

## **Mission sur la transparence de la filière cinématographique**

« *La relation entre le producteur et ses mandataires* »

Rapport remis par **Michel GOMEZ** au CNC, le lundi 26 septembre 2011

### **Les points clés du rapport**

En se penchant sur l'aval de l'exploitation des œuvres cinématographiques, ce rapport s'inscrit dans le prolongement naturel du **rapport Bonnell** [<http://www.sacd.fr/Rapport-Bonnell.895+M512de7fcb03.0.html?&L=1>] qui avait trait à la relation entre le producteur et les auteurs. Pour rappel, le rapport Bonnell a fait naître des négociations interprofessionnelles ayant abouti à **l'accord du 16 décembre 2010** [<http://www.sacd.fr/Accord-entre-auteurs-agents-et-producteurs-un-premier-pas-vers-une-transparence-accrue.2041+M512de7fcb03.0.html?&L=1>].

Deux lignes de force se dégagent nettement du rapport.

- Le métier de distributeur est fortement appréhendé sous l'angle du risque par les professionnels. Pour autant, les **conclusions logiques de ce risque n'ont pas été tirées par la filière**. Particulièrement : il n'existe pas d'analyse systématique du risque réel pris par le distributeur œuvre par œuvre ; les taux de commission s'avèrent étrangement fixes quand il serait logique de les voir se moduler entre un avant amortissement des frais d'édition et un après ; les aides automatiques et sélectives, et la question de leur opposabilité aux producteurs, semblent pour le moment déconnectées de toute typologie de prise de risque réelle.
- 
- **La mutation numérique (salle) et dématérialisée (VàD sous toutes ses formes) des moyens de diffusion est au cœur des enjeux pour une nouvelle transparence de la filière**. Au-delà des incidences induites par ces virages technologiques dans les frais d'édition, le rapport interpelle le CNC afin de poser ici de nouvelles bases de contrôle et de transparence afin d'éviter le sort qu'a connu la vidéo physique depuis vingt ans. Le rapport en appelle à se doter de bordereaux standardisés afin d'en faciliter les rendus de compte et leur interopérabilité entre sociétés. Il en appelle enfin à la création d'une cellule d'intelligence économique dédiée à la distribution, un observatoire de la distribution capable de recouper les nombreuses informations venant de nombreuses sources afin de doter la France d'un réel outil de prospective économique du cinéma.

## Comprendre les enjeux de la distribution

En guise d'introduction, le rapport relève que la relation entre producteurs et distributeurs est souvent source de tensions et entretient le mythe d'une opacité persistante du système. Cause majeure du système inflationniste des coûts de la filière, cette tension tient à trois phénomènes :

1. les modes d'exploitation ont subi de profondes mutations durant ces dix dernières années, notamment la salle, et la V&D sous toutes ses formes (à l'acte, par abonnement ou gratuite) – bien qu'encore marginale économiquement face à la salle – est annoncée comme l'enjeu majeur de la transparence dans les années à venir ;
2. lorsque les auteurs raisonnent pour leur film unique, le « *producteur indépendant raisonne film par film avec deux ou trois projets par an* », le « *distributeur raisonne en terme de structure sur un volume de titres allant de 5 à 20 titres par an* » ; au bout de la chaîne, l' « *exploitant programme des centaines de titres par an* » ;
3. la « *méconnaissance de l'ensemble de l'économie de la filière par les professionnels* » est clairement pointée du doigt par le rapport, le système n'étant pas doté d'un observatoire unique centralisant les données économiques, en synthèse des publications nombreuses du CNC.

Le rapport Gomez fait donc tout d'abord un travail salubre de pédagogie et de définitions qui couvre chacun des modes d'exploitation des œuvres cinématographiques (salle, vidéo, télévision, V&D, exportation). En décrivant dans leur diversité les rapports économiques et juridiques qui lient le producteur et ses distributeurs, le rapport doit servir de référence commune à la filière et de base de négociation d'un accord interprofessionnel permettant de l'encadrer.

Les analyses du rapport s'appuient sur les informations du CNC pour souligner l'hyper-concentration de la distribution vidéo dans les mains de trois à six structures, la relative concentration des exportateurs (une vingtaine en France) et un nombre important de distributeurs salle (116 en 2010) qui cache une relative concentration des recettes dans les mains des dix principaux distributeurs (les dix premiers concentrent 76% des recettes).

En détaillant chacun des modes de distribution, le rapport établit des constats clairs concernant les frais d'édition, les taux de commission usuels, le partage de la valeur entre les différents intervenants et les singularités rencontrées. Ainsi, sans surprise, la filière des DVD et Blu-Ray, avec son modèle de royalties très bien expliqué dans le rapport, apparaît encore comme la plus éloignée des conditions de transparence pérenne qu'exigerait le respect des obligations légales tenant à la rémunération des auteurs, **comme l'OPCA l'avait déploré**

[\[http://www.sacd.fr/fileadmin/actualites/2011/opca\\_cinema052011\\_note.pdf\]](http://www.sacd.fr/fileadmin/actualites/2011/opca_cinema052011_note.pdf)

A l'opposé, le rapport souligne que « *l'exportation est un secteur qui a indéniablement œuvré, au cours des dernières années, à assainir ses rapports avec ses cocontractants* ».

