IMCA Pour la DG EAC, Unité C1
Etude n° DG EAC/34/01
Identification et évaluation des flux économiques et financiers du cinéma en Europe et comparaison avec le modèle américain

Avertissement

La Commission européenne
Direction Générale Education et Culture

Ni la Commission des Communautés Européennes, ni quiconque agissant sous la responsabilité de celle-ci ne peut être tenu responsable de l'utilisation qui pourrait être faite du présent rapport.

Les points de vue exprimés dans ce rapport sont ceux des auteurs. Ce rapport ne reflète pas nécessairement la position de la Commission et la Commission ne peut être tenue pour responsable de l'exactitude des informations présentées.

Reproduction autorisée avec mention obligatoire de la source.

IMCA 2002 – *Chef de mission*, Alain Modot, *expert production* : Eliane Stutterheim, *expert distribution* : Antoinette d'Esclaibes, *coordinateur* : Julien Tricard, *chargée d'études* : Nadia Tiourtite, *stagiaires* : Nicolas Marouzé et Thibaud Dussol. Pour les films américains : Ilann Girard, *consultant* et François Sylvain, *stagiaire*. *Technicien base de données* : Mohamed Sameh. Les consultants par pays figurent dans les remerciements, en annexe…

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT 6

Le cinéma européen, un enjeu culturel, économique, politique et commercial 6

La problématique de la Commission 7

1. METHODOLOGIE ET ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES 9

1.1. Données nécessaires à l'évaluation de la rentabilité des films 9

1.2. Données disponibles 9

1.3. Les limites de l'étude 11

1.3.1. La faible disponibilité des interlocuteurs 11

1.3.2. La sincérité relative des données 11

1.3.3. Le besoin de comparaison dans le temps 13

1.3.4. Les méthodes et les limites de l'extrapolation 13

1.3.4.1. La méthode des recettes nettes futures 14

1.3.4.2. La méthode dite des trois ventes 14

1.3.4.3. La méthode dite du prix de marché 14

1.3.4.4. La problématique de l'extrapolation des données 15

1.4. L'information internationale et la transparence 16

1.5. Sur-représentations et sous-représentations dans l'échantillon de films 16
1.6. Actualité des conclusions et impact sur les recommandations 16
1.7. Valeurs monétaires 17
1.8. Questions comptables 18
1.9. Les sources utilisées 18
1.10. La technique d'entretien 19
1.11. Définitions 19
1.11.1. Définition de l'œuvre européenne 19
1.11.2. Définition du film européen national/non national, selon Média 20
1.11.3. Définition d'une œuvre nationale (selon les autorités nationales) 20
1.11.4. Définition d'un long-métrage 21
1.11.5. Définition du producteur 22
1.11.6. Définition du producteur indépendant 23
1.11.7. Définition du distributeur 24
1.11.8. Définition du mandataire de ventes 25
1.12. Les fiches films 25
1.12.1. Méthodologie de conception des fiches film 25
1.12.2. Rentabilité des films et rentabilité de la chaîne des partenaires 27
2. LA MATRICE DES MARCHES ET DES PAYS ***28***
2.1. Méthodologie 28
2.1.1. Statistiques nationales 29
2.1.2. Données générales sur la taille du secteur cinématographique 29
2.1.3. Télévision et Internet 29
2.1.4. Vidéo et DVD 29
2.1.5. Sources 29
2.1.6. Problèmes méthodologiques 30
2.2. Les régulations spécifiques à l'industrie du cinéma dans les différents pays 30
2.2.1. Les obligations de diffusion 31
2.2.2. Les obligations de production 32
2.2.3. Les accords de coproduction 32
2.2.4. Les mécanismes de soutien public 33
2.2.5. La fiscalité 35
2.2.6. Les autres mécanismes financiers et bancaires 36
2.3. Fondement et complémentarité des aides 36
2.4. Montant des aides par année 37
2.5. Marché européen ou Europe des marchés ? 40

2.5.1. La demande de cinéma dans les différents pays 40
2.5.2. La structuration de l'offre 43
2.5.3. L'offre de films 44
2.5.4. Quelle conclusion en tirer pour l'Europe ? 53

3. L'ANALYSE DES FLUX FINANCIERS DE L'ÉCHANTILLON DE FILMS 54

3.1. Les différents types de films, la diversité des situations 54

3.2. Taille de l'échantillon 54
3.2.1. L'échantillon proposé 54
3.2.2. La méthodologie appliquée pour la collecte des données 56
3.2.2.1. Les sources 56
3.2.2.2. Les fiches Films : caractérisation du fonctionnement du secteur 56
3.2.3. L'échantillon final 59

3.3. Analyse des budgets et des structures de financement 60
3.3.1. Analyse des budgets des films américains 60
3.3.2. Peut-on déterminer un lien entre budgets des films et box office ? 61
3.3.3. Ventilation des budgets 61
3.3.4. Analyse des structures de financement 62
3.3.4.1. Dans les pays de l'Union européenne 62
3.3.4.2. Le cas spécifique des pays d'Europe centrale et orientale 65
3.3.4.3. Le rôle des MG dans le financement et l'exploitation des films 66
3.3.4.4. Le rôle des coproductions internationales 68
3.3.4.5. Les logiques de coproduction 69
3.3.5. Les sources privées de financement 73
3.3.6. Les sources publiques nationales de financement 73
3.3.7. Sources publiques européennes de financement (Eurimages) 74
3.3.7.1. Du point de vue de la distribution 74
3.3.7.2. Du point de vue des mandataires de vente 74
3.3.7.3. La spécificité de la structure de financement américaine. 75

3.4. Analyse des recettes des films de l'échantillon 77
3.4.1. Analyse de la structure des recettes 77
3.4.2. Impact positif de la circulation des films sur la ventilation des recettes 79
3.4.3. Les films américains s'exportent mieux que les films européens. 81
3.4.4. Les budgets élevés s'exportent plus facilement 82
3.4.5. Média 2 a eu un effet globalement positif sur les films de l'échantillon 84

3.4.6. Les films des PECO ont du mal à s'exporter 85

3.5. Analyse de la rentabilité 88

3.5.1. Définitions de la rentabilité 88

3.5.2. Rentabilité : analyse empirique 89

3.5.3. Difficulté d'isoler un film dans la vie économique de l'entreprise 90

3.5.4. Le cinéma européen est-il rentable ? 91

3.5.4.1. Rentabilité et structure des budgets 91

3.5.4.2. Rentabilité et pays de production. 92

3.5.4.3. Rentabilité et zones de production 92

3.5.4.4. Le rôle de la salle dans la rentabilité du film 93

3.5.4.5. Rentabilité des films et pay TV 96

3.5.4.6. La rentabilité pour le producteur. 96

3.5.4.7. La rentabilité pour le distributeur national 97

3.5.4.8. La rentabilité des mandataires de ventes 100

3.5.4.9. La rentabilité pour les coproducteurs 102

3.5.4.10. La rentabilité des fonds publics investis 102

3.5.4.11. Rentabilité des films et délais de récupération 102

3.5.5. La rentabilité des films de l'Europe de l'est et orientale 104

3.5.5.1. Rentabilité au niveau national 107

3.5.5.2. Rentabilité au niveau européen 107

3.5.5.3. Mandataires de vente 107

3.5.6. La rentabilité des films américains 108

3.5.6.1. Les spécificités de l'exploitation des films américains. 108

3.5.6.2. La spécificité de l'allocation des revenus 112

3.5.6.3. Conclusion sur le marché américain 112

3.5.6.4. La présence d'un agent de vente renforce-t-elle la rentabilité ? 113

3.5.6.5. Le TOP 10/FLOP 10 115

- Les 10 films les moins rentables 115
- Les 10 films les plus rentables 116

3.5.6.6. La rentabilité film par film 117

3.5.6.7. La présence d'une aide à l'exportation dans les différents pays permet-elle de conclure à une meilleure rentabilité ? 117

3.5.6.8. La participation dans les festivals et récompenses 118

3.5.7. Les éléments de la martingale 118

3.5.8. Les fonds propres des sociétés et la rentabilité des films. 119

3.5.9. La diversification 119

3.5.10. L'exploitation tous droits et nouveaux supports 119

3.5.11. Les subventions : rapports entre subventions publiques et rentabilité apparente 120

3.5.12. L'internationalisation 120

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 122

4.1. Les constats 122
4.1.1. Les évolutions récentes du marché 122
4.1.2. Les conclusions sur les films 123
4.1.2.1. Une industrie de prototypes 123
4.1.2.2. Une menace pèse sur les films à moyen budget 123
4.1.2.3. Une couverture problématique des coûts de production 123
4.1.2.4. L'importance des coproductions 124
4.1.2.5. Des modes de financement nomades 124
4.1.2.6. Des interventions publiques fondamentales 124
4.1.3. Les conclusions sur les entreprises 125
4.1.3.1. Un capitalisme sans capitalistes 125
4.1.3.2. La dualité du marché 125
4.1.3.3. Le repli des diffuseurs/investisseurs 125
4.1.3.4. Le risque de disparition de ces entreprises de taille moyenne 126
4.1.3.5. La confrontation avec le marché 126
4.1.3.6. Exploitation des marchés de niches 126
4.1.3.7. Une (re)capitalisation du secteur 126
4.1.3.8. Des liens plus étroits entre les différents acteurs économiques dans le cadre de la production de films commerciaux 127

4.2. Bilan et recommandations quant aux pays de l'Europe de l'est et orientale 127
4.2.1. L'accession à l'Union Européenne 127
4.2.2. Que faire au niveau de la production ? 127
4.2.3. Circulation et commercialisation 128
4.2.4. Nécessité de la promotion 128
4.2.5. Comment améliorer la circulation du cinéma des pays de l'Europe centrale et orientale ? 128

4.3. Recommandations et préconisations concernant les pays de l'UE et de l'EEE 129
4.3.1. Mesures législatives 131
4.3.2. Mesures sectorielles 131
4.3.3. Mesures destinées aux entreprises 132

4.4. Conclusion 132

AVERTISSEMENT

Le cinéma européen, un enjeu culturel, économique, politique et commercial

Le 27 septembre 2001, la Commission européenne, sur proposition de Viviane Reding, Commissaire en charge de la Culture et de l'Audiovisuel, en accord avec Mario Monti, Commissaire en charge de la politique de la Concurrence, a adopté une communication sur l'avenir de l'industrie cinématographique et audiovisuelle en Europe (COM (2001) 534 final), concernant certains aspects juridiques liés aux œuvres cinématographiques et autres œuvres audiovisuelles.

Cette communication aborde un certain nombre de questions clefs concernant l'avenir du cinéma considéré comme un secteur clef par son importance culturelle et son potentiel de création de richesses et d'emplois.

Ce travail de réflexion, largement nourri par l'échange et la consultation avec les milieux professionnels concernés, trace en premier lieu un cadre politique et institutionnel, qui donne au cinéma toute son importance dans le développement de la démocratie, de la diversité culturelle, du multilinguisme, mais également dans la formation de l'identité culturelle européenne. Il dresse également un constat des forces et faiblesses de l'industrie européenne du cinéma et organise la réflexion entre les Etats membres, la Commission et les professionnels.

Le cadre juridique de la Directive Télévision sans Frontières fixe un certain nombre d'objectifs d'intérêt public, laissant dans la subsidiarité la compétence aux niveaux nationaux, régionaux ou locaux, d'organiser des soutiens appropriés aux entreprises du secteur.

La problématique de la Commission

Dans le cadre du travail fixé par cette communication, plusieurs études sont actuellement engagées pour approfondir la réflexion collective en vue d'une éventuelle révision de la directive TVSF, mais également pour faire disparaître les handicaps et obstacles potentiels à la circulation et à l'exploitation des œuvres audiovisuelles et cinématographiques.
Le Conseil se félicite dans la résolution du 21 janvier 2002[1] de l'intention de la Commission de mener une étude sur l'identification et l'évaluation des flux financiers au sein de l'industrie cinématographique européenne afin d'évaluer les facteurs clefs déterminant les caractéristiques économiques de l'industrie.
Dans cette perspective, la Commission européenne (DG EAC, Unité C1) a chargé IMCA de conduire une étude empirique reposant sur l'identification et l'évaluation des flux financiers dans l'industrie européenne du cinéma, étude basée sur l'analyse des données financières d'un nombre important de films commercialisés et distribués entre 1996 et 2000.

La couverture géographique de cette étude correspond aux pays membres de l'Union européenne, aux pays membres de l'Espace économique européen non membres de l'Union européenne et aux pays en voie d'accession. Un échantillon de films américains doit également être constitué et étudié afin de pouvoir tirer des conclusions et énoncer des recommandations, à partir des éléments de comparaison utiles au secteur européen.

Cette étude doit en particulier donner à la Commission des clefs d'analyse sur les flux économiques et financiers qui sous-tendent l'industrie du cinéma aux différentes phases de la vie des projets (pré-production, développement, production, postproduction mais également promotion, exportation et distribution). Elle doit également décrire les corrélations éventuelles entre la structure des financements, la répartition des recettes et les résultats des films.

L'approche méthodologique préconisée par la Commission est une approche empirique. Les consultants doivent approcher le cœur de l'information financière des sociétés. L'étude constitue une approche originale et novatrice du secteur et devrait donner à la Commission, au Parlement et au Conseil une vision pragmatique de la production et de l'exploitation des œuvres cinématographiques sur les différents supports, sur les différents marchés et au cours des différentes phases de la vie de ce produit spécifique qu'est le film de cinéma.

[1] (2002/C 32/04)

L'analyse film par film sera précédée d'une analyse sectorielle européenne des marchés du cinéma et des spécificités (analyse macro-économique, réglementation, présences d'acteurs spécifiques, nature des tendances de la consommation, mécanismes nationaux et régionaux de soutiens, incitations fiscales etc.). Cette matrice d'analyse des marchés doit permettre de comprendre si la production nationale d'un pays est induite par les caractéristiques de son marché, ou si elle obéit à une logique différente.

L'étude ambitionne d'identifier et d'évaluer certains des facteurs économiques clés qui caractérisent l'industrie du cinéma.
Elle vise à repérer et à analyser les forces et les faiblesses des différentes phases de la vie d'un film, depuis sa conception (scénario), sa mise en chantier (pré-production) à sa commercialisation dans les salles, puis sur les différents supports d'exploitation et de diffusion, dans tous les pays étudiés.

Pour ce faire, cette étude se décomposera en quatre chapitres :

Chapitre 1 – La méthodologie et l'analyse des pratiques professionnelles

Chapitre 2 – Les caractéristiques des marchés du cinéma dans les différents pays de l'étude

Chapitre 3 – La détermination d'un échantillon représentatif de la production européenne, auquel sera ajouté un petit échantillon de la production américaine distribuée en Europe, qui servira de point de comparaison. L'analyse des corrélations observées au sein de cet échantillon pour la vie des produits, des faiblesses et des obstacles pour la vie des films

Chapitre 4 – Les conclusions appropriées et la formulation éventuelle de recommandations à la Commission à l'appui des trois points précédents

Pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés par la Commission, cette étude abordera dans une première partie l'ensemble des questions épistémologiques et méthodologiques liées à la spécificité de l'objet étudié, pour analyser dans une deuxième partie, d'un point de vue macro-économique, les grandes caractéristiques des marchés cinématographiques de la zone étudiée, afin de vérifier s'il existe des corrélations entre ces marchés et la production cinématographique du pays, avant d'aborder dans une troisième partie l'analyse des films du point de vue économique et financier à partir de l'échantillon représentatif de la production européenne. Enfin, dans une dernière partie, les principales conclusions de cette recherche seront présentées, suivies d'un certain nombre de recommandations à la Commission.

1. METHODOLOGIE ET ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

L'approche méthodologique adoptée pour cette recherche doit intégrer plusieurs niveaux d'information (en particulier sur certains flux financiers) qui, par ailleurs, font l'objet de travaux complémentaires lancés récemment par la Commission (box office de la vidéo et du DVD pour la mise en place du soutien à l'édition dans le cadre du programme Média +, examen des systèmes de soutien nationaux et locaux, définition de l'œuvre européenne, du producteur indépendant, de l'œuvre indépendante) et dont les résultats ne sont pas encore connus et publiés.

L'approche film par film implique que soient collectées des informations qui ne sont, en général, publiées nulle part, sauf pour quelques unes d'entre elles qui sont accessibles en ligne sur un certain nombre de sites (référencés en annexes), comme le box-office européen des films. D'autres enfin comme les budgets de production pour les demandes de soutien au fond Eurimages du Conseil de l'Europe, les plans de financement officiels pour l'agrément auprès du ministère de la Culture en France (Centre national de la cinématographie) ou le ministère de la Culture en Italie (Fondo di Garanzia) peuvent être obtenues auprès de ces organismes mais seulement après accord des producteurs.

1.1. Données nécessaires à l'évaluation de la rentabilité des films

Les données, qui ont été systématiquement demandées à de nombreux professionnels du cinéma dans les pays de l'étude, sont :

- Les coûts de production
- La répartition des financements, y compris les apports en participation
- Les remontées de recettes par support
- La répartition des recettes entre ayants droit
- Les résultats des co-producteurs, des distributeurs et des mandataires de ventes internationales

1.2. Données disponibles

Un travail en profondeur sur la base statistique de l'Observatoire européen de l'audiovisuel fait apparaître l'insuffisance (par rapport aux besoins de cette étude) des données chiffrées disponibles en Europe, en dehors des grands

agrégats (nombre d'entrées en salles, balance import/export entre l'Europe et le reste du monde).

Concernant les budgets de production, les plans de financement, l'état des recettes par support, par année ou par territoire, le déficit d'information publique est important. La seule méthodologie possible pour collecter ces données, est donc l'entretien et le questionnaire auprès des professionnels. La réussite de cette méthodologie repose d'une part sur la bonne volonté de leurs détenteurs, à savoir les producteurs, distributeurs et mandataires de ventes internationales, et d'autre part sur la possibilité de croiser ces informations avec les sources publiques existantes et des experts du secteur. Il est seulement possible de croiser ces informations et de les vérifier auprès de quelques institutions spécifiques qui créent des obligations d'information pour les attributaires de soutiens publics, comme pour les films aidés par l'avance sur recettes en France ou les films aidés par Média 2 pour la distribution. Mais cette méthode de vérification n'est pas généralisable, sauf à travailler sur un échantillon non représentatif de la production européenne qui serait composé à 100% de films aidés par Media 2 (qui ne soutient qu'environ 7 % des films produits en Europe et qui n'a connaissance que des recettes salles sur la première année d'exploitation des films), et de films français ayant obtenu l'avance sur recettes, films qui eux-mêmes ne sont pas représentatifs de la production française (30% du total de la production nationale) et bien entendu, encore moins de la production européenne.

Force est, en effet, de constater l'insuffisance ou l'inadéquation des outils statistiques nationaux portant sur l'industrie du cinéma dans la quasi-totalité des pays, hors quelques cas exceptionnels, comme celui du CNC en France, et ce uniquement pour quelques films spécifiquement aidés dans le cadre d'un soutien spécifique (l'avance sur recettes) et pour la protection de la chaîne des droits par le Registre Public de la Cinématographie, administré par le ministère de la Culture et de la Communication.

La seule indication européenne disponible, est le nombre d'entrées salles pour 28 pays d'Europe, recensé sur la base de données Lumière de l'Observatoire européen de l'audiovisuel. Sur le marché américain, les seules données financières en ligne sont également celles relatives au box office.

Enfin, il n'y a pas de données statistiques ou individuelles en ligne (entreprises ou par titres) sur la vidéo ou sur les ventes télévision.

1.3.Les limites de l'étude

1.3.1. La faible disponibilité des interlocuteurs

Un grand nombre de petites structures sont assez proches de ce que l'on peut considérer comme le niveau primaire d'organisation, et peuvent rencontrer de réelles difficultés à exhumer de leurs archives des données datant d'il y a trois ans ou plus.

D'autres structures de production sont la plupart du temps liées physiquement (on pourrait dire sans mépris « charnellement ») au produit unique en préparation ou en production, et n'ont pas les ressources humaines nécessaires pour gérer la recherche de données.

En conséquence, la structure des entreprises les prépare mal, bien souvent pour des raisons techniques, à collaborer à ce type d'étude qui demande un nombre important et précis de données. Souvent, les petites entreprises sont centrées sur leurs productions du moment ou la préparation d'un grand festival. Ces entrepreneurs sont, paradoxalement, peu familiarisés avec la gestion de l'entreprise[2] (archivage, suivi et classement, relations avec les vendeurs, mise à jour de la valeur patrimoniale centrale que constitue le catalogue de droits). L'archivage des données sur les films, d'ailleurs, s'est souvent révélé être un frein à la collecte des données, dans la mesure où les archives n'étaient pas à la disposition de nos interlocuteurs. Enfin, pour certains, l'absence du suivi des droits et des recettes, ou l'incapacité de les connaître en temps réel, est une menace pour l'entreprise car c'est sa valeur qui est alors manifestement sur (ou sous) évaluée et ses perspectives de chiffre d'affaires qui sont menacées.

1.3.2. La sincérité relative des données

Le secteur est peu habitué à la transparence. C'est la première constatation qui s'impose aux consultants qui abordent la question de la collecte de données financières. Plusieurs explications sont possibles.

L'explication la plus évidente est la suivante : les dossiers déposés pour des demandes de subventions sollicitent des sommes qui sont des pourcentages des budgets globaux, ce qui entraîne mécaniquement une majoration des coûts et une majoration des apports. Il serait nécessaire de vérifier par audit les comptes

[2] A ce titre, il nous paraît important de souligner que le programme Média contient un volet formation, dont certaines sont consacrées à la gestion et au management des entreprises audiovisuelles. (http://europa.eu.int/comm/avpolicy/media/pdffiles/formcat02.pdf)

des entreprises (exemple des chiffres d'Eurimages ou du Centre national de la Cinématographie).

En outre, l'obligation contractuelle de rembourser les investisseurs en co-production provoque naturellement des réticences à divulguer des données sur les recettes, a fortiori lorsque ces dernières sont nombreuses et que l'investissement s'avère rentable.

Les sociétés n'ont, par ailleurs, aucune obligation de fournir leurs chiffres, en dehors de quelques obligations spécifiques liées à des demandes de subvention auprès d'organismes publics, comme Media 2 ou l'avance sur recettes en France.

Pour toutes ces raisons, les chiffres officiels sont rarement les chiffres réels. L'écart entre un budget de production et le coût réel de fabrication du film peut osciller entre 5 et 25% en moyenne selon les pays et selon les films.

Dans certains cas, certes moins fréquents, les auteurs de cette recherche peuvent penser que des budgets sont présentés avec un taux d'erreur (!) de 100%. L'impossibilité pour les consultants, non pas d'obtenir la comptabilité réelle des entreprises ou simplement le coût précis du film, c'est-à-dire celui des décaissements réels et des frais généraux relatifs au film en production (*strike price*), mais de pouvoir vérifier la véracité de ces informations, rend problématique l'analyse des résultats, car il faut constamment relativiser les notions de marge, de point d'équilibre et de pertes financières.

Cette opacité, organisée ou non, n'est pas opposée uniquement aux consultants mandatés par la Commission européenne mais, semble-t-il, souvent aux partenaires d'un film, qu'il s'agisse de banquiers, d'institutions publiques, voire d'un co-producteur ou d'autres partenaires financiers.

Tour à tour victimes ou bénéficiaires de cette absence de transparence, les producteurs dans leur ensemble, mais aussi tous les acteurs du système sont globalement perdants, car le temps et les coûts liés à la recherche de l'information financière sincère et, peut être, l'évaporation hors circuit d'une partie des flux financiers concernés représentent des sommes importantes qui pourraient être réinvesties dans l'écriture, le développement, les campagnes de marketing, la formation des cadres ou dans le reversement aux ayants droit comme le prévoient nombre de contrats avec les talents, après que le film ait été amorti et que le producteur ait récupéré sa mise.

1.3.3. Le besoin de comparaison dans le temps

Comparer entre eux des films de pays de tailles différentes pose, nous le verrons, un certain nombre de difficultés. Mais le problème principal reste celui de la comparaison dans le temps. En effet, entre un film produit en 1996 et exploité depuis 5 ans, et un film produit en 2000, qui n'a connu qu'une année d'exploitation, se pose un problème méthodologique de comparaison. Pour pouvoir comparer les films entre eux, il était demandé d'extrapoler les recettes afin d'avoir des analyses sur des périodes comparables. Cette approche pose problème, en particulier parce qu'il est impossible de prévoir qu'une œuvre rencontrera le succès. Demander de résoudre la question des recettes potentielles d'un film n'est pas une science exacte et l'équipe ne pouvait répondre de manière satisfaisante à cette question.

Nous présentons ci-après les méthodes les plus fréquemment utilisées dans la valorisation des catalogues de droits audiovisuels et films afin d'illustrer nos choix.

1.3.4. Les méthodes et les limites de l'extrapolation

La durée d'exploitation des films, peut être relativement longue : 5 ou 7 ans, parfois plus. En effet, on observe que les films peuvent avoir plusieurs cycles de vie. Cette chronologie, que l'article 7 de la directive TVSF renvoie aux accords avec les professionnels, se présente comme la succession des fenêtres d'exploitation : salles, sortie vidéo ou DVD, VOD *Video on Demand* (paiement à la séance), Pay TV, seconde fenêtre de Pay Tv, Free TV, seconde fenêtre de free TV.
La diffusion sur Internet et sur d'autres modes est inexistante dans notre échantillon.

Premier cycle de vie économique du film : ce cycle "primaire" dure environ trois ans après la sortie du film (cycle usuel de la chronologie des médias).

Second cycle de vie économique du film : le cycle suivant renforce la rentabilité du film ou limite les pertes par des rentrées supplémentaires dues à des achats de chaînes du câble ou du satellite et, depuis environ deux ans, par des sorties DVD.

Cette seconde, voire troisième, vie des films est bien connue des analystes des valorisations de catalogues de films et des acheteurs de catalogues.

Les trois méthodes d'évaluation de la valeur des droits sont :

1.3.4.1. La méthode des recettes nettes futures

Cette méthode consiste essentiellement à retenir une durée de vie égale à trois fois la durée moyenne des cycles de ventes, uniquement sur la partie des droits dont il est raisonnable de penser qu'ils auront une valeur commerciale perpétuelle. Cela revient à évaluer une rente quasi-perpétuelle de revenus décroissants. Cette méthode pose un problème essentiel qui est celui de la fiabilité de la prévision de ventes (le produit sera t-il vendu ? à quel prix ? à quel moment ?).

Dans le cadre de cette étude, il nous a paru délicat d'appliquer ce modèle de valorisation en tenant compte de variables aussi diverses que :

- le prix de cession des droits par type de produit (comédie, policier, blockbuster européen), et l'évolution de celui-ci sur la période concernée
- les capacités d'absorption du marché, très faibles pour les produits européens[3]
- les taux d'actualisation et d'inflation

1.3.4.2. La méthode dite des trois ventes

Cette méthode se base sur trois séries de cessions successives des droits de diffusion espacées chacune par une durée de 5 ans. Il s'agit d'une approche qui ne peut fonctionner que pour certains types de films, car elle présuppose que tous les produits ont la même durée de vie et que le marché ne connaît pas de fluctuation.

1.3.4.3. La méthode dite du prix de marché

Il s'agit de l'approche la plus réaliste, car elle consiste à calculer la valeur moyenne d'un droit en fonction des transactions réalisées, puis de réaliser des projections. Il s'agit aussi de la plus difficile, car elle se heurte à l'opacité des transactions sur le marché.

[3] Dans les phases de retournement du marché, les diffuseurs adoptent une politique d'achats très restrictive. La faible capacité d'absorption de films par les chaînes rend alors problématique cet aspect de la technique de valorisation dans la mesure ou les grilles se ferment à beaucoup de films européens, et en particulier aux films d'auteurs et aux films les plus atypiques au profit des comédies et des films américains.

Ce bref tour d'horizon des méthodes d'évaluation des catalogues nous amène à poser une question qui s'est imposée comme fondamentale dans le cadre du traitement des données des films postérieurs à 1998/99 : peut-on réaliser des extrapolations fiables quant à l'avenir commercial des films qui ne sont pas encore arrivés au bout de leur premier cycle de vie ?

1.3.4.4. La problématique de l'extrapolation des données

a. L'extrapolation nécessaire

Les droits d'une grande partie des films de l'échantillon étudié sont encore exploités aujourd'hui, ce qui implique que leur analyse est soumise aux aléas liés à l'extrapolation. L'analyse de la rentabilité d'un film de 1996 sera forcement plus précise et plus complète que celle d'un film de 2000, pour les raisons exposées ci dessus. En d'autres termes, pour pouvoir comparer la rentabilité de deux films, à coût de fabrication et de commercialisation identiques, dont l'un est exploité depuis deux ans, et l'autre depuis six ans, il faut pouvoir anticiper sur les recettes futures du film le plus récent.

b. L'extrapolation impossible

Or, l'extrapolation des données est rendue délicate, voire quasi-impossible, quand on raisonne sur les films eux-mêmes. Pour cela, il manque en effet à cette approche, qui est d'une part globale, parce qu'elle se penche sur le marché, à savoir les différents systèmes de production, de financement, de soutien public, et d'autre part spécifique, parce qu'elle se penche sur le produit film, un aspect intermédiaire nécessaire, à savoir une approche des catalogues. En effet, raisonner sur une série d'œuvres isolées revient :

- à ignorer les incertitudes du marché audiovisuel, dans lequel les acteurs/acheteurs voient leur pouvoir d'achat et leur volonté à investir dans l'achat de droits cinématographiques diminuer
- à oublier la nature prototypique des œuvres cinématographiques, qui fait de chaque film un cas particulier
- à négliger les rapports de force ou de synergie (appartenance à un même groupe audiovisuel ou financier) entre les détenteurs de catalogues et les diffuseurs, qui fausse le jeu de la concurrence et la transparence des transactions

c. La méthodologie adoptée

Le biais méthodologique adopté pour contourner ce double obstacle (données non identiques, méthodes d'extrapolation inadaptées) a consisté, chaque fois que cela était nécessaire pour préserver la cohérence des résultats, à regrouper et à analyser les films d'une même année. Il nous est également arrivé de comparer

des films lorsque ces derniers avaient tous complété ou presque complété leur premier cycle de vie (entre 3 et 5 ans d'exploitation des droits), car ils ont alors réalisé entre 60 et 80% de leurs recettes.

1.4. L'information internationale et la transparence

Il n'y a pas, dans la plupart des cas, d'information disponible sur les retours financiers au-delà des minima garantis (MG) versés par les distributeurs et les mandataires de vente (*sales agents*). Seule l'information relative aux films qui ont des *collecting agents*[4] est fiable et complète. Dans les autres cas, l'information fournie au producteur, ou par le producteur est rarement suffisante.

1.5. Sur-représentations et sous-représentations dans l'échantillon de films

Certains pays de l'étude ont une production peu importante. Soit cette production était réellement insuffisante pour que l'approche soit statistiquement significative, et dans ce cas, aucun film de ce pays n'a été retenu. Soit des films produits et commercialisés ont été sur-échantillonnés afin d'apparaître dans l'étude, avec les risques de biais inhérents à ce type de situation. Or, un seul film, voire deux, ne peuvent évidemment pas à eux seuls représenter l'ensemble de la production d'un pays. En revanche, ces films peuvent mettre en lumière certaines caractéristiques des modes de production nationaux.

1.6. Actualité des conclusions et impact sur les recommandations

Le fait d'étudier une période donnée dans un marché extrêmement mouvant nous a amené à relativiser la portée de certaines conclusions. Le travail se fait en effet sur un "instantané". L'évolution du marché des droits et du marché de la production est telle depuis la fin de la période considérée que la partie consacrée à l'analyse de l'échantillon ne peut que refléter la réalité des films à un moment donné. Or, notre travail réalisé en Europe depuis 6 mois auprès de plus de 180 entreprises, experts et institutions spécialisées, montre que le marché est en train de changer radicalement.

[4] Comme leur nom l'indique, les *collecting agents* gèrent les flux de recettes pour l'ensemble des partenaires du film. Le système offre à tous les ayants-droit une réelle transparence sur l'état des remontées de recettes et leur répartition. La généralisation de ce système constitue une des pistes de réflexion envisagées pour dynamiser le secteur.

Les conditions de marché qui changent (difficulté de financer les films et allongement du temps nécessaire pour réunir les financements, modification ou disparition des systèmes de financement[5]), mais également l'intégration verticale et la diminution du nombre de distributeurs, pour ne prendre que ces exemples, sont autant de facteurs clés d'appréciation et de mise en perspective d'une industrie en pleine (r)évolution.

L'embellie qu'ont connu les films européens en salles en 2001, avec des œuvres se classant en bonne position dans le top 20 des meilleures entrées de l'année[6], risque de ne pas durer : le marché est à nouveau en train de changer, et les préconisations qui seront faites seront nécessairement prudentes et modérées.
Si le cinéma retrouve une bonne place dans les pratiques culturelles des européens, toutes les cinématographies n'en profitent pas de la même façon.

Si l'étude nous a permis, en effet, de tirer un certain nombre d'enseignements sur le marché des films entre 1996 et 2000, les préconisations tirées de ce rapport s'inscrivent dans ce cycle et tiendront compte des réalités d'un marché qui a considérablement changé et continue de se transformer, en raison notamment :

- Des difficultés financières que connaissent les télévisions à péage et les chaînes thématiques dans toute l'Europe et des effets de cet état de fait sur le financement du cinéma
- De l'inflation du marché des droits
- De l'inflation des coûts de production
- Des menaces pesant sur les diverses formes de systèmes de financement dans le cinéma, voire leur disparition pure et simple
- La multiplication des films produits chaque année dans les divers pays de l'étude qui divise les financements et amoindrit les possibilités d'exploitation en salles sur un nombre fini d'écrans

Les changements de comportement des consommateurs qui délaissent certaines formes de consommation (cf. l'audience des films sur les chaînes free TV) au profit d'autres telles l'achat ou la location de films en DVD.

1.7. Valeurs monétaires

Bien que l'inflation soit faible, le raisonnement a été mené à partir de valeurs monétaires courantes plutôt qu'en valeur constante, ce qui a pour effet de

[5] Citons par exemple la limitation du rôle des Soficas en France, la valse hésitation sur les aides fiscales en Hollande, la fin annoncée puis reportée puis annulée du système de *sales and lease-back* en Angleterre
[6] Il s'agit du *Journal de Bridget Jones* (GB/US), du *Fabuleux destin d'Amélie Poulain* (FR), de *Der Schuh des Manitu* (DE) et de *Los otros* (ES), source : Observatoire européen de l'audiovisuel

majorer la valeur réelle des recettes par rapport à celle des apports. Toutes les valeurs ont été converties en euros.

1.8. Questions comptables

Certains choix d'écriture ont un impact sur la lecture des budgets, des plans de financement et des remontées de recettes. L'apport producteur peut être analysé comme une charge ou comme un actif. Les pré-ventes peuvent être analysées comme des recettes ou bien des contributions au financement. Le salaire du producteur peut être comptabilisé comme un apport ou constituer un élément de rentabilité pour le producteur délégué, dans la mesure où le budget du film sera largement financé et ce poste couvert à 100 %.

Certains crédits professionnels peuvent ne pas apparaître dans les plans de financements (crédits d' un laboratoire ou d'une post-production). Certains fournisseurs ne seront peut-être pas payés en bout de course. La rentabilité du film est peut-être améliorée et l'économie du secteur n'en sera que plus fortement fragilisée par une hausse mécanique des coûts de production. Dans la mesure où les prestataires auront tendance à intégrer dans leurs tarifs futurs, une part de certains impayés contribuant ainsi modestement mais réellement à la hausse des coûts de production et à son corollaire, le besoin de délocalisation.

En ce qui concerne les frais généraux et les imprévus, ces derniers peuvent également constituer des apports du producteur, ou bien être considérés comme une partie intégrante du coût du film pour la part relevant réellement du film. Ce point fait très souvent l'objet de difficiles négociations entre les banquiers (ou les garants de bonne fin ou les gap financeurs) et les producteurs.

1.9. Les sources utilisées

Notre approche méthodologique nous a amené à privilégier plusieurs sources d'informations afin de suppléer aux faiblesses intrinsèques de chacune d'entre elles. Pour chacun des films retenus, nous avons recherché l'information :

- Dans les bases de données publiques
- Dans les bases de données privées
- Par questionnaires et entretiens auprès des entreprises
- Auprès des organisations professionnelles
- Auprès des institutions du secteur

Les principales sources utilisées sont les suivantes :

- Observatoire européen de l'audiovisuel 2002
- Data base du programme Média
- Eurostat
- Screen Digest
- CIA World Factbook
- Centre National de la Cinématographie de France (C.N.C)
- *Analyse comparée des systèmes d'aide nationaux* : étude menée par l'OEA et la CNC (1998).
- Ciné chiffres (porte uniquement sur 7 pays)
- Eurodata
- MPAA et AFMA : ces deux sources sur l'industrie américaine livrent des données agrégées sur l'industrie américaine

1.10. La technique d'entretien

Nos entretiens ont été menés de la façon suivante :
Sur la base d'un questionnaire homogène étudié pour couvrir l'ensemble des cas susceptibles d'être rencontré en Europe, l'information a été collectée par un consultant spécialisé dans les principaux pays de l'échantillon. Ces informations ont été croisées par l'équipe avec les sources centralisées et par des entretiens complémentaires par téléphone.
Les pays faiblement représentés dans l'échantillon ont été traités directement par l'équipe de consultants.

1.11. Définitions

La question des définitions est centrale dans cette étude. Elle l'est également pour la Commission européenne, comme le montre la réflexion de la Commission dans le document de travail du 11 avril 2001 (SEC (2001) 619) et la communication de la Commission sur les œuvres cinématographiques (COM 2001 534 final du 26/09/2001).

1.11.1. Définition de l'œuvre européenne

La définition de l'œuvre européenne qui est retenue pour cette étude est celle en vigueur dans le programme Media. Cette question de la définition de l'œuvre a

fait l'objet d'une communication de la Commission au cours de l'année 2001. Du point de vue de l'ensemble des professionnels, la définition du programme Media est opératoire.

