

FÉDÉRATION NATIONALE DES CINÉMAS FRANÇAIS

LE LIVRE BLANC DES SALLES OBSCURES

Assurer la pérennité des salles de cinéma, dans l'intérêt
de l'ensemble de la filière

Olivier Babeau

ALTERmind
PRODUCTEUR D'IDÉES

A propos de l'auteur :

Normalien, ESCP, agrégé d'économie, diplômé en philosophie, docteur en gestion et agrégé des Universités, Olivier Babeau est aujourd'hui professeur de management à l'université Paris VIII et chercheur à l'université Paris Dauphine. Il a également enseigné à Science Po, l'ENA, l'ESSEC, l'ESC Rouen, l'ESC Reims, l'EDHEC... Il a occupé par le passé des fonctions de conseiller en cabinet ministériel et de consultant en stratégie.

SOMMAIRE

Résumé	5
Introduction : L'histoire du cinéma indissociable de la salle obscure.....	11

PREMIÈRE PARTIE : les situations contrastées des exploitants de salles dans un marché du cinéma dynamique..... 14

1.LE DYNAMISME DU CINÉMA EN FRANCE	15
Un loisir incontournable occupant une place privilégiée	15
La relative bonne santé de la production française.....	19
2.L'EXPLOITANT : UNE SITUATION GLOBALEMENT POSITIVE QUI CACHE D'IMPORTANTES DISPARITÉS	22
Structure de l'offre de salles en France : un réseau d'une exceptionnelle richesse	22
Un important effort de modernisation et de dynamisme commercial depuis 20 ans.....	24
3.LE MODÈLE ÉCONOMIQUE PARTICULIER DES EXPLOITANTS DE SALLES.....	26
Un métier de coûts fixes et de revenus variables	26
Structure générale de la filière.....	29
Les exploitants face aux distributeurs : une répartition inégale du pouvoir de négociation.....	31

DEUXIÈME PARTIE : l'exploitant face aux défis et aux contraintes d'un secteur en mutation 34

1.L'ALOURDISSEMENT DES CONTRAINTES PESANT SUR L'EXPLOITANT	35
Un environnement qui change :	
les bouleversements comportementaux et technologiques	35
Le passage au numérique, redoutable défi pour les salles	36
Prix stables, mais charges en augmentation : le redoutable effet ciseau	39
La baisse du prix des billets en termes réels	40
L'alourdissement des charges des exploitants.....	41
L'augmentation du taux de location.....	42
Exemple d'un cas concret : la situation difficile d'une petite exploitation	43
2.L'INÉGALE RÉPARTITION DES EFFORTS ET DES AIDES AU SEIN DE LA FILIÈRE.....	47
Un retour du compte de soutien CNC défavorable à l'exploitation.....	47
Des ressources et des aides publiques à l'exploitation qui augmentent beaucoup	
moins que celles des autres secteurs de la filière.....	49

3.LE RACCOURCISSEMENT DE LA DURÉE D'EXPLOITATION : UNE TENDANCE PRÉOCCUPANTE	51
La réforme de la chronologie des médias en question.....	51
Aux origines de la chronologie des médias.....	51
Une réforme de la chronologie des médias qui a ignoré le soutien nécessaire aux salles.....	52
La chronologie, élément fondamental de l'exception culturelle française.....	52
Les promesses non tenues d'un rééquilibrage économique.....	53
Une fenêtre d'exploitation de plus en plus courte.....	56
...Dont pâtissent les petites salles et les films français à moins gros budget.....	58

TROISIÈME PARTIE : Mieux accompagner et soutenir les exploitants pour pérenniser l'ensemble de la filière..... 61

1.AMÉLIORER LES RECETTES ? UNE SOLUTION QUI A SES LIMITES	62
Améliorer le taux d'occupation? :	62
La diversification en question :	63
Libérer l'activité en rétablissant l'égalité de traitement entre les diffuseurs concurrents de films :	64
2.ACCOMPAGNER LA MODERNISATION AU SEIN DE LA FILIÈRE : LA NUMÉRISATION DES SALLES	64
3.SOLIDARITÉ ET RÉÉQUILIBRAGE ÉCONOMIQUE ENTRE LES ACTEURS DE LA FILIÈRE	65
Ajuster légèrement à la baisse le plafond du taux de location pour la petite et moyenne exploitation	65
Le cinéma dans la cité : des aménagements fiscaux en faveur des salles.....	67
Maîtriser l'évolution des loyers.....	68
La Taxe Foncière.....	69
La Taxe locale d'équipement	70
La Taxe locale sur la Publicité Extérieure.....	70
La Taxe professionnelle.....	70
La Taxe locale pour la non réalisation de parkings	70
CONCLUSION	72
TABLE DES FIGURES	73
TABLE DES TABLEAUX	74

