité des situations et du récit. Il n'est plus considéré que comme un « technicien de la narration » qui diagnostique les problèmes et tente de les résoudre, à l'exclusion de tout autre critère.

Sur la question du scénario, on est donc en train de passer, insensiblement, d'un modèle français (ou européen) à un pâle ersatz d'un modèle américain idéalisé, sans la culture et l'environnement de production, radicalement différent, qui l'accompagnent outre-Atlantique.

Et cette culture spécifiquement française du scénario, non reconnue mais qui existe pourtant dans la pratique, où le scénariste, choisi pour ses qualités propres, est un complice artistique du réalisateur tout en ayant des connaissances dramaturgiques et un savoir-faire spécifique, cette culture risque de s'effacer au profit d'une conception presque exclusivement technique de son travail.

### **Sous-financement chronique du scénario en France.**

#### **Pas de promotion sociale possible dans le champ des films d'auteur.**

*« Quand j'ai commencé à travailler comme scénariste, il y a plus de 15 ans, nous étions soumis à une sorte de cotation implicite, comme les comédiens. Nous étions très mal payés quand on rentrait dans la profession, mais l'on savait que si l'un des films qu'on avait écrit faisait un succès, commercial ou critique (un prix par exemple), notre petite notoriété s'en trouverait accrue et que l'on serait mieux payé sur les suivants. Aujourd'hui, on constate que ce mécanisme ascendant s'est brutalement arrêté autour de l'an 2000, et qu'il est, depuis, devenu presque impossible de faire monter ses tarifs qui sont désormais exclusivement liés à l'économie des projets (taille de la production, type de film, type de financements, etc.) et jamais plus à la compétence ou à l'expérience du scénariste engagé.*

*Le seul moyen pour un scénariste d'être mieux payé est donc de quitter le champ des films dits d'auteur pour entrer dans celui des films dits commerciaux. Il n'y a aucune promotion sociale possible à l'intérieur du cinéma artistiquement le plus exigeant. Dans ce secteur précisément, on gagne même de plus en plus mal sa vie. »*

### **L'absurdité des montants fixes.**

En ce qui concerne la rémunération des auteurs, l'usage veut que le coût d'un scénario soit calculé, non pas en fonction du temps de travail effectué, mais selon un pourcentage (autour de 2 ou 3%) du budget global du film.

Or, comme on assiste, depuis 5 ou 7 ans à un fort tassement du coût des films « d'auteur » (entre 1 et 3/4 M€), cela situe la plupart des scénarios de ces films-là entre 20 et 60.000 €, au mieux 80.000 €.

La fixité de ce montant et son nivellement par le bas sont, par ailleurs, fortement accentuée par les aides du CNC (Ecriture ou Développement) qui allouent en moyenne 20.000 € par projet, somme réglementairement considérée comme étant la moitié du budget écriture.

Le montant de ces aides s'est mis, peu à peu, à indiquer par l'usage une sorte de « cote » symbolique à la profession.

Cette « cote » symbolique a des effets catastrophiques.

D'abord parce qu'elle n'est le reflet d'aucune réalité :

Selon les projets, le temps de travail peut varier de 1 à 6.

Et si certains scénarios peuvent s'écrire vite et bien en quelques mois, d'autres, plus ambitieux sur leur forme et/ou plus complexes sur leur contenu, peuvent nécessiter plus de 3 ans de travail. (C'est le cas de *La Vie des autres*, pour citer un exemple récent, même si, et ce n'est pas une coïncidence, il n'est malheureusement pas français.)

Gagner 40.000 ou 50.000 €, à se partager entre plusieurs auteurs, pour quelques mois de travail ou pour 3 ans, cela n'a évidemment rien à voir.

Mais prenons le cas d'un scénario dont tout le monde estime, a priori, qu'il devrait pouvoir s'écrire en 9 mois par deux auteurs. 40.000 € brut sur 18 mois de travail (9 mois X 2 auteurs), cela représente 2.000 euros net par mois pour chacun des auteurs. Ce n'est pas énorme mais bon !

Neuf mois plus tard, le scénario n'est pas loin d'être terminé, mais il n'est pas au mieux de ce qu'il pourrait être. Il manque peut-être un, deux ou trois mois de travail.

La fixité du montant fait alors reposer l'intégralité de l'exigence sur les épaules financières des auteurs. C'est à eux et à eux seuls qu'il est demandé de continuer le travail sans rémunération supplémentaire.

Par ailleurs, cette cote « à la pièce », quelle que soit la pièce en question, est un fort encouragement à concevoir des projets qui peuvent s'écrire vite. Et il faut un talent immense, sur des temps d'écriture courts, pour raconter quelque chose qui n'a pas été déjà vu ou déjà raconté ailleurs. Il faut du temps pour être inventif, pour dépasser les clichés.

Enfin, vous l'aurez compris, cette cote participe à empêcher toutes velléités aux auteurs qui auraient le désir de se lancer dans une écriture de longue haleine. Quelque chose qu'il serait fou d'imaginer écrire en moins de 2 ans.

Ce type de projet a toujours nécessité en France, de la part de leurs auteurs, une certaine forme d'héroïsme. Aujourd'hui ils continuent à ne pas être financés pour l'écrire, mais, pire encore, ils savent que s'ils puisent en eux l'énergie et la foi nécessaires pour le faire (en s'auto-finançant par ailleurs), le film aura probablement les pires difficultés ensuite pour rassembler son financement.

Tout est donc mis en place pour que ce type de films, les plus ambitieux narrativement, ne s'écrive plus.

Et d'ailleurs, force est de constater qu'ils ne sont plus sur nos écrans.



**De l'effet pervers des montants fixes sur le non-renouvellement des talents.**  
Enfin, notons que ce nivellement des tarifs a aussi un effet pervers sur le renouvellement ou plutôt le non-renouvellement des scénaristes de cinéma.

Ceux qui ont commencé à travailler, il y a 15 ou 20 ans, constatent tous que c'était parce qu'ils étaient moins chers que leurs aînés qu'ils ont pu, à l'époque, rentrer dans la profession. Si l'on engage de moins en moins de jeunes scénaristes, c'est aussi en partie pour cela : pour le même prix, on peut travailler avec des auteurs qui ont du métier, et qui, comme ils sont mal payés, acceptent facilement les propositions.

### **Quelques mots sur les revenus des auteurs.**

Puisque nous rentrons dans les détails, il n'est peut-être pas inutile de faire un point, même rapide, sur les deux autres sources possibles de revenus des auteurs. Et comment ces sources se sont amenuisées ces derniers temps.

La première ne concerne que les réalisateurs puisqu'il s'agit des Assedic des intermittents du spectacle qui ne sont alloués qu'aux salariés et que les scénaristes sont payés en droit d'auteurs.

Jusqu'à la réforme de 2003, qui a vu la durée des droits indemnisés passée de 12 à 8 mois, les Assedic participaient de façon non marginale au financement de l'écriture.

Personne ne l'avouait franchement, mais tout le monde le savait. Cela venait combler en partie le sous-financement chronique des scénarios en France.

Le réalisateur commençait à écrire seul pendant sa période d'indemnisation, ou acceptait, sur cette période, d'être non payé ou sous-payé afin que son scénariste le soit un peu mieux.

C'est à l'occasion encore le cas sur les premiers films, même sur une période plus courte, quand le réalisateur est arrivé à faire ses heures en tant qu'assistant ou, cas plus rare, en tant que réalisateur de court-métrage ou de films institutionnels.

Aujourd'hui, le sous-financement du cinéma d'auteur est tel que les 8 mois d'Assedic servent presque systématiquement à faire vivre le réalisateur dans la période de plus en plus longue de promotion et d'accompagnement de son film précédent.

Il faut savoir qu'à l'exception notable des cinéastes rémunérés entre deux films par leur producteur, la plupart des réalisateurs sont salariés soit jusqu'à la fin du mixage, soit jusqu'à la livraison de la copie 0, c'est-à-dire la fin des travaux d'étalonnage, qui peut intervenir plusieurs mois avant la sortie en salles.

Puis il est d'usage, en tout cas sur les films de moins de 3 ou 4 M€, qu'il ne soit pas rémunéré pendant : le temps passé à la promotion du film en France et son accompagnement dans les salles en province ;  
Le temps passé à la supervision des bonus pour le DVD s'il y a lieu ;  
Le temps passé à la promotion du film à l'étranger.

Et il est de moins en moins rare de voir des réalisateurs arriver en fin d'indemnisation Assedic alors qu'ils en sont encore à l'une de ces étapes.

On le voit, les Assedic qui participaient à l'autofinancement par les réalisateurs d'une partie de la période d'écriture ne remplissent quasiment plus ce rôle. On peut le déplorer ou s'en réjouir, force est en tout cas de constater que cet autofinancement n'a été remplacé jusqu'à présent par aucune autre source.

La deuxième source de revenu complémentaire des auteurs (scénaristes et réalisateurs) est, via la SACD, les droits de passage de leur film à la télévision.

Ici les barèmes sont relativement stables et calculés en fonction de l'audience des dites chaînes. Un auteur touchera à la minute 10 fois moins d'argent si son film passe sur ARTE que s'il passe sur TF1 par exemple. Cela a toujours été le cas<sup>12</sup>.

Simplement, il se trouve que la proportion de films diffusés (ouvrant les droits de passage) s'est profondément modifiée ces dernières années.

Il y a 8 ou 10 ans, sur 150 films produits en France par an, 120 environ étaient achetés et diffusés par Canal+, 80 environ par une chaîne en clair.

Le nombre de films diffusés est resté à peu près le même<sup>13</sup>, mais le nombre de films produits est passé de 150 à plus de 200<sup>14</sup>.

Près de 40% des films produits ne passent donc plus sur Canal+ ;

55% ne passent plus sur une chaîne en clair.

Or vous imaginez aisément quels sont, parmi les 200 films de l'année, ceux qui sont coproduits par une chaîne et donc diffusés à la télévision.

Enfin, en ce qui concerne spécifiquement les scénaristes, la multiplication des auteurs sur un même scénario réduit d'autant la somme qu'ils toucheront si le film est diffusé à la télévision, puisqu'il s'agit d'une enveloppe fermée à se partager entre les différents auteurs.

---

<sup>12</sup> Barème à la minute d'un film de cinéma en premier passage : 24 € sur ARTE, 225 € sur TF1.

<sup>13</sup> En 2006, 84 films ont été coproduits par une chaîne en clair. 125 films ont été préachetés par Canal+.

<sup>14</sup> 203 films produits en 2006, 240 en 2005 (année record).

Bref, à tous les étages (période d'écriture et de fabrication des films sous-financés, Assedic, SACD), les scénaristes et les réalisateurs de films à petit ou moyen budget ont vu, ces dernières années, leurs revenus diminuer de façon extrêmement sensible.

**Pas de remontées de recettes, même en cas de succès.**

D'autre part, tous les scénaristes et les réalisateurs que nous avons rencontrés constatent qu'il est aujourd'hui rarissime de voir des recettes leur revenir, même quand l'un de leurs films a fait un grand succès.

Ils sont le plus souvent mal payés pendant la conception et la fabrication (en tout cas pour les 60% de films français dont le budget est inférieur à 4 M€) mais le système est par ailleurs vicié au point que le succès n'y change rien.

Leur contrat stipule généralement un pourcentage de recettes après amortissement du coût du film, mais cet amortissement semble aujourd'hui inaccessible. (Nous y reviendrons dans la partie Production.)

**Le manque d'engagement du producteur dans la phase d'écriture.**

On a vu que, dans un système vertueux, le producteur occupe une place essentielle tout au long de la phase d'écriture. Or cette place, les producteurs sont de moins en moins dans la capacité de l'occuper pleinement.

Quand ils s'engagent dès le début du processus, leur temps de disponibilité est réduit et ils ne sont plus toujours le lecteur privilégié dont les auteurs ont besoin.

Dans le pire des cas, ils n'ont ni le goût, ni la formation leur permettant d'être ce bon interlocuteur. Ils sont alors incapables de reconnaître les qualités ou les défauts d'un scénario et ont juste intériorisé, comme étant la nouvelle norme, à la fois les pratiques dégradées et les lois normatives du marché.

Mais il arrive, par ailleurs, de plus en plus fréquemment que le producteur ne s'engage sur un film qu'une fois le scénario mené à son terme.

Il y a de nombreuses causes à cela, mais citons, en premier lieu, à la fois les grandes difficultés financières de certains producteurs indépendants et la complexité grandissante à estimer en amont les chances d'un projet à trouver son financement futur.

Parfois, ils attendent d'avoir une version du scénario qu'ils estiment finançable pour s'engager. Et, dans le cadre des premiers films, ils ne se décident bien souvent qu'après l'obtention de l'Avance sur recettes.

*« Personnellement, quand j'ai commencé ce métier, j'avais pour règle de ne jamais accepter de projet sans producteur. J'acceptais parfois d'être payé en différé, mais je refusais de travailler en dehors de ce trio constitutif. Aujourd'hui, la situation est telle qu'il m'arrive de plus en plus de déroger à cette règle. »*

Cela est néfaste et pour l'écriture et pour la mise sur le marché du scénario. Mais ça l'est tout autant pour la suite du travail, car cette phase de maturation est aussi celle où le réalisateur et le producteur apprivoisent l'objet, et s'apprivoisent mutuellement autour de cet objet.

En se privant, par manque de possibilités d'investissement, d'être près de certains projets dès leur origine, les producteurs abandonnent une partie essentielle de leur position symbolique.

### **Quelques mots à propos des aides à l'écriture.**

#### **Utilité, effets pervers et dommages collatéraux.**

Les différentes aides à l'écriture (CNC, régions, etc.) sont, nous l'avons vu, relativement récentes dans le paysage. Celles du CNC sont nées suite au rapport Gassot en 1997 pour répondre au cruel sous-financement du scénario en France et atténuer la prise de risques des producteurs au cas où le film n'arriverait pas à être mis en production.

Jusque-là, les producteurs rémunéraient eux-mêmes l'écriture sur les fonds propres de leur société.

L'aide la plus richement dotée (l'Aide au Développement du CNC) est en direction du producteur et prend en charge la moitié des coûts des scénarios qu'il développe au sein de sa société. Les deux autres aides du CNC sont en direction des auteurs sans producteurs et ce, soit au stade de l'écriture, soit au stade de la réécriture.

Ces aides, qui sont évidemment d'une grande utilité, ont malheureusement quelques effets pervers.

Le premier de ces effets est d'accentuer le désengagement des producteurs au moment de l'écriture. Un producteur qui engage des fonds propres dans le développement d'un scénario est conscient que cela lui coûte. Et si cela lui coûte, c'est que cela vaut quelque chose.

A partir du moment où des aides remplacent les fonds propres, cela participe à la dévalorisation du travail sur le scénario, même si ce n'est que de façon parfaitement inconsciente.

Le deuxième de ces effets concerne les rythmes de travail. On a vu que, dans l'idéal, c'était le film qui dictait ses propres lois. Or les scénaristes constatent aujourd'hui que les rythmes d'écriture sont de plus en plus dépendants de la façon dont sera financée cette étape. Trop souvent, les producteurs n'ont plus les cartes en main. Le système d'obtention des aides, les délais indiqués pour rendre le travail effectué, leur montant, tout balise désormais le travail des auteurs selon des règles et un rythme calqués sur ce financement, au lieu d'obéir à la logique artistique spécifique à chaque projet.

Cela peut produire des aberrations. Et il n'est pas rare, par exemple, de voir la première version s'écrire à la va-vite dans l'urgence d'obtenir une aide, puis, une fois celle-ci obtenue, passer à une phase de réécriture bien plus longue que ne l'a été l'écriture proprement dite.

Or la première version est celle qui pose les fondations du récit, celle qui voit naître les personnages et l'intrigue s'il y a lieu, celle qui cherche à tâtons les lignes de cohérence entre la structure du récit et ce que celui-ci raconte ou produit comme sens. L'éluder ou la bâcler, cela revient à construire une maison sur du sable.

Notons cependant que l'Aide au Développement du CNC est celle qui nous semble, et de loin, produire le moins d'effets pervers.

### **Des scénarios rentrent en production trop tôt.**

Parmi la liste des pratiques qui nuisent à la qualité des films et sapent le moral des auteurs, il y a ce constat qui peut paraître paradoxal :

Il est de moins en moins rare de voir des scénarios entrer en production alors que, de l'avis même de leurs auteurs, ils ne sont pas encore aboutis, ou, au minimum, pas au mieux de ce qu'ils pourraient être.

Ce constat, qui peut apparaître comme marginal, est le cauchemar des scénaristes. Souvenons-nous qu'ils sont à la fois mal payés et dans un déficit profond de reconnaissance de leur travail. S'ils continuent à l'exercer malgré tout, s'ils y trouvent encore parfois une forme de rétribution symbolique, c'est exclusivement lié à la qualité du travail lui-même. Chaque indicateur que le travail bien fait n'est plus au cœur du système, en particulier quand les films sont correctement financés par ailleurs, est une source, pour eux, de profonde démobilisation.

Étrangement, ce constat est partagé entre des familles de films très différents, même si les causes n'en sont pas forcément les mêmes :

L'une de ces causes s'appelle l'impatience des producteurs. On peut la déplorer ou mal la juger ; mais on peut commencer par regarder la logique qui la sous-tend.

Pour un producteur, la période d'écriture est une période qui « ne fait pas tourner la machine ». Elle ne permet ni de financer les frais généraux de sa société, ni les salaires de ses employés. C'est une période peu coûteuse en frais (en particulier à cause des différentes aides) mais nulle en revenu.

Les producteurs ont donc intérêt à ce que le film soit mis en production dès qu'ils entrevoient son financement. Et ce, même si celui-ci a été atteint à partir d'une version jugée encore insuffisante par les auteurs.

La deuxième cause tient au casting. Bien souvent, les projets trouvent leur financement en provenance des télévisions grâce à leur casting.

Les dates de tournage sont alors fixées en fonction de l'emploi du temps

surchargé des vedettes. Emploi du temps d'autant plus surchargé que les comédiens sont peu nombreux sur le marché à permettre un financement sur leur nom. Il arrive que cet emploi du temps induise une mise en production trop rapide, alors que les auteurs jugent que le scénario n'est pas encore abouti<sup>15</sup>.

Enfin, dernier cas de figure répertorié : des films dont personne, semble-t-il, ne s'intéresse réellement à la qualité du script. Ils ont été écrits vite et mal, mais pour occuper un créneau précis (de genre ou de case télévisuelle). Parfois, in fine, certains financiers se plaignent de la mauvaise qualité du script et demandent une réécriture en urgence.

Des scénaristes se voient alors proposer de réécrire en deux mois des comédies pré-financées à partir de leur *pitch* et de leurs acteurs, et dont les dates de tournage ont été fixées longtemps à l'avance.

### **Un temps d'écriture systématiquement sous-estimé.**

Notons que toutes ces causes, même si elles sont multiples, seraient beaucoup plus faciles à juguler si le temps d'écriture n'était pas systématiquement sous-estimé par à peu près tout le monde :

Entre des producteurs qui prennent leurs espoirs pour la réalité (plus vite le scénario sera écrit, plus vite le film pourra être mis en production) ;

Des réalisateurs qui ont envie de tourner ;

Des scénaristes qui sont payés à la pièce et donc mieux payés si le scénario s'écrit vite ;

Tout conduit à sous-estimer le temps réel qu'il faut pour mener à bien un scénario digne de ce nom.

C'est en partie cette sous-estimation partagée, qui confine à un pur et simple déni du réel, qui aboutit à des aides aussi invraisemblablement basses, au regard du temps de travail nécessaire. Car il est finalement assez rare, si l'on compare les expériences de chacun, qu'un scénario original s'écrit en moins de 15 ou 18 mois<sup>16</sup>.

### **D'autres rentrent en production trop tard (ou jamais).**

A l'autre bout du spectre des possibilités, il y a, nous l'avons vu, des scénarios réécrits mille fois pour tenter de satisfaire l'un ou l'autre des nombreux guichets de financements possibles.

Entre des scénarios réécrits jusqu'à épuisement et ceux qui, à l'inverse, rentrent trop tôt en production, ce n'est pas seulement que les auteurs

---

<sup>15</sup> Il arrive à l'inverse qu'un acteur, qui avait donné un accord de principe en amont, revienne sur sa position à la lecture du scénario qu'il juge bclé, se substituant alors à l'exigence introuvable du producteur.

<sup>16</sup> 40.000 € brut pour deux auteurs sur 18 mois de travail, c'est très précisément 1.000 € par mois. A peu près le SMIC.

s'épuisent ou se désespèrent, c'est aussi que, peu à peu, les repères se brouillent et qu'on tend vers une situation inédite où bientôt plus personne ne sait réellement quand un scénario peut être considéré comme achevé.

Il n'y a pas de recette bien-sûr sur le sujet. C'est selon ou selon.

Mais il est certain qu'il n'y a que le trio : les auteurs eux-mêmes (qui ont alors les mains dans le cambouis) et le producteur, qui peuvent en juger. Juger du moment où ils considèrent, ensemble, que le scénario est arrivé à son niveau artistique ou narratif optimal. Il est même décisif d'être capable d'enregistrer ce moment et les raisons internes au récit qui président à cette appréciation, pour pouvoir ensuite, si nécessaire, retravailler le scénario, l'adapter pour diminuer son coût par exemple, sans perdre de vue sa cohérence initiale. Et ce, même si l'on sait bien qu'un scénario n'est qu'un objet transitoire, qui ne trouvera son réel achèvement qu'avec le film proprement dit.

Aujourd'hui on assiste donc à une lente dérive qui conduit, à terme, à une perversion complète du système :

Là où la logique était qu'un scénario abouti soit le point de départ des recherches de financement d'un film, le financement du film tend à devenir aujourd'hui le seul critère d'achèvement du scénario.

### **Le trio défait, le film n'est plus au centre.**

On le voit, le trio est à terre.

Ni le producteur ni le scénariste n'ont plus la possibilité aujourd'hui d'occuper la place qui devrait être la leur, et le film n'est plus au centre. Il est sans cesse soumis à des règles et à des rythmes qui lui sont extérieurs et il ne commande plus grand chose.

### **De la difficulté à renouveler les talents.**

Affaiblis, les producteurs indépendants voient leur marge de manœuvre se réduire et semblent n'avoir plus les moyens de prendre le moindre risque :

Ni celui d'écouter leurs propres désirs de films et de mettre en développement un scénario sans réalisateur défini au départ, soit en passant commande, soit en finançant un projet en provenance d'un scénariste.

Ni celui d'engager de jeunes scénaristes n'ayant pas déjà fait leurs preuves.

De leur côté, un certain nombre de scénaristes, parmi les plus talentueux d'entre eux, deviennent réalisateurs, par désir, mais aussi pour échapper à la situation intenable qui était la leur. Ils n'ont plus ensuite aucune proposition comme scénariste, même lorsqu'ils souhaiteraient partager leur temps entre ces deux activités.

Les jeunes scénaristes ayant, dans le même temps, les plus grandes difficultés à rentrer dans la profession, le métier se renouvelle de plus en plus mal.

**Nous venons de voir, à grands traits, la façon dont l'économie du cinéma influait sur les pratiques, les rythmes et les méthodes d'écriture.**

**Regardons, à présent, comment cette même économie influe sur la conception des projets et le désir des réalisateurs qui les font naître.**

### **III. Le poids du système de financement sur la conception des films.**

**Le cinéma comme reflet du système qui l'encadre.**

De tout temps et dans tous les pays, le cinéma a toujours été le reflet du système économique qui l'encadre.

Parce que c'est la pratique artistique qui génère le plus de contraintes financières (sans argent, pas de film), tous les cinéastes du monde ont toujours eu à penser la question de l'argent pour tenter de faire jouer ces contraintes, tout en restant le plus fidèle possible à leur désir de film, quel que ce soit celui-ci.

De ce point de vue-là, on peut presque considérer qu'un grand cinéaste n'est pas seulement un grand metteur en scène, mais aussi celui qui trouve les réponses les plus judicieuses pour créer un espace de liberté au sein d'une économie du cinéma dont il est, par nature, dépendant.

Or il est clair que cet espace de liberté est plus difficile à conquérir en France aujourd'hui qu'il ne l'a été à d'autres périodes de son histoire.

Pourquoi ?

D'abord et tout simplement parce que le système de financement est devenu d'une telle complexité qu'il est très difficile à penser.

La multitude de guichets et le nombre de films produits chaque année peuvent donner l'impression d'une multitude de possibles, et qu'un scénario, s'il est à son meilleur, trouvera tranquillement son financement.

Or il n'en est rien.

En ce qui concerne le cinéma d'auteur, et en particulier celui dit « du milieu »<sup>17</sup>, il est intéressant de regarder de près l'évolution de l'Avance sur recettes depuis 10 ou 15 ans.

---

<sup>17</sup> Citons, en vrac, et une bonne fois pour toutes, des cinéastes aussi différents que : A. Resnais, Cl. Chabrol, J. Rivette, Cl. Lelouch, Cl. Berri, Costa-Gavras, A. Téchiné, B. Tavernier, C. Serreau, A. Corneau, Cl. Miller, B. Jacquot, C. Breillat, L. Carax, P. Chéreau, R. Guédiguian, P. Jolivet, O. Assayas, C. Denis, F. Dupeyron, T. Marshall, N. Garcia, JP. Jeunet, C. Klapisch, A. Desplechin, X. Beauvois, C. Corsini, C. Kahn, P. Ferran, M. Kassovitz, J. Audiard, P. Salvadori, M. Vernoux, L. Masson, L. Belvaux, P. Mazuy, N. Lvovsky, B. Podalydès, A. Jaoui, F. Ozon, A. et JM. Larrieu, D. Moll, L. Cantet, A. Kechiche, etc. (liste non-exhaustive)



Dans les années 90, obtenir l'Avance sur recettes était la garantie presque certaine, non seulement que le film se ferait, mais qu'il se ferait dans des conditions, souvent difficiles mais du moins acceptables, entre autres, en termes de salaires pour les techniciens.<sup>18</sup>

### **L'Avance sur recettes. Rappel historique.**

En 1993, l'Avance maximale était de 450.000 € (480 000 dans les cas exceptionnels) ce qui correspondait à l'époque à 3 M de Francs (jusqu'à 3,2).

Le taux de sélectivité étant très haut, obtenir l'Avance sur recettes était alors considéré par tous les autres décideurs comme une preuve de qualité du projet. Le montant de l'Avance maximale représentait un septième du budget moyen d'un film en France, qui se situait autour de 20 M de Francs.

Mais comme l'Avance était une forme de validation artistique, cela permettait généralement de convaincre Canal+ et un distributeur, et de réunir autour de 8 M à 10 MF (une petite moitié du budget moyen). Dans le meilleur des cas, une chaîne du service public, une Sofica et un coproducteur s'associaient eux aussi au projet pour un budget de 15 à 20 MF, le fameux budget moyen.

Aujourd'hui, le nombre de films ayant obtenu l'Avance est strictement le même qu'il y a 10 ou 15 ans et son montant maximal est toujours de 450.000 € (480.000 € dans les cas exceptionnels), c'est-à-dire que son montant n'a pas augmenté d'un centime depuis presque 15 ans<sup>19</sup>.

Pendant ce temps-là, le budget moyen d'un film a presque doublé, passant de 3 M€ à 5,3 M€. L'Avance maximale représente donc aujourd'hui le douzième du budget moyen d'un film.

Cette dévalorisation financière – très problématique en soi – s'accompagne d'une dévalorisation symbolique qui accentue fortement le phénomène au lieu de l'atténuer. L'avis de la commission de l'Avance qui était prescripteur auprès des chaînes de télévision ne l'est plus. Il a été remplacé par l'avis du distributeur qui est devenu décisif.

A la validation artistique s'est substitué le potentiel commercial du film.

---

<sup>18</sup> A l'époque, les films les plus sous-financés se fabriquaient avec des salaires à - 10%, et dans les cas extrêmes - 20% du minimum syndical. Aujourd'hui, il n'est pas rare que des techniciens soient engagés à - 30%, - 40 %, voire dans les cas extrêmes - 50% du minimum syndical. Ce qui produit à la fois des salaires extrêmement bas pour les bas salaires, et en complète disproportion avec la responsabilité qu'ils occupent sur le film pour les chefs de poste. Au premier rang desquels les monteurs, qui ont toujours eu une grille salariale très en-dessous des chefs de poste de tournage.

<sup>19</sup> En 1997, 52 films ont obtenu l'Avance sur recettes pour un montant global de 20,53 M€. En 2006, 52 films ont obtenu l'Avance sur recettes pour un montant global de 19,49 M€.

Les films ayant obtenu l'Avance sur recettes sont donc de plus en plus rarement financés par les télévisions<sup>20</sup>. Et, quand par bonheur ils le sont, ce sont pour des montants bien moindres proportionnellement qu'auparavant.

L'addition de ces deux facteurs produit des effets sur tous les films d'auteur :

1. Du côté des films dit « du milieu », et dès lors qu'ils sont produits par un producteur indépendant, il est devenu très difficile de réunir 5 M€ (c'est-à-dire le fameux budget moyen) sur leur projet.

2. Du côté des films d'auteur à petit budget, dans lesquels les chaînes hertziennes ne rentrent plus, on assiste à un tassement en bas de la courbe autour de 1 M€ (c'est-à-dire le cinquième d'un budget moyen). Au mieux entre 1 et 2 M€, dans le cas, assez rare aujourd'hui, où Canal+ rentre dans le film. L'écrasante majorité des premiers films ayant obtenu l'Avance sont dans l'un de ces cas.

L'obtention de l'Avance, dont le taux de réussite est pourtant strictement le même qu'il y a 10 ou 15 ans, n'est donc plus la garantie que le film se fera, en particulier pour les films de moyen budget<sup>21</sup>.

En ce qui concerne les films à petit budget, l'obtention de l'Avance est la garantie presque certaine qu'il se fera dans des conditions financières, donc des conditions de travail, absolument drastiques. En termes de salaires, mais aussi de temps de préparation, de tournage et de montage, de quantité de pellicules disponible, de nombre de décors ou de personnages, etc. 1 M€ pour un film qui n'est pas tourné en DVcam, même fabriqué avec une petite équipe, c'est 6 semaines de tournage à - 20% du minimum syndical ou 8 semaines à - 30% ou - 40%.

### **Vers un formatage dès la conception des projets.**

La difficulté, voire l'impossibilité de convaincre une télévision de rentrer sur un projet singulier, alliée à l'extrême paupérisation des films qui ne se font

---

<sup>20</sup> En 2006, sur les 52 films ayant obtenu l'Avance sur recettes, seuls 13 d'entre eux ont été financés par une chaîne de télévision en clair (contre 29 en 2004 par exemple). Vous trouverez en annexe la liste des projets de fiction retenus au 2<sup>o</sup> collège sur l'exercice 2007, afin de vous faire une idée des cinéastes l'ayant obtenu.

<sup>21</sup> Dans la période intermédiaire (entre 2001 et 2004), trois projets arrêtés ont donné un signal fort à la profession, quant à la quasi-impossibilité à financer un film « du milieu ». Il s'agissait de films entre 5 et 8 M€. Un film fantastique contemporain, un film en costume et un film pour enfants ; trois genres très différents nécessitant tous un certain coût. Les trois projets ont obtenu l'Avance sur recettes puis ont dû y renoncer, faute de financements nécessaires en provenance des télévisions.

qu'avec l'Avance sur recettes et une région, produit un formatage des projets dès leur écriture ou leur conception.

Il faut écrire des films qui puissent être financés par les télévisions, si l'on ne veut pas prendre le risque de devoir, soit abandonner son projet, soit le tourner dans des conditions qui le mettent en péril. D'une certaine façon, les télévisions n'ont même plus à intervenir frontalement sur le scénario.

La beauté du système, sa puissance, réside même en cela : dans la majorité des cas, les réalisateurs et leurs producteurs, ont intégré tout ou partie de leurs demandes implicites dès la conception du film.

Ces demandes implicites sont toutes liées au médium lui-même.

Le film doit pouvoir faire le plus d'audience possible à la télévision, à l'intérieur d'une grille pré-constituée. Il doit être consensuel, éviter les visions et les sujets trop personnels, être divertissant. Des histoires simples, de préférence linéaires, faciles à « pitcher » et qui, si possible, finissent bien.

Cela, c'est du côté du scénario.

Du côté de la fabrication, ils doivent être interprétés par des comédiens cotés sur le marché télévisuel, c'est-à-dire ceux qui font le plus d'audience pendant le film et pendant les talk shows qui les promotionnent, par exemple des comiques qui en sont issus.

Il va sans dire que nous n'avons aucune mésestime vis-à-vis des personnes qui mettent en œuvre cette logique. Nous sommes même les premiers à reconnaître que la cinéphilie de certains d'entre eux, leur goût sincère pour le cinéma, pondèrent considérablement la violence de la logique des directeurs d'antenne. Ils n'en sont pas pour autant un rempart.

Peu à peu, l'idée du cinéma comme voix minoritaire, comme *vision* personnelle du cinéaste qui s'adresse à des sujets spectateurs, comme recreation d'un monde de fiction, comme interprétation du monde contemporain, comme invention d'une forme cinématographique qui puisse en rendre compte ; tout cela est balayé, dissous, dilué, dans l'obligation de convaincre une chaîne de télévision dont l'intérêt premier est en opposition frontale avec cette définition.

L'idée même du film comme prototype, comme objet singulier et non reproductible, est condamnée à sa disparition dès lors qu'il est inféodé à un médium dont la logique est celle du flux, de la répétition, du déjà-vu, du produit de série.

### **Formatage à la réécriture.**

Dans nombre de cas, les réalisateurs intègrent donc tout ou partie des demandes implicites des télévisions dès la conception des projets.

Dans d'autres cas, le formatage peut avoir lieu plus tard.

Ici, le scénario est écrit plus librement, le désir du cinéaste moins corseté dès sa conception. Le scénario obtient l'Avance sur recettes, une région, des Minima Garantis d'un distributeur et d'un exportateur, parfois une réponse positive de Canal+. Malheureusement, en partie parce que l'Avance est d'un montant si bas qu'elle ne peut pas jouer son rôle de contre-pouvoir, il continue à manquer les 500.000 ou le million d'euros indispensable pour faire le film dans des conditions raisonnables. Le producteur se tourne alors vers les télévisions en clair qui ne sont pas complètement convaincues par le script mais qui laissent la porte entrouverte ou « suggèrent » quelques modifications. Le scénario est alors réécrit. Il est poli, affaibli, moins libre.

Dans le pire des cas, le projet demeure cependant trop singulier pour les chaînes hertziennes qui finalement le refusent. Seulement, entre temps, les auteurs se sont mis à écrire dans la langue qu'on attend d'eux. Et ce, à un moment où ils sont particulièrement perméables aux suggestions et aux critiques, parce que le scénario tout neuf est encore en train d'éclore. Et malgré le refus des chaînes, il leur est parfois difficile de revenir en arrière, tant leur effort a été grand pour se réapproprier intimement la demande.

### **Dépendance économique et intégration des normes esthétiques télévisuelles.**

On le voit, une majorité des films produits en France, parce qu'ils sont dépendants économiquement des télévisions, intègrent dès leur conception (écriture ou réécriture) un certain nombre de critères qui président au choix des décideurs de chaînes.

Ce sont les lois du marché, direz-vous.

Eh bien, justement non.

Car il ne s'agit pas ici des lois du marché cinématographique qui, même si elles peuvent être violentes, ne produisent pas esthétiquement des normes antagonistes avec le cinéma lui-même. Il s'agit des lois du marché télévisuel et cela change tout.

Et personne aujourd'hui n'est totalement à l'abri de cette dépendance économique et des normes esthétiques qui l'accompagnent :

- D'une part, parce que d'un bout à l'autre du spectre, tout le monde est tiré vers le bas par le paysage actuel de la production, l'obligation d'en rabattre sur la moindre ambition narrative ou formelle, et la qualité trop souvent médiocre des films qui en découlent. « *Si les films de Zidi étaient meilleurs, les miens le seraient aussi* », disait Godard dans les années 70. « *Et inversement* », aurions-nous envie d'ajouter. Oui, les cinéastes d'un pays ont toujours été interdépendants les uns des autres, pas seulement économiquement mais aussi esthétiquement.

C'est même la certitude qu'aucun cinéaste ne peut s'en tirer tout seul, qu'il n'y a pas, sur le terrain du cinéma, de pureté de l'artiste, que les réalisateurs sont en permanence dépendants du système de production et poreux au monde qui les entoure, stimulés par la réussite ou l'audace d'un grand film, et découragés par les mauvais ; c'est dans cette certitude que nous puisons l'énergie et le désir de nous battre.

- D'autre part, parce que même ceux qui résistent au système en refusant totalement cette dépendance économique et esthétique doivent penser leur film en fonction d'un coût qui leur permet de s'en exclure. (Coût aujourd'hui compris entre 500.000 et 1 ou 2 M€.)

Cela peut donner parmi les films les plus libres et les plus passionnants de ces dernières années, tous tournés soit en DVcam, soit sur une durée incroyablement courte et avec une équipe de moins de 10 personnes.

On pense à *L'Esquive* d'Abdellatif Kechiche, à *Dancing* de Pierre Trividic et Patrick Mario Bernard, *Pardonnez-moi* de Maïwen ou *Charly* d'Isild Le Besco.

Notons qu'à l'exception magnifique de *L'Esquive*, les trois autres films n'ont pas dû réunir à eux trois plus de 50.000 spectateurs. Car ensuite, même en cas de réussite artistique, c'est d'un bout à l'autre de la chaîne que les films à très petits budgets se retrouvent exclus du système.

De l'autre côté du spectre, du côté des films riches, il y en a aussi qui arrivent à trouver une vraie liberté de ton et d'esprit, tout en étant solubles avec les lois du marché télévisuel : films de divertissement ou grand sujet.

Et si cette liberté se conquiert à chaque fois grâce à l'énorme « cote » sur le marché de leur acteur principal, leur réussite trouve toujours sa source dans une véritable alliance, en termes d'exigence artistique et de foi dans le projet, entre l'acteur, le producteur et le réalisateur du film. (Jean Dujardin, Eric Altmeyer et James Huth ou Michel Hazanavicius pour *Brice de Nice* ou *OSS 117* – Djamel Debbouze, Jean Bréhat et Rachid Bouchareb pour *Indigènes* – Alain Chabat, Claude Berri et Alain Chabat pour *Didier*.)

Entre les deux, les cinéastes les plus talentueux ou les plus résistants de cette catégorie, bien que terriblement contraints par le système actuel, imaginent des ruses de sioux pour préserver, tant bien que mal, un petit espace de liberté par tous les moyens dont ils disposent.

Cela peut être :

- Une association ponctuelle entre un cinéaste et un groupe (André Téchiné, Claude Miller avec UGC) ;

- Une alliance entre un cinéaste et un « gros » producteur indépendant, ayant un catalogue de films suffisant pour pouvoir prendre des risques financiers importants sur leur société (Desplechin, Beauvois, Podalydès ou Audiard avec Pascal Caucheteux, Resnais avec Bruno Pesery, Ozon avec Fidélité, etc.) ;

- La création d'une société de production qui pérennise l'œuvre d'un cinéaste en mutualisant les risques sur plusieurs films (Truffaut hier, Claude Berri, Cédric Klapisch, Robert Guédiguian aujourd'hui).
- L'invention et la pérennisation d'un système de tournage produisant des films à des coûts extrêmement bas (Philippe Garrel aujourd'hui, Eric Rohmer hier) ; etc.

Tous ces cinéastes n'en demeurent pas moins terriblement corsetés par l'emprise des normes télévisuelles et diminués dans leurs aspirations par des contraintes contre-productives artistiquement parce qu'elles ne sont pas celles de leur outil.

### **Des contraintes fructueuses.**

Or des contraintes fructueuses, productives artistiquement, cela existe pourtant. Dans la même période, ces quinze dernières années, un homme en a même été la parfaite incarnation. Il s'agit de Pierre Chevalier qui a dirigé jusqu'en 2004 l'unité Fiction d'ARTE.

Il est intéressant de se pencher un instant sur le cadre de production des téléfilms ARTE initiés par Pierre Chevalier parce que cela a produit non seulement un nombre impressionnant de films réussis, mais aussi un certain nombre de films qui sont parmi les meilleurs de leur auteur, le tout pour des coûts de production pourtant très bas (entre 1,2 et 1,5 M€ par téléfilm unitaire).

Ironie du sort, c'est donc de la télévision qu'est né à la fois un petit laboratoire de recherches et l'un des pôles de résistance le plus performant aux normes télévisuelles<sup>22</sup>.

Ici, selon les cas, le projet était soit apporté par le réalisateur qui connaissait les règles du jeu de production, soit initié directement par Pierre Chevalier, notamment au sein d'une de ses collections (*Tous les garçons et les filles*, *Les Années lycée*, *Gauche/Droite*, ...) pour lesquelles il passait commande à un cinéaste avec quelques contraintes précises de récit. Cela pouvait être des contraintes d'époque, de thème, le passage obligé d'une séquence récurrente à tous les films d'une même collection, etc.

Pour le reste, cela s'accompagnait toujours des mêmes pratiques, qu'on pourrait presque appeler « des pratiques vertueuses » par opposition aux pratiques dégradées dont ce rapport se fait l'écho :

- Financement de l'écriture dès l'origine du projet.
- Trio (réalisateur / scénariste / producteur) dès le début de l'écriture.

---

<sup>22</sup> Même si l'on peut regretter que cela n'ait pas produit, par ailleurs, l'invention d'une forme spécifiquement télévisuelle, en particulier sérieelle.

- Guichet unique de production. (Pierre Chevalier disait « oui » ou « non » très en amont et ne revenait jamais sur sa décision. Un « oui » de sa part valait garantie que le film se ferait<sup>23</sup>.)
- Cadre de production très serré, mais connu dès la conception du projet.
- Rythme juste entre la fin de l'écriture et le début de la préparation.
- Liberté complète de casting.
- Décision originelle de produire un cinéaste et non un scénario.

Ces 7 règles d'or, associées à la personnalité de Pierre Chevalier, ont produit ce qui restera sans doute comme le plus beau catalogue de films d'auteur à petit budget du début des années 90 à 2005. Citons parmi eux :

*Le Péril jeune* de Cédric Klapisch, *Les Roseaux sauvages* d'André Téchiné, *US GO Home* et *Beau Travail* de Claire Denis, *Eau froide* d'Olivier Assayas, *Travolta et moi* de Patricia Mazuy, *Ressources humaines* de Laurent Cantet, *Marius et Jeannette* de Robert Guédiguian, *Petites* de Noémie Lvovsky, *Son frère* de Patrice Chéreau, *Adieu* d'Arnaud Desplantes, *Léo en jouant dans la compagnie des hommes* d'Arnaud Desplechin, *Les Amants réguliers* de Philippe Garrel, *L'Age des possibles* et *Lady Chatterley* de Pascale Ferran, *Bamako* d'Abderrahmane Sissako<sup>24</sup>.

Notons enfin, par pure hypothèse, qu'il suffirait qu'une de ces 7 règles soit remise en cause sous la pression de la direction de l'antenne d'ARTE - nous pensons en particulier à la liberté de casting – pour que la beauté tout entière de l'édifice soit mise à mal.

### **Surinvestissement de l'objet scénario. Sous-estimation du talent du cinéaste.**

Cette décision de produire un cinéaste avant de produire un scénario est une pratique de plus en plus rare en France.

Au même moment, on assiste à la fois à une dévalorisation du scénariste et à la sous-estimation complète des qualités de metteur en scène du réalisateur.

Et ce, au profit de quoi ? de qui ?

Lors de la recherche de financement, au profit de l'objet scénario lui-même qui est surinvesti par tous les décideurs. L'objet scénario se transforme alors

---

<sup>23</sup> « C'est une différence énorme car l'intégralité de l'énergie du réalisateur peut être consacrée à la conception puis à la fabrication du film. On n'est plus dans la situation de devoir plaire sans cesse aux membres des commissions, aux décideurs des télé, etc. On a une mission et une seule : « faire le meilleur film possible ». Donc d'une part, l'énergie est au bon endroit et de plus la confiance de Pierre Chevalier tire le projet vers le haut. »

<sup>24</sup> Tous ces films, dont certains sont sortis en salles, ont été initiés par Pierre Chevalier et financés par l'unité Fiction d'ARTE.

en une sorte de contrat d'assurance qui (r)assure chaque décideur face aux risques qu'il prend en participant au financement du film.

C'est du scénario dont on va parler, lui qu'on va critiquer ou tenter de faire modifier, mais toujours comme si c'était un objet clos et non une étape transitoire ayant vocation à être transformé par le processus artistique du film. Incarné, mis en scène, transcendé, dans le meilleur des cas, par le cinéaste qui porte le projet.

De plus en plus souvent, les films précédents du réalisateur, même quand il s'agit de réussite artistique indéniable, semblent être tombés dans l'oubli. A l'exception notable de l'Avance sur recettes, l'amnésie est partout.

Le secteur tout entier semble avoir oublié qu'un projet personnel porté par n'importe quel grand cinéaste donnera, presque à coup sûr, un film passionnant ; là où un scénario très réussi, réalisé par un piètre réalisateur, donnera, presque à coup sûr, un film assez médiocre.

Ou alors, hypothèse paranoïaque mais non sans charme : ils ne l'ont pas oublié du tout mais les enjeux sont ailleurs. Et leur volonté de ramener le réalisateur au statut lui aussi de technicien, de simple exécutant d'un film dont les choix se décident ailleurs, est le moyen le plus sûr qu'ils aient trouvé pour contrôler les films eux-mêmes, sans s'embarrasser d'un point de vue singulier ou de la moindre exigence artistique.

Si cette hypothèse, continuons à l'appeler « paranoïaque », devait se confirmer, alors nous devrions logiquement assister dans les années qui viennent à une vaste offensive contre le *final cut* du réalisateur, qui est la pierre de touche de tout le système juridique du cinéma français<sup>25</sup>. Et que tant de cinéastes étrangers, et en particulier américains, nous envient.

### **De l'effet de cette sous-estimation sur les premiers films.**

Notons que cette sous-estimation des qualités de mise en scène du réalisateur peut se révéler particulièrement catastrophique quand il s'agit des premiers films. Les courts-métrages des jeunes réalisateurs sont systématiquement sous-estimés, y compris pour les plus talentueux d'entre eux. L'objet-scénario étant surinvesti, un scénario efficace de quelqu'un n'ayant jamais tourné sera toujours plus facile à financer qu'un scénario moins performant d'un jeune réalisateur dont les courts-métrages ont pourtant été reconnus partout.

---

<sup>25</sup> Selon le droit français, le *final cut* ou montage final doit être trouvé d'un commun accord entre le réalisateur et le producteur. Dans les faits, en cas de désaccord, cela donne une voix prépondérante au réalisateur. Dans la plupart des autres pays (notamment les Etats-Unis) cette décision finale appartient au seul producteur, via le copyright.



### **De l'obligation du casting.**

Nous l'avons vu, les télévisions conditionnent leur entrée dans le financement d'un film à deux critères décisifs : le scénario d'une part, et le casting d'autre part.

Regardons d'un peu plus près ce que cette obligation de casting, c'est-à-dire la distribution de comédiens « cotés » sur le marché dans les rôles principaux, voire secondaires, a comme effet à la fois sur la qualité des films, le rythme interne de leur fabrication, l'accroissement du pouvoir des comédiens (et de leurs agents), et le renouvellement ou le non-renouvellement des talents.

1. La liberté totale de casting est devenue en France une exception.

Or cette liberté du réalisateur de choisir les interprètes de son film en fonction de la cohérence artistique du projet, de son désir de filmer telle ou telle personne (ou telle ou telle vedette), de sa capacité à susciter la rencontre parfois miraculeuse entre un acteur et un rôle, entre un acteur et lui-même, cette liberté ne fait qu'une avec la mise en scène elle-même.

Un bon casting, c'est-à-dire un casting qui soit en cohérence profonde avec le projet, participe toujours de la réussite artistique d'un film, et ce dans des proportions souvent immenses bien qu'inquantifiables.

Cet empêchement fait aux réalisateurs de choisir leurs comédiens en toute liberté ou l'intégration par eux, dès la conception du projet, de cette nouvelle norme participe fortement de la baisse de qualité des films.

2. Cette obligation de casting, qui conduit à une concentration de presque tous les rôles principaux sur la même liste de 30 ou 50 noms (toutes générations confondues), a toutes sortes d'effets structurels. Citons-en trois :

- Cette concentration réduit, dès la conception des films, le champ des possibles, en termes de personnages, d'imaginaire ou de milieux sociaux, en fonction de cette liste préexistante.

- Elle use les comédiens connus dans trop de films, trop souvent médiocres, et les surexpose dans un système promotionnel parfois avilissant. Cela affaiblit d'autant le désir qu'on peut avoir pour eux, qu'il s'agisse ici du désir des réalisateurs ou de celui des spectateurs.

- Enfin, nous l'avons vu, elle soumet tout le monde à leur emploi du temps surchargé.

3. La troisième conséquence de cette obligation de casting (et la concentration qui en découle) est un accroissement considérable du pouvoir des vedettes, directement lié à leurs capacités à susciter les financements sur leur nom. A première vue, il serait tentant de penser que ce pouvoir n'est ni bon ni mauvais en soi, et qu'il n'est que ce que l'on en fait.