Pour le programme Média, est film européen, toute œuvre récente de fiction (y compris films d'animation) ou documentaire d'une durée minimale de 60 minutes, produite majoritairement par un(des) producteur(s) européen(s) établi(s) dans les pays participant au Programme Media, et réalisée avec une participation significative de professionnels ressortissants/résidents des Etats participant au programme Media, selon un système de points (égal ou supérieur à 10) sur la base d'une grille préétablie.

Cette définition a l'avantage de se centrer sur des critères connus, simples et identifiables. C'est un système de points qui permet de définir un film d'après ses créateurs et ses intervenants (réalisateurs, auteurs, artistes…). Cette définition convient aux professionnels, car elle permet d'avoir des films significatifs d'une culture dans de nombreux petits pays.

En revanche, l'inconvénient réside dans la non coïncidence entre les financements et les talents. En termes clairs : si un film réalisé au Portugal par un réalisateur portugais avec des acteurs portugais en langue portugaise est financé intégralement par un producteur français (ce qui n'est pas un cas d'école), alors les remontées financières iront vers la France. On le voit dans cet exemple, la nationalité du film ne permet pas de localiser avec certitude les flux financiers qui lui sont attachés. Dans notre échantillon, deux films sont d'une nationalité différente de celle de leur producteur délégué.

Mais si nombre de films de petits pays n'ont souvent pas de financement majoritaire national, cela n'empêche pas des auteurs comme Raul Ruiz ou les frères Dardennes de livrer des chefs-d'œuvre.

1.11.2.Définition du film européen national/non national, selon Média

Définition utilisant une grille de points. Voir tableau ci-dessous. ("comparaison des systèmes de points de Média, d'Eurimages et du CNC")

1.11.3. Définition d'une œuvre nationale (selon les autorités nationales)

Un certain nombre de critères sont pris en compte dans l'attribution de la nationalité à une œuvre : nationalité de l'équipe de création, des collaborateurs techniques et artistiques, le lieu et la langue de tournage, l'utilisation des studios et des industries techniques nationales. Des points sont affectés à ces éléments.

Les éléments qualifiants et les points qui leur sont attribués varient selon les systèmes nationaux, ainsi qu'européens (MEDIA, Eurimages). La nationalité est attribuée suite à ce décompte de points.

Nous constatons que, malgré de fortes similitudes, ces systèmes ne correspondent pas complètement. Pour illustrer notre propos, nous présentons ci-après un tableau comparatif des systèmes de points de Media, d'Eurimages et du CNC français :

		MEDIA	EURIMAGES	EUROPEEN CNC
Director	Réalisateur	3	3	3
Scriptwriter	Scénariste	3	3	2
Composer	Compositeur	1	1	1
Cast 1	1er rôle	2	3	3
Cast 2	2e rôle	2	2	2
Cast 3	3e rôle	2	1	1
Art Director	Direction artistique	1	1	
Cameraman	Image	1	1	1
Editor	Montage	1	1	1
Sound/Mix	Son et mixage	1	1	1
Shooting location	Lieu de tournage	1	1	1
Lab	Industries techniques : Laboratoire	1		1
Editing/Mix	Industries techniques : Montage/Sonorisation		1	1
		19	19	18
	Minimum	10	15	14

Comparaison des systèmes de points de Média, d'Eurimages et du CNC

Une harmonisation des différentes définitions de la nationalité permettrait probablement de clarifier les incertitudes quant à la nationalité d'une œuvre.

1.11.4. Définition d'un long-métrage

Les lignes directrices du programme MEDIA définissent le long-métrage comme tout film dont la durée est supérieure à 50 minutes pour la partie aides au développement et... 60 minutes pour les aides à la distribution. Là encore, plusieurs définitions co-existent.

Le Centre National de la Cinématographie en France enregistre comme long-métrage tout film dont la durée est supérieure à 60 mn.

Pour les besoins de l'étude, la définition retenue pour le long-métrage est la suivante : film d'une durée minimum de 60 minutes ayant fait l'objet d'une sortie en salles.

Cette étude est uniquement consacrée aux films sortis en salles (en Europe entre 1996 et 2000). Les films retenus seront des longs-métrages de fiction.

Les longs-métrages documentaires et d'animation représentent aujourd'hui une part de marché peu significative et ne sont par conséquent pas dans notre échantillon. Toutefois, il nous apparaît essentiel que l'Europe se concentre sur la question du long-métrage d'animation, secteur par lequel le marché est presque totalement dépendant de l'approvisionnement américain

En matière d'œuvre audiovisuelle, un seul pays en Europe, la France, fait une distinction juridique entre œuvre cinématographique et œuvre télévisuelle. Cette distinction a des effets opératoires sur le plan des financements, des subventions, des quotas, des règles comptables, de la création. Mais d'autres pays, progressivement, instaurent des mécanismes différenciés ou réservent des mécanismes jusque-là ouverts à l'audiovisuel au sens large, au seul cinéma (Cf. le *Sale and lease back* en Angleterre).

1.11.5. Définition du producteur

Dans son livre *La vingt-cinquième image* (Gallimard 2001), René Bonnell définit le producteur comme l'entrepreneur, personne physique ou morale, qui mène à bien la fabrication d'un film avant de le confier aux différents diffuseurs (distributeurs, télévisions, exportateurs, distributeurs vidéo, etc.) chargés de commercialiser son produit.

Plusieurs dénominations recouvrent l'activité de producteur et la définition de cette activité :

- Producteur
- coproducteur
- producteur associé
- producteur délégué
- producteur exécutif

Pour l'objet de cette étude, nous nous centrerons sur le producteur délégué (*executive producer*), qui est responsable du film, qui livre le produit, qui en a l'initiative, les responsabilités techniques, financières et artistiques. C'est le producteur qui prend initialement le risque.

C'est aussi lui qui négocie les contrats nécessaires à la production du film (réalisateur, auteurs, talents, techniciens, etc.) réunit les financements et organise l'exploitation du film.

Le coproducteur est la société ou l'ensemble des sociétés qui partagent un risque de financement ou un coût avec le producteur délégué.

Ce concept de producteur délégué, même si cette dénomination est variable d'un pays à l'autre, est essentiel pour cette étude, car en tant que cessionnaire des droits, c'est lui qui représente la production, et la gère. C'est enfin vers lui que remontent les recettes (sauf en cas de *collection account*), quand elles existent et qu'elles n'ont pas été cédées à l'avance lors du processus de financement de l'œuvre.

Deux terminologies prédominent. L'étude a retenu, par souci de cohérence, la première définition :

1. Le producteur délégué est celui qui a la responsabilité financière et juridique du film. Il cumule également la fonction de producteur exécutif, qui consiste en l'exécution logistique de la production.

Ou bien :

2. Le producteur est avant tout considéré comme responsable de l'exécution logistique du film. C'est une fonction de *line producer* ou producteur exécutif.

Concrètement le producteur est la personne qui a en charge :

- le développement du scénario
- la recherche des financements, du réalisateur, du casting
- l'établissement et l'exécution des budgets
- le lancement du film sur le marché

Le producteur est le garant de la bonne fin du film, responsable des dépassements de budgets et propriétaire (ou copropriétaire) du négatif et des droits attachés au négatif du film.

Cependant, il ne faut pas oublier que la fonction de producteur est en constante évolution. A fortiori, la définition est, elle aussi, amenée à changer sous la pression du marché.

1.11.6. Définition du producteur indépendant

L'étude a retenu la définition issue des lignes directrices du programme MEDIA +, afin de catégoriser les films au sein de l'échantillon.

Le producteur indépendant est une entité qui n'est pas contrôlée majoritairement par un radio diffuseur, que ce soit sous la forme d'une participation ou d'un contrat commercial.

Il y a contrôle majoritaire dès qu'un radio diffuseur détient 25 % des parts d'une société de production. Le seuil est de 50 % en présence de plusieurs radios diffuseurs. Le contrôle majoritaire, excluant l'appellation de producteur indépendant, est également avéré lorsque 90% des revenus d'un producteur, générés sur 3 ans, trouvent leur origine dans une coopération avec un seul radio diffuseur.

1.11.7. Définition du distributeur

Le distributeur est le bras armé de la commercialisation du film sur son principal marché, celui de la salle. Cessionnaire ou simple mandataire des droits d'exploitation en salles (et parfois sur d'autres supports nationaux ou étrangers), le distributeur est un intermédiaire clé entre l'offre (le producteur) et la demande (le public).

De fait, son activité est la location du film aux exploitants de salles et la promotion du film (marketing, campagnes de lancement), le plan média, l'édition du matériel de promotion.

Le taux de location peut varier de 20 à 60 % maximum. Il s'agit d'un élément essentiel de la prévision de rentabilité du distributeur pour la récupération de son investissement lors de la sortie du film.

Cette activité de mise sur le marché consiste à tenter de déterminer les conditions optimales d'exploitation du film en choisissant ce qu'on appelle la combinaison de salles et qui a un effet immédiat sur le coût de sortie du film (nombre de copies, achat d'espace publicitaire, expédition des copies, bandes-annonces, doublage et sous-titrage, etc.). Cet affichage du film est la condition du succès en salles.

Tout l'art du distributeur aujourd'hui est de savoir placer les films et les faire tenir à l'écran dans un marché où le nombre de films produits, l'influence des circuits de salles, et le pouvoir d'attraction de la production américaine sur le public, rendent cette opération souvent très délicate.

Le distributeur assure la remontée des recettes salles au producteur délégué (et donc aux coproducteurs).

1.11.8. Définition du mandataire de ventes

Le mandataire de ventes est, et sera, un rouage de plus en plus essentiel de la création de valeur dans le secteur du cinéma européen. Si le sujet n'était pas aussi sensible aujourd'hui pour l'avenir économique et culturel du cinéma européen, il serait instructif de mettre en annexe de ce rapport la liste des ouvrages théoriques consacrés au cinéma dans lesquels la question du marché international n'est traitée qu'en quelques lignes (ou souvent oubliée) dans des ouvrages de plusieurs centaines de pages ou renvoyée à la rubrique "intervention des pouvoirs publics", malgré la dimension industrielle à laquelle prétend le cinéma, la question du marché international est abandonnée aux "vendeurs". C'est de commerce et donc d'une autre sphère dont il s'agit dans certains esprits.

Le rôle de l'exportateur, exploitant stratégique des droits sur le marché international, est de placer le film sur l'ensemble des marchés internationaux (hors des territoires et droits laissés aux coproducteurs du film).La commercialisation des droits sur les différents territoires est cédée aux mandataires de ventes en contrepartie parfois d'un minimum garanti (MG) et d'une commission qui varie en fonction des droits, de la difficulté sur certains territoires et du MG apporté.

Les revenus de la salle et des ventes aux télévisons, des droits vidéo et aujourd'hui du DVD, qui sont des éléments stratégiques de la rentabilité (ou de l'absence de rentabilité), sont très globalement les laissés-pour-compte de l'activité commerciale sauf pour les groupes intégrés et les majors américaines.

1.12. Les fiches films

L'établissement de ces fiches correspond à un double objectif :

- Etre le plus descriptif possible sur les flux financiers et commerciaux caractérisant la production de films
- Disposer d'un outil fiable, synthétique et "universel" pour constituer la base de données et ainsi pouvoir établir les corrélations et les conclusions

1.12.1. Méthodologie de conception des fiches film

Les informations requises par la Commission européenne ont cadré la modélisation des dossiers film, qui regroupent chacun les diverses fiches

permettant la préparation des agrégats opérationnels pour les corrélations recherchées.

L'idée prédominante a été de suivre les étapes clés de la vie d'un film en relation avec les demandes de la Commission européenne.

Chaque dossier film comprend 7 fiches :

- fiche 1 : l'identification culturelle et économique du film
- fiche 2 : les coûts de production du film
- fiche 3 : les sources de financement du film
- fiche 4 : les recettes du marché du film, ainsi que les aides publiques
- fiche 5 : l'analyse du point mort des distributeurs des territoires de coproduction
- fiche 6 : les revenus des ayants droit aux recettes du film
- fiche 7 : le résultat des ayants droit aux recettes du film

Le détail de conception de ces fiches est présenté en pages 53 et suivantes des annexes de cette étude.

La collecte des informations recueillies sur chaque film a été réalisée auprès de sources directes et indirectes :

- sources directes : des questionnaires types ont été adressés aux producteurs et, si nécessaire, aux mandataires de vente à l'étranger (*sales agents*) et aux distributeurs salles des pays de coproduction.
- sources indirectes : les informations obtenues des bases de données en ligne telles que EUROPA CINEMAS, IMDB, LUMIERE (Observatoire Européen de l'Audiovisuel), UNIFRANCE, GERMAN FILM EXPORT UNION, FAPAE

Ces informations ont été encodées sur les dossiers film (tableurs Excel©) et, de là, une liste restreinte d'agrégats a été reportée sur une base de données (Access©) respectant la confidentialité des sources.

L'analyse des informations et des données financières a nécessité des tests de cohérence entre les différentes sources, et parfois une validation définitive auprès des producteurs concernés. Les professionnels ont apporté un éclairage sur les résultats de leur film par une analyse qualitative, qui nourrit également ce rapport avec d'autant plus d'intérêt que le secteur a considérablement évolué par rapport à la période étudiée.

La présentation des informations, des données financières et de la couverture géographique peut être vue en détail dans l'Annexe où les sept fiches sont présentées.

1.12.2. Rentabilité des films et rentabilité de la chaîne des partenaires

La définition d'un bon film varie évidemment d'un acteur économique à un autre. L'idée même de la rentabilité est envisagée différemment par le petit producteur qui cherchera à couvrir ses frais généraux et le salaire producteur, par le studio qui a une logique produit et par le distributeur. Mais un bon film d'une certaine manière est un film où tous les maillons de la chaîne de valeur sont gagnants.

L'ensemble de ces fiches rassemble, pour la première fois en Europe nous semble-t-il, les données pour chacun des partenaires du film, des fonds publics aux ayants droit aux recettes d'un film.

La difficulté réside principalement dans le nombre de données à recueillir pour arriver à une conclusion définitive pour chacun des films. Il serait également intéressant d'analyser la rentabilité pour l'ensemble des concessionnaires territoires, sur toutes les années d'exploitation et de compléter cette approche par une monographie de l'entreprise et de la façon dont elle gère la carrière du film, ce qui pourrait faire l'objet d'une étude plus vaste. Il nous a paru plus significatif pour les besoins de cette étude d'analyser la rentabilité du point de vue de l'entreprise de production, à laquelle reviennent l'initiative et la responsabilité du produit.

Les résultats statistiques seront à prendre avec prudence, chaque donnée pouvant donner lieu à diverses interprétations selon la compréhension des mécanismes de remontée des recettes, le niveau de remboursement des prêts, ou le degré de sincérité du budget et des chiffres présentés.

Les fiches films récapitulent l'ensemble des informations qui sont nécessaires à l'évaluation de la rentabilité des investissements entre les différents partenaires en fonction de leurs investissements et de la négociation des droits avec les autres partenaires.

2. LA MATRICE DES MARCHES ET DES PAYS

Si le cinéma a une position centrale et particulière par rapport à l'agriculture ou à l'aéronautique dans beaucoup de dispositifs politiques européens, c'est essentiellement parce qu'il porte en lui et avec lui, non seulement les rêves et la magie, mais aussi une véritable capacité d'influence et de lobbying culturels. C'est sans doute parce que cette industrie est avant tout culturelle avant d'être industrielle que le monde politique et les élus lui accordent une telle place, sans commune mesure avec son poids économique réel. Il n'est pas simple de résister à une industrie aussi séduisante.

Mais l'industrie cinématographique européenne est également un véritable enjeu car elle représente une source d'emplois, de consommation, de cohésion, d'identité et d'identification et a en face d'elle, le plus terrible des concurrents : Hollywood.

Le travail présenté dans cette partie de l'étude a pour but :

- De donner des moyens d'évaluation de la taille et la structuration des marchés européens du film dans les pays couverts par l'étude
- De comprendre et de mettre en rapport ce qui sera observé dans l'analyse film par film
- De faire apparaître les éléments constitutifs et explicatif de la demande nationale et de la consommation de films
- De faire apparaître les éléments constitutifs de l'offre nationale de films
- De permettre des comparaisons entre ces pays
- De comprendre le mode de fonctionnement d'une industrie en liaison avec l'organisation du secteur

2.1. Méthodologie

Notre matrice par pays a été créée pour couvrir les champs économiques suivants :

- Statistiques nationales
- Statistiques générales sur le secteur
- Statistiques et données sur la télévision
- Internet
- Vidéo/DVD vente et location

2.1.1. Statistiques nationales

Sont présentés des grands indicateurs qui caractérisent les marchés et qui sont susceptibles d'influencer la demande et la consommation de films tels le PIB (*gross domestic product*), l'indice des prix à la consommation, quelques données démographiques et en particulier le pourcentage de jeunes dans la population.

2.1.2. Données générales sur la taille du secteur cinématographique

Nombre d'entreprises, nombre de films, nombre d'entrées en salles, caractéristiques du secteur de l'exploitation, etc.

2.1.3. Télévision et Internet

La télévision est en Europe un marché primaire (pré ventes /coproductions) et un marché secondaire pour l'exploitation des droits avec les chaînes généralistes, le câble et le satellite, les chaînes thématiques spécialisées.

Internet et les modes de distribution numériques comme la NVOD ou l'ADSL en test sur un certain nombre de marchés sont mentionnés ici, mais ne représentent pas, nous le verrons dans l'analyse de l'échantillon, des débouchés significatifs et mesurables pour l'industrie du cinéma, même et y compris courant 2002.

2.1.4. Vidéo et DVD

Ces deux modes d'exploitation peuvent apporter des revenus complémentaires au cinéma. Le DVD est en train de détrôner la vidéocassette, mais les chiffres que nous présentons pour cette étude concernent essentiellement la vidéo.

2.1.5. Sources

Les sources utilisées pour construire cette matrice sont les suivantes :

- Eurostat
- Observatoire européen de l'audiovisuel
- IDATE
- Screen digest
- CIA world Factbook
- Département statistique des nations unies
- Union internationale des télécommunications

- Organismes nationaux de soutien au secteur.

2.1.6. Problèmes méthodologiques

Dans ce domaine, les problèmes méthodologiques sont sensiblement différents de ceux rencontrés pour le travail de recherche sur les films. Il s'agit pour l'essentiel de l'absence d'homogénéité des sources dans le domaine cinématographique (cf. le paragraphe 1.11 sur les définitions) qui rend problématique certaines comparaisons (part de marché du film national par exemple ou définition du producteur indépendant pour l'évaluation de la taille d'un marché), à l'absence de statistiques dans certains pays en accession (pour exemple : .la Bulgarie, la Roumanie, la Slovénie), de méthodologies différentes retenues (pour le calcul de l'indice des prix à la consommation , la définition de l'entreprise de production indépendante, etc.)

2.2. Les régulations spécifiques à l'industrie du cinéma dans les différents pays

Les éléments essentiels de la régulation du secteur restent les quotas de diffusion et/ou les obligations d'investissement dans la production, les mécanismes publics de soutien et les accords bilatéraux ou multilatéraux de coproduction. Il nous paraît extrêmement important de prendre en compte ces éléments de régulation qui, s'ils n'ont pas obligatoirement l'impact culturel attendu (quotas de diffusion et parts de marchés des films européens sur les chaînes autres que celles du pays d'origine de la production), ont incontestablement des effets positifs en tout cas sur l'offre au consommateur, à défaut d'en avoir sur sa demande.

De nombreux pays, groupes de pays, régions ou Länder, ont mis en place des systèmes de soutien spécifiques qui changent considérablement la situation d'un pays à l'autre de l'Union, et de manière encore plus flagrante d'un pays qui met en place ces soutiens par rapport à ceux qui ne le font pas.

La Commission étudie la question des aspects concurrentiels de ces démarches nationales par rapport au Traité de l'Union européenne, pour mettre en place des régulations qui préserveront la concurrence, éviteront la délocalisation et favoriseront les entreprises européennes et la libre circulation des oeuvres et des services.

Nous rappelons ici de manière synthétique ces régulations politiques, qui ont déjà fait l'objet de nombreuses analyses, en nous concentrant plus

spécifiquement sur celles qui sont conçues pour avoir des effets directs sur le secteur, c'est-à-dire les soutiens financiers (subventions publiques, aides, mais aussi avantages fiscaux) qui ont été retenus quand ils ont un impact direct sur l'économie du film.

2.2.1. Les obligations de diffusion

Les diffuseurs européens doivent consacrer une partie du temps de programmation à des œuvres européennes (définies à l'article 6 de la directive).
Le quota européen tel qu'il est défini à l'article 4 de la directive 97/36/CE du Conseil du 3 octobre 1989 se mesure comme un rapport de volume de diffusion (pourcentage du temps de programmation) ou comme une valeur financière investie dans la production (pourcentage du montant des recettes des chaînes destiné à la production). Le minimum fixé en terme de volume de diffusion d'œuvres européennes est de 50% au moins (proportion majoritaire).

Le quota de diffusion a un effet politique et culturel affiché et un objectif économique de créer un marché et de protéger ainsi la valeur des œuvres européennes. L'objectif assigné aux quotas de diffusion est de permettre l'affichage et la circulation des œuvres européennes et nationales face aux œuvres importées.

Ce quota peut être renforcé par certains pays (pour exemple, la France le fixe à 60 % par la loi du 30 septembre 1986 modifiée).
Nous n'avons pas pour objectif de mesurer l'efficacité de cette politique qui fait l'objet d'évaluations régulières par la Commission.

Le deuxième objectif est de valoriser mécaniquement le droit de diffusion des films européens ou de protéger leur prix sur le marché face à la concurrence américaine. En effet, le quota implique, de fait, une obligation de se procurer des droits européens sur le marché dès lors qu'un diffuseur décide de programmer un film non européen. Même si les diffuseurs européens pratiquent dans ce domaine des politiques d'achat qui varient en fonction de la case horaire de diffusion et de la relative fraîcheur du programme sur le marché, de l'audience réalisée par le même film lors d'une diffusion antérieure, le prix moyen reste élevé, surtout si on le compare au prix d'achats de fictions TV, qui obtiennent souvent des taux d'audience plus élevés que les films. Le quota de diffusion, en créant une obligation d'achat, dès lors que des œuvres non européennes sont diffusées, fonctionne d'une certaine manière comme une enveloppe financière destinée à un marché fini de cases horaires. Ce mécanisme est renforcé par l'obligation d'investissement dans la production.

2.2.2. Les obligations de production

L'article 5 de la directive TVSF fixe à 10% du temps d'antenne ou du budget de programmation les obligations à l'égard du secteur de la production indépendante.

Plusieurs Etats, tels l'Irlande, la France, l'Italie ou l'Espagne ont mis en oeuvre des obligations de production qui s'imposent aux diffuseurs (en s'ajoutant aux quotas de diffusion), similaires à celles utilisées pour les programmes de télévision. Ces obligations sont en général destinées à soutenir le secteur de la production indépendante, en l'orientant vers les programmes dits de stock, qui constitueront les futurs catalogues (films de cinéma, fictions télévisuelles documentaires, animation).

Le principal effet de ces mesures, qui peuvent d'ailleurs être rapprochées du quota tel qu'il est défini par l'article 5 de la directive TVSF, est de drainer vers la production un flux financier par les commandes de programmes au secteur.

Cette obligation est présentée en pourcentage, et tout accroissement positif du chiffre d'affaires se traduit par une augmentation générale du montant des préachats par les chaînes. Certains pays, tels la Grande-Bretagne ou l'Italie, ont inscrit dans leur loi nationale, au profit des producteurs indépendants, des obligations en pourcentage qui vont au-delà des pourcentages prévus par la directive TVSF. C'est ce que font les Etats membres qui veulent soutenir leur industrie du programme.

Mais ces obligations sont diversement appliquées par les diffuseurs, en particulier du fait de la définition du producteur indépendant, qui laisse une marge non négligeable d'appréciation sur le bénéficiaire et sur le contrôle des droits comme le démontre Jean Gaillard dans son étude sur l'application des articles 4 et 5 de la directive TVSF dans les principaux marchés européens (Edition Centre national de la Cinématographie 2001).

2.2.3. Les accords de coproduction

D'autres catégories de régulation interviennent dans le cinéma et déterminent des types de production spécifiques. La plupart des pays de l'Union européenne ont entre eux des accords bilatéraux de coproduction dont l'objectif est à la fois défensif (encadrer le recours aux fonds publics dans le cadre d'une activité hors frontières de l'Etat) et offensif en donnant une base juridique forte à cette activité internationale et en facilitant l'accès à certaines aides en les rendant compatibles avec les aides nationales.

2.2.4. Les mécanismes de soutien public

Nous abordons là, un des points clef de l'analyse. Tous les mécanismes existant dans chacun des pays ont pour objectif de permettre aux films de se faire (écriture, développement, production), de circuler (distribution, exportation) et d'être reconnus (festivals, promotion).

Cette partie ne prétend pas à l'exhaustivité ; elle tend tout simplement à rappeler la place importante de l'argent public dans les flux financiers du cinéma. Les données y figurant sont celles affichées par ces organismes dans leurs déclarations à la Commission, à l'Observatoire européen de l'audiovisuel, ou bien encore sur leurs sites institutionnels. Les données chiffrées sont par ailleurs difficiles d'accès (ce qui fait s'interroger sur la transparence de ces organismes), impression confirmée par un responsable national d'un fond de soutien cinématographique, qui a eu ce commentaire suite à notre demande de leurs rapports annuels : *"Vous pourrez difficilement déterminer le montant de l'aide allouée à partir de ces document. Il est difficile d'obtenir des chiffres et des données qui permettent des comparaisons pertinentes. Une telle entreprise nécessite des mois de rencontre et de recherche. L'extraction de données est longue et difficile."*

L'argent public intervient de façon importante dans l'industrie européenne du film : les formes et les montants sont divers, mais le procédé est utilisé unanimement. Les budgets de production sont couverts dans une fourchette comprise entre 25 et 50 % du budget par l'aide publique. L'aide publique, ainsi que l'illustre l'étude de l'Unesco réalisée en 2000, tient une place également importante dans le chiffre d'affaires du secteur.

Comparaison aide publique au cinéma et chiffre d'affaires global de l'industrie du film Source Unesco – Etude 2000			
Pays	**Pourcentage d'aide publique**	**Chiffre d'affaires global de l'industrie du film en millions de $**	**Nombre de films produits en 1998**
Autriche	90%	100	22
Luxembourg	88%	41.2	1
Espagne	80%	23	45
Portugal	80%	60	14
Pour référence:			
France	23%*	798.3	183

*Ce pourcentage représente le total de l'aide publique et des contributions des chaînes de télévision rapporté au total des budgets

Remarques générales

Ces systèmes d'aides, de manière quasi générale, sont des systèmes visant l'aide aux œuvres plus qu'aux entreprises du secteur (sauf Grande Bretagne).

Les Etats se désengagent de plus en plus de l'aide directe, au profit des mesures d'incitation fiscale ou d'octroi de garanties bancaires.

Une autre tendance importante est à relever : les collectivités territoriales des différents Etats membres tiennent une place de plus en plus grande dans le financement public de l'industrie du Film. Nous nous sommes principalement attachés dans cette étude au soutien public au niveau étatique. Toutefois, certains fonds régionaux tenant une place importante figurent dans les tableaux.

Typologie des sources de financement possibles :

-Dotation publique
-Remboursement des prêts et autres ressources propres
-Contribution des chaînes de télévision
-Taxes sur l'exploitation des œuvres en salle et la commercialisation des cassettes Vidéo
-Taxes versées par les annonceurs publicitaires
-Loterie nationale (cas célèbre de la Grande Bretagne)

La tendance observée est à la diversification des sources de revenus de ces fonds, afin de réduire la part de la dotation publique, et de renforcer les moyens financiers.

Typologie des formes d'aides utilisées

- Subvention.
- Aide automatique
- Avances sur recettes remboursables.
- Prêt : à taux préférentiel, à taux bonifié, garanti.
- Investissement en co-production
- Mesures fiscales

Les secteurs aidés

De manière générale, préférence est donnée à la production. Si l'on prend pour illustration l'exemple du Luxembourg en 2001, l'aide sélective est revenue à 94% à la production, contre 5 et 1% respectivement pour le développement et la distribution.
Et lorsque l'aide n'est pas réservée au secteur de la production, le guichet de demande est également plus largement ouvert aux producteurs.

Les autres secteurs de l'industrie du film (distribution, exploitation, développement) sont aidés dans une beaucoup plus faible mesure. L'aide à l'industrie, à travers l'aide plus spécifique aux PME-PMI, fait son apparition dans certains systèmes nationaux (Autriche notamment).

Une liste des organismes nationaux concourrant au financement du cinéma a été dressée, contenant leurs principales caractéristiques.
L'ensemble des mesures et les montants financiers qui y sont consacrés (quand ils étaient disponibles) est présenté sous forme de tableaux en annexe de cette étude.

2.2.5. La fiscalité

La fiscalité constitue également un mode de régulation de l'économie qui varie d'un pays à l'autre. Peu de producteurs européens ont une approche économique et fiscale de la production, comme l'ont les studios américains, qui cherchent à maximiser le montage financier de leurs films et tirer parti des avantages financiers et fiscaux qui existent au sein de l'Union européenne. Précisons juste que la complexité des mécanismes financiers mis en place est telle que seuls quelques avocats spécialisés peuvent l'expliquer à leurs clients.

Le film, dans l'optique de ces systèmes de dégrèvement fiscal, devient un véritable produit financier, que s'arrachent des sociétés d'investissement afin d'offrir à leurs souscripteurs de forts avantages fiscaux.

Des fiches techniques concernant les principaux systèmes en Allemagne, en France, en Grande-Bretagne et en Irlande sont présentées en annexe de cette étude.

2.2.6. Les autres mécanismes financiers et bancaires

Plusieurs pays ont mis en place des fonds financiers dont l'objectif est de soutenir la production et la distribution. Ces soutiens en capital risque (ou prêts bonifiés ou prêts à long terme) n'interviennent pas au niveau du produit mais au niveau de l'entreprise. Nous les mentionnons pour mémoire, car il nous semble également nécessaire d'envisager la question de la rentabilité des investissements dans une optique de long terme et globale.

2.3. Fondement et complémentarité des aides

Le cinéma en Europe reste un secteur réglementé pour une partie non négligeable de sa sphère. C'est un marché organisé (quotas, obligations) où les obligations et règles nationales s'ajoutent aux régulations communautaires.

C'est un marché soutenu, par des mécanismes publics, fiscaux, privés, nationaux locaux, communautaires, régionaux.

Selon que l'on privilégie l'aspect industriel ou le côté culturel de l'industrie du cinéma, l'approche est naturellement différente. Et la vision protectionniste basée sur la régulation et la subvention l'emportera sur l'approche libérale, qui veut laisser souffler le grand vent bénéfique de l'économie de marché, ou inversement. Est ce une force ou une faiblesse du secteur ?

Cette étude ne prétend pas résoudre cette question mais apporter des éléments de réponse.

Les autorités nationales poursuivent plusieurs objectifs qui sont analysés dans ce chapitre. Ces objectifs sont renforcés par la législation européenne qui, par sa base juridique (directive TVSF) et son instrument financier (programme Média), auxquels s'ajoutent depuis 2001 l'initiative i2I commune à Media et à la banque européenne d'investissement (BEI).

Les mécanismes Media 1 et 2, et aujourd'hui Media +, sont complémentaires des mécanismes nationaux. Ils ont l'avantage d'être ciblés sur une série de besoins du secteur parfaitement identifiés. Mais ils ont deux inconvénients :

- D'une part, celui de la faiblesse des fonds par rapport aux enjeux
- D'autre part une certaine complexité d'approche qui ne rebute toutefois pas de nombreux spécialistes.

2.4. Montant des aides par année

Les données ci-dessous ont été traitées à partir des chiffres disponibles sur la base de données Korda de l'Observatoire européen de l'audiovisuel, sauf pour la Suède, pour laquelle le Svenska Filminstitutet nous a transmis très aimablement un certain nombre de chiffres non encore accessibles via Korda. Les données brutes, à savoir, les montants alloués année par année pour chacune des aides, ont été regroupées par type de soutien : « développement », « écriture », « production », « post-production » et « distribution ».

Si ces tableaux ne prétendent nullement à l'exhaustivité, ils donnent une bonne idée des différents soutiens au film (et non à l'ensemble de l'industrie cinématographique, car bon nombre d'aides ont été écartées lorsqu'elles n'entraient pas dans les postes définis ci-dessus) et permet de comparer en un coup d'œil les différents montants alloués. (*nd* : information non disponible)

Le détail de ces tableaux figure en annexe de ce rapport, pages 23 à 39.

Autriche	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	*nd*	303 184	161 287	233 660	152 793	59 953
Ecriture	*nd*	102 750	93 863	58 140	72 674	43 605
Production	*nd*	6 353 159	11 081 277	12 277 070	8 485 079	9 833 891
Post-Production	*nd*	*nd*	*nd*	*nd*	*nd*	*nd*
Distribution	*nd*	311 359	1 507 994	1 083 175	1 106 010	1 099 637
Total	*nd*	*7 070 452*	*12 844 421*	*13 652 045*	*9 816 556*	*11 037 086*

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

Belgique	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	1 699 746	4 470 639	3 030 034	6 056 644	6 251 735	4 790 683
Ecriture	164 123	175 179	231 537	130 144	294 993	nd
Production	2 913 199	nd	4 459 767	5 041 839	3 952 157	nd
Post-Production	14 656	12 337	30 773	4 338	64 799	nd
Distribution	1 173 028	6 168	1 134 909	1 142 786	1 142 786	nd
TOTAL	7 137 780	4 670 491	10 021 929	13 518 537	12 849 256	4 790 683

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

Danemark	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	326 087	454 545	746 667	403 769	1 073 826	1 340 483
Ecriture	720 109	614 973	626 667	807 537	805 369	1 005 362
Production	9 225 543	9 465 241	9 120 000	10 161 507	11 543 624	15 080 429
Post-Production	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Distribution	910 326	949 198	920 000	1 009 421	1 543 624	1 541 555
TOTAL	11 182 065	11 483 957	11 413 334	12 382 234	14 966 443	18 967 829

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

Espagne	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Ecriture	373 250	241 124	657 973	649 077	673 117	nd
Production	19 610 501	15 498 487	18 595 616	28 478 443	57 498 888	35 518 961
Post-Production	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Distribution	620 330	602 809	598 158	721 197	754 252	nd
Total	*20 604 081*	*16 342 420*	*19 851 747*	*29 848 717*	*58 926 257*	*35 518 961*

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

Finlande	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	809 605	741 103	766 722	709 244	744 538	
Ecriture	192 110	427 211	281 773	299 328	233 613	
Production	4 847 513	6 081 122	6 937 161	6 736 047	7 823 738	
Post-Production	0	0	0	0	0	
Distribution	578 277	515 949	573 426	551 724	482 477	
Total	*6 427 505*	*7 765 385*	*8 559 082*	*8 296 343*	*9 284 366*	

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

France	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Ecriture	nd	nd	1 060 606	1 067 073	457 317	nd
Production	60 737 470	64 577 912	73 772 727	63 384 147	73 051 145	nd
Post-Production	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Distribution	11 927 118	9 680 635	12 756 061	16 944 359	18 006 098	nd
Total	*72 664 588*	*74 258 547*	*87 589 394*	*81 395 579*	*91 514 560*	nd

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

Grèce	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Ecriture		nd	nd	nd	70 433	105 649
Production	nd	nd	nd	1 080 847	2 039 618	1 672 781
Post-Production	nd	nd	nd	154 407	146 735	nd
Distribution	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Total	*0*	*0*	*0*	*1 235 254*	*2 256 786*	*1 778 430*

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

Irlande	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	485 700	511 380	nd	nd	nd
Ecriture	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Production	nd	nd	nd	3 164 557	1 050 000	nd
Post-Production	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Distribution	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Total	*nd*	*485 700*	*511 380*	*3 164 557*	*1 050 000*	*nd*

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

Luxembourg	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	nd	nd	125 687	107 164	112 544
Ecriture	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Production	nd	nd	nd	16 541 059	2 115 766	2 157 913
Post-Production	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Distribution	nd	nd	nd	92 216	11 155	nd
Total	*nd*	*nd*	*nd*	*16 758 962*	*2 234 085*	*2 270 457*

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

Pays-Bas	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	nd	nd	31 818	27 273	nd
Ecriture	nd	nd	nd	907 849	649 811	nd
Production	nd	nd	nd	8 003 361	6 104 801	nd
Post-Production	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Distribution	nd	nd	360 360	7 955	131 818	nd
Total	*nd*	*nd*	*360 360*	*8 950 983*	*6 913 703*	*nd*

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

Norvège	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Ecriture	nd	nd	nd	1 744 953	1 788 104	1 402 385
Production	nd	nd	nd	11 440 320	10 971 400	18 578 783
Post-Production	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Distribution	nd	nd	nd	14 957 309	14 328 398	21 068 012
Total	*nd*	*nd*	*nd*	*28 142 582*	*27 087 901*	*41 049 180*

Portugal	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	nd	347 050	nd	748 204	748 197
Ecriture	nd	nd	nd	nd	89 785	nd
Production	nd	nd	7 203 405	3 966 371	9 796 488	3 242 219
Post-Production	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Distribution	nd	nd	nd	nd	174 581	nd
Total	*nd*	*nd*	*7 550 455*	*3 966 371*	*10 809 058*	*3 990 416*

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

République Fédérale d'Allemagne	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Ecriture	89 005	142 857	172 859	543 367	548 718	960 000
Production	4 502 618	11 122 449	9 226 904	9 702 041	13 059 694	6 560 000
Post-Production	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Distribution	3 413 880	3 787 373	4 347 382	6 171 814	7 045 554	nd
Total	*8 005 503*	*15 052 679*	*13 747 145*	*16 417 222*	*20 653 966*	*7 520 000*

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

NB : seules les aides fédérale sont prises en compte dans ce tableau

Royaume-Uni	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	nd	nd	nd	nd	7 462 687
Ecriture	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Production	nd	nd	45 713 606	47 870 176	45 380 855	22 388 060
Post-Production	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Distribution	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Total	nd	nd	45713606	47870176	45 380 855	29850747

Source : Korda/Observatoire européen de l'audiovisuel

Suède	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Développement	nd	nd	nd	nd	1 403 873	nd
Ecriture	nd	nd	nd	nd	431 961	nd
Production	nd	nd	nd	nd	11 878 921	nd
Post-Production	nd	nd	nd	nd	5 399 510	nd
Distribution	nd	nd	nd	nd	4 967 822	nd
TOTAL	nd	nd	nd	nd	24 082 086	nd

Source : Svenska Filminstitutet

2.5.Marché européen ou Europe des marchés ?

