



**Cerna, Centre d'économie industrielle  
MINES ParisTech**

60, boulevard Saint Michel  
75272 Paris Cedex 06 – France  
Tél. : 33 (1) 40 51 90 36  
bomsel@ensmp.fr – <http://www.cerna.ensmp.fr>

## **Rentabilité des investissements dans les films français**

**Note de recherche**

**Olivier Bomsel et Cécile Chamaret**



**Projet Riam CONTANGO 2**

**3 Octobre 2008**

## Rentabilité des investissements dans les films français

Cette note de recherche est un document de travail issu du projet de recherche CONTANGO2 financé par l'Agence Nationale de la Recherche dans le cadre du réseau Riam.

CONTANGO2 est un projet [RIAM/ANR](#) lancé en 2006 dans le cadre du programme partenarial de recherche académique-industrie « Audiovisuel et Multimédia ». Il rassemble autour du Cerna, le laboratoire d'Economie Industrielle de l'Ecole des mines, des acteurs industriels de la chaîne verticale de distribution des contenus : le Syndicat des Producteurs Indépendants ([SPI](#)), le Syndicat de l'Edition Vidéo Numérique ([SEVN](#)), [TF1 Vidéo](#), [VirginMega](#) et [Google](#). Ces partenaires ont été rejoints en 2008 par [Canal Plus](#).

La numérisation fait surgir de nouveaux modes de production, de distribution et de consommation des biens culturels ou médiatiques. Or, la distribution est un élément critique de la structuration des marchés de contenus : c'est en effet par elle que les contenus se *versionnent*, se sélectionnent, se tarifient.

CONTANGO2 vise à construire et valider des outils économiques permettant d'orienter les choix industriels et les politiques publiques dans la distribution des biens médiatiques.

Ce document préparé par l'équipe numérique du Cerna, Olivier Bomsel et Cécile Chamaret, ne reflète pas nécessairement le point de vue des industriels partenaires, et n'engage que l'institution signataire.

Les auteurs remercient vivement le CNC, GfK, TF1, Canal Plus et Yacast pour leur coopération active à la collecte de données.

## Table des matières

<b>Objet de cette note</b> .....	<b>5</b>
<b>Position du problème</b> .....	<b>6</b>
<b>Analyse économique de la réglementation</b> .....	<b>6</b>
<b>Le versionnage : outil économique de la diversité culturelle</b> .....	<b>8</b>
<b>Les modèles tarifaires</b> .....	<b>10</b>
<b>Dynamique des marchés de versions</b> .....	<b>12</b>
<b>Présentation de l'étude</b> .....	<b>14</b>
<b>Principes généraux</b> .....	<b>14</b>
<b>Description de l'échantillon</b> .....	<b>14</b>
<b>Méthode d'évaluation des coûts et des recettes</b> .....	<b>16</b>
<b>Résultats</b> .....	<b>18</b>
<b>Taux de recouvrement</b> .....	<b>18</b>
Plus de succès dans les gros films, plus de pertes aussi.....	18
<b>Le versionnage français</b> .....	<b>21</b>
Les revenus de la salle .....	22
La télévision payante .....	23
La télévision en clair.....	25
L'exploitation vidéo.....	26
<b>Comparaison américaine</b> .....	<b>29</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>33</b>
<b>Une industrie structurellement déficitaire</b> .....	<b>33</b>
<b>Un versionnage ingénieux</b> ... ..	<b>34</b>
<b>...mais néanmoins perfectible</b> .....	<b>34</b>
Télévision payante : monopole ou concurrence ?.....	35
Délinéarisation et dégroupage .....	36
Chronologie des médias .....	36
Le rôle de la télévision en clair .....	37
Développement des exportations .....	38
<b>Annexes</b> .....	<b>39</b>

<b><i>Annexe 1 : Liste des films de l'échantillon</i></b> .....	<b>40</b>
<b>Coûts de production supérieur à 7 M€ (31 films)</b> .....	<b>40</b>
<b>Entre 3 et 7 M€ (60 films)</b> .....	<b>41</b>
<b>Entre 1 et 3 M€ ( 52 films)</b> .....	<b>42</b>
Moins de 1 M€ (19 films) .....	43
<b><i>Annexe 2 : Méthode des calculs</i></b> .....	<b>44</b>
<b>Evaluation des investissements</b> .....	<b>44</b>
Structure des coûts de production.....	44
Frais de mise en marché.....	46
<b>Evaluation des recettes</b> .....	<b>47</b>
Les revenus de la salle.....	47
Revenus des ventes de DVD.....	48
Revenus de la vidéo à la demande (VoD).....	49
Les revenus de la télédiffusion payante.....	50
Revenus de la télédiffusion en clair.....	52
Revenus de l'exportation.....	53
<b><i>Annexe 3 Le versionnage français</i></b> .....	<b>54</b>
<b>Chronologie réglementée des médias</b> .....	<b>54</b>
<b><i>Annexe 4. Répartition du prix de la place de cinéma</i></b> .....	<b>55</b>
<b><i>Annexe 5. Taux de conversion Euro/dollar</i></b> .....	<b>56</b>
<b><i>Annexe 6 : Sensibilité des résultats à la valorisation Canal Plus</i></b> .....	<b>57</b>
<b><i>BIBLIOGRAPHIE</i></b> .....	<b>58</b>

## Objet de cette note

---

L'industrie du cinéma est, en France, étroitement réglementée. Cette réglementation vise à promouvoir une diversité des films en langue française et à protéger de la concurrence anglo-saxonne une production handicapée par la taille de son marché linguistique.

Cette réglementation, en apparence très complexe, est aujourd'hui fragilisée par l'apparition de nouveaux systèmes de distribution et la concurrence de nouveaux programmes ou loisirs électroniques conçus directement pour la consommation domestique. A quoi s'ajoute l'annonce de l'entrée d'un second opérateur de télévision payante cherchant à exploiter la multiplicité des systèmes d'accès.

L'accord volontaire sur la contention du piratage signé en novembre 2007 et la suspension annoncée du financement publicitaire des chaînes publiques ont lancé une réforme profonde, quoique encore peu lisible, de la réglementation du secteur audiovisuel.

L'objet de cette note, conforme à la démarche du projet CONTANGO2, est d'apporter aux réflexions en cours, des éléments quantitatifs sur un effet économique sensible de l'organisation historique du secteur : le taux de recouvrement des investissements dans la production et la distribution des films en France. Ces éléments, calculés à partir des données de l'année 2005, illustrent le fonctionnement du système réglementaire français dans la dernière période. Leur analyse permet aussi d'anticiper les effets de modifications éventuelles du paysage audiovisuel et de sa réglementation.

## Position du problème

---

### Analyse économique de la réglementation

La réglementation du cinéma est historiquement associée à celle de la télévision qui, dès les années 1960, devient un outil de distribution des films complémentaire de leur exploitation en salle. Ce faisant, elle va permettre d'accroître les marchés accessibles en introduisant de nouvelles *versions* du produit film. Le déploiement progressif de systèmes de distribution étendant la consommation domestique de programmes audiovisuels contribue ainsi à amplifier le *versionnage*, c'est-à-dire le mécanisme économique visant à proposer au public de nouvelles offres du même produit. Le *versionnage* accroît les moyens de discrimination des préférences autrement dit, la possibilité de vendre le film au plus près du *consentement-à-payer* (CAP) de chaque spectateur. Il accroît ainsi les recettes potentielles de chaque film et contribue au maintien d'une diversité de la création. Ce mécanisme fondamental de l'économie des médias est décrit dans notre note de recherche précédente sur l'économie de la VoD ; nous le reprenons pour mémoire dans cette introduction.

La réglementation du cinéma est le produit historique de la désétatisation progressive de la télévision par la création de marchés de programmes complémentaires et concurrents. Cette désétatisation, engagée dès 1974 avec le démantèlement de l'ORTF, s'est poursuivie dans les années 1980 par la création de Canal Plus, la privatisation de TF1 et le lancement de nouvelles chaînes commerciales en clair. Son principe, fidèle à une tradition institutionnelle française, a été de conditionner la concession d'un nombre restreint de fréquences hertziennes, autrement dit de marchés protégés, à des obligations de financement et de diffusion de programmes audiovisuels nationaux. L'Etat a bien compris, dans cette circonstance, tout le bénéfice qu'il pouvait retirer d'une utilisation efficace des fréquences concédées : les fréquences étaient d'autant mieux valorisées que les marchés de programmes qu'elles permettaient d'ouvrir étaient complémentaires. C'est ainsi que la France a été le seul pays d'Europe — et, semble-t-il, du monde — à créer sur le réseau hertzien, avant même la privatisation des chaînes publiques en clair, une chaîne cryptée payante dédiée au cinéma. Cette décision a eu une portée considérable qui conditionne encore l'organisation industrielle et réglementaire du secteur. En jouant d'une différenciation maximale d'avec la télévision publique, elle a permis, dès la fin des années 1980, la création d'un marché de plus de trois millions d'abonnés venant compléter le marché de la salle, sans pour autant affaiblir les marchés de la télévision en clair. 9% des recettes correspondantes — soit environ 155 millions d'euros en 2007 — ont pu être reversées à filière française du cinéma. Les tarifs d'abonnement de la télévision payante demeurent encore

en France parmi les plus élevés du monde.

Par comparaison, on peut remarquer que le Royaume-Uni qui fut l'un des premiers pays d'Europe à privatiser des chaînes commerciales en clair, a échoué à lancer la télévision payante dans les années 1980 sur le câble. Les coûts de déploiement du câble n'ont en effet pas permis aux opérateurs de télévision de trouver rapidement la masse critique d'abonnés capable de financer l'achat de programmes. Il faudra attendre les années 1990 et la technologie du satellite pour voir ce marché se déployer en Grande Bretagne : le satellite, comme le hertzien terrestre, offre une couverture extensive du territoire mieux adaptée à la sélection et à la desserte des abonnés à hauts revenus. La conséquence est que le marché de la télévision payante britannique est finalement desservi par un opérateur américain qui y commercialise ses produits et reverse seulement 4% de son chiffre d'affaires au financement de programmes nationaux.

Le processus français de désétatisation a eu des effets décisifs sur la structure industrielle du secteur. Nous n'en citerons que trois qui concernent le cinéma. Le premier a été de polariser les actifs industriels des firmes de télévision autour des marchés finaux protégés. Les chaînes privées ont été et demeurent structurellement dépendantes des fréquences hertziennes analogiques et des fenêtres d'exclusivité des films préachetés. Cette dépendance a conduit à figer par la réglementation les fenêtres d'exploitation des films assurant à chaque support une exclusivité chronologique. Cette situation est aujourd'hui fragilisée par l'extinction planifiée du signal analogique et la multiplication des systèmes d'accès.

La seconde a été d'encourager au développement d'une activité importante de production désintégrée, dite « indépendante », de cinéma et de télévision, largement financée par les obligations de préachat des chaînes de télévision. La France produit environ entre 180 et 230 films par an qui, dans la phase actuelle, représentent plus de 40% du marché de la salle. Cette activité est complétée par une distribution, tantôt intégrée à des groupes (réseaux de salles, télédiffuseurs, majors américaines), tantôt indépendante, qui assume les risques de la mise en marché des films. Outre les obligations de préachat des chaînes de télévision, les activités de production (et dans une mesure moindre, de distribution en salle) sont subventionnées par la réversion d'une taxe sur les entrées (fonds de soutien), complétée en 2005 par un crédit d'impôt assis sur les dépenses françaises. D'autres mécanismes d'aide fiscales et régionales viennent compléter ce dispositif.

La troisième a été de favoriser, grâce à l'abondance de l'offre, le déploiement d'un réseau de multiplexes renouvelant le parc ancien des salles de centre ville, et maintenant, dans le public français, une demande de cinéma parmi les plus solides d'Europe. Une fois déployés, ces grands réseaux ont pu proposer des innovations tarifaires permettant de vendre les films sur abon-

nement.

La numérisation qui multiplie les systèmes d'accès et les formes possibles de distribution de tous les biens culturels remet en cause le fondement économique de la réglementation française du secteur, à savoir la rareté des fréquences hertziennes analogiques qui justifiait les obligations des concessions. La réforme engagée va donc, très probablement, suivant des étapes laissées à l'initiative des politiques, devoir reconsidérer l'organisation industrielle du secteur et ses instruments de régulation.

Le prestige et le rayonnement international du cinéma font de cette activité, très soutenue par la réglementation actuelle, le point de mire des changements en cours. C'est pourquoi il nous a semblé utile, dans un souci d'évaluation de sa sensibilité aux évolutions réglementaires à venir, d'approcher davantage sa réalité économique, et notamment ses paramètres de rentabilité.

L'orientation de l'économie du secteur vers la production et le maintien de la part de marché des films nationaux dans l'exploitation en salle explique probablement qu'une telle analyse n'ait pas encore été menée. Sa méthodologie est compliquée par le fait que les producteurs sont majoritairement indépendants, largement pré-financés, et donc, en règle générale, peu sensibles à la performance des films sur les marchés de détail. Les données correspondantes sont, en conséquence, très éparées. Une autre difficulté de cette approche tient au rôle prééminent de la télévision payante dans l'économie du secteur. La caractéristique de la télévision payante est de pratiquer la vente groupée de programmes en souscription, ce qui favorise une discrimination efficace des consommateurs — l'extraction optimale du consentement-à-payer pour chaque produit —, mais interdit *a priori* la mesure monétaire de la performance individuelle d'un programme au sein d'un bouquet. Nous tenterons, par diverses approximations, de contourner cette difficulté. Mais avant d'entrer dans la méthode concrète de l'étude, il nous faut, pour préciser le vocabulaire, rappeler quelques principes fondamentaux de l'économie des médias.

### **Le *versionnage* : outil économique de la diversité culturelle**

L'économie des médias, et celle de l'audiovisuel plus que d'autres, s'appuie sur une exploitation *versionnée* destinée à susciter le désir d'expérience et sa circulation parmi des communautés de consommateurs aux préférences très variées. Le *versionnage*, autrement dit la commercialisation de formats — films en salle, TV payante, DVD, TV en clair... — aux utilités et aux prix variables, permet la discrimination et l'exploitation progressive de ces préférences en ciblant les consentements-à-payer par ordre décroissant. La vente discriminée poursuit une logique économique déterminée par l'utilité sociale de ses produits : elle vise à maximiser la valorisation de chaque produit afin que producteurs et distributeurs puissent, malgré de forts

taux d'échec, réinvestir dans une création qui entretienne la diversité et l'hétérogénéité des préférences individuelles.

En effet, la demande de biens culturels ou médiatiques traduit des préférences individuelles très variées. Ces préférences sont, en outre, influencées par les contenus déjà consommés antérieurement : un film, un épisode de série télévisée, une interprétation musicale signifie différemment selon le dispositif des références individuelles de chacun. L'objectif public de la diversité culturelle vise à entretenir, par des produits maximalement variés, cette distribution hétérogène des préférences, laquelle induit également une diversité des expériences de consommation, des profils esthétiques, des inspirations créatives... Une standardisation des produits culturels aurait un coût social bien moindre à court terme, mais altérerait de manière profonde et durablement irréversible l'ensemble des références de la communauté. Si la diversité culturelle a pu, pendant la phase de création du marché audiovisuel, être incarnée par l'intervention directe de l'Etat, notamment dans la télévision publique, sur le long terme, ce sont bien les marchés qui doivent la financer. En effet, les ressources publiques sont insuffisantes à financer l'ensemble des créations et impuissantes à créer les incitations reflétant les préférences des consommateurs<sup>1</sup>. Dès lors, il importe que chaque produit puisse être tarifé à un prix reflétant, non pas le coût du bien, mais l'utilité marginale du consommateur, autrement dit son consentement-à-payer (CAP) pour le produit. Car en tarifant le bien à l'utilité marginale, on maximise les revenus associés à chaque produit, lesquels, si des incitations existent, peuvent se réinvestir en renouvellement de la diversité. Et réciproquement, si la discrimination est imparfaite, des biens ne seront pas produits qui auraient pu l'être autrement. Le *versionnage* apparaît alors comme un procédé économique efficace permettant d'approcher de façon itérative, par une discrimination explicite et assumée, l'utilité marginale du consommateur<sup>2</sup>.