On a déjà vu que cela pouvait produire des effets bénéfiques, quand ce pouvoir est mis au service d'un projet singulier, porté par un nouveau trio acteur/producteur/réalisateur.

Dans d'autres cas, les effets sont plus nocifs.

Les comédiens-vedettes ayant souvent droit de vie ou de mort sur un projet, ils s'apparentent de plus en plus à un guichet supplémentaire. Et qui dit nouveau guichet, dit : critiques sur le scénario, suggestions, à l'occasion demande explicite de réécriture.

Or ici, c'est en général moins le scénario pris dans sa globalité, que le personnage qu'ils auront à incarner à l'écran qui compte à leurs yeux. Et l'on ne compte plus les histoires qui circulent à ce propos :

Comment tel scénariste réputé a quitté un projet sur lequel il avait passé plus d'un an, quand le producteur et le réalisateur du film ont accepté de reprendre intégralement le scénario à la demande de l'acteur-vedette, demande que le scénariste jugeait en complète incohérence avec l'esprit même du projet. Comment tel autre a été engagé pour réécrire, à l'intérieur d'un scénario abouti et déjà en partie financé, le personnage féminin principal afin de satisfaire les exigences de la comédienne-vedette et comment son entretien d'embauche a eu lieu en présence de la vedette et de son agent, etc.

Ce nouveau pouvoir place donc les comédiens « bankables » dans une posture de responsabilité grandissante puisque leur choix ou leur refus influe très directement sur le paysage de la production.

Par héritage culturel, cette responsabilité en France a toujours été davantage du côté des producteurs et des cinéastes. Ici aussi, le nouveau modèle est donc plutôt à chercher du côté du cinéma américain, avec les possibilités de contre-pouvoir que les stars peuvent produire. A ceci près qu'aux Etats-Unis, le pouvoir des vedettes s'accompagne de la puissance des producteurs de cinéma, là où ici le pouvoir des producteurs ne cesse de s'affaiblir au profit de celui des décideurs télévisuels.

Notons enfin que cet accroissement de pouvoir ne fait qu'un avec celui de leur agent, et en particulier les plus puissants d'entre eux, dont les intérêts financiers immédiats sont davantage liés au montant des cachets qu'à la qualité des films.

4. La quatrième conséquence de cette obligation de casting est le problème très massif que cela pose en termes de renouvellement des talents.

Ici, en un seul coup, les limites du système sont atteintes : car comment faire accéder des comédiens moins connus au statut de vedette, alors qu'on n'a pas le droit de les choisir ?

Enfin, ici comme ailleurs, cette concentration sur quelques noms s'accompagne d'une bipolarisation entre d'un côté les comédiens les plus cotés, et de l'autre, tous les autres, qui ont les plus grandes difficultés à accéder aux rôles.

Dans le même temps, cela défait les liens entre les différents corps de métier, quand sur un même film cohabitent des techniciens très mal payés et des vedettes très bien payées. Et cela divise les comédiens entre eux, dans le cas malheureusement trop courant où la présence à l'affiche de vedettes payées très cher s'accompagne d'une dégradation des conditions d'engagements des autres comédiens qui se retrouvent parfois à des tarifs proches du minimum syndical.

Sur le terrain du casting, comme sur celui du scénario, cette soumission sans partage aux lois du marché télévisuel nous paraît en antagonisme profond avec ce qui a toujours fait la beauté, la puissance et le charme du cinéma.

En transformant les comédiens en cours de la bourse, le système actuel tente de nous faire croire qu'ils sont remplaçables ou interchangeableables en fonction de leur cote et qu'ils n'ont besoin ni du désir, ni du regard, ni de l'accompagnement du metteur en scène.

En dépouillant tout ce qui faisait la beauté parfois irrationnelle de la relation qui unit un acteur et un cinéaste, il soumet tout le monde à une logique qui ne peut être réellement satisfaisante pour personne, même si les acteurs connus peuvent avoir l'impression fugace d'en être les premiers bénéficiaires.

## **Conclusion écriture et conception.**

**« Le milieu n'est plus un pont mais une faille. »**

La situation actuelle de la production et les récentes évolutions du secteur produisent donc une bipolarisation entre :

- D'un côté, des films riches, confortablement ou très confortablement financés, et solubles avec les lois du marché télévisuel.
- De l'autre, des films pauvres, à petit, très petit ou moyen budget, mais dont le trait qui les relie est le sous-financement entre le devis souhaitable pour le film et son budget réel. Ceux-là sont sous-financés parce que considérés comme trop singulier pour les télévisions, même si nombre d'entre eux ont été conçus, au départ, dans l'espoir d'être financés par elles.
- Entre les deux, la catégorie des films à budget intermédiaire correctement financés ne cessent de se réduire<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Sur la catégorie de films entre 4 et 7 M€, on est passé de 49 films produits en 2004 à 19 films en 2006.

Des deux côtés du spectre, on assiste à des pratiques dégradées lors de l'écriture et de la conception des films, même si les raisons n'en sont pas les mêmes.

Du côté des films pauvres :

- Leur paupérisation entraîne des rythmes d'écriture soumis au financement de cette écriture.
- La peur de ne pas trouver les financements nécessaires produit un déplacement des questions et un décentrage des désirs de leur réalisateur.
- L'affaiblissement des producteurs et leur engloutissement dans les problèmes de financement tendent à transformer l'exigence artistique en une affaire personnelle, portée par les seules épaules du cinéaste et de ses plus proches collaborateurs.
- L'ambition de tous se dissout dans la nécessité économique.

Du côté des films riches :

- La facilité de financement d'un certain nombre d'entre eux entraîne un manque d'exigence, nuisible à la qualité du scénario.
- Leur soumission complète aux lois du marché télévisuel les enferme dans des normes de narration, de mise en scène et de casting, qui ne sont pas celles de leur outil.
- Le pouvoir d'entrepreneur des producteurs s'efface au profit de celui des diffuseurs.
- La logique du produit de série s'insinue partout.

Notons que, de chaque côté, des auteurs (réalisateurs et scénaristes), des producteurs et des acteurs mettent une énergie considérable à résister aux logiques, ici dessinées à grands traits, du système.

Cette bipolarisation des budgets et des pratiques s'accompagne d'un cloisonnement de plus en plus étanche (un peu comme la coque du Titanic) entre les deux familles de film : cloisonnement des personnes, cloisonnement des structures, cloisonnement des films eux-mêmes.

**Le cloisonnement des personnes**, c'est celui des réalisateurs, des scénaristes, des techniciens et même aujourd'hui des acteurs.

Elle tend à fracturer le cinéma français en deux camps de plus en plus refermés sur eux-mêmes. Le pont qui reliait les deux rives et permettait le passage d'une rive à une autre s'est réduit dans de telles proportions que plus grand monde ne passe.

Les réalisateurs passent de moins en moins d'une famille de films à une autre, soit dans le sens d'une montée en puissance en termes de budget pour

les cinéastes estampillés « auteur », soit dans le sens d'une liberté accrue en fonction de tel ou tel projet, en passant d'un film à gros budget à un film à petit budget.

Ce cloisonnement entre les réalisateurs s'accompagne désormais d'un cloisonnement des scénaristes et des techniciens qui se retrouvent eux aussi de plus en plus souvent catalogués, et donc enfermés, dans un camp ou dans l'autre. Enfin, phénomène encore plus récent, on assiste maintenant à un cloisonnement des acteurs et, à l'exception notable de quelques noms, le passage ne se fait plus guère ici non plus.

Cette frontière presque étanche accentue évidemment la richesse et la pauvreté des membres de chaque camp. Car les possibilités de mutualiser les revenus par individu, en étant par exemple mal payé sur un film mais correctement sur un autre, se réduisent elles aussi.

**Le cloisonnement des structures**, c'est celui des sociétés de production où il est, là aussi, devenu trop rare qu'une même société produise des films appartenant aux deux familles distinctes. De moins en moins de producteurs arrivent à mutualiser les risques en produisant dans la même période un film pauvre et un film riche ; soit un film d'auteur et un film commercial.

Les producteurs de films exclusivement commerciaux ne veulent plus entendre parler d'un projet réalisé par un « auteur », même cher et à vocation commerciale. Trop singulier, trop compliqué à financer, trop risqué.

De l'autre côté, les « petits » producteurs dont les sociétés survivent dans des conditions financières de plus en plus précaires, n'arrivent pas à accéder au marché des films riches.

Entre les deux, quelques « gros » producteurs indépendants subsistent vaillamment, même si l'on ne peut s'empêcher de redouter qu'ils soient de moins en moins nombreux, à terme, à habiter cette belle zone intermédiaire.

**Enfin, ce cloisonnement est avant tout celui des films eux-mêmes** qui sont rangés, le plus souvent dès leur conception, dans une case ou dans une autre.

Cette dichotomie absurde entre deux familles de cinéma rend très difficile de travailler dans l'entre-deux. Par exemple, un film à vocation commerciale mais avec un vrai travail d'écriture, ou un film proposé par un réalisateur catalogué auteur mais qui aurait vocation à s'adresser au plus grand nombre.

Un scénariste constate aujourd'hui que certains producteurs vont jusqu'à payer un synopsis pour être sûr de savoir dans quelle catégorie le film doit être rangé, avant de s'engager dans un contrat d'écriture définitif.

Pour ces producteurs-là, le mot « auteur » est devenu un gros mot ; tandis qu'aujourd'hui comme hier les qualités de mise en scène ou d'interprétation

d'un film commercial ne seront jamais reconnues à leur juste valeur, ni par la critique, ni d'ailleurs le plus souvent par la profession elle-même.

Ce cloisonnement et cette bipolarisation entraînent une standardisation des films aux deux extrémités du spectre. Les projets qu'on identifie facilement comme appartenant à l'une ou l'autre des deux catégories ont tendance à être plus faciles à financer. Cela se vérifie dès qu'on essaie de mettre en production un projet dérogeant aux « cases » traditionnelles.

Ainsi, dans la catégorie des films commerciaux, est-il de plus en plus difficile de produire un « mélo » ou un film à fortes connotations sociales. « Trop triste », « trop sombre », « pas assez distrayant » vous objecteront les chaînes. À l'inverse, un film d'auteur n'aura pas forcément intérêt à être une comédie. « Trop léger », « sans nécessité », risquent de vous dire les commissions. Poussé à sa logique extrême, le système tend à produire d'étranges *packaging* d'un contenu, d'un genre, et d'un budget. En favorisant la caricature des deux côtés, cela détourne les spectateurs, pourtant nombreux, qui restent attachés à la conception du cinéma comme art populaire.

Au même moment, les films à petit budget sont de plus en plus ghettoïsés. Dès leur financement, tout le monde sait qu'ils ne sortiront le plus souvent que sur 30 ou 40 écrans, les condamnant à des entrées confidentielles. La tentation est grande alors pour les cinéastes de ces films-là de ne plus penser du tout la place du spectateur. Cette ghettoïsation, comme n'importe quelle autre, porte en elle la logique du repli sur soi, et accélère le cercle vicieux qui peut conduire, à moyen terme, à la disparition pure et simple de cette catégorie de films.

On voit donc bien que cette bipolarisation, en effaçant peu à peu du paysage les films d'auteur « du milieu », ne produit pas seulement la disparition des films eux-mêmes.

C'est aussi l'effacement :

1. Du milieu comme creuset des pratiques les plus favorables au plein épanouissement des films.

Ces « pratiques vertueuses » placent au centre de la conception et de la fabrication des films, à la fois le goût de l'exigence partagée et les singularités du langage cinématographique.

Cette singularité de langage, les films riches ne sont pas les mieux placés pour y accéder puisqu'ils sont soumis frontalement aux normes économiques et esthétiques des diffuseurs télévisuels.

Tandis que les films drastiquement sous-financés, qui sont dans une économie de survie, n'ont tout simplement pas les moyens de leurs exigences.

C'est donc, en toute logique, les films d'auteur dont le financement est en cohérence avec les besoins du projet (quel qu'en soit le budget, petit, moyen ou gros) qui sont les garants les plus naturels de ces pratiques vertueuses, dont nous avons vu qu'elles ne cessent de se dégrader et qu'elles se transmettent de plus en plus mal.

2. C'est aussi l'effacement du milieu comme pont entre les films et entre ceux qui les font. Ce pont tend à devenir une faille. Et l'on peut redouter, à terme, un cloisonnement si complet que chaque camp vivra retranché de chaque côté des deux rives.

3. C'est enfin l'effacement progressif de la conception même du cinéma comme art populaire. Dès lors qu'une catégorie de films n'arrive plus à accéder au plus grand nombre et que l'autre se détourne de la conception du cinéma comme art, la notion même d'art populaire vole en éclats.

Or cette conception qui fondait notre attachement au cinéma n'a jamais fait qu'une avec l'idée d'un terreau culturel commun à tout un pays.

Sur ce point précis, il s'agit de la rupture la plus radicale que le cinéma français ait connu depuis son invention, une rupture avec son héritage le plus glorieux, celui qui relie Lumière et Méliès à Pialat et Resnais.<sup>27</sup>

Notons que les cinéastes « du milieu » ont toujours eu à la fois une fonction protectrice envers l'œuvre de cinéastes plus radicaux<sup>28</sup> et n'ont jamais gêné le succès de cinéastes plus commerciaux.

Dans cette disparition progressive du milieu, cette ghettoïsation des films d'auteur et cette surexposition des films commerciaux, le commerce bien sûr a tout à y gagner, le cinéma, et la culture française tout entière, tout à y perdre.

---

<sup>27</sup> En passant par Feuillade, Abel Gance, Duvivier, Carné, Renoir, Grémillon, Becker, Cocteau, Max Ophüls, Melville, Tati, Truffaut, Chabrol, Sautet, Demy et plus récemment, Téchiné, Tavernier, Chéreau, Desplechin ou Audiard, etc. (liste non exhaustive).

<sup>28</sup> Bresson, Godard, Rohmer, Franju, Eustache, Cavalier, Garrel, Akerman, Dumont, etc.

## La production.

**Où l'on comprend mieux après l'expertise « écriture » qu'une large partie de la dégradation des pratiques au moment de la conception provient des problèmes de financement et donc de production des films. Où l'on est avide d'avoir le point de vue des producteurs sur leur propre secteur.**

On vient de le voir, l'écriture et la conception des films sont, plus que jamais, soumises aux aléas du financement et de la mise en production. Les producteurs ne sont évidemment pas dupes des conséquences d'une telle situation sur la qualité des films. La plupart de ceux que nous avons rencontrés en sont même parfaitement conscients. Et le déplorent.

Ils en ont d'autant plus conscience que leurs propres pratiques d'accompagnement des films ont subi une dégradation notable ces dernières années.

Jusqu'à encore récemment, ils parvenaient en effet à partager leur temps entre les tâches qui relevaient de la fabrication directe des films et celles qui concernaient spécifiquement leur financement.

C'était même tout l'intérêt et la diversité de leur métier. D'un côté, ils devaient réunir puis gérer le mieux possible un ensemble de moyens financiers autour du projet; de l'autre, à chaque période de fabrication successive (écriture, préparation, production, postproduction), ils partageaient la responsabilité de ce qui allait déterminer le film le plus directement et de la façon la plus visible.

A ce titre, le métier de producteur revêtait toutes les caractéristiques de l'artisanat, au sens le plus noble du terme.

Bien sûr, tout ne s'est pas perdu, et encore aujourd'hui, les producteurs assument un rôle d'accompagnement primordial. Mais les conditions d'exercice de leur métier ont subi de telles transformations au cours des dix dernières années que les nouveaux usages déséquilibrent leur activité, pervertissent leur désir de film et vont jusqu'à modifier les relations qu'ils entretiennent avec les auteurs.



Et pourtant a-t-on jamais produit autant de films en France qu'aujourd'hui ? En quoi la situation des producteurs a-t-elle pu se dégrader alors que les régions n'ont pas cessé d'étoffer leurs investissements, que les fonds collectés par les Sofica ont régulièrement augmenté et que le crédit d'impôt est venu renforcer le dispositif de soutien à la production, le tout dans un pays où les obligations d'investissement des chaînes de télévision en garantissent la diversité ?

Quelles dérives peut-on pointer dans l'évolution du secteur pour expliquer qu'il soit aussi difficile de produire de bons films ?

## **I. Expériences concrètes.**

### **1. La multiplication des guichets, la complexité des montages financiers.**

Rappelons que la décision de mise en production appartient au producteur. C'est même originellement l'une de ses prérogatives. S'il la prend, c'est qu'il considère, d'une part, que l'intérêt artistique du projet lui donne un potentiel suffisant d'exploitation, d'autre part qu'il pourra plus ou moins en boucler le budget de fabrication.

Pour réunir le financement, il s'adresse à différentes sources ou guichets. Chaque fois qu'il dépose une demande, le projet est étudié artistiquement et financièrement. En fonction des guichets, l'examen prend de 1 à 6 mois ; on peut lui demander des informations complémentaires ou des garanties spécifiques, chacun des guichets ayant ses propres règles de fonctionnement.

Qu'il soit obtenu par une décision collégiale ou individuelle, chaque nouveau financement débouche généralement sur un chiffrage puis sur une négociation contractuelle entre le producteur et l'investisseur. Dans la plupart des cas, le projet doit être configuré en fonction d'obligations réglementaires précises, liées à la nature de l'activité de l'investisseur, à la structure de son capital ou encore à son origine institutionnelle.

La recherche de financement implique donc que le producteur connaisse ces règles et s'informe régulièrement de leur évolution. Cette technicité peut être considérée comme une donnée naturelle de l'exercice, et, à l'occasion, constituer ce qui fait son piment. Et pour peu que le producteur sache développer des liens de confiance avec les décideurs en place, la définition du mode de partenariat autour du film peut être l'occasion d'une certaine créativité.

Or, depuis une dizaine d'années, la recherche de financement pour les films d'auteur n'a plus rien d'une partie de plaisir. Elle prend même, le plus souvent, des allures de casse-tête.

D'abord, les producteurs sont obligés de chercher leur financement auprès d'un nombre toujours accru de guichets.

Pour schématiser, jusqu'au milieu des années 90, il était encore possible pour un nombre significatif de films d'auteur dont le budget se situait entre 2 et 4 M€ de trouver l'intégralité de leur financement auprès de quatre ou cinq guichets. L'Avance sur recettes, un préachat de Canal+, une coproduction avec une chaîne hertzienne et la présence d'un distributeur, par exemple, pouvaient suffire.

Aujourd'hui, le budget de ce type de films se situe entre 3 et 5 M€, leur coût de fabrication n'ayant pas cessé d'augmenter, en raison notamment de l'inflation des cachets des acteurs et des techniques de post-production.

Et, dans le même temps, ils sont devenus beaucoup plus difficiles à financer. D'abord parce que l'enveloppe moyenne de l'Avance sur recettes n'a pas augmenté depuis près de 15 ans (autour de 400 000 € par film). Ensuite parce que les chaînes de télévision rentrent moins facilement en coproduction sur ces films-là, notamment en raison du nombre beaucoup plus important de films produits dans la tranche de budget supérieure. Quand elles le font, leurs investissements ont stagné voire diminué sur cette tranche budgétaire. Enfin, les Minima Garantis (MG) versés par les différents mandataires (salle, vidéo et ventes internationales) suivent plus ou moins la courbe des entrées des films de cette catégorie et ont donc une légère tendance à baisser.

Pour atteindre leur financement, les producteurs doivent donc avoir systématiquement recours à une ou deux régions supplémentaires, et envisager la plupart du temps de monter une coproduction sur un ou plusieurs territoires européens. Le bouclage final s'effectue auprès d'Eurimages ou bien de Sofica, parfois plusieurs par film.

Plus l'argent arrive tard, plus il coûte cher. Certains organismes financiers ou filiales de banque se sont spécialisés dans le financement des contrats escomptés. Et il n'est pas rare – pour ne pas dire systématique – qu'une part significative du coût de fabrication d'un film soit ainsi absorbée par les frais financiers<sup>29</sup>.

Pour les producteurs, la multiplication des guichets ne s'accompagne donc pas d'une multiplication des revenus. L'idée reçue qu'elle aurait permis la progression de leurs marges de fabrication est totalement fausse. La plupart

---

<sup>29</sup> Canal+, par exemple, s'engage contractuellement sur les films avant leur tournage, mais ne paie l'intégralité de leur investissement que 45 jours après la sortie du film. Cela oblige la quasi-totalité des producteurs à escompter leur contrat auprès d'un établissement de crédit sur une durée moyenne d'un an. Avec des taux d'escompte annuel compris entre 7% et 8%, l'on voit bien la manne que représentent les obligations d'investissement de Canal+ dans le cinéma français, pour ces établissements de crédit.

des nouveaux guichets apparus ces vingt dernières années ont, dans le meilleur des cas, pallié la dégradation des autres sources.

Mais surtout, en se diversifiant, les sources de financement ont rajouté, aux contraintes existantes, des règles ou des exceptions de plus en plus difficiles à combiner sur un même projet.

C'est assez simple à comprendre puisqu'elles découlent de logiques différentes et parfois concurrentes. Comment par exemple réunir sur un même film deux aides régionales, quand chaque région demande que la majorité du tournage se déroule sur son territoire ? Comment réunir deux Sofica autour d'un projet péniblement financé quand l'une et l'autre imposent au producteur des garanties sur les mêmes assiettes de recettes ? Comment rendre compatibles les contraintes liées à des sources de financement venant de 3 pays différents ?, etc.

On imagine bien quels types de pratiques peuvent découler d'un système où les contraintes imposées sur les conditions de financement deviennent contradictoires. La capacité des producteurs à tordre les économies et les modes de fabrication de leurs films n'étant pas infinie, le jeu de billard à sept bandes dans lequel ils doivent s'inscrire, les oblige parfois à inventer des stratégies d'occultation ou de maquillage, le plus souvent spécifiquement pour contourner une réglementation en leur défaveur.

Et c'est ainsi que s'installent des habitudes de travail fondées moins sur l'analyse ou la pensée spécifique à chaque projet que sur une intégration préalable des contraintes économiques, et des réflexes parfois viciés qui en découlent.

Parmi ces réflexes, une pratique répandue empoisonne le secteur. Il s'agit des devis « gonflés ». La difficulté pour les producteurs à estimer à l'avance les financements qu'ils pourront obtenir les conduisent trop souvent à gonfler le devis de leurs films. Cela peut être un moyen pour eux d'obtenir un montant plus important de la part de certains investisseurs, ainsi que la possibilité de garder une part plus importante sur les recettes à venir, en faisant apparaître un apport propre plus élevé.

Et il n'est pas rare, à la commission d'agrément définitif, de voir des rendus de comptes, c'est-à-dire un coût réel de fabrication, inférieurs de plusieurs millions d'euros au devis de production sur les films les plus chers, notamment de la part de certains producteurs particulièrement coutumiers du fait.

Enfin, la multiplication des guichets conduit à une mise sous contrainte du travail artistique. Certains guichets, notamment européens, appliquent par exemple des systèmes de points prenant en compte la composition des équipes en fonction des nationalités. Sur tel ou tel territoire, pour obtenir tel ou tel financement dans le cadre de coproductions bipartites, il faut qu'une proportion vérifiable des équipes en soit originaire ou résidente.

Il faut ainsi parfois trouver *obligatoirement* des acteurs en Belgique ou un compositeur anglais pour sécuriser le financement d'un film. Même si l'on ne conteste a priori en rien la compétence ou le talent de ces artistes, force est de reconnaître que la prévalence d'enjeux de financement sur la composition d'un casting ou le choix d'un musicien fait glisser toute la logique du travail.

*« La plus grande difficulté aujourd'hui pour un producteur indépendant, c'est la complexité des montages financiers : 20 sources différentes sur mon dernier film. Et, pour chaque guichet, il y a des délais de réponses hallucinants. Cela devient très difficile d'être disponible pour les questions artistiques parce qu'on est sans cesse pris dans l'attente de ces réponses. Au mieux, on boucle juste avant le tournage et l'on s'aperçoit alors qu'on a laissé passer une partie du processus de préparation du film. »*

Le temps et l'énergie consacrés par le producteur à cette course d'obstacles se fait évidemment au détriment de sa contribution aux choix artistiques et à l'accompagnement indispensable du réalisateur.

Cette recherche de financement se poursuit parfois pendant tout le tournage et jusqu'à la postproduction. Combien d'anecdotes, malheureusement vraies, attestent de cette course effrénée, comme celle de tel ou tel producteur obligé de s'éclipser avant la fin d'une projection de travail pour courir à un énième rendez-vous de financement ?

Et sur les films à gros budget, direz-vous, est-ce vraiment différent ?

La logique voudrait en effet que plus un film est cher, plus nombreuses soient ses sources de financement.

Eh bien, non.

Actuellement, une large proportion de films dont le budget est supérieur à 10 M€ parvient à se financer beaucoup plus simplement, à partir de 4 ou 5 sources : un groupe qui détient tous les mandats, Canal+, une chaîne hertzienne et le crédit d'impôt par exemple.

La multiplication des guichets est l'apanage d'une certaine catégorie de films, les plus singuliers ou les moins solubles avec les lois du marché télévisuel.

## **2. Les délais de réponse, la détérioration de l'interlocution.**

A la multiplication des sources de financement s'ajoute un autre facteur : l'allongement des délais pour obtenir une réponse de la part des différents guichets.

Chaque guichet a ses propres règles de fonctionnement.

Certains sont organisés en commissions sélectives qui se réunissent à date fixe. C'est le cas de toutes les aides sélectives du CNC, des régions et

d'Eurimages<sup>30</sup>. Les dates sont alors connues plusieurs mois à l'avance, ainsi que la composition des membres de la commission.

D'autres obéissent à des calendriers plus opaques, quand la décision appartient à un seul individu ou à un groupe restreint (chaînes hertziennes, Sofica, etc.). Pour examiner la masse des projets qui leur parviennent, tous font appel à des lecteurs extérieurs. L'identité de ces lecteurs n'est jamais communiquée, et très rarement leurs fiches de lecture. Qui sont-ils ? Quelle est leur influence réelle ? Mystère. En tout cas, l'examen par un ou plusieurs d'entre eux est devenu aujourd'hui le préalable systématique à l'avis du décideur final.

Cela augmente d'autant les délais de réponse qui ne cessent de s'allonger. En particulier, pour les projets les moins immédiatement « vendeurs ».

Pour ce type de films, les décideurs donnent de plus en plus l'impression de jouer la montre. Des mois entiers à attendre que tel ou tel décideur ait lu ou fait lire, que tel ou tel autre en ait parlé à un troisième.

Or plus le temps de recherche de financement augmente, plus celui de la préparation effective a tendance à diminuer parce que d'autres contraintes (disponibilité des acteurs, saison de tournage, etc.) obligent à tourner à une période donnée.

Enfin et surtout, le système tout entier, sans qu'on puisse en accuser personne, empêche les producteurs de rester conquérants dans la recherche de financement et les conduit à une forme de dépossession de la maîtrise des rythmes de fabrication des films.

Or cette maîtrise du temps, cette recherche de cohérence entre l'objet produit et les rythmes de production, aura une influence très directe sur la qualité du film terminé. Par son talent à encadrer les différentes étapes d'écriture, à financer au bon moment la recherche de décors ou de casting, par son anticipation de plans de financement alternatifs, par sa capacité à convaincre rapidement les financiers potentiels, le producteur, dans le meilleur des cas, imprime à la vie du film son rythme propre et le marque de son empreinte d'une façon déterminante.

Peu à peu, l'accroissement des délais de réponse a donc force de loi.

La croyance des producteurs dans leur capacité à lever des financements suffisamment tôt pour rester maître des rythmes et des tempos s'émousse. Sans cesse, des tournages sont décalés. Certains acteurs quittent le navire en cours de route. Des techniciens réservés sur une période donnée partent sur

---

<sup>30</sup> C'était aussi le cas d'ARTE, mais la chaîne a décidé récemment d'assouplir son calendrier de décision.

d'autres films. L'attente transforme peu à peu le désir du film en Désert des Tartares.

*« On a de plus en plus souvent l'impression de faire un film non pas avec des partenaires financiers mais contre eux. »*

Dans le même temps, les discussions de fond sur un projet avec chaque « partenaire » potentiel se sont dégradées. Et il est de plus en plus difficile pour un producteur d'obtenir des réponses précises.

Il y a des exceptions bien sûr, qui tiennent toujours à la personnalité de l'interlocuteur, mais le constat reste unanime : l'allongement des délais installe des habitudes fatalistes et lamine lentement ce qui constitue l'origine même du projet pour ceux qui le partage : le désir du film, son sens, et l'énergie qu'il génère.

### **3. Des rapports dégradés avec les agents artistiques.**

Cette impression de produire un film non pas *avec* des partenaires financiers mais *contre* eux trouve un prolongement inattendu sur le terrain du casting.

Il semble en effet que les relations entre les producteurs et les agents artistiques des comédiens-vedettes se soient, récemment, sérieusement dégradées, en particulier avec les plus puissants d'entre eux.

On assiste ici à un retournement de situation qui pourrait être comique s'il n'était pas aussi pénible à vivre au quotidien : agents plus difficiles à joindre que les artistes qu'ils représentent, concurrence entre les agents au sein d'une même agence, délais de réponse interminables, informations floues, non prise en compte des spécificités du film et possible absence de réflexion sur ces enjeux artistiques.

L'ambition de certains agents aujourd'hui semble être moins la qualité de l'interprétation ou la réussite du film à venir que la seule obtention d'un maximum d'argent ou d'avantages pour l'artiste en échange d'un minimum de disponibilité de celui-ci.

Cette détérioration des rapports trouve sa source dans le rôle prépondérant des télévisions dans le financement des films qui amènent réalisateurs et producteurs à se concentrer sur un nombre de plus en plus restreint d'acteurs, très sollicités, peu disponibles, et qui « sautent » d'un film à l'autre.

Cette concentration sur quelques noms a tendance à produire une inflation des budgets sur l'air bien connu de « ce qui est rare est cher ». Pourtant, pour les films d'auteur, les acteurs sont rarement un gage de succès public et leurs rémunérations sont souvent déséquilibrées par rapport à l'économie générale du film.

Chaque producteur a, bien entendu, en mémoire des contre-exemples fructueux où la négociation a tenu compte de cette situation économique spécifique. Ces contre-exemples se présentent toujours quand l'acteur indique clairement, non seulement sa volonté personnelle de faire le film, mais de le faire en cohérence avec son économie, et que son agent en est le fidèle interprète.

Mais il arrive aussi que cette évolution aboutisse à des aberrations quand l'inflation des cachets accentue le sous-financement des films. Car si la présence à l'affiche d'acteurs payés très chers peut permettre au film de se faire, il ne permet que rarement au producteur d'obtenir la totalité des moyens dont il aurait besoin pour fabriquer le film correctement. Il doit donc parfois en compenser le surcoût par des économies sur le reste de la fabrication.

Dès lors, à quoi bon surpayer un acteur, au prix parfois d'une réduction du temps de tournage, si le metteur en scène n'a plus ni le temps ni les moyens nécessaires pour travailler correctement avec lui ? Et l'on voit bien comment ce paradoxe se répercute sur la cohésion des équipes, quand il faut non seulement faire coexister mais collaborer sur un même plateau, des techniciens payés en dessous du minimum syndical et des vedettes dont les agents n'ont rien voulu céder sur la question du salaire.

#### **4. Des rapports pervers avec les auteurs.**

Dans le contexte actuel, les producteurs se retrouvent peu à peu dépossédés de la plupart de leurs marges de décision : la violence des lois du marché, principalement télévisuel, s'exerce partout où ils pouvaient intervenir pour cadrer artistiquement le projet sans perdre de vue la rentabilité des films. Sujets, genres, scénarios, casting, délais et niveaux de financement, tout fait l'objet de contraintes de plus en plus drastiques et souvent arbitraires.

*« La situation actuelle pervertit complètement nos rapports avec les cinéastes : il faut faire une comédie. Si c'est un film sombre, on n'aura pas les chaînes en clair... »*

Les auteurs savent bien que les producteurs sont soumis à ces contraintes. Ils ne sont pas dupes de l'origine de leurs demandes sur le contenu des films. Peu à peu, ils s'habituent, plus ou moins consciemment, à l'idée que le producteur a déposé les armes et se trouve dans une position de dépendance totale vis-à-vis des groupes audiovisuels ou des financiers.

A travers les exigences formulées par leur producteur sur le scénario ou le casting, ils n'entendent plus alors que les injonctions du marché. La langue commune qui les reliait dans le travail tend à se perdre, et avec elle la croyance dans la possibilité d'une relation d'accompagnement.

La relation de confiance et le partage des responsabilités qui prévalaient autour des films sont de plus en plus difficiles à maintenir vivants. Trop souvent, le dialogue de sourds, le malentendu ou le rapport de force les remplacent.

Le délitement de cette relation est à l'origine de l'actuelle volatilité des associations entre producteurs et cinéastes. Il est de plus en plus rare de voir un producteur et un réalisateur travailler au long cours, sur plusieurs projets à la suite. Le modèle traditionnel du couple auteur/producteur cède peu à peu la place à l'association ponctuelle ou à l'entente.

Les réalisateurs, les scénaristes, les producteurs : tout le monde est perdant quand une vision à long terme, fondée sur un goût du cinéma ou une pensée commune, se dissout.

Etant de moins le moins le fruit d'actions solidaires et de plus en plus le résultat d'antagonismes, ce sont les films qui y perdent le plus. Et partout où les lignes de solidarité se fracturent jusque dans l'intimité du travail, les lois du marché peuvent continuer à s'imposer au profit des plus puissants.

## **5. Les obligations des chaînes de télévision.**

Les plus puissants aujourd'hui, ce sont en premier lieu les chaînes de télévision et leurs sociétés affiliées. Tout le monde sait que leur rôle dans le financement du cinéma est considérable. Que leur choix d'intervenir ou non sur un projet est généralement une décision couperet. Et que la dépendance des producteurs à leur égard est l'une des lignes de tension les plus fortes du cinéma français actuel.

Cette relation est fortement encadrée par la législation : toutes les chaînes, publiques comme privées, sont soumises à des obligations d'investissement et de diffusion dans le cinéma.

Les chaînes hertziennes ont ainsi obligation d'investir 3,2%<sup>31</sup> de leur chiffre d'affaires dans des films européens, dont 2,5 % minimum dans des oeuvres d'expression originale française. 75% de cet investissement doit bénéficier à la production indépendante<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Suite à un accord interprofessionnel signé en décembre 2007, ce pourcentage passera progressivement à 3,5% pour France 2 et France 3 d'ici 2010.

<sup>32</sup> Le terme indépendant ne recouvre pas les mêmes significations selon l'usage que l'on en fait et les réglementations spécifiques à tel ou tel champ d'application. Communément, il permet de distinguer les sociétés de production en fonction de leurs liens capitalistiques avec un groupe cinématographique intégré ou un diffuseur. Ici, le terme désigne une indépendance vis-à-vis du seul diffuseur. Sa définition en est la suivante : un film est considéré comme « indépendant » quand sa société de production n'est pas affiliée au diffuseur, et



Seule chaîne hertzienne cryptée, Canal+ a des obligations particulières : 12% de ses ressources totales annuelles doivent être investies pour l'acquisition de films européens et 9% dans des films d'expression originale française. Elle doit en outre respecter une clause dite de diversité qui l'oblige à réserver 17% de ses investissements dans des films à petit budget (dont le devis est inférieur ou égal à 4 M€).

S'agissant de la diffusion, les chaînes sont soumises également à des quotas : 60% d'œuvres européennes dont 40% d'œuvres françaises<sup>33</sup>.

A ces obligations qui s'appliquent tous horaires confondus s'ajoute une règle plus ancienne du quantum. Mise en place dans les années 70 sous la pression de la Fédération des Exploitants, elle fixe un nombre maximum de films par an diffusés sur le petit écran et s'accompagne de jours et d'horaires interdits : le mercredi soir, jour de sortie nationale, le vendredi soir et le samedi soir en prime-time sont des tranches horaire sans film à l'antenne<sup>34</sup>.

Après débat à sa création, puis reconnu comme vertueux au point d'être régulièrement adapté à l'évolution du paysage audiovisuel, au prix de renégociations parfois tendues, ce dispositif réglementaire français a fini par être reconnu en Europe. Au-delà des frontières de l'Union, ses effets sont même régulièrement cités en exemple, à chaque remise en cause de la diversité culturelle.

Et, de fait, en fixant indirectement des minima de production pour toutes les catégories de films, le système sécurise en grande partie la survie des indépendants.

L'association d'intérêt entre diffuseurs et producteurs indépendants, scellée par des accords réglementaires, paraît donc vertueuse au départ. En tout cas, tant que le passage d'un film sur une antenne est le prolongement naturel de son financement par la chaîne, c'est-à-dire tant que les logiques d'investissement et de programmation se répondent dans leurs objectifs, il ne saurait sans doute y avoir de meilleur modèle.

Or, depuis une décennie environ, ces logiques se sont disjointes.

---

que celui-ci ne détient pas plus de 2 mandats de commercialisation du film à travers l'une de ses filiales.

<sup>33</sup> Cette obligation concerne toutes les chaînes diffusant sur le réseau hertzien, à l'exception d'ARTE et de Canal+ qui disposent d'une convention spécifique.

<sup>34</sup> Fin 2006, Canal+ a négocié et obtenu de pouvoir diffuser des films le samedi soir sous certaines conditions.

En premier lieu, l'embrasement concurrentiel du secteur télévisuel a bouleversé la donne et les pratiques, y compris chez les diffuseurs du service public. Les grilles de programmes sont le lieu de luttes de plus en plus violentes pour décrocher les ressources publicitaires. Les heures de grande écoute (20h-2h du matin), et particulièrement celles du prime-time (20h-22h30), ont connu de telles surenchères financières que l'analyse des résultats d'audience a fini par dicter sa loi sur tous les autres critères.

Et comme le cinéma à la télévision a vu son audience baisser, les chaînes sont de moins en moins enclines à diffuser des films en prime-time. Cette baisse de performance a profité à d'autres genres (sport, fiction TV, télé-réalité, émissions de divertissement, magazines).

Fatalement, le cinéma Art et Essai - principalement français dans ce cas - a eu plus de mal à se maintenir que le cinéma commercial, notamment américain.

Dans le même temps, « l'usure » des films s'est accélérée avec le succès du DVD et la multiplication des passages sur le câble et le satellite. La 1<sup>ère</sup> diffusion télévisuelle en clair, 24 mois après la sortie du film, fait donc aujourd'hui, et sauf exception, moins d'audience qu'elle n'en aurait fait il y a 20 ans.

Devant la chute des audiences, bon nombre de films français préachetés ou coproduits se retrouvent aujourd'hui diffusés en 3<sup>ème</sup> partie de soirée ou pendant l'été, quand les enjeux publicitaires sont plus faibles. Le cinéma Art et Essai est ainsi presque systématiquement relégué à des tranches de diffusion qui le condamnent à la marginalité et le coupent d'une grande partie du public<sup>35</sup>. La logique de relégation se transforme peu à peu en logique d'exclusion.

Du côté des chaînes commerciales, la pression du formatage est connue. Elles concentrent la majorité de leur financement sur des films chers et formatés, dopés au vedettariat éphémère de leurs animateurs ou à celui, plus durable, d'une poignée de comédiens tellement installés dans le paysage que les rôles qu'ils interprètent en deviennent parfois indifférenciés d'un film à l'autre. Sur les filiales cinéma de TF1 et M6, 80% des coproductions sont des comédies, auxquelles viennent s'ajouter un ou deux films de genre par an.

Plus grave, ce formatage touche aussi les chaînes du service public.

---

<sup>35</sup> Or, notons que la diffusion régulière, aux heures de grande écoute ou en deuxième partie de soirée, de films du patrimoine ou de la création cinématographique contemporaine, aura permis à toute une génération de cinéastes de former sa culture cinéphilique et, pour nombre d'entre eux, aura plus que contribué à susciter leur vocation.

A l'intérieur même de ces chaînes, les conflits entre les filiales cinéma et les directions de l'antenne sont généralisés, tant il est inscrit dans les esprits que les films d'auteur français sont de mauvais produits pour l'audience.

Sur ces chaînes, comme sur toutes les autres, les directions de l'antenne sont en train de prendre le pouvoir absolu. Les filiales cinéma de France 2 et France 3 sont soumises à de telles pressions qu'elles ne choisissent plus souverainement l'intégralité des films qu'elles financent. Leurs dirigeants parviennent au mieux à faire passer en contrebande quelques projets par an, le reste de leurs investissements se conformant, soit aux standards en vigueur, soit au bon vouloir de la hiérarchie de l'antenne..

France 2 et France 3, que leur structure mixte de recettes pousse à la concurrence frontale avec TF1 et M6, finissent par diffuser de plus en plus mal un certain type de cinéma français qu'elles considèrent payer trop cher ou qu'elles n'aiment plus.

Entre le cinéma français et les diffuseurs, l'on est ainsi passé d'une logique d'association à une logique d'obligation, d'un désir conjoint à un mariage forcé.

## II. Le film comme marchandise.

A ce moment de notre réflexion, accordons-nous un bref passage par la fiction, ça nous changera les idées. Imaginez que vous vous trouviez propulsé producteur à l'époque actuelle, et plus précisément producteur indépendant.

« Vous êtes un jeune producteur plein d'allant, peu aguerri encore à la violence très concrète de certaines pratiques actuelles, mais tout à fait averti. Vous avez, par exemple, intégré certaines réalités auxquelles votre métier est soumis depuis peu : diminution des budgets pour le cinéma d'auteur, prolifération des guichets, étirement des délais de réponse, mise sous contrainte arbitraire du casting, désagrégation potentielle des rapports de confiance avec les auteurs et enfin simulacre d'entente avec vos principaux bailleurs de fonds qui cache – mal – un divorce sans doute déjà consommé. Bref, les raisons de baisser les bras ne manquent pas.

Pourtant, bizarrement, quelque chose résiste en vous à cette charge symptomatique. Quelque chose auquel vous *croyez* toujours.

Vous y croyez d'autant plus que vous avez entre les mains un très beau projet de film. Le sujet développé par le scénario est riche et peu représenté au cinéma. L'approche des situations est inspirée ; le point de vue adopté développe une pensée cohérente, fondée sur la nécessité de représenter le monde à cet endroit-là, à ce moment-là. Enfin la structure du récit est habile, et devrait permettre de tenir en haleine l'attention du spectateur du début à la fin. Vous avez lu le scénario avec plaisir et excitation, et vous êtes certain que ce plaisir et cette excitation se retrouveront dans le film. L'énergie du réalisateur avec lequel vous êtes engagé, les qualités de mise en scène de son film précédent, son aptitude à réunir la meilleure équipe possible, tout vous met en appétit. Vous êtes prêt à vous battre pour que ses intentions puissent s'incarner à l'écran. Vous décidez donc d'y aller.

« *Quel est le pitch ?* »

Vous faites répéter la question au premier décideur qui vous la pose.

« *Le pitch. Le résumé. En une phrase si possible. L'idée, quoi...* »

Vous rassemblez vos esprits. A l'occasion de ce premier rendez-vous, vous vous étiez préparé à parler du projet sous toutes ses coutures, à transmettre votre désir et la vision de ce que vous voulez entreprendre, à parler de son réalisateur... Mais le « pitch »... Vous aviez un peu oublié ce nouveau passage obligé : *Putain ! Le pitch.*

Vous ne vous démontez pas pour autant.

Le rendez-vous se poursuit, la conversation rebondit et vous parvenez à arracher un demi-sourire à un moment de la discussion qui vous laisse entrevoir une brèche possible, la première trace d'une contagion. Deux ou trois idées pour enfoncer ce clou dont vous venez d'apercevoir la tête, et vous décidez d'arrêter là. Ne pas faire de zèle ; le scénario fera le reste.

Vous sortez du rendez-vous confiant.

Pourtant, très vite, un petit air se met à tourner en boucle dans votre tête. Vous vous repassez en vitesse rapide le film du rendez-vous. *Merde, merde, merde, à ce moment-là, j'aurais dû monter au filet... Si ça se trouve, j'ai été nul...* Vous commencez à ressasser des pensées coupables. Vous avez soif.

Pour laver votre angoisse, vous appelez un ami.

Rendez-vous est pris à la terrasse d'un café.

Lui aussi est producteur, mais il a davantage de métier et il est généralement de bon conseil. Son verdict tombe, comme un couperet. « *Tu n'as pas été professionnel.*

- *Professionnel ?... mais de quoi tu me parles ? On n'a même pas eu le temps de parler du réalisateur. Il avait l'air de s'en foutre complètement du réalisateur !*

- *C'est comme ça. Il faut un pitch sinon ça s'oublie. »*

Sans le savoir, votre ami vient de raviver douloureusement vos pensées les plus coupables. Vous aspirez un grand coup dans la paille de votre Vichy-Menthe.

« *Tu as l'air étonné.* »

Non, vous n'êtes pas étonné !

Vous êtes même archi-conscient que, mis en regard des coûts colossaux qu'il nécessite et devant l'incertitude quant à son résultat final, un film implique de devoir convaincre, argumenter, défendre, voire rassurer.

- *Et parfois simplifier pour créer du désir...*, rajoute-t-il, implacable.

Vous en restez un instant sans voix.

Mais déjà, vous reprenez du poil de la bête. « *Tu veux qu'on parle vraiment en professionnels ?* » Et pour qu'il soit bien clair que vous l'êtes, vous mettez les choses au point : vous savez autant que lui que le cinéma répond à une double logique, à la fois artistique ET industrielle. Mais vous savez aussi que cette dualité ne produit des contraintes positives qu'à condition de respecter la logique des processus de fabrication. Et à vos yeux, l'attitude justement la plus professionnelle consiste à accorder la plus grande importance à ceux qui assument les responsabilités les plus déterminantes sur le résultat final – le réalisateur pour ne pas le citer. « *Ignorer ça, c'est fabriquer des sous-produits !* »

Votre ami acquiesce gentiment. Vous poursuivez sur votre lancée.

La force du cinéma – notamment français – n'est-elle pas d'avoir permis à d'authentiques artistes d'intégrer intelligemment les contraintes économiques dans l'élaboration de leur art ? Et le système de soutien français à la production n'a-t-il pas brillamment articulé sa propre logique autour de cette dualité, en mettant les films et leurs auteurs au centre du dispositif ? C'est même un héritage culturel majeur de notre pays que d'avoir pensé les outils du financement de cette manière.

« *Regarde Melville !* » Vous ne savez pas très bien comment ni pourquoi Melville est sorti de votre chapeau, mais pourquoi pas Melville ? C'est très bien Melville. Très

bon exemple. *« Rien de plus français que Melville comme modèle d'artisanat furieux ! Rien de plus inventif ! L'alliance parfaite entre des financiers qui acceptaient la liberté qu'il demandait contre des sommes relativement modiques pour l'époque, et la vision d'un type absolument solitaire qui maîtrisait son propre outil de production. Tout le monde nous l'envie, Melville, non ? Tarantino, John Woo, ils ne jurent que par lui... Tu ne vas pas me dire le contraire ? »*

Non, votre ami ne vous dit pas le contraire. Il boit tranquillement sa bière en attendant que ça passe.

*« Et le « pitch » alors, qu'est-ce que ça vient faire là-dedans ?*

*- Chez Melville ? Pas grand-chose. »*

Son flegme commence à être irritant.

*« - Ecoute, ton raisonnement tenait debout il y a encore 10 ans. Mais maintenant... Franchement... »*

*- Quoi, maintenant ? »*

Il vous regarde avec une touche d'incrédulité. Est-il possible que vous soyez resté angélique à ce point ? Il se penche vers vous et vous glisse à l'oreille.

*« Le pitch n'est qu'une très petite partie émergée de l'Iceberg.*

*- Quel iceberg ?!*

*- La glaciation commerciale, la marchandisation des films, l'évidement progressif et inéluctable du contenu au profit du contenant à des fins strictement mercantiles, bref ce vers quoi se dirige le cinéma aujourd'hui. »*

Vous n'en croyez pas vos oreilles. Est-ce bien lui qui vous sert ce discours ? Mais déjà il poursuit.

*« Tu vis encore sur l'idée d'une logique industrio-artistique du cinéma, mais c'est fini tout ça. Aujourd'hui, le cinéma, c'est du commerce. Et rien que du commerce. »*

Il exagère. Il a toujours exagéré. Votre moue dubitative n'arrive pas à le lui cacher.

*« T'es pas obligé de me croire, hein. C'est juste ce qui est en train d'arriver.*

*- Et ça veut dire quoi ?*

*- Ça veut dire que bientôt les films ne seront plus que des supports de vente.*

*- Non. Pas en France. Pas ici. Ici, c'est encore la vision artistique qui domine, et je te jure qu'il faudra du temps pour la déboulonner. »*

Il soupire. L'exposé va être plus long que prévu. Il commande une deuxième bière.

*« Tu as remarqué qu'il n'y avait plus une seule émission de cinéma à la télévision ?*

*- Oui. Je ne vis pas sur la lune non plus.*

*- Eh ben voilà, tout est là.*

*- ... ?*

*« OK, on reprend tout depuis le début. »* Il boit une gorgée de bière. *« Au moment T où on parle, la situation est assez simple en fait. Les films riches et profilés pour les télévisions en prime time attirent la masse des investissements. A quelques exceptions près, ce sont toujours les mêmes films, tournés avec les mêmes acteurs et fabriqués sans aucune imagination. »*

Vous commencez à l'écouter attentivement.