Les caractéristiques des données que nous pouvons tirer des matrices font apparaître de grandes diversités de situation entre les pays. Mais il est important de souligner que cette diversité est plus sensible au niveau de l'offre qu'au niveau de la demande. Nous présentons ici ce qui nous apparaît comme les grandes caractéristiques constitutives de la demande et de l'offre de cinéma dans les pays étudiés.

Chaque pays est présenté, dans ses principales caractéristiques, par une fiche qui figure en annexe. Nous avons également collecté un certain nombre d'informations complémentaires, qui aident à mieux identifier "l'économie audiovisuelle" de ces pays. Cette information chiffrée complète l'analyse qui suit sur les constituants de la demande et de l'offre de cinéma dans les pays de l'étude.

2.5.1. La demande de cinéma dans les différents pays

La demande globale de cinéma semble déterminée dans les pays de notre étude par plusieurs facteurs socio-économiques qui sont :

- La démographie du pays et en particulier la partie jeune de la population (moins de 25 ans)
- Le niveau moyen de revenu par habitant
- Le prix du ticket de cinéma
- Le budget loisirs
- L'état de l'offre

Ces éléments structurants à long terme de la demande ne sont pas des structurants mécaniques, dans la mesure où la qualité, la diversité et le renouvellement de l'offre de films, et en dernier lieu le comportement des consommateurs face au besoin ou au désir de cinéma peuvent évoluer rapidement.

Ces facteurs que nous présentons ci dessous dans une comparaison pays par pays donnent une vision d'ensemble assez caractéristique des pays européens.

Le facteur démographique prend toute son importance quand on met en corrélation le pourcentage de moins de 25 ans dans la population (30% pour l'ensemble de l'Union européenne, 40% pour l'Islande et l'Irlande) et la fréquentation des salles de cinéma (nombre d'entrées).

Si l'on croise d'autres critères entre eux, on note un certain nombre de variation. Il apparaît que deux pays, l'Islande et les Etats-Unis, se trouvent loin devant les autres, tant au niveau du budget par tête (tableau n°1) que par le nombre d'écrans pour mille (tableau n°2). Toutefois, si l'on retient un facteur supplémentaire qui est la consommation du cinéma (nombre de billets achetés) par tête (tableau n°3), on note que les pays européens sont plus homogènes et que les Etats Unis n'arrivent qu'en cinquième position. Ces données expliquent probablement les difficultés que connaissent nombre de salles dans ce pays.

Concernant l'Europe et les ex-PECO, le lecteur ne sera pas surpris par le fossé observable entre l'UE et les pays de l'EEE, d'une part, et les pays en voie d'accession d'autre part.

Enfin, l'analyse de la demande devrait pouvoir s'appuyer un point qui ne faisait pas directement l'objet de l'étude, mais qui pourra être mis en corrélation avec les succès et les échecs des films européens, à savoir la concentration de spectateurs sur un nombre limité de films et dans un nombre limité de salles. Ceci ne préjuge pas de la rentabilité film par film mais peut constituer un élément d'explication pour certains des plus forts taux de rentabilité (petite configuration de salles/bon Box-office).

Il serait également important de pouvoir mesurer l'élasticité de la demande par rapport à tous ces facteurs socio-économiques mais également par rapport à l'offre de produits concurrentiels de la fréquentation en salles que sont l'offre alternative (si substitution il peut y avoir) des loisirs tels que la télévision, la location ou l'achat de DVD, les formes prochaines de la consommation qui seront rendues possibles par les nouvelles technologies de l'ADSL par exemple. De même, l'impact sur la fréquentation des salles de cinéma par les jeunes du succès, chaque jour confirmé, des consoles de jeux vidéos et des jeux pour ordinateurs domestiques devra lui aussi être un jour examiné.

Enfin, la dimension de la demande ne peut être analysée sans tenir compte, dans une étude ultérieure, de l'impact du développement probable des cartes de consommation illimitées, qui pourraient influencer durablement le niveau et le mode de consommation ou l'apparition de certains projets de circuits de salles

discount, comme il existe de la location de voitures discount ou des compagnies aériennes *low-cost*.

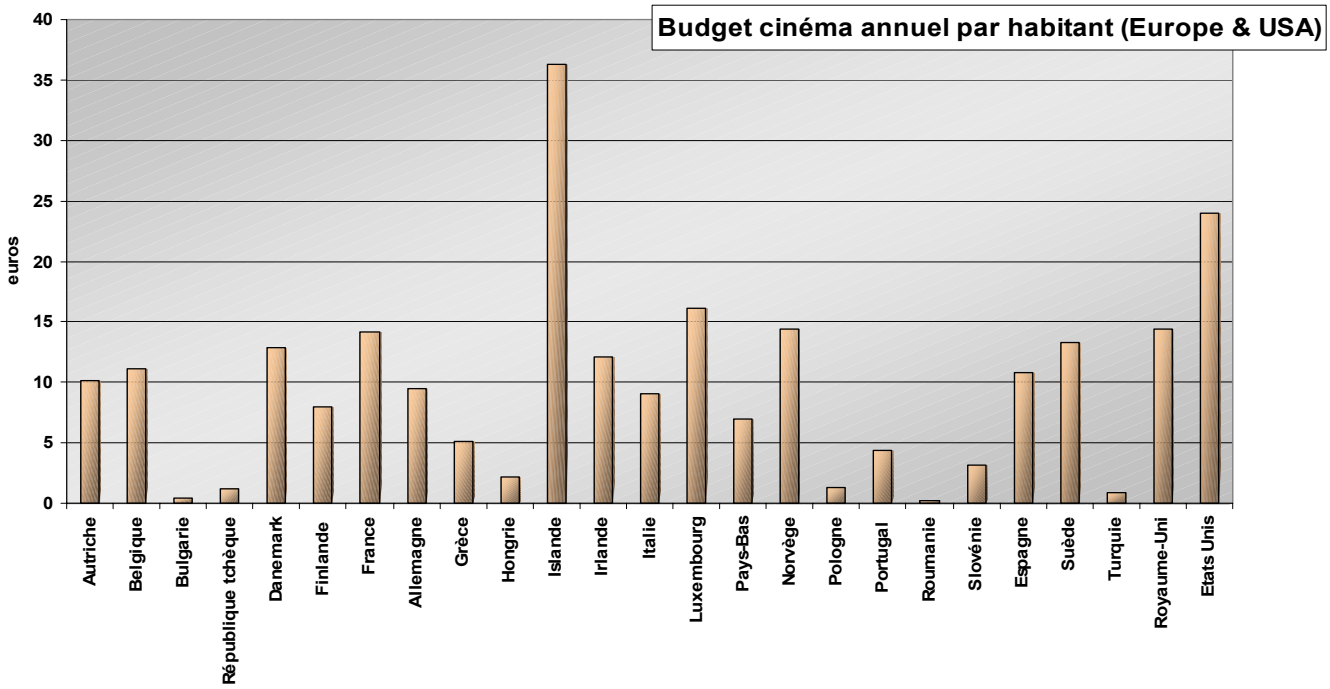


Tableau 1 –Sources : Baskerville Communications/Observatoire européen de l'audiovisuel

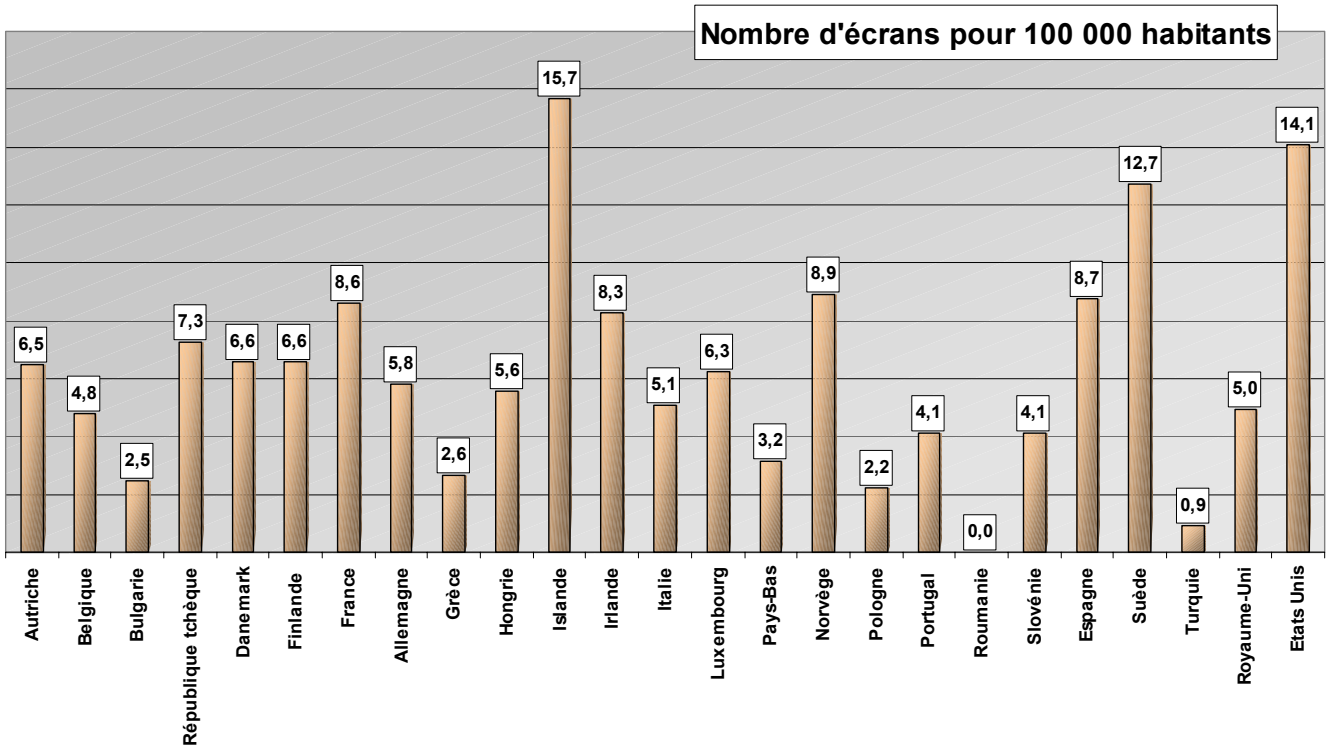


Tableau 2 –Sources : Baskerville Communications/Observatoire européen de l'audiovisuel

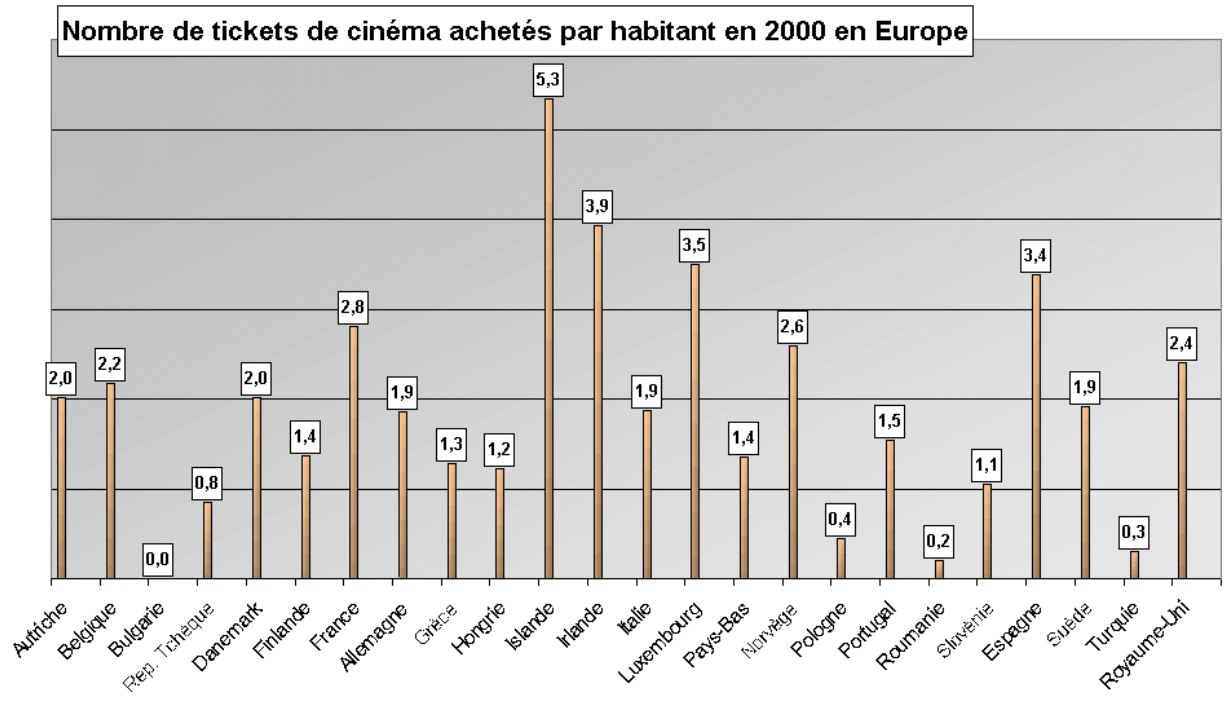


Tableau 3 –Sources : Baskerville Communications/Observatoire européen de l'audiovisuel

2.5.2. La structuration de l'offre

Le cinéma en Europe présente un certain nombre de caractéristiques organisationnelles et structurelles qui dénotent une économie de marché très nettement régulée et soutenue. Il nous a donc paru essentiel pour caractériser l'offre de cinéma dans les différents pays de l'étude d'analyser d'une part le marché et, d'autre part, l'ensemble des structures publiques nationales et communautaires qui régulent le cinéma. Notre analyse restera économique. Toutefois, il nous paraît important de noter que la régulation européenne, les régulations nationales, mais également l'ensemble des dispositifs financiers, fiscaux et réglementaires qui régissent le cinéma sont bien le produit d'un rapport de force entre un secteur professionnel et les pouvoirs publics.

Cette partie de notre travail abordera successivement les principales données économiques susceptibles de caractériser ce secteur pays par pays à travers une batterie d'indicateurs, qu'il est important de lire en gardant à l'esprit les paragraphes ci-dessus sur la régulation et les aides qui régissent ce secteur et qui d'une manière directe ou indirecte influent sur son économie et donc sur sa rentabilité.

2.5.3. L'offre de films

Plusieurs indicateurs sont présentés dans les fiches par pays.

Il nous a paru important de caractériser le volume de production de films par pays, l'importance de la distribution, le montant total des investissements dans le cinéma ainsi que le poids de ce secteur dans le PIB.

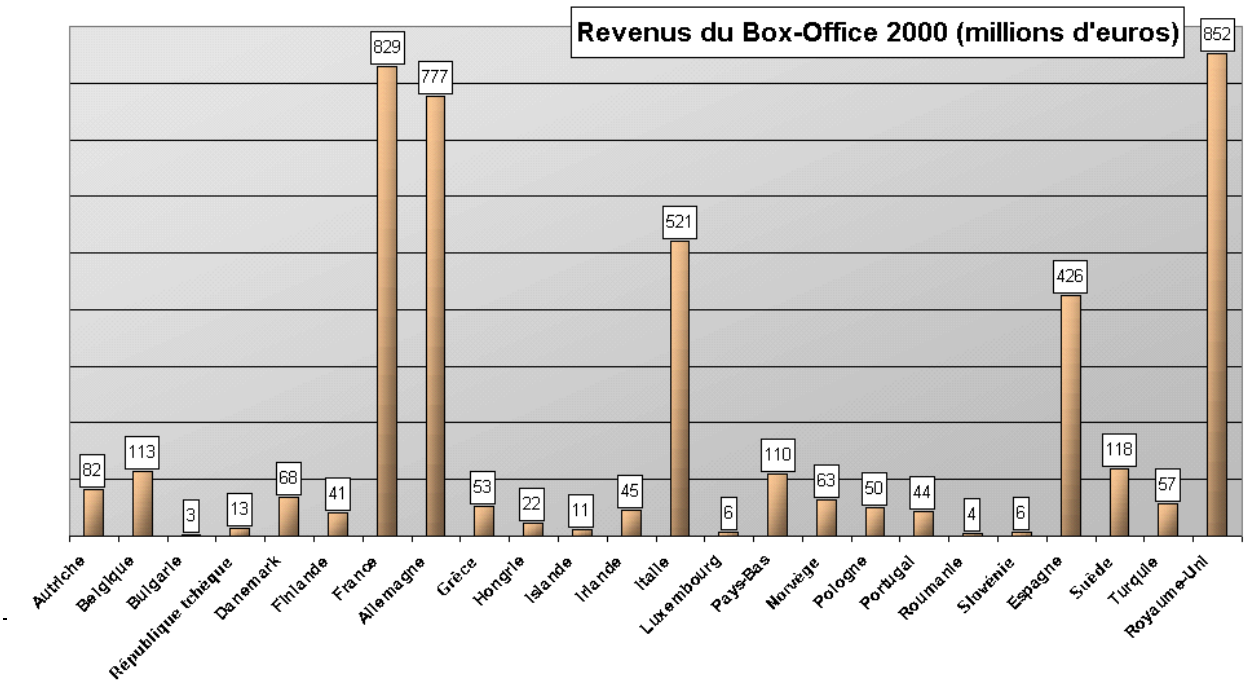
Les tableaux par pays donnent également des indications sur les acteurs du secteur de l'audiovisuel (chaînes, poids de la vidéo, importance du secteur du câble et du satellite) et de leur contribution au secteur du cinéma.

Enfin, il nous a paru également essentiel de faire apparaître le poids des financements publics dans le secteur cinématographique.

L'intervention publique est déterminante pour l'existence d'une production cinématographique européenne comme le montrent les éléments statistiques collectés dans l'Europe entière.

Nous avons caractérisé ce secteur tout d'abord par sa recette principale, qui est le box office, c'est-à-dire le montant du chiffre d'affaires réalisés dans les salles.

Le classement des pays et des économies nationales par rapport à ce critère, met en exergue des disparités par pays assez tranchées (tableau n°4). Le box office représenté ici donne les résultats bruts des entrées. Nous avons utilisé cet indicateur qui caractérise l'état d'un marché et qui donne également une idée des disparités de taille des marchés européens, y compris au sein de blocs homogènes (le groupe des 5 : Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne, Italie, et les autres pays).



Si le nombre de sociétés de production n'est pas nécessairement significatif dans la mesure ou nombre de sociétés n'ont pas d'activité réelle, et où il y a souvent une création d'entreprise pour la production d'un film, il nous a paru utile de nous concentrer sur le nombre de films produits par pays (tableaux n°5).

Une de nos pistes d'analyse était de vérifier la concentration du secteur de la production. Le nombre de sociétés de production en Europe n'est pas déterminé dans cette étude faute d'informations fiables (par exemple, nous avons fait un test dans 2 pays, l'un parmi les *big five* et l'autre parmi les plus petits par la simple addition des adhérents aux différents syndicats professionnels, et les résultats, 800 pour le gros pays et 110 pour le petit nous amène à ne pas traiter cet aspect de la démographie industrielle).

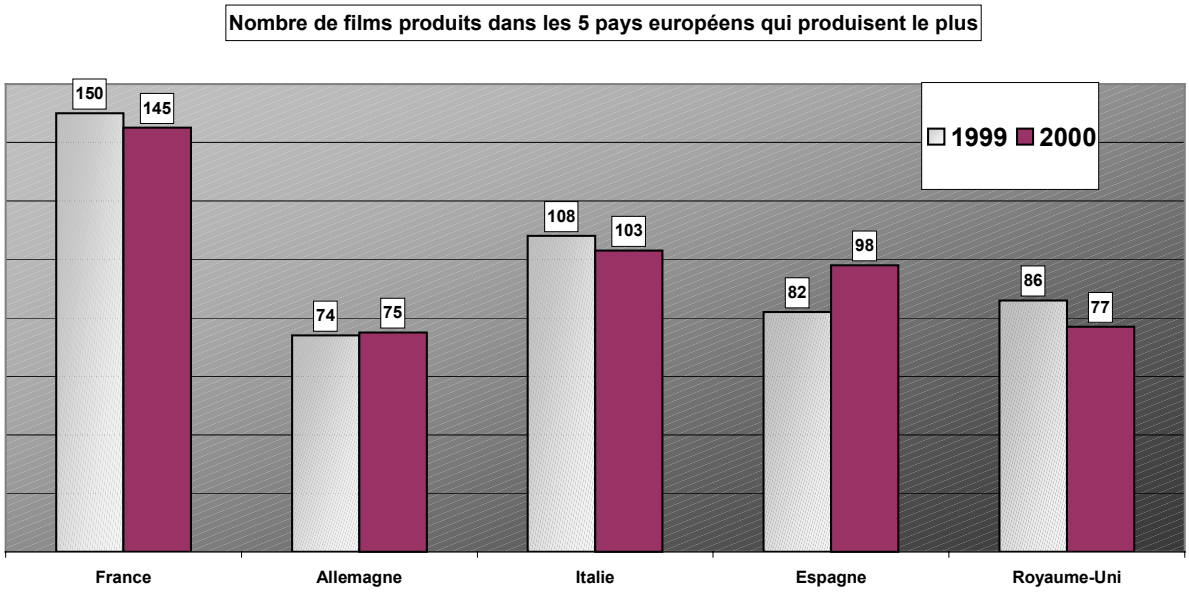


Tableau 5 –Sources : Baskerville Communications/Observatoire européen de l'audiovisuel

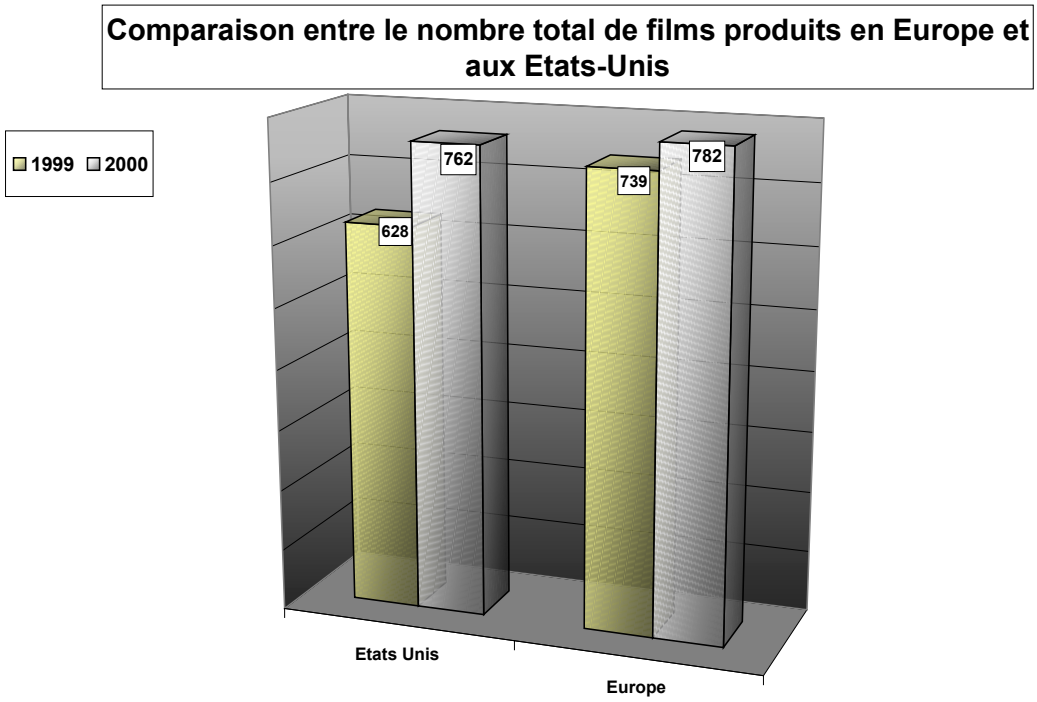


Tableau 5-1 –Sources : Baskerville Communications/Observatoire européen de l'audiovisuel

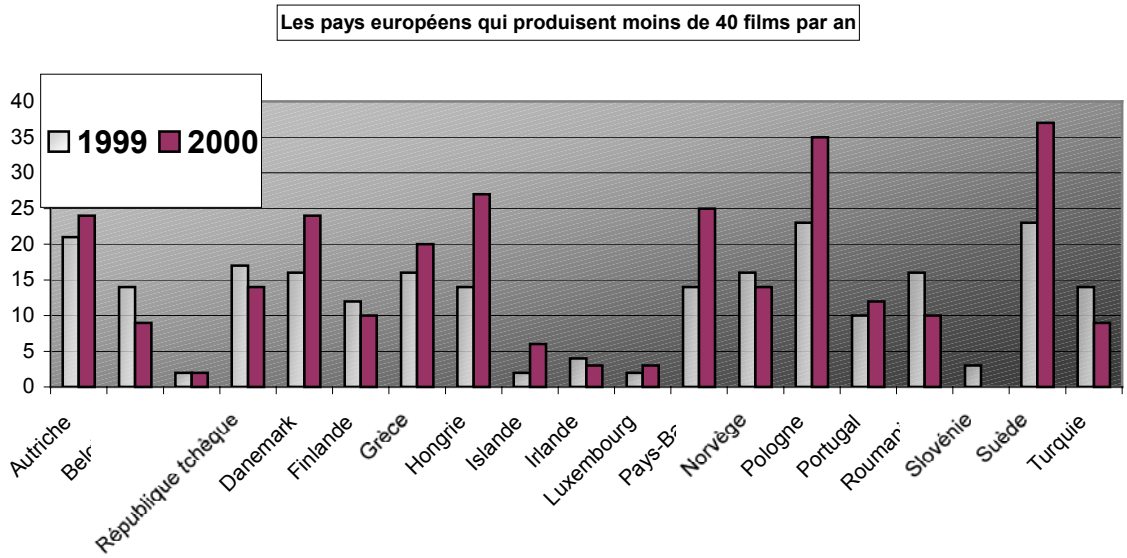


Tableau 5-2 – Sources : Baskerville Communications/Observatoire européen de l'audiovisuel

Le secteur est encore peu concentré, ce qui est probablement un effet, d'une part, des mécanismes de quotas et des pratiques professionnelles, qui limitent le recours aux mêmes sociétés de la part des diffuseurs et des organismes publics de soutien et, d'autre part, de l'extrême diversité et de l'importance des fonds publics, qui donnent une relative indépendance aux producteurs par rapport aux sources traditionnelles de financement. Mais les évolutions récentes du marché devraient probablement générer un effet de "mortalité" important.

Nous présentons un tableau comparatif des budgets films sur les années 1999 et 2000 (tableau n°6), qui fait apparaître une réelle corrélation entre l'état général du marché et sa capacité à produire des films à gros budgets ou à accueillir une production délocalisée.

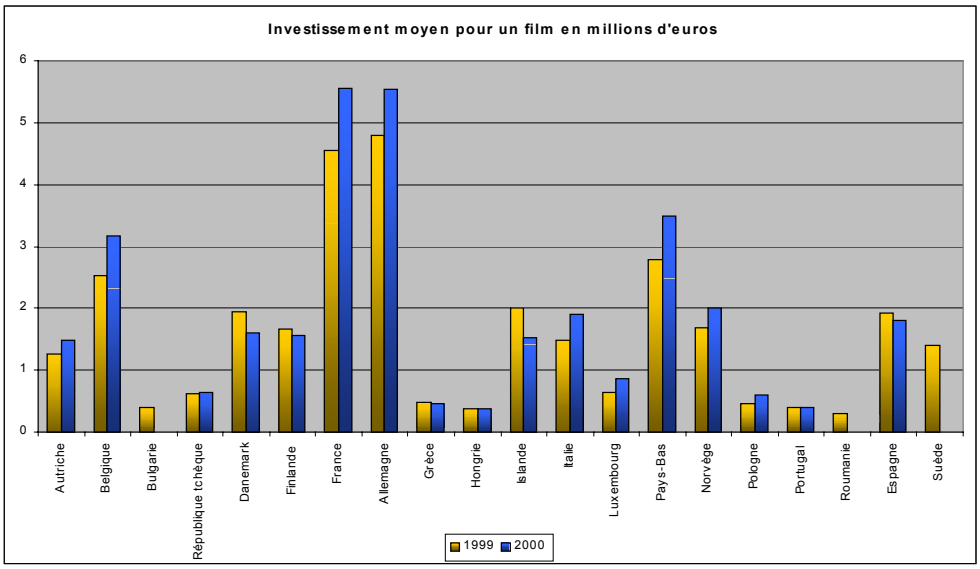


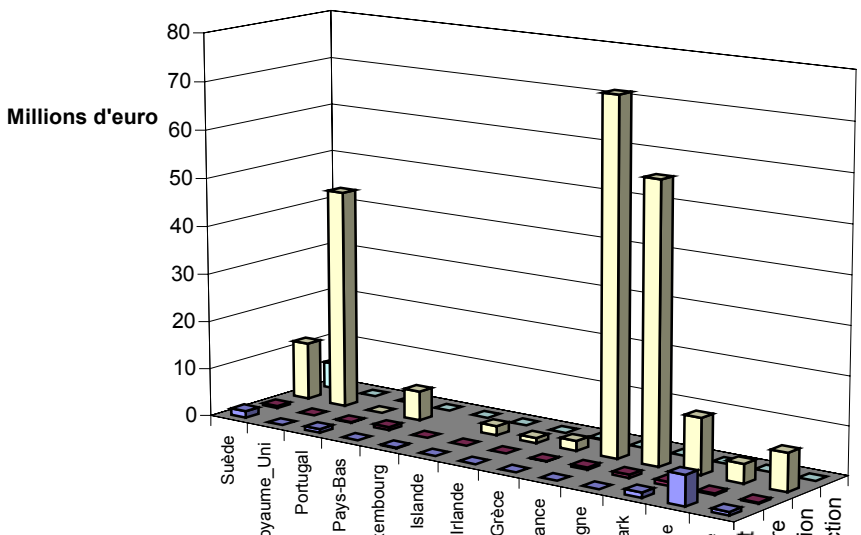
Tableau 6 –Sources : Baskerville Communications/Observatoire européen de l'audiovisuel

En ce qui concerne la part d'influence déterminante des fonds publics dans la production cinématographique (tableau 8), elle est probablement supérieure à ce qui est traduit ici, dans la mesure où dans chaque pays se développent des aides locales ou régionales, qui ne sont pas toutes systématiquement recensées mais qui irriguent la production sous forme de subventions et d'obligations diverses (citons par exemple les obligations des télévisions régionales envers la production).

Le tableau n°8 fait apparaître nettement l'inégalité de destination des fonds publics entre la production et le reste du secteur (distribution, diffusion).

Tableau 8

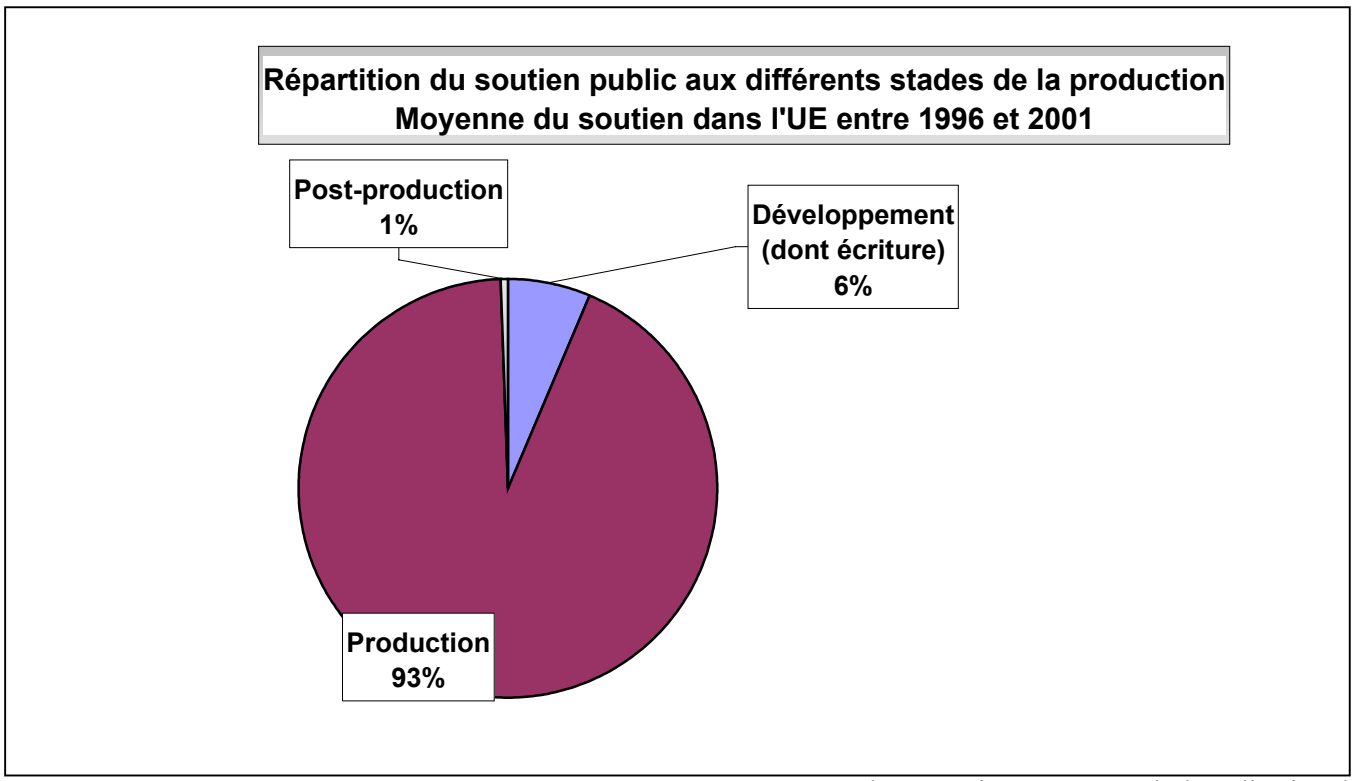
Ventilation des montants des systèmes d'aide publique européens en 2000



Sources : Observatoire européen de l’audiovisuel/Svensk Filminstitut

Nous avons complété ce tableau par les informations qui sont présentées dans le tableau n°9. Ce tableau donne, là encore pour les pays où il est possible de collecter des informations fiables, la répartition des soutiens aux différents stades de la vie du produit.

Tableau 9



Source : Observatoire européen de l'audiovisuel

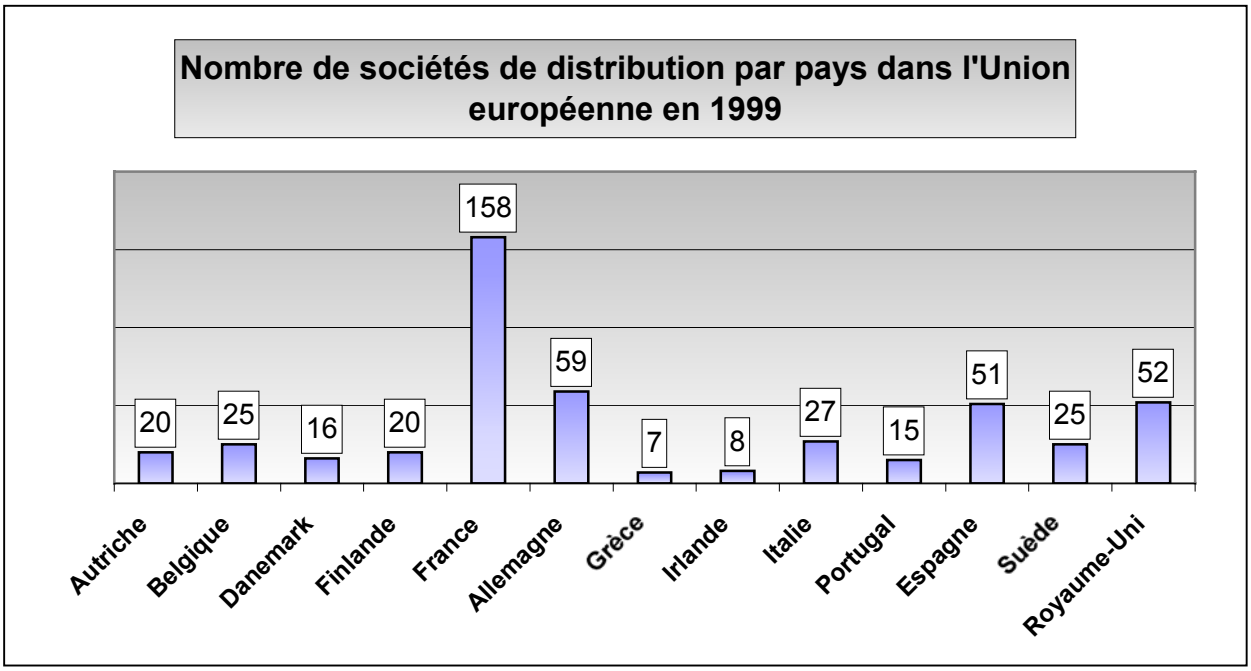
Les tableaux n°10 et 11 délimitent un périmètre du secteur de la distribution en 1999, date à laquelle les chiffres ont cessé d'être disponibles en raison de leur manque de précision. Ces chiffres ne traduisent pas la réalité d'un secteur en train de se modifier considérablement sous l'influence de la concurrence américaine, de l'inflation des dépenses et des frais de sortie et d'une globalisation croissante des grands réseaux.

Les données collectées montrent d'une part que les neuf premiers distributeurs européens sont des filiales de groupes américains et qu'ils représentent une part considérable du chiffre d'affaires du secteur. La concentration du secteur dans les principaux marchés européens où les trois premières sociétés de chaque marché représentent en moyenne 25% des films distribués et 45% des recettes brutes.