L'efficacité de la discrimination — et notamment du *versionnage* — conditionne la valorisation de chaque création culturelle et la capacité de réinvestissement des producteurs et des distributeurs. Elle constitue, dès lors, un facteur clé de la compétitivité internationale des industries culturelles : les pays capables de discriminer efficacement les consommateurs disposent de plus de ressources pour la création et donc, d'un avantage comparatif durable sur

---

<sup>1</sup> Après la phase de déploiement des premiers téléviseurs, tous les Etats, y compris la Chine, ayant initiés la télévision comme un service public, ont introduit de la publicité et des chaînes de télévision commerciales pour étendre l'offre de programmes.

<sup>2</sup> Ce principe de discrimination des préférences et de tarification au plus près de l'utilité marginale est à l'opposé des modes de tarification des biens ou des services fonctionnels dont la demande est caractérisée par des préférences relativement homogènes. C'est le cas des matières premières, des produits de consommation de base et des équipements. C'est le cas aussi des services de télécommunications qui permettent de connecter les individus au sein d'une communauté, et dont le coût des infrastructures augmente avec la surface couverte. Pour cette raison, les télécommunications sont généralement tarifées selon des principes non discriminatoires adossés aux coûts de production moyens. On voit ainsi que

les pays moins « valorisants ». Les Etats-Unis disposent non seulement d'un vaste marché linguistique, mais aussi d'une discrimination efficace capturant un CAP moyen très élevé<sup>3</sup>. L'Europe est, en revanche, paradoxalement handicapée par la diversité culturelle et linguistique de ses nations : celle-ci crée une dispersion très hétérogène des préférences, une organisation cloisonnée des marchés et des coûts de discrimination élevés.

### Les modèles tarifaires

Dans une économie de variété, la discrimination des préférences est un problème économique fondamental : c'est elle qui opère l'ajustement efficace de l'offre à la demande. Elle consiste d'abord à repérer, à sélectionner les préférences, puis à les tarifier au prix maximal. La discrimination parfaite permet de tarifier un produit à l'utilité marginale de chaque consommateur. En général, les coûts d'une telle discrimination dépassent les bénéfices escomptables, si bien qu'on définit la discrimination optimale comme celle dont les bénéfices excèdent maximalement les coûts. S'agissant des biens culturels qui sont des biens d'expérience, autrement dit qu'on ne connaît qu'après les avoir consommés, la sélection s'avère particulièrement coûteuse car il faut informer intensivement le consommateur pour susciter son désir d'achat.

La diffusion linéaire « en clair », financée par la publicité, est une forme très efficace de discrimination puisque le consommateur sélectionne le produit sans qu'il lui en coûte, et que l'annonceur paye au prorata de l'audience obtenue. La multiplicité des chaînes en clair accessibles étend ce modèle à plusieurs programmes concurrents. Elle permet, en outre, une diffusion très large puisque le consommateur accède gratuitement aux biens diffusés. Les coûts de discrimination sont ceux de la mesure de l'audience et des transactions avec les annonceurs. La télécommande élève l'efficacité de la discrimination par l'extension des possibilités de sélection instantanée : les consommateurs choisissent dynamiquement entre plusieurs programmes gratuits, charge aux diffuseurs de mesurer leur audience et de la facturer aux annonceurs.

Pourtant, cette discrimination demeure sub-optimale car les programmes peuvent être diffusés très en dessous du CAP des consommateurs. Si l'on considère que la publicité est une nuisance induisant un coût pour le consommateur, on compense partiellement cette désutilité au moyen

---

l'économie des médias — parce qu'elle vise à entretenir durablement des préférences hétérogènes — s'appuie sur des règles économiques exactement inverses de celle des télécoms.

<sup>3</sup> Cf Note de recherche CONTANGO2 sur la VoD. Page 20.

d'une baisse équivalente du prix<sup>4</sup>. Du coup, le consommateur obtient à trop bon marché un produit partiellement dégradé.

Le décodeur a contribué à introduire un nouveau mode de discrimination fondé sur l'offre groupée de produits payants. L'offre groupée rassemble, dans une chaîne ou un bouquet, des produits aux utilités différentes et complémentaires, laissant au consommateur le choix de sa sélection, et permettant à l'opérateur, à défaut d'une discrimination parfaite, de maximiser néanmoins ses revenus. Le modèle est d'autant plus puissant qu'il induit, selon la composition des bouquets et la distribution des préférences, une *auto-sélection* des consommateurs plus efficace que le modèle en clair. Il peut en outre se combiner avec le financement par la publicité. En revanche, les coûts de discrimination intègrent la mise en place de décodeurs, lesquels supportent les risques de piratage et doivent s'adapter aux évolutions de l'offre. La technique et l'efficacité économique des ventes groupées donne lieu à une littérature économique abondante insistant notamment sur les aspects anti-concurrentiels de ces modèles<sup>5</sup>. Ainsi, la concurrence entre médias audiovisuels, y compris les salles de cinéma qui pratiquent désormais les ventes groupées, ne porte-t-elle pas que sur l'utilité des versions offertes au consommateur final, mais également sur les techniques de discrimination à l'œuvre dans les modèles tarifaires.

Enfin, des études récentes<sup>6</sup> montrent, au moyen de modèles encore très partiels, que les plateformes de télévision payantes sont mieux à même de valoriser et donc de financer la diversité que les modèles en clair. Intuitivement, on comprend que le mécanisme d'agrégation des préférences par la multiplicité des produits vendus offre davantage de potentiel à la diversité que celui de la maximisation des audiences par des programmes fédérateurs. Un flop diffusé au sein d'un bouquet a moins d'incidences commerciales qu'un échec d'audience sur une chaîne en clair. Ces travaux indiquent que les mécanismes de concurrence entre systèmes de distribution discriminée des contenus sont d'une grande sophistication et ouvrent encore de nombreuses pistes de recherche.

---

<sup>4</sup> Gabszewicz et Anderson, 2005, « The Media and advertising : a tale of two-sided markets », CORE Discussion paper 2005/88. Gabszewicz, Laussel et Sonnac, 2005, « Competition in the Media and Advertising Markets », Manchester School, à paraître. (2001,2004)... pour une recension de la littérature sur les plateformes de médias : Gabszewicz et Anderson (2006).

<sup>5</sup> Gilles Le Blanc "Bundling Strategies, Competition and Market Structure in the Digital Economy", *Communications & Strategies*, no 42, 2001, et *Modem Le Maudit*, Presses de l'Ecole des Mines, 2006 , page 31 à 36.

<sup>6</sup> Martin Peitz Content and advertizing in the medias : Pay-TV versus Free-to-air. A paraître dans l'International Journal of Industrial Organization.

## Dynamique des marchés de versions

Par ailleurs, les technologies et les communautés de consommateurs évoluent et avec elles, les modes de valorisation des versions. La part relative de la salle dans l'exploitation des films est ainsi tombée en trente ans de 60 à moins de 15%<sup>7</sup> au profit des versions télévisées gratuites, payantes, de la VHS, puis du DVD. Néanmoins, la salle demeure le lieu de première apparition des films et de capture du consentement à payer le plus élevé.

Le *versionnage* de la musique est étroitement associé à ses modes de consommation. Il concerne davantage les enregistrements d'un même titre que les formats de distribution<sup>8</sup>, lesquels ne confèrent pas encore d'exclusivité chronologique aux médias. Un même titre s'écoulant un très grand nombre de fois, la discrimination temporelle ne s'avère ici pas très efficace.

En revanche, le mode de consommation de l'audiovisuel qui mobilise fortement l'attention et le temps du spectateur, fait de la chronologie un paramètre-clé de discrimination : chaque version doit disposer d'une fenêtre d'exploitation exclusive lui permettant d'atteindre les consommateurs prêts à payer pour elle. Le *versionnage* audiovisuel structure alors des relations verticales très spécifiques entre les ayants droit et les divers types de distributeurs afin de coordonner les exclusivités cloisonnant les marchés complémentaires. Chaque marché de versions a ainsi ses pratiques tarifaires et ses règles — publiques ou privées — d'insertion dans l'exploitation globale : projection en salle vendue à la séance ou par abonnement, vente ou location de DVD, télévision cryptée vendue par abonnement à des bouquets de programmes, télévision en clair financée par l'impôt et la publicité...

La figure 1 ci-dessous décrit l'organisation *versionnée* de la distribution des films. L'originalité de la situation française est que la production est fortement désintégrée, et que les chaînes de télévision assises sur des concessions hertziennes ont des obligations de diffusion et de financement des programmes en amont. Ces obligations sont elles-mêmes adossées à des règles d'exclusivité fixées par la réglementation des médias. Dès lors, chaque contributeur au financement des films intervient dans une logique spécifique qui rapporte l'investissement, non pas au film lui-même, mais à la valorisation de ses autres actifs, au registre desquels figure la fenêtre d'exploitation fixée par la chronologie réglementée des médias (Annexe 3).

L'ensemble de ce dispositif est désormais défié par l'apparition de nouveaux systèmes de

---

<sup>7</sup> Pour les Etats-Unis, de 58% en 1981 à 14% en 2006

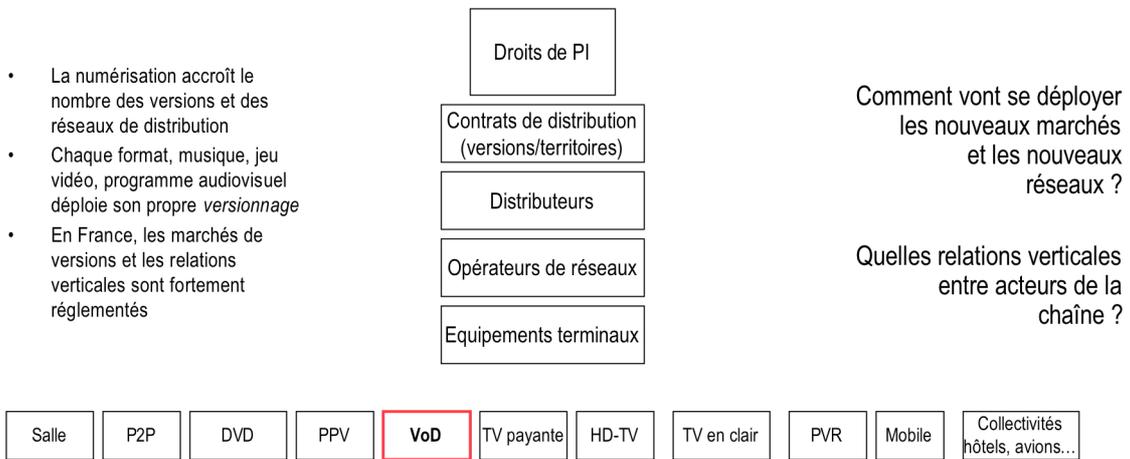
<sup>8</sup> Le mode de consommation de la musique — un même titre peut s'écouter plusieurs centaines de fois — privilégie surtout le *versionnage* de titres : un même *standard* classique ou de variété peut exister en plus de cinquante versions. Les formats de diffusion se limitent au concert, à la radiodiffusion ou *podcast*, au disque et au téléchargement de fichiers. La vente en ligne fait néanmoins surgir de nouveaux

distribution permettant la *délinéarisation*, autrement dit le dégroupage, la vente au détail, ou la vente *multi-support*, des programmes de télévision traditionnels<sup>9</sup>.

L’objet de cette étude est d’examiner, dans cette conjoncture, ce que les acteurs directs du jeu ont peu d’intérêt à faire : évaluer comment l’organisation réglementée du financement et de la distribution *versionnée* du cinéma valorise globalement les investissements dans les films d’expression française.

Figure 1 : Matrice de distribution des films de cinéma

- Les réseaux de distribution sont dédiés à des versions



Source : Cerna

*versionnages* associés aux libéralités d’usage permises par l’encryptage des fichiers. Ce point fait l’objet d’une recherche parallèle menée dans le cadre du projet CONTANGO2.

<sup>9</sup> Voir note CONTANGO2 sur l’économie de la VoD.

## Présentation de l'étude

---

### Principes généraux

Le principe de cette étude est de mettre en correspondance l'ensemble des coûts engagés dans la fabrication et la mise en marché d'un film avec l'ensemble des recettes nettes engendrées par sa vente sur les marchés de détail. La très forte volatilité de la performance des films impose de raisonner à partir d'un échantillon statistique représentatif de la production considérée.

Cette pratique est courante aux Etats-Unis où les studios verticalement intégrés mesurent systématiquement la performance financière de leurs investissements. Celle-ci sert à la fois d'indicateur de rentabilité des fonds propres et d'outil de valorisation du catalogue au bilan. Ces analyses servent aussi de tableau de bord pour coordonner les fenêtres d'exploitation, donnant ainsi à l'ayant droit la maîtrise systématique de son *versionnage*.

Elle est moins répandue en France où chaque acteur n'est comptable que des investissements qu'il a lui-même engagés et qui ne représentent, le plus souvent, qu'une fraction du coût d'un film. Cet apport trouve sa contrepartie dans un droit d'exploitation limité, un mandat de vente, ou une part de nu-propriété (de négatif) fortement gagée par ailleurs. Dès lors, chaque acteur intervient dans une logique de valorisation de ses actifs — fonds de commerce de production, portefeuille de mandats, concession de fréquences, niche réglementaire, infrastructure de distribution, etc. — laquelle peut être indépendante du film lui-même. Il est alors très difficile d'apprécier l'impact réel du dispositif réglementaire, ce qui s'avère aléatoire, voire dangereux, dès lors que des bouleversements d'environnement économique viennent le remettre en question.

L'étude se base sur un échantillon représentatif de la production française annuelle de longs métrages : les 162 films agréés par le CNC en 2005. Compte tenu de l'imprécision des données et de la désintégration verticale de la filière française, on retiendra un indicateur de rentabilité très sommaire reflétant le taux de couverture des coûts par les recettes de première diffusion sur chaque support. Cet indicateur n'actualise pas les recettes et sous-estime, dans le cas des succès, les rediffusions ultérieures et la valeur de catalogue. Les principaux éléments du calcul sont résumés ci-dessous et détaillés en Annexe 2.

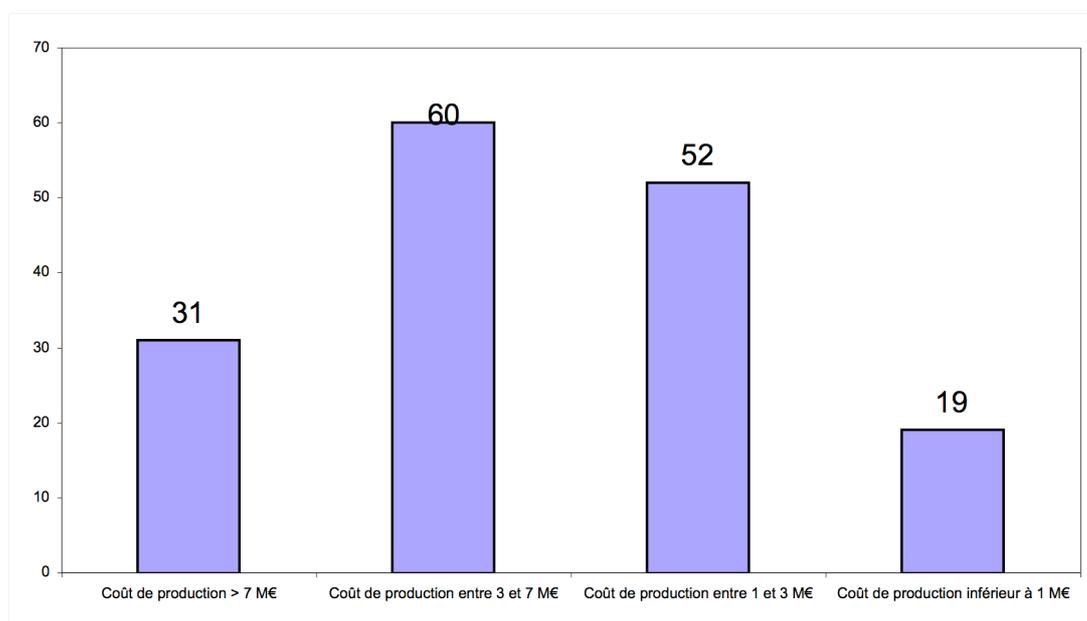
### Description de l'échantillon

L'échantillon est constitué de l'ensemble des films d'initiative française ayant reçu un agrément

de production en 2005. Cet agrément est délivré soit lorsque la société de production a reçu des sommes au titre de l'agrément des investissements pour le tournage du film, soit directement au titre de la production d'œuvres cinématographiques achevées, lorsque l'agrément des investissements n'est pas requis.