## Le distributeur : un intervenant à géométrie variable

Le rapport rappelle que 67% des films d'initiative française ont, dans leur financement, un minimum garanti investi par un distributeur salle. Ce déplacement du mandat de distribution vers le pré-financement du film a induit une prise de risque

plus grande de la part des distributeurs s'alloit tout en éloignant pour le producteur le bénéfice de remontées de recettes. Cette « *économie du devis* », selon une expression relayée par Michel Gomez, aurait structurellement détaché les producteurs des réalités économiques réelles guidant la sortie en salles d'un film. C'est pourquoi le rapport s'attache à rappeler aux professionnels les principes généraux du droit concernant le mandat, suggérant ainsi à chacun ses responsabilités initiales et ses devoirs.

En substance, le rapport souligne à juste titre que la notion de mandat couvre difficilement toutes les situations que la filière connaît en matière de distribution. Face à des résultats toujours imprévisibles, les coûts de distribution demeurent largement guidés par des coûts fixes minimum. Tout le travail du distributeur est, au-delà de ces coûts fixes déjà importants, de miser sur des coûts variables supérieurs en fonction, notamment, de son pré-investissement.

Pour autant, si les professionnels s'accordent généralement pour attribuer aux distributeurs des investissements risqués, les usages contractuels consacrent encore trop peu de calculs de taux de commission qui tiennent compte de la réalité de ces risques. Des tableaux synthétiques que le rapport établit démontrent que la mesure du risque (en fonction du nombre d'entrées en salle par exemple) est pourtant à la portée de chacun par le biais de matrices simplifiées.

Le rapport rappelle que dans cette « *économie du devis* », les SOFICA jouent les trouble-fête sur les partages de recettes. En étant souvent des investissements de bouclage du devis (*gap financing*), les SOFICA interviennent tard dans le pré-financement, presque toujours après le distributeur salle. Or, en imposant un couloir prioritaire de remontée de recettes, elles modifient profondément les modèles économiques initialement construits entre le producteur et chacun de ses distributeurs qui ont investi un minimum garanti.

### **Les stratégies de réduction du risque**

Face aux risques croissants pris dans la filière, les distributeurs ont développé plusieurs stratégies visant à les diminuer.

La concentration verticale et horizontale est l'une des conséquences naturelle du marché de la distribution. La concentration horizontale trouverait toutefois des limites naturelles de marché dans la mesure où un distributeur a intérêt à optimiser ses stratégies film par film : les économies d'échelle attendues dans ce type de concentrations seraient, pour la plupart, inopérantes dans la filière car distribuer plus de films reviendrait à générer autant de coûts fixes pour les distribuer.

La concentration verticale des droits pose, elle, plus de problèmes quand le distributeur prend également une part coproducteur. Soulignons ici que ce mouvement vers les droits de coproducteur est plus général et que l'émiettement des droits sur le négatif est en soi une question qui continuera à poser problème en étant source de « *hiérarchies complexes sur les remontées de recettes nettes* ».

La *cross-collatéralisation* consiste à mutualiser plusieurs mandats valorisés tous ensemble par un minimum garanti « *crossé* ». Le rapport n'en dénonce pas la logique mais suggère des pistes pour en augmenter la transparence.

## **Les pistes pour une plus grande transparence**

Ce rapport, à l'instar de celui de René Bonnell, doit servir de base à des négociations professionnelles devant s'ouvrir sous l'égide du CNC. En traçant les contours d'un code de bonne conduite, Michel Gomez fournit des pistes très pertinentes visant à instaurer et encadrer de meilleures pratiques.

### **Vers une répercussion des aides à la distribution dans les redevances de compte aux producteurs**

Le rapport en fait le principal sujet des négociations à venir, à l'image des débats parfois houleux qui ont opposé auteurs et producteurs avant l'accord du 16 décembre 2010. Nous ne résistons pas à rendre compte de cette évidence : les syndicats de producteurs qui, lors des négociations sur les suites du rapport Bonnell, s'opposaient à répercuter aux auteurs les bénéfices du soutien automatique généré par leur film sont paradoxalement ceux qui, aujourd'hui, exigent que leur soient opposées les aides automatiques générées par le distributeur. La SACD se félicite au passage de ce ralliement tardif à ses thèses.

En jugeant que les aides publiques et la contribution Canal+ servent de dispositifs permettant de réduire les risques, Michel Gomez distingue toutes les aides à la distribution, pour tous les modes d'exploitation. Il exprime des nuances propres à chaque dispositif et préconise logiquement que les négociations tiennent compte du risque final pris par le distributeur. En substance, plus le risque serait élevé (MG et frais d'édition importants), moins les aides accordées au distributeur mériteraient d'être répercutées au producteur. Pour un risque peu élevé, seules les aides sélectives seraient à répercuter.