La situation des distributeurs européens dans cette structure de marché est assez délicate dans cette phase de baisse des parts de marché des films nationaux et

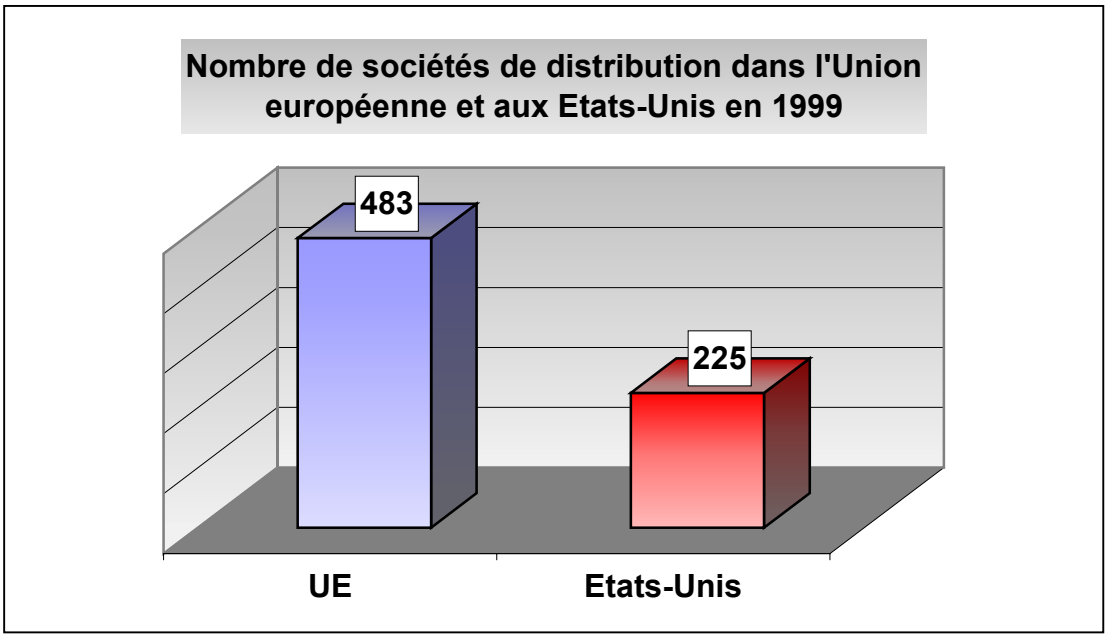
européens sur leurs propres territoires entre 1999 et 2000, tels que l'illustrent les tableaux n°12 et 13 (parts de marché des films nationaux) et 14 (part de marchés des films européens). En outre, nous présentons page 50 un tableau tiré des données de l'Observatoire européen de l'audiovisuel, présentant les 20 premières entreprises de distribution en Europe. La place dominante qu'y occupent les filiales européennes des Studios américains illustre bien la faiblesse des entreprises de distribution européennes.

Tableau 10



Source : Observatoire européen de l'audiovisuel

Tableau 11



Source : Observatoire européen de l'audiovisuel

Les 20 premières entreprises de distribution cinématographique dans l'Union européenne (1997-2001)

Produit d'exploitation (milliers EUR)
Les entreprises allemandes, autrichiennes et quelques entreprises néerlandaises n'ont pas été incluses, faute d'informations fiables

Pour quelques entreprises, le produit d'exploitation peut inclure des activités autres que la distribution cinématographique (production, vidéo, commerce de droits, exploitation,….).

Rang	Entreprise	Pays	1997	1998	1999	2000	2001	*2001/2000*	*2000/1999*
1	Warner Bros.Distributors Ltd	GB	179 811	145 923	286 581	305 507	n.a.	*n.a.*	*6,6%*
2	United International Pictures	GB	557 032	244 515	n.a.	n.a.	n.a.	*n.a.*	*n.a.*
3	Columbia Tristar Films France SA (1)	FR	119 472	113 169	109 451	156 551	n.a.	*n.a.*	*43,0%*
4	Medusa Film	IT	63 702	58 644	113 993	144 036	n.a.	*n.a.*	*26,4%*
5	Bac Majestic	FR	_	_	_	116 807	136 000	*16,4%*	_
p.m.	Bac Films	FR	50 768	75 298	84 611	_	_	_	_
6	Columbia Pictures Corporation Ltd	GB	79 301	59 424	64 805	111 490	n.a.	*n.a.*	*72,0%*
7	Warner Bros France	FR	70 285	75 932	92 558	110 616	n.a.	*n.a.*	*19,5%*
8	Buena Vista International (UK) Ltd	GB	42 722	48 766	47 090	97 584	n.a.	*n.a.*	*107,2%*
9	Egmont Entertainment A/S	DK	56 819	78 377	91 056	74 305	85 093	*14,5%*	*-18,4%*
10	Momentum Films Ltd	GB	_	_	n.a.	83 384	n.a.	*n.a.*	*n.a.*
11	Pathe Distribution Ltd	GB	25 165	20 481	29 801	81 450	n.a.	*n.a.*	*173,3%*
12	Pathé Distribution (AMLF)	FR	52 733	31 487	100 138	70 946	n.a.	*n.a.*	*-29,2%*
13	Egmont Entertainment Ab	SE	38 536	41 869	53 477	55 808	68 150	*22,1%*	*4,4%*
14	Entertainment Film Distributors Ltd	GB	47 847	50 967	69 172	63 527	n.a.	*n.a.*	*-8,2%*
15	United International Pictures	FR	36 284	50 121	42 703	50 341	63 233	*25,6%*	*17,9%*
16	Cecchi Gori Distribuzione	IT	89 764	62 888	58 207	n.a.	n.a.	*n.a.*	*n.a.*
17	Buena Vista International Spain S.A.	ES	23 106	32 235	26 749	56 751	n.a.	*n.a.*	*112,2%*
18	Aurum Producciones Sa	ES	24 372	35 160	50 148	51 707	n.a.	*n.a.*	*3,1%*
19	Eagle Pictures	IT	17 820	24 714	33 712	51 542	n.a.	*n.a.*	*52,9%*
20	Lusomundo Audiovisuais, S.A.	PT	40 423	42 093	57 206	50 625	n.a.	*n.a.*	*-11,5%*

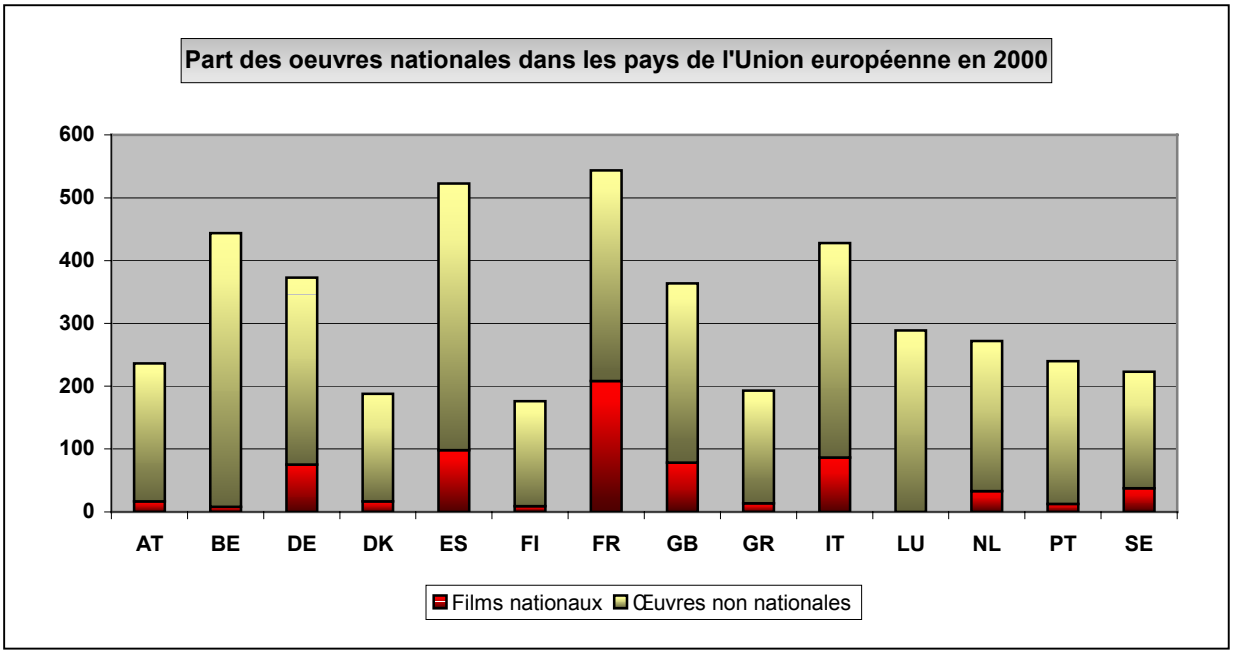
(1) 1998 on 13 months / 1998 sur 13 mois / 1998: 13 Monaten

Source : OBS

© Observatoire européen de l'audiovisuel

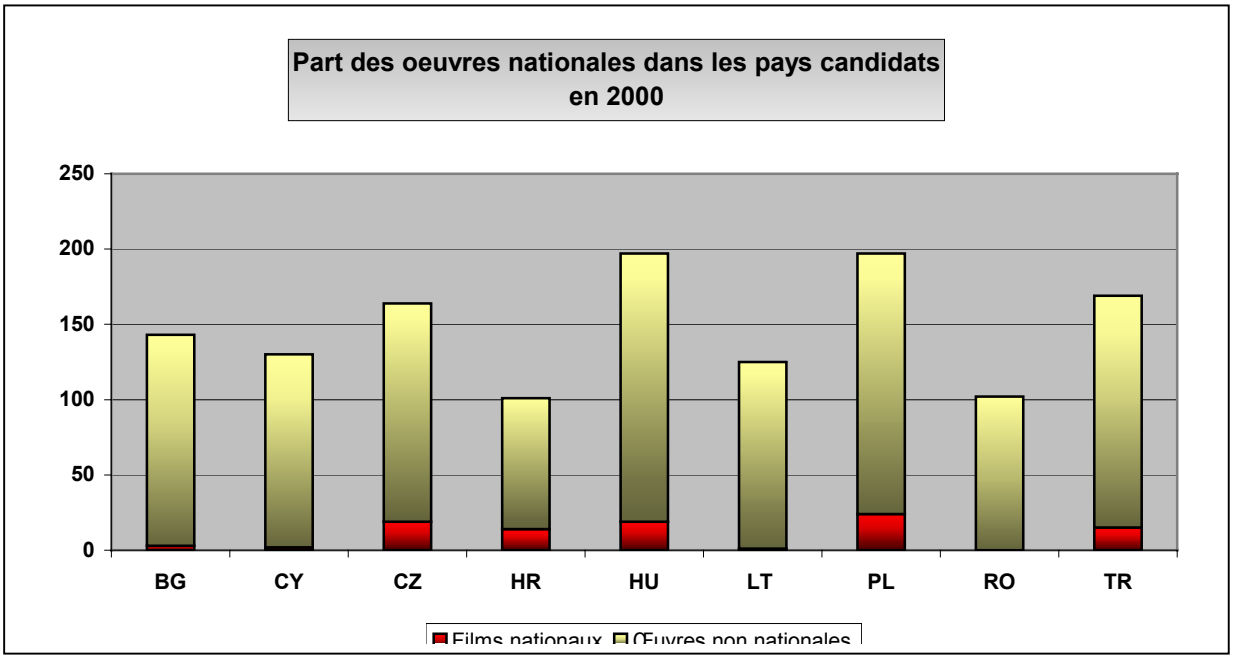
Annuaire statistique - Premium Service en ligne 2002

Tableau 12



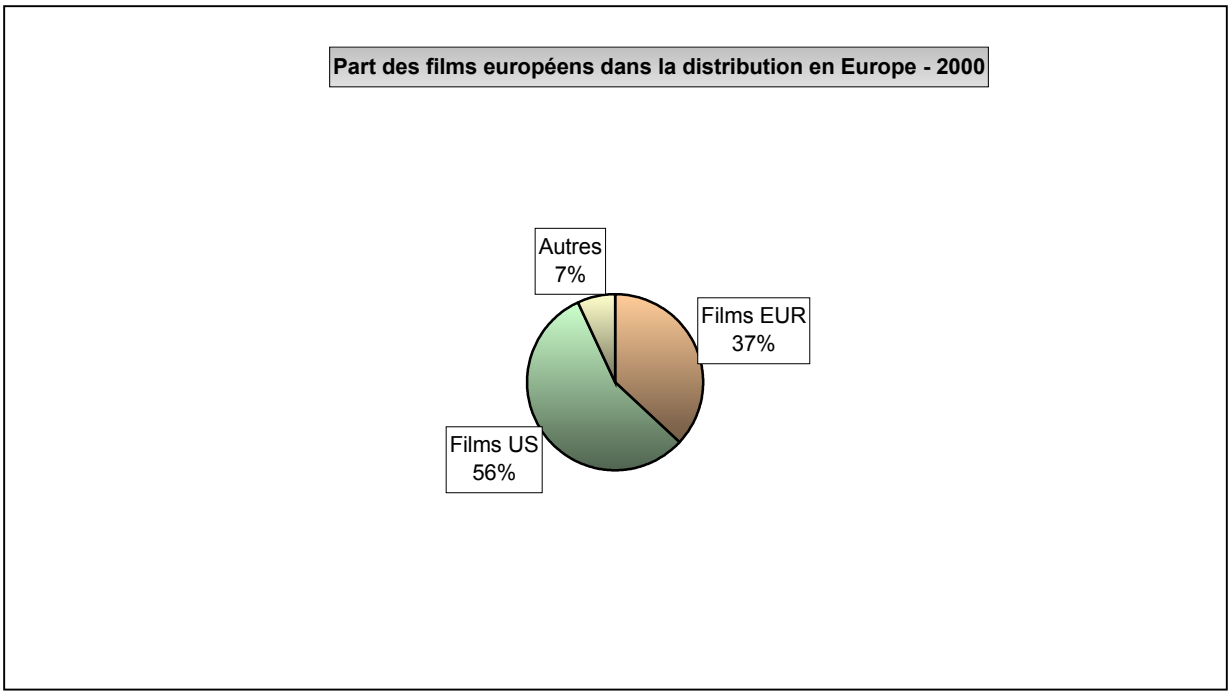
Source : Observatoire européen de l'audiovisuel

Tableau 13



Source : Observatoire européen de l'audiovisuel

Tableau 14



Source : Observatoire européen de l'audiovisuel

Enfin ce secteur est, nous l'avons dit, à la fois soutenu et concurrencé par la télévision : soutenu par des diffuseurs qui ont des obligations de diffusion (achats de droits de diffusion et de rediffusion, chaînes cinéma etc.), et concurrencé en tant que loisir par des programmes qui sont l'essence même de la télévision. Que ce soit face aux *reality-shows*, à la fiction télévisuelle de chaque pays ou aux retransmissions sportives, le cinéma doit se débattre face à cette difficulté fondamentale : ses partenaires diffuseurs sont à la fois commanditaires et intermédiaires dans la relation avec le public. Les attentes du public sont aujourd'hui diverses et le cinéma doit se résoudre à n'être plus qu'un des produits d'appel de l'offre télévisuelle et à partager les places en prime time avec d'autres formes de production audiovisuelle dans les grilles de programmes.

2.5.4. Quelle conclusion en tirer pour l'Europe ?

L'analyse des marchés fait apparaître une relative homogénéité de la demande dans la majorité des pays de l'Union européenne. La proximité des niveaux de vie, le taux d'équipement en salles, les structures démographiques, permettent de comprendre les comportements assez proches des consommateurs. Mais cela ne constitue toutefois pas encore un grand marché européen, mais une Europe des marchés du cinéma, à laquelle les cinématographies européennes nationales sont encore insuffisamment préparées, alors que leur concurrent américain à déjà bien intégré le concept de marché intérieur.

3. L'ANALYSE DES FLUX FINANCIERS DE L'ECHANTILLON DE FILMS

3.1. Les différents types de films, la diversité des situations

Les films produits en Europe (environ 800 par an) témoignent d'une large variété de situations :

- Certains films produits ne font pas l'objet de sortie en salles (un film sur quatre en Europe)

- De nombreux films sortis réalisent de maigres performances sur leur marché domestique (qui comprend également le(s) marché(s) de la coproduction)

- De nombreux films sortis réalisent une performance plus basse en Europe que sur leur marché domestique (contrairement aux films américains)

- De nombreux films sortis ne circulent pas ou peu en Europe

- Les sept meilleurs films européens (selon les critères de Media +) ont réalisé un nombre très différent d'entrées

- La catégorie de film "100% national" est majoritaire dans les cinq principaux pays et minoritaire dans les autres pays européens

3.2. Taille de l'échantillon

3.2.1. L'échantillon proposé

Nous avons présenté à la Commission un échantillon de films qui regroupait à l'origine 120 films, dont 12 films américains et 108 films européens.

Les 108 films européens, dont la liste d'origine a été présentée à la Commission le 11 avril 2002, ont été choisis de la façon suivante :

Le nombre de films de l'échantillon par pays est le produit d'un rapport entre la production nationale d'un pays donné sur la période considérée d'une part, et la production européenne dans la même période d'autre part.

Pour les pays qui ont eu plusieurs films dans l'échantillon, les choix ont été ensuite faits selon des critères objectifs de budget, de rattachement ou non à un groupe financier et/ou audiovisuel du producteur, du succès et/ou de l'échec commercial. Un dernier critère, subjectif celui-là, a guidé nos choix : celui de la proximité avec le ou les producteurs concernés, afin de travailler dans la confiance, compte tenu de la nature confidentielle des informations recherchées.

Cette méthode s'est révélée efficace dans la mesure où les producteurs qui ont accepté de collaborer ont été, la plupart du temps, ouverts, comme peuvent l'attester les copies des documents qui ont été transmis à nos consultants.

Ce critère s'est, en revanche, révélé insuffisant, puisque nombre de films de l'échantillon d'origine ont dû être remplacés par des productions équivalentes en termes de budget, de nationalité et de nature de la société de production. De plus, beaucoup de producteurs qui se sont engagés à notre égard ont, pour des raisons diverses et très souvent au dernier moment, refusé de divulguer les informations promises.

Dès l'origine, les sociétés américaines ont refusé de divulguer les chiffres par film. Cela tient tout d'abord à la règle de confidentialité qui marque toutes les transactions du secteur en Amérique du Nord.

Cela tient aussi à deux phénomènes que nous n'avions pas anticipés:

- D'une part, les sociétés de production se font et se défont au fur à mesure des projets et n'ont de pérennité que lorsqu'elles ont produit un succès qui leur donne une assise économique
- D'autre part, dans les studios et les mini majors, la segmentation des fonctions et la fragmentation des sources de revenus suscitant des centres de profits indépendants les uns des autres (parfois en rivalité les un avec les autres) font qu'il n'est pas possible d'obtenir d'un même interlocuteur des informations recoupant les aspects de financement, de ventes et la répartition des éventuels profits

Ce refus, heureusement clair, franc et rapide nous a permis de contourner cette difficulté en reconstruisant un échantillon théorique appuyé par des informations du marché pour des profils types de film, par catégorie de budget et de producteur.
Les refus, toujours tardifs (début juillet 2002 pour les derniers d'entre eux) ne nous ont pas permis d'atteindre l'objectif initial de 108 films européens.

3.2.2. La méthodologie appliquée pour la collecte des données

Trois échantillons de films sortis en salles en Europe entre 1996 et 2000 ont été constitués :

- Un échantillon principal contient des films produits par les sociétés des 15 Etats membres de l'Union européenne
- Un deuxième échantillon moins important contient des films produits par les trois Etats membres de l'EEE non membre de l'UE et les 13 pays candidats
- Le troisième échantillon comprend des films américains

3.2.2.1. Les sources

Le système européen et les systèmes nationaux mettent le producteur délégué au centre du système. Sans revenir sur la définition du producteur (cf. paragraphe 1.11.5), il convient de mesurer l'importance du producteur dans la chaîne de création de valeur et dans le paysage institutionnel. Cette préséance rend cet acteur incontournable pour cette recherche. C'est donc par le producteur et chez lui que la collecte de l'information est passée Mais il nous a paru nécessaire de croiser et de compléter les fiches financières. Nous avons donc complété et vérifié un certain nombre d'informations auprès d'autres sources qui sont listées ci-dessous.

- L'agent de ventes internationales
- Le distributeur national
- Les systèmes d'aide et de soutien (Media +, Eurimages, etc.)
- Les salles (Europa cinema)
- Les institutions publiques
- IMDB (Internet Movie DataBase, www.imdb.com)

3.2.2.2. Les fiches Films : caractérisation du fonctionnement du secteur

L'information, principalement utilisée dans l'élaboration des fiches, provient du producteur. En cas de doute, le producteur a été re-contacté, de manière à s'assurer de l'exactitude des informations obtenues. L'information obtenue auprès des autorités nationales n'a fait l'objet d'aucun contrôle. Pour s'assurer des données cohérentes et homogènes concernant les entrées, les informations présentes sur la base de données Lumière ont été les seules prises en compte.

Les budgets et les coûts de production sont régulièrement surévalués lors de leur présentation devant les autorités nationales et européennes. Il peut y avoir autant

de budgets et de coûts que de partenaires (financiers, administrations fiscales etc.). Ce n'est un secret pour personne. Ils doivent être considérés comme exprimant une tendance et non comme des éléments fiables. Ils doivent aussi rendre prudent face aux analyses de rentabilité qui sont tirées de cet échantillon.

Pour sélectionner les films de l'échantillon nous avons utilisé la méthodologie suivante :

L'Observatoire européen, dans son livre annuel des statistiques, publie le nombre de films produits en Europe par pays, avec le détail des types de productions.

- Films sortis en salles entre 1996 et 2000

- La taille du budget : quatre catégories ont été retenues

  - 1 : budget en dessous de 3 millions d'euros
  - 2 : budget entre 3 et 5 millions d'euros
  - 3 : budget entre 5 et 10 millions d'euros
  - 4 : budget au-dessus de 10 millions d'euros

- La langue

  - Zone linguistique étendue
  - Zone linguistique restreinte

- L'origine des producteurs

  - Producteurs nationaux
  - Producteurs internationaux, coproducteurs

- Catégorie de producteurs en fonction des films produits

  - Indépendant, artisan
  - Producteur lié
  - Producteur adossé à un groupe

- Couverture géographique

  - Un échantillon principal de films produits par les sociétés des 15 Etats membres de l'Union européenne

- Un deuxième échantillon moins important des films produits par les trois Etats membres de l'EEE non membre de l'UE et les 13 pays candidats

Pour l'échantillon de films américains nous avons procédé de la façon suivante :

Entre production indépendante et système de production des studios, se trouve la zone intermédiaire très dynamique des mini majors. Emanations des studios ou liées à eux par des liens capitalistiques et/ou des accords de distribution, ces sociétés ont une double culture.

En effet, à la manière des studios, elles imposent leur contrôle artistique aux talents. Dans le même temps, à la manière des producteurs indépendants, elles leur demandent des sacrifices financiers. Cette zone intermédiaire couvre une très grande diversité de catégories de productions. Parce qu'elles sont entre deux économies, les mini majors introduisent une grande sophistication dans les plans de financement, afin de partager le risque financier avec des partenaires étrangers et profiter ainsi des différents schémas d'incitation fiscale.

Pour cette catégorie de productions nous avons choisi :

- Un petit budget, misé sur un jeune réalisateur prometteur, et porté en grande partie par la valorisation du marché international et,

- Un gros budget (20M€) réuni en partie grâce à des mécanismes de tax-*shelters* européens

La difficulté à définir des profils de films s'est doublée de la délicate question de la détermination des niveaux de revenus pour chaque type de film

En Amérique du Nord, comme partout, il y a plus de films qui font des résultats médiocres que de films qui comblent pleinement les attentes de leurs producteurs. Pour un film indépendant qui fait l'objet d'une guerre des enchères au festival du cinéma indépendant de *Sundance*, combien existe-t-il de films dont on n'entendra jamais parler et qui seront proposés directement en vidéo ? Cette dure réalité même si elle s'impose également aux mini majors et parfois aux Studios est toutefois dans leur cas atténuée par l'existence d'*output deals*, qui leur permet de trouver une valeur résiduelle aux productions sur les marchés étrangers.

3.2.3. L'échantillon final

Hors films américains, nous avons travaillé sur un échantillon final de 86 films. Une information exhaustive a été, au final, collectée sur 50 d'entre ces films, permettant ainsi une analyse approfondie de la rentabilité. Dans très peu de cas les 7 fiches présentées dans la partie méthodologie de cette étude n'ont pu être intégralement remplies. Les informations les plus difficiles à collecter ont été celles relatives à la sincérité des budgets et celles sur l'exploitation internationale (y compris en Europe) par année, par support et par pays. Ces deux catégories d'information sont essentielles pour une bonne approche de la rentabilité réelle d'un film.

Toutefois, le grand nombre d'entreprises et d'interlocuteurs rencontrés a permis une approche indirecte de certaines données qui peuvent ainsi être réintroduites dans l'analyse, compléter l'information collectée et permettre *in fine* une analyse cohérente du fonctionnement du marché.

Les caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes :

- Selon le budget

Catégorie 4 (plus de 10 millions d'euros)	2 %
Catégorie 3 (entre 5 et 10 millions d'euros)	12%
Catégorie 2 (entre 3 et 10 millions d'euros)	22%
Catégorie 1 (moins de 3 millions d'euros)	64 %

La surreprésentation des films à petit budget dans notre échantillon s'explique de deux façons : d'une part par le refus opposé par la plupart des producteurs de films à gros budgets et d'autre part par la nécessité de couvrir au mieux l'ensemble des pays de l'étude qui sont pour la très grande majorité d'entre eux des pays à faible capacité de production, c'est-à-dire produisant surtout des films à petits budgets. Cette nécessaire sur-représentation a eu pour effet de faire figurer 62% de films des cinq pays à forte production, alors qu'en réalité, sur la période étudiée, 67% des films produits l'étaient dans ces cinq pays. Cette contrainte géopolitique liée à la structure de la production de ces pays a donc mécaniquement majoré le pourcentage de films de catégories 1 et 2.

- Selon la nationalité ou les groupes de pays (hors USA) :

Allemagne	8%	
Angleterre	8%	
Espagne	10%	62%
France	26 %	
Italie	10 %	

Autres pays de l'UE + EEE	20%
Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO)	18%

3.3. Analyse des budgets et des structures de financement

Afin de pouvoir analyser et utiliser notre échantillon de films ainsi que les éléments financiers collectés, et pour respecter l'obligation de confidentialité qui a été exigée par nombre de nos interlocuteurs, nous avons décidé, avec l'accord de la Commission, de traiter l'information financière sous forme agrégée. Nous sommes donc passés des fiches Films détaillées à partir de 7 feuilles de calcul Microsoft® Excel® à des fiches de synthèse sous base de données Microsoft® Access® pour établir ou tenter d'établir entre agrégats et valeurs moyennes, les éléments d'analyses et de corrélation qui peuvent expliquer en tout ou en partie la rentabilité, le succès ou l'échec des œuvres étudiées.

Ces feuilles de calcul, qui sont présentées en annexe, sont utilisées de manière non anonyme par l'équipe de consultants. Elles seront néanmoins mises à la disposition de la Commission européenne sous forme anonyme, conformément à l'engagement pris auprès des professionnels lors de la phase d'enquête et d'obtention des informations.

Les agrégats économiques et financiers les plus significatifs nous permettront de traiter les films par type de budgets, par pays, par langue, par structure juridique de la production (coproductions, pré ventes etc.).

3.3.1. Analyse des budgets des films américains

Les budgets de production sont présentés dans leurs grandes masses.
Nous avons noté un accroissement très rapide des budgets de production depuis 5 ans. Ce phénomène est dû à une inflation du coût des acteurs, des effets spéciaux et de la post-production, tels les frais de site Web, les photographes de plateau ou les *making-of* destinés au bonus DVD ou encore le coût de la participation aux festivals. Cette inflation des coûts n'a pas été strictement couverte par des accroissements correspondants des financements.

En conséquence, le fossé qui sépare l'investisseur du point mort continue de se creuser.

Les budgets des films américains présentent quelques spécificités :

a) Le niveau du *above-the-line* est l'une des caractéristiques des films de mini majors et de studios. Ce poste notamment pour les acteurs peut représenter 40 à 50% du budget du film. Les salaires des producteurs et des réalisateurs sont également plus élevés, sauf dans le cas des films indépendants pour lesquels une grande partie de ces postes sont mis en participation.

b) La plupart des films américains ont des postes dédiés aux dépenses de marketing et de promotion du film.

c) Le niveau des frais juridiques et financiers, ainsi que le coût des garanties de bonne fin, est sans commune mesure avec le devis des films européens.

3.3.2. Peut-on déterminer un lien entre budgets des films et box office ?

L'idée qu'il serait possible d'établir un lien systématique entre le niveau du budget et le succès en salle (nombre d'entrées), ne se vérifie pas. Les films de l'échantillon ayant obtenu le plus grand nombre d'entrées en salle se répartissent équitablement entre œuvres des quatre catégories de budgets.

Si l'on peut observer la présence des films à gros budgets dans le haut du box office, on peut aussi mentionner des films de catégorie 1 qui réalisent plus d'entrées que des films de catégorie 4 sur leur marché domestique et ce même pour des films du groupe des cinq pays qui produisent le plus.

Cette corrélation ne se vérifie pas non plus sur le marché européen non domestique, sur lequel nous avons observé plusieurs cas de films de catégorie 2 ou 3 qui réalisent un box office supérieur à des films de catégorie 4. Tout au plus nous semble-t-il important de retenir la corrélation entre Box office et montant des dépenses de P&A qui est analysée au paragraphe 3.4.3.2. de cette étude et semble plus opératoire.

3.3.3. Ventilation des budgets

La répartition entre *above the line* (frais excédant les frais courants de production, c'est-à-dire les salaires du producteur délégué, les salaires des acteurs principaux, les salaires du metteur en scène, les achats de droits, y compris musicaux, et tous les autres coûts exceptionnels), *below the line* (frais courants de production, y compris les frais généraux et les imprévus) et *autres coûts* (frais financiers, assurances et publicité) est relativement homogène : en général, de deux tiers à trois quarts du budget sont consacrés au *below the line*, et entre 3 et 8% à la section *autres coûts*. Reste par conséquent une proportion oscillant autour de 25% du budget pour le *above the line*.

Cette observation est valable pour l'ensemble des films de l'échantillon, du gros film de studio hollywoodien au petit film produit dans un PECO.

3.3.4. Analyse des structures de financement

Nous adoptons pour les besoins de cette étude le point de vue de la production.

3.3.4.1. Dans les pays de l'Union européenne

L'analyse des informations tirées de la banque de données nous apporte un certain nombre d'informations qui caractérisent les flux financiers qui rentrent dans la production cinématographique européenne.

Comme précédemment exposé, l'échantillonnage proportionnel a conduit à ne sélectionner qu'un, deux ou trois films pour les pays à faible capacité de production. Il n'a donc été possible de constituer des profils de financement que pour les cinématographies des grands pays, ou comme pour les PECO, ceux où la situation économique des cinématographies permettait d'opérer ce type de rapprochement.

Il existe une première constante que nous avions vérifiée dans l'analyse de la matrice par pays.

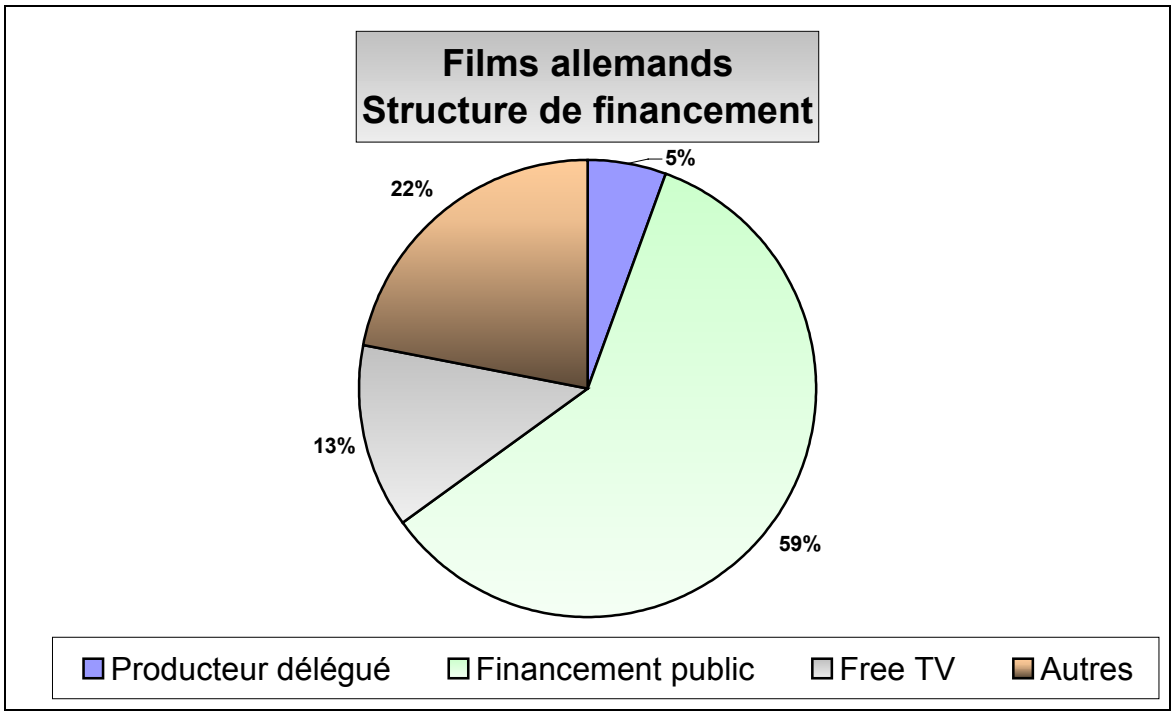
La première source de financement du cinéma en Europe est l'argent du soutien public. La part remboursable ajoutée à celle non remboursable finance les films pour une proportion allant de 42 % en moyenne (Italie, Espagne) à 60% dans certains cas.

Les producteurs anglais sont les moins bien servis dans ce mode de financement
Le deuxième poste de financement que l'on peut appréhender dans notre échantillon est le poste "autres financements", qui recouvre avant tout les MG et les coproducteurs privés. Ce poste est en France plus faible, parce que les financements apportés par les chaînes de télévision sont un des postes principaux. Tous les gros films ont des MG distributeur mais quasiment aucun n'a de pré vente ou de MG auprès des mandataires de ventes.

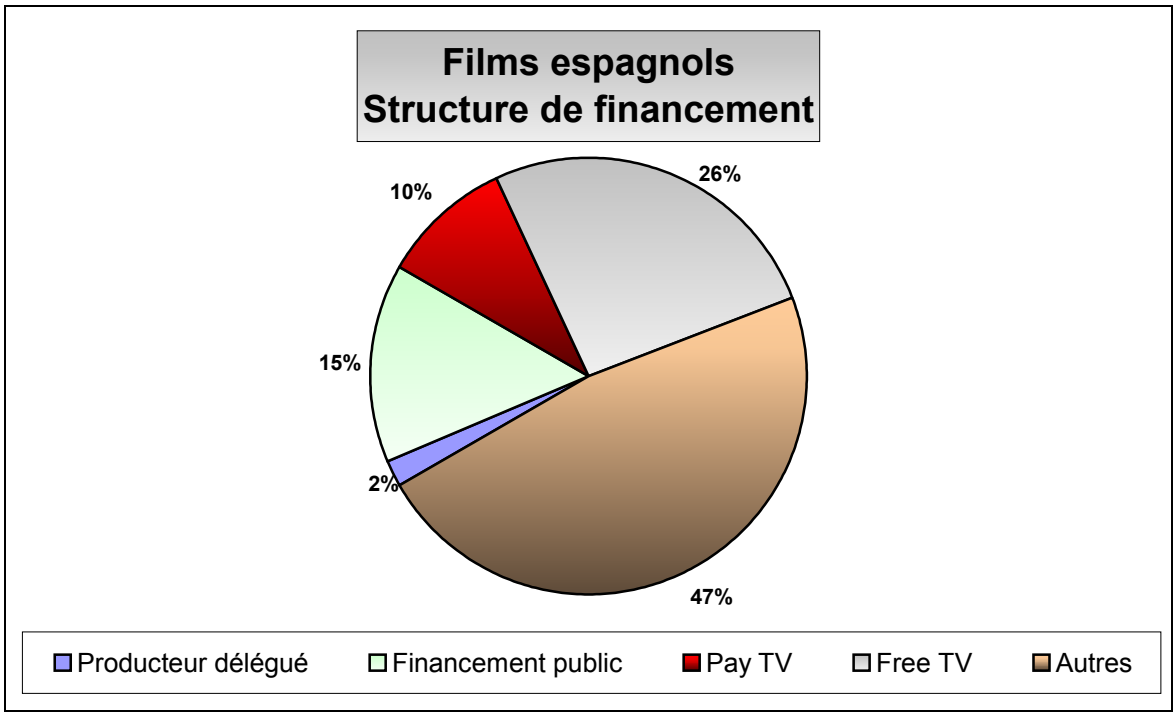
Le troisième flux financier est celui de l'apport du producteur délégué. Les pourcentages varient d'un pays à l'autre dans une fourchette assez étroite. L'Allemagne et l'Espagne sont les pays dans lesquels la part du producteur est la plus faible.

Enfin le financement par les chaînes de télévision est important et représente un volume moyen l'ordre de 20%, sauf en Italie où le financement des chaînes est de l'ordre de 2,40%. Cette situation italienne amène les producteurs à être plus sensibles aux subventions publiques et à plusieurs mécanismes de prêts bonifiés et de soutien du Fondo di garanzia.