Nous avons retenu l'année 2005 afin de pouvoir exploiter les recettes des premières fenêtres d'exploitation des films, de la salle à la télédiffusion en clair. L'échantillon comporte 162 films de tous genres et de tous types de budget. Les sorties en salles de ces films se sont réparties entre 2004 et 2006, évitant ainsi un biais lié à l'année de commercialisation. Nous avons choisi d'exclure de l'échantillon les 20 documentaires et les 2 films d'animation. La liste des 162 films figure en Annexe 1.

**Figure 2 : Distribution des films de l'échantillon selon leur coût de production**



Compte tenu de la forte dispersion des coûts de production, nous avons scindé l'échantillon en quatre catégories : gros budgets (>7 M€), moyens budgets (entre 3 et 7 M€), petits budgets (entre 3 et 1 M€), tout petits budgets (<1 M€). L'analyse d'ensemble sera donc complétée par une observation plus fine selon les coûts de production. Celle-ci pourra notamment permettre d'éclairer le débat sur la bipolarisation de l'industrie des films entre :

- les films chers, souvent bien financés car générateurs d'audience sur la télévision en clair,
- les films à petit, ou très petit budget, souvent sous-financés.

Entre ces deux pôles, la catégorie des films à budget intermédiaire, baptisés désormais «*films du*

*milieu* ».

L'ensemble des données a été collecté grâce à la collaboration active du CNC, de GfK, de TF1, de Canal Plus, de Yacast et à l'exploitation de la base de données Lumières.

### **Méthode d'évaluation des coûts et des recettes**

L'étude s'appuie sur une évaluation des coûts et des recettes des 162 films décrits ci-dessus. Elles repose sur les choix suivants (détails dans l'Annexe 2) :

- Les coûts correspondent aux dépenses irrécouvrables (coûts échoués) liés à la fabrication et à la mise en marché des films. Les autres dépenses telles que les coûts de fonctionnement des salles, les coûts d'édition et de distribution des DVD, ne sont pas prises en compte à ce niveau et sont déduites des recettes brutes.
- Les coûts de production et de mise en marché correspondent aux déclarations au CNC des producteurs et des distributeurs. Ces coûts et, notamment, ceux d'achat d'espace publicitaire donnant couramment lieu à remise, peuvent être surestimés.
- Les recettes correspondent aux premières exploitations sur chacun des médias. On considère la part reversée aux producteurs et aux distributeurs ayant engagé les dépenses comptabilisées plus haut. La taxe de soutien a été réaffectée aux recettes de la salle. Les chiffres d'exportation sont ceux des minima garantis versés par les distributeurs. Les bénéfices des succès sont ainsi sous-estimés, parfois fortement, car un succès en salle assorti d'une bonne audience en première diffusion en clair valorise les exports et toute l'exploitation ultérieure.
- Les recettes de la télévision payante tablent sur un consentement-à-payer de 3 euros par téléspectateur. Il s'agit d'une valorisation relativement haute, mais cohérente avec le prix des substituts. Ce choix est argumenté en détail dans l'Annexe 2.
- Les recettes de la télévision en clair ne comptabilisent que la publicité et non la redevance. La redevance apparaît donc comme une subvention à la production.

On retiendra comme indicateur de performance, non pas la rentabilité financière qui suppose des hypothèses sur les conditions de chaque apport, mais la rentabilité économique, autrement dit l'équilibre comptable entre les dépenses et les recettes. On dira qu'un film est « rentable » lorsque les recettes engendrées par son exploitation dépassent les coûts de sa fabrication et de sa mise en marché. On considérera également que les recettes de première exploitation sur chaque support conditionnent fortement la rentabilité à long terme, autrement dit qu'un film non

rentabilisé après son premier passage en clair a peu de chances de l'être par la suite. La sous-estimation des recettes affecte donc essentiellement les revenus des films à succès, lesquels, on va le voir, sont très minoritaires.

Nous présentons dans la suite les résultats de l'évaluation assortis de quelques éléments de comparaison avec l'industrie américaine.

## Résultats

---

### Taux de recouvrement

Les dépenses totales de l'échantillon représentent 872 M€, dont 99 M€ soit environ 11% de frais de mise en marché. Ce ratio, stable sur tout l'échantillon, est très nettement inférieur à celui de l'industrie américaine (entre 30 et 40%) qui vise des marchés domestiques et internationaux beaucoup plus vastes.

Les recettes totales de l'échantillon représentent seulement 475 M€ soit 54,5% des dépenses engagées. Toutefois, seuls 15 films sur 162 dépassent l'équilibre, ce qui représente 12% des films étudiés. Les recettes — sous-estimées — de ces films représentent 166,4 M€ pour des dépenses de 124,7 M€. Pour compenser la sous-estimation des exports et des exploitations ultérieures, on peut multiplier par un facteur de 1,5 les recettes globales de ces films, ce qui les porte à 250 M€. Le taux de retour sur les succès est alors d'environ 100%. Et le taux de recouvrement moyen du secteur passe à 64%.

Les 147 films déficitaires engendrent, quant à eux, des recettes de 309 M€ pour un budget global de 747 M€. Le taux de recouvrement de ces films tombe à 41%. Si le risque commercial demeure la caractéristique dominante de l'industrie<sup>10</sup>, l'espérance moyenne de gain est faible par rapport aux pertes consolidées du secteur.

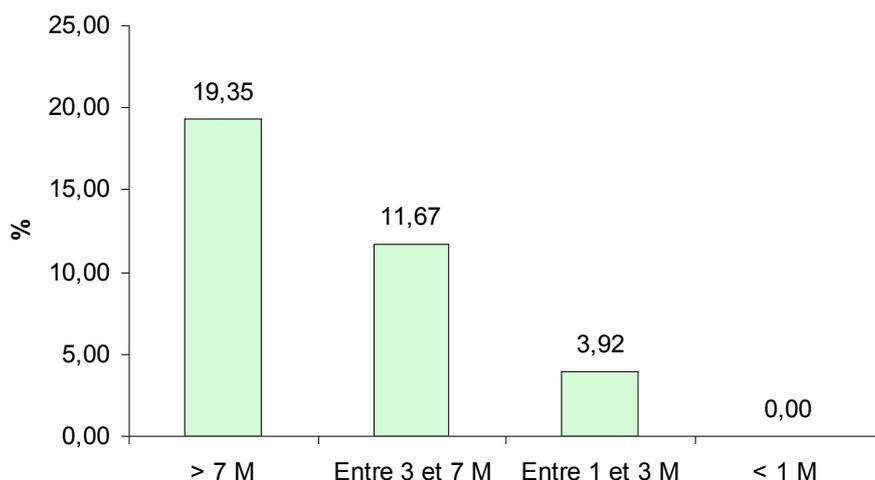
#### **Plus de succès dans les gros films, plus de pertes aussi**

La répartition des films « rentables » est très peu uniforme. Les films chers sont ceux qui s'avèrent le plus souvent rentables : 6 films dans la catégorie des plus de 7M€, 7 dans la catégorie moyenne, 2 pour les films entre 1 et 3M€ et aucun dans les films à moins de 1 M€.

---

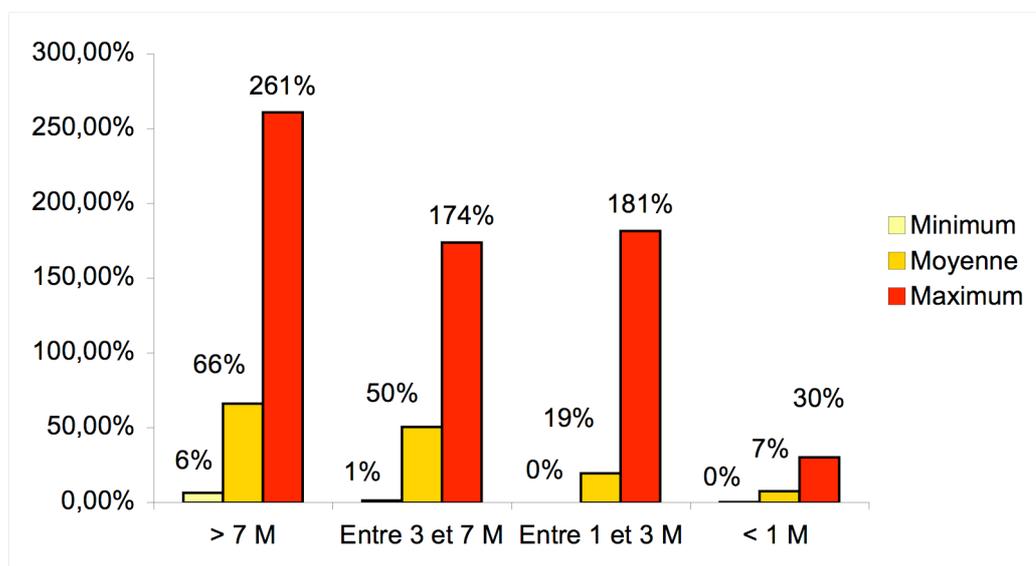
<sup>10</sup> Le taux de recouvrement varie de 1 à 37 (en fait plus, vu la sous-estimation des succès) pour deux films de la catégorie à plus de 7 M€.

Figure 3 : Pourcentage de films rentables par catégorie de budget



En outre, les films chers couvrent proportionnellement le mieux leurs coûts par les recettes. Ce qui ne les empêche pas de perdre davantage en valeur absolue : les dépenses non recouvrées représentent 182 M€ pour 25 des films les plus chers, 164 M€ pour 54 films du milieu, 82 M€ pour 50 films de moins de 3 M€ et 11 M€ pour les 19 films les moins chers. Ainsi les dépenses non recouvrées représentent-elles, au total, 440 M€ (avec, cette fois, peu de biais)<sup>11</sup>.

Figure 4 : Taux de recouvrement des coûts totaux par les recettes totales

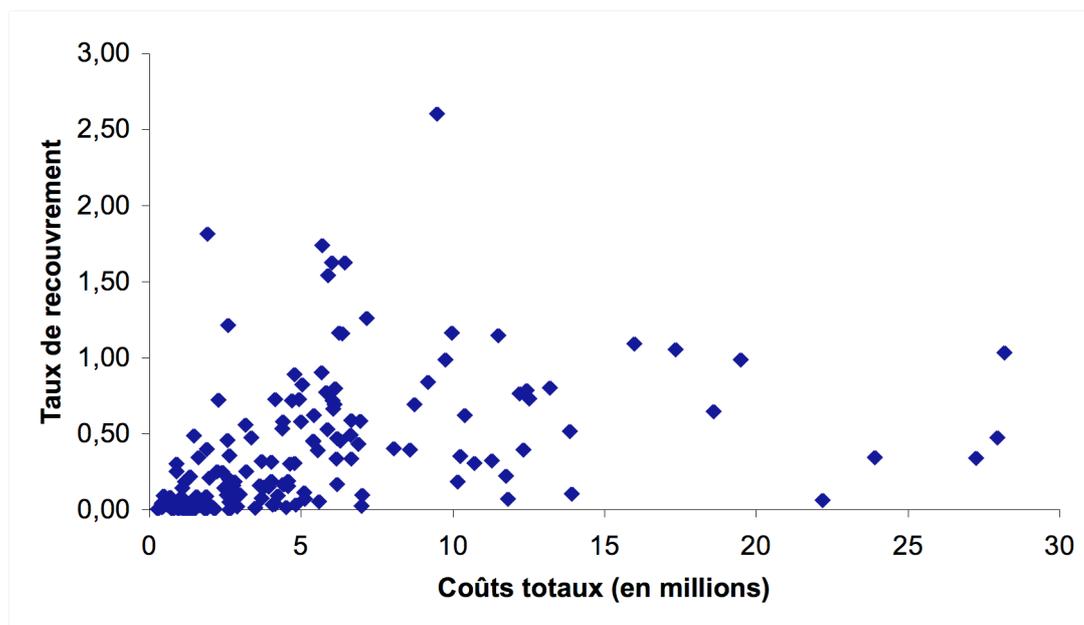


Le coefficient de corrélation entre les coûts totaux et l'équilibre coûts/recettes est de 0,36 ce qui

<sup>11</sup> Pour la plupart des films, les recettes prises en compte représentent plus de 80% des revenus sur l'ensemble de leur durée d'exploitation (Source : CNC). Ce ratio est encore plus élevé pour les films non rentables.

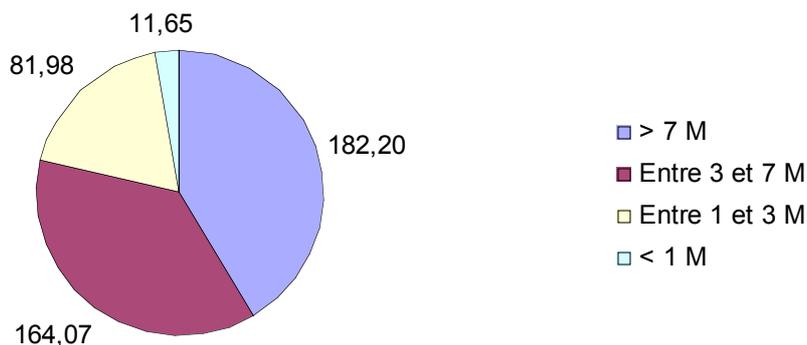
indique un impact des dépenses consenties sur le résultat comptable des films. Toutefois, il existe de nombreux cas extrêmes (gros budget et faible indice ou inversement) qui relativise la force de cette relation. L'industrie du cinéma est une industrie à hauts risques. Les gros investissements réduisent la probabilité d'échec par film, pas l'espérance — le montant cumulé — de pertes.

Figure 5 : Relation entre coûts totaux et taux de recouvrement



Ceci pose, bien entendu un problème de répartition des aides, car si les pertes sont mutualisées, les bénéficiaires, eux, sont privés. Le graphique ci-dessous illustre la répartition des pertes entre groupes de films. En pondérant par le nombre de films non rentables de chaque catégorie, le déficit moyen d'un film à plus de 7M€ est de 7,3M€ contre 3M€ pour un film du milieu, et 1,6M€ pour un film entre 1 et 3M€. Le plus fort taux de succès dans les films à gros budgets accroît possiblement la part d'autofinancement des pertes dans cette catégorie. Pas au point toutefois de faire passer le taux de subvention en dessous de ceux des catégories voisines. Les films à plus fort taux de réussite, mais aussi, à plus forte espérance de perte, sont clairement les plus aidés.

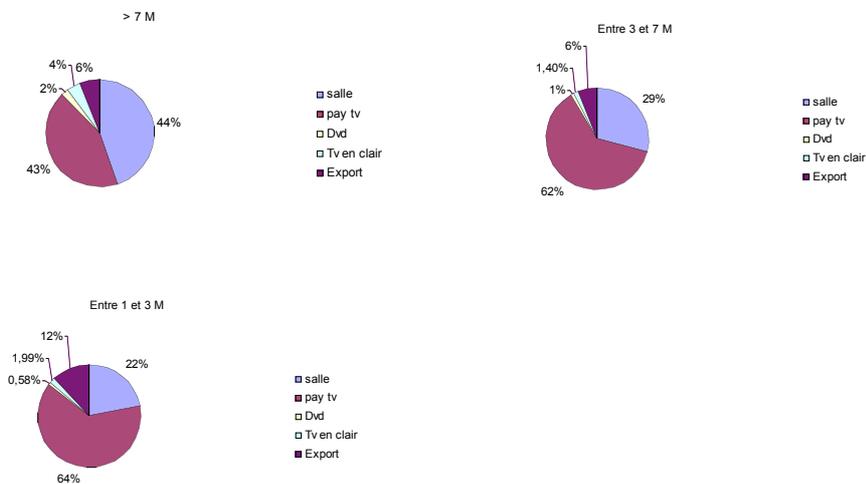
Figure 6 : Ventilation des pertes sur les films de l'échantillon



### Le versionnage français

Les trois graphiques ci-dessous montrent le profil de l'exploitation *versionnée* des films français.