*« A partir de ce moment-là, c'est tout le métier qui bascule intégralement. Il ne s'agit plus, pour le producteur, d'initier des projets singuliers portés par des visions fortes. Il s'agit d'assembler des composantes déjà reconnues par le marché. Ce que ton type appelait le pitch tout à l'heure, c'est la vitrine. Derrière, par transparence, on exhibe la puissance commerciale des uns et des autres, le chic de l'idée, et le tapage que tout cela finira inmanquablement par faire puisque les télévisions s'en chargent. Ensuite, tout le système est dévoyé. Les groupes audiovisuels et les chaînes de télé assoient patiemment leur domination au fur et à mesure que le bruit médiatique qu'ils produisent sur leurs propres films recouvre tout le reste de la production. Et ils sont très forts pour le bruit médiatique, c'est quand même leur métier. Tu as remarqué qu'il n'y avait plus une seule vraie émission de cinéma à la télé ? »*

Vous avez du mal à lui rendre son sourire. Votre vichy-menthe commence à avoir un drôle de goût.

*« Les producteurs qui se font des fortunes en étant exécutifs pour les télévisions prennent la défense de ces mêmes télévisions, y compris quand elles veulent devenir distributrices ou mandataires et asseoir encore plus leurs positions dominantes. Peu à peu, tout cela aboutit à une concentration des pouvoirs entre les mains de sociétés qui n'ont pas d'intérêts ou de goût particulier pour le cinéma, autres que des intérêts purement financiers. »*

Autour de la terrasse, le silence est soudain assourdissant.

- Et les autres ?

- Qui, les autres ?

- Ben, les producteurs comme toi et moi ?

- Ah nous !... Nous, on se partage les miettes. On se bat même, à l'occasion, comme des chiffonniers pour ces miettes. D'où un corporatisme par secteur et des conflits internes rarement aussi forts qu'en ce moment... »

Il poursuit, mais vous ne l'écoutez plus. La stupéfaction a changé de camp. Est-ce possible qu'il ait déjà baissé les bras à ce point ? Si ça se trouve, tout est déjà foutu... »

Arrrrhhh ! Mais qu'est-ce que c'est que ce truc ? On nous promet une petite fiction distrayante pour nous changer les idées et c'est l'histoire la plus déprimante qu'on puisse imaginer. Brisons-là et revenons à nos moutons.

### III. Les difficultés des producteurs indépendants.

*« Je n’y arrive plus. Après dix-huit mois d’activité ininterrompue, je dois absolument me remettre en selle et trouver un film à lancer pour le début de l’année, si je veux pouvoir faire face à mes frais de structure à l’arrivée du printemps. Pour la première fois en vingt ans de métier, je suis en train de me demander s’il ne faudrait pas, purement et simplement, que je prenne la décision d’arrêter. »*

Celui qui témoigne ainsi est un producteur indépendant apprécié pour sa probité et ses compétences. Que quelqu’un d’aussi talentueux se retrouve aujourd’hui dans l’incapacité de faire vivre sa structure au-delà du très court terme et qu’il lui soit interdit de prendre ne serait-ce que quelques mois, sans mettre en production un nouveau film, pour réfléchir à son activité en accompagnant sereinement les films qu’il a en post-production, montre à quel point la situation est grave.

Et son témoignage est loin d’être isolé. Dans le combat qu’ils ont à mener quotidiennement pour faire exister les films qu’ils produisent ou pour faire subsister leur structure, la plupart des producteurs indépendants sont de plus en plus acculés dans les cordes.

Pourtant ces producteurs sont soutenus, dira t-on.

Un système a même été spécialement conçu pour cela, non ? Les soutenir.

Et ce soutien à la production est généralement considéré comme la pierre de touche de tout le système de réglementation du cinéma français.

Oui, ce système existe. Conçu au départ pour soutenir l’ensemble de la filière, il joue encore pleinement son rôle pour le cinéma commercial. Malheureusement, en raison d’une série de dérives que nous allons tenter de décrire ici, il ne protège plus suffisamment le cinéma d’auteur, et en particulier celui dit « du milieu ».

#### 1. Dérives autour du fonds de soutien automatique.

Le système du soutien financier automatique à la production existe depuis des décennies. Il fait partie du dispositif créé après le Plan Marshall pour corriger les effets de l’arrivée massive des films américains sur les écrans français, en renforçant les capacités d’investissements des producteurs.

Le mécanisme en est bien connu. Il s’agit d’une taxe prélevée sur tous les billets de cinéma vendus en France, puis reversée, via le CNC, au bénéfice du seul cinéma français. Avec le temps, l’assiette de cette taxe a été élargie à d’autres formes d’exploitation comme la diffusion télévisuelle ou la vidéo.



En voici une première description synthétique, telle qu'on la trouve dans la documentation officielle du CNC :

*« Dès lors qu'ils remplissent certaines conditions fixées par la réglementation, les films de long-métrage français, ou réalisés dans le cadre d'une coproduction internationale, sont générateurs de soutien financier du fait de leur exploitation commerciale en salles, de leur diffusion télévisuelle ou de leur exploitation vidéo. Pour déclencher le calcul du soutien automatique, le film doit être titulaire d'un agrément de production. Les sommes calculées sont inscrites sur les comptes ouverts au CNC au nom des entreprises de production bénéficiaires et peuvent être mobilisées par les producteurs pour investir dans la production cinématographique. »*

Concrètement, comment cela fonctionne-t-il ?

Comment un film devient-il éligible au soutien financier ? Quelles sont les sommes mises en jeu et les conditions d'obtention pour son producteur ?

Commençons par une description, même succincte, de ces mécanismes, pour tenter d'en analyser les éventuelles limites.

C'est un peu technique, mais ça ne sera pas long.

### **Procédure d'agrément.**

Dans un premier temps, le film doit suivre une procédure d'agrément.

Elle s'effectue en deux étapes :

1. Au stade du financement.

Dans un certain nombre de cas précis<sup>36</sup>, ou s'il veut investir du fonds de soutien généré par un film précédent, le producteur doit déposer une demande d'agrément avant le début des prises de vues.

C'est l'agrément des investissements.

Le dossier consiste en différents documents (devis, plan de financement, contrats, etc.) et l'agrément repose sur un système de points (barème européen et barème du soutien financier).

2. Au stade de l'exploitation.

Une fois le film achevé, et dans un délai de quatre mois suivant la délivrance du visa d'exploitation, le producteur doit déposer un dossier définitif s'il veut que le film génère du soutien financier. C'est l'agrément de production.

### **Calcul du soutien généré par l'exploitation d'un film.**

Une fois que le film a obtenu l'agrément de production, le montant du soutien financier qu'il peut générer est calculé par application d'un taux sur la Taxe Spéciale sur le prix des places (dite TSA).

---

<sup>36</sup> Obtention de l'Avance sur recettes, intervention d'une Sofica, coproduction ou préachat d'une chaîne hertzienne en clair ou coproduction étrangère dans le cadre des accords de coproduction.

Actuellement, ce taux varie par tranches :

105% jusqu'à 500 000 entrées.

90% de 500 000 à 5 000 000 d'entrées.

40% au-delà de 5 000 000 d'entrées.

Jusqu'à 500 000 entrées, par exemple, le calcul s'effectue donc ainsi :

Nombre de spectateurs X prix des places X 11%(TSA) X 105%.

### **Barème du soutien financier.**

Par ailleurs, le soutien généré par un film abonde le compte du producteur, ouvert au CNC, en fonction d'un nombre de points calculé selon un barème fixé réglementairement<sup>37</sup>.

Les points sont fonction de la nationalité des artistes et techniciens qui ont collaboré à l'oeuvre, de la langue de tournage, de sa localisation et de celle de la post-production. En clair, et pour aller vite, plus le film comporte d'éléments de nationalité française (ou européenne, dans certains cas), plus le nombre de points sera élevé.

Le nombre de points obtenus permet ensuite d'appliquer un coefficient d'abattement sur le calcul du soutien qu'il génère.

- Lorsqu'un film obtient de 25 à 70 points<sup>38</sup>, le coefficient est égal au nombre de points obtenus divisé par 100. Par exemple, si le film obtient 30 points, le coefficient appliqué sera de 0,3.

- Entre 71 et 79 points, le coefficient passe progressivement de 0,76 à 0,97.

- Au-delà de 80 points, le coefficient appliqué sera de 1.

### **Exemple.**

Imaginons qu'un film réalise 200 000 entrées en salles.

Le prix moyen du billet en 2006 est de 5,74 €.

Le taux de la TSA s'élève en moyenne à 11% du prix du billet.

Le taux de calcul dans cette tranche de recettes est de 105%.

Avant abattement, le soutien salles brut généré s'élève donc à :

$200\,000 \times 5,74 \times 11\% \times 105\% = 132\,594 \text{ €}$

Avec le jeu des coefficients, le montant net sera calculé ainsi :

- Le film obtient 50 pts, le coefficient est de 0,5 :  $132\,594 \text{ €} \times 0,5 = 66\,297 \text{ €}$

- Le film obtient 73 pts, le coefficient est de 0,79 :  $132\,594 \text{ €} \times 0,79 = 104\,749 \text{ €}$

- Le film obtient 83 pts, le coefficient est de 1 :  $132\,594 \text{ €} \times 1 = 132\,594 \text{ €}$

---

<sup>37</sup> Ce barème prend en compte les conditions artistiques et techniques de réalisation du film. Des barèmes distincts sont applicables selon que l'oeuvre est une fiction, un documentaire, un film d'animation, etc.

<sup>38</sup> Un film doit obtenir un minimum de 25 points pour avoir accès au soutien financier.

Les écarts sont donc très conséquents en fonction des coefficients d'abattement.

### **Différence entre soutien généré et recettes.**

Une fois ce soutien généré, il a pour vocation unique d'être réinvesti dans la production de nouveaux films agréés.

C'est un mécanisme de réinvestissement qui relie le film  $n$  (celui qui a généré du soutien) au film  $n+1$  (le film sur lequel pourra être réinvesti ce soutien.)

Ce n'est donc pas une recette dont le producteur pourrait disposer comme il l'entend, mais un mécanisme qui solidarise les financements d'un film à l'autre. En cas de succès, il est censé offrir au producteur une marge de manœuvre plus grande sur le film  $n+1$  pour lequel il peut réinvestir les fonds qu'il a générés grâce à son talent d'entrepreneur sur le film  $n$ .

Notons que ce système, à la base, est d'une grande intelligence.

### **Le seul fonds automatique qui se partage.**

Malheureusement, contrairement aux autres soutiens automatiques (distribution, exploitation) qui vont au seul distributeur du film ou au seul exploitant, le soutien producteur se partage entre les différents partenaires financiers : le producteur délégué d'un côté, les coproducteurs de l'autre.

Et c'est ici que les ennuis commencent.

Il y a pourtant des différences essentielles entre le producteur délégué et les coproducteurs. En premier lieu, le producteur délégué est celui qui est à l'initiative du projet. Il porte ensuite :

- la responsabilité artistique du film ;
- la responsabilité sociale du film comme employeur ;
- Et la responsabilité économique du film, via la Garantie de bonne fin<sup>39</sup>.

A ces quatre responsabilités, s'ajoute le fait qu'il est l'entrepreneur du film, c'est-à-dire celui :

- qui en construit le montage financier ;
- qui en négocie les coûts de fabrication et les remontées sur les recettes d'exploitation<sup>40</sup> ;

---

<sup>39</sup> La *Garantie de bonne fin* est la responsabilité qui appartient au seul producteur délégué de mener le film jusqu'à son résultat final et sa capacité à être commercialisé. Cela veut dire, notamment, qu'en cas de dépassement des coûts de fabrication, il doit assumer seul les risques qui y sont liés.

<sup>40</sup> Clarifions, une bonne fois pour toutes, la différence entre recettes (le chiffre d'affaires que les différentes exploitations du film génèrent) et remontées de recettes (l'argent que les différents mandataires de la chaîne d'exploitation font remonter vers le producteur après amortissement des frais de sortie, remboursement du Minimum Garanti et commissions).

- qui participe à la constitution des équipes de travail ;
- qui décide avec le réalisateur les grands cycles de fabrication ;
- qui assure une interlocution permanente avec l'équipe artistique ;
- qui coordonne l'exploitation du film sur le marché, en collaboration avec les différents mandataires.

Et l'on comprend aisément pourquoi ces responsabilités impliquent un temps passé sur chaque film sans aucune commune mesure avec le temps passé sur le même film par chaque partenaire coproducteur.

Le CNC reconnaît d'ailleurs ces différences puisque le producteur délégué, en tant que maître d'œuvre, est le seul habilité à présenter le film à la demande d'agrément.

Pourtant, sur le terrain économique, ces différences essentielles ne sont prises en compte nulle part, ni par personne.

Il faut dire qu'au même moment, les remontées de recettes en provenance des différentes sources d'exploitation tendent à se raréfier, en particulier du côté des salles. (Nous nous pencherons plus loin sur cette passionnante question.) Pour tous ceux qui parviennent à se greffer sur le fonds de soutien, celui-ci constitue donc le plus souvent la seule ressource future d'investissement qui soit assurée.

Il est aisé alors d'imaginer comment les appétits s'aiguisent autour de lui.

Et c'est précisément ce qui se produit : là où la logique voudrait que le fonds de soutien revienne exclusivement au producteur délégué en contrepartie de ses responsabilités, de ses prises de risques, et du temps passé sur chaque film, il est actuellement capté par tout le monde.

### **Captation généralisée du fonds de soutien automatique.**

Par qui, exactement ?

Eh bien, en premier lieu, par les chaînes de télévision coproductrices. Celles-là mêmes dont nous avons vu qu'elles remplissent leurs obligations d'investissement de plus en plus à contrecœur, ponctionnent systématiquement le fonds de soutien producteur.

En général, elles mettent une partie du financement en part antenne (correspondant à l'achat d'un ou plusieurs passages du film sur leur antenne), et une autre partie, en part coproduction qui leur ouvre un pourcentage sur le fonds de soutien et une part sur les recettes à venir. Or, plus les filiales des chaînes considèrent que leur prise de risque sur le film est grande, ou pour dire les choses autrement, moins elles croient en ses possibilités de succès, plus elles ont tendance à exiger une part importante du fonds de soutien.

Cela peut produire des aberrations, en particulier quand le producteur et l'équipe artistique sont les seuls à croire au projet. Pour vaincre les réticences des chaînes, le producteur se retrouve bien souvent obligé de leur céder des parts de coproduction considérables. En cas de succès, ceux qui n'ont pas cru au film, ou qui l'ont accepté du bout des lèvres, en tirent alors un profit bien plus grand que ceux qui l'ont porté de bout en bout.

En second lieu, par les groupes audiovisuels, dès lors qu'ils parviennent à capter tout ou partie des mandats de commercialisation d'un film.

Quand un producteur leur cède ses mandats (salles, vidéo, TV, export) contre le versement d'un Minimum Garanti qui lui permet le plus souvent de boucler le financement du film, ces sociétés imposent généralement de transformer une part de leur apport en tant que mandataire en part coproducteur pour pouvoir, là aussi, accéder au fonds de soutien.

Cette pratique, peu de producteurs sont en position de s'y opposer ou de la dénoncer. Ici, il s'agit clairement d'un abus de position dominante.

Dans un tout autre registre, une région, à travers une société de droit privé, se greffe elle aussi sur le soutien producteur pour assurer une partie des ressources futures qu'elle investira sur les films. Il s'agit de la région Rhône-Alpes, la plus importante après la région Ile-de-France, par l'enveloppe qu'elle consacre au cinéma chaque année.

Enfin, l'Avance sur recettes capte également une partie du soutien pour se rembourser de l'avance versée. Un jeu d'écriture comptable d'un compte à l'autre lui suffit. Et comme dans les deux cas (avance ou soutien) l'argent vient des mêmes caisses, il n'y a pas lieu de s'en indigner.

Depuis cette année, une modification de la réglementation prévoit quelques limites à ces convoitises.

Elle préserve certains droits du producteur délégué afin d'éviter qu'il ne soit trop fortement dépossédé du soutien qui lui est normalement destiné.

Les franchises auxquelles il a droit sont fixées à :

100% du soutien généré par l'œuvre jusqu'à 50 000€ de soutien généré ;

50% minimum du soutien généré entre 50 000 et 200 000 € ;

25% minimum au delà.

Ces franchises, arrachées de haute lutte par les syndicats de producteurs, ne sont que des cache-misère. Les prélèvements successifs sur le fonds de soutien brident considérablement les capacités d'initiative des producteurs indépendants. Et les récentes franchises ne leur garantissent jamais une autonomie suffisante pour réinvestir, à des hauteurs significatives, dans la production de leur film suivant, ni même, le plus souvent, pour commencer à développer l'écriture sur leurs fonds propres.

### **De nouveaux invités surprise.**

Enfin, et ce n'est pas la moindre des atteintes au système, les comédiens, et leurs agents, ont ouvert une nouvelle brèche dans cette captation généralisée.

Concrètement, au moment de signer leur engagement sur un film, de plus en plus de comédiens-vedettes négocient le droit d'intégrer le fonds de soutien à venir dans le calcul d'amortissement du coût du film. Ce faisant, ils accélèrent d'autant le moment où les pourcentages à leur revenir « après amortissement du coût du film » seront activés<sup>41</sup>.

Lorsque leurs exigences sont plus grandes encore, ils imposent de prélever directement une part de ce fonds de soutien, en l'assimilant purement et simplement à une recette. Officiellement, ils n'ont pas le droit de le faire, mais c'est une pratique qui se répand, contractualisée de gré à gré, au moyen d'*équivalent comptable*.

Au final, un producteur de film d'auteur ne conserve en moyenne qu'entre 20 et 60% du soutien généré par le film qu'il a initié puis porté de bout en bout. Le reste se partage entre les différents partenaires financiers et les vedettes le cas échéant.

### **Effet pervers du système des points à l'agrément.**

A cela vient s'ajouter un effet pervers du système de calcul des points à l'agrément.

Le système de points, lié, on l'a vu, à la nationalité du film, a été notamment conçu au départ pour limiter les délocalisations de tournage et de post-production, ce dont on ne peut que se réjouir.

Malheureusement, ce sont souvent les films d'auteur les plus ambitieux qui s'en trouvent pénalisés.

Ah bon ? Et pourquoi donc ?

Tout simplement parce que les producteurs de ces films n'arrivent plus à les financer en France. Ne disposant pas d'assez de fonds propres, grâce aux recettes d'un film précédent ou un fonds de soutien généré à une hauteur suffisante pour combler ce manque de financement, ils sont obligés de se tourner vers l'étranger pour coproduire leurs films.

Dès lors qu'ils coproduisent avec l'étranger, avec d'autres pays européens le plus souvent, leur fonds de soutien est automatiquement abattu.

Ainsi, un cercle parfaitement vicieux se met en place sur le terrain économique : non seulement les indépendants ne touchent au mieux que 20 à

---

<sup>41</sup> Cette perversion du système a été formalisée dans des accords signés entre l'ADAMI et les syndicats de producteurs. Ces accords modifient l'assiette d'amortissement d'un film en intégrant le fonds de soutien.

60% du soutien généré, mais, dès qu'ils travaillent avec l'étranger, ce soutien généré est abattu de - 30, - 40 jusqu'à - 55% sur la part, déjà minime, à leur revenir.

Et plus l'étau se resserre, plus il casse la chaîne de solidarité d'un film à l'autre.

### **L'accentuation de la bipolarisation.**

On comprend mieux, dès lors, comment les producteurs indépendants se sentent de plus en plus acculés.

Ces captations multiples produisent une situation inextricable : ne pouvant plus capitaliser d'un film à l'autre, ils ne sont plus maîtres de leurs possibilités de réinvestissement.

Peu à peu, ils finissent par ne plus travailler qu'avec l'argent des autres. Et, à chaque nouveau film, ils doivent repartir de zéro.

Cette loi de l'éternel recommencement est un véritable cauchemar. Elle les rend totalement dépendants économiquement et les épuise.

Historiquement conçu comme un système protectionniste vis-à-vis du cinéma américain et comme un système de solidarité entre les films d'un même pays, le fonds de soutien a réduit progressivement son action à un strict accompagnement du marché, jusqu'à produire actuellement une accentuation de ses lois.

Car à l'autre bout de l'échelle, les films commerciaux, qui sont le plus souvent 100% français, ne souffrent en rien du système de points de l'agrément. Et la dégressivité du soutien en fonction du nombre d'entrées est très peu redistributive :

105% jusqu'à 500 000 entrées ;

**90% de 500 000 à 5 Millions d'entrées ;**

40% au-delà de 5 Millions d'entrées.

Ainsi, non seulement ces films-là sont souvent très confortablement financés, mais de surcroît, ils génèrent un fonds de soutien important, non abattu puisque franco-français, et dans des proportions souvent plus grandes parce qu'avec moins de partenaires financiers.

Même quand il devrait céder 40% à ses coproducteurs (chaîne de TV et groupe mandataire), un film qui obtiendrait 85 points d'agrément (pour un coefficient de 1), dont le prix moyen du billet serait identique à l'exemple précédent (5,74 €) et qui réaliserait dix fois plus d'entrées (2 000 000), générerait pour son producteur délégué :

$$\begin{aligned} & 500\,000 \times 5,74 \times 11\% \times \mathbf{105\%} \times 1 \times 60\% = 198\,891 \text{ €}, (1^{\circ} \text{ tranche}) \\ + & 1\,500\,000 \times 5,74 \times 11\% \times \mathbf{90\%} \times 1 \times 60\% = 511\,434 \text{ €}, (2^{\circ} \text{ tranche}) \\ & \text{Total} = \mathbf{710\,325 \text{ € de soutien}} \end{aligned}$$

Là où notre exemple de film d'initiative française, coproduit sur plusieurs territoires européens et réalisant 200 000 entrées, qui obtiendrait 50 points d'agrément (pour un coefficient de 0,50) et qui devrait céder 50% à ses coproducteurs (dont le remboursement de l'Avance sur recettes totaliserait :

$$200\,000 \times 5,74 \times 11\% \times 105\% \times 0,50 \times 50\% = 33\,148,50 \text{ €}$$

Grâce à la très récente franchise, il obtiendrait en fait = **58 148,50 €**

Enfin, imaginons par hypothèse que le producteur du film à 200 000 entrées soit arrivé à le financer intégralement en France. Dans ce cas, le film générerait **66 297 €**. Ce qui reste bien peu pour un film que ses entrées hissent dans le premier tiers du box-office annuel des films français.

On voit donc bien ici comment, malgré certains garde-fous récents, les mécanismes et les usages autour du fonds de soutien producteur accroissent la bipolarisation du secteur au lieu de l'atténuer.

Mais ça ne s'arrête pas là...

## **2. La difficile remontée des recettes.**

Cette captation du fonds de soutien par tous ceux qui le peuvent – ou qui sont en mesure de l'imposer – s'accompagne d'un deuxième phénomène qui vient accroître considérablement les difficultés des producteurs indépendants : ils ont le plus grand mal à voir remonter l'intégralité des recettes qui leur sont dues en provenance des différents mandataires du film.

### **Rôle et rétribution des mandataires.**

On appelle mandataire chaque société qui a signé avec le producteur délégué un contrat de cession d'un ou plusieurs mandats de commercialisation.

Il existe actuellement cinq mandats qui correspondent aux cinq modes possibles d'exploitation d'un film :

- Le mandat Distribution (sortie salles en France) ;
- Le mandat Export (ventes du film à l'étranger) ;
- Le mandat Vidéo (exploitation en DVD) ;
- Le mandat VOD (exploitation de la vidéo à la demande) ;
- Le mandat TV (ventes de droits télévisuels en France).

Une fois qu'il a acquis un ou plusieurs mandats, le plus souvent en contrepartie d'un Minimum Garanti (MG), le mandataire est contractuellement chargé :

- De mettre en oeuvre l'exploitation spécifique de son mandat ;
- De réunir le réseau de distribution ou la force de vente la plus adaptée ;
- De définir et de payer la promotion et la communication qui préparent



la mise sur le marché ;

- D'assurer le suivi régulier des recettes d'exploitation jusqu'à son terme ;
- De reverser la part des recettes qui revient au producteur délégué, qui a lui-même à charge de partager ces recettes entre les différents coproducteurs et ayant-droits (auteurs, comédiens, etc.).

Pour se rétribuer, le mandataire facture une commission dont le pourcentage varie en fonction de l'usage en cours pour son mode d'exploitation et de la négociation qu'il a menée avec le producteur.

Parallèlement à cette commission qu'il perçoit au premier euro, le mandataire se rembourse en priorité les frais de sortie qu'il a engagés pour le film et le MG éventuel qu'il a versé pour l'obtention de son mandat.

Ce n'est qu'ensuite qu'il commence à reverser des recettes au producteur, à partager entre les différents coproducteurs et ayant-droits.

On le voit, pour les remontées de recettes, le producteur délégué, les coproducteurs et les ayant-droits, sont donc tout au bout de la chaîne. Ils ne touchent qu'en dernier.

### **Regardons d'un peu plus près comment cela se passe concrètement.**

#### **1. La sortie salles.**

Au moment de la sortie en salles, un premier partage est effectué avec les exploitants qui conservent généralement entre 50% et 60% de la recette des billets.

Mais, depuis quelques années, les exploitants des grands circuits augmentent la part à leur revenir en facturant au distributeur différentes prestations pour la promotion du film dans leurs salles, qui jusque-là étaient gratuites. (Nous y reviendrons longuement dans la partie Distribution.)

Ensuite, une fois le partage des recettes effectué entre le distributeur et l'exploitant, cela fonctionne de la façon suivante :

Sur toutes les recettes restantes générées par le film, le distributeur prend une commission entre 20% et 30%, correspondant à la rémunération de son travail. Sur les 70% ou 80% restant (disons, 75% pour simplifier), il se rembourse d'abord les Frais de sortie du film (copies, promotion, etc.), ensuite le MG qu'il a versé au producteur.

Ce n'est qu'une fois l'enveloppe « Frais + MG » intégralement remboursée qu'il commence à faire remonter au producteur 75% des recettes.

Or, les frais de sortie d'un film ont explosé ces dernières années. Nous expliquerons en détail les raisons à cela dans la partie distribution. Notons juste que quatre films français sur cinq ne remboursent pas actuellement leurs

frais de sortie. La proportion de films ne remboursant pas l'enveloppe Frais de sortie + MG est encore infiniment supérieure. Dans ce cas, le producteur ne touche aucune recette en provenance des salles. (Et le distributeur, s'il est indépendant, est en mauvaise posture.)

## **2. A l'export.**

L'exportateur prend lui aussi une commission autour de 25%, puis se rembourse prioritairement les frais de sortie nécessités par la mise sur le marché du film (matériel promotionnel, projections, stand dans les festivals, etc.) et le MG s'il y a lieu.

Ici, les frais de sortie sont dans l'ensemble moins élevés. En cas de succès d'un film à l'étranger, des recettes peuvent donc remonter plus aisément vers le producteur. Malheureusement elles mettent en général très longtemps à lui revenir : les délais de vente effective étant plus longs à l'international et l'exportateur ayant parfois le plus grand mal à se faire payer par chaque distributeur étranger du film.

## **3. L'éditeur vidéo.**

Comme son nom l'indique, l'éditeur vidéo est celui qui édite le DVD.

Son fonctionnement est assez différent des autres.

L'éditeur vidéo commence par se rembourser le MG qu'il a versé au producteur. Puis il lui verse un pourcentage forfaitaire dès le premier franc perçu après remboursement dudit MG.

Les frais d'édition (conception et fabrication du DVD, coût des bonus, promotion, etc.) ne sont donc pas opposés au producteur mais, en contrepartie, le pourcentage de recettes à lui revenir lui est extrêmement défavorable. Les montants les plus couramment appliqués sont de 25% pour le producteur et 75% pour l'éditeur vidéo, c'est-à-dire exactement l'inverse de ce qui se pratique quand les frais sont opposables.

Et il n'est pas d'usage, pour l'instant, de négocier des paliers de remontées croissants en fonction du nombre d'exemplaires vendus.

Par ailleurs, l'opacité la plus grande règne sur la filière de distribution DVD. Dans la majorité des cas, cette distribution est entièrement sous-traitée auprès de groupes spécialisés dont les accords, notamment avec les grandes surfaces ou les chaînes de magasins culturels, sont le plus souvent opaques. D'autre part, ces groupes prélèvent des commissions très importantes et facturent les retours<sup>42</sup>, alors même que ce sont eux qui décident des quantités mises en place.

L'on voit donc bien les difficultés, pour ceux qui sont au bout de la chaîne, de commencer à percevoir la moindre recette. En cas d'échec, ou de semi-échec,

---

<sup>42</sup> Définition des *retours* : lorsque les points de vente sortent les DVD invendus de leurs rayons, les distributeurs les récupèrent et facturent leur retour à l'éditeur vidéo.

le producteur ne récupérera généralement pas un centime sur aucune des exploitations du film.

Malheureusement, et c'est là où tout le système dérive, ce sera à peine plus facile en cas de petit succès.

Comment est-ce possible ?

Eh bien parce qu'à chaque étape, nombreuses nous l'avons vu, chaque intermédiaire a tendance à se servir dès que le film marche ou à servir son réseau de fournisseurs, gonflant d'autant les frais opposables.

Le distributeur, par exemple, peut augmenter ses frais de sortie en refacturant des salaires de personnes qu'il emploie à l'année (attaché de presse, graphiste, responsable des achats d'espace, etc.) ou des dépenses de sociétés avec lesquelles il a des accords commerciaux. Il peut aussi être tenté de bien rémunérer certains de ses fournisseurs auxquels il pourra demander ultérieurement des efforts sur un film plus difficile.

Il en va de même du côté de l'éditeur vidéo, ou de l'exportateur qui peut lui aussi gonfler ses frais de mise sur le marché.

Grâce à cela, les mandataires s'efforcent de mutualiser les risques entre les différents films dont ils s'occupent au même moment : le film qui gagne de l'argent venant compenser en partie les frais de ceux qui en perdent.

Le succès du producteur et des auteurs (réalisateur et scénariste) vient donc financer une partie des risques pris par les mandataires sur d'autres films, mais rétribue peu ou mal les risques isolés du producteur.

A l'arrivée, ceux qui sont responsables d'un succès (producteur, auteurs et équipe artistique) sont souvent ceux qui en seront les moins bénéficiaires.

Et encore, cela, c'est l'hypothèse haute.

L'hypothèse basse est bien pire.

### **Les mandats cross-collatéralisés.**

L'hypothèse basse, c'est quand les mandats sont cross-collatéralisés entre eux. (En général, on abrège : *cross-co*. C'est absolument imprononçable ce truc.)

Qu'est-ce que peut bien vouloir dire « cross-collatéraliser des mandats » ?

C'est plus simple à comprendre que cet atroce anglicisme ne le laisse présager. Des mandats peuvent être cross-collatéralisés entre eux quand un groupe audiovisuel ou cinématographique acquiert en même temps les droits de plusieurs mandats de commercialisation d'un même film.

Cela permet aux groupes de mutualiser leurs risques entre les différentes sources de recettes potentielles et de couvrir de très gros frais de sortie,

en particulier pour la sortie salles.

Concrètement, le groupe mandataire valorise chacun des mandats par un Minimum Garanti distinct, mais il ne commence à reverser des recettes au producteur en provenance de l'un des modes d'exploitation, si et seulement si l'ensemble de ces recettes excèdent le total des Investissements (MG+Frais) sur l'ensemble des modes d'exploitation (salles, vidéo, export, TV...) dont elle détient les mandats.

La Cross-co est en quelque sorte aux mandats séparés, ce que l'orgue est au piano : un clavier pouvant démultiplier les tons et les instruments sur une même note.

En appuyant sur n'importe quelle touche de son clavier Cross-co, le groupe mandataire peut ainsi rembourser des frais de sortie salle sur les recettes de l'édition vidéo. Ou se rembourser d'un MG export sur une vente TV. Ou réciproquement. A l'infini. Jusqu'à épuisement de tous les frais et MG.

Et cette nouvelle mutualisation des risques qu'imposent les groupes dès que le rapport de force est en leur faveur, dépouille un peu plus le producteur des recettes auxquelles il pourrait prétendre. Ou retarde en tout cas de beaucoup le moment où il pourrait commencer à en percevoir.

Et ce, d'autant plus, qu'en cas de succès, le clavier de surfacturation est lui aussi démultiplié sur l'intégralité des modes d'exploitation.

C'est une invention redoutable et elle marche très bien.

Dès que le financement d'un film, même un gros succès, est construit sur un mécano financier de mandats Cross-co, son producteur est quasiment certain de ne jamais rien voir remonter.

### **Conclusion partielle : $n$ et $n+1$ sont dans un bateau...**

A force d'être ainsi captées, fragilisées, désolidarisées, les économies des films du secteur indépendant ont le plus grand mal à trouver un point d'équilibre.

La quasi-impossibilité à dégager des recettes ou à générer un fonds de soutien conséquent à réinvestir dans le film suivant achève d'assigner une stricte économie de survie à la plupart des producteurs indépendants, économie largement déconnectée des risques pris et des possibilités de succès qu'ils recèlent.

Et comme, dans la plupart des cas, ces mêmes producteurs n'auront pas auparavant pu dégager une marge suffisante sur la fabrication de leurs films, compte tenu des faibles financements obtenus, ils se retrouvent, à peine un film fini, à devoir embrayer sur le suivant, le plus vite possible.

Dans les cas les plus critiques, le producteur n'a pas pu payer ses frais de structure pendant la fabrication du film : il s'est donc endetté pour produire. Si aucune recette ne remonte, il doit alors attendre les financements de son prochain film pour pouvoir éponger une partie de ses dettes.

**Les financements du film  $n+1$  viennent alors combler les manques de financement du film  $n$ . La logique qui prévalait, au départ, d'une solidarité d'investissement du film  $n$  vers le film  $n+1$  s'inverse au profit d'une logique d'endettement.**

### **Une spirale infernale.**

*«Il y a une logique de fuite en avant parce que c'est sans fin. Tu ne sais plus ce que tu attends puisque le succès ne change pas grand chose. Et comme tu n'arrives pas à financer les frais généraux de ta société, tu ne peux jamais t'arrêter deux secondes, tu dois produire et continuer à produire, de plus en plus vite, donc de plus en plus mal, pour avoir une chance que le film suivant te fasse vivre, même mal, le temps de sa fabrication. »*

Et l'on rentre alors dans une spirale infernale, où, ici comme ailleurs, un film chasse l'autre. Où le producteur n'a plus le temps pour réfléchir à l'objet qu'il produit, et où le centre de tout : le désir du film comme objet singulier, est déporté à la marge, dilué dans l'adversité à laquelle il faut faire face en permanence.

La complète dépendance économique des producteurs aux télévisions et à leurs filiales, aux artistes et à leurs agents, aux banques, aux Sofica et aux établissements de crédits ; leur incapacité structurelle, malgré tout le désir qu'ils en ont, à maîtriser leur outil, conduit à une dépossession de leur décision même de mise en production d'un film.

En toute logique, cette dépossession ne fait qu'un, trop souvent, avec une forme de déresponsabilisation face à l'œuvre à venir.

Comment, en effet, se sentir entièrement responsable de ses choix, quand on dépend d'une multitude de décideurs sur lesquels on n'a aucune prise ? Et qu'on n'a aucune ressource propre de réinvestissement.

Il est donc de plus en plus difficile pour les producteurs de porter avec le réalisateur l'œuvre à venir à son plus haut niveau de réussite artistique.

L'exigence artistique du film repose alors presque entièrement sur les épaules du réalisateur, qui y répond comme il peut, selon son talent et ses propres critères d'exigence.

## IV. Quelques mots à propos des Sofica.

*Note pour les néophytes :*

*C'est sans doute le dossier le plus technique abordé dans ce rapport.*

*Vous pouvez donc sauter ce chapitre si vous avez eu votre dose de technicité avec le Fonds de soutien automatique. Ou, à l'inverse, le lire avec profit si vous n'avez jamais rien compris à la façon dont fonctionnent les Sofica et que cela vous intéresse d'y voir un peu plus clair. Nous allons tenter, ici comme ailleurs, d'être aussi pédagogique que possible.*

Les Sofica sont des sociétés qui collectent des fonds privés à partir d'un mécanisme d'exonération fiscale. Ces fonds ont vocation à être investis dans la production audiovisuelle, principalement cinématographique. En contrepartie de leur investissement, les Sofica négocient des droits sur les recettes futures des films<sup>43</sup>.

Ces sociétés sont constituées et gérées par des banques spécialisées, des groupes audiovisuels ou cinématographiques et quelques rares francs-tireurs. Elles se rémunèrent directement, et très bien, sur les fonds levés.

L'acquisition d'actions de Sofica s'adresse aux contribuables fortement imposés - en général au taux maximum de 48%. L'acquéreur déduit son investissement de son revenu imposable, puis, à condition de bloquer cet investissement entre cinq ou huit ans, récupère sa mise de départ bonifiée.

S'il a investi 100 €, qui ne lui ont réellement coûté que 52 € à l'achat - l'Etat prenant en charge les 48€ du manque à gagner pour la collectivité -, il récupère généralement et en moyenne 66 €, six ans plus tard. Il aura donc gagné 14 €, ce qui correspond à un rendement annuel de 5%, net d'impôt<sup>44</sup>.

Pour l'investisseur de départ, la Sofica est un produit financier particulièrement performant. La demande excède d'ailleurs largement l'autorisation de collecte fixée chaque année par Bercy et qui était de 63 M€ en 2007.

Notons que sur ces 63 M€ collectés, 30 M€ viennent en fait de la collectivité : les 48% d'impôts non perçus de 63 M€, soit 30,24 M€.

Si l'état s'engage à une telle hauteur, c'est avant tout pour permettre de lever des fonds privés qui ne seraient pas investis dans la production sans cela, tout en limitant les risques des investisseurs dans un secteur économique qui en comporte.

---

<sup>43</sup> L'accès au fonds de soutien leur est interdit.

<sup>44</sup> Ces chiffres sont donnés à titre indicatif, les Sofica offrant un rendement légèrement supérieur à 5%.

### **Rappel historique.**

Les Sofica ont été créées en 1985, à une époque où les entrées en salle stagnaient à un seuil historiquement bas, ce qui limitait la capacité d'investissement dans la production des distributeurs, alors principaux financiers du cinéma. Au même moment, les droits télévisuels des films étaient en très forte progression : deux chaînes généralistes venaient de naître, la 5 et TV6, et le cinéma était encore un « produit phare » pour les télévisions.

A leur création, les Sofica ont donc partiellement compensé la chute des MG des distributeurs par une anticipation des droits télévisuels à long terme.

Ce nouveau système de financement jouait alors un rôle réel. Les fonds collectés grâce à l'avantage fiscal représentaient de nouvelles sources d'investissements qui n'auraient pas existé sans cet apport.

### **La situation aujourd'hui.**

Vingt ans plus tard, et après une série de dérives successives, la situation est plus que mitigée.

Actuellement, la réglementation impose aux Sofica d'investir au moins 35% des sommes collectées dans des films « indépendants ».

Si l'on s'en tient à la réglementation, en 2008 (utilisation de la collecte 2007 fixée à 63 M€), 22 M€ devraient être investis dans des films « indépendants », les 41 M€ restant pouvant être utilisés pour des films « dépendants ».

La réalité n'est malheureusement pas celle-là.  
Pourquoi ?

D'abord, parce qu'une série de ponctions, de l'ordre de 20%, vient réduire dès le départ les montants réellement investis dans la production :

1. Un gros 10 % de la collecte est utilisé pour régler des frais :
  - Soit des *frais de création*, notamment la rémunération des banques qui placent le produit Sofica auprès de leur clientèle.
  - Soit de très confortables *frais de gestion* ; les Sofica étant à notre connaissance le seul dispositif de financement audiovisuel dont les coûts de constitution et de gestion sont déductibles des obligations d'investissement.
2. Les Sofica ont le droit de déduire 10% de leur capital pour le placer en produits financiers (SICAV), réduisant d'autant le montant à investir.

Si on enlève ces 20%, on en arrive donc à 50 M€ au lieu des 63 M€ d'origine. Notons que cela fait quand même 13 M€ d'investissement de production qui disparaissent en fumée dans les rouages de la machine. Mais bon, ne soyons pas soupe au lait et réjouissons-nous : il reste 50 Millions ! Soit 17 M€ pour les films *indépendants* et 33 M€ pour les films *dépendants*.

A partir de là, on assiste à une série de dérives dont, pour aller vite, nous ne citerons que les deux principales :

La première est un pur et simple détournement de la réglementation. Certaines Sofica semblent n'exister que pour relayer des financements non déclarés au moment de l'Agrément. Le cas le plus fréquent est un investissement en contrepartie des recettes à venir sur une seconde diffusion télévisuelle de TF1, seconde diffusion dont le contrat apparaît par magie quelques années plus tard. Ce, au vu et au su de tous, mais dans la quasi-indifférence des pouvoirs publics.

La deuxième dérive est une forme de substitution. Dans ce cas-là, l'apport d'investissement de la Sofica ne vient pas en supplément des autres apports, mais en substitution d'une source de financement qui existerait sans elle.

Prenons un exemple : un distributeur affilié à un groupe négocie avec le producteur d'un film indépendant un Minimum Garanti de 1 M€ pour le mandat salles, le mandat VOD et l'édition DVD de son prochain film ; puis il lui explique que cet apport se fera intégralement via la Sofica du groupe.

Le producteur y a tout intérêt parce que ça lui fait économiser d'importants frais financiers (la Sofica verse les fonds en cours de tournage, là où le distributeur règle en général son MG à la livraison du film). En dehors de cela, cet investissement aurait été strictement le même en l'absence de Sofica. Dans cet exemple, il n'y a donc aucun apport réel de la part de la Sofica, juste un relais de l'intervention du distributeur.

Puisqu'il s'agit d'un film indépendant, le 1 M€ sera pris sur l'enveloppe des 17 M€ des films indépendants alors que pas un centime ne viendra s'ajouter aux sommes qui auraient été investies de toute façon.

A l'arrivée, l'apport financier réel pour les films indépendants (c'est-à-dire l'argent qui n'aurait pas été disponible si les Sofica n'existaient pas) peut être estimé autour de 10 M€. Cela nous semble bien peu face à un coût pour la collectivité en 2007 de 30 M€.

Enfin, signalons un effet pervers induit par le fonctionnement des Sofica quand elles jouent le jeu avec les 10 M€ qui viennent réellement irriguer la production indépendante :

Pour assurer une bonne péréquation de leurs risques, la plupart d'entre elles propose des montants faibles (de l'ordre de 30 000 à 50 000 €) en échange de droits très importants sur les recettes: le plus souvent, 75% des recettes télévision France jusqu'à récupération de leur investissement actualisé. (A cela se rajoute un bonus pour la Sofica, négocié par ailleurs.)

Or 50 % de ces 30 000 ou 50 000 € seront atteints avec trois très petites ventes du film sur le câble ou le satellite, qu'il est bien rare de ne pas faire. Seul un producteur d'un film à très petit budget acceptera donc ce type d'accord.



Un producteur de film du « milieu » aurait besoin d'une somme bien plus conséquente que les Sofica, trop souvent, ne lui accordent pas, préférant diviser les risques sur plusieurs films à très petit budget.

Nous sommes donc obligés de constater qu'aujourd'hui les Sofica ne remplissent que médiocrement la fonction pour laquelle elles ont été créées : injecter dans la production de l'argent privé qui n'existerait pas sans ce dispositif. Que d'autre part, certaines d'entre elles contournent allègrement la réglementation, tandis que d'autres limitent le financement des films dits « du milieu ».

Il s'agit néanmoins, dans son principe, d'un dispositif utile qu'il importe de préserver. Une réforme en profondeur serait donc nécessaire afin que l'avantage fiscal supporté par la collectivité trouve sa justification dans un véritable soutien à toute la production et non dans l'enrichissement d'intermédiaires ou de groupes déjà puissants financièrement.

Enfin, soulignons l'apparition en 2007 d'une Sofica (Soficapital) entièrement dédiée au développement des projets portés par des producteurs indépendants. Même si l'on peut regretter que l'enveloppe de cette Sofica spécifique ne vienne pas en supplément de l'apport des investissements de production, l'on peut se féliciter qu'elle réponde en partie aux besoins de financements de l'étape du scénario, décrits dans la partie Ecriture.

## V. Trop de films produits ?

Le sujet, polémique, semble piégé au départ. Il ne peut s'envisager qu'en refusant les oppositions faciles qui court-circuitent les débats en les enfermant dans la caricature : « films commerciaux *vs* films d'auteur », « films de divertissement *vs* films de création », « films qui marchent *vs* films qui ne marchent pas ».

Aussi, s'il convient de répondre « Oui » sans attendre à la question posée, c'est en rejetant d'emblée les alternatives faussées dont l'époque raffole. Affirmer que trop de films sont produits actuellement n'implique en rien de devoir choisir entre telle ou telle catégorie.

Ce préambule posé, revenons sur une série de faits et de constats qui en découlent :

1/Premier fait : Entre 1996 et 2006, les sommes totales investies dans la production de films d'initiative française sont passées de 385 M€ à 900 M€<sup>45</sup>, soit une hausse de 230% en dix ans.

2/Deuxième fait : Sur la même période, le nombre de films a lui aussi augmenté, passant de 134 en 1996 à 203 en 2006, jusqu'à atteindre en 2005 un niveau de production que le cinéma français n'avait jamais connu dans son histoire<sup>46</sup>. Cependant, cette augmentation du nombre de films est moindre en proportion que celle de ces investissements.

3/Troisième fait : Dans la même période, le différentiel entre les films à très petit budget et les films à très gros budget s'est accru dans des proportions considérables.

4/Quatrième fait : La proportion de films à haut budget – plus de 10 M€ – a explosé ces dix dernières années et continue d'être en constante augmentation<sup>47</sup>. L'augmentation des investissements ne s'est donc pas répartie de façon égale entre les différentes tranches de budget. Elle a profité presque exclusivement à l'inflation vertigineuse d'une seule catégorie ; inflation à la fois en nombre de films et en coût unitaire de chacun d'entre eux.

5/Cinquième fait : La proportion des films à petit budget a elle aussi augmenté mais dans des proportions bien moindres.<sup>48</sup> Ces films, dès lors qu'ils ne sont pas solubles avec le marché télévisuel, ont le plus grand mal à trouver leurs financements. Ils sont donc le plus souvent mis en fabrication alors qu'ils sont insuffisamment financés.

---

<sup>45</sup> 892 M€ en 2004, 933 M€ en 2005, 865 M€ en 2006.

<sup>46</sup> 240 films agréés ont été produits en 2005.

<sup>47</sup> 6 films à plus de 10 M€ ont été produits en 1996, 24 en 2006 (soit 400% d'augmentation).

<sup>48</sup> 39 films à moins de 2 M€ ont été produits en 1996, 63 en 2006 (soit 60% d'augmentation).

6/Sixième fait : Le groupe des films du milieu, à budget intermédiaire et correctement financé, ne cesse de diminuer<sup>49</sup>.

*Premier constat* : On se dirige vers une économie du cinéma à deux vitesses, avec d'un côté des films « riches » profilés pour la télévision et en constante augmentation (en nombre de films et en budget) ; de l'autre, des films « pauvres », à budget petit voire moyen, mais le plus souvent drastiquement sous-financés. Entre les deux, de moins en moins de films à budget intermédiaire, correctement financés. C'est ce qu'on appelle la bipolarisation de la production française.

7/Septième fait : Dans la même période, le montant du Fonds de soutien sélectif (l'Avance sur Recettes) n'a pas augmenté d'un centime, tandis que la masse des investissements augmentait de 230%<sup>50</sup>. De l'autre, le Fonds de soutien automatique, et les nouvelles pratiques qui l'entourent, accentue la bipolarisation au lieu d'en atténuer ses effets les plus nocifs.

8/Huitième fait : Quel que soit le budget du film, les recettes qu'il peut générer en cas de succès sont largement captées, soit par les groupes audiovisuels (cross-collatéralisation des mandats), soit, dans une moindre mesure, par la péréquation des risques des mandataires indépendants. Cette captation prive les producteurs d'une part significative de leurs recettes, c'est-à-dire de leur liberté d'investissement sur leur projet futur.

9/Neuvième fait : Les disparités financières et culturelles entre les différentes catégories de producteurs s'accroissent. Les plus riches prospèrent en se soumettant aux lois édictées par les chaînes de télévision privées et les groupes audiovisuels qu'elles ont constitués. En face, quelques producteurs continuent contre vents et marées à défendre la nécessité purement artistique des films, même s'ils n'ont plus les moyens de leurs ambitions. Tandis qu'au centre, les producteurs du milieu tentent de réconcilier les contraires, dans une position d'équilibriste de plus en plus difficile à tenir entre ces deux extrêmes.

Partout la profession se déchire, les producteurs les plus puissants soutenant les groupes audiovisuels qui écrasent par leur emprise tous les autres.

10/Dixième fait : L'inégalité de traitement entre les producteurs et entre les films a tendance à se répéter dans le temps. Le succès d'un film à petit budget ne garantit pas à ses auteurs l'accession pour le film suivant à des moyens plus importants. A l'inverse, la non-rentabilité d'un film à gros budget ne sera pas nécessairement sanctionnée par une diminution des budgets suivants de son réalisateur.