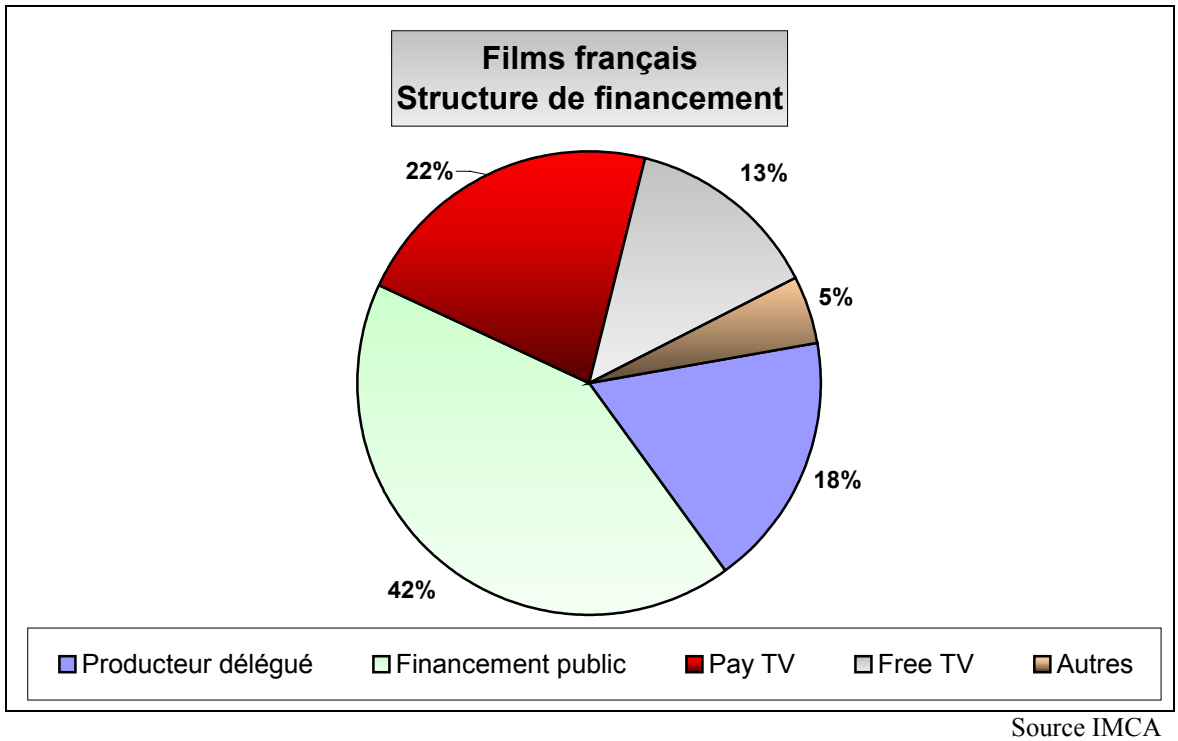
En Allemagne, nous notons le poids des fonds publics remboursables. En additionnant le pourcentage des aides publiques directes, le financement public des films allemands atteint près de 60% du coût de film (ou plus précisément des financements apportés au film). Cette proportion d'argent public remboursable ou non n'a d'égal qu'en Italie.



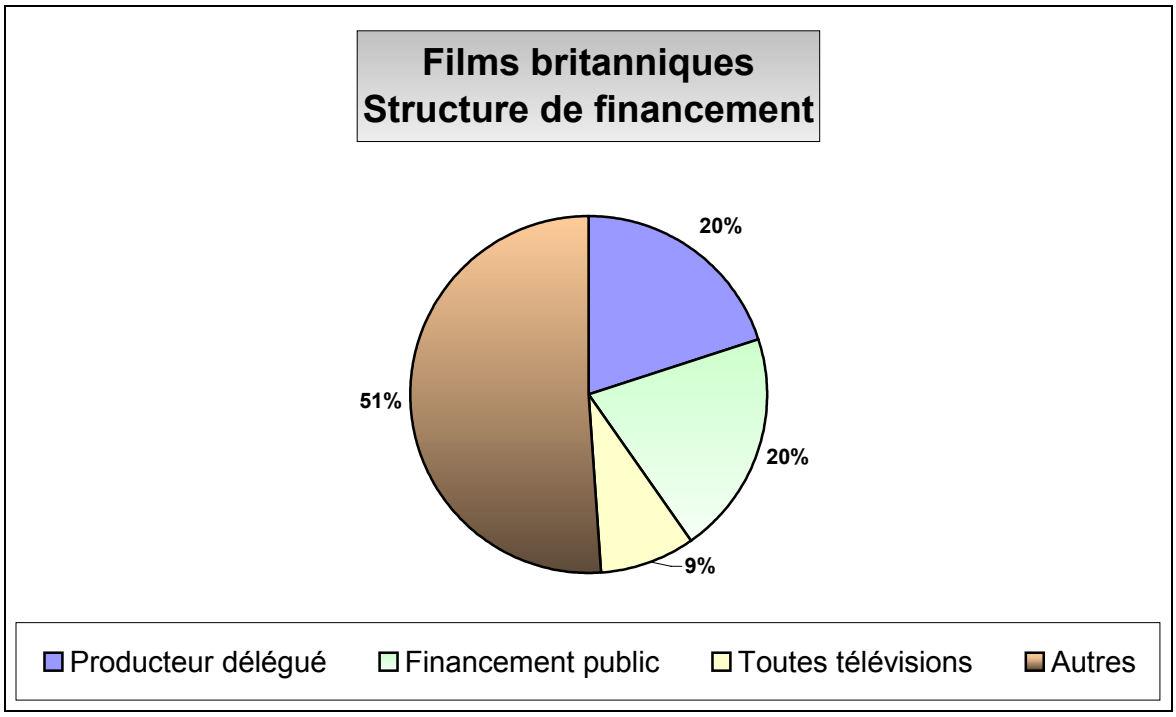
Source IMCA



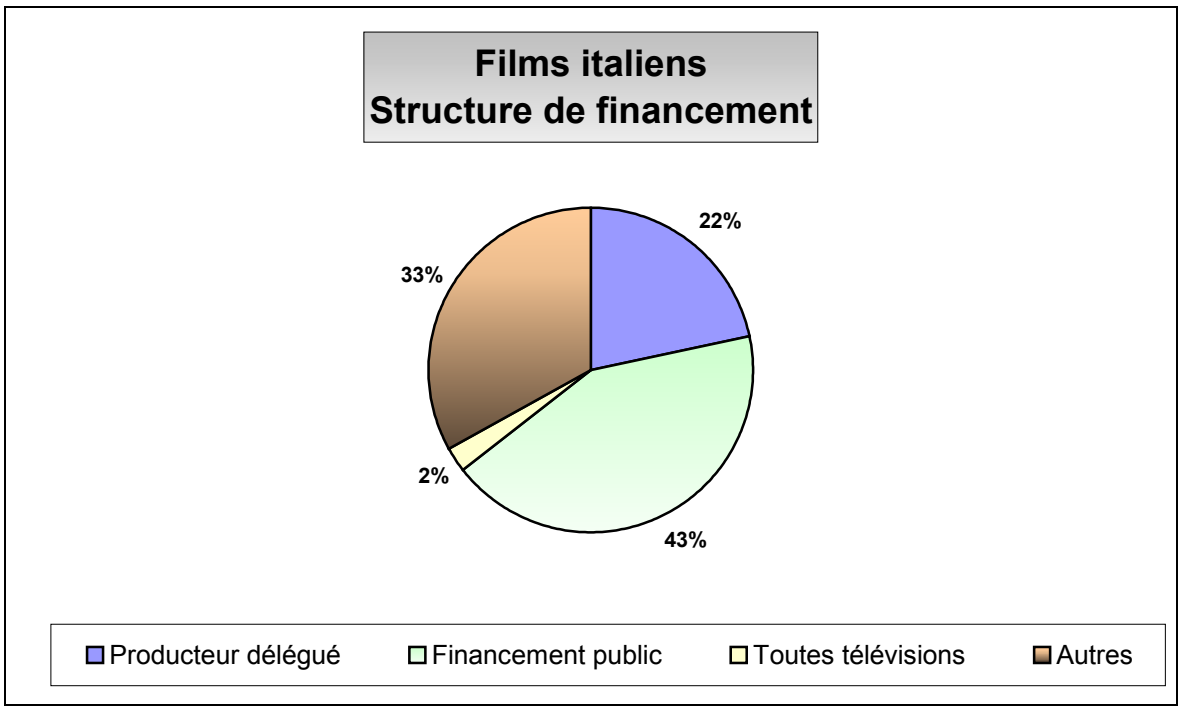
Source IMCA



Source IMCA



Source IMCA



Source IMCA

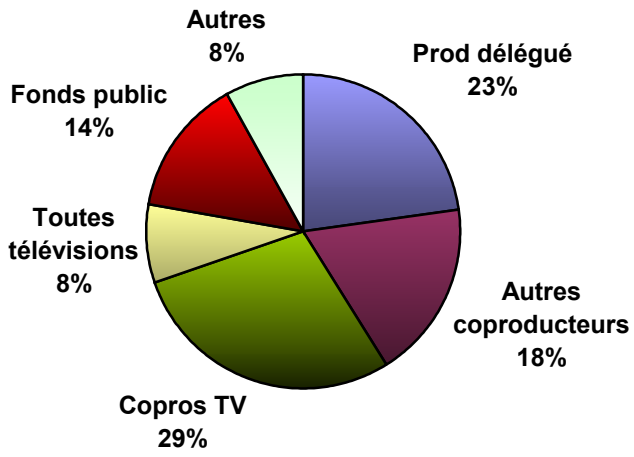
3.3.4.2. Le cas spécifique des pays d'Europe centrale et orientale

Les financements des films des PECO sont structurés différemment. Si, dans notre échantillon, les montants des apports des producteurs délégués sont aussi importants en pourcentage que ceux de leurs confrères des pays européens, le

montant des apports des autres producteurs et des chaînes de télévision est sensiblement plus important. Nous sommes là dans une économie de partage des coûts, caractéristique de ces pays et de tous les autres pays à faible capacité de production.

Autre caractéristique notable, la faiblesse attendue des financements publics, remboursables ou non, trouve une explication évidente dans la faiblesse des ressources publiques de ces Etats.

Pays de l'Europe de l'est et orientale - Structure des financements



Source IMCA

3.3.4.3. Le rôle des MG dans le financement et l'exploitation des films

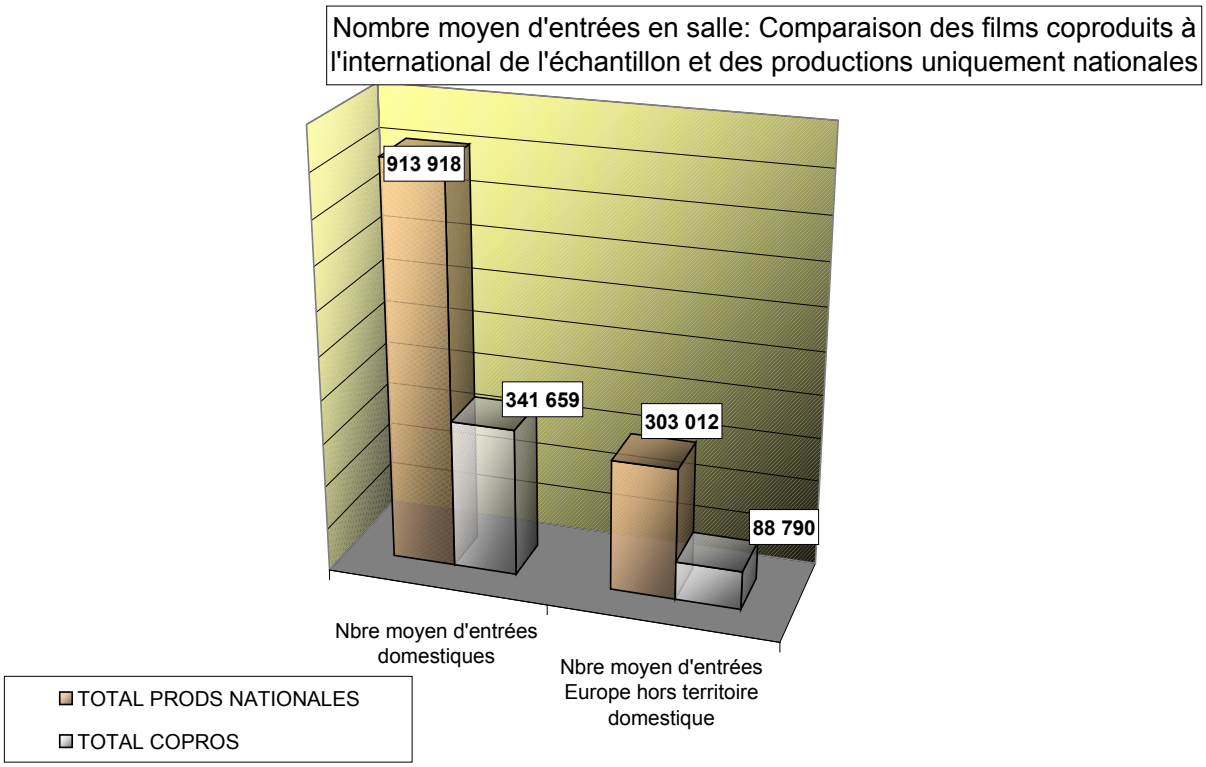
Le producteur reçoit des MG plus souvent du distributeur et moins souvent du mandataire de ventes à l'étranger. Les films de l'échantillon obtiennent fréquemment des MG. On ne peut cependant en déduire une règle, d'autant plus que les films produits et distribués par des entités appartenant à un même groupe intégré entrent dans une logique dans laquelle le MG n'a pas réellement de place, hormis pour des considérations de comptabilité (et de fiscalité) interne.

Le cinéma fonctionne encore comme une économie de l'offre dans un système sensiblement protecteur où la sanction du marché est gommée, le producteur vivant avant tout de ses salaires. Les effets positifs du marché sont toutefois amplifiés pour ceux qui ont su conserver un maximum de droits. Le système amortissait la sanction et le succès international constituait une divine surprise.

Aujourd'hui, il existe deux grandes façons de financer les films :

- A la façon des majors, c'est-à-dire par le marché, en intégrant un raisonnement sur la distribution, les négociations avec les banques, l'utilisation des avantages fiscaux européens, les perspectives de recettes par genre et/ou en fonction de la côte des talents, etc.
- De manière plus artisanale, en raisonnant par les coûts ou par la capacité de financement, en intégrant dans sa réflexion les diverses sources de soutien public, le financement par les chaînes, la vente d'une partie de ses droits, etc.

L'étude de l'échantillon fait apparaître la difficulté qu'ont les producteurs européens à raisonner hors de leurs frontières. Et pour ceux qui en ont pris l'habitude (intellectuelle et professionnelle), c'est souvent le produit qui a des difficultés à circuler.



Sources IMCA

Les stratégies d'optimisation des financements de films sont en train de changer. On passe aujourd'hui d'une situation dans laquelle le producteur indépendant à intérêt a s'adosser à un groupe pour développer le produit film (surtout pour les films à gros budget) et minimiser ses frais financiers (3 à 4% du devis), qui peuvent laminer la marge dans nombre de cas, en préservant pour les films à petit budget des situations dans laquelle il accepte de faire l'impasse sur une

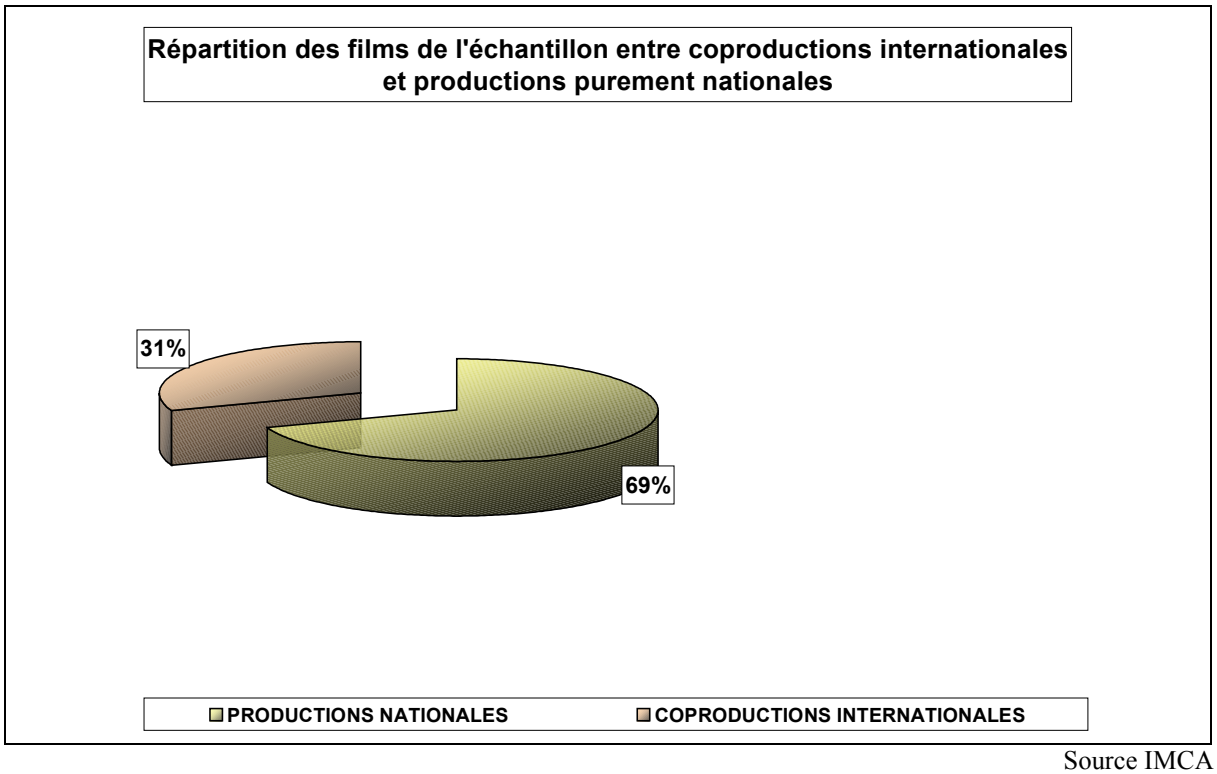
partie du financement, afin de conserver les mandats de commercialisation pour améliorer sa rentabilité.

La stratégie la plus fréquemment suivie, parce que la plus simple à mettre en œuvre, est celle qui conduit à récupérer l'investissement sur le pays de production et où l'étranger représente alors de la marge pure. Cela reste très rare et peu possible sur les gros budgets, pour lesquels l'étranger peut représenter de 35 à 50 % des recettes.

Les stratégies de pré vente ont un avantage important par rapport aux coproductions. Elles ne constituent pas pour le producteur un abandon de droits à recettes et diminuent les frais financiers et permettent les escomptes de contrats qui coûtent moins cher que les *completion garantees*. Cependant, le financement par les pré ventes n'est pas une caractéristique essentielle du financement des films en Europe. Les intervenants financiers préfèrent de plus en plus juger de l'efficacité d'un film lorsque celui-ci est sorti.

3.3.4.4. Le rôle des coproductions internationales

A écouter les producteurs européens et les financiers, cet exercice semble relativement compliqué, et le nombre réel de coproductions par rapport au nombre de films produits est relativement faible.



Source IMCA

La logique de la coproduction est relativement simple, car il s'agit en fait de faire payer par d'autres ce que l'on n'arrive pas à payer soi-même en contrepartie d'une partie des droits sur le produit.

Mais le montage des coproductions est souvent complexe, car il convient de respecter à la fois les traités internationaux et le système de points, qui qualifient l'œuvre pour l'aide ou le soutien, ce qui explique probablement certains refus d'information sur la réalité des apports, tout en recherchant l'avantage maximum de l'exercice et, si possible, le cumul des avantages sur les territoires des coproducteurs.

Un des avantages de la coproduction est de retarder ou de ne pas enclencher les paiements d'une partie de la production, ce qui fait que le risque est porté moins longtemps par le producteur.

3.3.4.5. Les logiques de coproduction

Notre échantillon montre que la coproduction est pratiquée en relation 50/50 :

1- par les pays ou l'industrie cinématographique est relativement faible. Ce sont les pays de l'Europe PECO et certain « Petit Pays » (par opposition aux « Grands Pays », énuméré par la Commission Européenne : Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni) : 8
2- par les « Grands Pays » : 9

Le "petit" pays qui coproduit par nécessité financière est la Belgique. Son affinité avec deux langues et deux cultures différentes lui en donne toutes les possibilités.

Au Sud, il y a la France qui, en coproduisant des films de langue française avec la Wallonie, leur donne une envergure internationale par ses moyens de financement. La Flandre a "le plat pays" et la langue néerlandaise en commun avec les Pays Bas. La synergie de production entre ces deux pays est différente de celle de la relation Wallonie France : les moyens financiers mobilisables aux Pays-Bas pour le cinéma sont moins importants et surtout, le marché est beaucoup plus restreint, en superficie et en intérêt cinéphile de la part des chaînes et du public.

Toujours selon notre échantillon, les autres petits pays qui ont coproduit en production déléguée des films sortis dans la période de 1996 à 2000 sont les pays scandinaves entre eux (mouvement Dogma et Von Trier) et le Portugal.

Il est intéressant de constater que les pays de la sphère alémanique ont produit et financé au niveau national. Ceci est le cas avec l'Allemagne (investissement, fonds publics nationaux et régionaux important), les Pays-Bas (coproductions minoritaires avec la Wallonie et moyens financiers suffisants par fonds publics et la construction C.V. une variante de la structure *sales and lease back*).

Le financement par l'Institut du Cinéma et les fonds régionaux autrichiens ainsi que ceux d'un des partenaires "naturels", une chaîne allemande en pré vente, suffisent aux devis modestes des productions autrichiennes.

Sauf en Allemagne, les autres gros pays de notre échantillon ont tous pratiqué la coproduction, soit bipartite soit tripartite.

Une étude des allocations du soutien à la coproduction européenne, Eurimages (La première faite sur 1999), la dernière année avant l'introduction de la répartition du soutien par deux guichets-, le deuxième fait sur 2001, confirme et développe ce que notre échantillon nous apprend, et nous révèle une tendance entre 1999 et 2001.

En 1999 le soutien Eurimages était alloué par un guichet : les films à haut, à moyen et petit budgets étaient honorés selon les mêmes critères.
Depuis la création du système à 2 guichets, distinguant, au guichet 1 les films avec un potentiel de circulation internationale à budget au delà de 5,4 Moi d'Euro et, au guichet 2 les films représentant la diversité culturelle et économique du cinéma européen, le nombre de soutiens au différent pays a changé de façon radicale :

Alors qu'en 1999
1- les gros pays avaient un nombre de coproductions déléguées soutenues par Eurimages de 28 réparties comme suit :
France 11
Allemagne 09
Espagne 03
Italie 05

2- les petits pays avaient un nombre de coproductions déléguées de 42, dont 12 pour les pays de l'Europe PECO

En 2001
1- les gros pays ont un nombre total (guichet 1 et guichet 2) de coproductions déléguées de 32, réparties comme suit :
France 17
Allemagne 06

Espagne 05
Italie 04

2- les petits pays : un nombre de coproductions délégués de 26, dont 0 pour les pays de l'Europe PECO.

La relation entre l'échantillon de cette étude (dont les productions avaient été par Eurimages soutenus entre 1995 et 1999) et les chiffres sur 1999 et 2001 qui nous ont été donné par Eurimages est la suivante :
Etude : gros pays : 09, petits pays 8, dont 4 PECO.
Allocations Eurimages 1999 : gros pays : 28, petits pays : 42, dont 12 PECO
Allocations Eurimages 2001 : gros pays : 32, petits pays : 26, dont 0 PECO

Sans que cela doive être jugé préjudiciable, on peut en conclure que la structure des coproductions européennes, si précieuse pour les pays où les fonds publics sont restreints ou inexistants, a été accaparée au fur et à mesure par l'industrie cinématographique la plus développée, industrie dont le système de financement national pouvait prétendre subvenir aux nécessités de financement de la cinématographie nationale.

Notons également que le développement du système de coproduction permet aux gros pays de produire plus de films en coproduction déléguée, moins aux petits pays, et empêche les pays de l'Europe PECO d'en produire (0 en 2001).

Comment changer cette tendance ?

En rendant les professionnels des petits pays et des pays de l'Europe PECO plus professionnels, et plus responsables vis à vis de leur produit (qui n'en est pas un) aussi bien que de leur culture et expression spécifique, et surtout doit pouvoir affronter un marché, au niveau national et européen, face à ceux qui pensent l'avoir conquis.

- L'optimisation des montages financiers

Depuis deux ans, une nouvelle forme de stratégie se dessine clairement chez un certain nombre de producteurs importants qui imitent ce que font les studios.

Ce type de coproduction a pour objectif d'utiliser, par exemple, une combinaison des fonds allemands et du *sales and lease back* anglais pour combler le *déficit financing*. C'est le type de montage financier qui convient pour des films aux budgets élevés. Ce type de financement est cumulable avec Eurimages et Media pour la distribution, si le film est distribué dans trois pays C'est la martingale financière idéale.

C’est une logique de financement qui prévaut au montage. Qu’importe alors si le film a ou non du succès en salles et à l’international. Nous ne sommes pas dans une logique d’amortissement pour le producteur. Les investissements réels en termes financiers sont supportés par des organismes financiers ou publics.

Il convient de noter que cette logique de montage financier optimisé est régulièrement mise en œuvre en Europe par les studios américains qui, par l’intermédiaire de sociétés de droit européen, arrivent à des montages de *slates* (plusieurs projets) sur plusieurs années en association avec des banques. C’est le financement d’une partie importante de la production annuelle du studio qui peut-être ainsi mise en œuvre en Europe.

- Le co-financement par le distributeur

Les distributeurs, dans ce nouveau trend qui se dessine, sont également des co-producteurs. Certains distributeurs se positionnent en tant qu'investisseurs, là où auparavant ils n'intervenaient qu'en tant que distributeurs. Leur intervention se fait de plus en plus en amont de la production et les amène à devenir des partenaires à part entière et à prendre des niveaux de risques contre garantie par des droits à recettes. Ces financements se portent sur des films à gros budgets (et de genre, comme la comédie nationale ou le film d’aventures à vocation plus internationale).

Un des problèmes majeurs des coproductions réside bien dans le partage du pouvoir que ce soit au niveau du financement, du contenu ou du casting. De ce point de vue, le distributeur pousse à faire des films pour le marché (logique d’amortissement) alors que le producteur, qui représente les intérêts des talents, cherche encore à faire des films avec les financements rassemblés (dans la logique de financement)

Cette politique des distributeurs intégrés se porte sur de gros films et a tendance à éloigner économiquement le producteur de la carrière internationale de son film, dans la mesure ou les films sont pré financés par les MG. C'est le distributeur qui prend la main (en fonction de l'importance du MG), pour l'exploitation du film.

- Accords d’entreprises et réciprocité

Il est intéressant de noter qu'il y a dans notre échantillon, environs 15 % des films qui sont des coproductions qui ont des causes exogènes au film lui même, et qui s’expliquent par la stratégie de l’entreprise. Il s’agit souvent de réciprocité et/ ou de "renvoi d’ascenseur" entre entreprises qui ont une pratique ancienne

des partenariats. Ceci nous conduit à renforcer une de nos analyses, qui est de traiter l'entreprise comme un tout au cours de son exercice. La pratique de la réciprocité peut s'avérer délicate pour le minoritaire qui n'est pas toujours sur de récupérer 30% alors qu'il a investi 20%. Mais cette réciprocité peut s'avérer payante si l'apport en coproduction est couvert par les ventes (ou pré ventes) potentielles sur le pays du minoritaire.

Contre toute attente, les films de l'échantillon coproduits à l'international sont moins rentables et moins vus que les œuvres purement nationales. Ce constat peut s'expliquer par des facteurs culturels. La combinaison de talents européens, pour susciter l'intérêt du public et connaître le succès, doit trouver sa justification dans le projet artistique. Autrement, le résultat apparaît comme artificiel ("europudding" ou "eurosalade" selon les producteurs rencontrés) et semble avoir sa raison d'être dans la seule recherche de subvention européenne.

3.3.5. Les sources privées de financement

Certains réalisateurs et producteurs n'hésitent pas à investir leurs propres biens et ceux de leur famille (Bulgarie). D'autres ont investi dans leur film les revenus tirés de la production du film de publicité (Turquie).

3.3.6. Les sources publiques nationales de financement

Les sources de financement sont constituées dans la majorité des pays par des subventions d'Etat uniquement. Rares sont les pays qui appliquent les taxes sur les billets de cinéma (République tchèque, Hongrie, Roumanie), sur les chaînes de télévision (Hongrie, Roumanie, Slovénie), sur les cassettes vidéo (Hongrie, Roumanie).

Le financement disponible pour les différents secteurs de l'industrie cinématographique (production, distribution, promotion internationale) dans ces pays est donc restreint et son allocation est souvent déterminée par des principes de sélection politique et d'opportunisme. En outre, les bénéficiaires doivent se contenter du strict minimum.

Les tentatives de réglementation des rapports entre les différents acteurs de l'industrie existent, mais elles aboutissent de fait souvent en un non-respect des obligations.

3.3.7. Sources publiques européennes de financement (Eurimages)

Nous ne pouvons pas, à l'heure actuelle, mentionner les soutiens du programme Media Plus car, à part Chypre, et depuis peu la Pologne, les PECO n'ont pas encore accès à ce programme de l'Union Européenne.

Les productions orientées vers le financement européen incluent dans leur plan de financement le soutien d'Eurimages. Ce financement implique d'office, de par la réglementation d'Eurimages, des apports financiers, techniques et artistiques des pays coproducteurs du projet de film. Le respect de la réglementation d'Eurimages a tendance à être contourné en raison de l'absence ou l'insuffisance de financements nationaux.

Les productions qui n'ont pas cette orientation de montage financier européen ont d'autres possibilités de financement, comme par exemple en République tchèque, en Pologne et en Hongrie, où la télévision nationale et les chaînes privées sont devenues les financiers majoritaires d'une grande partie de la production nationale.

L'absence de fonds publics et d'accès aux soutiens de l'Union Européenne a pour résultat une structure de la globalité de la production nationale bien particulière à chacun des pays étudiés.

3.3.7.1. Du point de vue de la distribution

Le producteur a tendance à demander des MG de plus en plus importants. Ce qui ne l'incite pas vraiment à demander au distributeur les comptes du film. Le distributeur va considérer qu'il a payé un MG très lourd et va tenter de se récupérer sur la sortie en salles, qui constitue l'essentiel de sa recette et se garantir si possible par les recettes futures sur les ventes aux télévisions, en vidéo et DVD.

3.3.7.2. Du point de vue des mandataires de vente

Les mandataires ne pré financent pas les films dans l'économie européenne du cinéma. Ils prennent des mandats de ventes sans investissements (tendance actuelle) ou avec des à-valoir mais de plus en plus rarement.

Comme pour les principaux clients que sont les chaînes européens, tout film non national et non américain n'offre que peu d'intérêt pour la programmation. On comprend alors mieux la faiblesse des remontées internationales dans les recettes et dans la rentabilité finale. Les meilleurs succès sur les marchés

internationaux restent alors ceux qui ont des stratégies marketing et de conquête de marché organisées ou qui relèvent de la divine surprise.

3.3.7.3. La spécificité de la structure de financement américaine.

a) Un premier élément différenciant tient au fait qu'il n'existe pas de politique de soutien public à la production de films et qu'il n'existe pas de subventions au Etats Unis.

Hormis le bénéfice de certains crédits d'impôts au Canada et en Europe et d'autres mécanismes d'incitation fiscale, le financement des films se fait essentiellement sur le marché américain ou sur le marché européen qui peut être déterminant dans le cas de certains films indépendants.

b) Toutefois, l'absence d'aides publiques est parfois compensée par l'intervention de *private equity investors*, vrais ou faux mécènes (car certains imposent des conditions drastiques) qui peuvent dans certains cas investir des sommes considérables parce qu'ils aiment un projet ou veulent défendre une cause.

Enfin, il est souvent fréquent de voir des *deferments* très importants dans les plans de financement américains. Ces rémunérations différées interviennent pour "boucler" un plan de financement et couvrir un trou de trésorerie résultant des demandes du garant de bonne fin ou des réserves d'intérêt bancaires ou encore des demandes des *Guilds*. Ces *deferments* deviennent un risque dès lors que le film n'est pas rapidement livré.

Ces sacrifices consentis par les producteurs et certains talents sont récompensés par une participation aux profits nets du film. Cette notion - très théorique dans le cas des films de studios sauf pour les *gross profit position* consentis à quelques stars – peut représenter un bénéfice considérable dans le cas des films indépendants. Dans le cas des stars cette position sur le *gross* peut être de plus de 15% jusqu'à récupération de leur cachet de base.

c) A l'exception des productions des studios, le financement des films américains se fait par un distributeur local et par un agent de vente qui interviennent souvent très en amont des projets. Leurs investissements devant souvent être majorés de 50 à 100% par les frais d'édition (P&A), les distributeurs américains cherchent de plus en plus souvent à partager le risque avec des distributeur internationaux.

Dans ces accords, le territoire américain est rarement valorisé à plus de 40 à 50%. Il s'agit donc de trouver à l'étranger 50 à 60% du financement. Dans certains cas, des pré ventes peuvent suffire et les mini majors comme les studios

ont un réseau d'accords privilégiés (voire, dans le cas des studios, des filiales en Grande Bretagne en Asie australe mais aussi en Amérique du Sud).

Pour cette raison, les distributeurs américains intègrent dans leur zone territoriale la Grande Bretagne, et de plus en plus souvent l'Asie australe. Nous avons pris en compte cette extension de leur zone d'influence dans les profils de films.

Le plus souvent il faut rechercher auprès d'un distributeur international qui syndique le risque des autres territoires, une avance garantie sur les ventes internationales, à moins qu'une banque offre de faire le *gap financing* sur la base d'estimations de ventes des territoires étrangers par un agent de ventes approuvé par elle.

d) Depuis quelques années les mini majors et les Studios ont porté une grande attention aux mécanismes de crédit d'impôts (le mouvement est déjà ancien au Canada) et aux différents fonds défiscalisés, notamment en Grande Bretagne et en Allemagne. Ces financements qui dans la plupart des cas ne viennent pas obérer les profits des producteurs; sont parfois dissimulés sous des structures financières complexes. Nous avons toutefois choisi d'en présenter quelques uns dans nos profils.

3.4.Analyse des recettes des films de l'échantillon

La ventilation des recettes peut se faire par territoire. Nous avons à chaque fois distingué selon que les recettes provenaient du territoire domestique, du reste de l'Europe et du reste du monde.

En revanche, la commercialisation à l'étranger des films pour l'ensemble des supports étant la pratique la plus fréquente, il est quasiment impossible de reconstituer la répartition des recettes en fonction des supports d'exploitation et de diffusion à partir des données fournies.

3.4.1. Analyse de la structure des recettes

L'analyse des données financières collectées sur les trois échantillons des films (Europe, PECO et USA) fait apparaître des différences notables selon, en particulier, que l'on se place du point de vue du territoire ou du budget.

Catégories de budgets et structure des recettes

Dans les catégories 1 et 2, pour plus de la moitié des films, les entrées en salle représentent plus de 75 % des recettes globales des films.

Dans 30 % des cas, la recette salle varie entre 45 et 50% du total et dans 20% des cas, cette recette salle est inférieure à 30% du total des recettes du film. Pour ces films, la recette vidéo (et DVD, quand le film est ressorti sur ce support) représente en moyenne 15 à 20 % des recettes déclarées.

C'est dans les films de budgets de catégorie 4 (plus de 10 millions d'euros) que la part des recettes salle est à peu près identique pour tous les films de l'échantillon concernés. Pour tous ces films, la recette salle représente en moyenne entre 47 et 50 % de la recette totale.

La Pay Tv peut varier entre 8 et 50% des recettes du producteur ou du distributeur (cf. les fiches des films américains). La vidéo, quant à elle, est comprise dans une fourchette comprise entre 10 et 65% des recettes.

Nous constatons également que si aucune chaîne, en particulier de pay TV, ne contribue au plan de financement d'un film européen, la probabilité pour cette œuvre de récupérer des recettes de la pay TV est assez faible. La part des recettes en provenance de la free TV représente en moyenne pour les films européens 12,5%, mais l'absence d'information fiable concernant les films à gros

budgets de catégorie 4 rend cette moyenne délicate à interpréter. On peut le regretter, car c'est précisément cette catégorie d'œuvres qui a tendance à générer les ventes les plus importantes, étant recherchées pour le prime-time des chaînes. Concernant les catégories 1,2 et 3, l'analyse de notre échantillon fait tout de même apparaître que la part des recettes chaînes en clair est plutôt en moyenne de l'ordre de 13%. Si l'on cumule la part recettes pay TV et la part des recettes free TV, on obtient une moyenne de l'ordre de 17,5%.

Nous présentons ci-dessous une synthèse de la structure des recettes par catégorie de budget pour les films européens de l'échantillon :

Moyenne des recettes par support pour chaque catégorie de budget (films EUR)				
	Theatrical	**Pay TV**	**Free TV**	**Video**
MOYENNE CAT 1	78,5%	1,3%	15,1%	5,0%
MOYENNE CAT 2	88,9%	6,6%	2,5%	2,0%
MOYENNE CAT 3	70,5%	5,6%	21,5%	2,4%
MOYENNE CAT 4	90,5%	0,0%	0,0%	9,5%
MOYENNE EUROPE	**82,1%**	**3,4%**	**9,8%**	**4,7%**

NB : les résultats de la CAT4 ont une faible valeur statistique, compte tenu du peu de données obtenues auprès des entreprises contactées

Ces chiffres traduisent bien la faiblesse de la circulation des films dans les chaînes en Europe (en dehors de celles qui ont participé au financement).

Ce constat ne vaut pas pour les films américains de l'échantillon, qui trouvent en Europe, auprès des pay TV d'abord et des free TV ensuite, des ressources dont les montants en valeur absolue et le pourcentage dans la recette globale les distinguent radicalement des autres. La poursuite de la comparaison avec les films américains exploités en Europe fait apparaître également une meilleure ventilation des recettes des films américains que des films européens. En effet, la structuration des recettes telle que nous l'avons reconstituée fait apparaître des blocs plus équilibrés. La recette salle (*worldwide*) représente entre 28 et 52% du total, la vidéo (et DVD) entre 16 et 47%, la free TV entre 0 et 16%, la pay Tv entre 5 et 30%.

Moyenne des recettes par support (films US)				
	Theatrical	**Pay TV**	**Free TV**	**Video**
Small independant	51,9%	29,6%	0,0%	18,5%
Medium independant	36,7%	30,6%	16,3%	16,3%
Small mini major	31,0%	25,9%	8,6%	34,5%
Medium mini major	30,3%	6,5%	16,2%	46,9%
Small studio	27,8%	5,2%	10,4%	56,6%
Medium studio	43,2%	5,6%	11,5%	39,8%
Big studio	32,7%	6,9%	14,5%	45,9%
MOYENNE USA	**36,2%**	**15,7%**	**11,1%**	**36,9%**

Cet équilibre a l'avantage de ne pas faire dépendre le producteur de la faiblesse potentielle d'un support d'exploitation. Mais cet équilibre a aussi un coût : celui des campagnes de marketing, de promotion et de commercialisation sans lesquelles ces films ne peuvent trouver leur marché.