Le rapport préconise ici de définir des paliers ou des seuils de MG pour accompagner et aiguiller un tel dispositif. Du point de vue des auteurs, cette négociation va être déterminante car elle devrait permettre, si elle aboutit, à rendre plus rapide la remontée de recettes des producteurs et donc des auteurs.

Le rapport déplore également que le dispositif actuel d'aides ne bonifie pas les investissements en minimum garanti. Il est sous-entendu par le rapport que les négociations qui suivront mettront en évidence une nécessaire modernisation de ces dispositifs d'aide, autant sélectifs qu'automatiques.

### **Sur la *cross-collatéralisation***

Elle est confortée par ce rapport mais une régulation minimale est appelée à s'installer. Particulièrement, « *la valorisation des différents mandats mutualisés, c'est-à-dire l'identification et la répartition du montant du minimum garanti mandat par mandat – sans résoudre toutes les difficultés – constituerait une source de transparence et de clarification* ». « *Cette valorisation permettrait un calcul théorique d'amortissement par mandat, pour chacune des parties, et une visibilité sur la stratégie du mandataire donc une relation plus transparente de la remontée de recettes aux ayants droit* ».

### **Sur les taux de commission**

Le rapport suggère que trop peu de contrats modulent les taux de commission entre un *avant amortissement* des frais d'édition et un *après amortissement* de ces dits frais. Il est estimé à juste titre que cet usage devrait pourtant se répandre car il accompagne la logique de risque. Tout le rapport martèle que l'appréciation du risque entre producteurs et distributeurs est insuffisamment partagée et qu'il s'en suit

un manque de conséquences logiques dans les négociations consacrant encore trop souvent des taux fixes et usuels.

### **Sur les frais d'édition**

Le plafond des frais d'éditions défini dans de nombreux contrats doit être renforcé et l'accord du producteur doit être impérativement cherché en cas de déplafonnement souhaité par le distributeur.

Le rapport exprime clairement le besoin de faire remonter aux producteurs les remises des frais de tirage de copies dans les rendus de compte. La migration numérique du parc de salles entraîne des VPF (*virtualprintfees*) supportés par les distributeurs qui en répercutent le plus souvent le coût auprès des producteurs. Le rapport en appelle au CNC pour établir une transparence totale des plans d'amortissement des équipements numériques afin de véritablement rendre transitoires la facturation des VPF.

### **Sur les dépenses publicitaires**

« *La loi Sapin ne régleme pas les dépenses de communication sur Internet* ». Or, ce « *secteur concurrentiel pratique des tarifs très variables accompagnés de remises importantes et non transparentes pour le producteur* ». Le rapport préconise donc qu'un **code de bonne conduite** s'établisse et couvre ce poste de dépenses.

### **Sur les refacturations de frais de distribution entre sociétés intégrées dans un même groupe**

Le rapport renvoie à des audits le soin de rétablir sur ce point la confiance.

### **Sur le positionnement des SOFICA**

Le rapport suggère au CNC d'ouvrir une réflexion sur le problème résumé plus haut.

### **Des outils d'intelligence financière et économique**

C'est l'une des principales conclusions du rapport : le manque de transparence – ou son ressenti - reposerait en grande partie sur un manque de compréhension partagée des enjeux financiers et économiques de la filière. Michel Gomez en appelle donc logiquement à trois mesures :

1. La formalisation de bordereaux standards pour tous les mandats d'exploitation ;
2. La mise en place d'audits organisés par le CNC dans le prolongement de ceux déjà prévus dans le cadre de l'accord du 16 décembre 2010. Ici, le rapport souligne le besoin de faire remonter ces audits au niveau des entreprises de distribution dans leur ensemble sous peine d'être inefficaces ;
3. La création d'un observatoire de la distribution des films, capables de communiquer sur les nouveautés économiques qui agitent le marché naissant de la VàD en Europe et de recouper des données souvent éparpillées afin de les mettre en cohérence.

Ce rapport évoque la transparence entre auteurs et producteurs en rappelant la médiation de Noël Chahid-Nourai dans le domaine de la VàD à l'acte dont la SACD espère bientôt les conclusions.

En faisant de la VàD au sens large le pivot de la transparence à rétablir, le rapport éclaire pour les auteurs **les conclusions mises en évidence par l'OPCA** en mai

dernier

[\[http://www.sacd.fr/fileadmin/actualites/2011/opca\\_cinema03052011\\_etude.pdf\]](http://www.sacd.fr/fileadmin/actualites/2011/opca_cinema03052011_etude.pdf).

En déplorant le manque d'expertise financière globale de la filière, le rapport permettra sans nul doute au CNC d'entamer sa mutation et la mutation du régime de ses aides. En proposant des pistes précises, logiques et équilibrées, Michel Gomez lance idéalement les négociations à venir.

Synthèse réalisée par Jérôme Dechesne  
Directeur de l'audiovisuel  
Le 26 septembre 2011