---

<sup>49</sup> 40 films d'un budget entre 4 et 7 M€ ont été produits en 2000, 19 en 2006.

<sup>50</sup> En 1997, 52 films ont obtenu l'Avance sur recettes pour un montant global de 20,53 M€. En 2006, 52 films ont obtenu l'Avance sur recettes pour un montant global de 19,49 M€.

*Deuxième constat* : La bipolarisation du secteur s'accompagne d'un cloisonnement entre les deux catégories de film qui pervertit jusqu'au fonctionnement même du marché, en créant un statut de quasi-impunité d'un côté, et de sanction quasi permanente de l'autre.

11/Onzième fait : Les salles s'engorgent. Il y a trop de films par rapport à ce que le marché peut absorber et les recettes se concentrent sur la minorité la mieux exposée et la plus médiatisée.

De plus en plus de films n'atteignent pas leur seuil de rentabilité.

Paradoxalement, cela ne met pas en danger les producteurs des films les plus chers, dont les marges de fabrication leur permettent de faire vivre très confortablement leur structure, même en cas d'échec. C'est une catastrophe pour les autres.

12/Douzième fait : En bas de l'échelle, la paupérisation d'un certain nombre de producteurs indépendants les dépossède lentement mais sûrement de leur décision de mise en production ; ils sont de plus en plus contraints de produire vite et mal pour espérer survivre. Un film chassant l'autre, leur déresponsabilisation se généralise, et se double parfois d'une forme de démobilisation. L'exigence artistique est alors reléguée au second plan, derrière l'impératif économique.

13/Treizième fait : A l'autre bout de l'échelle, les investissements des groupes audiovisuels dans la production de films conçus avant tout pour l'audience télévisuelle, offrent de telles possibilités d'enrichissement à leurs producteurs que certains d'entre eux n'hésitent pas à se soumettre entièrement aux désirs des diffuseurs ; quitte à enchaîner les mises en production, pour tirer un profit maximal des tendances de l'époque. L'exigence du producteur est alors reléguée au second plan, derrière ses intérêts financiers immédiats.

14/Quatorzième fait : Le groupe des producteurs du milieu, qui tentent de mutualiser les risques sur les différentes catégories de films qu'ils produisent, tend à se raréfier. Certains tombent du côté des plus pauvres, d'autres sont aspirés par la force d'attraction des groupes, dès lors qu'ils acceptent de se soumettre à leurs lois.

*Première conclusion* : Depuis 10 ans, le nombre de films produits en France a augmenté dans des proportions considérables. Cela s'accompagne d'une bipolarisation de la production qui creuse l'économie du cinéma par son milieu. De moins en moins de films à budget intermédiaire ; de plus en plus de films à moins de 2 ou 3 M€ ou à plus de 10 M€. Or, des deux côtés du spectre, la logique du système actuel pousse à ce que ces films soient produits vite ou mal.

*Deuxième conclusion* : La surabondance de films s'accompagne ici logiquement d'une surabondance de mauvais films.

## **VI. Les syndicats de producteurs, les pouvoirs publics.**

### **Les syndicats.**

Face à un constat aussi grave quant à l'évolution du secteur, la question qu'on est en droit de se poser est la suivante : pourquoi les syndicats de producteurs sont-ils aussi peu audibles ? Ou, pour dire les choses autrement, pourquoi ont-ils tant de mal à défendre les intérêts des producteurs indépendants ?

En préalable à une tentative de réponse, il faut bien comprendre que la dénomination commune de « producteur » recouvre des réalités très diverses, en termes de goût, de culture, de pratiques, d'expériences, de comportements, de carrière. Quant à la dénomination de « société de production », elle peut désigner à la fois la micro-entreprise de 2 ou 3 personnes et le groupe coté en Bourse.

La profession de producteur est donc éminemment hétérogène et les syndicats sont, en premier lieu, le reflet de ces disparités.

Dès lors, sur de nombreux dossiers, les producteurs se présentent divisés, et cette désunion fait, à chaque fois, la force des partenaires avec lesquels il s'agit de négocier.

D'un côté, les producteurs les plus puissants - en part de marché ou en surface financière - sont logiquement enclins à défendre les intérêts des groupes audiovisuels qui les font prospérer.

De l'autre, les producteurs indépendants sont dans une situation plus complexe. D'abord, moins puissants, ils ont du mal à s'imposer. Ensuite, leurs représentants se retrouvent régulièrement dans des situations très délicates. En effet, face aux plus gros investisseurs du marché (Canal+, les chaînes de télé privées, etc.), comment être un jour le négociateur qui leur tient tête et le lendemain le solliciteur qui attend une réponse positive pour son projet ? Les pressions exercées peuvent donc amener à chercher des compromis entre ses convictions politiques ou syndicales et ses intérêts professionnels immédiats.

En outre, comme on l'a vu, la plupart des producteurs indépendants courent après le temps pour essayer de faire correctement leur métier ; ils ont le plus grand mal à se rendre disponibles pour l'étude de dossiers en perpétuelle évolution et la participation à des négociations souvent longues et féroces.

Quant à la solution de faire reposer l'action syndicale sur des producteurs qui ne produiraient plus ou sur des salariés permanents, elle fait courir le risque de couper le discours de la pratique quotidienne et de favoriser les enjeux de pouvoir personnel et de rivalités entre les syndicats.

Actuellement, l'activité essentielle des syndicats de producteurs, au sein de leurs réunions internes ou de regroupement plus large (BLIC, BLOC) consiste très majoritairement à traiter les questions d'actualité pour tenter d'y apporter les réponses les plus appropriées. Ces questions sont nombreuses et se renouvellent sans cesse : l'arrivée du numérique, la réglementation sur la VOD, le piratage, la dernière réglementation proposée par telle ou telle organisation professionnelle, tel ou tel diffuseur, etc.

Ces questions d'actualité, grandes consommatrices de temps et d'énergie, ne permettent pas, le plus souvent, d'avoir le recul nécessaire pour mener à bien une réflexion en profondeur sur l'évolution générale du secteur.

### **Les pouvoirs publics.**

De son côté, le CNC n'agit le plus souvent qu'une fois atteint un minimum de consensus entre toutes les organisations professionnelles, pour ne pas dire un consensus complet.

Comme chacun a pris l'habitude de défendre ses propres intérêts à court terme avant ceux de la collectivité, et que les rapports de force dans la profession sont clairement établis en faveur des plus « industriels » (les groupes) ou des supposés les plus fragiles (les exploitants), il est bien rare que les lignes évoluent dans le sens d'une meilleure et plus juste répartition des fonds gérés par le CNC.

Réjouissons-nous cependant de trois évolutions positives récentes : la création du Crédit d'Impôt, la taxation des Fournisseurs d'Accès Internet (FAI) et la victoire pour pérenniser le système réglementaire du cinéma français au sein des institutions européennes.

Constatons d'un autre côté que le système de réglementation en vigueur, et en particulier sa pierre de touche : le fonds de soutien production, n'a pas su s'adapter aux évolutions de ces dernières années. Il ne joue plus, on l'a vu, son rôle de régulateur au sein d'une profession de plus en plus fracturée.

Actuellement, il ne fait aucun doute que le système accentue la violence des lois du marché et la bipolarisation de la production française.

Pourtant, au quotidien, toute la filière des producteurs indépendants continue à mettre une énergie considérable pour participer aux très nombreuses commissions du CNC, ou pour essayer d'améliorer un système qui, entre temps, est devenu profondément un système de domination.

## Conclusion production.

Jusqu'à un passé récent, il n'y avait aucun sens d'un point de vue économique à opposer en France un film « d'auteur » à un film du marché. Les plus grands succès tiraient toute la filière vers le haut, et la chaîne était continue du film le plus avant-gardiste aux plus gros succès populaires. Ces immenses succès, français ou américains, permettaient d'abonder les comptes du CNC qui redistribuaient, via le fonds de soutien automatique, les capacités d'investissements aux producteurs de succès moindres et protégeaient, via le soutien sélectif, les films les plus innovants, tout en renouvelant les talents.

Cela s'accompagnait d'un socle cinéphilique commun qui, s'il donnait lieu à des discussions homériques, unifiait bon an mal an une profession autour d'un goût partagé pour le langage cinématographique dans toute sa diversité.

Ce système français, et la culture qui l'accompagnait, a longtemps été considéré comme le contre-modèle le plus performant au modèle américain.

Il reposait sur deux piliers :

D'un côté, le *final cut* pour le réalisateur, traduction juridique d'une conception du 7<sup>e</sup> art où le cinéaste a, *in fine*, la responsabilité artistique de son œuvre.

De l'autre, le système du Fonds de Soutien Production qui solidarisait les films entre eux et permettait au producteur de mutualiser les risques financiers.

En cas de succès, ces risques pris étaient récompensés à la fois par des recettes et par l'accès à de nouvelles sources d'investissements, via le fonds de soutien automatique, grâce auxquelles le producteur pouvait renouveler son activité, prendre des risques sur de nouveaux films ou compenser les pertes d'un autre.

L'exercice de la subjectivité du producteur, mêlé à l'analyse objective des conditions de réalisation de ses projets, pouvaient donner vie à des films audacieux parce qu'il était possible de parier sur eux et d'en être récompensé.

Au désir singulier du producteur répondait la vision personnelle du cinéaste pour qui il était en quelque sorte le premier spectateur du film à venir.

Tout reposait alors sur le goût et la personnalité singulière du producteur. C'étaient ce goût et cette personnalité qui déterminaient non seulement ses choix artistiques, mais jusqu'au niveau des risques - financiers et artistiques - qu'il était prêt à prendre.

Le producteur partageait ses intuitions aussi bien avec les auteurs du film qu'avec ses partenaires financiers. Chacun respectait sa place parce qu'elle s'accompagnait d'une capacité financière d'initiative qui lui permettait de prendre des paris individuels sur chaque projet de film. On le respectait parce que ses choix l'engageaient.

Or, cette réalité a de moins en moins cours aujourd'hui. Le modèle qui faisait du producteur l'entrepreneur de ses propres films est en voie de disparition.

Du côté des films produits ou fortement financés par les groupes audiovisuels, la prise de risque personnelle du producteur est quasi nulle. Dès la fabrication, les groupes compensent les risques financiers du producteur par des montants d'investissement élevés, pour lesquels, en contrepartie, ils imposent une prise de risque artistique proche de zéro.

Du côté des sociétés de production indépendantes de petite ou de moyenne structure, leurs producteurs sont dépouillés d'une large partie de leurs recettes et de leur fonds de soutien. La perte de capacité d'investissements qui en découle les place dans une situation de dépendance économique complète vis-à-vis de tous les décideurs du secteur. Elle les dépossède de la maîtrise des rythmes de fabrication des films et va jusqu'à influencer sur leur décision de mise en production, chaque fois qu'ils se sentent obligés de produire pour faire subsister leur structure.

Entre ces deux extrêmes, les producteurs du milieu, à la tête d'une grosse société indépendante ou ayant passé un accord-cadre avec un groupe audiovisuel ou cinématographique, sont de plus en plus contraints artistiquement par le formatage imposé par les télévisions. Contraintes de genre, interventions sur le casting, la durée du film, etc. Leur goût ou leur singularité tend à s'effacer peu à peu derrière elles.

Au désir subjectif du producteur s'est progressivement substituée la volonté molle des diffuseurs, pour qui un spectateur singulier ne compte pas, puisque seule l'audience, la masse indifférenciée du public, dicte sa loi.

Partout, la place centrale que le producteur occupait est phagocytée par d'autres : diffuseurs, partenaires financiers, comédiens et agents, banquiers.

Et peu à peu, c'est la conception même du producteur comme entrepreneur de films, qui tend à disparaître. Cet effacement progressif est sans doute le symptôme le plus inquiétant de l'évolution actuelle. Car c'est tout le système de production, qui a fait la richesse, la diversité et la créativité du cinéma français, qui risque de s'éteindre avec elle.



Il n'y a pas, à nos yeux, de plus grande urgence aujourd'hui que de refonder un système qui, dans le même mouvement, resolidarise les films entre eux et redonne au producteur la place qu'il a perdue : celle d'un entrepreneur à la personnalité singulière, qui puisse porter son désir de film à son plus haut niveau d'exigence artistique. Y compris en lui permettant de produire moins souvent mais mieux.

## La distribution.

On vient de voir, dans le chapitre Production, comment les difficultés des producteurs indépendants trouvaient en partie leur source dans la mauvaise remontée des recettes des mandataires de leurs films.

Parmi ces mandataires, le distributeur occupe une place centrale.

Il est le maillon intermédiaire, le pont, entre d'un côté les fabricants du film et, de l'autre, les exploitants des salles de cinéma.

Le distributeur intervient sur un film à deux moments distincts.

D'abord, lors de son financement, en apportant au producteur un Minimum Garanti en contrepartie du mandat de commercialisation du film en salles. Ensuite, par son travail de distributeur proprement dit qui consiste à définir les meilleurs choix stratégiques possibles pour la sortie du film et à les mettre en œuvre, en fonction des possibilités offertes par le marché. Ces choix stratégiques s'opèrent aussi bien sur le terrain du calendrier (le choix, aujourd'hui décisif, de la date de sortie) que sur celui des salles (leur sélection, leur nombre, leur profil), de la promotion (stratégie de marketing, création de l'affiche et de la bande-annonce...) ou des relations avec la presse. Pour tout cela, il engage des frais, de tirages de copies et de promotion, ce qu'on appelle les frais de sortie.

Jusqu'à la fin des années 90, la distribution en France était un secteur en relative bonne santé. On trouvait, d'un côté, les distributeurs affiliés (soit aux groupes d'exploitation historiques français, soit aux majors américaines), de l'autre, les distributeurs indépendants. Parmi eux, les plus petits faisaient un travail de recherche indispensable sur tout le cinéma européen et mondial, tandis que les plus « gros » avaient trouvé une forme d'équilibre économique qui leur permettait à la fois de faire monter leur structure en puissance et d'être l'allié naturel des producteurs indépendants, et, en particulier, ceux produisant les films d'auteur dits « du milieu ».

Il ne s'agissait pourtant en rien d'un âge d'or, le secteur de la distribution, comme la filière cinématographique tout entière étant en constante évolution et en état de crise quasi-perpétuelle. Il s'agissait seulement d'une forme fragile d'équilibre dont on ne peut que constater qu'il s'est fortement dégradé depuis lors.

Aujourd'hui, les témoignages des acteurs du secteur sont alarmants. Tous parlent d'une violence accrue au moment de la sortie des films, d'un temps d'exposition de plus en plus court, de l'inflation des copies et des frais de sortie, de conflits grandissants entre ceux qui devraient naturellement s'allier pour travailler ensemble.

Il ne s'agit donc plus, dans cette partie, d'interroger la baisse de qualité des films, mais d'essayer de comprendre les raisons de la baisse de qualité de leur exposition et les difficultés structurelles des distributeurs indépendants qui semblent frappés de plein fouet par les évolutions récentes du paysage cinématographique, voire du paysage culturel dans son ensemble.

Car ici, la toile de fond se fait plus lourdement sentir que dans n'importe quel autre secteur. Le rapport du public aux œuvres a profondément changé ces dix ou quinze dernières années. Et l'on assiste à des formes d'acculturation qui ne font qu'un avec un anti-intellectualisme ambiant et une transformation progressive de tous les objets culturels en produits de consommation rapide.

Cette partie devrait nous permettre d'observer comment cette tendance de fond se traduit sur le terrain du cinéma, dans l'espoir qu'une meilleure compréhension des logiques et des difficultés permette d'entrevoir quelques réponses appropriées.

Commençons par faire mieux connaissance avec le secteur actuel de la distribution.

## **I. Survol du paysage. La distribution en France aujourd'hui.**

### **1. Typologie des distributeurs.**

En 2006<sup>51</sup>, on comptait 102 entreprises de distribution en France. Mais plus de la moitié, 66 sociétés précisément, sortent moins de eux ou trois films par an (il s'agit le plus souvent de sociétés de production ayant élargi leur compétence à la distribution).

On distingue aujourd'hui quatre grandes « familles » de distributeurs :

- Les 5 filiales des majors américaines : 20th Century Fox, Warner Bros., Walt Disney Studio, Paramount Pictures France et Sony Pictures.
- Les 3 filiales des chaînes de télévision : StudioCanal Distribution, TFM Distribution (la filiale de TF1) et SND (la filiale de M6).

---

<sup>51</sup> Ce rapport a été majoritairement rédigé en 2007. Les chiffres, qui s'appuient le plus souvent sur le bilan annuel du CNC, sont donc, sauf exception, ceux de 2006.

- Les 4 sociétés intégrées à des groupes d'exploitation : Pathé Distribution, Gaumont Distribution, UGC Distribution et MK2 Diffusion.
- Les distributeurs indépendants de grosse, moyenne ou petite structure : EuropaCorp, Metropolitan Filmexport, et Wild Bunch pour les plus importantes ; ARP sélection, Océan Films, Diaphana, Bac Films, Les Films du Losange, Pyramide, Rézo Films, Le Pacte, Haut et court, Ad Vitam, etc. pour les moyennes ; Shellac, Les Films du Paradoxe, Sophie Dulac Distribution, Gebeka, Memento Films, Pierre Grise Distribution, Colifilms, ED Distribution, Eurozoom, etc. pour les petites les plus actives.

On assiste à une concentration flagrante du secteur.

En 2006, les dix premières sociétés ont sorti 39% des films pour une part de marché cumulée de 83,3%<sup>52</sup>.

Cette concentration croissante des parts de marché est étroitement liée à l'émergence de nouvelles formes de concentration dans l'audiovisuel et à la naissance de filiales des chaînes de télévision dans le secteur de la distribution traditionnellement réservé au cinéma.

Le fait que les distributeurs affiliés (aux majors, aux chaînes de télé ou aux groupes historiques d'exploitation) soient en tête du classement des distributeurs n'est évidemment pas un hasard : l'activité de distributeur est une activité à hauts risques qui nécessite une surface financière importante.

## **2. Economie de la distribution**

L'économie de la distribution en salles est une économie risquée et peu rentable. Le distributeur ne se rémunère que sur sa commission qui est d'environ 25% des recettes à revenir aux ayant-droits (recettes de 2,34 € par entrée en moyenne, soit une commission distributeur d'environ 58 centimes d'euros par entrée)<sup>53</sup>.

Sur les 75% restants, le distributeur tente de se rembourser l'enveloppe « frais de sortie + MG » qu'il a avancée sur ses fonds propres.

---

<sup>52</sup> En 2006, les 10 plus gros distributeurs en part de marché étaient les suivants : Gaumont Columbia Tristar (depuis Gaumont et Columbia se sont séparés et Columbia est devenu Sony Pictures France), 20th Century Fox, StudioCanal, Warner Bros., BVI France, UIP, Pathé, TF1 International, EuropaCorp, Metropolitan Filmexport. (BVI France et UIP ont récemment procédé à des changements de noms ou à des regroupements différents ; ce qui explique qu'ils ne figurent pas sous le même libellé dans la liste des majors américaines.)

<sup>53</sup> En 2006, le prix moyen du billet était de 5,74 €. Sur ce prix, différentes taxes sont déduites à hauteur de 17,5% (dont 11% pour la TSA). La part conservée par la salle est en moyenne de 41,6%, celle attribuée au distributeur et aux ayant-droits de 40,9%.

En effet, contrairement au producteur qui peut espérer trouver l'intégralité du financement de son film auprès des différents acteurs de la filière, le distributeur doit prendre le risque d'avancer sur ses fonds propres le montant du MG et des frais de sortie d'un film, même si une partie de ce montant peut être pris en charge par certaines aides (CNC ou Canal+<sup>54</sup>) et l'éventuelle participation d'une Sofica.

Si le film est un échec en salles, la non-récupération des frais de sortie et du MG ne peut donc être compensée que par la commission d'un autre film ou le soutien automatique perçu par le distributeur.

**Or, en 2000 déjà, le Rapport Goudineau soulignait que 4 films français sur 5 ne remontaient pas leurs frais de sortie.** C'est dire les risques pris par les distributeurs et le manque de rentabilité des films en salles.

Par conséquent, le fonds de soutien automatique Distribution ne sert pas prioritairement à l'investissement du distributeur dans de nouveaux projets, mais à l'amortissement des pertes sur les films non rentabilisés en salle.

Cette économie de la distribution est particulièrement risquée pour les distributeurs indépendants qui n'ont pas de groupe auquel s'adosser en cas de pertes financières. C'est pourquoi ils cherchent eux aussi à diversifier leurs mandats afin de compenser les risques pris sur la salle par les mandats de ventes télévisuelles, vidéo ou internationales et se tournent régulièrement vers une activité de production.

### **3. Ce que cache la soi-disant embellie du cinéma français.**

Avec 189 millions d'entrées sur le territoire, 2006 confirme la hausse de fréquentation, déjà constatée en 2004<sup>55</sup>.

Pour la première fois depuis 20 ans, la part de marché des films français (44,7%) a dépassé celle des films américains (44,2%).

Par ailleurs, la part de marché des films nationaux en France reste très supérieure à celle des autres pays européens, qui oscille entre 1%, dans les petits pays de l'Est et 25% dans les pays les plus performants : Allemagne, Danemark, Italie.

589 films inédits sont sortis en France en 2006.

En 10 ans, l'offre de films a progressé de 40%. Un tiers de cette progression est imputable aux films français.

---

<sup>54</sup> Vous trouverez le descriptif de ces aides en annexe, juste après la conclusion de la partie Distribution.

<sup>55</sup> Notons tout de même la baisse constatée en 2007 avec 178 millions d'entrées.

Chaque mercredi, entre dix et plus de quinze films selon les périodes de l'année sortent simultanément sur les écrans et s'affrontent. Les films commerciaux se font concurrence entre eux, les films Art et Essai aussi.

Parmi ces films, seuls deux ou trois, dans le meilleur des cas, arriveront à trouver leur public grâce à une campagne promotionnelle massive en amont ou un bouche-à-oreille réussi.

Cette offre pléthorique de films, dont on pourrait se dire, a priori, qu'elle sert la diversité, se révèle être un facteur de concentration des entrées sur quelques titres. En effet, face au trop grand nombre de films qui sortent chaque semaine, le public, saturé par l'offre, se rabat sur les titres dont il a le plus entendu parler.

Les chiffres réalisés par les plus gros succès français de l'année témoignent de cette concentration. Ainsi, les 19 films français à plus d'1 million d'entrées cumulent les 2/3 des entrées réalisées par des films français.

A l'inverse, 149 films français (soit 63% de la production nationale) ont réalisé moins de 100.000 entrées France, et 91 films (soit 38% de la production des films français) moins de 20.000 entrées France.

D'autre part, les investissements publicitaires pour la promotion des films sont passés de 129 M€ à 392 M€ entre 1998 et 2006, soit une augmentation de plus de 300%.

Soulignons enfin que de plus en plus de supports concurrencent la salle.

L'édition du film en DVD (et bientôt en VOD) 6 mois après sa sortie, les programmes qu'offrent les chaînes de cinéma cryptées ou câblées sont autant de supports concurrents. Et le public préfère parfois attendre la sortie du film en DVD ou son passage sur une de ces chaînes, d'autant plus que l'offre surabondante et la rotation accélérée des films en salles brouillent la visibilité des sorties du mercredi.

#### **4. De l'importance de la vitalité des distributeurs indépendants pour la bonne santé du cinéma d'auteur en France.**

Un distributeur est considéré comme indépendant quand sa société n'est affiliée ni à un groupe national d'exploitation, ni à une major américaine, ni à une chaîne de télévision.

Cette définition rassemble sous le même terme des entreprises très variées.

Elles ont cependant en commun d'être dirigés par une ou plusieurs personnes qui sont responsables financièrement et artistiquement de leurs décisions et exercent personnellement le contrôle de leur société. Leurs choix éditoriaux et économiques n'appartiennent donc qu'à eux seuls.

Bien qu'hétérogène, le groupe qu'ils constituent se caractérise d'au moins trois façons :

1. Leur politique éditoriale est largement axée sur le cinéma d'auteur français et étranger non américain<sup>56</sup>.

Pour la plupart des distributeurs indépendants de moyenne ou de petite structure, 80 à 100% de leurs sorties sont des films recommandés Art et Essai. En 2006, ils ont sorti 54% des films français, 77% des films européens et l'écrasante majorité des films issus de cinématographies peu diffusées.

2. Leur démarche s'inscrit avant tout dans une perspective de découverte des talents naissants. Ce sont eux qui distribuent très majoritairement les premiers ou deuxièmes films de cinéastes émergents.

Chaque fois qu'ils le peuvent, ils accompagnent ensuite ces cinéastes de film en film et tentent, avec eux, de les amener vers un public plus large.

Leur cinéphilie, leur capacité à reconnaître un cinéaste, même au tout début de sa carrière, les rendent particulièrement performants sur ce terrain<sup>57</sup>.

3. Mais l'une des plus grandes qualités d'un distributeur indépendant, c'est la nature de son travail proprement dit.

Pour chaque film distribué, il recherche, avec le producteur et le réalisateur du film, la plus grande cohérence entre les spécificités du film et sa sortie en salles pour optimiser ses potentialités. Ses stratégies d'accompagnement ne sont pas formatées ou standardisées à l'avance, comme elles peuvent l'être avec certains distributeurs affiliés.

Ce travail « sur mesure » ne sera évidemment pas le même qu'il s'agisse d'*Adieu d'Arnaud Despallières*, de *Persépolis* de Marjane Satrapi et Vincent Paronnaud, de *La Vie des autres* de Florian Henckel von Donnersmarck ou de *Still Life* de Jia Zhang-Ke. Mais il répondra à la même démarche qui consiste à amener un film singulier vers le plus grand nombre de spectateurs possibles.

C'est ce savoir-faire spécifique, allié à une grande fidélité à leurs auteurs, qui expliquent que de grands cinéastes français ou internationaux continuent d'être distribués par des structures indépendantes.

---

<sup>56</sup> En ce qui concerne le cinéma américain, la quasi-intégralité de leur production est distribuée par les majors. A l'exception d'une société indépendante : Metropolitan Filmexport, spécialisée dans le cinéma américain et, dans une moindre mesure, de Wild Bunch.

<sup>57</sup> Parmi les cinéastes étrangers dont les films ont été découverts et soutenus par des distributeurs indépendants, citons notamment : Nanni Moretti, les frères Dardenne, Ken Loach, Pedro Almodovar, Abbas Kiarostami, Stephen Frears, Aki Kaurismaki, Youssef Chahine, Elia Suleiman, Thomas Vinterberg, Michael Haneke, Denys Arcand, Lars Von Trier, Takeshi Kitano, Jim Jarmusch, Larry Clark, Alexander Sokourov, Wong Kar-Wai, Hou Hsiao Hsien, Danis Tanovic, Jia Zhang-Ke, Apichatpong Weerasethakul, etc. Notons, par ailleurs, que sur les huit dernières éditions du festival de Cannes, 6 Palmes d'Or ont été distribuées par des indépendants.

Ces pratiques, ce savoir-faire spécifique, ont toujours été nécessaires à la bonne sortie d'un film. Elles sont devenues aujourd'hui indispensables pour contourner les difficultés d'exposition actuelles et optimiser les chances d'un film d'atteindre les spectateurs. Même si elles sont aussi de plus en plus difficiles à maintenir, face à une offre de films surabondante et une contamination, parfois, des pratiques stéréotypées.

Le distributeur indépendant est donc à la fois un prescripteur de diversité cinématographique, un découvreur de talents inégalé et un artisan au savoir-faire spécifique. C'est l'addition de ces caractéristiques qui rend son existence si précieuse à toute la filière cinématographique.



## **II. Les récentes mutations du secteur.**

Ces dernières années ont été marquées par une bipolarisation accrue entre les films à gros et à petit budget. Et, de la même façon qu'en production ce sont les « films du milieu » qui sont les plus menacés par cette bipolarisation, dans la distribution, ce sont les distributeurs qui se trouvent au milieu du spectre (c'est-à-dire les sociétés de distribution indépendante de grosse ou de moyenne structure) qui sont les plus fragilisés par les récentes évolutions du cinéma en général et de leur secteur d'activité en particulier.

Ces évolutions, d'une telle ampleur qu'on peut presque parler ici de mutation, concernent aussi bien le domaine de l'exploitation, avec l'arrivée des multiplexes, que celui de la distribution proprement dite, via l'entrée des filiales de chaînes de télévision dans le secteur.

Commençons par regarder même rapidement les récents bouleversements du côté de l'exploitation des films, puisque l'on en reparlera dans le chapitre suivant, et comment ces bouleversements modifient la situation des distributeurs.

### **A. L'arrivée des multiplexes dans l'exploitation.**

Le parc des salles s'est considérablement modifié ces dix dernières années, en raison de l'arrivée massive des multiplexes dans le secteur de l'exploitation. Les premiers multiplexes français datent de 1993. Ils se sont ensuite développés d'année en année, à raison de 10 à 20 par an, pour atteindre en 2006, 146 établissements pour environ 1 660 écrans, soit 31% des écrans français et 52% des entrées.

Les 6 principaux circuits (Europalaces<sup>58</sup>, UGC, CGR, Kinépolis, Cinéville (circuit grand Ouest) et CinéAlpes-Davoine) représentaient, en 2006, 68% des multiplexes pour 76,7% des fauteuils.

Les multiplexes sont apparus en France au moment où la fréquentation en salles était au plus bas. Ils ont fortement participé à régénérer le parc des salles en France et à relancer la fréquentation. Leur construction a nécessité de la part des groupes d'exploitation des investissements considérables.

---

<sup>58</sup> Europalaces est l'alliance de Gaumont et Pathé.

## **1. Une logique calquée sur celle de la grande distribution.**

Le modèle des multiplexes est clairement celui de la grande distribution.

Les établissements sont configurés par circuit sur un modèle quasi-unique où le spectateur est considéré comme un consommateur anonyme et son trajet balisé, des caisses à l'entrée au labyrinthe souterrain de la sortie, en passant par le vaste étal de confiserie.

Ici, les moquettes sont épaisses, les fauteuils confortables et les conditions de projection le plus souvent optimales. Cette qualité de projection est pour beaucoup dans le succès de ces salles à leur naissance, en particulier auprès de ceux qui font les films, pour qui ces conditions optimales ne font qu'un avec le respect des spectateurs à qui leur film s'adresse.

L'emplacement de ces établissements obéit, lui aussi, aux logiques de grande distribution. Comme les hypermarchés, ils sont le plus souvent situés en périphérie des grandes villes, parfois à l'intérieur des centres commerciaux eux-mêmes. Ils offrent au consommateur un large choix de services dont la combinaison lui permet d'accéder à cette forme de loisirs en toute tranquillité : parking, confiserie, *blockbusters* du moment, proximité d'un centre commercial, possibilités de restauration rapide avant ou après le film, etc.

Cette logique marchande, qui définit à la fois la configuration et l'emplacement de ces établissements, est avant tout une logique économique. Elle dessine des choix de programmation et des objectifs à atteindre. Résumée à sa plus simple expression, cette logique pourrait être définie ainsi : « Un film est programmé en fonction de sa capacité à faire le maximum d'entrée en un minimum de temps, pondérée par sa capacité à générer le plus de bénéfices possible, en dehors du prix du billet d'entrée proprement dit. »

Quels sont ces bénéfices qui ne ressortent pas directement du prix du billet ? Il est d'usage aujourd'hui d'appeler cela « les marges arrière ».

### **L'explosion des marges arrière.**

On appellera donc « marges arrière » tout ce qui produit des recettes dans les salles de cinéma et qui, contrairement au billet lui-même, n'est taxé d'aucune façon.

Jusqu'au début des années 2000, cela correspondait à la fois aux recettes réalisées sur la confiserie (soda, pop-corn, crèmes glacées, chocolat), et sur la page de publicités projetée sur les écrans et gérée par les régies publicitaires (Médiavision, Screenvision).

Depuis lors, une nouvelle source de revenus est apparue au sein des multiplexes. Initiée par Pathé en 2000, elle s'est progressivement imposée dans tous les circuits jusqu'à faire force de lois et concerne la promotion du film lui-même programmé dans la salle : passage des bandes-annonces,

affichage, publicité dans les journaux-programmes, etc. Tout ce qui jusqu'alors était gratuit est devenu payant et à la charge du distributeur.

Auparavant, l'usage voulait que l'exploitant, ou le programmeur d'un groupe d'exploitation, choisisse le film qu'il va passer dans sa salle, et en assure la promotion auprès de son public en diffusant gracieusement sa bande-annonce et ses affiches. C'est encore le cas avec la plupart des exploitants indépendants. Ceux-ci continuent à considérer que c'est l'intérêt conjoint du distributeur et de l'exploitant qu'un film choisi par eux soit vu par le plus grand nombre de spectateurs possibles.

Dans les salles des grands circuits, le distributeur doit donc désormais acheter l'espace, auprès du groupe d'exploitation ou d'une régie publicitaire, s'il veut s'assurer que la bande-annonce de son film sera projetée dans la salle qui l'a programmé.

Il n'y est pas obligé bien sûr. Dans ce cas, il est quasi certain que la bande-annonce de son film ne passera pas et que les entrées seront moins bonnes, faisant courir le risque au film d'être rapidement déprogrammé. Le distributeur a, on le voit, le plus grand intérêt à payer : le film-annonce en salles restant l'outil promotionnel le plus prescriptif auprès du public.

Cependant, les pratiques ne sont pas tout à fait les mêmes selon les circuits. Pour certains (dont UGC), l'achat d'espace s'opère exclusivement auprès de la régie publicitaire et la bande-annonce passe alors au sein de la page de réclames avant le film.

Pour d'autres (CGR, Europolaces et MK2), l'achat d'espace peut s'opérer auprès de la régie publicitaire mais aussi directement auprès du groupe exploitant et la bande-annonce est alors projetée dans le noir juste avant le film. Ici, les repères sont totalement brouillés, le spectateur croyant spontanément qu'il s'agit du travail éditorial de la salle alors qu'il est en réalité face à une publicité payante<sup>59</sup>.

Ces nouveaux usages, imposés par les grands circuits d'exploitation, ne sont pas remis en cause, généralement, par les distributeurs affiliés - aux circuits, aux majors ou aux télévisions. En ce qui concerne les distributeurs liés aux groupes d'exploitation eux-mêmes, l'argent ne fait que passer d'une caisse à une autre. Dans les autres cas, cette forme de discrimination économique permet aux distributeurs affiliés d'occuper majoritairement l'espace publicitaire de la salle. Le plus souvent, ils réservent même cet espace à l'avance et à l'année<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Vous trouverez en annexe 3 les prix exacts d'achat d'espace de bande-annonce et leurs modalités selon les circuits.

<sup>60</sup> Quelques rares distributeurs puissants continuent cependant à refuser catégoriquement, et par principe, de payer le passage des bandes-annonces de leurs films. Il se trouve que,

Ces nouvelles pratiques expliquent en partie l'augmentation affolante des frais de promotion des films. Uniquement dans les salles, les frais de publicité ont été multipliés par 20 entre 1998 et 2006, passant de 2,75 M€ à 54 M€.

L'argent va directement dans l'escarcelle des grands groupes d'exploitation, tout en aggravant l'inflation des frais de sortie et les difficultés de remonter des recettes pour le distributeur, le producteur et toute la chaîne des ayants-droits.

### **Tentative d'estimation des marges arrière.**

L'addition de ces différentes marges arrière (confiserie, écran publicitaire et promotion des films) représentent pour les multiplexes des recettes absolument considérables, même si la plus grande opacité règne sur leur montant exact.

Nous avons pourtant tenté d'en faire une estimation :

- Selon *Le bilan 2006 du CNC*, 54 M€ ont été dépensés par l'ensemble des distributeurs pour la seule promotion de leurs films dans les salles.

- Un numéro hors-série sur la confiserie, du journal *Côté Cinéma* à destination des exploitants, donne une fourchette de recettes confiserie de :

0,30 à 0,80 € par billet pour la petite et moyenne exploitation ;

et de 0,80 à 2 € par billet pour la grande exploitation (multiplexes).

Sachant qu'il y a eu 190 Millions de billets vendus en 2006 en France, dont 52% pour les multiplexes, on arrive à une estimation basse d'un minimum de 160 M€ de recettes de confiserie, tous exploitants confondus.

Si l'on rajoute à cela, les publicités projetées concernant d'autres produits que les films eux-mêmes, l'on arrive à des sommes de plusieurs centaines de millions d'euros qui ne font l'objet d'aucune taxe, contrairement au billet lui-même qui est taxé de 11% pour alimenter le compte de soutien dont bénéficie toute la filière.

Or si l'on constate que le prix moyen du billet de cinéma a tendance à baisser, via les différentes offres d'abonnements, les recettes de confiserie ne cessent d'augmenter depuis la naissance des multiplexes.

Les exploitants des grands circuits sont donc gagnants sur les deux tableaux : D'un côté, ils engrangent des recettes considérables non taxées et donc non redistribuées ;

---

contrairement aux distributeurs indépendants, le rapport de force est de leur côté. La simple menace de leur part de ne pas fournir aux salles les copies de leurs films porteurs (*Harry Potter*, *Les Bronzés 3*) suffit à faire plier même les plus puissants groupes d'exploitation.

De l'autre, ils font payer au distributeur la promotion de leurs films, diminuant d'autant les remontées de recettes potentielles (et rendant, *de facto*, le montant moyen du billet renvoyé au distributeur et aux ayant-droits bien plus bas que celui affiché dans les chiffres officiels).

**La logique du rapport solidaire entre l'exploitant, le distributeur et toute la chaîne des ayant-droits, unis dans la meilleure exploitation possible du film, est ici totalement rompue.**

### **Le film déporté à la marge.**

Par ailleurs, l'économie toute entière de l'exploitation du film s'en trouve bouleversée. Car le film n'est plus ici au centre de son exposition. Il est déporté à la marge.

Et c'est la salle elle-même, considérée comme entité, qui se retrouve au centre. Elle génère des recettes nombreuses et variées dont le film n'est plus qu'une des composantes, même s'il demeure le principal produit d'appel.

Notons, en passant, qu'il est de la responsabilité des pouvoirs publics d'avoir laissé proliférer ces marges arrières sans jamais qu'aucune d'elles ne soient taxées pour rentrer dans l'assiette des fonds recueillis par le CNC, alors que la publicité à la télévision, par exemple, est taxée de 5,5%.

Ces recettes ne sont même jamais prises en compte pour distinguer les exploitants entre eux, en vue d'obtention d'aides automatiques ou même sélectives à l'exploitation.

### **Les cartes illimitées.**

Dans une logique de fidélisation du public, UGC a créé en 2000 les cartes d'abonnement illimité au cinéma, suivi rapidement par MK2 et Europalaces.

Il y a quelques mois, en juillet 2007, UGC et MK2 ont décidé de faire formule commune. Cette formule ne concerne que Paris intra-muros, l'intégralité des salles MK2 étant concentrée sur la capitale. Sur Paris, ils couvrent à eux deux 44% des salles et 55% de part de marché<sup>61</sup>.

### **Effet sur la durée de vie des films.**

Toutes ces formules, dont le principe s'apparente au forfait, ont été créées pour fidéliser les spectateurs et les inciter à n'aller que dans un seul réseau de salles<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Europalaces fait 24% de part de marché sur Paris. A eux trois, ces circuits représentent près de 80% des entrées sur la capitale.

<sup>62</sup> Pour protéger les salles indépendantes, le législateur a cependant imposé que ces formules d'abonnement illimitées soient agréées dans leurs établissements, sur la base d'un remboursement partiel de la place par les circuits.

Ces cartes, qui connaissent un grand succès auprès des spectateurs, ont pour effet de nécessiter une offre renouvelée de films, c'est-à-dire une rotation rapide de ceux-ci. Un circuit se doit de rentrer les « nouveautés » pour satisfaire ses clients. Mais le nombre de salles étant par définition limité, rentrer les nouveautés, cela veut dire leur faire de la place. Pour cela, il faut donc sortir un certain nombre de films rentrés les semaines précédentes.

Les cartes illimitées, qui peuvent avoir un effet bénéfique sur la curiosité du spectateur, ont globalement un effet plutôt nocif sur la durée de vie des films dans les grands circuits. En cela, elles accentuent un phénomène dont les causes premières tiennent à l'augmentation du nombre de films et à l'inflation démesurée du nombre de copies. (Nous y reviendrons.)

### **Le prix référence.**

Par ailleurs, ces cartes illimitées consolident la position dominante des grands circuits sur toute la chaîne des ayant-droits (distributeurs, producteurs, auteurs) :

Lors de leur création en 2000, la part à revenir aux ayant-droits a été définie en fonction d'un prix virtuel de billet, dit *prix de référence*, fixé à 5,03 €.

Depuis cette date, le tarif de ces abonnements a subi une augmentation de plus de 30% envers le public, mais le prix de référence, et donc la part à revenir aux ayant-droits, n'a pas augmenté d'un centime.

Ce prix a même été gelé en mars 2007, lors d'une tentative d'UGC de le baisser de 15% unilatéralement. Ce gel a permis de ne pas rouvrir les discussions sur ce prix, malgré les changements opérés durant l'été par l'agrément de nouvelles formules.

Il semble que le décret de réglementation, qui avait pour fonction d'encadrer les cartes illimitées à leur naissance, n'ait pas été pensé au mieux. Au lancement des premières formules, personne du côté des pouvoirs publics ni des professionnels, n'a pensé à indexer le prix de référence sur l'augmentation du prix des cartes à l'achat. Le rapport de force entre les différents acteurs du secteur a fait le reste.

### **Un défaut de transparence dommageable.**

Tout le système de réglementation du cinéma français repose sur une règle d'or : la parfaite transparence des chiffres en matière de fréquentation et de billets vendus.

Or les cartes illimitées ont introduit un nouveau mode de consommation des films qui nécessiterait que l'ensemble du secteur puisse avoir accès aux données chiffrées, liées à ce nouvel usage.

Ce n'est malheureusement pas le cas aujourd'hui.

Ici aussi, tout a commencé lors de ce fameux décret réglementant l'agrément des premières cartes. Aucun point relatif à la transparence dans ce décret. Aucune obligation, encadrée par la législation, faite aux opérateurs de fournir leurs chiffres.

Et l'on est arrivé à une situation où la communication sur le nombre de cartes vendues est laissée au bon vouloir de ceux qui les émettent.

Et où le nombre de billets par film ressortissant à ces cartes illimitées, s'il apparaît sur le bordereau de facturation du distributeur, ne fait l'objet d'aucune centralisation permettant de comparer les films entre eux.

Par ailleurs, le nombre d'écrans projetant le même film au sein d'un même établissement n'apparaît pas dans les données accessibles à l'ensemble de la profession (via Ciné-chiffres, Ciné-Zap ou toute autre source).

Les multiplexes ont toujours refusé de communiquer ces informations.

Ce défaut de transparence, qui est la porte ouverte à toutes les dérives, est très problématique pour les distributeurs qui ont besoin de ces données pour mieux connaître les publics et les salles afin d'assurer la meilleure gestion possible de leurs sorties.

### **La maximisation des entrées sur la première semaine.**

Mais revenons à notre définition (« *Un film est programmé en fonction de sa capacité à faire le maximum d'entrées en un minimum de temps, pondérée par sa capacité à générer le plus de bénéfices possibles, en dehors du prix du billet d'entrée proprement dit* ») et regardons d'un peu plus près ce qu'induit la première partie de l'axiome.

Il définit à la fois une programmation des films, fondée exclusivement sur leur potentiel commercial, mais aussi une maximisation des entrées sur un temps le plus court possible.

Or, dans le même temps, la surabondance de films pousse dans le même sens, chaque film qui sort pouvant être très rapidement remplacé par un autre la semaine suivante<sup>63</sup>. Les distributeurs doivent donc impérativement réaliser un maximum d'entrées sur la première semaine d'exploitation.

L'addition de ces deux paramètres : des logiques calquées sur celles de la grande distribution et une surabondance de l'offre a des conséquences sur tout le champ de l'exploitation et de la distribution en France.

Nous allons tenter de les déplier une à une.

---

<sup>63</sup> En 2006, on dénombrait 24 semaines au cours desquelles les films en première exclusivité couvraient plus de 30% des écrans (contre 4 semaines en 1997), et 5 semaines où ils couvraient plus de 40% des écrans.

## **2. Conséquences des logiques marchandes et de la surabondance de l'offre.**

### **Promotion surdimensionnée et augmentation des frais.**

Dans l'espoir d'une rentabilité optimale sur les premières semaines d'exploitation, les distributeurs sont incités à pratiquer des stratégies de promotion surdimensionnées. On assiste à une standardisation des campagnes publicitaires, vers des stratégies d'offre saturante et de monopolisation des espaces.

Cette réponse stratégique des plus gros distributeurs (ceux affiliés à un groupe ou à une major), qui dépensent entre 1 et 2 M€ de frais de promotion par film, produit une surenchère qui oblige les distributeurs indépendants à faire des campagnes promotionnelles plus lourdes qu'auparavant, s'ils veulent avoir une chance de faire exister leur film au milieu des 12 ou 15 sorties hebdomadaires, condition indispensable de son maintien à l'affiche.

Ainsi les frais de promotion ont explosé pour tous les distributeurs ces dix dernières années (passant de 129 M€ à 392 M€).

Cette inflation s'explique à la fois par la lourdeur des campagnes promotionnelles actuelles, l'augmentation générale des prix des espaces publicitaires sur tous supports, et en particulier sur Internet, et la promotion dorénavant payante des films dans les multiplexes.

A ce jeu de la surenchère promotionnelle, les distributeurs indépendants sont forcément perdants. Et ce, doublement. D'une part parce que n'ayant pas la surface financière pour jouer à jeu égal avec les plus gros (ils dépensent en moyenne 300.000 ou 400.000€ par film), leurs films obtiennent une moins grande visibilité et s'en retrouvent pénalisés en termes d'entrées. D'autre part, parce que leurs frais de promotion n'en demeurent pas moins en constante augmentation, accroissant d'autant les pertes qu'ils font subir à leur société en cas d'échec.

Les plus petits distributeurs qui ne peuvent pratiquer cette surenchère parce qu'ils n'en ont pas les moyens financiers s'emploient à produire un travail alternatif de promotion qui ne suffit pas toujours pour produire des effets. De fait, les films qu'ils défendent et distribuent sont progressivement poussés vers la marge.

Ce sont les films médians en nombre de copies, c'est-à-dire le plus souvent les films dits « du milieu » en termes de production, qui sont les plus touchés par cette augmentation des frais de promotion. En 2002, par exemple, un film sortant sur 50 à 100 copies dépensait en moyenne 151 000€. En 2006, les investissements promotionnels moyens sur ces films sont de 344 000€.



Ici, la promotion payante des films dans les multiplexes (en particulier les bandes-annonces) dont ces films ne peuvent absolument pas se passer, se fait lourdement sentir.

### **Inflation du nombre de copies et augmentation des frais.**

Pour profiter à plein des campagnes promotionnelles, l'écrasante majorité des exploitants aujourd'hui (multiplexes mais aussi indépendants généralistes et salles Art et Essai) demande les films en 1<sup>o</sup> exclusivité dès la première semaine, demandes auxquelles les distributeurs accèdent le plus souvent.

Cela a pour conséquence une inflation du nombre de copies en circulation qui a doublé depuis 1997.

Cela ne concerne pas seulement les sorties les plus massives, sur plus de 700 ou 800 copies. Les films intermédiaires sont eux aussi touchés par ce phénomène. Des films qui sortaient sur 150 copies, il y a quelques années, peuvent avoir aujourd'hui des combinaisons de 300 copies.

**Par conséquent, le ratio entrées/copies a chuté de 31% en dix ans, passant de 3278 entrées par copie en 1997 à 2250 en 2006.**

Cette augmentation du nombre de copies des films les plus demandés ont une triple conséquence :

- En engorgeant les salles, déjà saturées par le nombre de films, elle accentue la bipolarisation entre les moyennes ou grosses sorties et les petites, dont les films sortent sur encore moins de salles ou de séances hebdomadaires qu'auparavant.
- Elle participe fortement à l'augmentation générale des frais de sortie des distributeurs, chaque copie ayant un coût de tirage du laboratoire qui rentre dans l'enveloppe des frais.
- Enfin et surtout elle accentue la rotation accélérée des films.

### **Une durée de vie des films sur les écrans de plus en plus courte.**

L'inflation conjointe du nombre de films et du nombre de salles voulant le même film au même moment conduit à une rotation accélérée des films, c'est-à-dire une durée de vie sur les écrans de plus en plus courte pour chacun d'entre eux.

Aujourd'hui, de nombreux films n'excèdent pas deux ou trois semaines sur les écrans. Or, si l'on peut considérer que certains d'entre eux (qu'ils soient commerciaux ou d'Art et d'Essai) peineraient à trouver leur public, même sur une durée plus longue, d'autres ont, de toute évidence, besoin de temps pour se développer. C'est le cas en particulier pour les meilleurs d'entre eux, qui ont besoin d'un bouche-à-oreille favorable et dont les spectateurs ne sont pas toujours prêts à accepter le rythme imposé de la consommation rapide.

Ce temps est aujourd'hui devenu très difficile à atteindre et le bouche-à-oreille ou une réponse plus lente à une critique enthousiaste n'a que trop rarement l'espace nécessaire pour faire son office<sup>64</sup>.