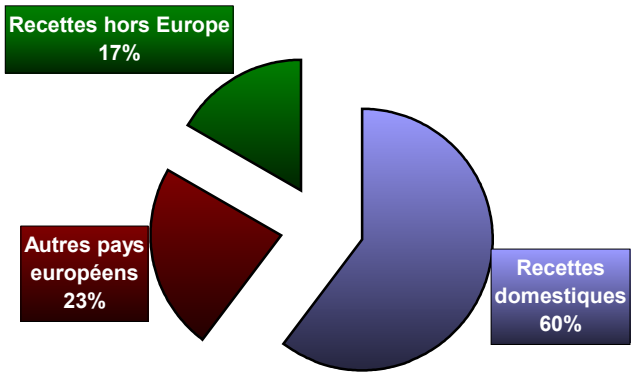
Nous sommes là au cœur d'une vision économique de la production, celle d'un risque industriel dont la réussite dépend de la capacité des intervenants à récupérer sur le marché plus que ce qu'ils ont apporté au moment du montage financier du "produit" film.

3.4.2. Impact positif de la circulation des films sur la ventilation des recettes

Le fait que les films aient été distribué en salles dans trois pays européens ou plus a un effet bénéfique sur l'ensemble des recettes d'exportation (qui comprennent donc également les recettes vidéo, télé et autres supports), puisque la ventilation par territoire des recettes de ces films qui ont circulé est bien plus équilibrée que celle des films qui ont le moins circulé. En outre, plus les films ont circulé, moins la recette tous supports domestique pèse dans le bilan. Ceci confirme bien l'impact positif de la salle, première fenêtre d'exploitation, sur l'ensemble des recettes d'un film. Le fait que les films aient été projetés en salles leur permet d'acquérir une notoriété qui impacte positivement sur les ventes ultérieures aux chaînes et sur le marché de la vidéo.

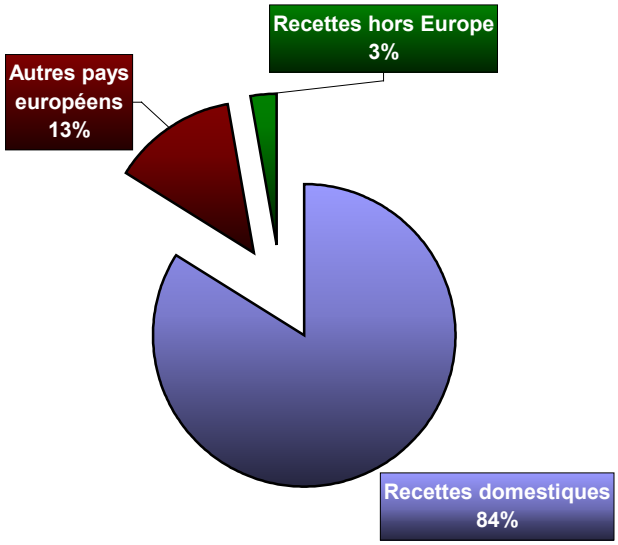
A contrario, 80% de la recette des films qui ont circulé dans moins de deux pays européens est domestique.

Répartition des recettes pour les films distribués dans trois pays européens au moins

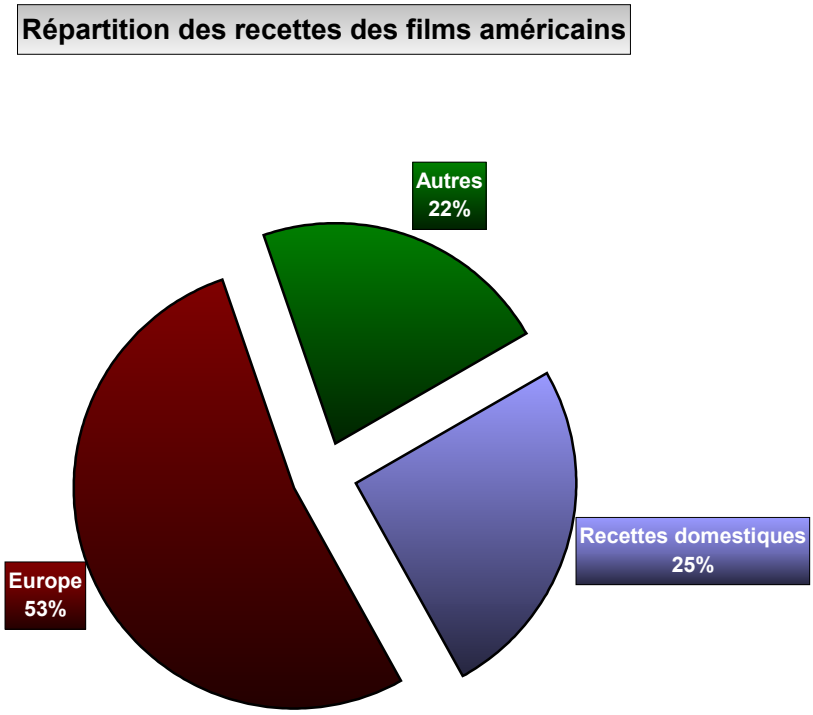


Source : IMCA

Répartition des recettes pour les films européens distribués dans moins de trois pays européens



Source : IMCA

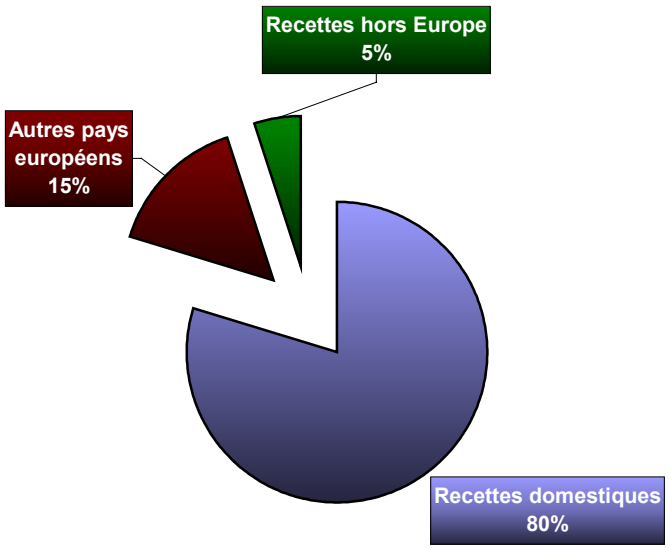


Source : IMCA

3.4.3. Les films américains s'exportent mieux que les films européens.

Ce n'est certes pas une surprise, mais le graphique ci-dessus, même s'il est basé sur des fiches types décrivant des profils de films américains qui ont bien marché, donc qui se sont mieux exportés, est cohérent avec les propos des responsables de la MPAA, qui estiment que le marché international pèse pour plus de 50% des sources de recettes du cinéma américain.

Répartition des recettes pour les films de catégorie 1 (budget inférieur à 3 millions d'euros)



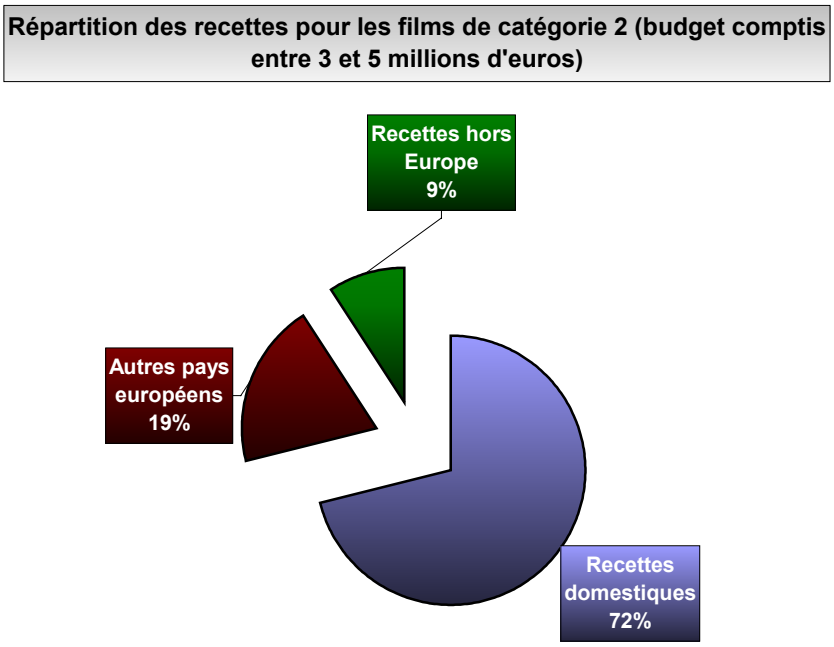
Source : IMCA

3.4.4. Les budgets élevés s'exportent plus facilement

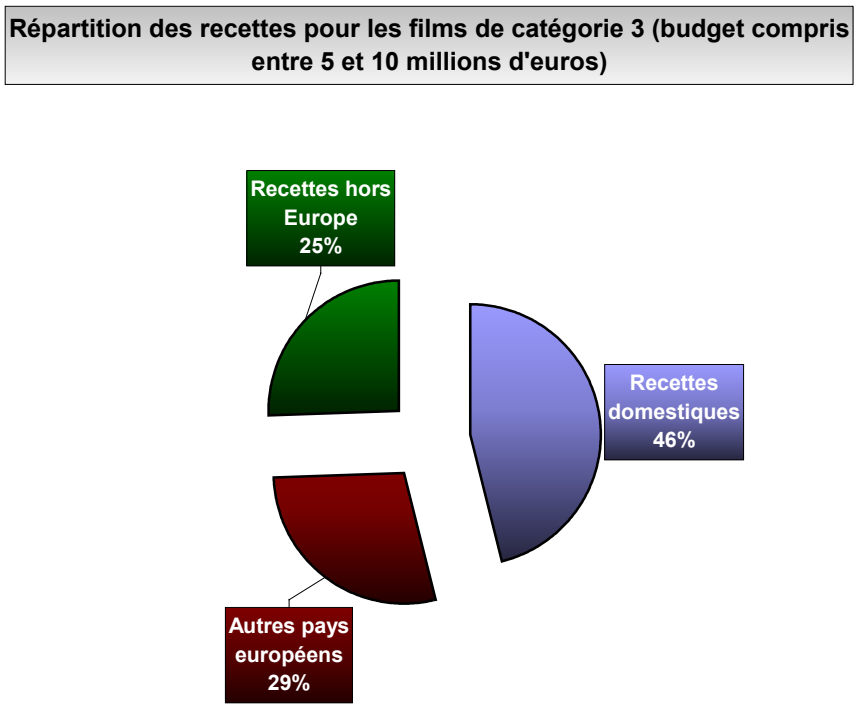
Bien entendu, ce constat peut s'expliquer par le produit, c'est-à-dire par une qualité supposée plus élevée des productions les plus chères, mais également par le marché, c'est-à-dire par le besoin pour ces productions de multiplier les territoires d'exploitation pour trouver leur rentabilité. Une approche par le marché, encore rare en Europe, mais courante aux Etats-Unis, consiste à calibrer les budgets en fonction des perspectives de recettes, et non à tenter a posteriori de trouver un marché à un produit pré-déterminé. Cette approche par le marché pourrait être facilitée, pour les producteurs qui souhaitent mettre en chantier des films commerciaux, par la création d'une sorte de « cotation » des talents, permettant d'estimer pour les artistes, réalisateurs comme comédiens, leur notoriété et leur pouvoir d'attraction auprès du public, sur des zones géographiques déterminées.

La tendance observée dans la répartition des recettes de films de catégories de budgets 1, 2 et 3 laisse supposer que les films aux budgets les plus élevés (catégorie 4) ont des recettes encore mieux ventilées. Malheureusement, la plupart des grosses maisons de productions européennes, qui ont les moyens de produire ce type de films, n'ont pas souhaité communiquer leurs informations.

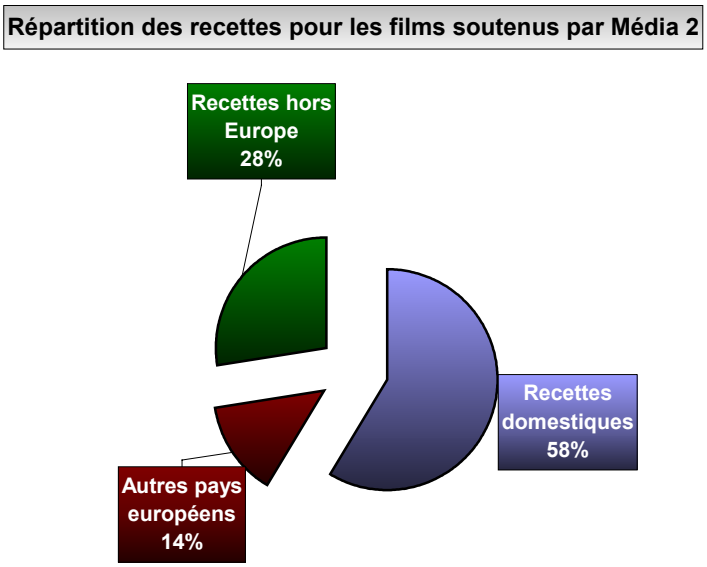
Par conséquent, les données que nous avons obtenues sont insuffisantes pour établir ce type de calcul pour les films les plus chers.



Source : IMCA



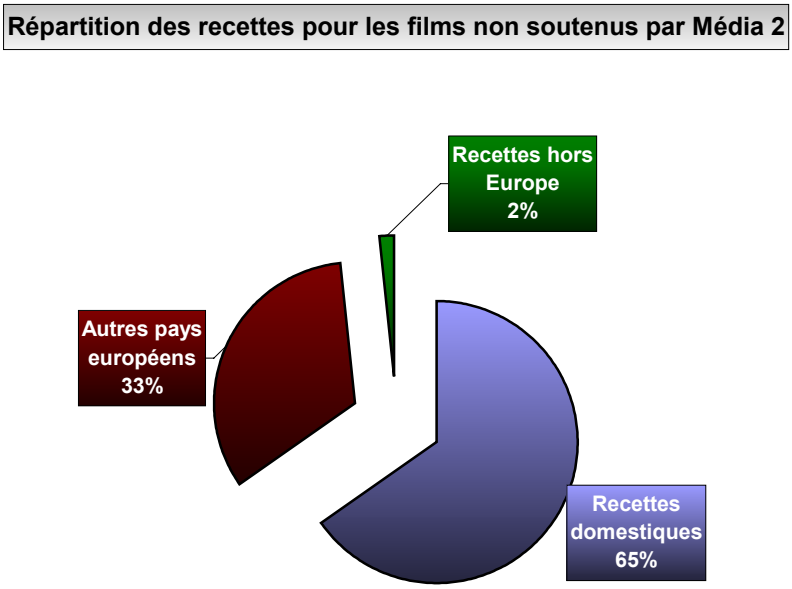
Source : IMCA



Source : IMCA

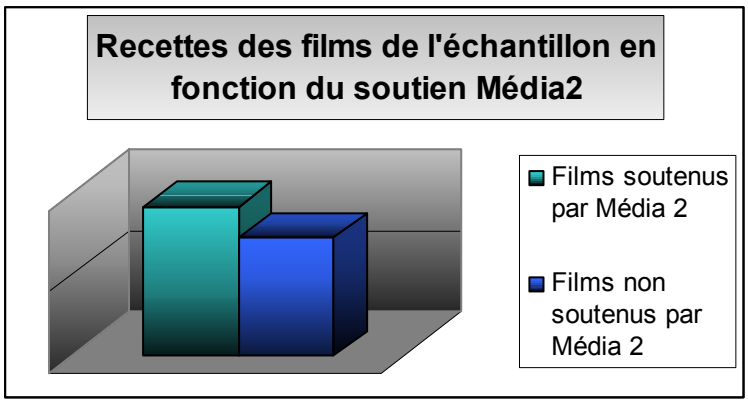
3.4.5. Média 2 a eu un effet globalement positif sur les films de l'échantillon

Les films de l'échantillon soutenus par Média 2 ont vu leurs recettes à l'export croître par rapport aux films qui n'ont pas été soutenus. En revanche, l'effet sur les recettes européennes non nationales ne semble pas concluant, puisque les films soutenus génèrent une part plus importante de profits sur le marché extra européen que sur le marché européen.



Source : IMCA

Cependant, il convient d'apporter une précision, car les résultats cités plus haut pourraient laisser penser, à tort, que l'aide apportée par Média 2 a eu un impact négatif sur la circulation en Europe des films de l'échantillon. En effet, la recette globale moyenne des films soutenus par Média 2 est supérieure de 21% à celle des films qui n'ont pas reçu de soutien, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



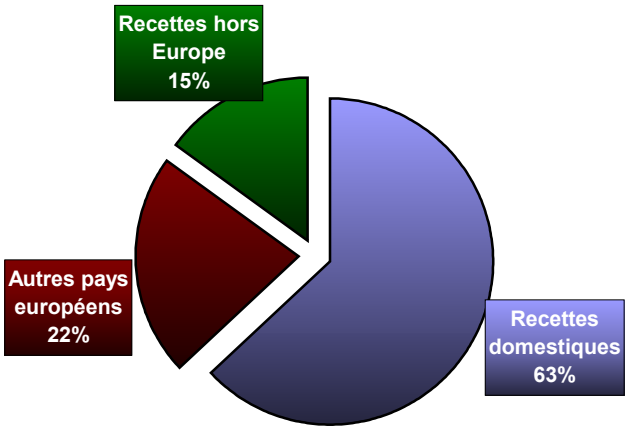
3.4.6. Les films des PECO ont du mal à s'exporter

La ventilation des recettes des films de l'Union européenne de l'échantillon ne laisse pas paraître de différence marquée entre les petits et les grands pays, alors que l'on s'attendait à ce que les films des petits pays aient une part de rentrées

domestiques moins importante que les grands pays, en raison tout simplement de la taille du marché intérieur. Toutefois, il convient de relativiser les résultats présentés dans les deux graphiques suivants, en raison notamment de la présence dans l'échantillon de plusieurs films allemands ayant obtenu des recettes spectaculaires à l'export.

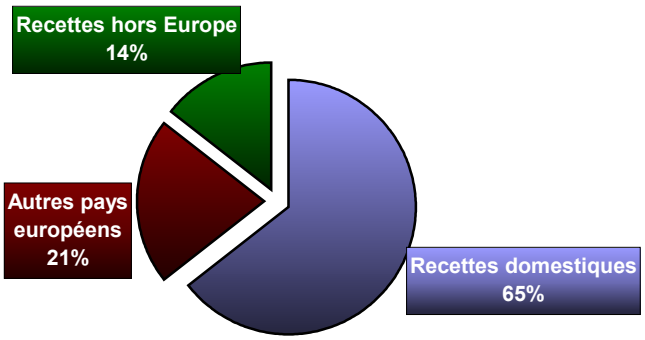
En revanche, le constat sur les films des pays de l'accession montre une différence très forte entre l'est et l'ouest du continent : ces films s'amortissent presque exclusivement sur le marché national et ont beaucoup de difficulté à s'exporter.

Ventilation des recettes pour les films de l'Union européenne



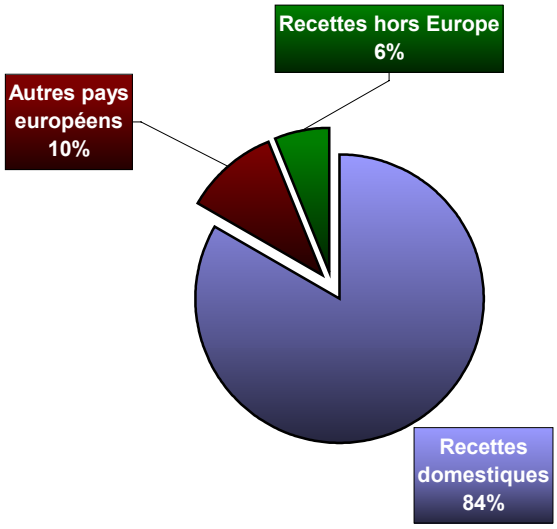
Source : IMCA

Ventilation des recettes pour les films des 5 grands pays de l'Union européenne



Source : IMCA

Ventilation des recettes pour les films des pays de l'accession



Source : IMCA

3.5. Analyse de la rentabilité

3.5.1. Définitions de la rentabilité

La rentabilité est la différence entre les profits nets et les investissements bruts. On parle dans ce cas de rentabilité économique approchée (REA). En outre, dans l'économie du film, il est comptablement justifié d'intégrer dans le compte d'exploitation du film la part des montants des aides publiques non remboursable, qui est comptabilisée comme une recette. Nous avons dans ce cas parlé de rentabilité globale (RG). L'importance des financements publics dans le secteur (vérifiée dans la matrice par pays et dans l'économie des films) nous a conduit à privilégier le concept de RG. Le concept de REA a toutefois été utilisé à des fins de comparaison, notamment lorsque la part de l'investissement public faisait une réelle différence.

Certains participants aux bénéfices n'ont pas investi d'argent, mais beaucoup d'énergie : talents artistiques, talents techniques. Lorsque leur rémunération dépend des résultats commerciaux et financiers, leur implication est habituellement plus large. Ils accompagnent notamment le film dans les différents pays de production.

Une confusion est souvent constatée entre les différents niveaux de participation aux flux financiers d'un film. Pour plus de clarté, l'étude s'est appuyée sur les distinctions suivantes :

- niveau 7 : le public/recettes salles
- niveau 6 : l'exploitant
- niveau 5 : le distributeur en salles
- niveau 4 : le concessionnaire pour le territoire
- niveau 3 : l'agent de vente
- niveau 2 : le producteur délégué
- niveau 1 : les participants artistiques et financiers

Quand Variety écrit : "In summer 2001, U opened four straight pics at N°. 1, each to more than $40 million; each of those pics later grossed more than $200 worldwide, led by *The Mummy Returns* with its $ 429,4 million worldwide B.O.", ces données peuvent être interprétées de la manière suivante:

- niveau 7 : le public a payé 429.4 millions de dollars

- niveau 6 : la recette attendue par l'exploitant est de 171,7 millions de dollars (si lui sont attribués 40% du B.O. net, 20% étant répartis entre diverses taxes et les participants)
- niveau 5 : le distributeur en salles percevra 171.7 millions de dollar (si lui sont attribués 40% du B.O. net)
- niveau 4 : le distributeur en salles peut également cumuler la fonction de concessionnaire pour le territoire. Si ce dernier est une personne distincte, il percevra soit un minimum garanti, soit un forfait, soit un pourcentage sur les recettes du distributeur tel que défini dans les termes du contrat. Auquel cas le montant perçu par le concessionnaire du territoire ne dépendra pas directement du B.O. De manière générale, le concessionnaire du territoire acquiert habituellement les droits en salle, vidéos et T.V. ; les droits T.V. offrent une garantie contre les pertes de l'exploitation en salles.
- niveau 3 : les agents de vente reçoivent traditionnellement un pourcentage sur le montant brut de la vente aux concessionnaires pour un territoire. Ils se remboursent de leurs dépenses. Leur rémunération ne dépend pas du B.O.
- niveau 2 : le producteur délégué perçoit des revenus des ventes directes et de l'agent de vente qu'il redistribue aux artistes et aux partenaires financiers. Sa rémunération ne dépend pas du B.O. et dans ce cas, il percevra moins de 40 millions de dollars. Par ailleurs, le B.O. domestique ne couvrira pas le coût du film
- niveau 1 : les participants financiers et artistiques sont rémunérés par le producteur délégué, sur le solde des remontées nettes. Le meilleur moyen dont ils disposent pour s'assurer un revenu minimum consiste à contraindre le producteur délégué à instaurer "un agent de collecte" contenant les revenus générés au niveau 4, ces revenus étant répartis ensuite simultanément à l'ensemble des ayants droit des niveaux 1, 2 et 3.

3.5.2. Rentabilité : analyse empirique

Dans la réalité européenne, le marché nous enseigne que le calcul de la rentabilité se fait de façon beaucoup plus simple et on peut distinguer trois situations possibles :

- 1er niveau : film financé à 100% sans apport producteur (ou faible)

C'est la rentabilité immédiate assurée puisque le salaire du producteur, les frais généraux et les imprévus qui s'ils n'ont pas été consommés sont couverts par le financement.

Une situation spécifique peut se présenter. Dans le plan de financement à 100% le producteur a fait un apport en participation pour certains postes du budget (frais généraux frais financiers*, le producteur fee*, les imprévus). Si le budget est sincère, la rentabilité réelle est inexistante et le producteur doit compter sur les recettes pour récupérer sa mise qui, elle, est réelle.
Si le budget n'est pas sincère, ou qu'il n'y a pas d'apport producteur, alors le cash apporté par les autres partenaires financiers couvre les dépenses réelles du film (*strike price)* et le producteur est couvert.

On peut dire alors que le petit équilibre est atteint.

- 2ème niveau : réussite au box office

C'est la grande chance de l'entreprise que le film marche au box office. Les remontées de recettes sont réelles et d'autant plus fortes que le producteur aura pu garder des droits. Mais l'importance des MG demandés rend très aléatoire ce retour sauf en cas de gros succès.

- 3ème niveau : ventes de droits à la télévision et à l'international

Cette situation est assez sensiblement identique à la précédente et la rentabilité sera d'autant plus forte, que les remontées de recettes seront fortes.
Dans la pratique nous avons pu obtenir quelques *sales report* mais les informations complémentaires manquent pour en tirer de l'information pertinente. Souvent même chez les producteurs importants il est apparemment difficile sinon délicat de demander des informations suivies et compréhensibles au mandataire.
Les situations les plus claires sont celles dans lesquelles interviennent des *collection agencies* qui exigent, avec succès les informations et les remontées de recettes.

3.5.3. Difficulté d'isoler un film dans la vie économique de l'entreprise

La rentabilité peut être analysée film par film, mais il est important de considérer qu'une entreprise est un tout. C'est donc au niveau des comptes annuels de l'exercice qu'il convient d'apprécier la rentabilité. En effet, une politique rationnelle du producteur peut améliorer la rentabilité globale d'une entreprise parce qu'elle s'appliquera systématiquement dans toutes les étapes de la production : montages financiers globaux, *output deals* avec les diffuseurs, avec les laboratoires avec les distributeurs, technique d'amortissements)

3.5.4. Le cinéma européen est-il rentable ?

Le travail effectué sur notre échantillon donne une première idée de la réponse à cette question. Nous avons classé notre échantillon par ordre décroissant de rentabilité. A ce stade du travail, nous avons retenu, comme critère complémentaire de classement, la nationalité et le pays d'origine du producteur délégué.

Sur notre échantillon, hors films américains, 32% des films étudiés sont rentables (c'est à dire ont un indice de rentabilité supérieur à 100) et 78% de ces films ne le sont pas (indice inférieur à 100).

Un film européen sur trois serait donc rentable si l'on accepte l'hypothèse comptable consistant à considérer comme des recettes les subventions non remboursables.

Dans la catégorie des films rentables, 37,5 % sont des films à gros budgets (catégories 3 et 4), mais comme nous l'avons indiqué, le nombre de réponses sur les films à gros budget ayant entraîné une sous représentation dans l'échantillon de ces films par rapport aux films de catégories 1 et 2, ce pourcentage est probablement inférieur à la réalité. Hors films de l'échantillon, certains producteurs nous ont parlé de films dont l'indice de rentabilité approcherait les 500%, chiffre cohérent avec ceux observés dans notre analyse des données collectées.

Il faut ensuite considérer que nous retenons ici un indice relatif (taux de recouvrement du coût du film par les recettes). Seul ce type d'indice permet de comparer des films aux budgets et aux modes de financement hétérogènes. Dans un univers de forte concurrence, les gros investissements peuvent également avoir plus de mal à être amortis par la recette sur les marchés. Ainsi un petit film qui fait de grosses recettes obtient un taux de rentabilité plus élevé qu'un film à gros budget et à recettes supérieures. Pour donner un exemple concret (hors échantillon), il se peut que l'indice de rentabilité d'un film comme *Le projet Blair Witch,* dont la production a coûté environ 20 000$ soit plus important que celui de *Titanic*, film au budget de 300 000 000$, alors que *Titanic* a rapporté en valeur absolue beaucoup plus d'argent que *Blair Witch*.

3.5.4.1. Rentabilité et structure des budgets

L'observation des cinq films européens les plus rentables fait ressortir le caractère atypique de la répartition budgétaire de ces succès financiers. Soit la production a choisi de consacrer une part extrêmement importante du budget au *above the line*, privilégiant un casting attractif ou s'assurant la signature d'un

metteur en scène prestigieux, voire une BOF (bande originale du film) vendeuse, etc. Soit au contraire, le *above the line* a été réduit au minimum, le producteur renonçant à une partie de son salaire, les vedettes et le metteur en scène investissant dans le film en participation (*deferments*), afin de donner toutes les chances au film d'être techniquement le plus réussi possible. Le film européen le plus rentable de l'échantillon est un film français dans lequel 38% du budget est investi *above the line* contre seulement 53%, à peine plus de la moitié, *below the line*. Suivent notamment deux films espagnols, dont les indices de rentabilité sont de 186 et 164 (c'est-à-dire qui ont rapporté 1,86 et 1,64 fois ce qu'ils ont coûté), et dont l'*above the line* est respectivement égal à 5% et 2% du budget.

Dans l'industrie du cinéma, industrie de prototype, nous voyons donc qu'il est vital de savoir adapter la répartition du budget aux besoins de chaque projet afin d'optimiser les chances de générer du profit.

3.5.4.2. Rentabilité et pays de production.

L'indice de rentabilité est plus fréquemment supérieur à 100 (films rentables) dans les pays à forte capacité de production. Plus de 8 films rentables sur dix (87%) viennent des cinq pays européens qui produisent le plus.

Les 13% restant viennent des pays à faible capacité de production et aucun n'a été produit dans les PECO.

3.5.4.3. Rentabilité et zones de production

Si l'on classe ces indices de rentabilité par ordre décroissant, arrive en première position un film français qui présente un taux de rentabilité de 425%.
Le premier film d'un petit pays de production arrive en 15ème position dans notre classement décroissant.

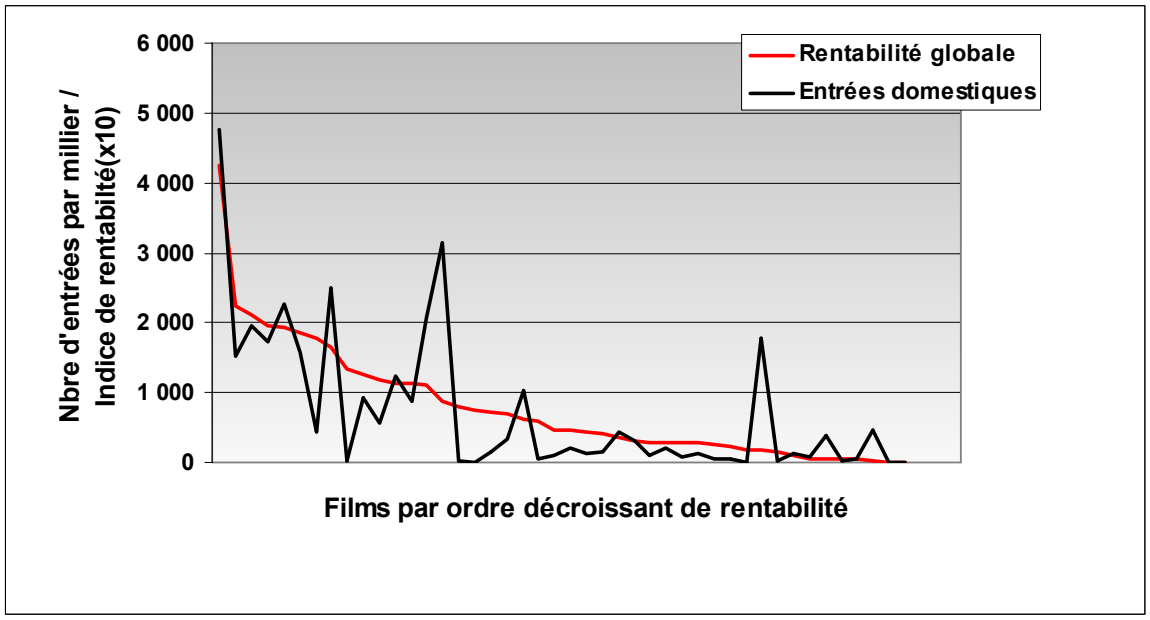
Si dans notre Top Ten global, nous retrouvons une moitié de films à gros budgets venant uniquement des principaux pays producteurs, à l'autre bout de notre classement, où se retrouvent les films les moins rentables (indices inférieurs à 100) nous retrouvons 9 films à petits budgets (de catégorie 1 et 2) provenant pour 4 d'entre eux des PECO.

Toutefois, deux films français et un film allemand présents dans ce Top Flop montrent, si cela est nécessaire, que les corrélations entre budget et pays de production d'une part et rentabilité d'autre part, ne suffisent pas à expliquer les succès ou les échecs financiers au cinéma.

3.5.4.4. Le rôle de la salle dans la rentabilité du film

Les mécanismes économiques et financiers du cinéma tels que nous les avons analysés, montrent une très grande variété en Europe des sources de financement et de soutiens .Dans une analyse dynamique du marché, il est important de comprendre comment s'expliquent les réussites et les échecs. Le cinéma a semblé jusqu'alors à échapper à cette règle pour des raisons culturelles et politiques.

D'un point de vue économique, le cinéma qui marche et qui permet à des entreprises d'exister est le cinéma qui réussit dans les salles et qui attire les spectateurs. Notre analyse de l'indice de rentabilité, corrélé au nombre d'entrées en salle fait apparaître le caractère fondamental pour la rentabilité des œuvres du succès en salle.



Source IMCA

Nous voyons bien la tendance qui se dessine ici : les recettes salles décroissent et la rentabilité suit. L'édition vidéo/DVD, les ventes TV et l'exploitation sur tous les autres supports ne suffisent pas à inverser cette tendance. Le film de cinéma doit avant tout marcher en salle pour être rentable. Autrement dit; et indépendamment du budget et des recettes en valeur absolue, le box office est le point de départ de toute rentabilité forte.

Le lien statistique entre le nombre d'entrées et l'indice de rentabilité est ainsi démontré. Bien entendu, les deux courbes ne sont pas strictement parallèles, et des écarts significatifs montrent le caractère atypique de certains films. Mais deux conclusions s'imposent :

- La rentabilité des films européens est d'autant plus forte que le box office est important
- La rentabilité existe même dans des cas ou le box office est faible, ce qui illustre la capacité des mécanismes financiers à faire exister des films. Mais dans ce cas, même lorsque le film est rentable, il y a des perdants parmi les investisseurs.

A l'inverse, les pics de box office ne correspondent pas nécessairement aux indices de rentabilité les plus élevés. Ainsi, le film n'est pas toujours pensé comme un objet économique par l'entreprise de production, qui cherche avant tout à le terminer et à l'exploiter sans pour autant s'appliquer à contrôler les coûts à toutes les étapes du processus de production.

Dans ce travail de recherche, nous avons pu isoler les recettes domestiques des films européens de celles réalisées en Europe hors du marché national.

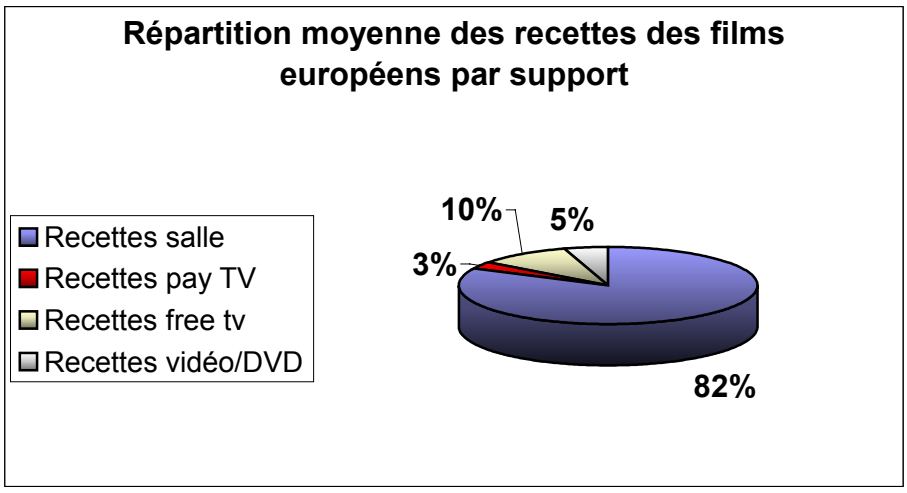
Il apparaît plus nettement encore que les fortes rentabilités se réalisent avant tout sur le marché national salles du film. L'Europe pour les films européens reste encore une recette secondaire quand elle en est une, compte tenu des accords de coproduction et des cessions de droits qui laissent la majorité des revenus d'exploitation en salle chez les exploitants et chez le distributeur local qui doit avant tout récupérer le minimum garanti.

Le tableau fait apparaître plusieurs cas ou le box office européen est égal ou supérieur au box office national, alors que le l'indice de rentabilité n'est pas parmi les plus élevé. Selon nous un indice encourageant de la capacité des professionnels européens de produire et d'exploiter un film au delà de leurs frontières. La réussite internationale ne profite pas seulement à celui qui en est à l'initiative (producteur délégué), puisque les recettes ne remontent pas pour les raisons indiquées co-dessus vers le producteur délégué.
Mais un film se fait par une addition de talents mais aussi d'expériences et de métiers en particulier ceux de vendre, d'exporter, de communiquer au public. Ce sont de vrais métiers qui ne sont pas nécessairement ceux du producteur. Et si un film réussit, et se révèle ainsi être une bonne affaire, c'est également bon pour la chaîne des partenaires, donc pour l'industrie européenne dans son ensemble.