RÉSUMÉ

Chiffres et éléments clés du secteur

Les salles de cinéma en quelques chiffres

- 5470 écrans en 2009, pour 2066 établissements (dont 1078 cinémas classés Art et Essai)
- 1692 communes équipées
- 1 077 507 fauteuils
- 200 millions d'entrées payantes en 2009.
- En 2009, 36,23 millions d'individus de 6 ans et plus sont allés au cinéma au moins une fois,
- Les films américains représentent quasiment 50% des entrées ; les films français 37%.
- Les salles représentent 13 000 emplois directs et indirects.

Diagnostic : une situation difficile pour les exploitants de salles

Une situation fortement contrastée

Lieux naturels de naissance du film, instruments incontournables de son financement et tremplins indispensables de sa carrière, les salles sont un élément essentiel du secteur du cinéma. Elles jouent également un rôle important dans l'aménagement du territoire, car elles sont autant de pôles d'animation culturelle et sociale des agglomérations.

Malgré la considérable diversification de l'offre de loisirs à la maison (avec la multiplication des chaînes de télévision et Internet notamment), le cinéma reste un loisir populaire de référence. Les dépenses des ménages en cinéma progressent, entre 1999 et 2008, de 38,4%.

Le cinéma français enregistre aujourd'hui des chiffres globalement encourageants. En 2009, la fréquentation des cinémas a atteint 200 millions, ce qui représente une hausse de 6% par rapport à l'année précédente. C'est aussi son niveau le plus élevé depuis 1982. De tels chiffres font de la France le pays d'Europe où la fréquentation est la plus haute. En dix ans, l'exposition des films français a fortement progressé (+ 128 %), soit plus que ses résultats en termes de fréquentation, alors que celle des films américains n'a progressé que de 42 %.

Ces bons résultats doivent beaucoup aux efforts d'investissements et d'innovations commerciales déployés par les exploitants depuis 1992. En investissant 2 milliards d'euros en moins de 20 ans pour se moderniser et en diversifiant leurs tarifs, les salles ont réussi à séduire de nouveau un public nombreux.

La hausse du nombre d'écrans est un autre facteur de soutien à la fréquentation : la France comptait 5470 écrans en 2009, soit quasiment 500 de plus que dix ans auparavant. La France peut s'enorgueillir de posséder aujourd'hui, en valeur absolue, le premier parc de salles en Europe et le troisième du monde (derrière les Etats-Unis et l'Inde).

La répartition de la fréquentation selon la nationalité des films nuance quelque peu les bons chiffres globaux.

Les films américains continuent d'occuper une place de leaders incontestés. Ils cumulent 100,02 millions d'entrées en 2009, soit une progression de 21,8% par rapport à 2008 et le meilleur niveau depuis 2000 (103,28 millions). La part de marché des films français a enregistré un net recul face aux films américains : elle est estimée à 37,1% en 2009, contre 45,3% en 2008. De plus, la hausse de la fréquentation des films français de 2008 tient beaucoup à l'effet de l'engouement exceptionnel pour le film de Dany Boon, *Bienvenue Chez Les Ch'tis*. Il cache en réalité une certaine stagnation des entrées réalisées par les films français. Les 86,14 millions de 2008 sont comparables à 2006 (84,26 millions), et les années 2004 et 2007 ont été particulièrement mauvaises. Le cinéma français reste en réalité fragile, tributaire du succès toujours imprévisible de quelques blockbusters.

La pérennité des salles menacée

Les contraintes nouvelles et les défis qui s'imposent aujourd'hui aux exploitants sont autant de menaces pour leur pérennité.

Les salles de cinéma sont d'abord menacées par un redoutable effet ciseau provoquant simultanément une stagnation des recettes unitaires et une augmentation très prononcée des coûts.

Elles ont en effet contenu depuis dix ans la croissance du prix du billet à un niveau inférieur à celui du niveau général des prix, faisant ainsi baisser en termes réels le coût du billet pour les spectateurs.