Et l'on se retrouve avec des pratiques d'exploitation qui étaient structurellement réservées, il y a encore dix ans, aux mauvais films (ceux dont tout le monde estimait que le bouche-à-oreille allait être mauvais et pour lequel il fallait survendre le film pour capter le plus d'entrées possible avant qu'il ne s'écroule) et qui peuvent pénaliser les meilleurs, dès lors qu'ils ne sont pas immédiatement vendeurs.

Ici le cercle vicieux se referme. Car plus la vie des films est courte, plus il faut maximiser les entrées sur la première semaine, et plus il faut maximiser les entrées sur la première semaine, plus la durée de vie des films se réduit.

### **Concentration des entrées sur quelques titres.**

Le spectateur étant aujourd'hui noyé sous une offre de films surabondante, son choix se porte prioritairement sur le film le plus clairement identifiable, aussi bien pour les films commerciaux que pour les films Art et Essai.

De ce point de vue-là, la surenchère des stratégies de promotion atteint généralement son but : plus performante est la visibilité d'un film, plus grandes seront ses chances de succès<sup>65</sup>. Sa seule visibilité en fait une valeur sûre à une époque où le besoin d'être rassuré est partout et la curiosité une valeur en voie d'obsolescence.

Cette concentration sur quelques titres est considérablement amplifiée par la pratique des multiplexes qui n'hésitent pas à projeter le même film dans plusieurs salles au même moment.

La limitation de cette concentration des écrans par la réglementation actuelle est très libérale : elle autorise 2 copies de chaque version (VO et VF) avec un seuil maximal de 30% des écrans par établissement.

La nécessité d'un tel seuil répond à une pratique dite du *cealsing* (ou *interlock*) qui consiste à projeter une même copie sur plusieurs écrans en quasi-simultané. Cela permet de doubler ou de tripler le nombre de salles par copie

---

<sup>64</sup> Notons tout de même que le parc de salles en France est d'une telle qualité et d'une telle densité qu'il y a régulièrement des contre-exemples réjouissants. En particulier, dès que les calendriers de sortie produisent une offre moins abondante, permettant une concurrence moins acharnée et une meilleure durée de vie des films exposés.

<sup>65</sup> Il va sans dire que cela ne marche tout de même pas à tous les coups. Quelques films français récents à très haut budget de production et de promotion en ont fait, il y a peu, la cuisante expérience.

pour les plus gros blockbusters et de battre des records de fréquentation et de concentration des entrées sur un même film<sup>66</sup>.

Au même moment, la plupart des télévisions ne relaie que les plus grosses sorties et seuls les acteurs-vedettes, notamment ceux des films coproduits par la chaîne, ont accès aux émissions de variétés et de promotion. Cela relègue tout un pan de la création cinématographique vers la marge, la télévision ne jouant par ailleurs plus aucun rôle en matière d'éducation des publics au cinéma.

La presse écrite n'a, quant à elle, plus l'espace pour couvrir l'actualité des sorties de manière exhaustive. Les critiques n'ont ni le temps ni la place pour les traiter tous. Si la presse cinéma et certains hebdomadaires culturels continuent de promouvoir largement le cinéma Art et Essai dans leurs colonnes, la majorité de la presse généraliste s'empare des films les plus commerciaux en ne mettant en avant que quelques sorties par semaine.

Tout participe donc de ce mouvement de concentration des entrées sur quelques titres qui accentue fortement la disparité des entrées entre les immenses succès et les semi-échecs.

### **Une uniformisation de la programmation.**

Enfin, la maximisation des entrées conduit les multiplexes à programmer des films dont tout indique à l'avance qu'ils généreront un maximum de recettes, à la fois en termes de billetterie et de marges arrière.

Cela conduit inéluctablement à une uniformisation de la programmation dont l'inflation du nombre de salles projetant le même film n'est que le symptôme le plus voyant.

Sur la question spécifique de la programmation, force est de constater que les usages ont été radicalement bouleversés par l'émergence des multiplexes. Avant leur naissance, dans les années 70 ou 80, chaque salle indépendante, mais aussi chaque grand circuit, opérait des choix de programmation relativement distincts. Chaque circuit, par exemple, avait sa propre image de marque et des publics fidélisés grâce à elle<sup>67</sup>. Les programmeurs des circuits choisissaient leurs films en fonction de cette image de marque et se battaient, à l'occasion, pour être les seuls à l'obtenir.

---

<sup>66</sup> On peut ainsi arriver à 6 salles projetant le même film en même temps dans un multiplexe de 20 salles. Ou à 4 salles dans n'importe quel multiplexe de 14 écrans.

<sup>67</sup> Gaumont sortait en priorité les films français de qualité, UGC les films américains en VF, Pathé avait une programmation plus hybride.

Aujourd'hui, à l'exception notable de Paris intra-muros (situation spécifique sur laquelle nous nous pencherons un peu plus loin), tous les multiplexes veulent les mêmes films au même moment. Ils ne les gardent ensuite à l'affiche que le temps de leur rentabilité optimale.

Et l'on peut fréquemment rencontrer en périphérie des villes de province, deux multiplexes face à face, appartenant à deux groupes concurrents, mais offrant les mêmes équipements, les mêmes films, jusqu'au même nombre de copies du même *blockbuster*. On comprend mieux alors les pratiques tarifaires de ces groupes en vue de fidéliser le public, puisqu'il ne l'est plus par des choix originaux de programmation.

Cette uniformisation de la programmation conduit logiquement à une uniformisation du goût, déjà à l'œuvre aujourd'hui, qui devrait entraîner à terme un appauvrissement de l'offre et condamner le public à un choix de plus en plus restreint.

### **Dégradation de la diversité.**

De fait, si les multiplexes ont permis d'augmenter considérablement la fréquentation annuelle des salles obscures, on ne peut que constater qu'ils ont aussi contribué à une dégradation de la diversité.

D'abord, nous l'avons vu, parce que la marchandisation du cinéma dans ces établissements conduit à une concentration du public sur quelques titres.

Ensuite parce qu'on observe une baisse sensible du coefficient Paris/Province pour les films d'auteur. Les raisons de cette baisse des entrées en province sont multiples :

1. La surabondance des films Art et Essai a pour effet que chacun d'entre eux est moins bien défendu.
2. La fragilité économique de certains exploitants indépendants peut les inciter à programmer davantage de films commerciaux, réduisant d'autant la surface d'exposition des films Art et Essai.
3. Dans certaines grandes villes de province (Rennes, Nice, Toulon, ...), les exploitants Art et Essai, bien que de qualité, ont peu d'écrans. Cela les oblige, soit à opérer des choix drastiques en exposant bien quelques films et pas du tout certains autres, soit à sous-exposer chacun des films en ne les programmant que sur quelques séances par semaine.
4. Enfin, dans certaines villes moyennes (Belfort, Antibes, Béziers, etc.) l'absence complète de salles Art et Essai se fait lourdement sentir, les salles des multiplexes existants ne projetant quasiment aucun film de cette catégorie.

Enfin, en dehors du déficit de leur programmation ou du manque de temps

pour leur exposition, tous les films Art et Essai sont frappés de plein fouet par le manque de visibilité de ces films moins promus, parmi l'abondance de l'offre générale et l'uniformisation du goût des spectateurs.

### **3. Une spécificité parisienne.**

D'une manière générale, la programmation des multiplexes n'est pas la même à Paris qu'en province.

Dans la grande majorité des multiplexes situés en province, le plus souvent en périphérie des grandes villes, la programmation se réduit aux seuls films commerciaux ou aux films américains en VF. Les rares exceptions concernent quelques multiplexes de centre ville, à la programmation plus diversifiée, appartenant, soit à des exploitants indépendants, soit à UGC ou Europalaces.

A Paris, dès leur création, les salles MK2 ont construit l'image de marque de leur label sur le cinéma d'auteur, et les multiplexes UGC de centre ville sur celle de la plus grande diversité cinématographique possible.

S'il y avait certainement un goût des dirigeants d'UGC pour cette diversité, il y avait aussi une logique économique, liée directement à l'emplacement géographique de ces établissements. Pour rentabiliser 18 salles en plein cœur de Paris (l'UGC Ciné-Cité les Halles) et fidéliser leurs spectateurs via leur carte illimitée, l'offre de films avait, et a toujours, intérêt à être la plus diversifiée possible.

A l'époque, la stratégie d'UGC était un pari audacieux qui a eu un effet bénéfique pour le cinéma d'auteur, et en termes de fréquentation et en termes de curiosité des spectateurs à l'égard de ces films.

Cette stratégie d'offre diversifiée et son incontestable réussite ont eu pour conséquence de créer une convergence d'intérêts entre ce groupe et les distributeurs indépendants, tout en produisant des lignes de division entre les alliés naturels que sont les distributeurs indépendants et les exploitants indépendants.

Elles ont, par ailleurs, rendu très difficiles toutes critiques contre ces établissements et les risques d'uniformisation de leur programmation puisque les films à l'affiche dans les plus grands multiplexes parisiens ont toujours été un contre-exemple parfait de cette uniformisation.

Progressivement, ces trois circuits se sont imposés auprès des pouvoirs publics comme les opérateurs indispensables de la diversité cinématographique et se sont rendus incontournables sur la région parisienne pour toute la filière du cinéma d'auteur.

Quelques années plus tard, la situation parisienne est d'une grande complexité. Car, face à l'arrivée de ces multiplexes, les exploitants Art et Essai parisiens ont eu les plus grandes difficultés à se développer, voire à se maintenir (loyers chers<sup>68</sup>, mutations sociologiques, difficultés d'adaptation face à la concurrence des circuits...) ; tandis que les circuits n'ont pas cessé de monter en puissance, ouvrant régulièrement de nouveaux établissements sur Paris intra-muros et renforçant sans cesse leur part de marché sur la capitale.

Il y aurait sans doute de quoi s'en réjouir si cette concentration des opérateurs ne les plaçait pas dans une situation de quasi-monopole, qui les rend plus offensifs que jamais vis-à-vis de toute la filière, et si leurs pratiques d'exploitation n'étaient pas à ce point calquées sur celles de la grande distribution : marges arrièrè, maximisation des entrées sur la 1<sup>o</sup> semaine, rotation rapide des films, raccourcissement de leur durée de vie.

#### **4. De la violence des rapports entre distributeurs indépendants et grands circuits.**

Les circuits (UGC, MK2 et Europolaces) programment largement le cinéma d'auteur dans leurs salles parisiennes. Ils sont donc indispensables pour tous ceux qui produisent et distribuent ces films-là, les résultats d'un film à Paris étant non seulement décisifs en termes d'entrées brutes, mais aussi en termes d'influence sur la vie du film tout entier (exploitation en province, ventes télévisuelles, etc.).

Les choix de programmation et de temps d'exposition des films à Paris, par ces trois circuits<sup>69</sup>, ont donc une influence considérable sur l'intégralité de la carrière d'un film.

Cela produit un rapport de force profondément déséquilibré en faveur de ces groupes d'exploitation qui peuvent imposer aux distributeurs indépendants des pratiques que ceux-ci ne sont pas en mesure de refuser puisqu'ils ont absolument besoin de leurs salles :

1. La pratique des contrats de location, fixant à l'avance entre le distributeur et l'exploitant le temps minimum d'exposition d'un film par salle et son taux de location, n'est plus d'usage aujourd'hui. On peut le regretter. Le distributeur n'a donc plus aucun recours, quand le film est déprogrammé d'une salle le lundi avant sa sortie, ou débarqué d'une autre, 1 ou 2 semaines après le début de son exploitation, même si les chiffres sont satisfaisants.

---

<sup>68</sup> Le prix du mètre carré dans les centre-villes ne cesse d'augmenter. A court terme, on peut redouter, par exemple, qu'un certain nombre de salles sur les Champs-Élysées disparaissent. La tendance qui se dessine actuellement d'une désertion du cinéma dans les centre-villes et d'un déport vers la périphérie aurait des conséquences désastreuses pour le cinéma d'auteur.

<sup>69</sup> Rappelons qu'ils représentent à eux trois 80% des entrées sur la capitale.

Par ailleurs, les circuits imposent bien souvent d'être la seule salle dans une zone de chalandise donnée, sans pour cela s'engager sur une durée minimale d'exposition, ou sans respecter leurs engagements si les entrées du film ne sont pas à la hauteur de leurs attentes.

## 2. Le taux de location des films est aléatoire.

En principe, la recette sur la billetterie est partagée 50/50 entre l'exploitant et le distributeur (puis toute la chaîne des ayant-droits). Mais l'usage veut que plus un film reste longtemps à l'affiche dans une salle, plus le partage des recettes, dit *taux de location*, augmente en faveur de l'exploitant et donc baisse pour le distributeur et les ayant-droits. Cet usage, déjà ancien, a été créé au départ pour favoriser les exploitants qui conservent un film très longtemps à l'affiche.

Aujourd'hui, les grands circuits profitent parfois de cet usage pour imposer la baisse du taux de location au distributeur, à l'occasion dès la 2<sup>e</sup> semaine. Plus que 45% en 2<sup>e</sup> semaine par exemple, puis 40% en 3<sup>e</sup> semaine, etc. Jusqu'à atteindre un seuil de 30%, et ce, quel que soit le résultat du film dans la salle<sup>70</sup>.

## 3. Le nouvel usage de la promotion payante des films dans les salles n'est pas encadré, personne ne voulant légitimer cette pratique. Le distributeur n'a donc aucune possibilité de recours, dans le cas, malheureusement récurrent, où il a acheté le passage d'une bande-annonce dans une salle qui finira par déprogrammer le film, deux jours avant sa sortie.

Ces pratiques, aucun des distributeurs qui en font les frais n'a la capacité de les dénoncer publiquement. La moindre critique à l'égard de ces groupes peut être considérée par eux comme une offense. Or, tous les distributeurs savent bien qu'une interdiction de salles, ou simplement de mauvais rapports avec l'un d'entre eux, mettrait en danger non seulement les films qu'ils distribuent, mais jusqu'à la pérennité de leur structure.

Sur de tels sujets, seuls les auteurs (réalisateurs et scénaristes) et leurs organisations professionnelles ont encore une forme de liberté de paroles<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Il va sans dire que, comme pour le passage payant des bande-annonces, cela dépend avant tout du rapport de force entre le groupe d'exploitation et le distributeur. Selon le poids du distributeur, les pratiques ne seront pas les mêmes. Cela s'appelle la loi de la jungle. Ça pénalise toujours les distributeurs les moins puissants.

<sup>71</sup> Le 10 Septembre 2007, une conférence de presse, contre la nouvelle carte illimitée parisienne UGC/MK2, était organisée par les sociétés d'auteurs et de réalisateurs (SACD, ARP, SRF), auxquels devaient s'adjoindre le BLOC, regroupement d'organisations professionnelles réunissant des syndicats de producteurs et de distributeurs indépendants. Quelques heures avant la conférence de presse, les représentants des producteurs et des distributeurs ont annulé leur participation.

## 5. Dégradation des relations entre alliés naturels.

Les relations distributeur/exploitant, y compris distributeurs indépendants et exploitants indépendants proches par nature, ont toujours été potentiellement sources de tensions, en raison de possibles divergences d'intérêts.

En effet, quel que soit le film qu'il sort, le distributeur a *intérêt* à ce qu'il soit choisi par les salles qu'il considère comme les meilleures pour ce film-là. Alors que, dans le même temps, *l'intérêt* de l'exploitant est de ne choisir que les films qui lui plaisent, en fonction à la fois de sa ligne éditoriale et de la rentabilité de sa salle.

Il y a donc potentiellement tension chaque fois qu'un distributeur indépendant sort un film dont un exploitant Art et Essai ne veut pas ; ou, à l'inverse, chaque fois qu'un exploitant Art et Essai veut un film pour sa salle que le distributeur ne veut pas lui donner - en général parce que, dans cette zone géographique, il préfère le confier à un exploitant concurrent.

Tensions récurrentes donc, suivies au mieux de réconciliations tout aussi rapides, chaque fois que l'alliance entre distributeur et exploitant se révèle fructueuse pour l'un comme pour l'autre.

Cette relation, délicate par nature, s'est fortement dégradée depuis la naissance des multiplexes et la concurrence qu'elle a entraînée. Le nombre croissant de films, leur rotation accélérée et le manque d'engagement des exploitants sur la durée ont exacerbé ces conflits sous-jacents.

Ils se cristallisent toujours autour des mêmes films, les films d'auteur « porteurs », en particulier chaque fois qu'un distributeur indépendant essaie d'amener un cinéaste remarqué vers un public plus large.

Il a alors impérativement besoin de l'ensemble des types d'exploitation, indépendants et multiplexes, grandes villes, moyennes et petites.

De leur côté, les exploitants Art et Essai ont non seulement vocation à sortir ce type de film, mais ils en ont, de surcroît, absolument besoin pour rentabiliser leur salle et faire vivre leur structure. Ce sont les films Art et Essai porteurs qui leur permettent de trouver l'équilibre financier de leur établissement.

De l'autre côté, les multiplexes ont besoin de ce type de films pour légitimer leur politique d'offre diversifiée et faire exister pleinement leurs cartes illimitées.

En face, les distributeurs ont naturellement besoin des salles indépendantes,



mais ils ont aussi besoin des multiplexes, ici ou là en province, mais de façon absolument incontournable à Paris.

A l'arrivée, les exploitants indépendants peuvent avoir l'impression - à l'occasion à juste titre - d'être trahis quand un multiplexe concurrent sort le même film qu'eux et diminuent leurs entrées, alors que le film est distribué par un distributeur indépendant qui, d'allié naturel, se transforme en frère ennemi<sup>72</sup>.

De l'autre, les distributeurs indépendants peuvent avoir l'impression - parfois à juste titre - d'être trahis quand l'exploitant Art et Essai sort dans sa salle un film que le distributeur considère comme un pur produit commercial et ne prend pas un film distribué par lui, mais plus difficile à défendre.

Et chacun s'affronte alors, le nez collé sur l'équilibre financier de sa structure.

De fait, la concurrence forcenée entre les différents types d'établissements depuis l'émergence des multiplexes et les difficultés actuelles du marché tendent à produire un brouillage de l'identité des salles.

Pour rentabiliser leur structure, les cinémas Art et Essai ouvrent régulièrement leur programmation à des films plus commerciaux. Tandis que les multiplexes viennent sur le créneau des films Art et Essai porteurs.

Ce brouillage d'identité, cette forme d'indifférenciation, aboutit à des conflits qui se généralisent.

Et la solidarité entre distributeurs et exploitants indépendants qui, jusqu'ici, se traduisait par un équilibre des forces et une interdépendance économique, se délite, tant leurs intérêts peuvent parfois donner l'impression aux uns et aux autres d'être antinomiques.

Cette solidarité historique reste de mise chaque fois qu'il s'agit de sorties plus confidentielles ou de films qui, de toute façon, n'intéressent pas les grands circuits. Mais elle se dilue jusqu'aux conflits ouverts dès lors que l'on passe à un régime supérieur.

Pour finir, cette cristallisation des conflits sur les films d'auteur « porteurs » s'accompagne logiquement d'une cristallisation des tensions autour des distributeurs indépendants qui sortent ces films-là.

Les tensions entre exploitants et distributeurs indépendants peuvent alors se répercuter au sein de la filière elle-même.

---

<sup>72</sup> Même si parfois l'exploitation d'un film en multiplexe amène un autre public, sans retirer d'entrées à l'exploitant indépendant.

Et l'on assiste parfois à une désolidarisation des distributeurs indépendants entre eux, après avoir assisté à une rupture de solidarité entre distributeurs indépendants et exploitants Art et Essai.

Ces divisions en chaîne renforcent la violence des conflits qui eux-mêmes creusent encore davantage les lignes de fracture. Le tout s'alimente en une spirale infernale et permet, ici comme ailleurs, aux seules lois du marché de s'imposer avec plus de brutalité encore.

### **Conclusion partielle.**

#### **Un rapport de force déséquilibré en faveur des exploitants.**

Ainsi, sous l'impulsion des grands circuits, un rapport de force déséquilibré s'est peu à peu mis en place au profit de l'exploitant et au détriment du distributeur et de toute la chaîne de fabrication des films.

On l'a vu, les exploitants ont une liberté totale de choix de programmation, de durée d'exposition et de fixation du prix des places.

Face à la puissance des grands circuits, les exploitants indépendants ont parfois recours au médiateur du cinéma qui peut imposer la mise à disposition d'une copie dans leur salle afin de trouver un compromis sur telle ou telle ville.

Cette médiation, indispensable à la régulation des conflits entre exploitants, accentue le rapport de force en défaveur des distributeurs, dont les marges de manœuvre ne cessent de se réduire. Ils sont de moins libres de choisir ne seraient-ce que les salles dans lesquelles leur film sera exploité.

Par un effet pervers redoutable, ce déséquilibre des forces aboutit trop souvent à une inflation de copies et à un raccourcissement de la vie des films. Car, même quand le distributeur souhaiterait ne sortir le film que sur une salle pour une zone géographique donnée, il est quasiment obligé de se soumettre aux vœux des exploitants.

Et il n'est pas rare qu'un distributeur fournisse 3 ou 4 copies sur un même site, au détriment évident de la durée de vie des films. Les entrées sont alors diluées, par exemple sur 4 salles pendant 2 semaines, là où elles pourraient être concentrées sur une ou deux salles pendant 4 ou 5 semaines.

Tout le monde est perdant, et le film en premier lieu.

## **B. L'arrivée des chaînes de télévision dans la distribution.**

Nous venons de voir comment la logique marchande des groupes d'exploitation et les pratiques qui en découlent augmentent les frais de sortie des films et met en péril l'équilibre financier des sociétés de distribution indépendantes.

Regardons maintenant comment, dans le même temps, l'arrivée massive des filiales de télévisions privées dans le champ de la distribution, bouleverse le secteur en attaquant frontalement le travail qui leur était traditionnellement réservé.

Commençons par une description, même succincte, de la façon dont les distributeurs indépendants trouvaient leur équilibre financier, avant l'émergence des filiales télévisuelles, dans un secteur où, déjà en 2000, quatre films français sur cinq ne remontaient pas leur frais de sortie.

Souvenons-nous que les distributeurs français ont vocation à sortir des films sur le territoire national, mais ce, quel que soit le pays d'origine dudit film.

En ce qui concerne les films français, un distributeur indépendant n'a accès, en général, qu'au mandat de distribution salle. A l'inverse, pour les films étrangers, il achète, le plus souvent, l'intégralité des mandats de commercialisation du film en France (à l'exception du mandat Export donc) : c'est-à-dire le mandat salle, le mandat ventes télévisuelles, le mandat vidéo et le mandat VOD.

C'est la détention des droits annexes de ces films étrangers qui permet (ou qui permettait) aux distributeurs français de compenser les pertes sur la sortie salles des films français déficitaires.

D'abord parce que, même sur la sortie salles, un film étranger est souvent moins déficitaire qu'un film français pour un distributeur indépendant. Il a le goût et le nez pour les choisir et les frais de sortie sont parfois moins élevés.

Mais surtout, la détention des autres mandats rend le plus souvent le film bénéficiaire sur les autres supports (télé et vidéo, en particulier)<sup>73</sup>.

Ces droits annexes permettent au distributeur de se constituer progressivement un catalogue de films. L'exploitation, en particulier télévisuelle, de ce catalogue est une source de revenus régulière et possible à anticiper, et qui s'accroît au fur et à mesure que ce catalogue s'étoffe.

---

<sup>73</sup> Même si, répétons-le, le distributeur n'est que mandataire. Il n'est donc bénéficiaire que d'une partie de la vente, le reste revenant logiquement au producteur du film.

Evidemment, plus les films figurant sur ce catalogue ont vocation à générer des recettes sur le long terme, plus le catalogue sera fructueux<sup>74</sup>.

De ce point de vue-là, un film d'un grand cinéaste, reconnu ou en devenir, sera toujours plus « coté » qu'un film de consommation rapide, même si celui-ci a fait un succès en salles lors de sa sortie. Une fois n'est pas coutume, ici la qualité des films a toute sa part dans le jeu économique.

Or, cela a toujours été la force et la richesse des distributeurs indépendants d'avoir de très beaux catalogues des plus grands cinéastes mondiaux, en sachant les découvrir au tout début de leur carrière et en les accompagnant, de film en film, chaque fois qu'ils le peuvent financièrement.

Voilà, dessinée à grands traits, la façon dont les distributeurs indépendants français mutualisaient les risques financiers de leur société jusqu'à l'arrivée de filiales des télévisions dans le secteur.

Revenons aux filiales elles-mêmes.

### **Naissance des filiales.**

Tout a commencé par l'entrée de Canal+ dans le secteur de la production cinématographique.

En 1990, Canal+ crée sa filiale de production StudioCanal.

A la même époque, Bac Films était une société indépendante qui possédait un pôle d'exploitation et deux structures de distribution : Bac Distribution et Mars Films, spécialisée dans le cinéma d'auteur. En 2000, Bac Films entre en bourse, et sa filiale Bac Distribution est acquise à 80% par StudioCanal. En 2003, suite à d'importantes difficultés financières, StudioCanal se retire de Bac Distribution et rachète Mars Films, qui devient alors Mars Distribution, filiale à 100% du groupe Canal.

Aujourd'hui, Canal+ l'a rebaptisée StudioCanal Distribution, tandis que l'actuelle société Mars Distribution est une nouvelle entité dont le directeur général a pu conserver le nom de la marque.

En 2002, TF1 s'allie à Miramax pour créer une filiale de distribution (TFM). Puis M6 suit en créant SND, dont le groupe américain Summit est aujourd'hui actionnaire.

Les chaînes de télévision, qui s'approvisionnent au prix fort en films américains auprès des majors, limitent ainsi les risques en s'associant aux groupes américains.

Du côté des films français, leur politique d'optimisation des recettes s'effectue, le plus souvent, en s'appropriant l'ensemble de la chaîne de

---

<sup>74</sup> Le terme « film de catalogue » est même celui qui désigne ce type de films, ceux qui sont censés générer des recettes sur plusieurs années, voire des décennies.

diffusion et d'exploitation des films, sur tous les supports et dans tous les pays. La filiale achète alors tous les mandats auprès du producteur (distribution salles France, mandat télévisuel, ventes à l'étranger, VOD et édition vidéo), en général, en cross-collatéralisant tous ces mandats entre eux et en rajoutant une part coproduction pour faire bonne mesure (voir chapitre Production).

L'émergence (non régulée par les pouvoirs publics) de ces nouveaux acteurs modifie profondément le secteur de la distribution. Ces trois filiales (Studio Canal Distribution, TFM et SND) couvraient à elles seules en 2006, 18,5% de parts de marché et près de 12% des sorties.

Elles disposent d'une surface financière sans aucune comparaison avec celle des distributeurs indépendants et profitent d'une ou plusieurs diffusions télévisuelles acquises.

Ce double phénomène (l'émergence des filiales de chaînes de télévision dans le secteur de la distribution et la captation de tous les mandats par ces groupes audiovisuels) a toutes sortes de conséquences.

Commençons par regarder les conséquences du premier paramètre sur les autres distributeurs, et en particulier les distributeurs indépendants.

### **1. Distorsion de la concurrence et assèchement des catalogues.**

La position dominante des filiales des chaînes de télévision organise une surenchère au moment de l'acquisition des films au détriment des autres distributeurs.

A l'achat, les montants des MG qu'elles offrent aux producteurs des films français porteurs, et la surenchère de prix qu'elles pratiquent pour acquérir les films étrangers, placent tous les distributeurs indépendants dans une situation de pure et simple distorsion de la concurrence.

Ces acquisitions par les filiales produisent un assèchement des catalogues des distributeurs indépendants. Les grands auteurs internationaux sont ainsi captés, le plus souvent auprès du distributeur indépendant qui a permis leur émergence, grâce à des Minima Garantis inabordables pour leur structure.

Sur le terrain des films français, les filiales de distribution des TV se positionnent comme les concurrents directs des distributeurs indépendants. En 2006, StudioCanal Distribution et TFM représentaient à eux seuls 23% des entrées réalisées sur les films Art et Essai. La part de marché de ces deux filiales sur ce terrain traduit clairement leur volonté d'atteindre le marché des films Art et Essai porteurs qui sont aussi ceux qui, nous l'avons vu, produisent à moyen terme les meilleurs catalogues.

## 2. « Output deal » et engorgement du marché salles.

L'émergence de ces sociétés de distribution affiliées aux diffuseurs et associées à certains studios américains a vu la généralisation d'une pratique appelée *output deal*. Il s'agit d'un accord-cadre exclusif entre une télévision française et un studio américain, via la filiale de distribution de la chaîne. Cet accord prévoit l'acquisition et donc la sortie en salles de l'intégralité des films produits par le studio américain.

Prenons un exemple.

Avant l'accord-cadre, passé en 2002 entre TF1 et la société des frères Weinstein : Miramax, 5 ou 6 films sur les 12 ou 15 produits par Miramax chaque année sortaient en France. Comme pour n'importe quel autre film, les distributeurs négociaient au cas par cas l'acquisition d'une de leurs productions.

Puis l'accord-cadre intervient qui stipule que tous les films Miramax seront désormais acquis par TFM, distribués en salles puis diffusés sur l'antenne. TFM se retrouve donc à la tête de 5 ou 6 films Miramax par an ayant un réel potentiel d'exploitation salle en France (potentiel à l'occasion immense) et une petite dizaine n'en ayant pas.

Mais pour accéder, à la fois aux films locomotives et à la diffusion télévisuelle de tous les autres, ils doivent sortir l'intégralité des films ; un film ne pouvant être qualifié de film de cinéma et diffusé en tant que tel à la télévision que s'il est sorti en salles sur le territoire national.

Il y a donc pour eux nécessité d'une sortie salles, à la fois pour honorer le contrat TV et valoriser sa diffusion à venir sur leur antenne<sup>75</sup>.

A l'occasion, les sociétés de distribution ayant ce type d'accord-cadre<sup>76</sup> peuvent reproduire la pratique de la vente groupée vers les salles, en s'appuyant sur le rapport de force induit par l'un des films locomotives qu'ils ont acquis en même temps.

Ces accords participent fortement à la surabondance de films qui sortent chaque semaine puisqu'un certain nombre de films américains, qui ne seraient pas sortis en salles auparavant, se retrouvent désormais sur les écrans.

---

<sup>75</sup> Notons que la situation spécifique de notre exemple a changé. La société des frères Weinstein s'appelle désormais la Weinstein Cie et produit actuellement un nombre de films annuel moins important. Le principe de l'*Output deal* reste cependant identique.

<sup>76</sup> Il s'agit des trois sociétés de distribution affiliées aux télévisions et d'une grosse société indépendante : Metropolitan Filmexport, spécialisée dans la distribution de films américains, et ayant un accord-cadre assez particulier avec Newline.

### **3. Autoalimentation des chaînes de télévision.**

Regardons maintenant les conséquences de la captation de tous les autres mandats, et en particulier du mandat télévisuel, sur le secteur de la distribution.

En n'achetant pas seulement le mandat distribution d'un film, mais en les captant tous d'un seul coup, ces filiales acquièrent aussi le mandat de vente auprès des télévisions. Elles gagnent ainsi l'assurance de pouvoir se vendre leurs films à elles-mêmes.

Les filiales de distribution des chaînes de télé fournissent donc directement, et au prix qu'elles veulent, la maison-mère en films.

Cela a pour conséquence immédiate que les maisons-mère se fournissent de moins en moins auprès des distributeurs indépendants.

Or, nous l'avons vu, la prise de risque des distributeurs indépendants sur les films français était auparavant compensée par l'achat des droits télévisuels de certains films étrangers distribués par eux.

Non seulement, les distributeurs indépendants ne peuvent plus suivre la surenchère des prix à l'achat, ce qui assèche leur catalogue, mais ils se retrouvent limités dans l'exploitation de leur propre catalogue, ce qui le dévalue d'autant.

Lors de sa fusion avec TPS, Canal+ a obtenu de pouvoir alimenter la chaîne via sa filiale de « négoce de droits » au sein de StudioCanal, à hauteur de 35%. C'est considérable. Avec le plus important catalogue européen (près de 6 000 titres), on constate déjà une baisse des films à l'achat en provenance des catalogues des indépendants, dont on peut redouter qu'elle s'amplifie encore prochainement.

Au même moment, la multiplication des petites chaînes du câble et du satellite, si elles semblent offrir à première vue un substitut aux chaînes généralistes, a pour effet d'encourager ces chaînes généralistes à se désengager plus encore du cinéma et, ce faisant, à diminuer d'autant le prix d'achat des films. La vente de ces mêmes films aux petits chaînes du câble ne remplace pas, tant s'en faut, le manque à gagner<sup>77</sup>.

On peut s'en étonner puisque la baisse des audiences sur les chaînes généralistes est compensée par la hausse des audiences sur les chaînes du câble. Logiquement, les prix devraient donc suivre.

S'il n'en est rien, c'est parce que ces petites chaînes du câble appartiennent elles aussi aux grands groupes audiovisuels qui pratiquent l'acquisition des films via une centrale d'achat. Ces centrales d'achat ont pour objectif de

---

<sup>77</sup> Cinécinéma achète un film en moyenne 15.000€, Paris Première : 10.000€, Planète : 5.000€, Histoire : 2.000€.

maintenir les dépenses d'acquisition du groupe le plus bas possible. (Cela s'appelle « rationaliser les achats »).

Grâce à elles, les groupes audiovisuels arrivent à maintenir des prix anormalement bas pour les nouveaux petits diffuseurs, en s'appuyant sur la position dominante qu'ils ont acquise sur le réseau hertzien<sup>78</sup>.

L'arrivée des grands groupes de télécommunication sur le marché est imminente. Les télécoms sont à la recherche de contenus et s'apprêtent à suivre l'exemple des télévisions dans un avenir proche. France Télécom a déjà créé une filiale de production (Studio 37) et une filiale de distribution semble en cours. Des achats de catalogues sont déjà réalisés.

Il n'est pas inutile de savoir que la surface financière des groupes de télécommunication est infiniment supérieure encore à celle des groupes audiovisuels.

Notons enfin que les filiales des chaînes de télévision ont accès à toutes les aides automatiques à la distribution, qu'elles soient françaises ou européennes, ainsi qu'à la contribution de Canal+ à la distribution. Rien n'est fait pour l'instant pour limiter cette pratique envers les nouveaux entrants.

#### **4. La salle déportée à la marge.**

La possession par ces filiales de tous les mandats et des moyens de diffusion télévisuelle déplace la sortie d'un film en salles dans une tout autre dimension. La salle n'est plus un but mais un moyen. Une vitrine d'exposition dans la perspective d'une exploitation à venir sur d'autres supports.

Pour les distributeurs affiliés aux chaînes de télévision, le calcul de rentabilité d'un film n'a donc plus de rapport avec son succès en salles.

La salle leur permet, avant tout, d'exposer le film le plus largement possible, dans le but premier de valoriser sa diffusion télévisuelle ultérieure. La salle devient alors « un support de notoriété ».

Ils ont, pour assurer cette notoriété, des moyens démesurés et en termes de promotion et en nombre de copies, à proportion des moyens financiers considérables dont ils disposent en tant que groupe audiovisuel.

Cette surexposition a pour conséquence :

- Des frais de sortie presque impossibles à récupérer, ce dont ils n'ont cure puisque la salle n'a pas pour eux comme objectif d'être rentable économique-

---

<sup>78</sup> Jusqu'à très récemment, ces centrales d'achat étaient réservées aux télévisions privées. Mais France Télévisions vient de créer son propre département.



ment. Cette non-remontée de recettes conduit à une rupture de solidarité entre les différents acteurs de la filière, ici entre le distributeur affilié et les ayant-droits (producteur et auteurs) puisque la sortie salles ne génère plus de recettes pour eux.

- Une très grande visibilité de leurs films, qui s'accompagne forcément d'une moins grande visibilité des films qui ne peuvent pas suivre leur surenchère.
- Un engorgement du marché (en nombre de films, de salles et d'espaces publicitaires) qui participe activement à la violence des sorties salles, dont les principales victimes sont les distributeurs indépendants et les films qu'ils distribuent.

Les règles du jeu qui régissent la sortie d'un film en salles ne sont donc plus les mêmes selon les distributeurs. Nous venons de voir ce qu'il en est pour les distributeurs affiliés aux TV, arrêtons-nous un instant à la situation des autres distributeurs affiliés :

- Quand un groupe d'exploitation (Europalaces, UGC, MK2) est aussi distributeur, son contrôle d'un parc de salles lui confère un avantage incontestable en nombre d'écrans, en capacité de promotion auprès du public et de durée d'exposition des films.

- En ce qui concerne les distributeurs affiliés aux majors américaines, la notion de rentabilité en salles est toute relative parce que le film est déjà en partie amorti sur son propre territoire. La sortie salles France n'entre donc que minoritairement dans l'équilibre global du budget du film.

Il n'y a donc plus que les distributeurs indépendants pour lesquels le calcul de rentabilité d'un film et l'amortissement de ces risques sont directement liés à son succès en salles. Pour eux, et pour eux seuls, la salle reste le centre naturel de l'exploitation d'un film, là où, pour tous les autres distributeurs affiliés, elle est déportée à la marge.

## **5. Des aides dévoyées. Les lois de la saine concurrence mises à mal.**

Face aux bouleversements que connaît le secteur et les dangers que cela fait peser sur la distribution indépendante, et malgré plusieurs rapports récents, en particulier le rapport Leclerc, qui mettaient en lumière la fragilisation croissante du secteur, le système d'aides n'a pas été modifié en profondeur.

La réglementation française est actuellement inadaptée.

Les montants des aides à la distribution sont dérisoires par rapport aux budgets de frais de sortie assumés par les groupes. Or ces groupes en bénéficient, alors que ces sommes minimales pour eux seraient décisives pour les distributeurs indépendants et permettraient de corriger les distorsions de concurrence.

Ce système, inventé par les pouvoirs publics et par la profession, a été dévoyé. Cas unique dans l'histoire de la réglementation du cinéma, la France est désormais devancée par l'Espagne qui a adopté une réelle définition de l'indépendance pour la distribution.

L'objectif d'un tel système d'aides a toujours été la correction des éléments perturbateurs du marché et la promotion de la diversité cinématographique. Ces aides doivent donc avoir un impact correcteur sur les effets dévastateurs de la concentration croissante du marché sur le terrain du cinéma.

Or l'application des textes actuellement en vigueur permet aux filiales des chaînes de télévision de percevoir les mêmes taux de soutien automatique que les autres distributeurs, alors qu'en tant que diffuseurs, ils sont locataires d'une concession de service public : une fréquence hertzienne, et qu'à ce titre, les bases d'une saine concurrence sont mises à mal.

Au regard de la défense de la diversité cinématographique et des lois de la saine concurrence, nous considérons qu'il n'est pas normal que des groupes audiovisuels puissent profiter ainsi de leur position de diffuseur dans des activités connexes à leur propre secteur d'activité, notamment le cinéma.

Pour atténuer cet avantage accordé aux diffuseurs, et sachant qu'il n'existe qu'un nombre limité de fréquences hertziennes, le CSA impose à ces derniers un certain nombre d'obligations. Pourtant, aucune réglementation n'existe pour réguler la présence hégémonique de ces groupes dans les métiers du cinéma : distribution salles, négoce de droits, édition vidéo, vente à l'étranger. Ces métiers ont donc été investis par les groupes audiovisuels au détriment des sociétés dont le cinéma est le secteur central d'activité et c'est toute la filière qui s'en trouve bouleversée.

## Conclusion Distribution.

On voit donc bien comment, par une série de déplacements successifs, d'un côté, le film n'est plus au cœur de son exploitation en salles dès lors qu'il se transforme en produit d'appel pour vendre d'autres marchandises ; de l'autre, la salle n'est plus au cœur du dispositif de distribution, dès lors que la société distributrice est affiliée à un groupe audiovisuel émanant d'une chaîne de télévision.

La sortie en salles devient alors une chambre d'enregistrement pour des exploitations secondes de la vie du film. Cela a pour conséquence d'inciter des distributeurs dont ce n'est pas l'activité principale à faire tourner des films le plus vite possible, dans le plus grand nombre de salles possibles, et avec la plus grande force de frappe possible.

En cas de succès, c'est le jackpot complet pour ces groupes, l'exploitation salle puis toutes les exploitations dérivées étant bénéficiaires sur toute la ligne.

Dans le même cas de figure, le film est évidemment rentable pour un distributeur indépendant, mais le plus souvent sur une seule exploitation qui est aussi la moins bénéficiaire, notamment depuis que les grands groupes d'exploitation facturent des dépenses qui auparavant étaient gratuites.

En cas d'échec, les groupes rentrent dans une logique de risques compensés, soit par d'autres films (*output deal*), soit par d'autres exploitations à venir du même film (cross-collatéralisation des mandats). Mais surtout, même en cas d'échec, ils conservent une valeur d'usage du film sur leur antenne, alors que pour chaque distributeur non diffuseur, c'est une perte sèche.

On voit donc bien comment les règles du jeu ne sont pas les mêmes pour tout le monde. Et comment aussi, sur le terrain de la distribution, la ligne de fracture est moins entre les distributeurs indépendants et les distributeurs affiliés, qu'entre ceux dont le cinéma est l'activité principale (indépendants, groupes cinématographiques et majors) et ceux dont elle n'est qu'une activité seconde (distributeurs affiliés aux télévisions aujourd'hui, aux groupes de télécommunication demain).

Il existe encore actuellement de nombreuses petites structures de distribution, qui continuent à jouer un rôle décisif de laboratoire et d'émergence de talents naissants, en survivant tant bien que mal avec les aides existantes. Elles ont généralement les plus grandes difficultés à développer leur croissance.

Les distributeurs indépendants de taille moyenne sont, quant à eux, au cœur de la violence du marché. Leur fragilisation actuelle fait peser les plus grands risques sur un certain nombre d'entre elles. Leur disparition serait une véritable catastrophe pour tout le cinéma d'auteur mondial.

## **Annexe Distribution. Les aides et soutiens existants.**

En 2006, sur les 495,5 M€ collectés par le CNC, 251,62 M€ ont été consacrés au cinéma.

153 M€ alimentent les aides automatiques, et 98,62 M€ les aides sélectives.

La production bénéficie de 46% de ces aides, l'exploitation : 35% et la distribution : 10%.

### **Le fonds de soutien automatique à la distribution : 19 M€.**

Tous les films de production française agréés par le CNC génèrent un fonds de soutien en direction de leur distributeur, et ce, quels que soient les liens capitalistiques dudit distributeur avec un groupe audiovisuel ou un groupe d'exploitation, français ou américain.

Ce soutien, sous forme de compte ouvert au CNC, ne peut être utilisé par les distributeurs que pour investir en MG sur un nouveau film français agréé ou, pour une partie de ce fonds, en frais de sortie.

Il est généré par le nombre d'entrées fait par la salle dans les 5 ans après la sortie du film. Son taux est de :

140% sur les 200 000 premières entrées,

25% jusqu'à 570 000 entrées,

15% jusqu'à 990 000, et rien au-delà.

Un film ne peut donc jamais générer plus de 300 000€ environ. Le premier taux est fort pour accompagner, de façon optimale, la prise de risque du distributeur sur les premières entrées. (C'est une victoire récente des distributeurs indépendants.)

En 2006, le budget alloué à l'aide automatique à la distribution représentait 19 M€. Ce chiffre reste stable alors que les frais de sortie du distributeur ne cessent d'augmenter.

### **Les aides sélectives : 6 M€.**

Le principe du soutien sélectif est de corriger les effets du marché et de soutenir une politique culturelle.

Jusqu'en 2007, l'aide sélective à la distribution de films inédits prenait la forme d'avance remboursable. Elle est aujourd'hui considérée comme une subvention et a soutenu, en 2006, 201 films français ou étrangers pour 5 M€.

Elle peut prendre deux formes : l'aide film par film et l'aide aux entreprises, qui comporte d'une part une aide au programme (entre 4 et 8 films présentés annuellement) et d'autre part une aide à la structure.

Ces aides ne peuvent être données qu'aux films dont le budget de sortie n'excède pas 450 000€ : cette clause permet de facto d'exclure les filiales des chaînes de télévision et la plupart des distributeurs liés aux circuits d'exploitation, dont les frais d'édition dépassent le plus souvent largement ce plafond.

Dans les faits, l'aide film par film est attribuée majoritairement aux petits distributeurs indépendants. Tandis que l'aide au programme concerne majoritairement les distributeurs indépendants de taille moyenne (qui perçoivent entre 20 et 38 000€ par film selon le plan de sortie proposé).

Les premiers films ayant obtenu l'Avance sur recettes sont automatiquement aidés. De plus, il existe plusieurs autres aides à la distribution: l'aide aux films de répertoire (310 000€), l'aide aux films « jeune public » (177 500€ pour 11 sociétés) et l'aide aux cinématographies peu diffusées (278 000€ pour 26 films en 2006).

### **La contribution Canal+ à la distribution : autour de 6,5 M€.**

Cette aide est un pendant à l'aide Canal+ à l'exploitation.

Elle a été créée en 2000 à la demande générale de la profession (BLIC, BLOC, ARP) au titre de la participation de la chaîne à l'effort de sortie des films. En effet, c'est le distributeur qui, lors de la sortie salles, crée la notoriété du film dont va bénéficier ensuite toute la chaîne des exploitations annexes.

Cette aide était à l'origine destinée à la distribution indépendante mais les modalités d'attribution fixées par le BLIC, le BLOC et l'ARP l'ont finalement ouverte à tous les distributeurs. Aujourd'hui donc, tous les distributeurs de films agréés peuvent en bénéficier (filiales des chaînes de télévision, des majors américaines, groupes intégrés français et distributeurs indépendants).

L'aide peut représenter jusqu'à 50% des frais de sortie d'un film (avec un minimum de frais de sortie de 45 000€) et est plafonnée à 61 000€.

A l'origine, cette aide était destinée aux films sortis sur une combinaison comprise entre 5 et 200 copies. Mais une clause a été rajoutée pour permettre aux films sortis sur plus de 200 copies mais n'ayant pas remonté leurs frais de sortie d'en bénéficier. Cela conduit à des aberrations puisque l'aide Canal+ est régulièrement attribuée à des films dépassant les 500 000 ou le million d'entrées mais dont les frais de promotion et le nombre de copies étaient tels qu'ils sont déficitaires. Cela n'incite pas les groupes à gérer raisonnablement leur frais de sortie, puisque s'ils n'arrivent pas à les rembourser, le manque à gagner sera en partie compensé par l'aide Canal+.

Cette aide est donc versée sans distinction entre les entreprises qui la reçoivent. Ce qui signifie que la propre filiale du groupe en bénéficie. La contribution de Canal+ à la distribution en est minorée d'autant, puisqu'elle se reverse à elle-même une partie des sommes, environ 15% de la totalité.

Les autres filiales des chaînes de télévision y ont également accès.

Actuellement, plus d'un tiers de cette contribution revient aux groupes et aux filiales des chaînes de télévision.

# L'Exploitation.

De la surabondance de films en salles, les exploitants de toute nature sont ceux qui se plaignent le moins. Lorsque certaines semaines 15 films sortent simultanément sur les écrans, les programmeurs n'ont que l'embarras du choix et leur position, à cet égard, est moins difficile que celle de tous les autres acteurs de la filière.

Pour autant, leur situation est loin d'être confortable.

Afin de moderniser leurs salles et de rester compétitifs, ils ont le plus souvent réalisé durant la dernière décennie de lourds investissements, lesquels ont fortement participé à la reprise de la fréquentation.

Mais déjà de nouvelles et coûteuses transformations s'annoncent, liées à l'équipement numérique des cabines de projection. Alors que, dans le même temps, le développement du piratage et des modes alternatifs d'accès au film affecte inexorablement les entrées salles.

Les ventes de DVD, le développement des chaînes de télévision et le téléchargement des films sur Internet, le plus souvent illégalement, ont par ailleurs des conséquences directes sur la sociologie du public. Et l'on constate que les 15-24 ans, habituel cœur de cible des salles obscures, qui représentaient 56% des entrées en 1980, n'en représentent plus que 27% aujourd'hui.

La question du renouvellement des publics est donc particulièrement aiguë pour tous les exploitants d'un bout à l'autre du spectre.

Et le spectre est vaste.

Car la « famille » des exploitants est l'une des plus hétérogènes de toutes. Le même mot désigne en effet des pratiques qui n'ont pas grand-chose à voir selon que l'on parle du directeur d'un multiplexe de type CGR ou Kinépolis ou du directeur d'une salle Art et Essai, bien implantée dans sa ville.

Par ailleurs, la situation actuelle est d'une telle complexité que, même dans le champ spécifique de l'Art et Essai, les situations des uns et des autres sont fortement contrastées. Parmi les exploitants les plus dynamiques, certains agrandissent leur établissement pour conforter leur position, tandis que d'autres sont au bord de la rupture ou du lâcher prise.

Dans ce contexte incertain, où il faut régulièrement engager de nouvelles dépenses pour conserver la rentabilité de sa salle alors que les possibilités d'accroissement du marché ne sont pas infinies, la concurrence fait rage et les rapports entre les grands circuits et les exploitants indépendants sont exceptionnellement tendus.