Figure 7 : Ventilation par support des recettes nettes des 3 premières catégories\*



\*Les chiffres concernant les films à moins de 1M€ ne sont pas significatifs

Ces chiffres traduisent cinq caractéristiques fondamentales de la distribution des films en France :

- La salle est le support d'exploitation privilégié des gros films.
- La télévision payante est la source dominante de recettes pour la très grande majorité

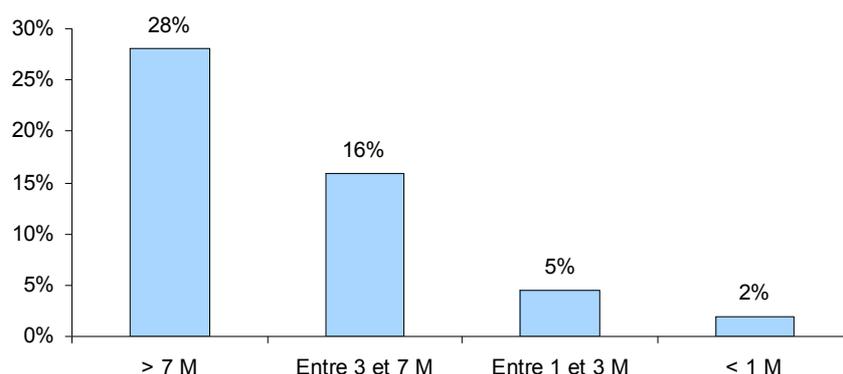
des films, à l'exception des gros budgets pour lesquels elle équivaut à l'exploitation en salle.

- Compte tenu des risques d'échec, la télévision en clair qui ne valorise que les succès joue un rôle marginal (3%) dans l'exploitation des films. Cela vaut autant pour les films chers que pour les films du milieu.
- La contribution du DVD est marginale.
- Les petits budgets sont proportionnellement plus performants à l'export.

### Les revenus de la salle

Les graphiques ci-dessous montrent la part des dépenses moyennes de chaque échantillon couvertes par les recettes de la salle. Les films à gros budgets retirent proportionnellement deux fois plus de recettes de la salle que les films du milieu et près de huit fois plus que les petits films. Et probablement davantage en tenant compte de la sous-estimation des succès. Si l'on considère que les coûts de mise en marché par la salle représentent environ 11% des coûts totaux, l'analyse montre que les films moyens rentabilisent à peine cet investissement tandis que les films à petit budget n'en remontent pas même la moitié. La conséquence directe de ce calcul est que les distributeurs indépendants ne peuvent avancer en moyenne plus de 5% de minimum garanti pour acheter un mandat de film moyen, et perdent de l'argent sur la mise en marché des petits films.

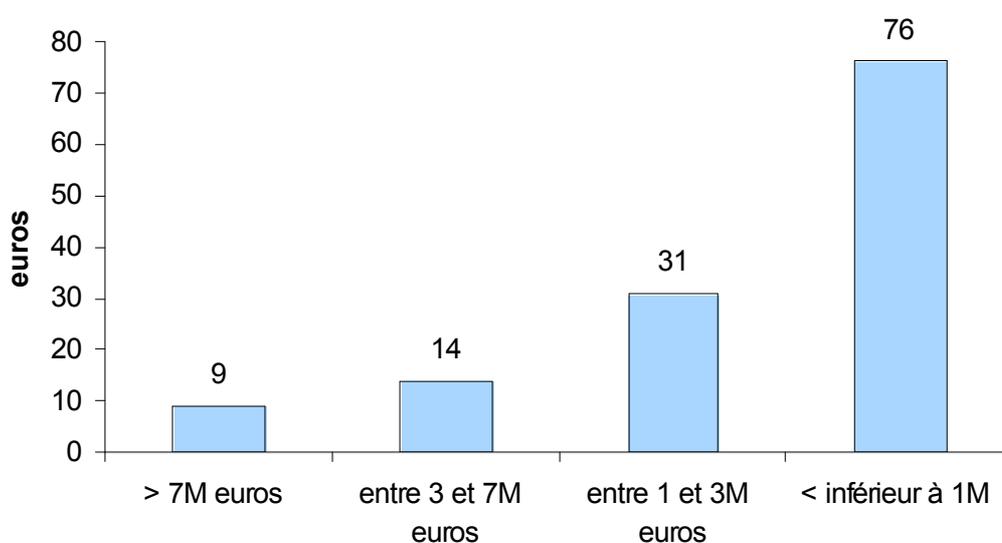
**Figure 8 : Part des coûts totaux couverts par les recettes de la salle**



Inversement, quand un gros film investit en moyenne 9 euros pour une entrée en salle, un petit film dépense trois fois plus. Le montant investi par les gros films est, en moyenne par spectateur, voisin du prix du payé en salle. Les petits films s'écartent fortement de ce standard. La salle qui vend les films tantôt au détail, et tantôt en bouquet grâce aux cartes illimitées a intérêt à jouer sur ces deux modes de tarification. Les gros films dont le budget semble justifier

le prix de la place, sont mieux adaptés à la vente au détail. Les films de diversité visant des publics moins larges bénéficient globalement des ventes groupées. Néanmoins, s'ils viennent en concurrence avec des gros films à succès, la salle aura intérêt à promouvoir ces derniers et à faire tourner rapidement les autres. Ainsi la salle est-elle avant tout le vecteur d'exploitation des gros films ; les films à moindre budget, emblématiques du cinéma d'auteur, sont, paradoxalement, et à quelques exceptions près, des produits de télévision payante.

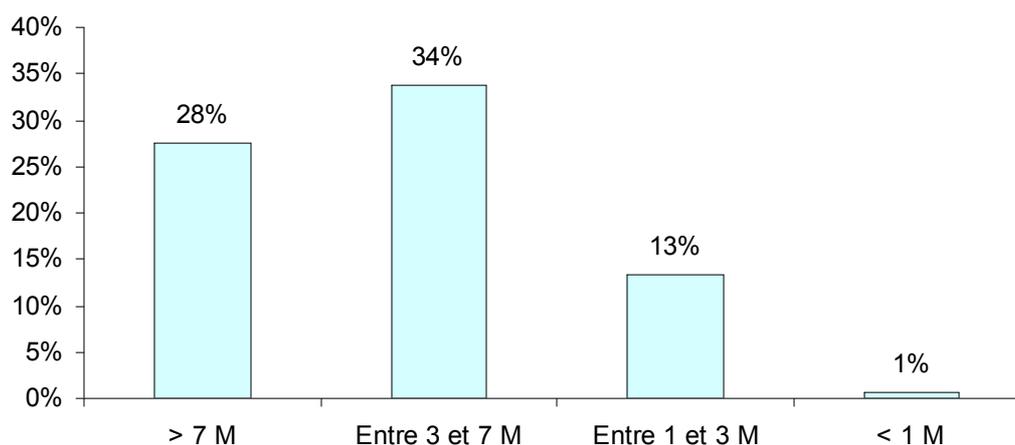
Figure 9 : Nombre d'euros dépensés pour une entrée en salle



### La télévision payante

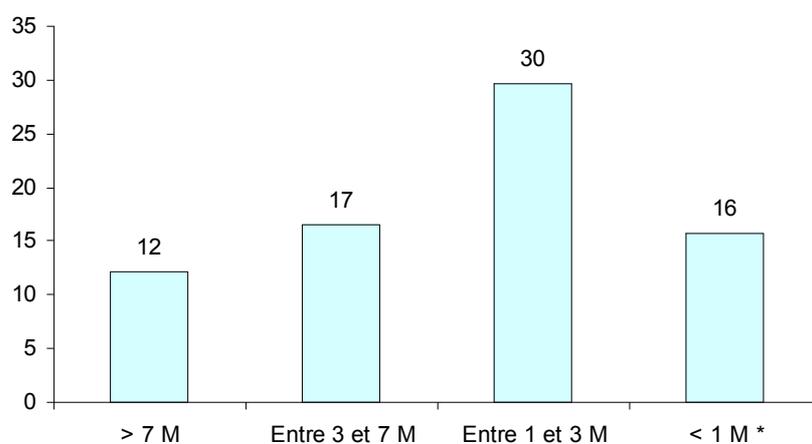
La télévision payante représente entre 43 et 64 % des recettes moyennes de chaque catégorie. Ce sont les films du milieu et les petits budgets (entre 1 et 7M€) qui profitent le plus de ce support. Rapportés aux dépenses cumulées, les recettes de télévision payante — mesurées par l'audience valorisée à 3 euros — représentent 30 à 35% pour les films des deux premières catégories, et moins de 15% pour les petits films. La grande dépendance des films du milieu vis-à-vis de ce média tient, on l'a vu, à leur faible valorisation en salle. Ces films, on l'a dit, amortissent beaucoup moins bien que les gros films les investissements de mise en marché par le cinéma. Ainsi, l'ensemble des investissements consentis en amont se trouve principalement valorisé — et cependant trop peu, en regard des dépenses — par le passage à la télévision payante.

Figure 10 : Part des coûts totaux couverts par les recettes de la télévision payante



Cela dit, l'audience plébiscite les gros films. En moyenne, ceux-ci dépendent 12 euros par spectateur contre 17 et 30 pour les catégories inférieures : ce qui signifie que le nombre de spectateurs fait plus que compenser la différence de coût. La vente groupée permet de croiser des subventions entre ces différents types de films.

Figure 11 : Nombre d'euros dépensés par téléspectateur de Canal Plus



Ce dispositif, très favorable à la diversité, est la caractéristique majeure du système industriel français. Il est optimisé dans la structuration d'une offre unique de télévision payante regroupant l'ensemble des produits du cinéma de langue française<sup>12</sup>. La possibilité, par le piratage, mais aussi par la VoD, de dégroupier les films les plus valorisés au détail — i.e. de les vendre séparément — réduira très probablement le CAP moyen pour l'offre groupée traditionnelle. De là l'enjeu, critique pour le financement de la filière, du groupement commercial et tarifaire des services délinéarisés avec les services de télévision classique. Nous y

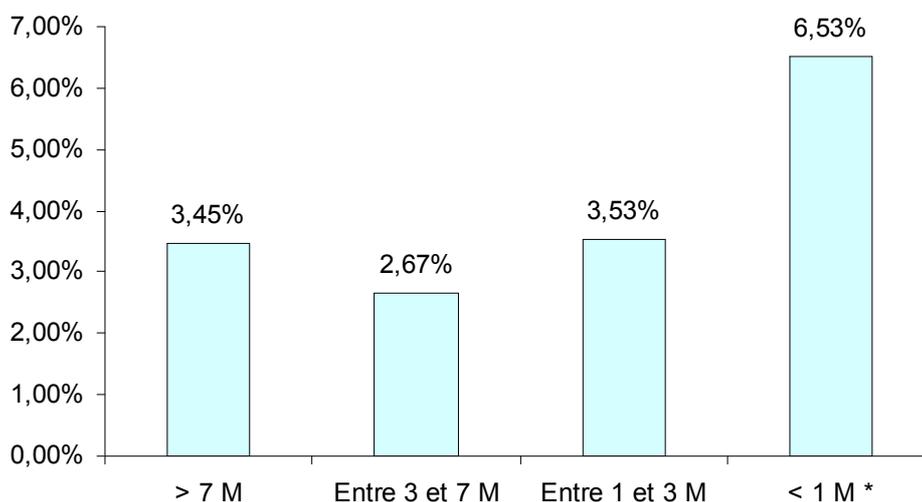
reviendrons en conclusion.

### La télévision en clair

Les recettes publicitaires de la télévision en clair valorisent peu les films. Elles représentent moins de 3% des recettes de trois principales catégories, chiffre probablement sous-estimé pour les succès, mais significatif en moyenne. La confrontation des chiffres de vente d'espace fournis par Yacast, avec les audiences — une trentaine de films — que nous avons collectées valorise le spectateur d'un film en clair entre 10 et 20 centimes d'euro selon la case de diffusion.

La faible contribution aux recettes de la télévision en clair s'explique par ce très faible prix du spectateur — 30 fois moins que sur la télévision payante — et le risque commercial à diffuser, quel que soit le prix d'achat, des films qui ne soient pas des succès. Le coût d'opportunité de diffuser un programme générateur d'audience à moindre risque sera toujours plus attractif. De là l'intérêt pour la télévision en clair des programmes sériels de fiction, de documentaire ou de divertissement créant des rendez-vous. De ce point de vue, il est clair que la suppression de la publicité à la télévision n'affectera pas, bien au contraire, la rentabilité du cinéma. En revanche, la relâche de la contrainte de l'audience pourrait conduire à une réorientation des préachats et des co-production du service du service public relevant la rentabilité de la filière.

**Figure 12 : Part des coûts totaux couverts par les recettes publicitaires de la télévision en clair \***



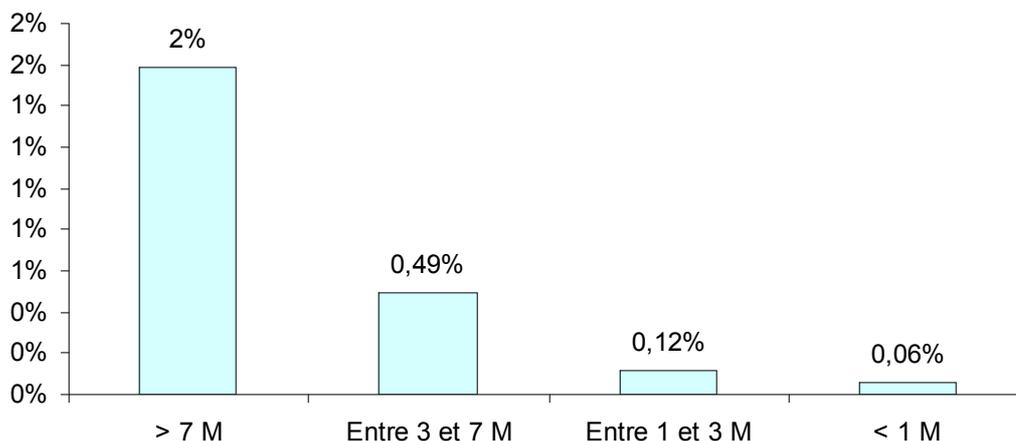
\*Ces chiffres s'appliquent aux sous-groupes des films diffusés à la télévision en clair hors Arte.

<sup>12</sup> C'est ce que montre notamment le rachat de TPS par Canal Plus et le regroupement de l'ensemble des films dans une offre unique. L'apparition du bouquet concurrent d'Orange ne peut que dévaloriser le CAP du bouquet Canal Plus.

## L'exploitation vidéo

Les revenus de la vidéo profitent peu aux films français. Ils couvrent en moyenne moins de 2% l'ensemble des dépenses.