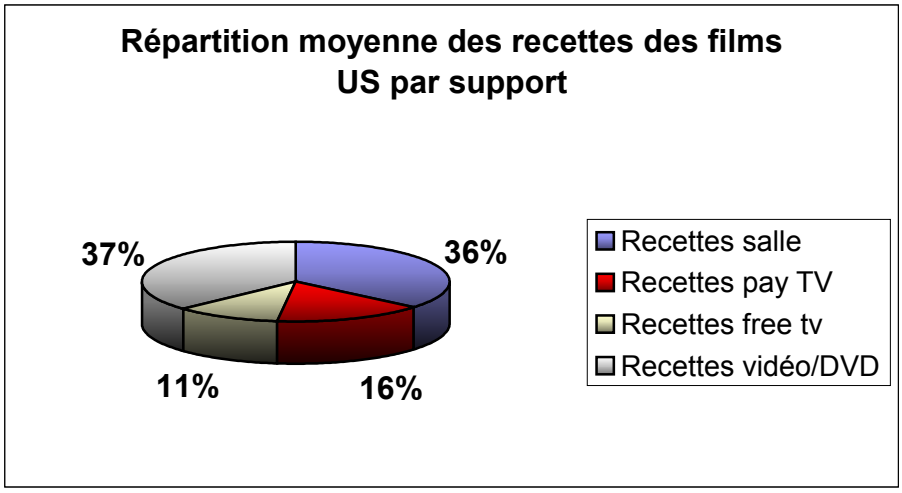
Il est donc aisé de mesurer alors l'enjeu que représente l'exploitation systématique des films européens hors de leur territoire national et la réserve de profits que peut constituer le reste de l'Europe. Ceci ne peut qu'encourager l'Union Européenne à privilégier les soutiens pragmatiques à cet objectif spécifique d'exploitation des œuvres sur ces marchés européens. Il s'agit d'aller au delà de la circulation des œuvres, qui peut être un affichage certes important (festivals, écrans de télévision) mais qui n'enrichit pas nécessairement la filière.

Aider à vendre sur les marchés européens et internationaux est une politique qui, mieux que la reconduction des bulles financières, par définition fragiles et éphémères, peut assurer l'avenir du cinéma européen.

Inversement, on peut dire que les films européens sont trop dépendants de la salle, et que c'est en renforçant les autres supports ou la place des films de cinéma au sein des autres supports, que l'on permettra aux films de cinéma de voir leurs recettes mieux ventilées, ainsi que l'illustre le graphique suivant, montrant sur deux échantillons comparables de films européens et américains les écarts de répartition de recettes.



Source : IMCA



Source : IMCA

NB :; Les données ci-dessus sont détaillées au §3.4.1

3.5.4.5. Rentabilité des films et pay TV

La matrice par pays a fait apparaître que l'offre de films était en partie liée à la présence de télévisions à péage, dont les grilles de programmes doivent proposer à leurs abonnés des films de cinéma extrêmement attractifs.

En Europe, ces chaînes fonctionnent pour le cinéma comme un élément incontournable du secteur. Mais cette influence n'est pas la même pour tous les films. Une analyse par territoire et par chaîne aurait permis de vérifier de façon encore plus scientifique l'impact positif en terme de rentabilité pour le cinéma américain de la présence d'une pay TV, alors qu'elles sont un élément constitutif de la production (et pas nécessairement de la rentabilité) pour le film européen. Nous constatons que dans la structure des recettes des films européens de pays où ces télévisions ne sont pas présentes de manière significative, la part de la pay Tv est faible ou inexistante. Ainsi la pay Tv agit plus en Europe comme un facteur de production que comme un facteur de circulation des films. En d'autres termes, les pay TV, soumises à des impératifs économiques forts, coproduisent en priorité des œuvres nationales et ne diffusent pas ou peu ou mal les œuvres européennes non nationales. Ces chaînes ne contribuent par conséquent pas à inverser la tendance observée chez les chaînes généralistes en clair (free TV).

3.5.4.6. La rentabilité pour le producteur.

L'analyse des résultats de notre échantillon fait apparaître clairement plusieurs points importants :

Les films rentables sont les films qui gagnent de l'argent sur leur marché national. C'est la recette salles qui est la source de la rentabilité globale d'un film.

Le taux de rentabilité d'un film est une adéquation entre son coût, sa distribution et son marché potentiel.

Les films les plus rentables sont ceux qui ont une vie internationale après leur vie sur le marché national. La rentabilité sur le marché international est liée aux bons choix de distribution (bon vendeur, bon réseau). Le producteur qui a su

garder des mandats de vente et des parts sur négatifs peut mieux bénéficier d'un service internalisé de ventes que s'il confie le mandat à un vendeur extérieur.

Les petits films peuvent être vendus par leurs producteurs, les gros films n'ont pas ou plus intérêt à l'être. La rentabilité est d'autant plus forte que le film a été pré vendu sur le marché national aux diffuseurs nationaux. Cette rentabilité se mesure en terme de recouvrement des frais généraux et du salaire du producteur délégué.

Les coproductions sont un facteur de faisabilité du film mais n'augmentent pas la rentabilité pour le producteur qui a tendance à se désintéresser des territoires sur lesquels il n'a plus de mandat.

3.5.4.7. La rentabilité pour le distributeur national

Il y a deux façons d'analyser le point mort du distributeur : soit au niveau de chaque film distribué, soit au niveau du catalogue de la société. Par film, s'il n'est pas atteint, cela veut dire qu'il n'y a pas de reversement en amont ; mais il peut être atteint globalement par l'entreprise sur l'ensemble de la gestion de son catalogue.

Nous nous sommes concentrés sur la rentabilité du distributeur salles du territoire de production déléguée.

Ces distributeurs prennent un risque sur le film à différents stades :

- acquisition des droits de distribution uniquement salles ou salles vidéo ou salles-vidéo-TV (combinaisons principales);
- acquisition des droits sans minimum garanti ou avec minimum garanti ; sans minimum garanti, le distributeur peut néanmoins être amené à prendre le risque des frais de distribution ;
- acquisition des droits avant tournage ou après tournage ou après vision de l'œuvre terminée.

- Les différentes notions de rentabilité

La rentabilité en trésorerie encaissée du distributeur peut s'analyser ainsi :

- résultat de la sortie en salles :
  - recettes : recettes des salles + subventions nationales
  - coûts : minimum garanti/suppléments + frais de distribution
  - à ce stade, l'échantillon présente des résultats plutôt positifs, sauf quelques grosses déceptions
- résultat de l'exploitation des divers droits :
  - recettes : recettes des divers droits + subventions nationales

- coûts : minimum garanti/suppléments + frais de distribution
- à ce stade, l'échantillon présente des résultats quasiment toujours positifs, sauf quelques grosses déceptions ou négligence de commercialisation.

La rentabilité réelle du distributeur, en cas de non récupération du minimum garanti, inclut les commissions (variables selon la nature des droits), mais diminuées de cet éventuel déficit de récupération. Cette rentabilité reste faible car elle couvre en général tous les frais généraux du distributeur.

- Distributeur indépendant ou intégré verticalement

L'échantillon présente un certain nombre de distributeurs intégrés dans un groupe, où pour un film donné sont présents de manière concomitante :

- production, commercialisation, distribution salles : 15% des films, un tiers des pays ;
- production distribution salles : 15% des films, un tiers des pays ;
- commercialisation distribution salles: 15% des films, un tiers des pays

ces trois situations représentant plus de la moitié des films de l'échantillon.
Le corollaire est que la moitié des films est distribué par des distributeurs indépendants.

- Distributeurs et minima garantis

L'échantillon observé montre essentiellement deux types de contrat :

- contrat avec minimum garanti en pré vente:
  - environ 20% des films
  - environ 50% des pays
- contrat sans minimum garanti en pré vente :
  - environ 80% des films
  - environ 50% des pays

Cet échantillon reflète une période où de nombreux films se finançaient sans minimum garanti d'un distributeur, ce qui ne semble plus être la tendance actuelle. Lorsque le distributeur salles intervient en amont, il peut contribuer à un travail d'équipe sur le positionnement et le lancement du film.

- Distributeurs et entrées [7]

L'échantillon observé montre que le nombre d'entrées médian tourne autour de 200 000 entrées. Les films de l'échantillon présentent un maximum de 10

[7] Nous précisons qu'il s'agit dans cette partie de l'étude uniquement des entrées nationales.

millions d'entrées pour les cinq grand territoires (DE, ES, GB, FR, IT) et un maximum de 500 000 entrées pour les autres pays européens.

- Distributeurs et frais de distribution

Les frais de distribution (P&A) des films européens sont en moyenne nettement plus élevés pour les films rentables que pour les non rentables (rapport de 4 à 1). Quant aux films US, les films de studio présentent des frais de distribution de 10 à 20 fois supérieurs au film européen présentant les frais les plus élevés ; les films des indépendants et un petit film d'une mini major se rapprochent des films européens et présentent des rentabilités comparables aux films européens.

Les frais de distribution se répartissent dans 4 tranches relativement homogènes :

- au-dessus de 1 200 000 Euros
    - Le nombre d'entrées est très souvent supérieur à 1 000 000 ;
    - La rentabilité est très souvent supérieure à 1 000 000 euros et les films sont tous rentables. Dans cette tranche, la rentabilité pour les distributeurs est souvent faible passée le seuil de récupération des MG et des frais de sortie des films.
- de 600 000 à 1 200 000 euros
    - Les entrées dépassent parfois le cap des 900 000 et sont généralement supérieures à 200 000 ;
    - La rentabilité est souvent supérieure à 1 000 000 euros et très souvent supérieure à 500 000 euros. Cette tranche présente le plus grand éventail de films rentables (d'ailleurs, tous les films de cette tranche sont rentables).
- de 200 000 à 600 000 euros
    - Le nombre d'entrées est souvent inférieur à 200 000 et très souvent inférieur à 300 000 ;
    - Les résultats sont partagés entre résultats rentables et déficitaires. Pour les distributeurs, cette tranche semble être la plus risquée en terme de résultats.
- en dessous de 200 000 euros.
    - Le nombre d'entrées est souvent inférieur à 50 000 et très souvent inférieur à 100 000. Les films sont plus souvent rentables que déficitaires. Cette tranche semble présenter le meilleur taux de rentabilité par rapport aux capitaux investis.

- Distributeurs et rentabilité (critère rentabilité réelle du distributeur)

L'échantillon montre la primauté des films rentables pour le distributeur national (environ 80% des films européens), les modèles de films US étant tous rentables.

- Films non rentables

L'analyse des films non rentables montre plutôt des contrats sans minimum garanti (70% des cas), des entrées inférieures à 100 000 (80% des cas), des frais de distribution supérieurs à 100 000 Euros (70% des cas), des pertes supérieures à 100 000 Euros (60% des cas). Ce dernier point est à nuancer dans la mesure où nous n'avons pas fait d'extrapolation des ventes TV futures qui viennent amortir progressivement le déficit.
Dans notre échantillon 60% des films non rentables sont originaires des 'grands' pays et 40% des 'petits' pays.

- Films rentables

L'observation des films les plus rentables fait souvent ressortir des contrats sans minimum garanti (40% des cas), des entrées supérieures à 300 000 (55% des cas), des frais de distribution supérieurs à 300 000 euros (55% des cas), des gains supérieurs à 300 000 euros (50% des cas). Ce dernier point est à nuancer dans la mesure où nous n'avons pas fait d'extrapolation des ventes TV futures qui viennent améliorer la rentabilité.

Dans notre échantillon 80% des films rentables distribués sont originaires des 'grands' pays et 20% des 'petits' pays. Dans les 'petits' pays les entrées supérieures à 100 000 sont rares ; comme le sont les frais de distribution supérieurs à 100 000 euros, ainsi que les gains supérieurs à 100 000 euros.

3.5.4.8. La rentabilité des mandataires de ventes

Les mandataires de vente sont en charge de la vente du film à l'étranger. Ces professionnels sont un maillon central de la chaîne de commercialisation des films. Leur pouvoir est cependant limité : le pouvoir de décision finale demeure chez le producteur. Ils perçoivent une commission sur les ventes réalisées (le terme vente est d'ailleurs impropre puisqu'il s'agit de concession de droits la plupart du temps, droits qui reviennent au producteur au terme d'un certain délai).

L'intervention de ces mandataires se déroule dans des conditions différentes, selon qu'ils acceptent ou non d'assumer un risque sur le film commercialisé :

- contrat sans minimum garanti : commission en pourcentage sur les encaissements des contrats et remboursement des frais avancés pour le compte du producteur selon une liste agréée a priori;
- contrat avec minimum garanti des frais de commercialisation : au cas où les commissions sur ventes n'amortiraient pas les frais de commercialisation, le producteur n'aura pas à rembourser ledit déficit ;
- contrat avec minimum garanti : le mandataire de ventes s'engage à payer une somme minimum qui pourra être mobilisée financièrement par le producteur pendant la production du film ; le mandataire percevra une commission sur ventes plus élevée que dans les cas précédents, il récupérera ses frais de commercialisation selon une liste définie a priori, il opposera les frais financiers relatifs à l'échelle de trésorerie sur ledit film.

L'échantillon présente peu de films sans mandataires de ventes à l'étranger (5% des films, et pas plus d'un cas par pays) : il s'agit essentiellement de films produits pour le marché national.

L'échantillon présente un certain nombre de films commercialisés par les mandataires de ventes d'un pays autre que celui d'origine du film (20% des films). Le corollaire montre que certains pays ne présentent pas de films commercialisés par un mandataire installé dans ledit pays (un tiers des pays…). Il y a là une piste de réflexion pour les autorités nationales des pays concernés qui pourraient soutenir l'émergence de nouveaux professionnels.

Les pays scandinaves représentent une zone géographique assez homogène avec des mandataires installés dans l'un ou l'autre pays de la zone.

L'échantillon présente un certain nombre de mandataires de vente intégrés dans un groupe, où pour un film donné sont présents de manière concomitante :

- production commercialisation: 10% des films, un tiers des pays ;
- production commercialisation distribution salles : 15% des films, un tiers des pays ;
- commercialisation distribution salles: 15% des films, un tiers des pays

Ces trois situations représentent environ la moitié des films de l'échantillon. Le corollaire est que la moitié des films est commercialisée par des mandataires de ventes indépendants, dont certains interviennent sur des films originaires de plusieurs pays et sont reconnus au niveau européen.

L'échantillon observé montre essentiellement deux types de contrat :
- contrat avec minimum garanti : films émanant des USA, du Royaume-Uni, de l'Allemagne

- contrat sans minimum garanti : les autres pays

3.5.4.9. La rentabilité pour les coproducteurs

Du travail sur l'échantillon, deux enseignements peuvent être tirés.

D'une part, le producteur délégué ne récupère pas son apport producteur dans 60 % des cas et d'autre part, quand le film gagne, il les récupère mieux que tout le monde, sauf dans un cas où le diffuseur coproducteur récupère plus que le producteur délégué.

La rentabilité pour tous est d'autant plus forte que le film a un budget modeste et a connu un succès commercial. Dans ces conditions le producteur récupère rapidement sa mise (75 % des recettes la première année)

Les cas ou les producteurs associés récupèrent également leur mise sont relativement rares.

Si cette mise est récupérée, c'est toujours avec des taux bien moindre que le producteur délégué. Il y probablement une forme de justice spontanée du marché car le producteur délégué, quand il, perd, perd autant que ses associés mais quand il gagne, gagne plus que ses partenaires.

3.5.4.10. La rentabilité des fonds publics investis

La collecte d'informations réalisée auprès de notre échantillon montre que le grand perdant est toujours le fonds public. Un seul cas se présente dans notre base de données dans lequel l'organisme subventionné récupérer une partie de sa mise.

Il semble que, d'après les sources dans les différents pays de notre étude, le taux de retour pour les fonds publics soit de l'ordre de 20 à 25 % dans les meilleures années. On peut déduire que la rentabilité des fonds publics réside avant tout dans l'existence d'un secteur qui, sans ces subventions, aurait du mal à exister. On peut parler de rentabilité sociale et culturelle, à défaut de rentabilité financière.

3.5.4.11. Rentabilité des films et délais de récupération

Les délais de retour sur investissement ne s'analysent pas de la même façon du point de vue du producteur, du distributeur ou du *sales agent* et enfin du détenteur de catalogue. Pour les trois premiers, il s'agit d'une rentabilité à court terme, à moins d'un an en se positionnant sur les marchés principaux, les

premiers marchés, par opposition aux seconds marchés, ceux de l'occasion. D'un côté, le prix attendu est celui d'un marché primaire, celui de l'exclusivité sur un support. Le prix payé par le support est en adéquation avec le niveau d'exclusivité ou de nouveauté du film.

De l'autre, en particulier pour les films de cinéma, le marché secondaire est constitué par les chaînes de cinéma et les chaînes du câble et du satellite qui sont situées très en aval dans la chronologie des médias et qui, par conséquent payent des prix relativement bas.

Les taux de remontée des recettes (quand elles existent) les plus fréquemment observés sont ceux présentés ci-après. Les pourcentages présentés ci-dessous sont une moyenne et une évaluation. Il est important de noter que, comme pour la plupart des produits mis sur un marché, plus les délais de récupération sont longs, plus les charges financières sont lourdes pour l'entreprise.

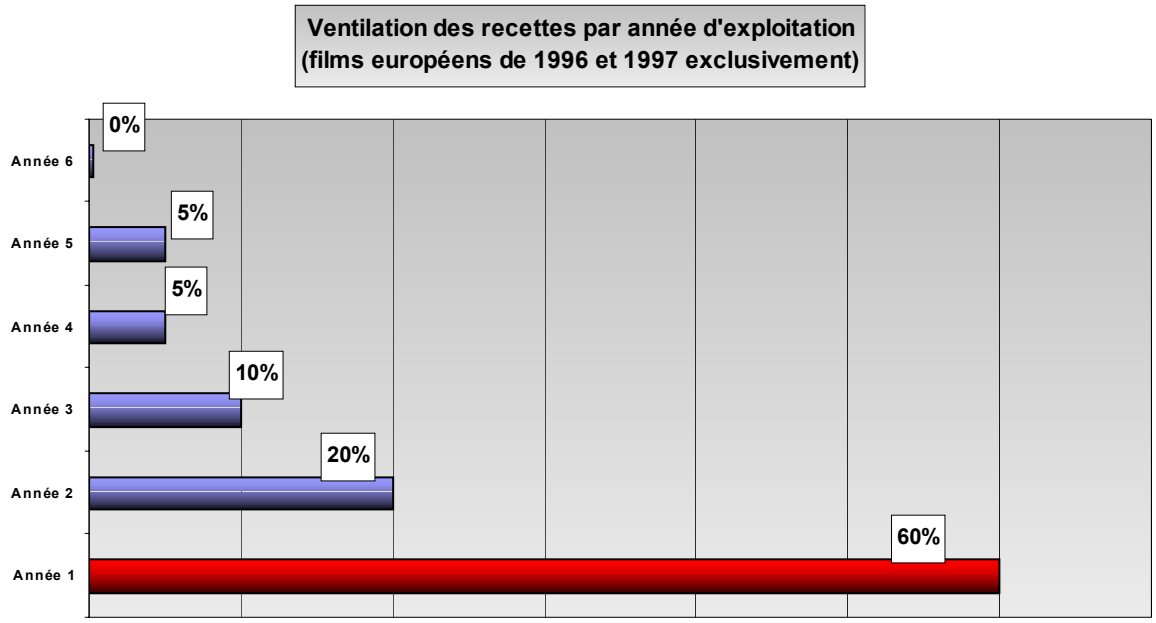
- 60% des recettes potentielles en année un[8]. C'est la recette salle domestique qui constitue la quasi totalité de la recette réalisée en année un pour les films européens contrairement aux films américains qui réalisent pour nombre d'entre eux des sorties coordonnées sur les principaux marchés mondiaux. Le soutien Media distribution permet d'accélérer les sorties sur plusieurs territoires européens. Mais au total, cela ne concerne que 10% des films produits.

- 20% des recettes en année 2. Ces recettes correspondent pour les films européens aux recettes salles Europe et aux ventes chaînes

- 10% des recettes en année 3. (ventes aux chaînes en clair non coproductrices)

- 5% en années 4 et 5 et ou suivantes (ventes DVD et ventes rediffusions sur marché national)

[8] Mais ce pourcentage peut être de 100 % si le financement a permis au producteur de trouver des pré ventes de chaînes payantes ou généralistes nationales et si les droits ont été laissés à d'autres partenaires.



En cas de gros succès, l'étude de l'échantillon nous permet de voir que ce taux de retour peut atteindre 75 à 80 %, et même beaucoup plus la première année.

3.5.5. La rentabilité des films de l'Europe de l'est et orientale

Dans le cadre de l'accession d'un certain nombre de pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) nous avons souhaité traiter à part les aspects de l'industrie cinématographique dans ces pays plus spécifiquement.

Nous présentons en premier la production et ses différentes sources de financement, puis nous décrivons les conditions de la circulation de ces œuvres ainsi que leur rentabilité au niveau national et international.

Nous traitons également les outils qui contribuent à l'exploitation de l'œuvre cinématographique nationale, les mandataires de vente et la promotion, et proposons en finale des recommandations à l'appui de ces analyses.

Notre échantillon ne représente que les pays de l'Europe PECO candidats à l'accession à l'Union Européenne, qui ont une structure actuelle minimale d'industrie cinématographique.

Le financement de la production des films de l'échantillon provient de sources différentes.

Nous distinguons dans le tableau ci-dessous trois catégories de production :

A- Productions nationales

B- Coproductions dites Eurimages ("EI") entre pays de l'Europe de l'est et orientale ("PECO")
C- Coproductions entre un de ces pays de l'Europe PECO et d'autres pays européens et les USA

Nombre de films par pays, par catégorie en 2000

2000	A	B		C
		Maj	Mino	
Bulgarie	*2*		*1*	*0*
Tchécoslovaquie	*12*		*1*	*6*
Grèce	*4*	*1*		*1*
Hongrie	*1*	*1*	*5*	*2*
Pologne	*13*		*2*	*4*
Roumanie	*1*		*1*	*1*
Turquie	*12*	*3*		*3*

Nombre de films par pays, par catégorie en 2001

2001	A	B		
		Maj	Mino	
Bulgarie	*0*	*1*		*0*
Tchécoslovaquie	*12*			*6*
Grèce	*3*			*1*
Hongrie	*21*		*1*	*2*
Pologne	*4*			*2*
Roumanie	*0*			*1*
Turquie	*11*			*0*

On peut tirer de ce tableau les conclusions suivantes :

1- Les pays où les productions nationales sont importantes sont ceux où la télévision nationale est un partenaire financier important : République tchèque, Hongrie en 2001, et Pologne sur toutes les années, ou la Turquie, où l'investissement privé est pratiqué, faute d'autres sources de financement.

2- La relation entre production nationale et nombre de coproductions Eurimages entre les pays de l'Europe PECO mentionnés ci-dessus peut être détaillée comme suit :

En l'an 2000 il y a eu 5 coproductions Eurimages majoritaires, produit avec un des autres pays PECO de l'échantillon :

- en Turquie : 12 productions nationales
  3 productions Eurimages majoritaires

aucune production Eurimages minoritaire.

On peut en conclure que la Turquie fait appel aux producteurs d'autres pays de l'Europe PECO mais n'est pas un partenaire pour leurs productions. Cela est probablement dû à l'absence de financements fiables dans ce pays.

- en Hongrie : 1 production nationale
  1 production Eurimages majoritaire
  5 productions Eurimages minoritaires,

Cela semble confirmer que la Hongrie est une terre d'accueil pour les producteurs étrangers, mais que sa structure cinématographique en a bien besoin.

- en Grèce : 4 productions nationales,
  1 production Eurimages majoritaire
  1 production Eurimages minoritaire

En l'an 2001, le tableau est bien différent : il n'y a parmi tous les pays susmentionnés qu'une coproduction Eurimages majoritaire, en Bulgarie. Il n'existe donc plus de synergies de coopération, ni d'échanges professionnels et économiques entre ces pays. Tandis que les coproductions entre les PECO et l'Europe occidentale ont également diminué, ou disparu.

La Turquie a ses 11 productions nationales ; l'Hongrie augmente ses productions nationales de 1 à 21.

Nous ne pouvons pas en conclure que le cinéma d'Europe PECO n'existerait pas sans Eurimages. Il semble que la diminution des productions Eurimages est, d'une part, contrecarrée par le maintien d'une production nationale importante (République tchèque, Turquie) ou, comme en Hongrie, par l'augmentation de la production nationale. D'autre part on peut constater que le nombre de productions a diminué en Grèce et en Pologne, jusqu'à disparaître en Bulgarie et en Roumanie.

Il est légitime de se poser la question suivante : dans quelle mesure la politique que mène Eurimages depuis la restructuration en juin 1999 de la sélection et la répartition de ses fonds en deux guichets, n'a pas eu un effet d'anéantissement des demandes de soutien de ces pays à faible capacité de production ?

L'étude de notre échantillon nous montre que le caractère du financement de la production des pays de l'Europe PECO est plus privé que celui des productions des pays de l'Europe occidentale. Le pourcentage d'investissement privé en Europe occidentale se trouve entre 2 et 30%, tandis qu'en Europe PECO on trouve un investissement privé allant de 30 à 60%.

3.5.5.1. Rentabilité au niveau national

La rentabilité du produit cinéma au niveau de l'exploitation nationale, pour le distributeur, existe de façon minimale pour certains films.

C'est le cas pour la plupart des films des pays de l'Europe PECO de notre échantillon, sauf pour l'un d'entre eux, qui n'a pas pu amortir ses frais de sortie, et pour deux autres, qui ont été des grands succès en salles, l'un parce que c'était une comédie, l'autre parce que le producteur avait trouvé le parfait ancrage du film dans sa culture.

Ces deux films ont même permis au producteur délégué de rentabiliser leur investissement, qui parmi les productions étudiées pour cette partie était parmi les plus élevés.

Mis à part les éléments qui font d'un film un succès (relatif dans certains cas), distribuer un film en Turquie peut être plus valorisant que de le distribuer en Bulgarie. Les éléments en faveur de la Turquie sont : sa culture cinématographique (rappelons le héros du peuple turc et kurde, Yilmaz Güney), l'étendue de son territoire et, dans le cas du plus grand succès du box office en Turquie des dernières années, la conscience du producteur concernant :

a- la popularité des acteurs nationaux,
b- l'histoire,
c- la nécessité d'attirer le public turc sur l'ensemble du territoire national en créant de nouvelles salles là où il n'y en avait pas avant.

Le problème le plus important auquel se heurtent producteurs et distributeurs turcs est la diffusion du film à la télévision 12 mois après la sortie en salles.

3.5.5.2. Rentabilité au niveau européen

Ce film, pour les raisons mêmes de son succès dans son pays (ancrage dans la culture turque) n'a trouvé son public qu'en Allemagne (205 000 entrées en 7 semaines) où se trouve une population d'origine turque importante. Le distributeur, un grand distributeur allemand, n'a pas réussi à amortir ses frais de sortie.

3.5.5.3. Mandataires de vente

Des huit films de l'Europe PECO de l'échantillon, deux n'ont pas de mandataire de ventes. Les films avec mandataire ne font pas pour autant une carrière européenne honorable. La plupart des cessions de droits de ces films a été faite aux chaînes de télévision. Ce sont des ventes au forfait sur lesquelles le

mandataire de ventes récupère ses frais avant la moindre remontée au producteur.

Les revenus provenant de l'exploitation internationale ne peuvent, dans aucun des cas étudiés, assurer la rentabilité du film auprès des investisseurs autres que le producteur délégué (voir ci-dessus).

Nous observons qu'un certain type de mandataire de vente réussit mieux à l'exploitation du film en dehors de son pays d'origine. Nous sommes confrontés dans notre échantillon au :

1- Mandataire international qui travaille avec une certaine catégorie de films
2- Mandataire qui fait partie de la structure de la chaîne qui a coproduit le film
3- Mandataire national, qui dans notre cas est basé dans un pays qui n'a pas d'industrie cinématographique importante que l'on connaît sur le marché international,
4- Absence de mandataire

Dans le cas d'un des films de l'échantillon, la présence d'un mandataire de vente dès le début de la production aurait pu être bénéfique pour la rencontre du public européen avec le film.

Le film est sorti dans environs cinq pays étrangers, mais il a été très difficile de capter l'intérêt de la presse pour cette œuvre provenant d'une culture lointaine, nonobstant son succès sur le marché national.

Il est évident qu'il est difficile pour les mandataires de vente d'intervenir dès la production d'une œuvre issue d'une culture qui est mal connue au niveau international.

Sauf dans un cas, aucun des mandataires n'est intervenu au stade de la production. Tous les autres sont arrivés lorsque le film a suscité un certain intérêt lors d'un festival ou par le réseau des relations professionnelles.

3.5.6. La rentabilité des films américains

3.5.6.1. Les spécificités de l'exploitation des films américains.

L'exploitation des films américains est marquée par certaines spécificités déterminantes tant pour l'appréciation des coûts induits par l'exploitation des films que pour la définition des remontées de recettes.

Dans le cadre de l'étude, nous avons pris en compte l'impact des *residuals*, la charge des frais d'édition et de promotion sur le territoire du distributeur (*P&A*), ainsi que les frais de marketing. Enfin, dans le cadre des grosses productions des mini majors et des films de studios, il importe de prendre en compte le fait que la commercialisation des films se fait média par média, et non pas sous forme de contrat de licence passé avec un distributeur local qui exploite tous les media en cross-collatéralisant les revenus de chaque type d'exploitation pour amortir ses frais de *P&A* et son avance garantie.

a) L'impact des *residuals*

Les *Guilds* sont les syndicats corporatistes de l'industrie de la production audiovisuelle américaine. Toutes puissantes à Hollywood depuis des décennies, les *Guilds* imposent aux producteurs de recruter leurs membres pour tout type de production au-dessus d'un certain budget (environ 2,5M€). Des dérogations peuvent exister pour les tournages à l'étranger ou pour les talents non américains.

Les *Guilds* peuvent suspendre un tournage si elles estiment que les droits de leurs membres ne sont pas garantis. Au-delà des obligations publicitaires ces droits sont essentiellement pécuniaires. L'enjeu principal porte sur les *residuals*, royalties payées aux différentes *Guilds* - SAG (acteurs), WGA (auteurs), DGA (réalisateurs), ainsi que les différents syndicats de compositeurs et musiciens.

Ces royalties sont calculées sur tous les revenus bruts des films hors exploitation en salles et dans certains cas elles sont évaluées à la source. La base de calcul est très complexe et dans le cadre de l'étude nous avons pris une base moyenne de 15%.

Afin de garantir le paiement de ces *residuals*, les *Guilds* demandent aux distributeurs de s'engager à leur reverser directement le montant des royalties. Dans certains cas, pour les productions indépendantes, sur la base d'une estimation des revenus potentiels du film, elles peuvent exiger que ces sommes soient déposées sur un compte séquestre. Plus l'opérateur est gros, plus la transaction est aisée. Dans le cas des productions indépendantes, les exigences des *Guilds* peuvent menacer la viabilité des plans de financement. A l'inverse, en allégeant leurs exigences, elles peuvent faciliter ces plans de financement.

b) La charge des frais d'édition et de promotion sur le territoire du distributeur (P&A)

Le marché américain est un marché très difficile pour la plupart des productions indépendantes qui, lorsqu'elles bénéficient d'une sortie en salles, n'ouvrent que sur une demie douzaine d'écrans.

Le travail en amont du distributeur est souvent très lourd, afin d'attirer l'attention de la presse et des médias sur l'existence du film. Une fois le film lancé, le critère le plus significatif pour l'apprécier est le *screen average* (Box Office par copie). Le distributeur augmente sa campagne médiatique avec un coût tout à fait exorbitant au regard des budgets européens. Selon le responsable d'une mini major, la P&A peut égaler le niveau du box office.

Le lancement des films de studios est organisé à une grande échelle très en amont avec des campagnes de *teasing*, et une forte présence médiatique des talents. Selon un responsable de Studio, ces campagnes peuvent atteindre 20 à 40% du budget du film, et certains postes sont directement intégrés aux budgets des films.

Enfin, la participation à la course aux nominations, aux Golden Globes et aux Academy Awards (Oscars), est un facteur de visibilité décisif dans la carrière d'un film et de ses participants, dont la côte se trouve automatiquement ré-évaluée. A titre indicatif, une campagne pour les Oscars peut atteindre plusieurs millions d'euros.

L'importance de la carrière américaine d'un film est déterminante pour sa carrière internationale, les distributeurs du monde entier étant particulièrement sensibles à la sanction du marché américain.

Pour cette raison, l'intervention d'un studio, voire d'une mini-major réputée, dans la sortie d'un film peut favoriser des préachats dans les territoires étrangers.

Depuis quelques années, les Studios ont convaincu les producteurs de passer des *P&A deals*, par lesquels le studio accepte de sortir un film en distribution directe, à la condition de se voir garantir par un tiers son budget de P&A.

c) Les frais de marketing

Enfin la force de l'industrie américaine tient également à l'efficacité des campagnes internationales de marketing pour le lancement des films auprès des acheteurs, et par l'accompagnement des distributeurs locaux dans le lancement des films sur leurs territoires.

Promo reel (montage de certaines scènes du film au cours de la post-production), *trailer* (bande annonce), *Electronic Press Kits* (ensemble

d'éléments promotionnels, making-of, photos, visuels, notes de production, interviews des talents, etc. disponibles sur CD rom), ainsi que des campagnes de relations publiques par le biais d'agences spécialisées, permettent au film d'exister avant même d'être complètement produit.

Les budgets de lancement d'un film sur le marché international varient entre 150 000 et plusieurs millions d'euros dans le cas des films de studios, qui intègrent à ces campagnes des avant premières prestigieuses. Dans certains cas, les distributeurs locaux sont amenés à financer une quote-part de ces frais liés à l'exploitation du film sur leur territoire.

d) La commercialisation des droits sur une base non cross-collatéralisée.

Les studios pratiquent ce type de ventes depuis plusieurs années. Historiquement, ils assuraient eux même la distribution en salles de leurs films sur les grands marchés par l'intermédiaire de leurs filiales ou par le biais d'UIP, une structure commune.

En segmentant la cession des droits d'exploitation, les studios sont en position de force vis à vis des diffuseurs et peuvent vendre par "paquets" des titres forts et des titres moins bien reçus par le marché. Devant la concurrence des diffuseurs, le mécanisme s'est sophistiqué avec les *out-put-deals* par lesquels, en fonction des résultats combinés des films aux Etats Unis et sur le territoire national, un prix de cession se trouve automatiquement attribué à un ensemble de films qui sont préachetés par les diffuseurs.

Les mini-majors ont développé une approche similaire pour les films qu'elles commercialisent directement.

Ces pratiques ont pour effet de tenir les titres les plus porteurs hors de portée des distributeurs indépendants et de limiter le volume d'acquisition des diffuseurs auprès des producteurs et des agents de ventes indépendants.

La prééminence de l'exploitation des films américains lorsque ceux ci sont soutenus par des sociétés de distribution et de financement puissantes a pour effet de démultiplier leurs revenus potentiels.

A contrario, les petits films indépendants américains n'ont presque aucune chance de rencontrer leur public local. Paradoxalement, et probablement en raison d'une plus grande proximité culturelle entre New York et Paris qu'entre New York et Los Angeles, certains de ces films trouvent un certain public en Europe et parfois au Japon.

3.5.6.2. La spécificité de l'allocation des revenus

La remontée des recettes des films américains est fortement marquée par les conditions de leur exploitation, encore plus que par celles de leur financement.

En effet, la recette brute américaine et celle collectée sur les territoires étrangers sont grevées par une cascade de multiples commissions et sous commissions, ainsi que des frais de P&A et de marketing souvent impossibles à limiter et à vérifier.

Pour cette raison, la notion de profit est tout à fait théorique dans le cas des productions de Studios, sauf pour les *Gross profit participations*, assis sur la recette brute, et réservés à quelques stars. Ici, la règle est : le studio finance tout et prend tout. La justification économique de cette situation se trouve dans le coût de fonctionnement annuel moyen d'un studio : 300M€

Dans le cas des films des indépendants et des mini-majors, les distributeurs et les agents de ventes sont les premiers servis. En plus de leur commission (qui varient selon le type de production et le niveau des budgets entre 15 et 40%) ils perçoivent une participation aux profits du film. Cette participation est calculée après récupération des *deferments*, paiement des *residuals* et de la quote-part des profits réservés aux talents.

Dans le cas des productions américaines, le producteur se conçoit plutôt comme un talent dont l'objectif est de tisser des relations d'affaires avec les financiers du secteur et les talents et de s'assurer pour lui-même une participation aux profits du film.

3.5.6.3. Conclusion sur le marché américain

L'industrie cinématographique américaine est le premier exportateur de l'économie américaine[9]. Cette prééminence est due à la puissance de l'outil de production et de commercialisation des studios et à l'agressivité (commerciale) des mini-majors qui participent à la découverte de nouveaux talents.

Elle repose aussi sur une logique de production très segmentée et "marketée" qui part du postulat que la production cinématographique doit s'adresser à un public à la fois universel et déterminé.

[9] Selon la Mission Economique auprès de l'Ambasade de France aux Etats-Unis (www.dree.org/etatsunis), cette industrie aurait généré 66 milliards de chiffres d'affaires en 1997 se positionnant ainsi en première position à l'export. (etude du 26/11/2001).

Les films des mini-majors et des studios sont testés tout au long de leur cycle de production et, à ce titre, le film reflète moins la vision d'un auteur-réalisateur que la production d'un prototype correspondant à un public cible.

Ces conditions de production et de commercialisation (notamment les campagnes de promotion internationales que doivent assurer les talents) se démarquent fortement de la culture de production européenne.

Il est toutefois significatif qu'un grand nombre de réalisateurs et de talents participant à ces productions ne sont pas américains mais australiens et surtout anglais quand ils sont européens.

De même, un grand nombre de films américains sont tournés en dehors des Etats-Unis, le phénomène prenant de telles proportions que les syndicats américains militent désormais pour un label *made in America*.

Il convient également de souligner que, plus que jamais, les productions américaines sont financées en grande partie avec des fonds européens : avances des distributeurs, *output-deals* avec des diffuseurs, fonds d'investissement défiscalisés en Grande Bretagne et en Allemagne, crédits d'impôts.

Une étude plus approfondie permettrait sans doute de déterminer de quelle manière les Européens pourraient s'inspirer de ce modèle "ouvert".