Juste avant que le numérique ne s'impose comme nouvelle norme technologique de diffusion des films, cette partie se veut donc avant tout un état des lieux des pratiques et des débats qui traversent actuellement le champ hétérogène de l'exploitation cinématographique en France.

## **I. Le paysage de l'exploitation en France.**

### **1. Typologie des salles en France.**

En 2006, le champ de l'exploitation représentait 2133 établissements, soit 5362 écrans. Il peut se décomposer en quatre grands types de structures : les multiplexes, les salles généralistes, les salles Art et Essai et les circuits itinérants.

Les salles Art et Essai représentent 49 % des établissements, les salles généralistes 38 %, et les multiplexes 6,5%, soit la même proportion nationale que les circuits itinérants.

Mais les multiplexes, au nombre de 146 en 2006 (+ 6 en un an, contre 10 à 13 les années précédentes) totalisent 1 660 écrans, soit 31% des écrans français. Ils font 52% des entrées nationales, contre 28,4% pour les salles Art et Essai (avec 39% des écrans).

Apparus en 1993, au moment où la fréquentation en salles était au plus bas, les multiplexes ont de toute évidence profité à l'économie générale du cinéma en France. Leur développement a bouleversé le secteur et contraint toutes les salles à se moderniser pour ne pas fermer. Ils ont contribué à renouveler les équipements et les publics, en luttant contre la ringardisation de la sortie en salles, dans un contexte fortement concurrentiel de diversification des modes d'accès aux films (VHS, DVD, chaînes câblées, Internet, ...).

La deuxième catégorie de salles correspond à une programmation qu'on dit généraliste. Elles sont le plus souvent privées, parfois d'héritage familial, et contribuent au remarquable maillage du parc de salles en France : 1 692 communes, regroupant 40 millions d'habitants, sont équipées d'au moins un cinéma.

S'ajoutent à ces salles fixes les réseaux itinérants, menés par des passionnés, qui desservent des zones rurales, ou urbaines de faible densité, non-équipées.

Enfin, on ignore souvent que 75 % des établissements se trouvent dans des unités urbaines de moins de 20 000 habitants. Or 62 % de ces structures sont classés Art et Essai. La qualité de l'aménagement du territoire est donc majoritairement le fait de ces salles-là. Elles sont tout naturellement celles qui diffusent le cinéma le plus innovant, celui qu'il s'agit sans cesse de promouvoir pour soutenir l'idée même du septième art. Tout pourrait donc aller pour le mieux dans le meilleur des mondes.

## **2. Typologie des salles Art et Essai.**

Parmi les salles Art et Essai, on distingue là aussi trois grands types d'établissement : les salles privées, où l'exploitant risque ses propres fonds par amour pour le cinéma, les salles associatives où l'intervention financière des collectivités territoriales peut être très variable, et les salles municipales.

Un grand nombre de salles Art et Essai privées sont apparues dans les années 70, simultanément aux transformations du parc de salles en France : fermeture des salles de quartier et abandon des grandes capacités au profit de complexes de plusieurs écrans.

De jeunes animateurs (de ciné-club ou de Maison de la Culture) ont alors acheté un bail ou racheté une salle laissée à l'abandon pour la transformer en salle commerciale permanente, orientées vers la version originale et le cinéma d'auteur.

Peu à peu, un réseau d'exploitation Art et Essai s'est ainsi constitué et consolidé au fil du temps.

Trente ans plus tard, ces salles indépendantes ont réussi leur adaptation face à l'arrivée des multiplexes en améliorant qualitativement et quantitativement leur offre, principalement en centre-ville. Aujourd'hui, dans une cinquantaine de villes moyennes, l'exploitation privée Art et Essai représente le premier lieu d'exposition des films d'auteur français et internationaux et une force économique de premier plan.

Vers la même période, les premières salles municipales sont apparues pour préserver des équipements désertés par les circuits, en particulier dans les banlieues des grandes villes, jugées trop difficiles et trop peu rentables.

Le législateur a clairement signifié les deux conditions qui peuvent légitimer l'intervention des collectivités territoriales, en matière d'exploitation :

- La première renvoie à l'aménagement du territoire, indispensable à la densité du réseau de salles en France<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> 17 des 19 salles du Gers sont municipales, par exemple.



- La seconde a trait à la politique culturelle. Les salles peuvent être aidées, lorsqu'elles portent un véritable projet culturel, autrement dit lorsqu'elles diffusent majoritairement des œuvres ou un type d'œuvres, qui, en leur absence, ne seraient tout simplement jamais projetées.

Les salles municipales en régie directe représentent 18% des établissements français (soit 370). Mais ce chiffre doublerait si l'on y ajoutait les salles para-municipales ou associatives à subventions conséquentes. Ensemble, salles municipales et associatives totalisent 53% du parc de salles, tout en ne réalisant que 8 % des recettes<sup>80</sup>. Installées en zones rurales et en banlieue pour pallier la carence quantitative ou qualitative de l'offre privée, elles n'ont pas vocation première à faire du chiffre, mais à défendre au mieux le cinéma à la fois comme art et comme pratique sociale. En dépit de leur modeste rentabilité, ces structures sont donc importantes pour la transmission de l'amour du cinéma, l'accès des spectateurs, notamment les plus jeunes, à une véritable diversité de films, et la qualité de l'offre sur l'ensemble du territoire.

De fait, la France reste aujourd'hui encore le pays qui possède le tissu de salles Art et Essai le plus dense et le plus diversifié, autrement dit celui qui offre le plus de possibilités pour découvrir aussi bien des cinématographies peu diffusées que des classiques sur grand écran.

Le travail de certains exploitants est extraordinairement payant, en termes économiques comme en termes culturels et ce, quelle que soit l'économie de la structure considérée. Ce dynamisme permet chaque année à une ou deux dizaines de films de connaître un succès considérable et imprévisible, à l'instar de *La Vie des autres*, par exemple.

La qualité et la densité de ce tissu de salles Art et Essai est une spécificité française et une richesse culturelle et entrepreneuriale qu'il s'agit sans cesse de préserver et de renouveler.

### **3. Les aides du CNC à l'exploitation.**

Les trois aides du CNC dans le champ de l'exploitation sont particulièrement mal connues. En voici un très rapide récapitulatif :

- Un Fonds de soutien automatique, accessible à toutes les salles, est réservé exclusivement à la création et à la modernisation des établissements. Ce soutien automatique est calculé en fonction des recettes de billetterie réalisées par chaque établissement. Il est assez fortement redistributif et privilégie les petites et moyennes exploitations.

---

<sup>80</sup> Selon le CNC, les 18% de salles en régie directe réalisent seulement 1,9 % des recettes nationales et les 35 % de salles associatives 6,1% en 2006.

- Une aide sélective à la création et à la modernisation des salles est réservée aux salles classées Art et Essai et cumulable avec le soutien automatique.
- Enfin, un Fonds de soutien sélectif est réservé aux salles classées Art et Essai et calculé en fonction de la proportion de films recommandés Art et Essai projetés chaque année par la salle, calcul pondéré par des coefficients majorateurs et minorateurs<sup>81</sup>. Ce Fonds de soutien sélectif représente le plus souvent autour de 5% du budget des salles.

### **Une sous-évaluation des pratiques dans le calcul des aides.**

Ces aides prennent donc en compte, d'un côté, le nombre d'entrées pour l'aide automatique à la création et à la modernisation des salles ; et, de l'autre, majoritairement, le nombre de séances consacrées à des films Art et Essai pour le calcul de l'Aide sélective aux salles Art et Essai.

Or les exploitants que nous avons rencontrés témoignent tous du même constat : l'exigence dans les choix de programmation et les pratiques d'accompagnement des films n'est pas suffisamment valorisée par la réglementation actuelle.

Commençons par passer en revue les différentes pratiques d'exposition des films, afin de mieux comprendre combien le seul critère de la programmation est restrictif par rapport à l'ensemble de l'activité d'un exploitant.

## **II. Des pratiques très hétérogènes.**

Si l'objectif commun à tous les exploitants consiste à montrer des films au plus grand nombre possible de spectateurs, les moyens et les usages pour arriver à cette finalité divergent parfois assez radicalement.

### **1. Les pratiques d'exploitation les plus favorables aux films.**

Les meilleures pratiques, quelles que soient les salles qui les mettent en œuvre, sont celles qui placent le film au centre de son exposition et le goût ou la singularité de l'exploitant au centre de ses choix éditoriaux.

L'exploitant est alors considéré comme un spectateur singulier, un passeur qui transmet la vision personnelle d'un cinéaste à d'autres spectateurs, considérés eux aussi comme des sujets autonomes.

Dans ce cas, la chaîne est ininterrompue des fabricants du film (auteurs, producteur, équipe technique et artistique) à ses premiers spectateurs, dans un système de relais qui passent par le distributeur puis par l'exploitant.

---

<sup>81</sup> Vous trouverez en annexe, juste après la partie Exploitation, un descriptif plus complet de ces aides.

Chacun tient un rôle indispensable pour le film et essentiel pour tous les autres maillons de la chaîne.

On voit donc clairement la conception du cinéma qui se dessine ici :

Une vision personnelle d'un cinéaste, sans cesse alimentée et relayée par d'autres, jusqu'à la projection commune qui donne lieu, dans le meilleur des cas, à une expérience intime de la part de chaque spectateur. Le partage de cette expérience, et l'attachement à la salle qui l'a rendue possible, produisent une forme de lien social à l'intérieur d'une ville, d'une commune ou d'un quartier.

Dès lors que cette expérience se répète, le cinéma devient un bien commun qu'il s'agit de protéger (en rétribuant équitablement ceux qui le fabriquent et ceux qui l'amènent jusqu'à vous), et qu'il s'agit de transmettre aux plus jeunes pour leur faire partager ce goût, ce plaisir et cet intérêt.

Cette conception du cinéma trouve sa traduction très concrète dans les différents aspects de l'activité d'un exploitant. Survolons-les rapidement.

### **La programmation des films.**

Si elle est fondée avant tout sur les choix de l'exploitant et ses goûts personnels, elle est aussi soumise, comme pour n'importe quel autre maillon de la filière, aux contraintes d'argent : ici la rentabilité de la salle.

Ces choix de programmation peuvent donc être infléchis en fonction de cette rentabilité, en intégrant à la fois le goût de l'exploitant pour certains films à fort potentiel commercial et/ou la valorisation par les aides de sa programmation la plus risquée.

### **Le travail d'accompagnement.**

Parce que l'exploitant est un passeur, il a à cœur d'amener les films qu'il a aimés et choisis vers le public et d'accompagner le public, qu'il a fidélisé par le travail de sa salle, vers les films.

Pour cela, différents moyens s'offrent à lui :

- La rédaction d'un programme spécifique à l'établissement afin de faire partager ses choix et de susciter chez le spectateur le désir de découvrir des œuvres, parfois peu promues dans les grands médias. Des extraits de critiques incitatives ou des textes plus personnalisés du programmeur de la salle sont alors adjoints au synopsis des films.
- L'organisation de débats à l'issue des projections, soit avec le réalisateur ou un membre de l'équipe du film, soit avec des associations qui replacent le film dans un champ politique, social, scientifique, artistique, etc.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Sur certains films, ce travail est devenu déterminant pour initier un bouche-à-oreille favorable et explique, en large partie, le succès de films tels que *Le Cauchemar de Darwin*, *Samia*, *We feed the World* ou *Bamako* dans les salles Art et Essai.

- L'organisation de rétrospectives autour d'un auteur, de rencontres, de festivals, etc.

### **Le temps d'exposition.**

Cette importance primordiale accordée au choix de l'exploitant et relayée par le journal de sa salle (sur papier ou sur internet) peut induire une programmation fixée plusieurs semaines à l'avance (4 à 6 semaines en général) pour que le journal puisse être imprimé et le calendrier de programmation largement diffusé.

Dans ce cas, la durée d'exposition du film est décidée elle aussi longtemps à l'avance, en fonction des choix éditoriaux de l'exploitant et de ce qu'il estime être le potentiel commercial du film au sein de son établissement. Ce temps d'exposition minimal est négocié avec le distributeur, et peut, dans le meilleur des cas, être rallongé en cas de succès.

Dans d'autres cas, les films choisis sont connus à l'avance, mais la programmation définitive a lieu chaque lundi matin, ce qui peut permettre une plus grande souplesse d'adaptation, en particulier lorsque l'établissement possède plus de 4 ou 5 écrans.

Par ailleurs, deux grands types de programmation sont possibles, selon les films mais surtout selon les établissements :

- Soit la programmation unique du film dans la salle à toutes les séances ;
- Soit la « multiprogrammation » qui correspond à plusieurs films projetés alternativement sur le même écran.

Cette pratique de la multiprogrammation, qui déplaît le plus souvent aux distributeurs, peut se révéler très performante à certaines conditions bien précises et si tant est qu'elle est gérée au mieux par l'exploitant, ce qui nécessite de sa part une connaissance aigüe à la fois des films et des publics de sa salle. Ces conditions nécessaires sont les suivantes : qu'elle s'accompagne d'une communication efficace du programme horaire et qu'elle permette une exposition des œuvres sur une durée plus longue pour faire fonctionner au mieux le bouche-à-oreille.

Le réseau Utopia, qui a bâti une partie de sa réputation sur la multiprogrammation, en fait un usage particulièrement bénéfique pour les films.

### **La transmission.**

Parce que le renouvellement des publics devrait être une préoccupation constante de tous les exploitants et que la transmission du goût du cinéma est une condition indispensable à ce renouvellement, la question de la

transmission ou de la formation au cinéma comme art est un enjeu central dans les meilleures pratiques d'accompagnement des films<sup>83</sup>.

Trois dispositifs nationaux<sup>84</sup> existent pour soutenir une initiation au cinéma en direction des plus jeunes. Cette initiation a lieu dans le cadre du temps scolaire, sur la base du volontariat des professeurs et des exploitants. Il s'agit de *Ecole et cinéma*, *Collège au cinéma* et *Lycéens et apprentis au cinéma*. Les élèves voient 3 à 5 films par an choisis par leurs enseignants dans une liste préétablie d'œuvres singulières ou ambitieuses, adaptées aux âges concernés. Des documents pédagogiques sont mis à disposition des élèves et surtout des professeurs, dont certains, triés sur le volet, bénéficient de journées de formation par des critiques et universitaires<sup>85</sup>.

En plus de ces opérations, certaines salles proposent des programmations et animations spécifiques (avec présentation en salle ou discussion en classe) permettant de montrer un à deux films « jeune public » par semaine. D'autres enfin participent à des ateliers de réalisation en lien avec les établissements scolaires proches. Cela permet de sensibiliser en même temps à la vision des films et à leur fabrication, d'associer le travail du spectateur en salles et les gestes du metteur en scène et de ses collaborateurs.

Cette transmission dans les salles de cinéma elles-mêmes est devenue un enjeu central, en particulier depuis que les télévisions, à l'exception d'ARTE, ont clairement abdiqué sur le sujet.

### **Le prix des places et la mixité sociale.**

Sur le terrain des tarifs, les meilleurs usages nous semblent ceux qui permettent une forme de démocratisation de la culture tout en rétribuant équitablement la chaîne des ayant-droits.

Le Conseil de la Concurrence a donné la liberté à l'exploitant de fixer le prix du billet d'entrée. (Seuls les dispositifs scolaires nationaux sont encadrés et leur tarif fixé entre 2 € et 2 €50.)

La pratique de tarifs raisonnables (disons entre 4 et 8 €), comprenant des prix variables en fonction des horaires ou des catégories de public, paraît la plus à même de conquérir de nouveaux spectateurs, tout en s'efforçant de n'exclure personne pour des raisons sociales, culturelles ou économiques.

---

<sup>83</sup> Cela peut parfois susciter la création de postes de programmeurs et d'animateurs jeune public, essentiellement au sein des salles municipales et associatives.

<sup>84</sup> Ces trois dispositifs nationaux sont financés conjointement par le ministère de la Culture (via le CNC) et le ministère de l'Éducation Nationale.

<sup>85</sup> Ces dispositifs, tous très utiles, souffrent malheureusement d'un réel sous-financement pour les structures d'encadrement, la formation des professeurs, et pour le nombre d'écoles concernées.

### **Des pratiques solidaires avec les ayant-droits.**

Enfin, dans le meilleur des cas, l'exploitant entretient des relations saines et solidaires avec toute la chaîne des ayant-droits : distributeurs, producteurs, réalisateurs<sup>86</sup>. Pour cela, la promotion du film dans la salle doit être prise en charge par l'exploitant. Et les conditions de taux de location et de temps d'exposition minimal doivent être clairement définies avec le distributeur en amont. L'idéal est un partage des recettes 50/50 tout au long de l'exploitation première des films.

Ces meilleures pratiques sont à l'œuvre en France dans les meilleures salles Art et Essai, quel que soit leur statut juridique. Elles sont portées le plus souvent par un exploitant ou une équipe particulièrement dynamique et fortement implanté dans leur ville ou leur quartier.

Elles ne sont malheureusement pas suffisamment valorisées par le système actuel, ce qui produit à la fois un déficit incitatif pour toutes les salles Art et Essai et peut mettre en péril les pratiques elles-mêmes lorsque l'établissement de l'exploitant est dans une situation financière fragile.

Parcourons maintenant rapidement les usages qui nous semblent les moins favorables au film comme objet singulier puisque ici le cinéma est considéré comme un produit purement commercial, exactement comme n'importe quel autre.

## **2. Les pratiques exclusivement marchandes.**

Une partie de ces usages a déjà été décrite dans la partie Distribution, dans le chapitre sur les logiques économiques des multiplexes, calquées sur celles de la grande distribution. Nous avons vu que, dans ce cas, le film n'est plus au centre de son exposition puisqu'une large partie des recettes est générée par les marges arrière.

Lorsque cette logique marchande n'est contrée par aucun autre paramètre, dans des circuits tels que Kinépolis, CGR, CinéAlpes ou d'autres circuits régionaux, les usages sont les suivants :

### **La programmation à l'aveugle.**

Récemment, un directeur de multiplexe théorisait ainsi son mode de programmation : « *La meilleure manière de programmer des salles de cinéma est de ne pas voir les films qu'on y montre. Ce qu'il faut, c'est projeter ce que les gens ont envie de voir. Donc mon métier consiste à parler aux spectateurs à la sortie de mes salles*

---

<sup>86</sup> C'est en partie au nom de cette solidarité de toute la chaîne que les réalisateurs acceptent autant de débats en salles pour accompagner la sortie de leur film. Débats qui, s'ils sont dans un premier temps riches d'échanges, peuvent aussi se révéler contraignants et ne sont pas rémunérés.

*pour sentir leurs désirs et vérifier le buzz produit ou non par chaque film qui s'annonce. »*

Cela s'appelle « programmer à l'aveugle ». Il va sans dire que seuls les films ultra-médiatisés trouvent grâce, dans ce cas, aux yeux des programmeurs.

### **De l'influence potentielle de la confiserie sur la programmation.**

Dès lors que ce n'est plus le rapport intime au film qui décide de sa programmation, le seul critère qui peut présider à son choix est son potentiel commercial, c'est-à-dire son potentiel à générer des recettes de billetterie ou de confiserie.

Le groupe Kinépolis a par exemple enregistré, au premier semestre 2007, un bénéfice de 8,2 M€, en hausse de 9 % par rapport à l'année 2006, déjà excellente. Or cette progression ne s'explique que par l'augmentation des marges arrière, le chiffre d'affaires du groupe ayant quant à lui baissé de 2,1% (à 100 M€ tout de même) et la fréquentation de 9%. Moins de spectateurs, mais plus de bénéfices.

Avec de tels enjeux financiers et une logique exclusivement commerciale, on ne voit pas très bien pour quelles mystérieuses raisons la vente de confiseries n'influerait pas sur la durée d'exposition des films ou leur sélection. Or, de ce point de vue, un film américain à vocation et budget spectaculaires sera toujours supérieur à un film allemand, coréen et le plus souvent français. Et *Jurassic Park* se révélera, à cet égard, un bien meilleur film de Spielberg que *La Liste de Schindler* ou *Il faut sauver le soldat Ryan*.

### **Le temps d'exposition des films.**

Lorsqu'un film est devenu une marchandise comme une autre, le seul critère pour qu'il reste à l'affiche est un seuil de fréquentation correspondant aux objectifs financiers de l'entreprise, et ne pouvant être pondéré que par le montant des recettes générées par les marges arrière.

Concrètement, la programmation de ces structures est réalisée au lundi matin, en fonction exclusive des entrées des 5 premiers jours d'exploitation, week-end compris.

### **Accompagnement des films et transmission.**

Le commerce à courte vue est généralement dépourvu de la moindre ambition de transmission ou de formation du public. Logiquement, le travail en direction des scolaires ne fait donc pas partie de leurs pratiques<sup>87</sup>.

Si des « événements » sont périodiquement organisés, il s'agit de simples partenariats commerciaux ou d'avant-premières de prestige, en présence des acteurs, qui viennent saluer le public avant la projection puis se retirent.

---

<sup>87</sup> CGR reçoit cependant dans certains de ses établissements le dispositif *Collège au cinéma* et *Lycéens et apprentis au cinéma*.

### **La rupture de solidarité avec les distributeurs et ayant-droits.**

Par ailleurs, on l'a vu, ces pratiques s'accompagnent d'une rupture complète de solidarité entre ces groupes d'exploitation et toute la chaîne des ayant-droits : promotion payante de leurs films, dégressivité autoritaire des taux de location, déprogrammation à la dernière minute, etc.

### **3. Les pratiques intermédiaires.**

Entre ces deux extrêmes, à peu près tous les cas de figure existent, qui mélangent ces pratiques et ces usages entre eux. De fait, par exemple, certaines salles indépendantes tiennent de moins en moins longtemps les films à l'affiche et adoptent parfois peu ou prou le *turn over* des circuits, quand ce n'est pas leur programmation.

Mais regardons d'un peu plus près les pratiques des grands circuits d'exploitation historiques français (Europalaces, UGC et MK2), même si on les connaît en partie grâce au chapitre Distribution.

Le film n'y est pas entièrement déporté à la marge, mais la taille des établissements et la lourdeur des investissements nécessitent que la machine tourne à toute vapeur.

#### **La programmation.**

Ici, bien sûr, on ne programme pas à l'aveugle.

UGC, MK2 et Europalaces ont même sur Paris d'excellents programmeurs, manifestant un goût sincère pour le cinéma et une grande culture cinéphilique. Avec une programmation « auteur » pour MK2, fortement diversifiée pour UGC et Europalaces, la complémentarité d'offres de ces trois circuits dans Paris est réelle.

La situation est plus critique en province où, dans les villes moyennes, de très nombreux films Art et Essai peinent à trouver le chemin des salles.

#### **Temps d'exposition.**

Même dans les meilleurs circuits, le temps d'exposition des films reste peu ou prou le même que celui des multiplexes installés sur le seul créneau du cinéma commercial : le lundi matin, leur programmeur appelle les distributeurs, après avoir vérifié le box-office du week-end, en rappelant les seuils d'exclusion des films, unique critère de maintien d'un titre à l'affiche (exception faite des films-maison, dans certains circuits).

Quant au rapport singulier à l'œuvre, quant à la conviction que certaines méritent plus que d'autres d'être défendues pour des raisons esthétiques, ils s'effacent le plus souvent au profit d'une simple logique commerciale.

#### **L'accompagnement des films.**

Il y a bien un accompagnement des films dans ces circuits, via certaines



rencontres avec l'équipe du film, mais aussi à travers le journal de l'enseigne où les films sont promus.

Malheureusement au sein de ces journaux, la confusion est complète entre l'intérêt du groupe d'exploitation pour l'oeuvre et leurs intérêts purement financiers. La majorité des films produits par la maison-mère fait la couverture de la gazette des salles, accompagnée bien souvent d'un *label des spectateurs* ou de la mention « *film du mois* ».

Quant aux autres couvertures de ces programmes, elles sont vendues aux distributeurs qui peuvent se l'offrir, les autres n'ayant pas les moyens de payer ce type de frais.

A terme, on peut même redouter que les investissements publicitaires pour la promotion des films soient pris en compte pour privilégier tel distributeur sur tel autre à l'heure de choisir quel film, à entrées quasi égales, doit être prolongé à l'affiche.

Bref, tout ce qui est supposé relever, pour le spectateur, d'un choix éditorial du circuit relève bien souvent d'opération marketing ou d'intérêts financiers.

### **Transmission et lien social.**

Le cinéma restant l'art le plus populaire, Europolaces, UGC et MK2 remplissent des fonctions sociales irremplaçables, assurant un réel brassage des populations.

Ainsi, l'implantation de salles MK2 dans certains quartiers de la capitale les a redynamisés, y compris grâce à l'installation complémentaire d'un café, d'une librairie et d'un magasin de disques et de DVD.

A l'inverse, le travail de formation du jeune public est totalement inexistant chez Europolaces et UGC, sans doute parce qu'il est fort peu rentable, et reste marginal chez MK2 qui ne souhaite pas mettre en place les dispositifs nationaux d'éducation à l'image.

### **Politiques tarifaires.**

Le prix des places à l'unité dans ces établissements est très élevé (autour de 10 € le plein tarif), ce qui n'incite guère à la sortie familiale.

Certains circuits ont choisi d'augmenter progressivement leurs tarifs afin de valoriser, par contraste, leurs cartes illimitées destinées à fidéliser le public dans leur enseigne. Si certaines implantations peuvent redynamiser des quartiers, elles peuvent aussi exclure, par le tarif ou la quasi obligation d'abonnement, une partie du public, notamment les plus pauvres.

### **Les pratiques avec les distributeurs.**

Enfin, nous l'avons vu dans la partie Distribution, ces trois circuits ont été les pionniers de la rupture de solidarité entre professionnels, notamment sur la promotion des films sur le lieu de vente.

Des producteurs ont ainsi pu calculer qu'en tenant compte de la diffusion payante des bandes-annonces, les recettes générées par l'un de leurs films dans tel ou tel circuit étaient précisément du montant des dépenses qu'ils avaient opérées dans ledit circuit pour la promotion de leur film. Opération blanche pour le distributeur et les ayant-droits et double bénéfice pour le groupe d'exploitation.

Cela n'est pas le cas dans les salles indépendantes, où le prix moyen par spectateur est plus bas mais où les bandes-annonces et les affiches sont exposées gratuitement.

### **III. La situation actuelle.**

Les pratiques et les usages des uns et des autres étant désormais mieux connus, tentons de comprendre ce qui, dans le contexte actuel, peut expliquer des situations aussi contrastées chez les exploitants Art et Essai, entre ceux dont les établissements se portent bien et ceux qui sont fragilisés.

#### **Des exploitants Art et Essai fragilisés.**

Le marché Art et Essai est globalement moins compétitif en France qu'il y a 10 ou 15 ans. Le goût du public est sans cesse tiré vers le bas par la médiatisation à outrance des films purement commerciaux, la sous-représentation des films Art et Essai dans la programmation des chaînes et le déficit de vraies émissions de cinéma à la télévision, qui inciteraient à aller découvrir en salles le meilleur du cinéma d'auteur.

L'offre surabondante de films Art et Essai produit par ailleurs des effets de lassitude et des phénomènes de concentration sur les quelques titres qui font la plus grande unanimité.

Ces phénomènes de concentration accentuent les effets de bipolarisation entre les quelques films qui marchent, résistent à la rotation accélérée et s'installent bon an mal an dans la durée et ceux qui sont très rapidement balayés des écrans, quelques semaines à peine après leur sortie.

Les salles Art et Essai ont donc impérativement besoin des films d'auteur qui marchent pour trouver leur équilibre financier.

Or, dans le même temps, la concurrence fait rage entre les différents types d'établissements. Certains multiplexes ayant pris conscience de la valeur commerciale de certains auteurs Art et Essai n'hésitent plus à les programmer, y compris parfois spécifiquement pour capter le public de la salle Art et Essai voisine, en dépit des engagements qui avaient légitimé leur

implantation. Or ce sont généralement ces salles Art et Essai voisines, qui, par leur travail régulier, ont fait émerger ledit auteur (Almodovar, Allen, Ocelot, Loach, etc.).

Le problème d'un certain nombre de salles Art et Essai de grandes villes de province est donc aujourd'hui d'accéder en sortie nationale aux copies des films Art et Essai porteurs lorsqu'ils sont préemptés par les multiplexes. Surtout lorsque le distributeur cède aux pressions des circuits, qui mettent dans la balance le nombre considérable d'écrans qu'ils sont en mesure d'offrir au film sur le territoire<sup>88</sup>.

Dès lors que les exploitants indépendants sont fragilisés par la concurrence des multiplexes sur ces films-là (ou qu'ils sont paresseux), ils ont tendance eux aussi à diversifier leur programmation vers un nombre croissant de films non recommandés et sont parfois même aspirés vers des pratiques qui ne devraient pas être les leurs, visant à une maximisation des entrées sur la première semaine et à des temps d'exposition de plus en plus courts.

Par ailleurs, l'importance disproportionnée accordée aux sorties nationales par toutes les salles – en écho à l'accélération du mode de consommation de tous les produits culturels - entraîne trop d'exploitants indépendants à ne plus opérer de vrais choix et à ne pas suffisamment éditorialiser la programmation de leurs salles.

Tout cela tend à produire une uniformisation des programmes et un brouillage de l'identité des salles.

Dans le cadre d'une réflexion intitulée « *Trop de films ?* » initiée par *Les Cahiers du Cinéma* et le GNCR<sup>89</sup> fin 2006, plusieurs salles Art et Essai ont admis, par exemple, que le temps d'exposition des films dans leur propre établissement était insuffisant et que, soit pour des raisons financières, soit par mimétisme (pour faire comme tout le monde, en même temps que tout le monde), elles participaient à la rotation mortifère qui crée de l'indifférenciation entre les films et entre les salles.

### **Des salles municipales ou associatives exposées à la politique des élus locaux.**

Cette uniformisation ou cette confusion peut aussi toucher certaines salles municipales ou associatives. Les récents départs involontaires de figures emblématiques au Havre, à Bayonne, au Blanc-Mesnil ou à Pau sont autant

---

<sup>88</sup> Fin 2007, le groupe CinéAlpes a été condamné par le Conseil de la concurrence pour avoir fait pression sur les distributeurs afin d'empêcher *l'Eldorado* de Dijon d'accéder à des films Art et Essai porteurs.

<sup>89</sup> GNCR : Groupement National des Cinémas de Recherche.

de symptômes des difficultés croissantes rencontrées par ceux qui ont choisi ce métier pour partager un point de vue sur le cinéma et entretenir le dialogue à la fois avec les films et avec un public.

Lorsqu'on étudie les contextes de ces licenciements, on constate qu'indépendamment des raisons spécifiques à chaque cas, le reproche global fait aux uns et aux autres est de ne pas assez « coller à l'actualité », autrement dit de ne pas s'inscrire suffisamment dans le marché<sup>90</sup>.

Or ces pressions, quand elles existent, viennent des élus des collectivités territoriales à l'origine des subventions, qui considèrent parfois naïvement que tout spectateur conquis par la salle aidée est un électeur potentiel, quel que soit le film montré. La qualité de la programmation est alors moins importante à leurs yeux que la courbe générale de la fréquentation. Car les salles indépendantes des circuits, fussent-elles municipales, ne sont évidemment pas protégées du climat actuel qui réduit l'art au seul divertissement et la qualité d'un exploitant au nombre des entrées annuelles qu'il totalise. Ces pressions, minoritaires, sont une dérive par rapport à la mission première de ces salles.

La vision culturelle de l'exploitation, héritière des ciné-clubs d'après-guerre, recule donc devant une vision plus commerciale d'une part, plus politicienne de l'autre.

### **De la vitalité de certains exploitants Art et Essai.**

A l'autre bout du spectre, la vitalité de certaines structures indépendantes est tout à fait remarquable.

Il s'agit à chaque fois d'exploitants particulièrement dynamiques dont les salles sont très bien implantées et qui ne souffrent pas trop de la concurrence sur les films Art et Essai porteurs avec les multiplexes. Soit parce qu'ils sont loin de leur zone géographique, soit parce qu'ils sont face à des établissements qui ne programment pas ces films-là, soit, enfin, parce que leur travail est d'une telle qualité qu'ils font systématiquement plus d'entrées que les multiplexes sur ces films.

Certains lieux Art et Essai emblématiques ont ainsi pu développer récemment leur équipement en y adjoignant de nouvelles salles (*Le Lux* de Caen, *Le Méliès* de Saint-Etienne, *Les 400 coups* d'Angers, *L'Utopia* de Saint-Ouen-L'Aumône, *Le Jean-Pierre Melville* de Rouen, *Le Ciné 104* de Pantin), tandis que d'autres projets d'extension voient le jour, qui prouvent le dynamisme de certaines structures exigeantes (*Le Sélect* d'Antony ou *Le Méliès* de Montreuil).

---

<sup>90</sup> « Comment pouvez-vous refuser en sortie nationale ce film dont toutes les télévisions parlent ? » se sont-ils presque tous entendu dire.

Notons cependant que ces salles, lorsqu'elles sont privées, sont structurellement plus fragiles que celles de n'importe quel groupe d'exploitation. Leurs coûts de fonctionnement et leur compte d'exploitation n'étant compensés par aucune subvention régionale ou municipale, elles sont entièrement dépendantes des bonnes conditions de concurrence du marché, c'est-à-dire d'accès aux films.

Par ailleurs, elles sont la propriété d'exploitants indépendants les uns des autres dont l'économie reste fragile parce que leurs investissements ne sont pas mutualisés et que les recettes de leurs salles proviennent presque exclusivement de la programmation des films, les ressources annexes de publicité ou de confiserie étant, dans ces lieux, quasiment inexistantes.

Ces exploitants privés font la preuve de leur capacité à mener de front une exigence de qualité et un équilibre financier stable. Mais le dynamisme de ces établissements ne doit pas masquer cette fragilité structurelle. Ces salles sont frontalement soumises aux bonnes conditions de concurrence du marché. Rien ne doit venir les affaiblir (par une difficulté d'accès aux copies par exemple) ni les détourner de leurs objectifs, qui allient un réel goût du risque et une cohérence de programmation appréciée par leurs publics.

### **De la violence des attaques des circuits.**

L'agrandissement de ces structures, qui s'accompagne logiquement d'une croissance du nombre d'entrées dans ces établissements, ne réjouit pas tout le monde, tant s'en faut. Les attaques à l'égard de certaines d'entre elles font rage, en particulier de la part des circuits intégrés aux groupes d'exploitation français.

Les plus virulents aujourd'hui sont sans aucun doute UGC et MK2, même si les attaques de MK2 sont réservées aux salles de la banlieue parisienne puisque ce groupe n'est pas installé en province.

La violence des attaques d'UGC peut sans doute s'expliquer par leur choix stratégique d'installer leur enseigne sur le créneau de la diversité cinématographique, en tout cas dans leurs établissements de centre ville<sup>91</sup>.

Ces choix stratégiques s'accompagnent d'une volonté hégémonique qui se nourrit de tout ce qui affaiblit la concurrence d'où qu'elle vienne :

- Création d'une carte illimitée commune (UGC/MK2) qui renforce la position dominante de ces deux circuits sur la capitale.
- Action juridique contre les salles Art et Essai qui, en s'ouvrant ou en s'agrandissant, risquent de leur faire de l'ombre, même très marginalement.

---

<sup>91</sup> La programmation de leurs multiplexes en périphérie des grandes villes est assez proche de celle des multiplexes purement commerciaux (Kinépolis, CGR ou CinéAlpes).

Ces actions juridiques peuvent se porter aussi bien sur une salle privée à Lyon<sup>92</sup> qu'une salle publique à Montreuil<sup>93</sup> ou d'économie mixte à Epinal<sup>94</sup>.

- Contestation enfin de toutes les aides à l'exploitation, qu'elles viennent du CNC (aides sélectives à la création et à la modernisation des salles ou aides sélectives aux salles classées Art et Essai) ou des collectivités régionales ou municipales.

« *Le cinéma est un commerce comme un autre* » indiquait récemment la direction d'UGC, au mépris des conventions sur l'exception culturelle signées par la France auprès de l'OMC et de l'UNESCO<sup>95</sup>.

De fait, chaque nouveau recours d'un grand circuit contre une salle Art et Essai enfonce le même clou : à leurs yeux, le CNC ne devrait aider les salles à s'implanter ou à se développer que sur des territoires où les grands circuits ont jugé qu'il n'y avait aucun intérêt à construire ou moderniser un cinéma.

### **Un scénario récurrent.**

L'origine de ces recours juridiques est toujours plus ou moins la même.

Le scénario de base en est le suivant :

Acte 1 : Un circuit ferme un établissement qui ne marche pas assez à ses yeux. Un exploitant privé (à Lyon) ou une municipalité (à Montreuil) le rachète et le fait fonctionner mieux que ne le faisait le circuit, à la fois pour des raisons de programmation et d'animation, mais aussi pour des raisons parfaitement conjoncturelles - hausse nationale de la fréquentation, changement de sociologie de la ville, etc.

---

<sup>92</sup> Au printemps 2007, les grands circuits, fédérés dans le syndicat Uniciné, se sont mobilisés contre l'Aide Sélective à la Création et à la Modernisation des salles, octroyée par le CNC à Marc Bonny pour la rénovation du *Coemedia* à Lyon. Cette salle privée avait appartenu à UGC avant d'être fermée puis vendue à son propriétaire actuel. Dans le même temps, UGC poursuivait Marc Bonny devant le Tribunal de Grande Instance de Lyon pour contrefaçon de la « marque » *Comoedia* (nom de la salle depuis 1924, c'est-à-dire bien avant son appartenance à UGC) et demandait 1 million d'€ de dédommagement.

<sup>93</sup> En juin 2007, UGC puis MK2 ont attaqué devant le tribunal administratif l'avis unanime de la Commission Départementale d'Équipement Cinématographique (CDEC) en faveur du projet d'extension, de 3 à 6 salles, du cinéma municipal *Georges Méliès* de Montreuil-sous-Bois pour « concurrence déloyale » et « abus de position dominante ».

Or, nous avons d'un côté un cinéma municipal qui fait environ 200 000 entrées par an, dont plus de 75% de films recommandés Art et Essai ; et de l'autre, le multiplexe *Ciné Cité* de Rosny-sous-Bois qui est le troisième cinéma de France avec plus de deux millions d'entrées sur des films presque exclusivement populaires et en version française. Comment le plus puissant peut-il plaider un abus de position dominante de la part du plus faible, alors que par ailleurs tout les distingue, aussi bien en termes de programmation qu'en termes de politique d'animation ou de formation du jeune public ?

<sup>94</sup> Le cinéma *Le Palace* d'Epinal est une société d'économie mixte (SEM), relevant du droit privé. Elle est située à 50 kilomètres d'un équipement UGC.

<sup>95</sup> Alain Süßfeld (directeur d'UGC) dans un entretien à *Libération* (septembre 2007)

Acte 2 : Les circuits construisent à proximité de la salle vendue de vastes multiplexes, qui projettent chaque semaine les 12 ou 15 films susceptibles de faire le plus d'entrées. Parmi ceux-là, on trouve toujours 2 ou 3 bons films.

Acte 3 (on en est là précisément) : Ils reprochent aux salles qu'ils ont vendues de leur faire concurrence, en pratiquant des prix trop bas sur les 2 ou 3 films programmés en commun. Ils font tout alors pour que les salles Art et Essai incriminées ne puissent pas s'agrandir ou qu'on ne puisse pas ressusciter la salle close, puisqu'ils considèrent que l'offre de leurs multiplexes est suffisante. Pourtant, ces quelques rares films en commun s'accompagnent dans les salles indépendantes de 5, 7 ou 10 autres films, qui ne seraient purement et simplement pas diffusés sans elles.

La question qui se pose ici aux pouvoirs publics est donc celle de la diversité du cinéma.

### **La position d'équilibriste du CNC.**

Face à des tensions aussi vives, le CNC se doit plus que jamais d'être le garant de l'équilibre entre les différents opérateurs afin de préserver la plus grande diversité des films exposés.

Imaginons, par exemple, qu'UGC soit vendu au plus offrant dans les prochaines années. Que se passera-t-il si, après avoir affaibli méthodiquement la position des indépendants, l'enseigne ainsi « valorisée » est acquise par l'équivalent d'un Kinépolis, qui ne diffuse quasiment aucun film Art et Essai ? Quelles marges de manœuvre auront alors les pouvoirs publics qui se montrent souvent bien prudents face aux offensives des grands circuits ?

Reconnaissons cependant que le système de soutien à l'exploitation du CNC (automatique et sélectif), régulièrement adapté à l'évolution du secteur, est l'un des plus redistributifs et celui qui nous semble nécessiter les réformes les moins lourdes de tous les secteurs étudiés dans ce rapport. Dans la grande majorité des cas, il nous semble que le CNC remplit jusqu'à présent équitablement sa nécessaire mission d'équilibrage des forces entre les grands circuits et les salles indépendantes.

La commission d'Aide à la Création et la Modernisation des salles Art et Essai, en particulier, a été ces dernières années d'une importance primordiale dans cet équilibre fragile. Dans le climat de tensions qui règne actuellement, tout doit être mis en œuvre afin que rien ne vienne perturber la mission qui lui est impartie.

### **Pour une étude qualitative de l'exploitation.**

En matière de diversité cinématographique, un bilan qualitatif annuel du CNC nous semblerait bienvenu. Ce bilan pourrait permettre, notamment, de

connaître la proportion exacte de films américains programmés par les multiplexes sur l'année, le nombre d'entrées qu'ils réalisent, le nombre de films distribués sur moins de 100 copies, diffusés dans ces établissements, et le nombre de semaines en moyenne où ils les tiennent à l'affiche.

Ces chiffres permettraient de mieux déterminer ceux qui contribuent réellement à la défense de la diversité des oeuvres. Car de même que TF1 devait représenter à l'origine « *le mieux-disant culturel* » à la télévision, les multiplexes se faisaient fort, avec leurs très nombreux écrans, de soutenir la diversité et d'élargir le champ géographique et esthétique du cinéma en France.

Quinze ans après leur introduction, l'on constate que l'écrasante majorité des multiplexes n'élargissent ni l'un ni l'autre et font même courir le risque de tirer l'ensemble du système vers le bas, à l'instar des télévisions publiques parodiant les chaînes privées.

Lorsqu'un multiplexe programme la même semaine *Shrek 3* dans trois salles et *Pirates des caraïbes 3* sur deux ou trois autres écrans, quelle que soit la qualité que l'on puisse reconnaître à l'un ou l'autre film, force est de constater que la logique de programmation est réduite au seul pouvoir médiatique.

Le fait que les grands circuits refusent de publier leurs résultats avec le nombre d'écrans accordés à chaque film, cache mal que leur programmation favorise très largement le cinéma américain et le cinéma populaire français et réduit le reste du monde à la portion congrue, à l'exception du quota anglais représenté par le nouvel *Harry Potter*.

Des études de l'ADRC sur la localisation des entrées de quelques films Art et Essai porteurs sont intéressantes de ce point de vue : *Elephant* de Gus Van Sant, Palme d'Or et Prix de la mise en scène (sorti par MK2), réalise 67 % de ses entrées dans les salles Art et Essai indépendantes<sup>96</sup>, *L'Enfant* des frères Dardenne, couronné d'une Palme d'Or : 71 %, *Lady Chatterley*, 5 Césars : 82 %.

Une véritable étude qualitative serait donc utile pour voir qui défend les films les plus importants au regard de la critique, voire d'une future et mystérieuse histoire du cinéma.

---

<sup>96</sup> Que penser d'un groupe puissant, qui a créé son image de marque sur la défense du cinéma d'auteur, et qui accuse régulièrement les salles Art et Essai de ne pas faire leur travail, alors que ce sont elles qui réalisent l'essentiel des entrées hors Paris sur les films qu'il produit ou distribue, et qui remet en cause les aides sélectives à l'exploitation, dont il bénéficie lui-même pour cinq de ses établissements ?



## **IV. Les grands débats actuels.**

Trois grands sujets, concernant le champ de l'exploitation, font actuellement l'objet de débats récurrents au sein de la filière cinématographique. Tous trouvent leur source dans les difficultés actuelles des salles pour faire vivre sereinement leur structure et exposer au mieux les films. Il s'agit de la question de la diversité ou des obligations de programmation des uns et des autres, de la limitation des copies et de la recommandation Art et Essai des films et des salles.

### **1. Des contraintes de programmation des uns et des autres.**

#### **De la diversité de la programmation au sein des multiplexes.**

Nous l'avons vu, dans leur grande majorité, la programmation des multiplexes entraîne une baisse de la diversité.

Cette carence qualitative de leur programmation laisse évidemment en partie le champ libre aux salles Art et Essai, lesquelles se montrent d'ailleurs souvent hostiles à l'idée d'une obligation de programmation diversifiée de leurs concurrents.

Faut-il se réjouir de cette non-diversité des multiplexes ou la leur reprocher ? La contradiction est forte et constante.

Car si certains films Art et Essai porteurs sont diffusés dans certains multiplexes, d'autres films Art et Essai, bien plus nombreux, n'y sont jamais projetés. Et pourtant, ces films font souvent moins d'entrées dans les salles indépendantes qu'ils n'en auraient réalisées avant l'émergence de ces multiplexes.

On pourrait donc penser que la solution la plus favorable au septième art se trouve dans la diversification de la programmation des multiplexes.

Mais cette hypothèse porte en elle les risques de voir se reproduire en province la situation parisienne, qui, en termes de concentration des parts de marché, de durée d'exposition des œuvres, de sérénité des rapports professionnels et de liberté de programmation, est très problématique.

En toute logique, cette hypothèse qui pourrait sans doute permettre, dans un premier temps, d'élargir le nombre d'entrées sur certains films Art et Essai, fragiliserait à terme encore davantage les salles indépendantes.

Or, nous sommes profondément convaincus que seule la pluralité des lieux de diffusion et des programmeurs garantit l'éclectisme nécessaire au bon épanouissement du cinéma.

### **Des obligations de programmation réservées aux salles municipales.**

D'autres, au sein d'une alliance a priori paradoxale (UGC et Utopia), ont envisagé une deuxième hypothèse : pourquoi ne pas encadrer la programmation des salles municipales ou associatives, afin qu'elles ne puissent montrer que des films recommandés Art et Essai en version originale ?

Passons rapidement sur l'aspect pratique de la proposition, la recommandation des films Art et Essai n'intervenant qu'après leur sortie, c'est-à-dire après leur programmation et la rédaction des programmes des salles qui les ont choisis.

Cette préconisation aurait plusieurs conséquences :

Elle fragiliserait inévitablement les salles publiques ou para-municipales, car certains élus refuseraient de financer à pertes un établissement culturel qui ferait trop peu d'entrées. Un certain nombre d'entre elles fermenteraient et les films les plus exigeants seraient encore moins bien défendus.

Par ailleurs, les entrées nationales risqueraient de baisser, de nombreux spectateurs ne voulant tout simplement pas fréquenter les multiplexes, même pour y voir des films familiaux.

La disparition dans ces établissements de films grand public (*Harry Potter*, *Les Bronzés*, ou *Pirates des Caraïbes* en 2007) qui permettent souvent aux salles municipales ou associatives de prendre de vrais risques en termes de programmation (car ces salles ne fonctionnent jamais hors de toute logique économique) entraînerait une perte de recettes. Ce déficit serait inévitablement compensé par la réduction des efforts dans le champ le moins rentable de tous, donc le plus ignoré des circuits : le secteur jeune public et la formation des spectateurs.

Mais il y aurait plus grave encore : la spécialisation des espaces oeuvrerait contre la mixité des publics. Car c'est l'ouverture de la programmation de ces lieux qui incite encore aujourd'hui, certains jeunes adultes en particulier, à la découverte et à la curiosité.

Or, si les salles municipales et associatives ont une fonction culturelle particulière, elles ont aussi une fonction sociale (la démocratisation de la culture, par la pratique de prix raisonnables) et une fonction urbanistique : créer des lieux dynamiques et ouverts à tous dans des centres-villes ou des quartiers, souvent désertés par les circuits.

Il est donc dans la nature même des salles municipales et associatives de pouvoir diffuser tous les types de films. Même si nous considérons que leur mission est avant tout de programmer des films Art et Essai et, en particulier

ceux correspondant aux trois labels d'excellence du CNC<sup>97</sup>.

Il nous semble difficile de concevoir comme vertueux un système où, dans un premier temps, les salles privées (multiplexes, généralistes et salles Art et Essai privées) pourraient choisir leurs films dans tout le champ du cinéma et où les salles publiques et associatives ne pourraient sélectionner les leurs que dans le champ restreint de l'Art et Essai.

Par contre, nous voyons bien l'intérêt de tous les grands circuits d'affaiblir toutes les salles Art et Essai (publiques d'abord, privées ensuite) afin de constituer une économie de l'exploitation à deux vitesses, uniquement fondée sur la puissance économique, et qui se dessine déjà aujourd'hui.

En cela, cette proposition nous semble porter en germe une conception dangereuse des droits et des devoirs de chacun où progressivement s'imposerait l'idée que toutes les salles Art et Essai (publiques puis privées) auraient le devoir de choisir leurs films dans le seul champ de l'Art et Essai, là où les circuits auraient toute liberté de choix des leurs.

Peu à peu l'emporterait la seule conception des salles Art et Essai que tolèrent les grands groupes d'exploitation : c'est-à-dire des salles réservées à l'art au sens muséal du terme et aux galops d'essai (premiers et deuxième films) qui ne sauraient avoir de légitimité que hors du marché ou à sa marge.