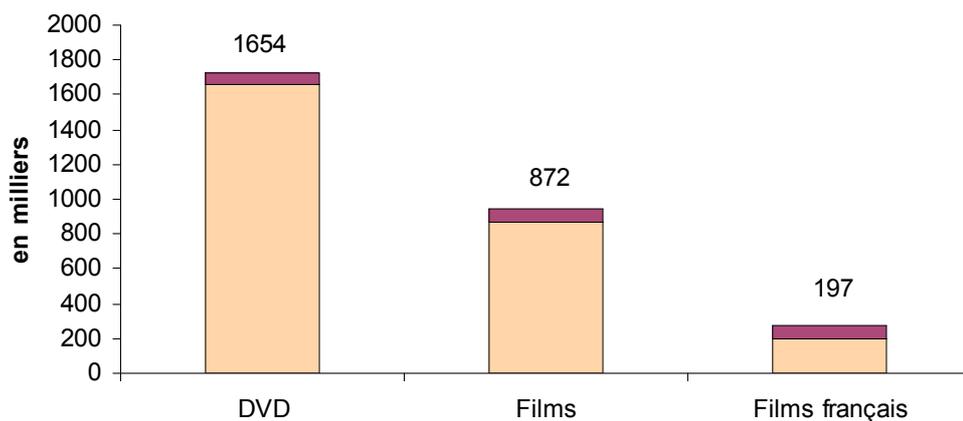
Figure 13 : Part des coûts totaux couverts par les recettes DVD



Cette situation contraste avec la plupart des pays dans lesquels la télévision payante est moins active dans la diffusion du cinéma. Comme dans le cas de la télévision en clair, elle traduit la suprématie historique de la vente groupée sur la vente au détail. Le marché du DVD français souffre, en outre, d'une réglementation qui impose un délai de six mois entre la sortie en salle et l'édition en DVD. La persistance de cette chronologie malgré une rotation plus rapide des films en salle, la prolifération du piratage et l'émergence de la VoD, est le reflet du rapport de force entre les différents réseaux de distribution. Les réseaux puissants — par leur contribution aux recettes — que sont la salle et la télévision payante, plaident pour un maintien de leur fenêtre exclusive marginalisant les supports concurrents.

Ainsi, les films français ne représentent-ils en 2006 que 12% du marché du DVD. De plus, la plupart des ventes sont des films anciens issus des fonds de catalogue. Cette situation est sub-optimale et dévalorise le DVD pour les très nombreux consommateurs non abonnés à la télévision payante. Un resserrement de la fenêtre d'exploitation valoriserait mieux les dépenses de mise en marché et accroîtrait les remontées de recettes aux films français.

Figure 14 : Part des films de l'échantillon dans les ventes 2006 de DVD

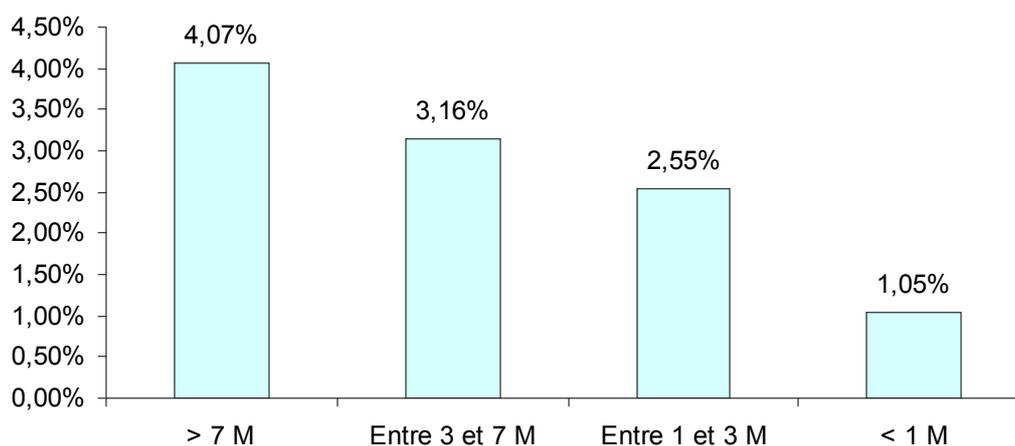


Source : CNC

### Les recettes d'export

Les minima garantis sur les ventes à l'étranger représentent en moyenne entre 1% et 4% du coût total des films, c'est-à-dire, compte tenu des pertes d'exploitation, entre 6% et 12% des recettes nettes (voir figure 7 page 21). Ces chiffres sous-estiment les recettes réelles, notamment dans le cas des succès. L'écart de 2,5 points entre les minima garantis versés aux films chers et aux films à petit budget traduit certes une différence de performance, mais aussi un risque supérieur, généralement couvert par des distributeurs indépendants.

Figure 15 : Part des coûts totaux couverts par les minima garantis sur l'export



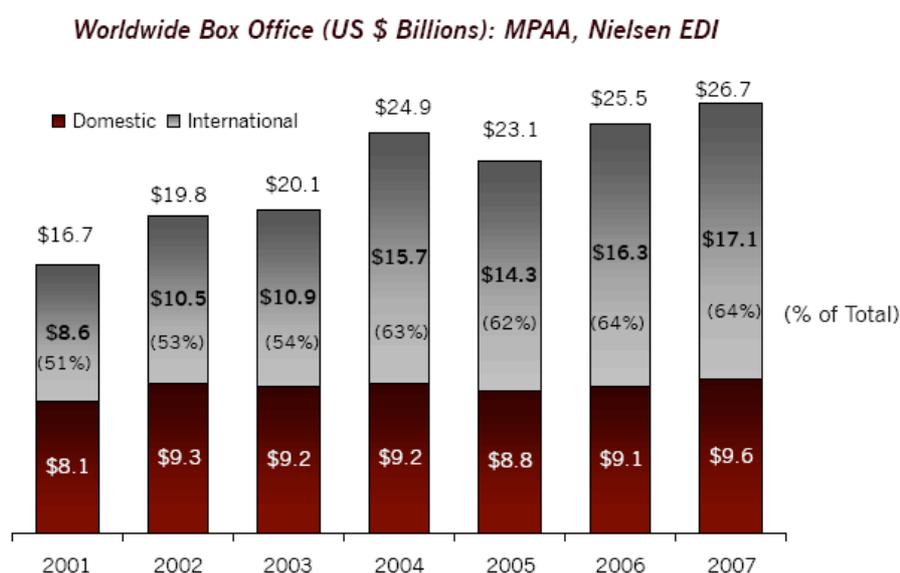
Les exports constituent donc un segment stratégique de l'exploitation des films sur lequel il existe très peu de données fiables. Il est difficile d'apprécier l'efficacité de son organisation industrielle et le potentiel d'accroissement de ces recettes. L'absence de données et de coordination statistique traduit une grande dispersion des sources suggérant des coûts de transaction

très lourds dans la commercialisation des produits. Les ayants droit dispersés et peu capitalisés transitent par des distributeurs qui vendent des mandats d'exploitation *multi-support* à des intermédiaires locaux, peu incités à la transparence commerciale.

## Comparaison américaine

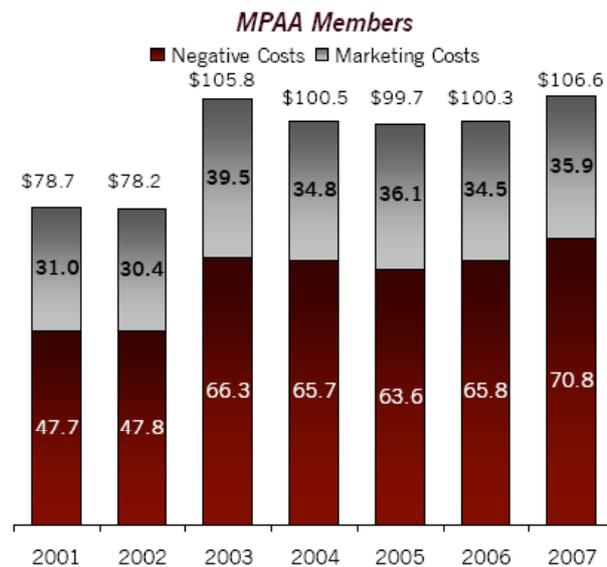
L'industrie américaine est avantagée par la taille de son marché national et le potentiel d'exportation de ses produits. Cet avantage, amplifié par une organisation industrielle intégrée, lui procure des ressources croissantes qui renforcent sa compétitivité internationale : alors que les recettes domestiques augmentent peu, la part des exports dans les recettes américaines est passée en 7 ans de 50 à 65%.

Figure 16 : Recettes mondiales des films de la MPAA



La dimension mondiale des produits américains se traduit par un ratio des dépenses de mise en marché de trois à quatre fois supérieur au ratio français. La taille des marchés visés permet de rentabiliser des investissements de promotion, autrement dit de création de marques, bien supérieurs aux films français. Cette tendance est perçue depuis longtemps par *Unifrance* qui organise régulièrement des tournées des talents français à l'étranger. Ce dispositif ne suffit pas cependant à compenser l'avantage économique des Etats-Unis, ni la puissance de leur organisation industrielle à l'export.

Figure 17 : Part des dépenses de mise en marché des films de la MPAA

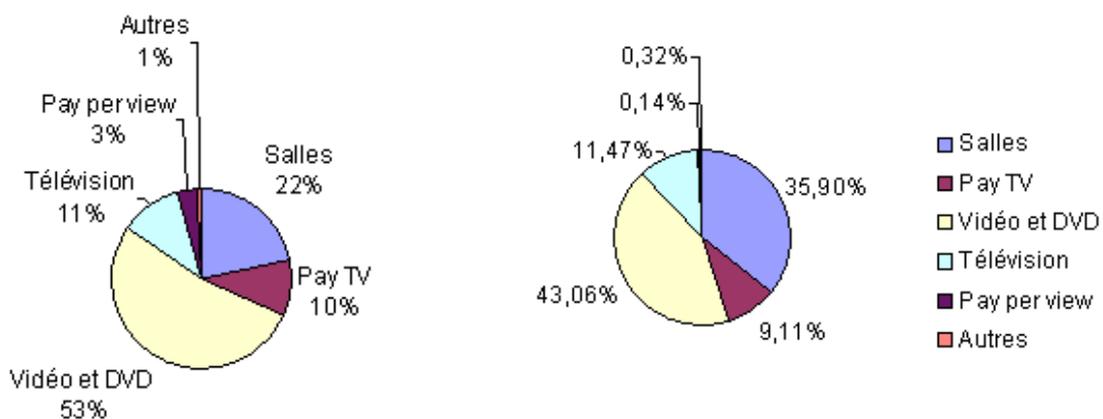


Néanmoins, la structure du *versionnage* américain demeure très différente de la structure française. Selon René Bonnell<sup>13</sup>, le segment de la vidéo (VHS et DVD) représentait déjà en 2000, avant le déploiement complet du DVD, près de 50% des recettes des studios. Cette tendance demeure stable et, face à la disparition du marché de la location vidéo, donne un poids croissant à la grande distribution (Wal-Mart) dans la vente des produits d’Hollywood.

Figure 18 : Ventilation des recettes des films américains (2000)

Marché intérieur

Marché international



Source : René Bonnell, *La vingt-cinquième image*, Gallimard, 2004.

<sup>13</sup> Les chiffres compilés par René Bonnell correspondent à l’année 2000. Il n’existe pas de compilation publique plus récente de la ventilation par support des revenus des films américains.

Ce point est essentiel car il montre que le *versionnage* américain repose sur la vente au détail des DVD, dont la sortie des films en salle annonce la prochaine mise en marché. L'essor du DVD et le recul du marché de la location, font actuellement des ventes au détail la principale source de revenus des films américains, tant sur le marché domestique qu'à l'export. De là probablement l'importance des dépenses de promotion individuelle de chaque film.

**Tableau 1 : Ventilation des recettes mondiales des films américains en dollars constants 2003**

Année	Salle	Video/DVD	TV payante	TV en clair	Total	Part salle (%)
1948	6.9	0	0	0	6.9	100
1980	4.4	0.2	0.38	3.26	8.31	55
1985	2.96	2.34	1.04	5.59	11.9	25
1990	4.9	5.87	1.62	7.41	19.79	22
1995	5.57	10.6	2.34	7.92	26.53	20
2000	5.87	11.67	3.12	10.75	31.41	19.5
2003	7.48	18.9	5.56	11.4	41.2	17.9

Source : Edward Jay Epstein, <http://www.edwardjayepstein.com/Demyst3.htm>

Tout autre est le modèle français qui privilégie, via les cartes illimitées en salle et le positionnement de la télévision payante, les ventes groupées valorisant l'offre globale. C'est ce dispositif, qui, dans la phase actuelle, et malgré un très fort déficit, permet à l'industrie cinématographique française de maintenir sa part de marché. Ceci toutefois, au détriment de l'exportation pour laquelle, faute d'une intégration verticale de l'édition de DVD, la distribution française à l'international est nettement moins performante que son homologue américaine.

Le modèle français permet en outre d'opposer les ventes groupées de produits nationaux à la valorisation dans les bouquets des *blockbusters* américains. La chronologie réglementée des médias qui décale à 36 mois le passage des films non préachetés sur la télévision en clair fait de la télévision payante le seul télédiffuseur possible sur la fenêtre allant de la sortie du DVD aux 36 mois du passage en clair. Le système de distribution français favorise donc clairement la diversité de la production nationale face à la puissance des produits d'Hollywood.

Figure 19 : Ventilation des recettes des films français

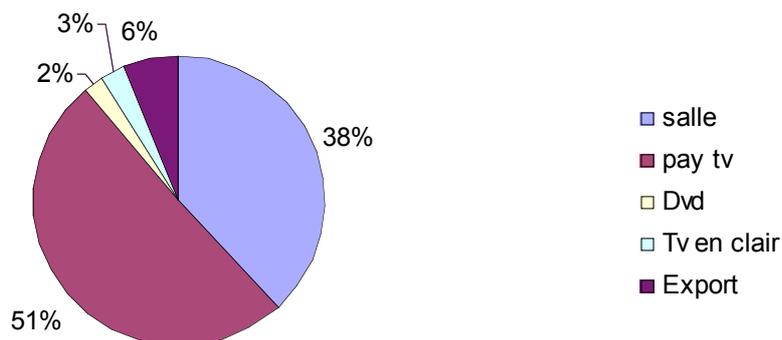
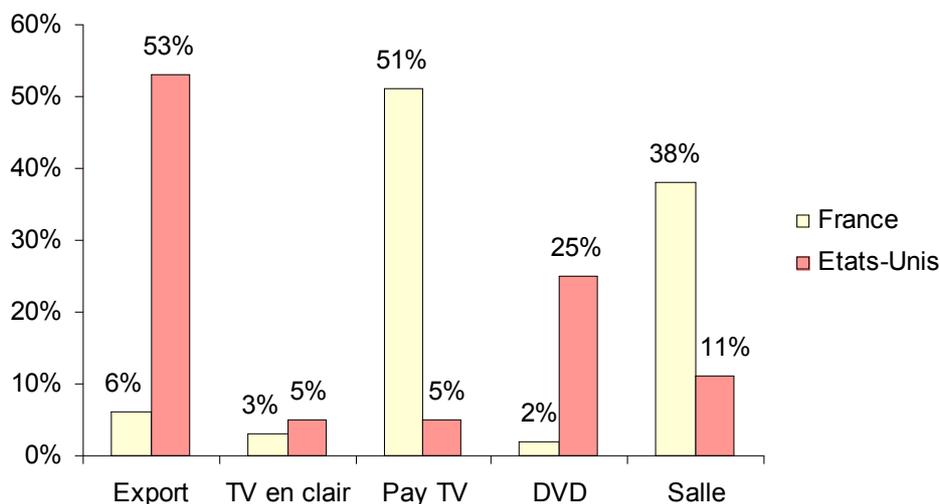


Figure 20 : Comparaison des sources de revenus des films américains et français



Néanmoins, ce dispositif est menacé par l'apparition de la VoD qui permet de nouveaux regroupements de programmes, ainsi que le dégroupage de produits forts du bouquet historique.

Enfin, la protection du marché du film induite par l'exclusivité de la télévision payante et la diffusion à 36 mois des films américains stimule la concurrence des séries télévisées qui, au cours des cinq dernières années, ont pris la place du cinéma sur la télévision en clair.

## CONCLUSION

---

### Une industrie structurellement déficitaire

Malgré des faiblesses résultant de la dispersion ou, au contraire, de l'agrégation des données de l'exploitation des films, cette étude souligne le déficit structurel très important de la filière cinéma. Sur 162 films produits en 2005, seuls 15 films ont recouvré leurs dépenses de production et de distribution sur l'ensemble des premières exploitations.