3.5.6.4. La présence d'un agent de vente renforce-t-elle la rentabilité ?

La présence d'un agent de ventes ne renforce pas nécessairement la rentabilité, mais ne peut pas nuire à la carrière internationale d'un film, dans la mesure où le savoir-faire spécifique de l'activité de vente internationale n'est pas un talent requis chez un bon producteur.

Mais le marché des télévisions en Europe n'est pas porteur pour les films européens. Une étude réalisée par des exportateurs allemands évaluait en 1999 la part des films européens non domestiques sur les chaînes européennes de 3 à 5% mais notait aussitôt que, parmi ces films européens, un certain nombre étaient en fait des films américains produits en Europe sous la nationalité du pays dont le mécanisme financier avait attiré les producteurs.

En fait le marché des droits télévision pour les films de cinéma est un marché très difficile à quantifier. Dans la réalité, il y autant de prix d'achats qu'il y a de cases horaires sur les chaînes en Europe. Les prix d'achat, bien entendu, varient avec les catégories de chaînes. (cf en annexe, les paysages audiovisuels nationaux en 2001, page 7).

Pour les besoins de l'exercice nous avons cherché à recueillir les prix de vente aux chaînes en Europe. Pour ce faire nous avons interrogé des vendeurs et des acheteurs. Les prix indiqués ci-dessous ne correspondent pas à des prix d'achats de certains films de notre échantillon mais à des transactions sur des films équivalents pour lesquels il a été plus facile de récupérer de l'information. Les prix que nous avons collectés se recoupent assez bien selon nos différentes sources et sont cohérents avec les rapports des associations d'exportation.
Mais dans ce domaine-là, également, la parole n'est pas libre, sauf à quelque rarissimes exceptions
.
En recoupant les informations, nous pouvons présenter ci après un état des réalités de ce marché.
Le fossé est immense entre les films américains surtout les films récents qui font un véritable succès au box-office et pour lesquels les chaînes hertziennes nationales ou pay-tv importantes sont prêtes à payer des sommes très importantes.

Type de film	**type de chaînes**	**fourchettes de prix**
Gros succès US	chaîne hertzienne (Ex. TF1 BBC RAI)	1.500 à 2.200.000 €
Film US commercial	idem	750 à 1.500.000 €
Film européen à succès	Idem	idem
Film européen moyen sur son marché	Chaîne thématique Câble/sat	6000 à 40.000 €
Film de type catalogue	chaîne domestique nationale	40 à 50.000 €
Tous films européens	chaînes ex PECO	800 à 3.000 €

Tous ces prix sont diminués si le film est diffusé hors *prime time,* selon le box office réalisé, en fonction du degré de fraîcheur du film et enfin si le film est vendu dans un package ou non.
Ces prix expliquent le fait que des mandataires de ventes peuvent selon certains cas, investir dans des MG auprès du producteur, dans la mesure où la vente télévision sur son marché national peut être très rentable si le film est vendu par sa notoriété naturelle à une grande chaîne.

Mais on observe aujourd'hui une difficulté croissante des agents de ventes indépendants sur le marché de la télévision pour deux raisons essentielles :

- Les chaînes ont tendance à faire leur marché elles mêmes pour faire des économies sur les commissions et tenter de faire baisser les prix des droits achetés, en particulier aux studios

- Elles respectent les quotas européens en ne programmant quasi-exclusivement que des œuvres nationales

Les vendeurs qui ne peuvent sécuriser un approvisionnement en droits pour les diffuseurs sur des films forts sont menacés de disparition, tout comme le prix élevé des droits de diffusion menace les diffuseurs les plus faibles.

A l'inverse, les *output deals* signés par les diffuseurs nationaux avec les détenteurs de grands catalogues, en particulier les studios, présentent l'inconvénient d'augmenter le prix moyen des films du deal, qui sont tirés par les *blockbusters* du catalogue. Ce type d'accord semble par ailleurs intéresser également la Commission européenne (DG Concurrence) qui souhaite vérifier s'il ne s'agit pas là d'une façon d'entraver l'accès au marché.

Dans ces conditions le film européen subit une concurrence frontale en terme de prix et la rentabilité attendue des ventes chaînes demeure faible.

3.5.6.5. Le TOP 10/FLOP 10

L'approche privilégiée ici a consisté à analyser la structure de financement des films les plus rentables et les moins rentables de l'échantillon, en termes de "rentabilité économique approchée" (les recettes brutes divisées par le coût du film) et de rentabilité globale (les recettes majorées du coût des soutiens publics non remboursables divisées par les coûts). Dans les deux cas, l'indice obtenu, exclusivement positif, permet de savoir si l'œuvre est globalement rentable (œuvres pour lesquelles l'indice est supérieur à 100) ou déficitaire (œuvres pour lesquelles l'indice est compris entre 0 et 100).

- Les 10 films les moins rentables

Ces films présentent un certain nombre de caractéristiques, qui confirment la plupart de nos remarques sur les facteurs de réussite ou d'échec.

En effet, ces films "flops" sont majoritairement issus de petits pays et des pays de l'est : ce sont un film hollandais, deux films tchèques, un film turc, un film bulgare et un film hongrois qui n'ont, à ce jour, pas trouvé de rentabilité économique, que ce soit en tenant compte des subventions (RG) ou pas (REA). Il s'agit, à l'exception du film hollandais, d'œuvres à petit budget (moins de 3 millions d'euros), qui doivent avant tout affronter un marché intérieur restreint, avant de pouvoir chercher des profits hors de leurs frontières d'origine. Le film hollandais a pour sa part un budget légèrement supérieur (3,4 millions d'euros)

et est coproduit avec l'Irlande. Le film a néanmoins réalisé des recettes si faibles que le producteur délégué n'a, à ce jour, pas récupéré d'argent sur l'exploitation de son film, qui a rapporté moins de 55 000 euros.

Il est également intéressant de noter qu'un film peu rentable d'un pays fortement producteur réussit à sortir de la liste des "flops" lorsque l'on ajoute le soutien public non remboursable à ses recettes. Il s'agit d'un film français, qui est remplacé par un film grec dans la liste des œuvres les moins rentables en terme de rentabilité globale.

Deuxième constat : ces 10 œuvres les moins rentables de l'échantillon sont sorties en salle entre 1996 et 2000, alors que la logique voudrait que les films les plus anciens, ayant eu plus de temps pour s'amortir, soient quasiment absents de ce classement. Un film n'est donc pas nécessairement amorti sur la durée, en tout cas pas à moyen terme (5 ans). Les producteurs doivent pouvoir développer des catalogues pour équilibrer leurs comptes, et compenser en volume les pertes dues à certaines œuvres.

Enfin, il est important de souligner que, quelle que soit la provenance du film, que ce soit d'Allemagne, de France, ou de pays à faible capacité de production, les films les moins rentables sont, paradoxalement ou pas, des petits budgets, ne dépassant pas les 5 millions d'euros. Il serait inapproprié de tirer de cette observation une règle d'investissement minimal, tant les contre-exemples de type *Blair Witch* (budget quasi nul, revenus sans commune mesure avec l'investissement initial) abondent, mais on peut s'interroger sur le fait qu'une partie importante de la production européenne, notamment dans les pays à faible capacité de production, est peut-être sous-capitalisée, et n'arrive pas à trouver les ressources lui permettant d'offrir au marché des œuvres à la mesure de ses attentes. On peut aussi y voir la capacité des producteurs à s'adapter à l'offre de financement disponible sur le marché, plutôt qu'en perspectives de recettes commerciales et donc de risque d'investissement.

- Les 10 films les plus rentables

Le film le plus rentable de tout l'échantillon, avec une couverture des coûts de production de plus de 600%, est américain. Il s'agit du film à moyen budget issu d'une mini-major. Ce profil de film, basé sur les chiffres d'un film ayant réellement été produit et distribué, permet de mettre en lumière la force de frappe du cinéma américain, puisque le premier film européen n'est globalement rentable qu'à environ 425%. Entre un film américain rentabilisé au niveau mondial et un film européen à succès qui a réussi à circuler et à bien s'exporter, il existe un écart de rentabilité d'autant plus impressionnant que le coût du film

américain est bien plus élevé, sans même tenir compte des frais de commercialisation, que ceux du film européen (environ 20 millions d'euros contre moins de 6 millions de ce côté ci de l'Atlantique). Cela signifie que cet écart ne doit pas être relativisé, bien au contraire, puisque les recettes globales du film américain (134 millions d'euros) sont sans commune mesure avec celles du film européen (26 millions).

Le top 10 des films européens les plus rentables confirme l'impact positif de la zone géographique et de l'influence linguistique, puisqu'à l'exception d'un film portugais, tous proviennent des cinq « grands » pays (rappel : application des critères de Media pour définir la nationalité d'un film).

En revanche, tous les genres sont potentiellement rentables, puisqu'on retrouve aussi bien des comédies que des drames ou des films d'action dans le classement des 10 films les plus rentables de l'échantillon.

Notons enfin que la structure des financements de ce top 10 fait apparaître un niveau d'investissement public assez important, y compris dans un des films américains, qui est venu chercher du financement public et l'argent des fonds privés en Europe.

3.5.6.6. La rentabilité film par film

Enfin la rentabilité d'un film peut aussi être avant tout la rentabilité d'un réalisateur, ou liée au savoir-faire d'un producteur qui travaille sur un marché de niche et qui produit des films dont les coûts sont adaptés aux potentialités du marché. Le calcul économique, relativement simple, est basé sur le box-office du film précédent et les recettes. En contrôlant le coût du film, le calcul du profit escompté est simple à déterminer. (ex. nombre d'entrées moyen pour les films précédents/recettes attendues/profit escompté)

3.5.6.7. La présence d'une aide à l'exportation dans les différents pays permet-elle de conclure à une meilleure rentabilité ?

D'un point de vue commercial, une aide à l'exportation peut avoir des effets efficaces, surtout à long terme, mais la compatibilité de ces aides avec les règles de l'OMC et de la concurrence les rendent délicates à mettre en œuvre. Les exemples récents, au sein de l'Union européenne, montrent pourtant l'efficacité d'une telle mesure. Si le gestionnaire des droits du pays exportateur assiste localement le vendeur, en prenant en particulier en charge certains frais, le poste *P&A* diminue pour le distributeur local. Cependant, il a pu être constaté sur les exemples qui nous ont été signalés que cela se traduisait par des remontées plus fortes sur les bordereaux retournés par les

mandataires aux ayants droit. Mais il est capital que cette politique de soutien indirect s'insère dans des mécanismes simples, transparents et réciproques.

3.5.6.8. La participation dans les festivals et récompenses

Les prix obtenus dans des festivals sont des facteurs de vente, mais n'impactent pas réellement sur le box office. (pour exemple, le célèbre refus du festival de Cannes de sélectionner *Amélie Poulain*)

On ne peut pas déterminer avec notre échantillon que la présence à un ou plusieurs festivals favorise la vie économique d'un film. Cette analyse s'applique assurément aux grands films commerciaux.

Tous les festivals ne sont pas équivalents en terme de notoriété, ni d'impact économique. Si Cannes ou Toronto attirent aujourd'hui un nombre croissant de films, d'autres petits festivals savent aussi tirer leur épingle du jeu et donner à certaines catégories d'œuvres une image forte. Cependant, le fait pour un film d'acquérir une notoriété est une condition nécessaire mais insuffisante de succès en salles.

La présence dans des festivals vaut assurément plus pour des films d'auteur et des petits films qui peuvent éventuellement y gagner en notoriété. Certains films du dernier festival de Cannes ont pu réaliser en quelques jours des ventes sur de nombreux territoires, simplement par la rumeur (hélas fausse) de la palme! Mais les ventes aux chaînes furent réelles.

Notre conclusion ne saurait être qu'il convient de faire circuler les rumeurs après les projections, mais plutôt de bien connaître le marché potentiel du film, c'est à dire les acheteurs qu'il saura convaincre.

3.5.7. Les éléments de la martingale

Ces questions ont été posées aux producteurs aux distributeurs et aux banquiers du secteur. La tonalité des réponses montre que personne ne connaît la martingale du succès. C'est donc la réunion d'un certain nombre d'éléments qu'il convient de regarder :

- L'expérience du producteur
- L'expérience des auteurs
- L'expérience du réalisateur
- L'expérience du casting
- La cible du film
- L'approche marketing du film

- l’expérience de l’agent de vente
- L’expérience du distributeur local
- L’accès aux salles
- L’accès aux télévisions
- Le contrôle des coûts

Cet ordre n'est pas impératif. Mais la conjugaison des talents, de l'histoire, de la réalisation et de la bonne gestion sont des gages de réussite.

3.5.8. Les fonds propres des sociétés et la rentabilité des films.

La plupart des sociétés sont sous capitalisées, et ne disposent pas de la capacité financière suffisante pour assurer le développement et le risque sur un film. Les entreprises qui peuvent prendre ce risque sont celles adossées aux groupes, pour lesquelles le financement du développement est assuré.
Tout producteur se voit souvent dans l’obligation d’assurer sa survie en espérant que le film produit *en t+1* récupère les pertes de celui produit *en t* .
Il est donc important de pouvoir aborder l’entreprise de production dans une logique d’entreprise et non pas seulement de produit.
Un gros succès ne garantit pas à une entreprise de rester durablement sur le marché en étant soumise aux aléas liés à la production de prototypes. Aujourd’hui, seuls les groupes peuvent répartir le risque sur plusieurs films et opter pour des stratégies de financement à long terme, mais qui assurent alors une rentabilité maximum (cumul des droits à recettes, maximisation des soutiens financiers et fiscaux, ventes aux meilleurs prix aux chaînes de télévision qui ne sont pas appelées dans le plan de financement).

3.5.9. La diversification

Elle permet à des entreprises d’effacer les aléas d’une mono production et d’assurer un développement plus équilibré sur plusieurs marchés dont celui des programmes télévision.
Pour certains producteurs, la télévision représente 60% du chiffre d’affaires mais 35% seulement du profit global de l’entreprise. Dans le cadre de cette diversification, la gestion d’un catalogue de droits peut être également une source de rentabilité éventuelle si les droits sont bien gérés et que le coût de gestion de ce catalogue soit totalement contrôlé.

3.5.10. L'exploitation tous droits et nouveaux supports

Une des perspectives d’amélioration de la rentabilité d’un film sur le long terme est de pouvoir exploiter les droits sur de nouveaux supports. Le DVD devient une source potentielle de revenus. Les ventes DVD en Europe connaissent un

boom et semblent constituer en volume la moitié des ventes vidéo pour l'année 2002. Environ 260 millions de DVD se sont vendus en 2001.
Il faut également envisager tous les modes de distribution numérique sur lesquels le producteur pourra avoir un contrôle ou une action directe. Deux conditions toutefois seront nécessaires pour que ces nouveaux supports deviennent une source de profit.
La première pourrait s'appeler le remembrement des droits, opération somme toute assez classique de réorganisation du catalogue et de rachat de certains droits pour avoir une meilleure rentabilité.
La deuxième condition est bien entendu la connaissance des nouveaux marchés et des modes de commercialisation en particulier ceux qui sont en contact direct avec le consommateur final.

3.5.11. Les subventions : rapports entre subventions publiques et rentabilité apparente

La subvention publique qu'elle soit européenne, nationale ou locale participe à la rentabilité apparente ou réelle. Non remboursable, elle abaisse le point mort de l'entreprise que ce soit pour le producteur ou le distributeur.
Remboursable elle limite un certain nombre de frais financiers ou de dépenses qui seront ainsi prises en charge par un crédit gratuit à durée parfois indéterminée.

Dans notre échantillon, les producteurs attributaires de subventions nationales ont un taux de rentabilité globalement supérieur à celui des producteurs non subventionnés (94% contre 54%). En revanche, les producteurs attributaires de subventions européennes, majoritairement issus de pays à faible capacité de production, notamment des PECO, attributaires de soutiens Eurimages, sont moins rentables que ceux qui n'ont pas été soutenus (72% contre 112%). Ce sont bien des productions à risque qui sont soutenus dans ces cas.

3.5.12. L'internationalisation

Pour les films américains, le marché étranger représente 50% des recettes totales du film alors qu'elles représentaient 30% il y a quelques années.
Aujourd'hui, le marché international est une nécessité absolue pour les films américains, tant au niveau du financement qu'au niveau des recettes.
Une perte sur le marché international est un véritable revers économique qui les fait devenir très attentifs à cet aspect de l'activité, et les rendra probablement très sensibles à la question des quotas.

Il a été observé que les films européens les plus rentables sont ceux qui ont une carrière sur les marchés internationaux, que ce soit pour des diffusions en salles ou à la télévision. Ceci démontre que ce qui est valable de l'autre côté de l'Atlantique l'est aussi du nôtre, et que les films européens peuvent et doivent partir à la rencontre des publics étrangers, en Europe et hors des frontières de l'Europe.

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les conclusions que nous pouvons tirer de ce travail peuvent être regroupées de la façon suivante :

1. Les évolutions récentes que sont en train de connaître les industries du cinéma en Europe
2. Les conclusions relatives à l'analyse des films
3. Les conclusions relatives aux entreprises
4. Les conclusions relatives aux PECO

De ces constats seront tirées un certain nombre de préconisations.

4.1. Les constats

4.1.1. Les évolutions récentes du marché

Le marché du cinéma en Europe est en train de changer sous l'impulsion de plusieurs facteurs, dont le premier est l'évolution des pratiques des consommateurs européens. Ces derniers vont plus souvent dans les salles et y consomment aussi bien du cinéma américain que du cinéma national. Ils privilégient les achats de films en DVD qui se substituent très rapidement à la vidéo, les cartes illimitées (en France), et délaissent sur les chaînes généralistes et sur certaines chaînes thématiques, une programmation devenue banalisée de films de cinéma.

Une certaine forme de cinéma est de moins en moins un produit d'appel pour les grands diffuseurs européens généralistes qui étaient, jusqu'alors, par le jeu des obligations, l'un des premiers bailleurs de fonds du cinéma.

Le marché du cinéma tend, malgré la régulation européenne et les régulations nationales, à devenir un marché tiré par la demande alors qu'il était depuis les années 80 un marché de l'offre organisée autour des soutiens publics, des subventions et des obligations des chaînes.

Cette modification sensible du marché affecte les caractéristiques des productions européennes et impacte sur les entreprises du secteur.

4.1.2. Les conclusions sur les films

4.1.2.1. Une industrie de prototypes

Le film reste un prototype dont il est difficile de prévoir la vie économique et surtout la réussite. Des faisceaux de présomptions (succès précédents du réalisateur, casting, reconnaissance internationale des acteurs, campagne de marketing, reconnaissances et récompenses) peuvent constituer autant d'indices. Mais personne ne peut avec fiabilité prédire ce qui dans ce domaine prévaudra dans les choix du public.

4.1.2.2. Une menace pèse sur les films à moyen budget

Les films à moyen budget sont le cœur du cinéma européen qui circule réellement. Citons par exemple Pedro Almodovar, Nanni Moretti, Cédric Klapisch, Ken Loach, etc. dont les films marchent très bien hors de leurs frontières. Or, l'économie des films est progressivement bouleversée dans ses conditions de financement (baisse des apports des chaînes généralistes, épuisement de certains fonds, faiblesse chronique des parts de marchés des films européens non nationaux sur les marchés européens) et menace toute une catégorie de films de budget moyen caractéristiques de la diversité culturelle européenne. De plus en plus, seuls les films à petits budgets (inférieur à 3,5 millions d'euros financés par les subventions locales, l'aide au développement de Media et un à valoir distributeur local ou un préachat de chaîne, peuvent se monter encore facilement tout comme à l'autre bout de l'échelle les comédies et les films à gros budgets pour lesquels les diffuseurs et les gros distributeurs en salles peuvent prendre des risques.

4.1.2.3. Une couverture problématique des coûts de production

L'inflation des coûts de production dont il est si souvent question, est une réalité du marché. Or, qui dit inflation des coûts dit marché tendu, et nécessité d'augmenter les recettes ou de limiter les frais. La rentabilité d'un film devient aujourd'hui très problématique : l'entreprise de production peut être satisfaite quand le salaire du producteur et les frais généraux du film sont couverts par les pré ventes aux chaînes nationales et les subventions. L'exploitation en salles reste le facteur déterminant de la rentabilité pour les films européens qui réalisent une très faible partie de leurs recettes sur les marchés européens et internationaux.

Le développement d'un secteur de la distribution fort, avec de véritables *majors* européennes, constituerait un moyen efficace d'accroître la rentabilité des films européens.

4.1.2.4. L'importance des coproductions

La coproduction reste encore le meilleur moyen de financer un film mais la rentabilité apparente pour nombre de coproducteurs, montre que cette économie est encore assez fragile, ou en tout cas se régule par d'autres voies que le profit (réciprocité sur les marchés, optimisation des avantages fiscaux locaux, adaptation aux critères d'éligibilité de certains fonds). Pour les petits pays à faible capacité de production ou les pays en accession, la coproduction reste l'outil majeur de financement d'une production locale.

4.1.2.5. Des modes de financement nomades

Le mode de financement du cinéma européen varie au gré des relations professionnelles, de certains rapports de force et de l'apparition d'outils financiers nouveaux. Il est toujours dépendant des soutiens publics nationaux alors que le cinéma américain reste remarquablement constant dans son mode de financement (salles et vidéo) essentiellement axé sur la pré vente *theatrical* dans les principaux territoires porteurs.

4.1.2.6. Des interventions publiques fondamentales

Contrairement au cinéma européen, le cinéma américain tire aujourd'hui environ 50% de ses recettes du marché international où ses techniques de distribution lui garantissent une exposition et un coût de distribution optimal. Le décloisonnement du marché pour une production européenne digne de ce nom nécessite des interventions coordonnées des Etats membres et de l'Union Européenne pour des soutiens publics. La part des financements publics est déterminante dans la plupart des pays. Sans ces subventions remboursables (et très peu remboursées), une grande partie des films européens ne se ferait pas.

A l'heure actuelle, la politique culturelle, qui anime ces actions publiques, ne constitue pas une politique de contenu. C'est le film qui est aidé et les seules limitations relatives au contenu restent liées au respect de la directive TVSF (violence pornographie, protection de l'ordre public). En outre, les politiques nationales de soutien, en favorisant l'existence d'une production "locale", ne mettent pas nécessairement le secteur en position d'affronter le marché international, à la grande différence des aides européennes en particulier de Media (sauf l'aide au développement).

4.1.3. Les conclusions sur les entreprises

Les entreprises européennes de la production, de la distribution et de l'exportation sont prises dans les évolutions de marché décrites plus haut qui se traduisent par des situations très disparates.

4.1.3.1. Un capitalisme sans capitalistes

Les producteurs sont encore souvent des artisans qui produisent des films et qui ne sont pas dans la peau de managers. L'échantillon traité sous-représente, dans la réalité surtout pour les petits pays, cette catégorie d'entreprises.

Contrairement à l'industrie des programmes de télévision ou le producteur est souvent amené à produire plusieurs programmes en même temps, ce qui lui donne nécessairement un recul par rapport au produit et une plus grande sensibilité à l'activité économique, le producteur de cinéma (hors les groupes et mini majors européennes) est entièrement dédié au film qu'il produit. Cette identification quasi physique met le produit, et non pas l'entreprise, au cœur des priorités du producteur de cinéma. Le monde extérieur se résume à un univers très lié au film, en tant qu'objet (le(s) dossier(s) de subvention, la sortie en salles, le rapport au réalisateur, le tournage, etc.) et non pas en tant que produit.

L'industrie européenne de la production est un capitalisme sans capitalistes, dans lequel l'accumulation de la valeur est limitée par la faible rentabilité globale et la mécanique de cession des droits à recettes et de parts de négatif, qui prive le producteur délégué de sa principale création de valeur.

4.1.3.2. La dualité du marché

Cette dualité est telle que le tissu industriel lui-même va connaître cette dichotomie croissante entre des entreprises artisanales entièrement consacrées au film et des studios européens ou internationaux qui contrôleront une part croissante de la production. Production qui jusqu'ici est contrôlée par les indépendants.

4.1.3.3. Le repli des diffuseurs/investisseurs

Les entreprises moyennes qui ont connu des développements favorables grâce à des films rentables sont confrontées au repli des diffuseurs du financement de nombreux films. Elles se trouvent dans des situations financières délicates ou sont obligées de devenir des façonniers pour les grands studios qui ont appris à contrôler les coûts dans un espace économique où tous les investissements ne sont pas nécessairement gagnants.

4.1.3.4. Le risque de disparition de ces entreprises de taille moyenne

Une telle disparition menace à terme l'idée même d'une industrie européenne que ce soit dans la distribution ou dans la production.

4.1.3.5. La confrontation avec le marché

Les producteurs européens et les distributeurs qui ont dans le passé, parfaitement assimilé tous les avantages de l'économie mixte (subventions, régulations, marché) doivent faire face à un marché changeant où le management va prendre le pas sur les techniques désormais bien maîtrisées de packaging d'un film. Il faut noter que la rentabilité d'un film et le profit de l'entreprise sont à ce prix. Le contrôle des coûts, l'optimisation des stratégies de financement, les prises de risques en matière de créativité, la connaissance du marché etc. sont en train de devenir de véritables obligations entrepreneuriales. Cette confrontation signifie sans doute que les films seront alors faits pour leurs marchés naturels, à savoir la salle et la vidéo, et non plus avant tout pour le distributeur très particulier qu'est le diffuseur.

.

4.1.3.6. Exploitation des marchés de niches

Mieux connaître le marché européen, et surtout les marchés européens, permettra aux producteurs européens :

- De repérer les niches sectorielles, régionales ou internationales dans lesquelles ils peuvent s'inscrire. D'orienter la production en fonction des marchés auxquels elle sera prioritairement destinée
- De développer à terme, sur le modèle américain, un modèle de production *direct to video*, créant ainsi un second débouché pour une catégorie d'œuvres de qualité intermédiaire

4.1.3.7. Une (re)capitalisation du secteur

Le secteur, notamment la production, est fortement sous-capitalisé. Pour créer plus de valeur, il a besoin de disposer, comme toute industrie, des moyens nécessaires au développement, à la recherche et à l'innovation. Une plus forte capitalisation permettrait également au cinéma d'être moins sensible aux variations et dérèglements du marché, et moins dépendant des politiques d'achat et de co-production des télévisions.

Pour atteindre cet objectif, il faut tout d'abord préparer le secteur à la transparence et à la rigueur financière nécessaire (et pas nécessairement évidente dans une industrie qui se considère avant tout comme un art). Afin de favoriser

l'installation de relations équilibrées et dynamiques avec le système bancaire, une réflexion doit être menée sur les garanties et obligations respectives des banques et du secteur. Parallèlement, il faut inciter les entreprises à conserver ce qui leur permettra d'avoir une base solide d'actifs, à savoir un maximum de droits sur les œuvres.

4.1.3.8. Des liens plus étroits entre les différents acteurs économiques dans le cadre de la production de films commerciaux

Si l'on considère que coexistent en Europe, d'une part un cinéma d'auteur, dans lequel le producteur et le ou les auteurs forment le noyau central de la création de l'œuvre et, d'autre part, un cinéma à vocation commerciale, dans lequel l'œuvre est pensée en tant que produit, destinée à des cibles et conçue en fonction du marché, alors il n'est pas choquant de penser que cette seconde catégorie pourrait être le fruit d'une association étroite entre les différents professionnels, le producteur réfléchissant à la conception de son produit avec le distributeur national, le ou les agents de ventes et des distributeurs étrangers, les chaînes de télévision, et pourquoi pas les exploitants de salles de cinéma.

4.2. Bilan et recommandations quant aux pays de l'Europe de l'est et orientale

4.2.1. L'accession à l'Union Européenne

Avec l'accession des PECO à l'Union Européenne, la réflexion sur la façon d'intégrer l'industrie cinématographique de cette partie de l'Europe au programme Media Plus est impérative. Cette réflexion doit être menée du côté de la profession des PECO et du côté de la profession et des institutions de l'Union Européenne. Le résultat ne pourra en aucun cas consister en une assistance financière simple, comme l'ont revendiqué certains acteurs de la profession des PECO.

4.2.2. Que faire au niveau de la production ?

- Développer le professionnalisme des sociétés de production, et améliorer la conscience d'entreprise des producteurs
- Développer la connaissance des enjeux de l'industrie cinématographique européenne des législateurs
- Encourager la discrimination positive des professionnels des PECO lors de l'adhésion au programme de formation de Media Plus

- Réfléchir au développement d'incitations à la coproduction entre les sociétés de production de l'Europe occidentale et des PECO

4.2.3. Circulation et commercialisation

"We can say that the film is a commercial loss, both at home and abroad, though it is the most successful film in our country for the last 15 years", nous a confié un producteur à propos d'un de ses films. C'est la contradiction avec laquelle vivent beaucoup de producteurs et de distributeurs des PECO.

Le film mentionné ci-dessus a été vu par 17 000 personnes dans son pays, un nombre jamais atteint depuis de longues années par un film national. Les ventes à l'étranger (par un *sales agent* de renommée) ont été "*a break-through*" : 20 000 euros bruts en 2 ans (ne concernant, par ailleurs, que les droits de diffusion télévision).

Les raisons de ce succès très relatif peuvent nourrir une réflexion qui permettrait peut-être de dégager des pistes de solutions.

Les problèmes rencontrés sur ces territoires sont :
- L'étendue du territoire
- Le nombre restreint de salles et très souvent leur absence complète en dehors des villes importantes
- Le prix du ticket et le seuil de pauvreté de la population.

L'industrie cinématographique des PECO se heurte à des obstacles qui sont dépassés en Europe occidentale et dont le fond est l'incapacité des pouvoirs publics à structurer la production, son exploitation et sa promotion à l'étranger.

4.2.4. Nécessité de la promotion

Une caractéristique générale dans tous les PECO que nous avons traités dans notre échantillon est l'absence totale de promotion de leur produit cinéma. Or, cette partie de l'industrie est nécessaire et vitale pour si ce cinéma veut simplement exister.

4.2.5. Comment améliorer la circulation du cinéma des pays de l'Europe centrale et orientale ?

Un outil important est la coproduction entre les PECO avec les pays de l'Europe occidentale. Paradoxalement, les mesures propres à favoriser la coproduction

entre l'est et l'ouest semblent disparaître petit à petit (CNC, British Screen, Eurimages).

Il serait donc souhaitable de développer à court terme et en sus des possibilités de coproduction qu'offre Eurimages, des structures de coproduction selon le modèle Fonds ECO, concentrées sur la coopération entre les pays de l'Europe occidentale et l'Europe centrale et orientale.

Comme pour le secteur de la production, la conscience d'entreprise et des enjeux de la globalité de l'industrie cinématographique (production, distribution, commercialisation) des professionnels et des législateurs des PECO doit être développée à une vitesse supérieure dans le cadre de l'accession de ces pays à l'Union européenne, en raison du retard déjà accumulé par rapport à leur homologues de l'Europe occidentale.

Le programme de formation Media Plus pourrait pratiquer une discrimination positive pour ces professionnels et développer des formations spécifiques en direction des législateurs et des professionnels.

4.3. Recommandations et préconisations concernant les pays de l'UE et de l'EEE

Les exemples récents montrent que les réglementations publiques ne sont pas susceptibles de durer et peuvent s'avérer insuffisantes.

Si le cinéma sait faire sentir l'importance de sa place dans nos sociétés, il doit aussi faire la preuve de sa capacité à mériter cette sollicitude.
Si le cinéma est avant tout un produit de divertissement pour les salles, alors il doit principalement retrouver ce chemin là qui, l'étude le prouve, est la seule façon d'assurer sa rentabilité optimale.

A l'aube d'une consommation en réelle évolution, ce produit grand public doit retrouver le chemin du public, que celui-ci le consomme dans les salles, en DVD ou grâce à sa ligne ADSL.

La baisse d'audience du cinéma à la télévision observée dans de nombreux pays (UK, France, Allemagne, Espagne) montre que les marchés européens sont arrivés au bout d'une logique qui a prévalu depuis 10 ans en Europe, celle qui consiste à faire payer et soutenir le cinéma par les diffuseurs.

Le système des quotas de diffusion et celui des obligations de production est en train d'être ébranlé par le secteur lui-même (prix des droits, concurrence des supports, produits pour la télévision).

La télévision, la seule assez riche pour soutenir le cinéma, trouve dans *Big Brother,* le football ou les séries de fiction TV des programmes qui peu à peu écartent le cinéma européen des bonnes cases de diffusion des chaînes. Ces programmes font mal au cinéma, par les audiences qu'ils drainent et les avantages économiques qu'ils procurent aux diffuseurs.

Ainsi le cinéma devient de moins en moins un produit d'appel des télévisions généralistes, mis à part les grosses machines nationales ou américaines.

D'autre part, les quotas européens de diffusion n'ont pas, semble-t-il, atteint l'objectif affiché de la circulation européenne transnationale, puisque les dits quotas sont remplis par les films nationaux.

Comme cette étude l'a illustré, le pourcentage des ventes aux chaînes non nationales est une partie assez faible des recettes globales.

Si le quota de diffusion atteint sur le marché national son double objectif, qui est de maintenir une demande pour les produits locaux et d'accroître le prix du marché, en obligeant les chaînes à consacrer une partie de leur chiffre d'affaires aux films européens, il n'en demeure pas moins que les politiques actuelles de réduction des achats et des investissements en coproduction des diffuseurs, les dépôts de bilan, comme celui de SVT Digital en Espagne ou de Kirch en Allemagne, les coupes sèches dans les budgets d'investissement de Film Four en Angleterre, les difficultés du Groupe Canal + en France et les investissements en MG des chaînes publiques italiennes dans la production américaine, sont caractéristiques d'une situation grave.

Par ailleurs, le secteur n'est pas composé uniquement de producteurs, mais également de distributeurs et d'exportateurs. Si la production reste le nerf de la guerre, car elle est source de création et d'approvisionnement, il convient de prêter attention aux difficultés croissantes des distributeurs et des exportateurs. La valeur se crée tout au long d'une chaîne et si des mesures publiques doivent être prises pour le cinéma, elles doivent concerner tous les acteurs du secteur et en particulier ceux qui sont exposés au grand vent de la concurrence internationale.

Enfin, si les chaînes de télévision sont toujours chargées par les instances européennes, mais également par les gouvernements des Etats membres, de cette obligation morale et économique de soutenir un secteur au nom des impératifs

culturels et économiques, alors, le mécanisme de l'obligation d'investissement dans la production est semble-t-il le plus adapté. Si ce n'est pas la rentabilité assurée pour les entreprises qui en bénéficieront, c'est une façon simple d'assurer un débouché aux œuvres européennes non nationales et d'assurer ainsi un peu plus de diversité culturelle si ces investissements sont répartis avec cette diversité comme objectif.

Pour plus de clarté, à la lumière des conclusions de notre recherche et fruit de nos entretiens avec les professionnels européens de tous pays et de toutes situations, nous présentons ici un certain nombre de préconisations qui sont autant de pistes de réflexion que la Commission et le Parlement peuvent décider d'emprunter. Nous avons regroupé ces mesures en trois grandes catégories.

4.3.1. Mesures législatives

- Il serait souhaitable de permettre aux chaînes d'opter pour une obligation de production dans le cinéma en pourcentage du chiffre d'affaires de l'année précédente
- Face à la faible circulation des œuvres européennes, il convient de réfléchir à l'opportunité d'inclure dans les quotas de diffusion une obligation de diffusion d'œuvres européennes non nationales au sein de l'obligation existante, qui ne bénéficie à ce jour quasi exclusivement qu'aux films nationaux

4.3.2. Mesures sectorielles

- Maintenir l'aide au développement au niveau national, plus adapté aux besoins spécifiques et pratiques du secteur
- Renforcer Europa cinéma
- Imaginer un Europa Diffusion pour les chaînes qui s'engageraient à diffuser des films européens non nationaux
- Elaborer et mettre en oeuvre une définition unique de l'œuvre européenne
- Donner un caractère européen à tout agrément national dans les abris fiscaux. Un système harmonisé d'agrément permettrait ainsi de présenter les films dans plusieurs pays en simplifiant les démarches juridiques.
- Favoriser la baisse des coûts, en pratiquant les audits financiers et en favorisant l'intervention des gap financeurs et *des collecting companies*

4.3.3. Mesures destinées aux entreprises

- Former des chefs d'entreprises et des cadres du secteur, en particulier sur les aspects managériaux, gestion financière et développement international
- Développer le "networking" chez les producteurs et renforcer leur capacité à coproduire pour le marché international
- Proposer une côte internationale des talents européens pour mieux apprécier le potentiel international d'un film.
- Mieux définir les contours respectifs de MEDIA et d'EURIMAGES
- Porter une attention particulière à la formation des jeunes publics, afin de les sensibiliser aux diverses cinématographies européennes

4.4. Conclusion

Malgré certaines réticences professionnelles, il a été possible de collecter assez d'informations financières pour avoir une compréhension approfondie du secteur et de ses mécanismes. Une plus grande transparence, en donnant une vue objective et complète du marché, permettrait sans doute d'aller vers un meilleur équilibre des besoins et des politiques de soutien.

Dans un secteur où les enjeux politiques, culturels et sociaux sont souvent exacerbés, et où la concurrence entre les Etats se traduit par la recherche du prestige ou de l'avantage commercial, bâtir une politique industrielle peut apparaître comme une gageure.

Mais l'Europe a su mettre en place dans un contexte compliqué, des structures techniques et financières qui complètent les moyens importants que les Etats membres apportent à leurs secteurs nationaux. L'Europe, tout particulièrement, a su mettre en place des mécanismes de soutien, pourtant encore insuffisants, sur des besoins bien identifiés par le secteur lui -même.

Mais les grands changements sont à venir et pour tous les Etats européens, quelle que soit la condition de leur cinématographie, forte ou fragile, les modifications structurelles du marché et en particulier des pratiques et des goûts des consommateurs, de la concurrence entre les supports, et de la sensibilité des médias à la conjoncture, tout indique que des politiques nouvelles et ambitieuses doivent être menées sinon les fragilités observées dans ce secteur risquent de se transformer en faiblesses mortelles. Dans ce contexte, il convient d'envisager des politiques qui permettront au cinéma européen d'occuper sur tous les écrans du monde toute la place qu'il mérite, tant culturellement qu'économiquement.