Après l'effacement progressif des « films du milieu », la fin des « salles du milieu ».

Quitte à nous répéter, nous pensons que le statut juridique des salles compte infiniment moins que la réalité du travail de chacun et la valorisation des meilleures pratiques quelles que soient les salles qui les mettent en œuvre.

De ce point de vue-là, la liberté de choix de programmation des directeurs de salles, dès lors qu'elle ne fait qu'une avec l'hétérogénéité de leur goût de spectateur, nous paraît essentielle. Une hétérogénéité de goût curieusement valorisée chez le critique et souvent méprisée chez l'exploitant. Rappelons pourtant qu'on peut aussi bien aimer Abbas Kiarostami que certaines des productions Pixar (ou *L'Esquive* et *Brice de Nice*), et qu'il n'y a rien d'absurde, ni évidemment d'obligatoire, à les voir à l'affiche d'un même établissement.

De manière générale, il nous semble que déterminer la qualité des œuvres en fonction de leur budget ou du cachet des acteurs, que ce soit pour survaloriser les plus gros ou les plus faibles, relève davantage d'une approche

---

<sup>97</sup> Trois labels spécifiques existent au sein des films recommandés Art et Essai : le label *Jeune public*, le label *Recherches et Découvertes* pour les films les plus innovants et le label *Répertoire et Patrimoine*.

idéologique que d'une fréquentation assidue des salles obscures et d'un amour sincère du septième art. Ainsi serait-il bon d'en finir avec la logique mortifère de la formule trop entendue : « *Vous ne pouvez pas ne pas le prendre* », prononcée aussi bien pour asseoir une domination économique que pour assurer un certain formatage du bon goût.

Car, dans le meilleur des cas, les cinémas Art et Essai sont aujourd'hui les seuls capables d'assumer l'intégralité de leur choix de programmation et de rendre des comptes à leurs spectateurs.

## **2. La limitation des copies.**

Le deuxième débat concerne l'inflation du nombre de copies.

Pour mieux exposer les films, et défendre les plus fragiles d'entre eux, une solution assez radicale a été proposée par l'ACID et la SRF<sup>98</sup> : limiter réglementairement le nombre de copies par film.

En avril 2004, dans leur texte inaugural « *Libérons les écrans* », ils proposaient le seuil de 500 copies, quel que soit le film, à l'heure où certains blockbusters américains ou français sortaient, et sortent encore, sur plus de 1 000 copies sur l'ensemble du territoire. Lors du dernier festival de Cannes, l'idée, modifiée en fonction des bassins de population, fut reprise et contresignée par le GNCR et *Les Cahiers du Cinéma*.

Cette proposition suscite cependant toujours la résistance, dans le champ de l'exploitation, de l'AFCAE et de l'ADRC<sup>99</sup> qui redoutent que la réduction autoritaire du nombre de copies aille elle aussi dans le sens d'une exploitation à deux vitesses, déterminée par la seule puissance économique.

On peut en effet penser que les multiplexes seraient les premiers servis en copies et les grandes villes plus que jamais prioritaires.

Avec un accès prioritaire aux films en sortie nationale, les grands circuits auraient un avantage substantiel et certaines salles Art et Essai, servies à contretemps, ne pourraient survivre qu'en ayant le soutien des collectivités territoriales.

Et l'on comprend mieux que certains directeurs de salles Art et Essai privées emblématiques se soient élevés contre cette proposition dont ils pensaient qu'elle allait compliquer leur propre accès aux films, et le maintien en équilibre financier de leur structure.

---

<sup>98</sup> ACID : Agence pour le Cinéma Indépendant et sa Diffusion. SRF : Société des Réalisateurs de Films.

<sup>99</sup> AFC AE : Association Française des Cinémas Art et Essai. ADRC : Agence pour le Développement Régional du Cinéma.

Même si nous partageons le constat de l'ACID et de la SRF sur l'inflation des copies qui conduit à la saturation des écrans et à l'uniformisation des programmations, la limitation réglementaire de leur nombre ne nous paraît malheureusement pas une réponse pragmatique appropriée.

Il nous semble par contre de la plus grande importance d'écouter très attentivement les exploitants des salles Art et Essai privées sur le sujet. Et de ne rien faire qui puisse affaiblir ceux dont la qualité du travail et la situation historique et géographique leur permettent encore aujourd'hui d'être les vrais pôles de contre-pouvoir et d'équilibrage des forces vis-à-vis des multiplexes.

### **3. La recommandation Art et Essai des films et le classement des salles.**

S'il nous semble important qu'aucun film ne soit a priori « interdit » dans un cinéma Art et Essai, la mission de ces salles est, avant tout, de soutenir la qualité, la singularité et l'inventivité cinématographiques d'où qu'elles viennent.

Les salles qui programment et accompagnent *Syndromes and a Century* d'Apichatpong Weerasethakul, *Still Life* de Jia Zhang-ke ou *Honor de Cavaleiria* d'Albert Serra doivent naturellement être davantage aidées par les pouvoirs publics que celles qui diffusent le premier *Shrek* ou *Charlie et la chocolaterie*, également recommandés Art et Essai, et dont la qualité n'est pas sujet à caution.

Or, la différence entre ces œuvres n'est pas suffisamment marquée lors du classement actuel des salles. La question est donc de savoir s'il faut revoir la recommandation des films ou le classement des salles et comment ?

Il faut savoir, par ailleurs, que les salles Art et Essai sont de plus en plus nombreuses et qu'elles disposent de plus en plus d'écrans<sup>100</sup>. La subvention annuelle versée aux salles classées a donc, pour chacune et à fréquentation constante, tendance à baisser. Elle ne représente le plus souvent qu'environ 5% du budget des salles.

Autre fait marquant de ces dernières années, le nombre des oeuvres recommandées Art et Essai reste très élevé : 56,2% pour l'ensemble des films et même 66,1% des films français en 2006.

La question se pose donc régulièrement de savoir si trop de films sont recommandés. Car si le nombre de recommandations baissait, moins de salles seraient classées, ce qui entraînerait une réévaluation de la subvention touchée par celles qui travaillent le mieux.

---

<sup>100</sup> Grâce notamment à la Commission d'Aide sélective à la Création et à la Modernisation des salles.

Par ailleurs, on peut légitimement se demander si 66% des films français en 2006 relèvent de l'Art et Essai. Et s'il ne faut pas plutôt y voir une forme de protectionnisme déguisé, surtout lorsqu'on le compare au taux de recommandation des films américains qui est de 26,6%.

Pour autant, on peut se réjouir que se soit imposée une acception ouverte de l'Art et Essai. L'équation film fauché = film Art et Essai serait désastreuse pour tout le monde et pour le cinéma en tout premier lieu.

Quand on étudie attentivement la liste des films recommandés ces dernières années, même si chacun peut avoir une dizaine d'interrogations ou de désaccords par an, force est de constater qu'elle ne recèle guère de scandale majeur<sup>101</sup>.

### **Le classement des salles.**

Dès qu'on aborde la question de la recommandation des films apparaît en réalité une tension. Car cette labellisation Art et Essai qui est, en premier lieu, un signe distinctif des qualités artistiques de l'œuvre est aussi la clé d'une valorisation financière du travail des salles.

Souvenons-nous que plus une salle Art et Essai consacre de séances aux films recommandés, plus haut sera le montant de l'aide qu'elle percevra.

Ainsi se demande-t-on régulièrement s'il est bon de continuer à considérer comme « Art et Essai » les films de cinéastes internationaux qui font régulièrement plus de 500 000 entrées. Pour reconnaître la qualité des œuvres, certainement ; mais pour aider les salles qui déjà font beaucoup d'entrées en les projetant, cela est moins sûr.

L'hypothèse d'exclure du classement a posteriori les œuvres ayant dépassé un million d'entrées a souvent été débattue.

Les uns jugent que leur programmation ne fait courir aucun risque à l'exploitant, les autres considèrent que le retrait de la recommandation pour ce type de films contribuerait à associer celle-ci aux œuvres sans grand succès, ce qui, là encore, marginaliserait l'Art et Essai.

Théoriquement, nous pencherions plutôt du côté de la deuxième catégorie.

Pragmatiquement, c'est une autre affaire. Car, actuellement, programmer un succès quasi assuré revient presque au même en termes de classement des salles que d'accompagner le film d'un cinéaste inconnu, émanant d'une terre de cinéma mal identifiée.

---

<sup>101</sup> Les questionnements publics sur cette recommandation ont déjà produit leur effet. Le nombre de films retenus en 2007 est inférieur à celui de l'année précédente et la récente révision du collège des votants va dans le sens d'une plus grande exigence mais surtout d'un vote plus massif sur des films réellement vus. Le débat aura donc été profitable.

Nous serions donc enclins à défendre une conception assez large de l'Art et Essai et à demander, dans le même temps, une valorisation plus forte des films qui nécessitent un travail inventif d'accompagnement et qui sont porteurs du label « *Recherche et Découverte* ».

## **V. La révolution numérique.**

2008 sera une année décisive pour le passage des salles à la projection numérique. Cette transformation ouvre tout un champ de perspectives avantageuses, à la fois en termes de qualité de projection et de conservation du support mais aussi en termes de circulation des œuvres, de possibilité de sous-titrage, etc. Dans le même temps, elle ouvre une série de questions dont les réponses seront lourdes de conséquences sur le champ de l'exploitation et ses relations avec les autres maillons de la filière, dans les années à venir.

### **1. Les questions technologiques**

Les équipements et les procédés de diffusion vont-ils être compatibles et accessibles à tous dans les mêmes conditions ?

Si plusieurs standards de projection semblent aujourd'hui faire l'unanimité, notamment le 2K, certains exploitants équipés font part de difficultés dans l'utilisation des serveurs, des clés et des systèmes de protection des œuvres.

La copie 35 mm a toujours été lue par tous les appareils 35 mm du monde, même si le son digital est venu récemment compliquer la donne.

On peut craindre que l'arrivée du numérique n'entraîne des pratiques qui, sous couvert de technologie, ne donneront pas un accès égal aux œuvres.

En effet, les constructeurs peuvent avoir intérêt à garder secrètes certaines des spécificités de leur gamme de matériel créant ainsi une dépendance de leurs clients, tandis que certains distributeurs peuvent avoir intérêt à verrouiller techniquement leurs films afin de rendre impossible leur accès aux serveurs de certaines salles et justifier ainsi le refus de signer un contrat.

Il faut donc exiger de la part des fournisseurs la totale compatibilité des matériels mis en circulation et veiller à ce que tous les équipements en salles puissent être accessibles à tous les films.

### **2. Les questions économiques.**

Toutes les salles aujourd'hui équipées en 35 mm vont devoir, pendant une période de transition, effectuer de nouvelles dépenses pour installer un matériel numérique plus coûteux, à l'achat comme à l'entretien. Sans oublier, l'exiguïté de certaines cabines de projection existantes, qui empêchera le double équipement et pénalisera ces salles.

Le risque est grand que les petits exploitants n'aient pas les moyens de s'endetter lourdement pour transformer leurs installations.

Les salles Art et Essai privées en particulier ont une capacité d'investissement d'autant plus limitée qu'elles sont indépendantes et font le choix d'une programmation exigeante.

Il apparaît donc clairement une inégalité financière des salles face à cet investissement. Dans un des modèles économiques actuellement envisagés (celui de la VPF – Virtual Print Fee), l'exploitant pourrait s'appuyer sur le distributeur pour partager les coûts d'équipement. Or celui-ci peut se trouver confronté à la même précarité : dans la période de transition, il aura à faire face aux doubles frais du numérique et du 35mm ; puis, dans la période de fonctionnement, les économies seront significatives dans le cas de sorties massives mais resteront marginales dans celui d'une combinaison de salles plus réduites.

On peut donc redouter que la transition numérique affaiblisse ceux qui prennent déjà des risques pour défendre un cinéma exigeant et n'ont pas l'assise financière pour investir à cette échelle, qu'ils s'agissent des exploitants ou des distributeurs indépendants.

### **3. Les questions contractuelles.**

Le numérique va introduire dans la filière cinématographique un certain nombre de bouleversements qui risquent de modifier profondément le processus contractuel de la distribution en salles.

Le coût de l'investissement va naturellement enrichir une nouvelle catégorie d'intervenants : les équipementiers c'est-à-dire les fournisseurs de matériels. En consentant des facilités aux acquéreurs, ils peuvent très vite les rendre dépendants et devenir progressivement décisionnaires à leur place. La sophistication des technologies numériques, leur évolution rapide, les nécessités de maintenance des matériels vont donner aux industriels des pouvoirs nouveaux, au risque même de les introduire au sein du contrat distributeur-exploitant.

Ces nouveaux arrivants apparaissent actuellement sur le marché. Ils construisent et installent les équipements dans les cabines, mais ils fournissent aussi les clés de lecture, fabriquent les masters et commencent à rassembler des titres pour les mettre à disposition des salles. Quid, alors, de la fonction du distributeur, et de la liberté de programmation de l'exploitant ?

De la même façon, si l'exploitant prend en charge le lourd investissement de la projection numérique, il allège de fait le budget « copies » du distributeur (fabrication/transport/entretien/rotation/stockage). Pour peu que cela s'accompagne d'une nouvelle répartition de la recette, le distributeur pourrait voir son rôle progressivement réduit à celui d'une agence de publicité, tandis



que le nouvel entrant, fournisseur de matériel et gestionnaire de clés, assurerait le lien avec la programmation des salles. Le cinéma indépendant pourrait alors voir disparaître un maillon aujourd'hui essentiel dans la mise sur le marché du cinéma d'auteur d'où qu'il vienne.

Enfin, nous regrettons le manque de transparence dans les négociations en cours entre les grands circuits d'exploitation, les équipementiers et les majors internationales. Des modèles économiques sont aujourd'hui échafaudés par ceux qui ont les moyens de peser sur le marché. Mais ces modèles sont élaborés sans concertation préalable et risquent de s'imposer à tous sans prise en compte des spécificités du secteur indépendant.

#### **4. Les questions politiques.**

Depuis plusieurs années, la Fédération Nationale des Cinémas Français (FNCF), par la voix de son Président, tient sur le numérique un discours qui cherche à rassurer, en considérant que le temps de son émergence n'est pas encore venu.

Cette année encore, au congrès des exploitants de Deauville, les dirigeants des groupes d'exploitation considéraient qu'il était trop tôt, et que le sujet n'était pas d'actualité. Certains d'entre eux indiquaient par ailleurs leur opposition à l'intervention des pouvoirs publics dans le financement de ce nouvel équipement.

Dans le même temps, on apprenait que plusieurs multiplexes en construction seraient, dès leur ouverture, équipées de nombreuses cabines numériques, comme le nouveau multiplexe Pathé de Vaise, près de Lyon (8 cabines sur 14). Tandis que, quelques semaines plus tard, le groupe CGR annonçait que ses 400 salles seraient, elles aussi, équipées de projecteurs numériques en un peu plus d'un an.

La plupart des circuits sont donc fortement en train d'investir dans cette nouvelle technologie, notamment en passant des accords avantageux avec les fournisseurs (réductions substantielles liées au volume des commandes et expérimentations gratuites).

On peut donc émettre une hypothèse qui n'est guère rassurante : en étant équipés bien plus tôt que les salles indépendantes, les circuits chercheraient à produire une fracture technologique dont ils seraient, en deux temps, les principaux bénéficiaires.

D'abord, parce qu'ils pourraient les premiers valoriser la diffusion exclusive de films d'animation en 3D. En quelques mois, l'impact de ces films sur la fréquentation a déjà été prouvé aux Etats-Unis<sup>102</sup>.

Ensuite parce que, le jour où les circuits seront massivement équipés, les distributeurs auront tendance à réduire le tirage des copies 35 mm, deux fois plus coûteuses pour eux que l'acheminement du film en numérique. L'accès aux films des salles non-équipées sera alors bien plus difficile qu'aujourd'hui. Et la priorité aux multiplexes amplement confirmée.

Le décrochage des indépendants que l'arrivée des multiplexes n'a pas suffi à produire, grâce en particulier aux aides sélectives du CNC, pourrait alors avoir lieu dans les cinq ans à venir.

Et l'on peut même se demander si les attaques récentes contre les salles Art et Essai ne visent pas à fragiliser les aides publiques afin de limiter l'intervention de l'état ou des collectivités territoriales, à l'heure de cette révolution.

Il nous semble de la plus haute importance que les pouvoirs publics veillent à ce que la projection numérique n'amplifie pas les disparités économiques des différents acteurs professionnels, et n'entraîne pas une fragilisation supplémentaire du cinéma d'auteur. Des mesures efficaces doivent être prises pour soutenir de façon solidaire les distributeurs et les exploitants indépendants dans cette période de transition, pour exiger la plus grande transparence contractuelle entre les opérateurs, et pour encourager la diversité de l'offre en matière de programmation.

Faute d'une politique fortement volontariste de l'Etat sur le sujet, l'exploitation à deux vitesses, que l'on voit déjà se dessiner aujourd'hui, risque d'être considérablement amplifiée par l'arrivée du numérique qui pourrait être à l'origine d'une véritable fracture technologique.

Contrairement à ce que préconise la FNCF, il nous semble donc parfaitement déraisonnable d'attendre encore davantage pour réfléchir et financer en partie l'équipement des salles indépendantes.

---

<sup>102</sup> On sait que James Cameron et Dreamworks ont plusieurs projets dans ce format. On voit bien comment la 3D peut être un atout majeur de la salle pour concurrencer le *home cinema* en matière de grand spectacle.

## Conclusion Exploitation.

L'émergence des multiplexes en France a été plus tardive que dans la plupart des pays voisins. Mais en dix ou quinze ans, ils ont pris une importance considérable dans le paysage de l'exploitation et leur part de marché ne cesse d'augmenter.

Aujourd'hui, l'équilibre des forces est d'une symétrie quasi-parfaite, les multiplexes réalisant 52% de parts de marché et les petites et moyennes exploitations traditionnelles (indépendantes ou circuits) : 48%.

Dans le même temps, l'on peut raisonnablement pronostiquer un ralentissement de la construction de nouveaux établissements dans les années qui viennent, le parc des salles n'étant pas extensible à l'infini sur le territoire.

Dès lors que les possibilités de conquête de nouveaux spectateurs se réduisent, la conquête des parts de marché ne peut plus s'effectuer qu'entre les établissements existants. Et la concurrence, qui fait déjà rage aujourd'hui, devrait s'accroître encore prochainement.

Dans cette situation concurrentielle aiguë, l'on peut redouter que la puissance des groupes d'exploitation, et les potentiels abus de position dominante qu'elle recèle, viennent mettre en péril les structures indépendantes, en particulier le tissu de salles Art et Essai dont on a vu qu'il était une spécificité française d'une rare richesse culturelle et économique.

Dans le secteur de l'exploitation, comme dans celui de la production, les dangers de la bipolarisation sont bien réels. Cette bipolarisation, qui est l'autre nom d'une économie à deux vitesses, n'est encore qu'une tendance aujourd'hui, l'exceptionnel dynamisme de certaines structures indépendantes venant infirmer ce sombre présage.

Mais cette tendance, si elle devait se confirmer, serait catastrophique. Elle dessinerait un nouveau paysage où peu à peu les groupes les plus puissants s'imposeraient définitivement face à des salles Art et Essai, affaiblies d'abord, paupérisées ensuite.

Et ces conséquences s'étendraient bien plus loin que sur le seul secteur de l'exploitation. Car il ne fait plus de doute aujourd'hui que seule la pluralité des opérateurs est en mesure de garantir la diversité dans l'exposition des œuvres. Et que seules les meilleures salles Art et Essai garantissent des pratiques en parfaite cohérence avec la spécificité du cinéma et le respect de chaque maillon de la chaîne.

Le médiateur du cinéma a lui-même récemment tiré le signal d'alarme :

*« Confrontée, parfois brutalement, à des évolutions de fond [dont « l'exploitation croissante des films Art et Essai par tous les types de cinéma »], une partie de la profession rencontre aujourd'hui de réelles difficultés pour s'adapter, et même, pour certains, à se maintenir. Le risque d'un cinéma à plusieurs vitesses est devenu réalité, une réalité qui pourrait, si l'on n'y prenait garde, remettre en cause la tradition de diversité et le principe de solidarité qui fondent notre vie culturelle. »*<sup>103</sup>

Si cette tendance d'une exploitation à deux vitesses venait à s'accroître, elle viendrait renforcer la bipolarisation de la production et sonnerait le glas définitif d'un cinéma unifié.

Tout doit donc être mis en œuvre pour endiguer cet écueil en renforçant les salles indépendantes, notamment dans leur transition vers l'équipement numérique.

---

<sup>103</sup> Rapport d'activités 2006-2007 du médiateur du cinéma.

## **Annexe Exploitation. Les aides et soutiens existants.**

Les aides à l'exploitation du CNC se divisent en deux catégories : les aides à l'investissement et les aides au fonctionnement.

### **I. Les aides à l'investissement.**

Elles se partagent elles-mêmes en deux volets distincts :

#### **1. Le soutien automatique.**

Ce soutien automatique a pour vocation exclusive de financer des travaux de construction ou de rénovation des salles. C'est le seul qui soit accessible à tous les types d'établissements.

Ce soutien est calculé en fonction du montant de la Taxe Spéciale (TSA) sur les billets d'entrée, réalisé par chaque établissement. Un barème dégressif assez fortement redistributif privilégie les petites et moyennes exploitations. Mais les circuits bénéficient de la possibilité non négligeable de mobiliser sur un projet le soutien généré par l'ensemble de leurs établissements.

Le soutien généré est bloqué sur un compte ouvert au CNC et ne peut être dépensé que pour des travaux de construction et de rénovation importante. Il peut aussi, dans certains cas, faire l'objet d'une avance par anticipation sur les sommes que l'établissement générera dans les trois ou cinq ans à venir.

**En 2006, 59,56 M€ ont été mobilisés au titre du soutien automatique.  
Les aides sélectives ont représenté, quant à elles, 22,15 M€.**

#### **2. L'Aide sélective à la Création et à la Modernisation des salles.**

Cette aide sélective est réservée aux salles classées Art et Essai et est cumuleable avec le soutien automatique.

Elle vise à favoriser le maintien et l'extension du parc de salles de cinéma dans les zones insuffisamment desservies, tant du point de vue de l'équipement que de celui de l'accès aux films. C'est une subvention non remboursable qui participe pour une partie du financement des travaux de construction et de modernisation des salles.

Elle est attribuée par une commission *ad hoc* du CNC et repose en premier lieu sur des critères d'aménagement du territoire, favorisant les zones rurales, la périphérie et le centre des grandes villes. Sont également pris en compte : l'intérêt cinématographique du projet, son utilité sociale et urbanistique, la qualité de l'aménagement, le rapport entre le montant des investissements et les enjeux du projet, les conditions de l'équilibre financier du futur équipement, la qualité de l'animation et des orientations culturelles, etc.

## II. L'aide au fonctionnement :

### 1. Le Fonds de soutien sélectif aux salles classées Art et Essai :

Afin d'encourager la diversité et la qualité de l'offre de films en salles, les établissements qui diffusent régulièrement des oeuvres recommandées Art et Essai peuvent chaque année se porter candidat pour que leurs salles puissent être classées, et obtiennent de ce fait une subvention du CNC.

Ce classement nécessite donc en amont la recommandation des films eux-mêmes. Cette recommandation fait l'objet d'un vote individuel de chaque membre du collège des votants, constitué d'une centaine de professionnels du cinéma. Ce vote s'opère sur l'ensemble des films nouveaux, après leur sortie sur les écrans français. Les critères retenus pour mériter la recommandation Art et Essai sont assez variés : l'apport du film au langage cinématographique, la représentation d'un pays dont la cinématographie est peu diffusée, le succès critique, etc.

Des sous-commissions déterminent par ailleurs les oeuvres dignes d'obtenir trois labels spécifiques : le label *Jeune public*, le label *Recherches et Découvertes*, pour les films les plus innovants et le label *Répertoire et Patrimoine*, pour une liste assez restreinte de films anciens.

Une fois les films recommandés, l'obtention des salles au classement Art et Essai et le montant de l'aide qui leur sera attribuée se définit de la façon suivante :

- Un seuil annuel correspondant à la proportion de séances réalisées avec des films recommandés Art et Essai doit d'abord être franchi, qui détermine **un indice automatique**. Ce seuil est différent selon la situation géographique.

- Ensuite **des coefficients majorateurs ou minorateurs** sont calculés par des commissions régionales et révisés au besoin par une commission nationale.

Les coefficients minorateurs prennent en compte le mauvais état de la salle, une programmation Art et Essai peu diversifiée ou un nombre de séances hebdomadaires faible. Les coefficients majorateurs prennent en compte des critères très variés : la proximité de multiplexes, la politique d'animation, le travail en direction de publics spécifiques (scolaires, jeunes, seniors), les efforts particulier de communication, etc.

Mais la qualité de la programmation est également prise en compte dans ce coefficient par le biais des trois labels d'excellence qui peuvent être attribués aux salles elles-mêmes si le nombre de séances réalisé dans chaque label est atteint.

**En 2006, 1 065 établissements ont été classés, qui ont touché un total de 11 M€.**

Signalons également l'aide aux salles maintenant une programmation difficile face à la concurrence. Cette prime est réservée aux salles parisiennes, aux établissements implantés dans des villes de plus de 200 000 habitants et dans les communes moins peuplées, dont la fréquentation, l'année précédente, a dépassé 1 million 500 000. En sont exclus les circuits, groupements ou ententes programmant plus de 50 écrans sur l'ensemble du territoire. En 2006, 1,8 million d'euros ont été attribués à 12 salles de province et 37 salles parisiennes.

Enfin, d'autres dispositifs existent, comme le label Europa Cinemas pour les salles diffusant de nombreux films européens extra-nationaux et l'aide aux tirages de copies supplémentaires, gérée par l'Agence pour le Développement Régional du Cinéma (ADRC) et qui est une aide conjointe à la distribution et à l'exploitation.

# L'exportation.

Où l'on comprend, une fois n'est pas coutume, que l'intérêt économique du secteur est directement lié à la qualité artistique du cinéma d'auteur et à la vitalité de celui dit « du milieu ».

## I. Survol du paysage et de l'économie globale du secteur.

### **Les exportateurs : une spécificité française.**

Les exportateurs français détiennent à l'international 80% du marché mondial des films d'auteur. Ou, pour dire les choses autrement, un film sélectionné à Cannes, Berlin ou Venise, quelle que soit sa nationalité est, dans 80% des cas, vendu à l'étranger par des sociétés d'exportation françaises.

Il y a des raisons historiques à cela : l'importance de Cannes (qui est le premier marché de films indépendants au monde) et le très bon accueil fait aux cinéastes étrangers en France, qui bénéficient régulièrement de productions ou de coproductions françaises. Les auteurs français bien sûr, mais aussi asiatiques (Wong Kar Wai), européens (Haneke, Kaurismäki, Moretti), ou même américains (Lynch, Walter Salles) sont aujourd'hui représentés par des sociétés de ventes françaises.

### **Les sociétés françaises d'exportation.**

Les exportateurs français se divisent en quatre grandes catégories :

1. Ceux qui sont affiliés aux diffuseurs : TF1 International, StudioCanal, M6. Alors même que les sociétés-mère rechignent à diffuser du cinéma d'auteur, leurs filiales ont investi ce marché : StudioCanal exporte Wong Kar Wai, M6 s'occupe des ventes mondiales de Maïwen et TF1 du prochain film de Tran Han Hung.
2. Ceux qui sont affiliés aux grands groupes d'exploitation : Pathé, Gaumont, UGC. Tous trois ont des catalogues de films relativement similaires, le plus souvent constitués des films qu'ils produisent ou coproduisent et distribuent en salles.



3. Les deux grosses sociétés indépendantes : Wild Bunch et Celluloïd Dream. Ces deux sociétés sont fortement ancrées sur le créneau du cinéma d'auteur mondial. Elles ont l'une et l'autre pris des risques financiers considérables pour contrer les groupes concurrents. Après avoir fait appel à des fonds d'investissement, Wild Bunch est devenu distributeur en salles et producteur. Celluloïd Dream s'est affirmé au fil des ans par la qualité de son catalogue et sa fidélité aux auteurs.

4. Les autres indépendants : c'est un groupe hétérogène dans lequel on trouve à la fois des distributeurs salles à la recherche d'un nouvel équilibre pour leurs films (*Pyramide, Bac, Losange, Rézo, Memento, Le Pacte*, etc.), et d'autres qui sont exclusivement exportateurs (*Roissy, Films Distribution, Onoma, Wide*). Une série de très petites sociétés offrant moins de 10 films par an à l'export viennent compléter ce groupe.

L'augmentation des coûts de mise sur le marché et l'étroitesse de la niche commerciale précarisent à moyen terme ces sociétés et en particulier les plus petites d'entre elles.

Il existe 32 sociétés d'exportation en France (28 sont représentées à l'ADEF<sup>104</sup>), ce qui est beaucoup plus que dans n'importe quel autre pays (4 en Allemagne, 2 en Italie, 2 en Espagne, etc).

### **Le mandat Export, nouvelle source de financement.**

Cette richesse et la forte concurrence qu'elle entraîne ont créé, au fil des ans, un « guichet » supplémentaire pour les producteurs français et étrangers.

Progressivement, les exportateurs ont été amenés à intervenir plus tôt et de façon plus importante dans le financement des films, via un Minimum Garanti en contrepartie du mandat de ventes internationales.

Le poids global de l'export dans le financement de la production française est estimé autour de 4,2% en 2006. Mais les films à fort potentiel de ventes internationales font tous l'objet d'un MG export, qui participe à environ 10% du coût de production du film<sup>105</sup>.

Cette situation concurrentielle a largement favorisé les groupes et plus particulièrement les groupes audiovisuels.

Il est évident que le poids d'un diffuseur privé dans une négociation portant à la fois sur un investissement de production et sur plusieurs mandats de commercialisation (salles, vidéo, TV, export) est sans commune mesure avec celui de n'importe quel autre acteur du marché ; même si, dans ce type de négociation, le mandat export n'est souvent considéré que comme une

---

<sup>104</sup> ADEF : Association Des Exportateurs de Films.

<sup>105</sup> A titre d'exemple, on citera les MG export de *Angel* (4 M€), *La Môme* (4.5 M€), *Hors de Prix* (1.5 M€).

variable d'ajustement dans un marché directeur qui obéit avant tout à la logique télévisuelle.

La limitation à deux mandats maximum (sur les cinq existants) imposée aux télévisions qui souhaitent comptabiliser un film comme « indépendant » a des effets bénéfiques. Néanmoins, dans la concurrence pour acquérir un film à fort potentiel commercial ou d'un grand auteur reconnu, une société non affiliée à un groupe audiovisuel ne peut pas lutter contre un diffuseur simplement parce qu'elle ne dispose pas des mêmes armes.

La possibilité de capter le mandat Export par les groupes diffuseurs lors d'une négociation globale produit vis-à-vis des autres acteurs du secteur une distorsion de la concurrence. De fait, la cross-collatéralisation de l'ensemble des mandats et la possibilité faite aux diffuseurs de se revendre le film à eux-mêmes mutualisent très fortement les risques pris par le groupe. Une contre performance pour une société non affiliée (à l'export comme en salles) se traduit par une perte sèche. L'intérêt économique d'un diffuseur dans un film sur lequel il détient par ailleurs les droits de diffusion crée une distorsion du marché et lui confère ainsi une position dominante.

#### **Les aides : le CNC et Unifrance.**

Le secteur de l'exportation est le seul de la filière qui ne participe pas et ne bénéficie pas du Compte de Soutien Cinéma du CNC.

Une faible taxe (0,55%) est censée être appliquée sur le chiffre d'affaires des sociétés d'export, mais elle est affectée au budget général du Centre. L'aide à l'export au sein du CNC est donc réduite à sa partie congrue.

Il existe une aide sélective aux programmes des exportateurs qui rembourse certains frais de promotion : matériel, site Internet... Elle est peu dotée et se répartit sur une trentaine de sociétés (pour un budget total de 1 M€).

De l'autre, une aide est allouée directement aux distributeurs étrangers pour promouvoir les films français au moment de leur sortie. L'enveloppe globale est elle aussi d'environ 1M€ à répartir sur des centaines de dossiers présentés. Elle est donc plus symbolique qu'autre chose.

Par ailleurs, un mécanisme de soutien automatique aux films européens existe à travers Média, mais l'enveloppe est si faible et diluée entre une telle masse de films européens, qu'on ne peut pas réellement parler de politique de soutien aux exportateurs.

Unifrance est, quant à elle, dotée de 10 M€, provenant à 90% du CNC.

L'action d'Unifrance est exclusivement dédiée à la promotion du cinéma français en dehors des frontières. Faute de moyens, avec des dotations en baisse et l'inquiétant désengagement du ministère des Affaires Etrangères de sa mission culturelle, l'action d'Unifrance, qui se concentrait auparavant sur le rayonnement culturel du cinéma à l'étranger, s'est recentrée aujourd'hui sur une mission de soutien et d'accompagnement des films ayant déjà trouvé

un distributeur étranger. Parallèlement à cet accompagnement des films déjà vendus, des missions d'exploration de nouveaux marchés (Mexique, Vietnam, Inde) tentent de créer les conditions d'un dialogue commercial. Cette action précieuse ne constitue pas un mécanisme de soutien réel à l'export, Unifrance restant statutairement sous le contrôle des producteurs.

## **II. Le cinéma français à l'exportation.**

### **Quelques chiffres.**

Le volume d'exportation du cinéma français dans le monde (avant recettes complémentaires et royalties) est d'environ 170 M€ par an.

En 2006, le cinéma français a attiré 62 millions de spectateurs à l'étranger, soit 13 millions de moins qu'en 2005, année exceptionnelle grâce aux résultats de *La Marche de l'Empereur* et *Transporteur*.

Sur les 200 films français produits par an, la moitié trouvent un exportateur réellement impliqué, et seuls 20 à 30 titres génèrent à l'international des recettes dignes de ce nom.

Nombre de films français (plus de la moitié de la production) ont désormais du mal à trouver une distribution même dans les pays francophones.

L'indicateur francophone est parlant dans la mesure où ces films sortent sur des marchés qui bénéficient du débordement naturel du marketing salles du distributeur français. Ils sont donc a priori plus rentables que n'importe quel autre type de films.

Et pourtant, les chiffres sont sans appel. Belgique : 90 films français par an. Suisse : 70 films français par an. Canada : 40 films français par an, ce qui était une chose impensable, il y a encore 10 ans. En d'autres termes, moins de 50% de la production française est encore exportable en Belgique francophone.

En Asie, le nombre de spectateurs japonais pour les films français a été divisé par 3 en l'espace de 3 ans. L'essor récent de la cinématographie japonaise en est en partie responsable mais ce n'est pas l'unique cause, le public japonais se tournant aujourd'hui davantage vers d'autres cinématographies étrangères.

Ainsi depuis 2003, les courbes entre la performance des films français en France et leur performance à l'étranger sont inversement corrélées, alors qu'elles étaient proches depuis 1996.

**L'écart ne cesse de se creuser entre les résultats d'un film en France et à l'étranger. Dit autrement, un film qui fait un grand succès en France (plus de 1 ou 2 millions d'entrées) est de moins en moins souvent le même que celui qui générera d'importantes recettes à l'international.**

Le premier constat que l'on puisse faire est donc le suivant :

- 55% des films français sont inexportables, même dans les territoires francophones limitrophes.
- 80% des films français ne font quasiment aucune recette à l'export.
- Seuls 10% ou 20% de la production font une vraie carrière en dehors de nos frontières.

Pour la deuxième cinématographie mondiale après le cinéma hollywoodien, cela a de quoi faire pâlir.

### **Le profil des films français à l'export.**

Dessinée à gros traits, la production française face à l'export peut se répartir en cinq catégories :

1. Les films qui ne trouvent pas d'exportateur (50% de la production) :

Ce sont des films dont le mandat export n'a pas été préacheté lors du financement du film et dont la qualité est insuffisante pour être lancés sur le marché international une fois terminés. Films ratés, films chroniquement sous financés, etc.

2. Les films populaires conçus pour la télévision (des comédies principalement) et les films à forte thématique nationale : ils ont systématiquement un exportateur (un groupe audiovisuel ou cinématographique), encombrant le marché et se vendent difficilement, voire pas du tout (Ex : *Les Bronzés 3, Camping*, etc). Certains films à forte thématique nationale peuvent aussi rentrer dans cette catégorie. C'est sur ces deux types de films que l'écart entre les résultats en France et à l'étranger est le plus important.

3. Les films d'auteur pointus à petit budget : ce sont des films très référencés dans les grands festivals et ayant parfois obtenus des prix dans les plus prestigieux d'entre eux. Leurs auteurs sont reconnus et trouvent un public réduit mais certain à travers le monde.

Prenons, à titre d'exemples, *Flandres* de Bruno Dumont et *Les Amants réguliers* de Philippe Garrel, respectivement *Grand Prix* à Cannes 2006 et *Lion d'argent* à Venise en 2005. *Flandres* : 80.000 entrées France, 300.000 € de recettes export, pour un coût de production de 1 M€. *Les amants réguliers* : 35 000 entrées France, 250 000 € de recettes export pour un budget de 1 M€. Les recettes export sont donc ici très importantes en proportion du coût du film et de ses possibilités d'amortissement. Elles peuvent représenter entre un quart et un tiers du coût de production.

4. Les films d'auteur dit « du milieu » : ce sont des films qui fonctionnent généralement très bien à l'export, parfois même mieux que sur leur territoire domestique. Ils surperforment dans certains territoires clefs et assurent un ni-

veau de ventes mondiales conséquents. Exemple : *Amélie Poulain*, *Microcosmos*, *De battre mon cœur s'est arrêté*, *Romance*, *Merci pour le chocolat*, *Huit Femmes*, *Joyeux Noël*, *Caché*, *La Tourneuse de pages*, *Ensemble c'est tout*, *Two Days in Paris*, *Lady Chatterley*, *La Môme*, *Persépolis* ...

Ces films performants sont exportés aussi bien par des indépendants que par des groupes et constituent le noyau dur du cinéma français à l'export. Il est difficile de savoir quel volume de ventes exact a été généré par ces films, mais leur performance au box-office sur certains marchés clefs nous en donne une bonne indication :

|                  | USA (M\$) | UK (M\$) | ALL (M\$)               |
|------------------|-----------|----------|-------------------------|
| La Môme          | 10,0      | 3,0      | 4,4                     |
| Two Days...      | 4,4       | 1,3      | 2,3                     |
| Caché            | 3,6       | 2,0      | 1,1                     |
| 8 Femmes         | 3,0       | 0,9      | 8,2                     |
| Microcosmos      | 1,4       | 0,4      | 3,7                     |
| Joyeux Noël      | 1,0       | 0,3      | 1,7                     |
| De Battre...     | 1,0       | 1,0      | 0,2                     |
| Lady Chatterley  | 0,7       | 0,5      | <i>non significatif</i> |
| Merci pour le... | <0,5      | 0,3      | 0,8                     |
| La Tourneuse...  | <0,5      | 0,7      | 1,0                     |

5. Enfin, les films français en langue anglaise, produits notamment par EuropaCorp (*Transporteur*, *Arthur et les minimoyes*) ; ou produit en langue française mais avec une possibilité d'adaptation en anglais (*La Marche de l'Empereur*). Ces films rentrent directement sur le créneau du cinéma commercial mondial en Anglais et génèrent des recettes substantielles.

*Films en langue anglaise :*

|                         | USA (MBO\$) | UK (M\$) | ALL (M\$) |
|-------------------------|-------------|----------|-----------|
| Transporteur            | 25,3        | 1,1      | 0,9       |
| Arthur...               | 15,1        | 10,7     | 4,4       |
| La Marche de l'Empereur | 30,1        | nc       | 9,3       |

A l'exception des films en anglais (ou avec possibilité d'adaptation), on voit donc bien que ce sont les films d'auteur les plus innovants et ceux dit « du milieu » qui se vendent le mieux à l'étranger. La qualité du cinéma d'auteur français n'est pas contestée à travers le monde. Même si leurs difficultés actuelles de financement freinent trop souvent leur plein épanouissement.

La paupérisation et l'effacement progressif du cinéma d'auteur « du milieu » contribuent fortement au déplacement du cinéma français du centre de la scène internationale vers la périphérie, périphérie où résident déjà nombre de cinématographies émergentes.

Constatons enfin qu'aucun film français n'a obtenu la *Palme d'Or* depuis 20 ans (sur les 3000 films produits depuis 1987) ni l'*Oscar du Meilleur Film Etranger* depuis 15 ans (sur les 2500 produits depuis 1992)<sup>106</sup>.

### III. Les difficultés actuelles du marché mondial.

#### 1. Une baisse des recettes et un phénomène de concentration.

Ces dernières années ont été marquées par une baisse des recettes du cinéma d'auteur au niveau mondial. Un film en sélection officielle dans l'un des trois grands festivals fera, en moyenne, moins de recettes qu'il y a 10 ans.

Les films d'auteur qui font des entrées à travers le monde sont de moins en moins nombreux mais quand l'un d'eux rencontre le succès, il fait de plus en plus de recettes. Cette forme de bipolarisation qui tend à s'intensifier accentue les échecs et les succès : d'un côté les films qui se vendent bien et rentrent alors dans une dynamique vertueuse de ventes, de l'autre ceux qui ne se vendent plus du tout.

On assiste donc à un phénomène de concentration où ce sont les mêmes 10 ou 20 films indépendants (toutes nationalités confondues) qui sortent chez tous les distributeurs Art et Essai dans le monde : *Good Bye Lenin*, *Fahrenheit 9/11*, *Magdalene Sisters*, *Caché*, *La Tourneuse de pages*, *La Vie des autres*, *Irina Palm*, *Two Days in Paris*, *La Visite de la fanfare*, etc.

En effet, les distributeurs de ces films-là se sont raréfiés, l'étroitesse du marché ne permettant qu'à un nombre restreint d'entre eux de survivre.

#### 2. Les difficultés des distributeurs salles dans le monde

La plupart de ces 10 ou 20 films d'auteur « porteurs » sortent donc chez les mêmes distributeurs à travers le monde. Ce sont généralement les meilleurs distributeurs pour ce type de films sur leur territoire, c'est-à-dire ceux qui feront la sortie la plus cohérente et la plus performante.

Or, la situation de ces distributeurs *arthouse* historiques est précaire.

Ils sont de plus en plus dépendants des systèmes d'aides locales ou européennes et voient leurs revenus se tarir en salles, disparaître à la télévision et s'effondrer en vidéo (conséquence du téléchargement et du piratage). Les catalogues qu'ils ont constitués au fil des ans ne représentent plus un actif suffisamment rentable.

Par voie de conséquence, les grandes sociétés d'export, inquiètes de cette évolution, se mettent à rêver d'une distribution paneuropéenne intégrée pour pouvoir distribuer leurs films à l'étranger: StudioCanal achète la société Optimum en Angleterre et Kinovelt en Allemagne, Wild Bunch achète la

---

<sup>106</sup> *Sous le soleil de Satan* de Maurice Pialat, Cannes 1987. *Indochine* de Régis Warnier, 1993.

prestigieuse BIM en Italie et Senator en Allemagne, Celluloïd Dream tisse des accords exclusifs en Suisse, en Allemagne et en Angleterre.

### **3. La concurrence des cinématographies émergentes.**

Le flux du commerce se poursuit, mais les films français ne tiennent plus le devant de la scène. Une cinématographie mondiale s'est imposée dans les programmes de films des exportateurs, qu'elle vienne d'Asie, du cinéma indépendant US, d'Amérique du Sud, d'Allemagne, d'Angleterre ou d'Israël. Le « world cinema » a grignoté la part de marché qui était réservée au cinéma français depuis l'après-guerre. Les films d'auteur « du milieu » existent toujours, mais ils ne sont plus français.

Car, sur le marché du cinéma d'auteur, les plus grands concurrents ne sont pas les films hollywoodiens mais les autres films de grands cinéastes internationaux, en particulier asiatiques et européens : roumains, coréens et allemands en ce moment, danois et chinois, il y a peu, etc...

Le développement des cinématographies nationales qui performant sur leur territoire et dont la qualité s'améliore, entraîne une concurrence accrue sur la petite part de marché laissée par le cinéma hollywoodien (10 à 15% du marché mondial). Par exemple : il est devenu très difficile de vendre un film en Corée du Sud, non parce que le cinéma hollywoodien a capté tous les écrans, mais, à l'inverse, parce que la qualité et l'impact commercial du cinéma coréen dans son propre pays ne laissent que très peu de place à d'autres cinématographies. Dans le cas du cinéma Coréen, ses performances récentes se font sentir sur des marchés aussi établis et matures que le Japon : les stars les plus appréciées au Japon sont devenues coréennes et la lutte pour les écrans a tourné à l'avantage d'une cinématographie nouvelle et moderne, plus en phase avec les goûts du public, et reléguant le cinéma français au rang de deuxième choix.

Notons que les modèles économiques de ces cinématographies émergentes sont le plus souvent inspirés du modèle français : quota, politique culturelle d'état, etc. Et cela fonctionne. On ne peut que s'en réjouir, même si cela produit comme effet collatéral immédiat de faire baisser les parts de marché du cinéma français dans ces pays-là.

### **4. L'augmentation des frais de mise sur le marché.**

Cette profusion de films du monde entier a un effet direct sur les moyens à mettre en œuvre pour qu'un film puisse espérer se vendre.

Lancer un film dans un festival international coûte aujourd'hui trois fois plus cher qu'il y a dix ans. Cette augmentation des frais est directement liée à l'augmentation du nombre de films proposés (environ 400 par marché) et à la

marchandisation à outrance du secteur<sup>107</sup>. Une société proposant 5 films nouveaux dans chacun des trois grands marchés doit mobiliser en moyenne 450 000 € par an, en frais de marketing et de représentation. Ces frais, qui viennent s'ajouter au MG versé au producteur, augmentent considérablement le risque de l'exportateur et, en cas de succès, viennent directement grever les recettes du producteur.

Dans un système où il faut dépenser plus pour espérer un succès alors que le marché se concentre, l'absence totale de soutien à la filière export se fait durement sentir. Certains films sont directement éliminés du marché, non parce qu'ils ne trouveraient pas a priori d'acheteur, mais parce que les moyens qu'il faudrait mettre en œuvre pour les proposer est inaccessible pour eux.

## **IV. Conséquences à l'export du nouveau paysage français.**

### **1. La vente en « paquet » :**

Sur le marché de l'export comme ailleurs, la vitesse de rotation des films exposés s'est accélérée. Cela nécessite de la part de l'exportateur un nouveau programme de films « frais », à chaque nouveau marché. Quand son catalogue de films n'est pas constitué de nouvelles exclusivités, les acheteurs potentiels considèrent que personne n'en a voulu lors du marché précédent, et le film est dévalué d'autant.

Poussées par cette nécessité de vendre rapidement, les sociétés d'export qui en ont la possibilité pratiquent presque systématiquement le *package deal* ou vente en paquet (une locomotive pour 2 wagons par exemple).

Cela produit un effet insidieux et dévastateur. Car, à l'exception de la locomotive, les films vendus ne sont généralement pas adaptés aux distributeurs étrangers qui les ont achetés et sont donc très mal défendus, voire massacrés lors de leur sortie. Cette pratique des « mauvais » films chez le « mauvais » distributeur pour de « mauvaises » raisons, associée à une surabondance de films, accentue la sous-performance des films français à l'export et contribue à la dévalorisation générale du secteur.

### **2. Le déficit de promotion des talents français à l'étranger.**

Dans le secteur de l'export aussi, la concentration des rôles-titres sur quelques dizaines de noms produit des effets néfastes. Et ce, pour deux raisons distinctes :

La première est une lassitude des distributeurs étrangers quand ils ont affaire aux mêmes vedettes sur plusieurs films, au même moment.

---

<sup>107</sup> Une couverture de magazine professionnel coûte environ 10.000 €, un stand entre 20.000 et 40.000 €.



La seconde tient à l'emploi du temps des comédiens qui est surchargé au point qu'ils n'arrivent pas, le plus souvent, à assurer la promotion des films hors de nos frontières, même quand ils s'y sont engagés contractuellement. Ce manque de promotion produit un déficit de notoriété ou de glamour de nos comédiens à l'international qui nuit aux performances des films.

Enfin, les réalisateurs eux-mêmes assurent trop peu ou trop rarement la promotion de leurs propres films hors de France. Soit parce qu'ils sont déjà au travail sur leur prochain film, soit parce que la rémunération de cette promotion n'étant prise en compte nulle part, celle-ci n'est pas considérée par eux comme un travail nécessaire.

### **3. L'effacement du cinéma français comme alternative culturelle.**

La surabondance de la production française et la médiocre qualité d'une large partie de celle-ci nuisent à la mise sur le marché des films français les plus performants à l'international.

Cela crée chez les acheteurs potentiels une lassitude et une confusion qui peut se révéler nocives pour la vente des meilleurs films français à l'export.

Sur chaque grand marché (Cannes, Berlin, Toronto), entre 20 et 30 films français sont proposés à la vente. Un acheteur sérieux ne peut en voir plus de 10 et en achètera 1. Ce qui est rare est cher et ce qui ne l'est pas est galvaudé.