Les recettes engendrées par les 162 films représentent 54,5% de l'investissement, soit 475 M€ sur 872 M€. Ce montant sous-estime les recettes des succès qui, si on corrige notre estimation, pourraient s'accroître de 88 M€. Le taux de recouvrement global se situe alors à 64%. Le déficit, d'au moins 36% des dépenses engagées, est financé, d'une part, par les acteurs privés du secteur, et notamment par les chaînes de télévision ayant des obligations d'investissement, et d'autre part, par les contribuables via la redevance, le crédit d'impôt, les aides régionales et les outils de défiscalisation (Soficas). L'extension des aides publiques et, notamment, du crédit d'impôt assis sur les dépenses de production, indique un accroissement tendanciel de ce déficit.

Néanmoins, ce résultat global cache des disparités. Les pertes des films déficitaires se montent à 440 M€ pour un investissement global de 747 M€ tandis que les 15 films bénéficiaires totalisent des recettes probablement comprises entre 167 M€ et 250 M€ pour un investissement de 125 M€. L'originalité du système est que, compte tenu des risques forts de l'industrie et du taux de succès supérieur des films chers, plus la filière est subventionnée, plus les bénéficiaires sont isolés de la mutualisation et, au final, capturés par des acteurs privés échappant aux obligations d'investissement. En d'autres termes, ce sont les producteurs intégrés aux réseaux d'exploitation de salles qui profitent le plus des succès, mais aussi, de la mutualisation des pertes. Ce point est souvent occulté dans les discussions sur les aides globales du secteur. Il mérite, à coup sûr, un approfondissement.

Enfin, les films à moins de 3M€ ne parviennent presque jamais à couvrir par les recettes en salle leurs investissements de mise en marché. Ceux-ci sont financés par des distributeurs indépendants, d'autant plus précaires que ce déficit s'accroît. La question qui se pose alors est de savoir si ces investissements sont encore nécessaires, ou si une exploitation directe à la télévision payante, voire sur d'autres supports, ne permettrait pas une *éditorialisation* et une signalisation plus efficace des produits. En d'autres termes, si l'objectif est de maintenir la part de marché du cinéma français en salle, il ne sert à rien d'imposer ce canal de mise en marché à des films incapables de justifier leurs investissements de sortie. Une réorientation des produits

vers des formats de télévision pourrait s'avérer économiquement plus efficace.

### **Un versionnage ingénieux...**

La force du système français est de s'appuyer sur une distribution privilégiant les ventes groupées, lesquelles permettent une discrimination plus efficace des spectateurs que la vente au détail. Ce dispositif, fondé, avant tout, sur la télévision payante, résulte du processus national de désétatisation de la télévision. Il est unique au monde.

Il permet, selon nos estimations, une très large distribution de la quasi-totalité des films pour un revenu net d'environ 3 euros par spectateur. Par comparaison, la télévision commerciale en clair valorise de 30 à 15 fois moins le spectateur de cinéma. Et le DVD qui se vend six fois plus cher, induit des coûts de distribution et de discrimination très supérieurs. Le segment de la télévision payante représente plus de 60% des recettes des films de moins de 7M€ et plus de 40% des autres. Autant dire que sans lui, la rentabilité déjà très négative du secteur imposerait une réduction drastique du nombre de ses productions (voir Annexe 6).

Le monopole de la télévision payante est également protecteur vis-à-vis des importations puisqu'il peut contraindre les distributeurs américains, soit à dégroupier leurs produits pour entrer dans son bouquet, soit à se positionner, dans des conditions moins avantageuses, sur la vente au détail en DVD ou par télédiffusion en clair.

En revanche, la dispersion des droits aux mains de producteurs et de distributeurs indépendants ne facilite pas la commercialisation internationale des produits français. Malgré des efforts de promotion et de labellisation par des festivals, les films d'expression française restent handicapés, au plan mondial, par la langue qui leur ferme des marchés, par des investissements publicitaires limités au marché national et une commercialisation individualisée des mandats très éloignée des marchés de détail.

### **...mais néanmoins perfectible.**

Comme on l'a dit, la filière crée un déficit d'environ 440 M€ pour l'année 2005<sup>14</sup>. Ce déficit est couvert, d'une part, par le réinvestissement de fonds propres émanant de firmes privées, et, d'autre part, par des ressources publiques issues de la redevance audiovisuelle, du crédit d'impôt, des aides régionales et d'instruments de défiscalisation (Soficas). La complexité économique du dispositif vient de ce que les ressources publiques sont tantôt des subventions directes allouées à chaque film, et tantôt des aides au relèvement de la rentabilité des fonds

---

<sup>14</sup> Ce calcul ne tient pas compte du déficit du régime social de l'intermittence.

propres investis. A quoi s'ajoute que le réinvestissement des fonds propres obéit, dans le cas des chaînes de télévision, à des obligations réglementaires. Nous n'avons pas quantifié la part relative de chacune de ces sources. Ce travail reste à faire<sup>15</sup>, et il est aventureux de préconiser telle ou telle mesure de redressement sans l'avoir préalablement mené. Cependant une telle démarche ne peut s'abstraire d'une réflexion sur la valorisation commerciale, autrement dit sur le *versionnage* des produits. Car, au final, c'est bien cette valorisation qui fixe le taux moyen de recouvrement des dépenses et le montant du déficit à financer. Ce que montre cette étude, c'est que le *versionnage* est l'élément critique de l'efficacité de la politique de soutien au secteur.

La vente groupée est le meilleur modèle de commercialisation d'une offre diversifiée de cinéma fortement dépendante du marché national. Seuls quelques films très performants en salle valorisent mieux la vente au détail en salle ou en DVD. La télédiffusion en clair reste, quant à elle, très risquée. Dès lors, la valorisation à 3 euros du spectateur de Canal Plus est la variable stratégique de l'industrie<sup>16</sup>. Non seulement la filière dans son ensemble, mais aussi la collectivité qui finance son déficit global, ont intérêt à ce que ce chiffre se maintienne et, si possible, s'accroisse. C'est autour de cette variable que doivent se mettre en place les autres modes de discrimination.

### **Télévision payante : monopole ou concurrence ?**

Ainsi, tout ce qui menace le *consentement-à-payer* (CAP) du spectateur de télévision payante, s'il n'est pas compensé par un accroissement équivalent du nombre de spectateurs, engendre un coût social négatif. L'apparition d'un second bouquet premium de télévision payante doit s'apprécier en fonction de l'évolution du CAP pour les films français et de la base de clientèle associée. La théorie économique montre que les offres groupées capables d'agrèger des produits ciblant des préférences hétérogènes atteignent des masses critiques de consommateurs qui leur permettent de dissuader la concurrence<sup>17</sup>. L'offre groupée de produits à faible coût marginal de distribution est génératrice de monopoles naturels (iTunes Music Store, Amazon...).

Cependant, les distributeurs américains pénalisés par un bouquet unique primant les films français ont intérêt à pousser une offre concurrente, plus favorable à leurs produits et abaissant le CAP pour les autres films. Le risque d'une telle concurrence est de faire sortir du bouquet historique les films les plus commerciaux, et d'abaisser significativement le CAP pour les autres films. Un tel mécanisme renchérirait, par l'effet de concurrence, les coûts des films chers et réduirait les ressources des films des autres catégories.

---

<sup>15</sup> Il est notoirement dans la compétence des services du Ministère des Finances, qui peut y réintégrer les éléments liés aux régimes sociaux.

<sup>16</sup> Sa sensibilité est étudiée en Annexe 6.

C'est tout l'enjeu du débat actuel sur les obligations de la télévision payante. Il est ainsi possible que deux bouquets complémentaires discriminent moins efficacement qu'un seul, ou qu'en tout cas, ils élèvent les coûts de discrimination des films de niche. Il est alors probable qu'au final, si l'objectif est de maintenir un nombre significatif de films moyens, le monopole réglementé s'avère plus efficace que la concurrence.

### **Délinéarisation et dégroupage**

Comme nous l'avons montré dans notre étude sur la VoD, les nouveaux marchés de versions doivent s'insérer dans l'ensemble du système de distribution discriminée afin d'accroître la valorisation des produits sur les marchés finaux. Compte tenu du rôle de la télévision payante dans la filière du cinéma, la VoD offre des possibilités de dégroupage, autrement dit de sortie du bouquet des produits les plus demandés pour structurer des offres moins riches et moins chères. Compte tenu de ce qui précède, il faut veiller à ce que le déploiement de ces nouveaux marchés ait pour effet d'accroître et non d'abaisser le CAP total pour les films d'expression française. Ce qui suppose, certes, des fenêtres d'exploitation antérieures à la télévision payante, mais adaptées à chaque type de film et tarifées de manière à ne pas obérer l'efficacité *discriminatrice* de celle-ci.

### **Chronologie des médias**

Ce dernier point nous ramène à la chronologie des versions. Le dispositif actuel (Annexe 3) qui fige la chronologie des supports de diffusion est évidemment sub-optimal puisque personne — cette étude en est la preuve par défaut — n'est responsable de son optimisation.

Alors que seuls les films des deux premières catégories couvrent globalement les investissements de mise en marché, la réglementation fige à six mois après la sortie en salle l'exploitation du DVD et à un an celle de la télévision payante.

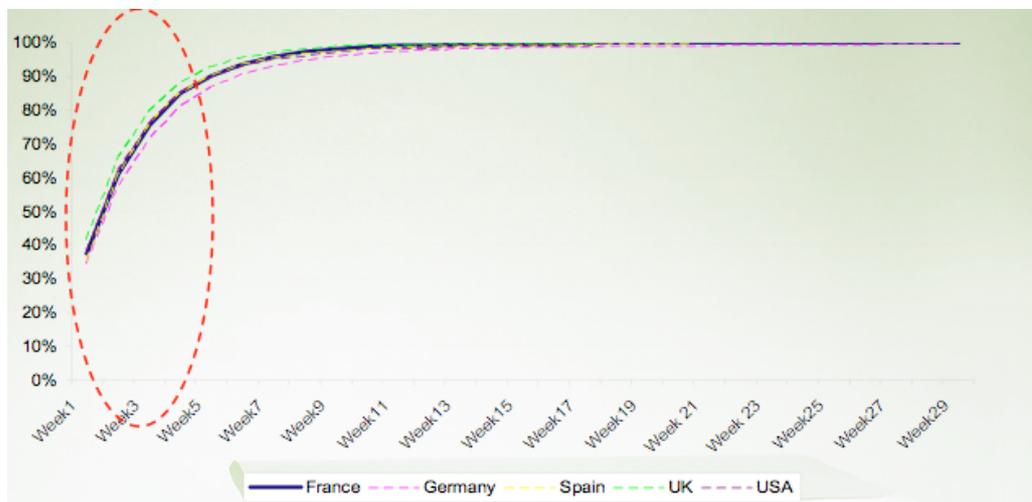
La rareté résultant de l'exclusivité prolongée de la salle sur l'ensemble des films n'est pas justifiée par sa contribution aux recettes. Pour les films les plus fragiles, non seulement les investissements de mise en marché ne sont pas couverts par la salle, mais encore leur valorisation sur d'autres support est gâchée par une trop longue attente. On peut parler d'un gaspillage. Quant aux succès, leur non disponibilité après leur retrait de la salle crée une incitation au piratage préjudiciable aux revenus ultérieurs. Les études disponibles (notamment du CNC et de la MPAA) montrent que 90% des recettes en salle sont obtenues au bout de cinq

---

<sup>17</sup> Voir notamment Bomsel, Geffroy, Le Blanc, *Modem le Maudit*, Presses de l'Ecole des Mines, 2006, pages 31 à 36.

semaines d'exploitation (figure 21). Une plus grande flexibilité selon le profil des films, assortie d'un raccourcissement significatif des délais, y compris de la télévision payante, semble indispensable au maintien du CAP global.

Figure 21 : Chronologie des recettes d'exploitation en salle



Source MPAA.

Cette observation remet en cause le principe même de la chronologie réglementée : il n'y a pas de raison pour que les films peu valorisés en salle soient pénalisés par une réglementation ciblant les grands succès. Une chronologie négociée par les ayants droit avec les supports les plus valorisants — la salle pour les films à plus de 7M€, la télévision payante pour les autres — créerait davantage d'incitations à maximiser l'ensemble des recettes.

### Le rôle de la télévision en clair

Le revenu publicitaire moyen par téléspectateur de film français est de 10 centimes d'euro. Ce chiffre peut être relevé, moins par la restriction du marché publicitaire aux chaînes privées, que par la multiplication des coupures publicitaires dans la diffusion des films. Cette pratique qui dégrade le confort des films diffusés sur ce média valorise *ipso facto* les autres supports dont elle accroît le différentiel de qualité. Dès lors que ce différentiel est accru, il devient possible de rapprocher significativement la fenêtre de diffusion en clair de celle de la télévision payante. Ceci plaide pour une négociation plus flexible des fenêtres d'exploitation des différents contributeurs au financement des films.

La suppression de la publicité sur la télévision publique ne constitue pas, pour la filière cinéma, un manque à recettes significatif. Elle peut constituer, en revanche, une diminution des ressources si les sommes affectées par la télévision publique au financement des films ne sont pas reconduites. Mais surtout, si elle ne diffuse plus de publicité, la télévision publique étend à

un nombre élargi de chaînes le *versionnage* en clair jusqu'alors réservé à Arte. Elle doit alors se spécialiser sur des produits dont la diffusion intégrale en clair n'abaisse pas le CAP pour les versions payantes antérieures. Il convient ainsi de concevoir, pour la diffusion des films sur ce média, une fenêtre spécifique, distincte de celle de la télévision payante et négociée avec celle-ci.

### **Développement des exportations**

L'exportation est la première cause de la dégradation du différentiel de performance entre films français et américains. La faible intégration verticale du secteur et la multiplicité des catalogues favorisent les ventes de gros et *désincitent* au suivi d'exploitation : les vendeurs à l'étranger sont avant tout des porteurs de risque qui ont intérêt à recouvrer au plus tôt les avances faites aux producteurs. Le petit nombre des succès fait de chacun d'entre eux un cas particulier plutôt qu'un produit additionnel dans une filière systématiquement organisée. Il y a probablement là un problème d'organisation industrielle, notamment d'intégration verticale et de concentration des catalogues, à préciser et à traiter.