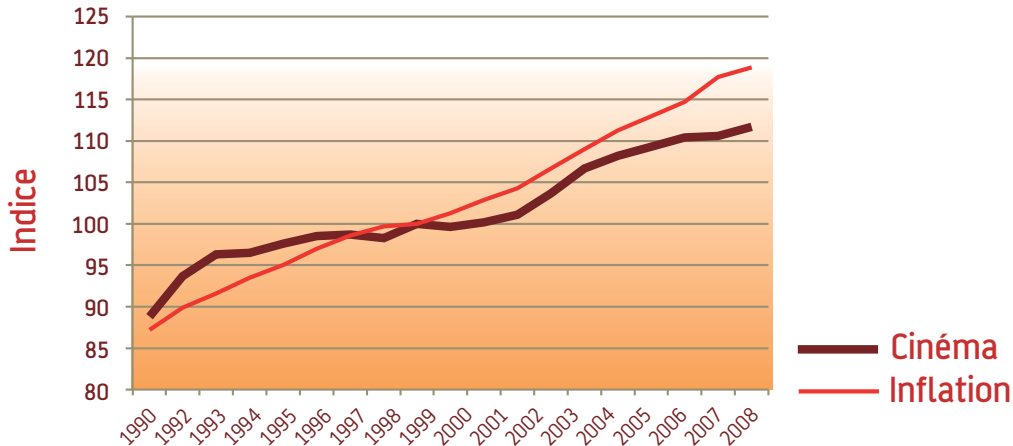


Figure 1 : Evolution comparée du prix du billet et de l'inflation depuis 1990 (source : INSEE, CNC)

Dans le même temps, de très nombreuses charges se sont alourdies : le coût du loyer (indexé sur l'indice du coût de la construction) a augmenté de 45% en dix ans ; les coûts des équipements nécessaires pour être en accord avec les réglementations d'accessibilité et de sécurité ont crû de façon exponentielle ; le coût de construction par fauteuil a augmenté en 10 ans de 87%.

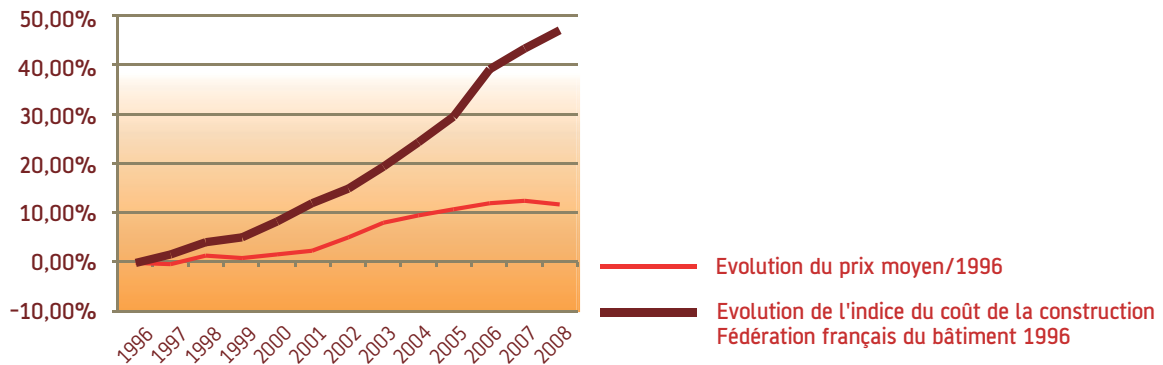


Figure 2 : comparaison entre l'évolution du prix des places et l'indice du coût de la construction depuis 1996 (sources : CNC, FNCF)

L'effet ciseau de la stagnation du prix réel du billet face à l'augmentation des coûts joue non seulement pour les coûts fixes mais aussi pour les coûts variables : le taux de location moyen acquitté par les salles est aujourd'hui de 46,86%, contre 42,90% en 1980. La France fait partie des pays d'Europe où le taux de location est le plus élevé.

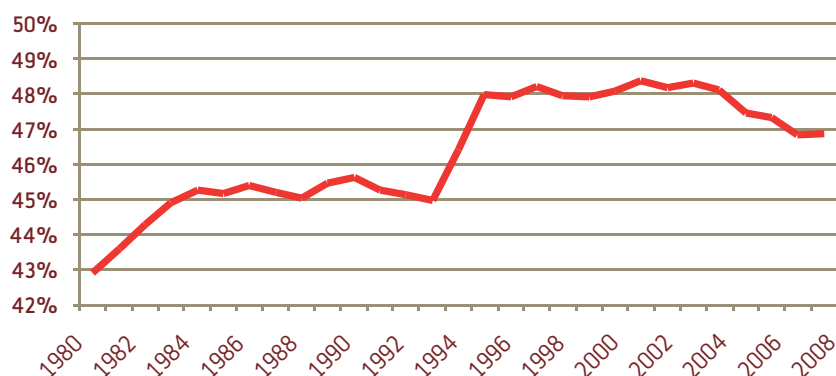


Figure 3 : Evolution du taux de location moyen (source : CNC)

La conjonction des faits évoqués précédemment détériore gravement la rentabilité des salles et menace clairement leur pérennité. Si les petits exploitants paraissent plus immédiatement menacés que les grands, aucun n'est totalement préservé ; les problèmes prennent seulement des formes différentes : problèmes de trésorerie pour les premiers, problèmes d'amortissement pour les seconds.