La désaffection de l'acheteur est telle qu'à qualité « égale », il préférera acheter un film d'une autre nationalité plutôt que de risquer d'investir sur un film français dont il connaît par avance le prix élevé, les limites de marché, la concurrence d'un autre film français et les difficultés de promotion. L'image positive que véhiculait le cinéma national, cette forme de résistance intellectuelle et culturelle, ses stars glamour, cette alliance si subtile entre cinématographie populaire et exigence artistique, a pourtant fait les beaux jours de notre cinéma de New York à Tokyo depuis 40 ans.

Il n'en reste plus grand-chose tant la bipolarisation du secteur a vidé le cinéma français de ses avantages concurrentiels. Et l'on se retrouve trop souvent aujourd'hui avec, d'un côté, des films d'auteurs de haut niveau mais dont les limites du marché sont connues et, de l'autre, des films « télévisifs » inadaptés au marché international.

L'effacement progressif du cinéma français « du milieu » n'a pas empêché nos auteurs les plus respectés de se faire un nom en dehors des frontières, mais il a laissé vacante la place que tenait le cinéma national comme alternative culturelle, comme emblème d'un cinéma « non-aligné ». Cette brèche a profité à d'autres.

Il y a 20 ans, un étranger allait voir un *French movie* parce que cela représentait, consciemment ou non, un acte culturel différenciant, ce n'est malheureusement plus le cas aujourd'hui.

## Conclusion Exportation.

Chose troublante, on s'aperçoit donc que le secteur de fabrication et d'exploitation des films qui a le plus intérêt d'un point de vue économique à ce que le cinéma « du milieu » se porte bien est aussi celui qui est le moins aidé par les institutions publiques.

Sur la question spécifique de l'export, le système actuel est d'une patente inefficacité. Les films de langue française qui fonctionnent le mieux à l'étranger sont de moins en moins nombreux. Et nos auteurs les plus reconnus à l'international, qui y ont un poids économique et un prestige très supérieurs à celui qu'ils ont en France, ont trop souvent les plus grandes difficultés à rassembler des financements au-delà d'un budget modeste ce qui les restreint dans leur élan pour atteindre la plus haute marche.

A aucun autre endroit de la chaîne cinématographique, le système français n'a autant failli. Aucun retour sur investissement via un Fonds de soutien Export, aucun *Reference System* - comme cela existe dans de nombreux autres pays européens - qui inciterait les producteurs et les exportateurs à obtenir des sélections et des prix dans les grands festivals, aucune incitation d'aucune sorte à ce que le cinéma national soit reconnu en dehors de nos frontières.

Pour récapituler, nous considérons que le marché des films français à l'export se porterait mieux :

Si la production française ne croulait pas sous une abondance d'offre de films non-exportables obéissant avant tout à une logique télévisuelle.

Si les films d'auteur « du milieu » étaient mieux financés ou moins soumis à des contraintes normatives, afin de faire face par le haut à la concurrence mondiale.

Si les films les plus performants à l'international étaient soutenus par un véritable mécanisme de soutien, à la fois envers leur producteur et envers leur exportateur.

Si les talents (comédiens et réalisateurs) étaient réellement impliqués dans la promotion en dehors des frontières.

## Conclusion générale :

### La loi antitrust, un précédent américain.

On le voit, de l'étape du scénario à celle de la vente du film à l'étranger, la domination des diffuseurs pèse lourdement sur chaque maillon de la chaîne de conception, de fabrication et de commercialisation des films.

Dès la conception des projets, la nécessité d'obtenir une partie importante des financements en provenance des télévisions soumet les films aux demandes implicites des diffuseurs. Puis, dès lors que le film est coproduit par l'un d'entre eux, le producteur, quel que soit son niveau d'indépendance, doit accepter qu'une large partie des revenus potentiels du film soit cédée au diffuseur ou à ses filiales. Cela aboutit à un contrôle des formes et des contenus, même lorsque le film est fabriqué par un producteur indépendant, et dépossède ce producteur d'une part décisive de ses possibilités de réinvestissements.

Au moment de leur commercialisation, les filiales des diffuseurs possèdent un avantage insurmontable sur tous ceux dont le cinéma est l'activité principale (distribution salles, export, vidéo) grâce à la valeur d'usage que le film conserve sur leur antenne, même en cas d'échec sur les autres supports. Cette valeur d'usage, additionnée à la puissance financière de ces groupes et à leurs capacités à mutualiser les risques, les hausse progressivement dans une position de quasi-leader sur leur secteur respectif.

La difficulté actuelle du secteur cinématographique pour se développer ou s'industrialiser trouve en partie sa source dans la profonde distorsion de concurrence que les diffuseurs imposent. La mainmise des télévisions et de leurs filiales bride le dynamisme économique des structures de distribution, d'exportation et d'édition vidéo, les plus performantes sur leur marché spécifique. Elle contraint les élans d'inventivité et d'audace spécifiquement cinématographique des créateurs et prive les entrepreneurs de films que sont les producteurs d'une grande partie de leur capacité d'initiative.

Or ce constat, d'autres l'ont partagé avant nous. Parfois mot pour mot. C'était il y a quarante ans aux Etats-Unis.

A l'époque, en deux décennies, les diffuseurs ou *networks* avaient conquis une position de monopole sur la diffusion des programmes, y compris les films de cinéma produits par les studios et les producteurs indépendants. Et ils s'apprêtaient à dicter leurs règles du jeu sur l'ensemble de la production en en prenant le contrôle.

Certains *networks* n'hésitaient pas à rentrer dans la production des films ou à mettre la main sur leur commercialisation, aussi bien sur le marché national qu'international par la prise de mandats (*licenses*).

Face à une telle menace, le système immunitaire antitrust américain a fonctionné à plein régime. Appuyé par l'ensemble des acteurs de la chaîne de fabrication et de commercialisation, tout le secteur de la production s'est mobilisé. Dès 1965, la FCC (*Federal Communication Commission*) a été saisie pour empêcher que la domination des *networks* ne s'accroisse et ne vienne compromettre l'avenir du cinéma américain.

Ce combat aura nécessité une dizaine d'années, par des consultations d'abord, puis par la rédaction d'une loi en 1970 et de ses amendements successifs jusqu'en 1975.

Cette nouvelle réglementation appelée *Financial Interest and Syndication Rules* (ou *Fin-Syn*) trouve sa première expression dans la loi du 1<sup>er</sup> septembre 1971. Elle est constituée de deux volets, dont l'un répond particulièrement à la situation française actuelle sous le titre *Network syndication and programme practice rule* (ou *syndication and foreign sales rule*).

**Cette réglementation interdit aux diffuseurs d'avoir un intérêt économique direct ou indirect, ou de faire commerce aux USA et à l'étranger, de programmes faisant l'objet d'une diffusion sur un network.**

Cette séparation définitive des pouvoirs entre diffuseurs d'un côté, producteurs et mandataires de l'autre, aura, de l'avis même des intéressés, sauvé d'un seul coup l'industrie des studios, la production indépendante et le tissu créatif du cinéma américain pendant les trois décennies suivantes.

L'une des plus fécondes générations de cinéastes américains (Spielberg, Lucas, Coppola ou Scorsese) ont poussé à l'ombre de cette loi antitrust. C'est en partie grâce à elle que la vitalité de la génération des années 1970 a pu s'exprimer et produire ce qui constitue encore aujourd'hui l'une des sources d'inspiration les plus importantes du cinéma contemporain. Mais c'est aussi grâce à elle que les studios américains ont pu continuer à prospérer.

Au moment où les groupes audiovisuels sont rejoints sur le marché par les groupes de télécommunication dont la puissance financière est dix fois supérieure à la leur, il nous semble de la plus grande nécessité d'ouvrir au plus vite une réflexion de l'ensemble de la profession pour repenser le système réglementaire en intégrant tout ou partie d'une logique qui s'est révélée salutaire pour la plus importante cinématographie mondiale.

Nos propositions s'inscrivent en partie dans la logique de ce précédent américain, tout en étant adaptées aux spécificités de la réglementation française. Elles ont été conçues dans un souci de pragmatisme et de clairvoyance et dans l'espoir qu'elles seront utiles à la nécessaire réflexion de tous.

# III

## Propositions

Les constats et les analyses qui figurent dans ce rapport ont vocation à favoriser l'ouverture d'une réflexion et d'un dialogue de l'ensemble de la profession, en concertation avec les pouvoirs publics.

Les propositions qui suivent ont été élaborées par l'ensemble du groupe de travail. Elles sont nos réponses aux questions soulevées. Nous les avons volontairement centrées autour des mécanismes du Fonds de Soutien, clé de voûte de notre système en faveur de la création cinématographique. Pour autant, ces propositions ne sont évidemment pas une réponse exhaustive à l'ensemble des constats et plusieurs chantiers de réflexion restent à ouvrir.

# Nos 12 propositions principales

Refonder le modèle français de soutien à l'art et l'industrie cinématographique est aujourd'hui une urgence absolue.

Notre système, qui n'a pourtant pas cessé d'être adapté aux transformations du secteur, ne joue plus son rôle de solidarité entre les films et entre ceux qui les font. Il accentue les positions dominantes au lieu de les atténuer et renforce la ligne de fracture entre des films peu ou prou formatés par les investissements en provenance des télévisions et ceux qui tentent encore d'incarner les spécificités du langage cinématographique. Ce faisant, il accompagne la marche forcée vers une bipolarisation de toute la chaîne de fabrication et de commercialisation des films, bipolarisation d'autant plus dommageable qu'elle condamne les créateurs et les entrepreneurs de films les plus ambitieux. Il n'est plus suffisamment le garant du renouvellement des publics et des talents et ne permet plus de partir à la conquête du marché international.

Nos propositions n'ont pas d'autre vocation que de restaurer les fonctions redistributives d'un système auquel nous restons profondément attachés, afin de corriger les effets des dérives actuelles induites par la position dominante de certains acteurs du marché.

*Pour redonner au producteur de nouvelles capacités d'investissements et reconnaître à sa juste valeur sa place d'entrepreneur de films :*

**1. L'intégralité du Fonds de soutien automatique Production généré par un film revient au seul producteur délégué.**

*Pour revaloriser financièrement et symboliquement l'étape du scénario et permettre au producteur et aux auteurs d'être maîtres des rythmes d'écriture :*

**2. 7,5% de ce Fonds de soutien est réservé à l'écriture.**

*Pour resolidariser les films entre eux, en améliorant la fonction redistributive du système de soutien à la production :*

**3. Modification du barème de répartition du Fonds de soutien automatique Production.**

*Pour permettre à l'Avance sur recettes avant réalisation de jouer pleinement son rôle :*

**4. Doublement de la dotation de l'Avance sur recettes et réforme des collèges.**

*Pour aider les films qui ne sont pas financés par les chaînes de télévision en clair :*

**5. Majoration de 25% du Fonds de soutien automatique Distribution pour les distributeurs investissant un Minimum Garanti dans les films agréés français produits sans chaîne de télévision coproductrice.**

*Pour atténuer la distorsion de concurrence occasionnée par les filiales de distribution des groupes diffuseurs (chaînes de télévision et groupes de télécommunication) :*

**6. Suppression du Fonds de soutien automatique Distribution pour les sociétés adossées à un diffuseur.**

*Pour reconnaître l'importance des distributeurs indépendants et assurer leur pérennité :*

**7. Création d'un label « Distributeur indépendant » et réservation des aides sélectives du CNC et de la contribution Canal+ aux distributeurs ayant obtenu le label.**

*Pour que l'ensemble des ayant-droits puisse bénéficier d'une partie des recettes annexes générées par l'exploitation des films en salle :*

**8. Création d'une taxe de 5,5% sur toutes les marges arrière (confiserie, écrans publicitaires, promotion des films dans les salles) venant abonder l'assiette du CNC et financer l'équipement numérique des salles indépendantes et la dotation de l'Avance sur recettes.**

*Pour rétablir l'équilibre des forces entre les groupes d'exploitation et l'ensemble de la filière :*

**9. Indexation du prix référence sur l'augmentation du prix des cartes d'abonnement illimitées à l'achat et partage des recettes 50/50 entre exploitants et ayant-droits les trois premières semaines d'exploitation.**

*Pour améliorer les rapports entre distributeurs indépendants et exploitants Art et Essai, et favoriser le renouvellement du public dans sa diversité :*

**10. Modification du calcul de l'Aide sélective à l'Art et Essai et valorisation des meilleures pratiques d'accompagnement des films dans les salles.**

*Pour mieux soutenir les films français qui s'exportent et favoriser leur développement :*

**11. Création d'un Fonds de soutien automatique à l'export au sein du CNC.**

*Pour inciter les réalisateurs à concevoir des films qui s'exportent, les encourager à promouvoir leur film à l'étranger et financer ces temps de promotion :*

**12. Création d'une Prime au succès pour les réalisateurs, calculée sur le nombre de territoires vendus à l'international.**

# Propositions détaillées.

Ces 12 propositions n'étaient qu'un rapide récapitulatif de nos propositions les plus emblématiques. Le texte qui suit développe chacune d'entre elles, ainsi qu'un certain nombre d'autres qui n'y figurent pas.

## Ecriture/Conception/Production.

### 1. Réforme du Fonds de soutien automatique Production.

**A.** Pour redonner au producteur de nouvelles capacités d'investissements et reconnaître à sa juste valeur sa place d'entrepreneur de films :

- **Le Fonds de soutien automatique généré par un film revient intégralement et exclusivement au producteur délégué.** (A l'exception du remboursement de l'Avance sur recettes, afin de solidariser le Fonds de soutien automatique et le Fonds de soutien sélectif Production.)

**B.** Pour revaloriser financièrement et symboliquement l'étape du scénario et permettre au producteur et aux auteurs d'être maîtres des rythmes d'écriture :

**7,5% de ce Fonds de soutien est réservé à l'écriture.**

Il ne peut être dépensé, pour les projets futurs du producteur, qu'en droits d'auteur pour les auteurs des scénarios en développement au sein de sa structure, à l'exclusion de tout autre dépense. Les sommes non utilisées retournent au fonds de soutien général Production.

**C.** Pour resolidariser les films entre eux et restaurer la fonction redistributive du système de soutien à la production :

- **Modification du barème de répartition du fonds de soutien :**

**140% jusqu'à 200.000 entrées ;**

**120% de 200.000 entrées à 500.000 entrées ;**

**90% de 500.000 entrées à 1 million d'entrées ;**

**70% de 1 million d'entrées à 2 millions d'entrées ;**

**50% de 2 millions d'entrées à 3 millions d'entrées ;**

**Rien au-delà.**

Dans le cas d'arbitrage du CNC, en fonction des recettes annuelles sur les différentes taxes, l'enveloppe Production ne doit pouvoir être diminuée que si l'ensemble des autres secteurs (distribution, exploitation, vidéo) le sont dans les mêmes proportions. Dans ce cas, les deux premières tranches du barème du Fonds de soutien automatique doivent être privilégiées.



## **2. Réforme de l'Avance sur recettes sur les bases suivantes :**

Pour permettre à l'Avance sur recettes avant réalisation de jouer pleinement son rôle de contre-pouvoir par rapport aux seules lois du marché, nous pensons que sa dotation doit être doublée (de 22 M€ à 40 M€) sans que le nombre de films aidés ne soit augmenté (autour de 50 projets par an).

Le spectre du montant des aides devrait être fortement élargi (de 500 000 € à 1,5 M€ pour les films de fiction) et le montant de chaque aide obtenue serait décidé en partie en fonction du budget du film.

Les montants optimaux (entre 1,2 et 1,6 M€) seraient réservés aux 6 à 10 projets par an considérés comme les meilleurs dans leur catégorie de budget (au-dessus de 4 M€). Cela devrait permettre de répondre spécifiquement au sous-financement actuel des films d'auteur dits « du milieu ». Et inciter réalisateurs et producteurs à concevoir des projets ambitieux narrativement et cinématographiquement, sans être dépendant, comme aujourd'hui, des investissements en provenance des télévisions.

Par ailleurs, la forte revalorisation des montants (entre 500 000 et 1 M€, au lieu des 400 000 € actuels) pour les films à moins de 4 M€ devrait permettre que ces films soient fabriqués dans des conditions moins drastiques, aussi bien en termes de temps de travail que de salaires des équipes.

Le fonctionnement des collèges devrait donc être revisité en fonction de cette nouvelle donne. Ici, différentes hypothèses peuvent être envisagées :

Soit la création de trois collèges distincts en fonction du budget des films. (Cette hypothèse qui pose un certain nombre de problèmes à résoudre aurait l'avantage de permettre que les Avances les plus basses (autour de 500 000 ou 600 000 €) aillent en priorité à la fois aux premiers films et aux films à petit budget particulièrement innovants.)

- Soit la conservation de la répartition actuelle et la création d'un sous-collège, au sein du 2° collège, réservée au film « du milieu » (budget supérieur à 4 M€).

Quelle que soit l'hypothèse envisagée, chaque commission devrait pouvoir donner un avis consultatif sur le montant de l'Avance obtenue afin que celui-ci ne soit pas réservé à la commission de chiffrage ultérieure. Par ailleurs, les commissions devront avoir à cœur d'accorder l'Avance aux projets qu'ils considèrent comme les meilleurs, quels que soient leur budget ou leur genre cinématographique.

Enfin, en ce qui concerne la répartition des deuxièmes films entre le 1° et le 2° collège, nous pensons qu'il serait judicieux de créer un comité décisionnaire (constitué entre autres du Président de l'Avance, des vice-présidents, et du CNC) qui aurait pour mission de décider en fin d'année, le collège au sein duquel les deuxièmes films devraient être accueillis pour l'exercice suivant. Car nous voyons bien que, selon la période, la situation spécifique de la production et le renouvellement des talents, la meilleure place pour les deuxièmes films peut être variable. A nos yeux, il était opportun pour l'exercice 2008, de placer les deuxièmes films au sein du 1° collège. Mais il nous semblerait bon que cela puisse se décider annuellement.

# Propositions Ecriture et conception.

## 1. Propositions Ecriture en direction du CNC.

**A.** Afin que le montant des aides du CNC ne puisse pas indiquer à la profession une fausse cote symbolique et niveler par le bas le montant d'un scénario :

- Elargissement du spectre des montants de l'Aide au Développement (réservée aux auteurs avec producteur).

- Elargissement du spectre des montants de l'Aide à l'Ecriture (réservée aux auteurs sans producteur ayant déjà réalisé ou écrit un scénario de long-métrage).

**B.** Afin de valoriser les projets portés par un jeune réalisateur ayant déjà réalisé des courts-métrages ou un scénariste développant seul un projet :

### - Réforme de l'Aide à la réécriture.

Actuellement, l'Aide à la réécriture du CNC est accessible à tous les auteurs sans producteur. Son montant moyen est de 15 000 euros. Son taux de sélection est faible et ses résultats non performants (trop peu de projets aidés deviennent des films).

Nous préconisons que cette aide soit recentrée exclusivement en direction des premiers et deuxièmes films. Que ses critères de sélection soient accrus, le nombre de projets aidés moindre, mais que le montant de l'aide soit revalorisé.

Seuls les réalisateurs ayant déjà réalisé au moins 2 courts-métrages (agréés par le CNC, le GREC ou réalisés au sein d'écoles reconnues) et les scénaristes ayant écrit ou co-écrit 2 longs-métrages et développant seuls un scénario, pourraient la demander. Nous pensons par ailleurs qu'une partie de l'Aide à la réécriture (quelques projets par an) devrait être réservée à la commission d'Avance sur recettes qui pourrait, à titre exceptionnel, en faire bénéficier un scénario de premier ou de deuxième film ajourné.

**C.** Création d'une passerelle possible entre l'Aide à l'Ecriture et l'Aide au Développement, pour privilégier le rapprochement dès la réécriture entre des auteurs et un producteur. Dans ce cas de figure, l'Aide au Développement serait bien entendu d'un montant bien moindre.

**D.** Valorisation des jeunes réalisateurs ayant fait des courts-métrages primés (liste des prix à définir) par un passage direct en plénière à l'Avance sur recettes.

**E.** Pour replacer le succès dans sa cohérence économique, nous souhaiterions que le CNC fasse chaque année un bilan des plus grands succès en croisant le nombre d'entrées France et le coût réel des films, à partir des comptes déposés à l'Agrément.

## 2. Propositions Ecriture en direction de la SACD.

Nous demandons à la SACD d'ouvrir une réflexion, avec les auteurs, sur les sujets suivants :

### **1. Resserrement du spectre des montants de droits de passage d'un film à la télévision.**

Actuellement, le montant des droits de passage d'un film à la télévision est calculé sur la base de l'audience annuelle moyenne des chaînes.

Cela produit un montant de 225 € à la minute pour un film inédit sur TF1 (à se partager entre les différents auteurs) et de 24 € sur ARTE.

Nous pensons qu'il serait bon de resserrer le spectre afin d'opérer une forme de solidarité, même discrète, entre les auteurs.

### **2. Réflexion autour du barème de répartition des droits d'auteur entre réalisateur et scénariste.**

Actuellement le barème de répartition pour le cinéma est le suivant :

40% pour le réalisateur (en tant qu'auteur de la mise en scène de son film) ;

60% entre les différents scénaristes (y compris bien sûr le réalisateur si celui-ci est le scénariste ou le co-scénariste de son film).

Au vu de la dévalorisation des scénaristes et de leur paupérisation, ne serait-il pas juste d'envisager une diminution de la part à revenir au réalisateur et une revalorisation de la part à revenir aux scénaristes (de l'ordre de 30/70 par exemple) ?

## Distribution/Exploitation.

Afin de retrouver des formes de solidarité mises à mal entre ceux qui exploitent les films et ceux qui les fabriquent et les distribuent, nous pensons qu'il est urgent de trouver un nouvel équilibre, plus favorable aux distributeurs et à toute la chaîne des ayant-droits, et en particulier de redistribuer à toute la filière une partie des recettes annexes générées par l'exploitation des films en salles.

Pour une meilleure exposition des films dans les salles et une revitalisation des deux secteurs, nous pensons, par ailleurs, qu'il faut d'agir sur les points suivants :

- Limiter les effets de distorsion de la concurrence entre les distributeurs affiliés aux télévisions et tous les autres.
- Valoriser le travail des distributeurs indépendants, acteur indispensable de la filière cinématographique, notamment par leur capacité spécifique à faire émerger les talents naissants.
- Atténuer les effets les plus nocifs des logiques marchandes à l'oeuvre dans les multiplexes.
- Valoriser les meilleures pratiques d'accompagnement des films dans les salles pour tous les exploitants qui les mettent en oeuvre.

## Propositions Auteur/Producteur/Distributeur/Exploitant.

### 1. Création d'une taxe sur les marges arrière.

Pour redistribuer à toute la filière une partie des recettes annexes générées par l'exploitation des films en salles, **taxation de 5,5% sur toutes les marges arrière** (confiserie, écrans publicitaires, promotion des films dans les salles) **venant abonder l'assiette du CNC.**

Le fruit de cette taxe irait en priorité :

1. A la création d'une Aide sélective à l'équipement numérique en direction des exploitants indépendants.
2. En direction du Fonds de soutien sélectif Production (Dotation de l'Avance sur recette) et du Fonds de soutien Distribution.

### 2. Indexation du prix référence sur l'augmentation du prix des cartes d'abonnement illimitées à l'achat.

Réglementairement, chaque augmentation du prix public des cartes illimitées devrait s'accompagner d'une hausse du prix référence à revenir aux ayant-droits. A l'inverse, une baisse du prix public ne devrait pas pouvoir permettre une diminution du prix référence.

### **3. Partage des recettes 50/50 entre exploitants et ayant-droits pendant les trois premières semaines d'exploitation.**

Afin que les exploitants ne puissent pas abuser du rapport de force actuellement en leur faveur, nous préconisons que le taux de location entre exploitants et ayant-droits soit sanctuarisé à 50/50 les trois premières semaines d'exploitation d'un film.

## **Propositions Distribution.**

### **1. Pour améliorer les règles de la concurrence avec les diffuseurs.**

**A.** Pour atténuer la distorsion de concurrence occasionnée par les filiales de distribution des groupes diffuseurs (chaînes de télévision et groupes de télécommunication) :

- **Suppression du Fonds de soutien automatique Distribution pour les sociétés adossées à un diffuseur (télédiffuseurs, Internet ou groupe de télécommunication)<sup>108</sup>.**

Il va sans dire que l'enveloppe du Fonds de soutien automatique Distribution ne doit pas être diminué et que les économies réalisées grâce à cette mesure doivent permettre une revalorisation du montant du soutien automatique pour tous les distributeurs qui y ont accès, en privilégiant la première tranche du barème.

**B.** Pour empêcher les diffuseurs et leurs filiales (télédiffuseurs, Internet, groupe de télécommunications) d'abuser de leur position dominante et améliorer les règles de la concurrence :

- **Interdiction aux diffuseurs de s'autoalimenter à plus de 20% de films figurant sur leur propre catalogue.**

### **2. Pour valoriser le travail des distributeurs indépendants.**

Afin de reconnaître l'importance des distributeurs indépendants et d'assurer leur pérennité :

- **Création d'un label « Distributeur indépendant ».**

---

<sup>108</sup> La réglementation européenne actuellement en vigueur rend impossible toute distinction des sociétés en fonction de leur lien capitaliste. Au besoin, cette proposition peut être remplacé par le libellé suivant : **Lorsque un distributeur affilié à une chaîne de télévision, ou toute société contrôlée par cette chaîne de télévision (soit par des liens capitalistiques, soit par des liens de communauté d'intérêts durables) possède à la fois le mandat salles et le mandat TV, le film ne génère pas de soutien automatique Distribution.**

En instituant un label « Distributeur indépendant », s'entendant comme *un distributeur français ne s'adossant ni sur un groupe national d'exploitation (français ou américain), ni sur une chaîne de télévision, ni sur un groupe de télécommunication*, la situation spécifique des indépendants pourrait être prise en compte dans tout accord ayant trait à la distribution.

Les aides sélectives du CNC et du programme MEDIA reviendraient exclusivement aux distributeurs ayant le Label Indépendant.

**- Modification de la Contribution Canal+ à la distribution :**

La contribution Canal+ serait réservée exclusivement aux distributeurs ayant le label Indépendant et ne pourrait revenir qu'aux films sortis sur moins de 200 copies, quel que soit l'amortissement de leurs frais de sortie.

**- Généralisation de la Contribution « Canal+ à la distribution »**

Cette contribution devrait être élargie aux autres télévisions, éditeurs vidéo et VOD (sur la base de 0,1% du chiffre d'affaires), selon le même principe.

## **Propositions Production/Distribution.**

Pour aider les films qui ne sont pas financés par les chaînes de télévision en clair :

**- Majoration de 25% du Fonds de soutien automatique Distribution pour les distributeurs investissant un Minimum Garanti dans les films agréés français produits sans chaîne de télévision encadrée coproductrice.**

## **Propositions Distribution/Exploitation .**

### **1. Limitation des copies par établissement :**

**- Modification de la réglementation sur la limitation des copies par établissement.**

Nous proposons une limitation à deux copies par établissement quelle que soit la version choisie (VO ou VF), avec un seuil maximal de 20% des écrans par établissement.

### **2. Transparence.**

Afin que la plus grande transparence règne de nouveau sur les chiffres des entrées du cinéma en France :

**- Modification du décret réglementant les cartes d'abonnement illimitées.**

L'agrément de ces cartes doit être soumis à l'obligation de la plus grande transparence des chiffres. Nombre de cartes vendues par circuit, nombre d'entrées par film ressortissant de ces cartes, etc.

- **Obligation des salles de communiquer leurs entrées par écran et non par établissement** afin de connaître le nombre exact d'écrans projetant le même film au même moment.

Nous pensons que cette centralisation des entrées pour tous les établissements devrait s'effectuer au sein du CNC ou de l'ADRC qui seraient les garants d'une parfaite transparence pour tous.

- **Création d'un bilan annuel qualitatif du CNC**, prenant en compte la diversité des œuvres par type d'exploitation et par circuit.

### **3. Amélioration des rapports entre distributeurs et exploitants Art et Essai :**

**A.** Afin d'améliorer les rapports entre distributeurs et exploitants Art et Essai :

- **Création d'une charte de bonne conduite incluant un certain nombre de conditions de location des films :**

- Entente préalable sur la durée d'exposition minimale et le nombre de séances hebdomadaires, formalisable par mail (avec hypothèse privilégiée de plein écran sur la première semaine) ;

- Respect par les distributeurs des conditions d'acheminement des copies ;

- Seuils minimaux des tarifs (entre 2 € et 2,50€ pour les dispositifs scolaires, 4 € pour les formules d'abonnement et les tarifs les plus réduits sur les films inédits) ;

- Gratuité de la diffusion des films-annonces, de la pose d'affiches, de la promotion dans les journaux programmes, etc.

**Le respect de cette charte serait valorisé dans le coefficient majorateur qui permet en partie le calcul de l'Aide sélective aux exploitants Art et Essai.**

**B.** Notre demande de taxation des marges arrière ne sous-entend pas que nous acceptions le principe de promotion payante des films dans les salles. Mais nous ne voyons pas comment l'interdire dans les multiplexes tout en conservant l'assurance que les bandes-annonces seront diffusées.

Afin de limiter cette pratique, nous préconisons :

- **L'exclusion des Fonds de soutien sélectifs Exploitation pour les salles qui font payer la promotion des films** (passage des bandes-annonces, affichage, promotion payante des films dans les journaux programmes).

### **4. Médiateur.**

Afin d'arbitrer les conflits qui peuvent survenir entre distributeurs (en cas de changement de date de sortie d'un film quelques semaines avant la date prévue) ou entre distributeur et exploitants, en cas de déprogrammation quelques jours avant la sortie, nous demandons :

- **La création d'un médiateur distributeur (ou l'élargissement des compétences du médiateur actuel).**

Pour que les distributeurs puissent gérer au mieux le calendrier des sorties, nous pensons qu'il faut créer une obligation de déclarer la date de sortie d'un film deux mois avant sa sortie lorsqu'il s'agit d'une combinaison de plus de 200 copies.

## **Propositions Exploitation.**

### **1. Pour renforcer les salles Art et Essai.**

**- Déplacement du curseur entre l'Aide automatique à la Création et à la Modernisation des salles et l'Aide sélective aux salles classées Art et Essai.**

On constate actuellement un ralentissement de la construction de nouveaux établissements, en particulier ceux de plus de 8 écrans, les circuits considérant eux-mêmes que la France commence à être suffisamment équipée par ce type d'établissements. Ce ralentissement devrait logiquement s'accroître dans les années qui viennent.

Dans le même temps, les salles classées Art et Essai sont de plus en plus nombreuses et la part qui revient à l'Aide sélective n'augmentant pas, la somme redistribuée à chacune de ces salles a tendance à baisser.

Le moment nous semble donc opportun pour envisager un déplacement du curseur entre l'Aide automatique à la Création et à la Modernisation des salles et l'Aide sélective aux salles Art et Essai, en faveur de cette dernière.

Pour autant, ce déplacement du curseur ne peut sans doute pas être trop important, le volet « modernisation » de l'Aide automatique ayant potentiellement vocation à être utilisé prochainement pour financer en partie l'équipement numérique des salles.

### **2. Pour valoriser les meilleures pratiques d'accompagnement des films dans les salles.**

**- Modification de la répartition entre critère automatique et coefficient majorateur dans le classement des salles Art et Essai.**

Actuellement, le classement des salles Art et Essai, permettant le calcul du montant de l'aide pour chaque salle, se fait sur la base suivante :

- Un critère automatique qui ne prend en compte que le nombre de séances des films Art et Essai diffusés.

- Un coefficient majorateur qui prend en compte le nombre de séances de films Art et Essai ayant un label spécifique et, pour une part très minime, le travail d'accompagnement des films dans les salles.

Nous préconisons de modifier la répartition entre critère automatique et coefficient majorateur afin d'intégrer dans le critère automatique ce qui relève actuellement de



l'attribution des trois labels. Ainsi tout film assorti d'un label *Recherches et Découvertes* et *Répertoire et Patrimoine* pourrait valoir deux films simplement recommandés Art et Essai et un film et demi pour ceux ayant obtenu le label *Jeune Public*.

#### **- Modification du calcul du coefficient majorateur.**

Pour le calcul du coefficient majorateur, l'accompagnement des films dans les salles devrait être mieux pris en compte. Nous pensons qu'il devrait être axé sur les 6 points suivants :

- La rédaction d'un programme autonome pour la ou les salles ;
- Les rencontres avec les équipes ;
- Le travail avec les associations sous forme de communication en leur direction et de co-organisation de débats ;
- L'accompagnement des films par des critiques, universitaires ou spécialistes ;
- L'organisation de week-ends thématiques ou de festivals ;
- Le respect de la charte de bonne conduite avec les distributeurs.

#### **- Transparence et visibilité du classement Art et Essai.**

Pour accroître la transparence et la lisibilité du classement Art et Essai, il serait bon de créer un barème indicatif pour chaque critère rentrant dans le calcul des coefficients majorateurs ou minorateurs. Chaque exploitant pourrait ainsi suivre l'évolution de son classement tous les mois (le temps que les films soient recommandés) grâce à Web Cinédi.

### **3. Pour renforcer le sens de la recommandation des films Art et Essai.**

**- Gel des films Art et Essai qui disposent de frais de sortie supérieurs à 500 000 ou 600 000 € dans le calcul du montant de l'Aide sélective aux salles classées Art et Essai.**

Ces films bénéficient de plans de sortie et de promotion considérables. Le travail des salles en est donc nettement facilité. Nous pensons que leur programmation ne doit être comptabilisée ni dans les films Art et Essai, ni dans les films non recommandés, afin ne pas pénaliser les salles.

### **4. Pour renforcer le travail des salles en direction du public scolaire.**

**- Développement des dispositifs scolaires par l'augmentation des moyens des associations qui les encadrent et des structures cinématographiques qui en sont les partenaires.**

En ce qui concerne le travail indispensable des salles vers le public scolaire, nous pensons qu'il faut renforcer le lien entre les deux ministères concernés (ministères de la Culture et de l'Education Nationale) afin que leurs subventions soient pluriannuelles (3 ans minimum).

Il y a aujourd'hui nécessité d'un double objectif :

Une extension quantitative des dispositifs existants à un plus grand nombre

d'élèves (pour *Ecole et cinéma*, *Collège au cinéma*, *Lycéens et apprentis au cinéma*).

Et un objectif de développement qualitatif de ces dispositifs.

Pour cela, une partie non négligeable des subventions nationales devrait être octroyée à la formation des enseignants qui relaient ces dispositifs (sur la base du volontariat), ainsi qu'à la formation, toujours souhaitable, des exploitants et des animateurs Jeune public des salles concernées.

Ces formations (initiales et continues) des enseignants, indispensables pour lutter contre le vieillissement de la population cinéphile, devraient logiquement être prises en charge davantage par le ministère de l'Education Nationale que par celui de la Culture.

Les trois dispositifs doivent participer, avec l'ensemble des initiatives des autres domaines artistiques, d'une généralisation à tous les élèves français de l'éducation aux arts et à la culture. Mais l'extension quantitative doit être progressive et se faire en cohérence avec les logiques de développement culturel des territoires, c'est-à-dire avec le souci de réduire les inégalités d'accès à la culture, notamment en secteur rural, où une plus forte implication des collectivités territoriales est sans doute nécessaire

Le CNC pourrait par ailleurs encourager la mise en place de partenariats qualitatifs, de type jumelage entre une salle de cinéma à vocation culturelle et les établissements scolaires qui travaillent régulièrement avec elle.

# Exportation

Afin de mieux soutenir les films français qui s'exportent et favoriser leur développement :

**- Collecte et augmentation de la taxe de 0,55% sur le chiffre d'affaires des transactions des sociétés d'export.**

Une taxe de 0,55% sur le chiffre d'affaires des sociétés exportatrices existe actuellement, mais elle est affectée au budget général du CNC.

Nous pensons que cette taxe devrait être augmentée à 1% du chiffre d'affaires et venir abonder l'assiette cinéma du CNC.

Le fruit de cette taxe permettrait :

## **1. La Création d'un Fonds de soutien automatique à l'export au sein du CNC.**

Ce nouveau Fonds de soutien, automatique et redistributif, serait créé sur les bases suivantes :

Dès lors que son exportateur s'est acquitté de la taxe, les films de long-métrage français agréés seraient générateurs de soutien financier à l'export, à la condition qu'ils soient d'expression française.

Ce soutien financier serait généré en fonction du nombre de territoires vendus et selon un barème à définir. Les films devraient avoir été vendus (pour une commercialisation en salles) dans plus de 4 territoires pour générer le soutien minimum tandis que le plafond de soutien généré maximal serait obtenu quand le film s'est vendu sur plus de 25 ou 30 territoires.

Le soutien généré irait à 100% à l'exportateur du film et ne pourrait être réinvesti qu'en Minimum Garanti sur un film agréé (de production française majoritaire ou minoritaire), et ce quelle que soit la langue de tournage.

## **2. La création d'une Prime au succès pour les réalisateurs.**

Pour encourager les réalisateurs à promouvoir leur film à l'étranger et financer ses temps de promotion, nous préconisons la création d'une Prime au succès pour les réalisateurs. Cette prime d'un montant variable (entre 5.000 et 30.000 € par exemple) serait calculée en fonction du nombre de territoires vendus à l'international par un film d'expression française.

Par exemple : 4 territoires ouvriraient la prime minimale, tandis que 25 ou 30 territoires seraient requis pour la prime maximale. Cette prime, incessible, reviendrait exclusivement au réalisateur du film.

## Propositions transversales.

Afin de créer, par l'usage, une meilleure transparence des remontées de recettes :

### **- Création d'une société d'audit indépendante.**

Nous encourageons vivement de jeunes entrepreneurs à créer une société d'audit indépendante. Elle serait ouverte à toutes les sociétés ou personnes morales de la filière cinématographique et aurait pour mission d'aller contrôler, au nom de la société ou de l'individu qui la missionne, les comptes d'une société avec qui il ou elle est engagée. (Un auteur vis-à-vis d'un producteur, un producteur vis-à-vis de toute société ayant un ou plusieurs mandats de vente sur un film, etc.)

## Et maintenant ?

Ce rapport aura été plus long à rédiger que nous ne l'espérions.<sup>109</sup>

Il aura fallu toute la richesse des échanges au sein du groupe de travail, un goût commun pour la compréhension des choses du monde et une forme de passion pour nos activités respectives pour trouver en nous l'énergie nécessaire et aller jusqu'au bout des objectifs que nous nous étions fixés.

Ce rapport a aujourd'hui une double vocation :

Une visée pédagogique de transmission des pratiques et des difficultés actuelles. Et une visée de combat collectif qui, en élargissant le groupe et la réflexion, devrait aboutir à un certain nombre de réformes du système de réglementation.

Nous invitons tous ceux qui partagent tout ou partie de nos constats et de nos propositions à diffuser largement ce rapport et à nous rejoindre pour créer un groupe élargi ayant vocation à soutenir la mise en place de ces réformes appelées de nos vœux.

---

<sup>109</sup> Voir « Sous-estimation systématique des temps d'écriture » in Partie 1.

## **Annexe 1.**

*Texte prononcé par Pascale Ferran aux César 2007.*

« Nous sommes nombreux dans cette salle à être comédien, technicien ou réalisateur de cinéma. C'est l'alliance de nos forces, de nos talents et de nos singularités qui fabrique chaque film que produit le cinéma français.

Par ailleurs, nous avons un statut commun : nous sommes intermittents du spectacle.

Certains d'entre nous sont indemnisés, d'autres non ; soit parce qu'ils n'ont pas travaillé suffisamment d'heures, soit, à l'inverse, parce que leurs salaires sont trop élevés pour être indemnisés dans les périodes non-travaillées.

C'est un statut unique au monde. Pendant longtemps, il était remarquable parce qu'il réussissait, tout en prenant en compte la spécificité de nos métiers, à atténuer un peu la très grande disparité de revenus dans les milieux artistiques. C'était alors un système mutualisé. Il produisait une forme très concrète de solidarité entre les différents acteurs de la chaîne de fabrication d'un film, et aussi entre les générations. Depuis des années, le MEDEF s'acharne à mettre à mal ce statut, en s'attaquant par tous les moyens possibles à la philosophie qui a présidé à sa fondation.

Aujourd'hui, il y est presque arrivé. De réformes en nouveaux protocoles, il est arrivé à transformer un système mutualisé en système capitalisé. Et cela change tout. Cela veut dire, par exemple, que le montant des indemnités n'est plus calculé sur la base de la fonction de son bénéficiaire mais exclusivement sur le montant de son salaire. Et plus ce salaire est haut, plus haut sera le montant de ses indemnités.

Et on en arrive à une absurdité complète du système où, sous couvert de résorber un déficit, on exclut les plus pauvres pour mieux indemniser les plus riches.

Or, au même moment exactement, à un autre bout de la chaîne de fabrication des films, d'autres causes produisent les mêmes effets. Je veux parler du système de financement des films qui aboutit d'un côté à des films de plus en plus riches et de l'autre à des films extrêmement pauvres.

Cette fracture est récente dans l'histoire du cinéma français.

Jusqu'à il n'y a pas si longtemps, ce qu'on appelait les films « du milieu » – justement parce qu'ils n'étaient ni très riches ni très pauvres – étaient même une sorte de marque de fabrique de ce que le cinéma français produisait de meilleur.

Leurs auteurs – de Renoir à François Truffaut, de Jacques Becker à Alain Resnais – avaient la plus haute opinion des spectateurs à qui ils s'adressaient et la plus grande ambition pour l'art cinématographique. Ils avaient aussi, bon an mal an, les moyens financiers de leurs ambitions.

Or, ce sont ces films-là que le système de financement actuel, et en premier lieu les chaînes de télévision, s'emploient très méthodiquement à faire disparaître.

En assimilant les films à vocation artistique aux films pauvres et les films de divertissement aux films riches, en cloisonnant les deux catégories, en rendant quasi impossible pour un cinéaste d'aujourd'hui le passage d'une catégorie à une autre, le système actuel trahit l'héritage des plus grands cinéastes français. Et leur volonté acharnée de ne jamais dissocier création cinématographique, point de vue personnel

et adresse au plus grand nombre. Ce faisant, il défait, maille après maille, le goût des spectateurs ; alors même que, pendant des décennies, le public français était considéré comme le plus curieux, le plus exigeant, le plus cinéphile du monde.

Ici comme ailleurs, la violence économique commence par tirer vers le bas le goût du public puis cherche à nous opposer. Elle n'est pas loin d'y arriver.

Les deux systèmes de solidarité - entre les films eux-mêmes et entre ceux qui les font -, ces deux systèmes qui faisaient tenir ensemble le cinéma français sont au bord de la rupture.

Alors peut-être est-il temps de nous réveiller.

Peut-être est-il temps de nous dire que notre amour individuel pour le cinéma, aussi puissant soit-il, n'y suffira pas.

Peut-être est-il temps de se battre, très méthodiquement nous aussi, pour refonder des systèmes de solidarité mis à mal et restaurer les conditions de production et de distribution de films qui, tout en donnant à voir la complexité du monde, allient ambition artistique et plaisir du spectacle.

Nous n'y arriverons pas, bien sûr, sans une forme de volonté politique d'où qu'elle vienne. Or, sur de tels sujets, force nous est de constater que celle-ci est désespérément muette.

Mais rassurons-nous. Il reste 55 jours aux candidats à l'élection présidentielle pour oser prononcer le mot culture. »

## **Annexe 2.**

Liste des projets de fiction ayant obtenu l'Avance sur recettes avant réalisation en 2007 (deuxième collège) :

**SOIT JE MEURS, SOIT JE VAIS MIEUX**, Laurence Ferreira Barbosa - Alma Films (Paulo Branco) - 2,4 M€

**LADY JANE**, Robert Guédiguian - Agat Films (Robert Guédiguian) - 3,7 M€

**LEA**, Bouli Lanners - Lazennec et Associés (Jérôme Vidal) - 2,2 M€

**NOT BEFORE AND NOT AFTER**, Sharunas Bartas - Lazennec et Associés (Grégoire Debailly) - 1,8 M€

**KHAMSA**, Karim Dridi - 2,5 M€

**UN CONTE DE NOEL**, Arnaud Desplechin - Why Not Productions (Pascal Caucheteux) - 5,3 M€

**RUMBA**, Abel, Gordon, Romy - MK2 (Marin Karmitz) - 2 M€

**LOUISE MICHEL**, Benoît Delepine et Gustave Kervern - MNP Entreprise

**ENTRE LES MURS**, Laurent Cantet - Haut et court (Carole Scotta) - 2,4 M€

**L'ARBRE ET LA FORET**, O. Ducastel et J. Martineau - Maia Films (Gilles Sandoz) - 2,8 M€

**DE LA GUERRE**, B. Bonello - Les films du lendemain (Kristina Larsen) - 2,8 M€

**LES NUITS DE SISTER WELSH**, Jean-Claude Janer - Arturo Mio (Caroline Roussel) - 2,5 M€

**L'OCCUPATION**, P. Trividic et PM. Bernard - Agat Films (Patrick Sobelman) - 4 M€

**AIDE-TOI ET LE CIEL T'AIDERA**, François Dupeyron - ARP Sélection.

**LE SILENCE DE LORNA**, J.P. et L. Dardenne - Archipel 35 (Denis Freyd) - 4 M€

**FILS DU VENT**, Tony Gatlif - Princes Films (Tony Gatlif) - 4 M€

**VERSAILLES RIVE DROITE**, Bruno Podalydès - Why Not Productions (Pascal Caucheteux) - 6 M€

**LE ROI DE L'EVASION**, Alain Guiraudie - Les Films du Worso (Sylvie Pialat) - 2,2 M€

**KABBALE**, Charles Najman - Lambart Production (David Gauquié) - 3,8 M€

**YUKI & NINA**, N. Suwa et H. Girardot - Comme des Cinémas (Masa Sawada) - 2 M€

**HADEWIJCH**, Bruno Dumont - 3B Productions (Jean Brehat) - 3,5 M€

**VIVE LA FRANCE**, Christian Philibert.

**L'INCIDENT**, Alain Resnais - F Comme Film (Jean-Louis Livi) - 11,1 M€

**NUIT DE CHIEN**, Werner Schroeter - Alma Films (Paulo Branco) - 3,5 M€



## Annexe 3.

### Tarifs des films-annonces dans les salles.

Deux régies publicitaires encadrent principalement les films-annonces payants dans les salles, en plus de la régie directe de MK2 pour ses écrans.

#### **Passage de bandes-annonces dans la page de publicité :**

Les offres sont sensiblement les mêmes, Screenvision opérant pour le compte d'UGC et CGR, et Mediavision pour Europalaces, MK2 et Kinépolis, ainsi que pour le compte de certains exploitants indépendants. Elles sont proposées à la semaine ou à la quinzaine, sur un parc national de salles, variables en fonction de la durée du film-annonce (de 30 à 120 secondes), du nombre d'écrans concernés (d'une trentaine d'écrans MK2 à plus de 600 dans toute la France), de la situation de l'écran (salle principale ou non) et du nombre de copies (sorties de films sur plus de 200 copies ou non). Le passage d'un film-annonce de 90 secondes peut donc coûter au distributeur 25.000€ à 125.000€ par semaine, sur 300 à 600 écrans.

Screenvision intègre le film-annonce dans la page publicitaire, pour un prix de 28.000€ par semaine pour un spot de 30 secondes hors salle principale et sur 330 écrans, à 115.000€ par semaine pour un spot de 120 secondes sur plus de 500 écrans.

Médiavision propose une offre standard pour le compte d'Europalaces, Kinépolis, MK2 et d'autres exploitants indépendants, dans la page publicitaire, sur près de 700 écrans, pour 60.000€ la semaine pour un spot de 30 secondes, à 145.000€ pour deux semaines sur 90 secondes. Une offre Ecrans Haut de gamme est réservée aux films sortant sur moins de 200 copies, auprès d'Europalaces et MK2, de 40.000€ à 65.000€ la semaine, pour près de 400 écrans.

#### **Hors page de publicité, dans le noir, avant le film :**

Les films-annonces sont également **payants hors page de publicité**, généralement collés au film, dans le noir, lorsque l'attention du spectateur est la plus grande.

Screenvision propose chez CGR, un passage dans le noir, après la bande publicitaire, pour 65.000€ les deux semaines sur 360 écrans.

Médiavision gère les formules pour Europalaces, hors page de publicité :

- La *Gold* (bande-annonce placée juste avant le film, dans le noir) : 600 écrans, de 110.000 à 160.000€ pour deux semaines.
- La *Silver* (avant la *Gold*, dans le noir) : 430 écrans, de 65.000€ à 95.000€ pour deux semaines, réservée aux films sortant sur moins de 200 copies, prétendant au label Art et Essai.

Enfin, MK2 possède sa propre régie pour les films-annonces avant le film, hors page de publicité, à l'image des écrans Europalaces ou CGR:

- *Bleu* : dans le noir, collé au film, dans toutes les salles MK2, de 15.000 à 30.000€ pour deux semaines
- *Blanc* : dans le noir, avant la formule Bleu, dans certaines salles MK2, de 9.000 à 21.000€ pour deux semaines
- *Rouge* : dans le noir, avant la formule Blanc, dans des salles MK2 plus pointues, de 6.000 à 12.000€ pour deux semaines.