## **Annexes**

## Annexe 1 : Liste des films de l'échantillon

---

### Coûts de production supérieur à 7 M€ (31 films)

Les Dalton
Danny the dog
L'empire des loups
Iznogoud
Man to man
L'enquête corse
Joyeux noel
Palais Royal
36 quai des orfèvres
La confiance règne
Banlieue 13
La vie est un miracle
Animal
Boudu
Mauvais esprit
L'antidote
Comme une image
Les parrains
Pas sur la bouche

Il ne faut jurer de rien
Les poupées russes
Pédale dure
L'américain
Anthony Zimmer
L'un reste, l'autre part
Espace détente
L'ex-femme de ma vie
Brice de nice
L'équipier
Narco
La cloche a sonné

## Entre 3 et 7 M€ (60 films)

Le démon de midi  
 Les gaous  
 Vipère au poing  
 Saint ange  
 Un petit jeu sans  
 conséquence  
 Mon ange  
 Gabrielle  
 Imposture

Lemming  
 Le couperet  
 Dans tes rêves  
 Alive  
 Holy Lola  
 Je préfère qu'on reste  
 amis  
 Mon petit doigt m'a  
 dit  
 Bienvenue en Suisse  
 Les ames grises  
 Le genre humain -  
 les parisiens  
 Les sœurs fachées  
 de battre mon cœur  
 s'est arrêté  
 Les mots bleus  
 5\*2  
 L'amour aux  
 trousses

Les enfants  
 La maison de Nina  
 Mensonges et  
 trahison et plus si  
 affinités  
 Les temps qui  
 changent  
 Tout pour plaire  
 Trois petites filles  
 Les marins perdus  
 La moustache  
 Tu vas rire mais je te  
 quitte  
 Le cou de la girafe  
 Vive la vie  
 Le plus beau jour de  
 ma vie  
 Trouble  
 Mariage mixte  
 Les fautes  
 d'orthographe  
 Massaï - les  
 guerriers de la pluie  
 Ma vie en l'air

Cavalcade  
 Ne fais pas ça !  
 Rois et reine  
 Papa  
 Un fil a la patte  
 Le souffleur  
 Dédales  
 Innocence  
 Le promeneur du  
 champ de mars  
 Zim and co  
 Au suivant  
 Un vrai bonheur, le  
 film  
 Ze film  
 La première fois que  
 j'ai eu 20 ans  
 Tout le plaisir est  
 pour moi  
 A ce soir  
 Chok Dee  
 L'autre  
 Quartier VIP  
 Lila dit ça

## Entre 1 et 3 M€ ( 52 films)

Les revenants	Le silence	Les invisibles
Twentynine Palms	Des plumes dans la tête	Le pont des arts
La colère des dieux	Crustacés et coquillages	Le thé d'Ania
Avant qu'il ne soit trop tard	Emmenez-moi	C'est pas tout à fait la vie dont j'avais rêvé
Bab el web	Civilisées (ex : Les autres)	Même dieu est venu nous voir
Trois couples en quête d'orages	Waiting for the clouds	L'œil de l'autre
Notre musique	Aux abois	La vie Nue
Le royaume des rapiats	Ouaga saga	Dans les champs de bataille
L'annulaire	Exils	La petite Jérusalem
Terre et cendres	Les yeux clairs	Victoire
Les mauvais joueurs	Le dernier jour	Biguine
Free zone	Le cerf volant	Pourquoi (pas) le Brésil
Inch'Allah dimanche	Requiem	Croisière
Promised land	Tenja	Quand je serai star
La petite chartreuse	Brodeuses	La nuit de la vérité
Akoibon	A tout de suite	Code 68
		La vie de Michel Muller est plus belle que la vôtre
		Dogora
		L'éclaireur

## Moins de 1 M€ (19 films)

Les tiqueurs
Gardien de buffles
alex
Kilomètre zéro
Journées à la campagne
Le dernier des immobiles
Oublier cheyenne
Mon voyage d'hiver
Batards
Delwende, leve toi et marche

Camping sauvage
Gloria Mundi 2004
Le monde vivant
A travers la forêt
Frankie
Doo Wop
Coup de sang
J'irai cracher sur vos tongs
Insurrection/resurrection

## Annexe 2 : Méthode des calculs

---

### Evaluation des investissements

Entre 1975 et 2000, le coût moyen global des films français a quasiment été multiplié par 15 en francs courants. Cette hausse est, pour une grande part, imputable à l'accroissement des dépenses de marketing financées par le distributeur. Bien qu'en France, les investissements du cinéma soient souvent identifiés aux coûts de fabrication, il faut rappeler qu'un film ne peut être identifié du public sans dépenses de publicité destinées à créer son marché. Le film étant un bien d'expérience dont la mise en marché est événementielle — le succès d'un film s'extrapole souvent des entrées du premier jour, voire de la première séance —, les investissements de commercialisation sont, on va le voir, considérables. Ces dépenses, tout comme celles de fabrication du film, sont irrécouvrables et soumises au risque commercial.

### Structure des coûts de production

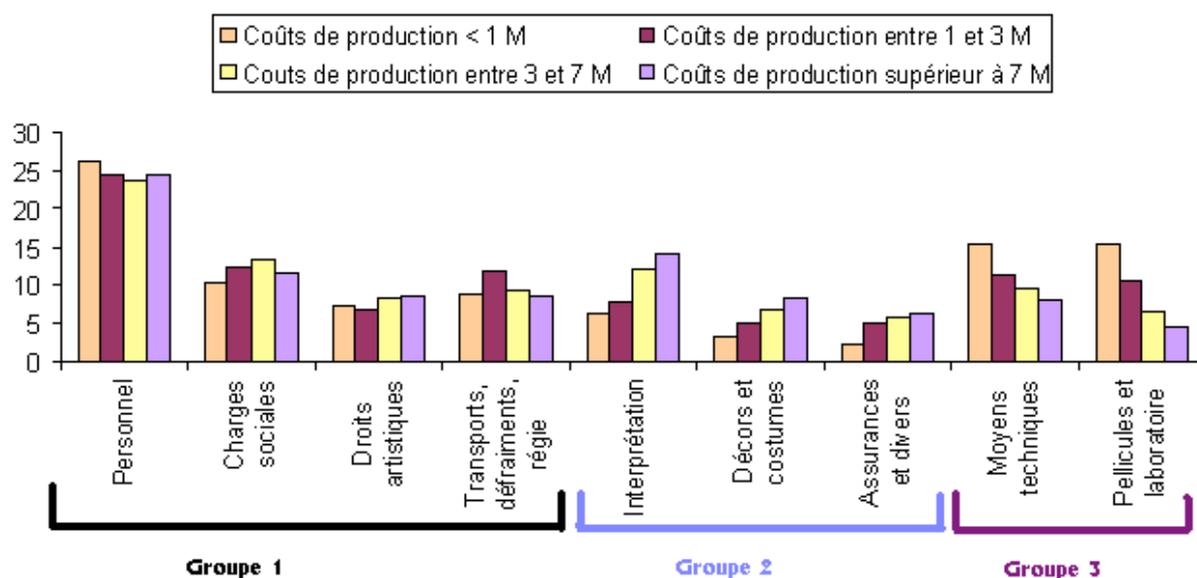
Les chiffres utilisés sont ceux du rapport annuel du CNC<sup>18</sup> sur les coûts de production définitifs des films agréés. Il est admis que la certification des comptes exigée pour l'obtention du crédit d'impôt tend, depuis 2005, à rapprocher les coûts transmis au CNC des dépenses effectivement engagées par les producteurs.

Le rapport du CNC ventile les coûts de fabrication des films de l'échantillon. La figure N ci-dessous présente ces coûts selon trois groupes de postes.

---

<sup>18</sup> « Les coûts de production des films en 2005 », CNC, 2007

Figure 2.1 : Ventilation des dépenses selon le budget des films en 2005



Source : CNC

Le premier groupe rassemble les postes sur lesquels la taille du budget n'a pas d'incidence : ils sont proportionnels au coût du film. Le groupe 2 montre que les films à gros budget dépensent davantage pour l'interprétation, les costumes et les décors. Autrement dit, les acteurs stars tirent bénéfice des films à gros budget dont ils assurent la notoriété, et parfois la promotion, auprès du public. Enfin, les films à petit budget dépensent proportionnellement plus sur les postes techniques. Ceux-ci représentent, en quelque sorte, les postes incompressibles de la fabrication.

Tableau 2.1 : dispersion des coûts de production des films de l'échantillon

	Coût de production (en M€)			
	Nombre de films	moyen	minimum	maximum
Plus de 7 M€	31	12,7	7,2	26,1
Entre 3 et 7 M€	60	4,6	3,1	6,7
Entre 1 et 3 M€	52	1,8	1	2,9
Inférieur à 1 M€	19	0,6	0,1	0,97

## Frais de mise en marché

Les coûts de distribution regroupent les frais de laboratoire (tirage, stockage, transport de copies, conception et fabrication du film d'annonce), les achats d'espaces publicitaires (affichage, radio, Internet, presse, cinéma, télévision), le matériel publicitaire (conception et fabrication de l'affiche, création et réalisation de spots radio, clips vidéo, sites Internet) ainsi que des frais divers tels que les frais de presse (cartons d'invitation, location de salles de projection, voyages et déplacements...). Contrairement aux coûts de fabrication, les frais de distribution se décident une fois le film terminé. Ils s'ajoutent à l'investissement consenti par le distributeur pour acquérir le mandat du film, lequel est fixé avant le tournage et réinvesti dans la fabrication<sup>19</sup>. Les frais de sortie reflètent l'appréciation du distributeur sur le potentiel commercial du film réel et la stratégie de mise en marché. Un film très cher et raté (*a ten ton turkey*) devra viser une sortie exploitant tout le potentiel de spectateurs dès le premier week-end, avant circulation du bouche à oreille. Ainsi, bien que très variables, les investissements de sortie demeurent fortement corrélés aux coûts de production. L'étude du CNC sur les coûts de distribution publiée en mars 2008 donne leur répartition en 2005 :

**Tableau 2.2 : Répartition des coûts de distribution (%)**

	<b>2005</b>
<i>Frais de laboratoire</i>	31,4
<i>Achats d'espace</i>	45,2
<i>Matériel publicitaire</i>	8,2
<i>Frais divers</i>	15,2
<i>Ensemble</i>	100

Source CNC

Le nombre de copies d'un film est un indicateur du montant global des investissements de distribution. Un film diffusé sur de nombreuses copies doit alerter les spectateurs de sa présence sur un grand nombre d'écrans. De là des dépenses de promotion importantes, parfois intégrées dans la rémunération des acteurs. Les films à petit budget axant la promotion sur la critique et le bouche à oreille, auront une part de frais techniques relativement plus importante. Nous avons recensé, pour chacun des films retenus, le nombre de copies et les frais de distribution déclarés au CNC par les distributeurs.

<sup>19</sup> Le minimum garanti figure au plan de financement du film et comptabilisé dans les coûts de fabrication. Une fois le film achevé, le distributeur détermine les dépenses de copie et de marketing. Ces coûts qui s'ajoutent au minimum garanti et servent à assurer sa récupération, constituent les dépenses spécifiques de mise en marché du film. Il faut les distinguer des investissements de distribution qui intègrent la prise de risque du distributeur dans l'achat du mandat.

Tableau 2.3 : Coûts de mise en marché des films de l'échantillon

Coûts de production	Nombre de copies			Coûts de promotion (M€)		
	moyen	minimum	maximum	moyen	minimum	maximum
Plus de 7 M€	452	44	668	1,7	0,30	3,13
Entre 3 et 7 M€	203	3	403	0,7	0,028	1,58
Entre 1 et 3 M€	51	3	187	0,18	0,032	0,55
Inférieur à 1 M€	13	1	43	0,08	0,009	0,16

### Evaluation des recettes

Nous n'avons retenu comme postes de recettes que les revenus de première exploitation sur chacun des supports : salle, DVD, télévision payante, télévision en clair. La valeur des exploitations ultérieures peut s'extrapoler de ces chiffres et n'introduit de biais que sur la valorisation de quelques succès. La multiplication des chaînes de télévision offre de nouveaux débouchés pour des films anciens. Son impact est encore difficile à évaluer.

### Les revenus de la salle

Ils sont estimés par deux sources d'informations complémentaires. La base de données Lumière fournit une compilation systématique des données disponibles sur les entrées réalisées par les films distribués en salles en Europe. Elle donne, pour l'ensemble des films étudiés, les entrées réalisées en France et à l'étranger.

Ces données sont complétées par une valorisation en dollars courants du nombre d'entrées fournie par la base de données Mojo Box Office. La plupart des films étant sortis en 2005, nous avons choisi d'appliquer aux chiffres des revenus en salles le taux moyen de conversion de l'année 2005 calculée à partir des taux mensuels publiés par le ministère français de l'industrie (Annexe 4).

Par ailleurs, les revenus communiqués par Mojo Box Office sont des revenus bruts dans le sens où ils correspondent à la somme des recettes collectées par les exploitants avant la remontée aux ayants droit. Notre analyse ne tenant pas compte des investissements des exploitants, il convient de retrancher aux recettes brutes la part qui leur revient. Suivant ce calcul, les revenus (hors

fonds de soutien) destinés aux distributeurs, producteurs et ayants droits correspondent donc à environ 41% des recettes brutes. A ceux-ci s'ajoutent 11% de fonds de soutien reversé aux producteurs et distributeurs. Ce dernier montant est *majorable* de 25% dans le cas d'un réinvestissement dans un autre film mais on n'en tiendra pas compte ici.

**Tableau 2.4 : Dispersion des revenus engendrés par la salle**

Coûts de production	Nombre d'entrées			Valorisation nette en M€		
	moyenne	minimum	maximum	moyenne	minimum	maximum
Plus de 7 M€	1 624 828	23 524	6 234 845	4,01	0,21	14,9
Entre 3 et 7 M€	363 272	5 938	2 039 428	0,83	0,027	4 ,19
Entre 1 et 3 M€	64 087	467	654 742	0 ,09	0	0,77
Inférieur à 1 M€	8 787	320	32 324	0,015	0	0,057

### Revenus des ventes de DVD

Les données de base ont été fournies par GfK. Elles recensent les ventes cumulées (en volume et en valeur au détail) de DVD pour les films étudiés. Elles sont extraites de la base de données de ventes de produits culturels recensées par GfK. A noter que, contrairement à ce qu'on observe dans la plupart des pays étrangers où la télévision payante est moins active dans le cinéma, nombre de films français, notamment parmi ceux à très petit budget, ne sont pas édités en DVD.

Tableau 2.5 : Chiffre d'affaires de ventes de DVD

	Chiffre d'affaires de ventes de DVD		
	Moyen (M€)	Min (€)	Max (M€)
Plus de 7 M€	2,07	970	10,7
Entre 3 et 7 M€	0,23	5 874	1,94
Entre 1 et 3 M€	0,03	28	2,29
Inférieur à 1 M€	0,009	44	0,17

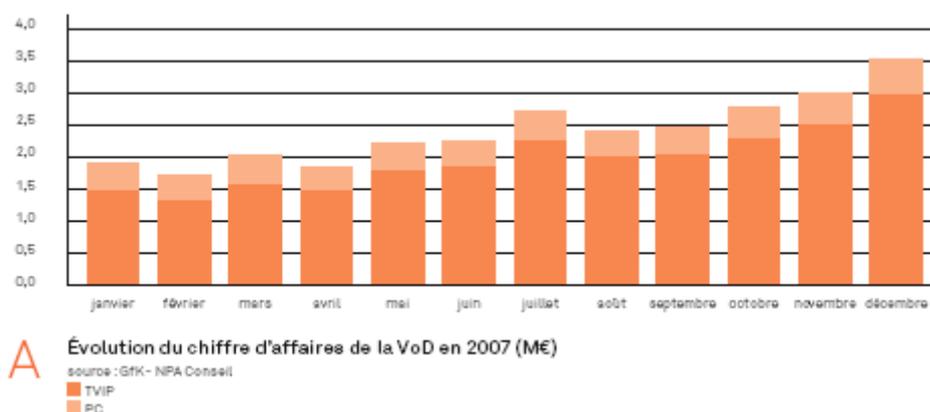
Le chiffre qui nous intéresse est la part revenant aux ayants droit. Pour obtenir le montant net des ventes, on déduit donc du chiffre d'affaires de détail les taxes (TVA et TSA, soit 21,6%), puis la remise distributeur de 25%. Au dire des éditeurs vidéo consultés, les ayants droits français remontent en moyenne 20% de ce montant.

#### Revenus de la vidéo à la demande (VoD)

Il existe peu de données à ce sujet. Des données mensuelles sont collectées par GfK. Cependant, les revenus dégagés par ce support sont tellement faibles (2395 euros pour un film ayant fait 2,7 millions de dollars de box-office) que nous ne les avons pas pris en compte dans l'étude. (Voir la note de recherche CONTANGO2 sur le sujet).

Toutefois ce marché ayant vocation à se déployer, il faudra à l'avenir prendre en compte ces données pour raffiner la distribution discriminée des films à travers la chronologie des médias. Les statistiques disponibles pour 2007 montrent que le marché de la télévision sur IP, mieux protégé du piratage, l'emporte largement sur la consommation sur ordinateur personnel.

Figure 2.2 : Chiffre d'affaires de la VoD en 2007



Source : CNC

### Les revenus de la télédiffusion payante

C'est une des vraies difficultés méthodologique de l'étude et une singularité très forte du marché français. La France est en effet le seul pays ayant déployé, parallèlement à l'essor du magnétoscope, mais avant celui de la VHS pré-enregistrée, un marché de télévision payante fondé sur un modèle de vente groupée par abonnement. Au plan économique, la vente groupée permet de valoriser un bouquet de produits au consentement à payer moyen du consommateur. Cette technique est très efficace lorsque les consentements à payer sont dispersés et que la discrimination par la vente à l'unité entraîne des coûts logistiques importants. Elle est particulièrement adaptée aux biens numériques pour lesquels le coût marginal est quasi-nul (logiciels, films...). Dans ce cas, le coût moyen de la distribution groupée n'est pas tant celui de la livraison du produit, que celui de l'exclusion des non-clients, autrement dit des décodeurs.

Le principe de la vente groupée est qu'il est *a priori* impossible de fixer le prix d'un bien dégroupé d'un bouquet. Toute la littérature sur la désintégration ou « le dégroupage » qui examine la tarification des services dégroupés d'infrastructures physiques en monopole naturel s'appuie sur des modèles de coûts. De tels modèles n'ont aucune pertinence dans le cas qui nous intéresse, puisque, précisément, les produits sont tarifés non pas au coût, mais à l'utilité.

Néanmoins, pour mener à bien l'étude, nous avons cherché à nous rapprocher des consommations réelles et à donner à ces consommations une valeur d'usage pour le consommateur. Nous avons obtenu, grâce à Canal Plus, l'ensemble des audiences de première diffusion des films de l'échantillon diffusés sur la chaîne cryptée. L'audience cumulée des multi-diffusions représente en moyenne — semble-t-il, régulière — le double de celle de la première diffusion.

Le problème est alors de valoriser le téléspectateur de Canal Plus. Trois hypothèses ont été testées :

- *Hypothèse basse* : l'abonné a une préférence égale pour l'ensemble des programmes diffusés par la chaîne (film, sport, documentaires etc.). L'abonné retire de l'utilité à chaque fois qu'il regarde la chaîne, dont il consomme indifféremment l'ensemble des programmes. Pour simplifier, on considère que le téléspectateur de Canal Plus ne valorise qu'un film par jour. La valorisation d'un film par spectateur dépend donc du prix de l'abonnement par le temps d'antenne moyen du cinéma sur la chaîne.

$$\text{Valorisation d'un film} = \text{audience cumulée} * \text{prix de l'abonnement par jour} * \text{part d'antenne du cinéma}$$

Le prix de l'abonnement à la journée correspond au montant mensuel de l'abonnement divisé par le nombre moyen de jours par mois, soit, pour un abonnement mensuel de 30 euros, 1 euro par jour. La part d'antenne du cinéma est de 45 % en moyenne sur Canal Plus. Le spectateur est valorisé 45 centimes d'euro.

- *Hypothèse moyenne* : les téléspectateurs des films de l'échantillon sur Canal + ne s'abonneraient pas sans l'offre de cinéma (qui est un des produits d'appel phare de la chaîne) et valorisent pleinement leur abonnement par ces produits. Dans cette hypothèse, il n'est pas nécessaire de pondérer la valeur journalière de l'abonnement par la part d'antenne du cinéma.

$$\text{Valorisation d'un film} = \text{audience cumulée} * \text{prix de l'abonnement à la journée}$$

Le spectateur est ici valorisé à 1 euro.

- *Hypothèse haute* : l'abonné n'a qu'une consommation restreinte de la chaîne cryptée pour laquelle il a souscrit un abonnement. Il paie un abonnement pour avoir accès à la chaîne lorsque la diffusion d'un film en particulier l'intéresse. Il valorise donc le film regardé comme un film qu'il aurait consommé à la demande (VoD). Cette hypothèse tient par ailleurs compte des possibilités de *délinéarisation* du film (enregistrement sur disque dur).

$$\text{Valorisation d'un film} = \text{audience cumulée} * \text{prix moyen d'un film en VoD}$$

Le prix moyen d'un film en vidéo à la demande est de 3 euros, mais il est de 5 euros sur TF1 vision, voire de 6 euros sur Canal Play pour les films les plus récents. Le spectateur est ainsi valorisé à 3 euros et plus.

Ce chiffre recouvre une estimation de Canal Plus établie par une méthode différente. Celle-ci vise à calculer le pourcentage moyen du prix de l'abonnement correspondant au (CAP) pour les films français. Cette méthode qui utilise des données commerciales confidentielles de Canal Plus, s'appuie sur la valeur donnée par les abonnés au cinéma (importance dans leur motivation d'abonnement) et de l'audience du cinéma français<sup>20</sup>.

Ces calculs montrent qu'il existe un écart d'au moins 1 à 6 — et même de 1 à 12 — dans l'estimation de l'utilité du spectateur de Canal Plus. La force de la télévision payante, ou de tout autre système dématérialisé de vente groupée, est de pouvoir agréger des CAP aussi divers autour d'une même offre, sans pour autant s'aligner sur le prix du moins disant. On prendra dans la suite un chiffre moyen de 3 euros par spectateur. Ce chiffre correspond au prix bas de substitution et à l'évaluation moyenne de Canal Plus. Il est au-dessus des hypothèses les plus basses et en deçà du montant moyen de l'obligation de financement.

### **Revenus de la télédiffusion en clair**

La télévision en clair est financée par la publicité et par la redevance. La redevance intervient dans le financement des films mais ne peut être réaffectée en tant que recette d'exploitation. Elle se répartit sur l'ensemble des programmes diffusés par le service public (France Télévisions et Arte), et ne donne pas lieu à recette d'exploitation. A la différence du fonds de soutien assis sur les recettes en salle, la redevance, comme le crédit d'impôt, est économiquement assimilable à une subvention directe des fonds propres des producteurs (y compris les chaînes publiques quand elles prennent des parts), et indirecte de l'ensemble des acteurs de la chaîne verticale d'exploitation. L'extension du financement public de la télévision publique soulève, plus radicalement que par le passé, la question de la définition de ses objectifs et de la mesure de l'efficacité de son allocation.

La valorisation de la diffusion en clair des films de l'échantillon sera donc estimée à partir du prix de vente des espaces publicitaires commercialisés autour de la diffusion des films (avant, au milieu et juste après). La mesure s'étant faite dans une phase où la télévision publique relevait de la même réglementation que les chaînes privées, ce calcul est sans incidence sur la nature du diffuseur. A l'exception toutefois des films préachetés par Arte dont la diffusion ne donne pas lieu à recette. Les données correspondantes nous ont été fournies par Yacast et recoupées par les chiffres de TF1. Les chiffres mesurés par Yacast doivent néanmoins être corrigés des 40% d'abattement correspondant aux remises moyennes consenties par les régies

---

<sup>20</sup> Cette estimation s'appuie sur une segmentation de la base d'abonnés par motivation d'abonnement. Elle est informée par les baromètres confidentiels périodiques de satisfaction des abonnés. Et permet, à partir du prix de l'abonnement et de la structure de la grille, d'estimer le CAP moyen de l'abonné Canal

publicitaires.

### Revenus de l'exportation

La mesure des ventes à l'étranger présente la même difficulté que celle des films en France. Chaque film peut donner lieu à une exploitation *versionnée* sur plusieurs supports. Le plus souvent, le distributeur en charge des ventes internationales revend l'ensemble des mandats à un distributeur local qui les exploitera en exclusivité sur son territoire. Il n'existe donc pas de mesure de la performance des films pour chaque support dans chaque pays. En outre, le retour aux ayants droit dépend des accords prévus dans le mandat de distribution à l'étranger, lequel s'accompagne généralement d'un minimum garanti (MG). Celui-ci représente l'investissement du distributeur qui le gèrera selon ses priorités. Suivant la puissance financière du distributeur et le succès du film en France, celui-ci cherchera tantôt à remonter le plus tôt possible son investissement, tantôt à maximiser l'ensemble des recettes du film sur les marchés de détail, mais aussi l'effet induit par le film sur l'ensemble de son catalogue. Néanmoins, les chiffres concernant les performances réelles des films ne concernent que la relation commerciale entre le mandataire et son mandant et ne sortent pas du secret commercial. Unifrance, l'organisme français en charge de la promotion des exports de cinéma ne détient aucune statistique homogène sur la performance des films et n'a pu nous être d'aucun secours.

Pour approcher les recettes à l'export, nous avons donc repris les minima garantis figurant au plan de financement des films agréés par le CNC. Ces minima sous-estiment probablement les recettes réelles puisque les ayants droit peuvent en remonter davantage après récupération du MG par le distributeur. Ils peuvent aussi, dans le cas de la vente de mandats groupés — ventes salle France, vente étranger, DVD — venir en complément d'autres investissements dont ils élargissent le champ de récupération. Ils constituent néanmoins la seule source homogène d'information pour ce type de recettes. Ce choix est sans incidence dans le calcul de rentabilité puisqu'il revient à prendre comme chiffre de recette, le montant d'une avance figurant au plan de financement.

---

Plus pour un film français. Ce calcul aboutit à un résultat très proche de 3 euros par spectateur de film français.

### Annexe 3 Le versionnage français

---

#### Chronologie réglementée des médias

Exploitation	Délai légal	Sur dérogation
Salle de cinéma	Obtention du visa d'exploitation	
Vente et location de DVD	6 mois	
VoD	33 semaines	
Pay-per-view	9 mois	
Télévision cryptée (abonnement)	12 mois	
Télévision gratuite (coproductrice du film)	24 mois	18 mois (en cas d'échec commercial et avec l'accord du CNC)
Télévision gratuite Autres films	36 mois	

## Annexe 4. Répartition du prix de la place de cinéma

---

### Répartition de la recette guichets (%)

	Taxe spéciale	tva exploitation	production/ distribution	sacem	recettes guichets	
1997	10,94	5,30	40,97	41,52	1,27	100
1998	10,92	5,30	41,20	41,32	1,26	100
1999	10,90	5,30	41,24	41,29	1,27	100
2000	10,92	5,30	41,10	41,41	1,27	100
2001	10,87	5,30	40,86	41,70	1,27	100
2002	10,92	5,31	41,00	41,50	1,27	100
2003	10,90	5,30	40,89	41,64	1,27	100
2004	10,88	5,29	41,08	41,48	1,27	100
2005	10,87	5,29	41,66	40,90	1,27	100
2006	10,86	5,29	41,78	40,80	1,27	100

## Annexe 5. Taux de conversion Euro/dollar

---

### Taux de conversion dollars / euros en 2005

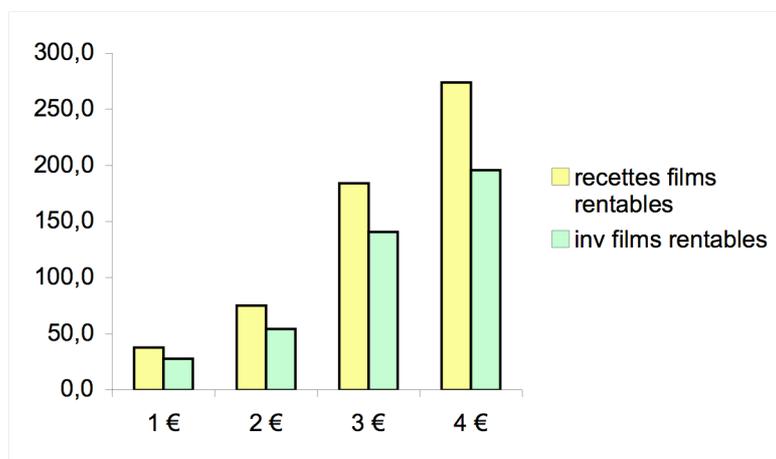
<b>2005</b>	<b>Taux de conversion</b>
Janvier	1,31193
Février	1,30143
Mars	1,32007
Avril	1,29379
Mai	1,2694
Juin	1,21649
Juillet	1,20372
Août	1,22924
Septembre	1,22564
Octobre	1,20145
Novembre	1,17857
Décembre	1,18561
<b>Moyenne</b>	<b>1,244778333</b>

*Source : Ministère de l'industrie*

## Annexe 6 : Sensibilité des résultats à la valorisation Canal Plus

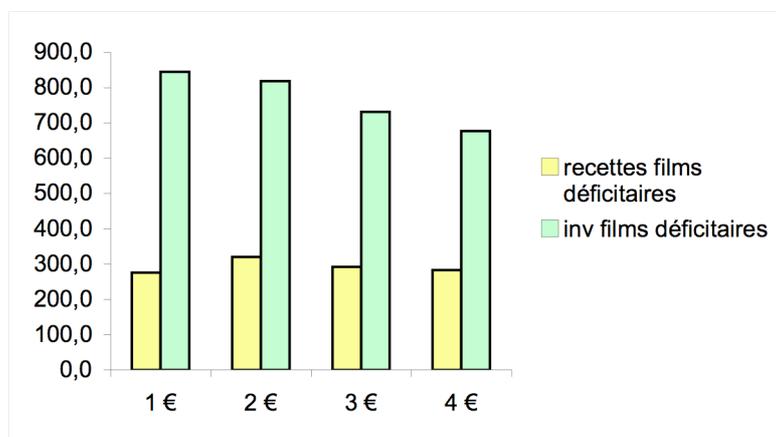
L'étude retient une hypothèse haute (3 €) de valorisation des films par l'abonné à la télévision payante. Les graphiques ci-dessous illustrent l'impact sur les résultats d'une variation de la valorisation sur ce support. Une baisse de 1 euro du CAP de la télévision payante (de 3€ à 2€) ramène de 15 à 8 le nombre de films rentables dont les investissements chutent de 125 M€ à 80 M€...

Figure 6.1 : Investissements et recettes des films rentables



... et accroît le déficit des films non rentables qui passe de 440 M€ pour 750 M€ d'investissement à 500 M€ pour un investissement cumulé de 800 M€.

Figure 6.2 : Investissements et recettes des films déficitaires



## BIBLIOGRAPHIE

---

**Benghozi P-J, Delage C.**, *Une histoire économique du cinéma français, 1895-1995*, L'Harmattan, Paris, 1996.

**Benhamou F.**, *Economie de la culture*, Repère, La Découverte, 2004.

**Bomsel O., Geffroy A-G, Le Blanc G.**, *Modem le maudit : économie de la distribution numérique des contenus*, Mines de Paris, 2006

**Bomsel O.**, *Enjeux concurrentiels de la VoD et organisation des industries de contenus*, Mines de Paris, 2008.

**Bonnell R.**, *La vingt-cinquième image : une économie de l'audiovisuel*, Gallimard, 2001.

**Caves R.**, *Creative Industries*, chap. 5, 6, 10.

**Cheatham C., Davis D., Cheatham L.**, Hollywood profits : gone with the wind ? (accounting in the film industry), The CPA journal, 1996

**Creton L.**, *Economie du cinéma. Perspectives stratégiques*, Nathan, Paris, 1994.

**Creton L.**, *Histoire économique du cinéma français, Production et financement 1940-1959*, CNRS Editions, Paris, 2004

**Davis R.**, *Accounting is like a box of chocolates: a lesson in cost behaviour*

**De Vany A.**, *Hollywood Economics : How extreme uncertainty shapes the film industry*, Routledge, 2004

**Farchy J.**, *L'industrie du cinéma*, Que sais-je ?, PUF, 2004

**Ferran P.**, *Le milieu n'est plus un pont mais une faille*, Stock, 2008.

**Gabszewicz et Anderson**, 2005, « The Media and advertising : a tale of two-sided markets », CORE Discussion paper 2005/88.

**Gabszewicz, Laussel et Sonnac**, «Competition in the Media and Advertising Markets »,

Manchester School, 2005.

**Peitz M.** Content and advertizing in the medias : Pay-TV versus Free-to-air. *International Journal of Industrial Organization*.

**Greffe X., Nicolas M., Rouet F.,** *Socio-économie de la culture, la demande de cinéma*, Anthropos, Paris, 1991.

**Greffe X.** (sous la direction de), *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, La Documentation Française, 2006.

**Le Blanc G.,** *Bundling strategies, Competition and Market Structure in the digital Economy*, Communication and Strategies N°42, 2001

**Paris T.,** *Quelle diversité face à Hollywood*, Cinemaction, HS, Corlet, Ocndé/Noireau, 2002.

**Paris T., Kessler D., Singh V.,** *Peut-on résister à Hollywood ?* Les annales de l'Ecole de Paris, vol. 9, octobre 2003, pp. 411-420

**Paris T.,** *Industrie cinématographique : quels objectifs défendre face à Hollywood ?*, Problèmes économiques, La documentation française, n°2789, 18 décembre 2002, pp.16-19.

**Perrot A., Leclerc J-P, Vérot C.,** *Cinéma et concurrence*, Rapport remis au MINEFI, 2008.

**Prag J., Casavant J.,** *An Empirical Study of the Determinants of Revenues and Marketing*

*Expenditures in the Motion Picture Industry*, Journal of Cultural Economics, vol. 18, p. 217-235