Une aide et des efforts inégalement répartis

Face aux difficultés rencontrées, les salles sont défavorisées à plusieurs égards.

Alors que les différents acteurs de la filière bénéficient de nombreuses aides et de nouveaux relais de rentabilisation des films (les films français sont souvent largement préfinancés), les exploitants de salles ont supporté seuls la plupart des efforts de toute la filière : investissements lourds de modernisation et de mise aux normes, modération tarifaire pour rester attractifs et réduction de la fenêtre d'exclusivité du film en salles (la « chronologie des médias ») pour permettre l'adoption des mesures contre le piratage.

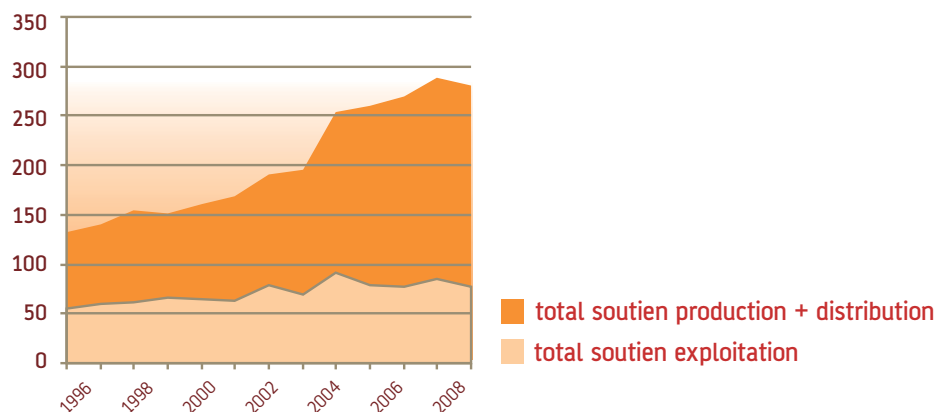


Figure 4 : Crédits publics engagés pour la production, la distribution et l'exploitation (source : CNC)

L'aide des salles à l'ensemble de la filière est aussi directement financière : la taxe spéciale additionnelle (TSA) de 10,72% prélevée sur chaque billet finance le fonds de soutien du CNC. En 2008, les salles collectaient ainsi 119,96M€ de TSA, pour un retour en soutien automatique de 57,07 M€, soit 47,5% de retour. Ce taux de retour est en dessous des 50% de manière constante depuis au moins 1996. Les cinémas sont ainsi des contributeurs nets au système de soutien à la filière toute entière.

Autre fait remarquable : la salle de cinéma est plus lourdement taxée que les diffuseurs TV ou les supports vidéos. Le taux de la taxe sur le prix du billet de cinéma (10,72%) est deux fois plus élevé que celui acquitté par la télévision (5,5%) et cinq fois plus élevé que celui appliqué à la vidéo et à la VOD (2%).

Un enjeu majeur : la numérisation des salles de cinéma

Avec un coût moyen par salle de 80 000 euros, le financement du passage au numérique était considéré par les exploitants de salles comme le principal sujet de préoccupation de l'année 2009¹. Le rapport Levrier² estimait en 2008 le coût total du passage au numérique pour la profession à 450 millions d'euros. En effet cette transition majeure demande le remplacement de l'ensemble des cabines de projection des salles françaises.

Les pouvoirs publics se devaient de réagir afin de soutenir les salles tout au long de cette délicate transition technologique. Aider les salles, c'est aider l'ensemble de cette filière dont l'affaiblissement serait un drame culturel et économique. Il s'agirait en effet non seulement de la mort d'une exception culturelle centenaire, mais aussi probablement de celle de l'industrie française du cinéma tout entière.

Le mode de financement de cette transition consiste principalement à transférer les économies réalisées par les distributeurs, qui éditeront désormais des fichiers cinq fois moins coûteux que les copies traditionnelles, au bénéfice des salles de cinéma qui doivent affronter cet investissement très coûteux.

De nouveaux intermédiaires (les « tiers investisseurs ») se sont donc proposés pour assurer cette collecte et cette répartition, contre rémunération, au profit des distributeurs et des exploitants avec qui ils auraient passé contrat. Deux catégories de salles ne peuvent ou ne souhaitent cependant pas contracter avec ces intermédiaires : les petites salles, d'une part, qui ne bénéficient pas d'un nombre suffisant de copies en début d'exploitation (environ 1000 salles) ; d'autre part celles qui souhaitent contracter directement avec les distributeurs en évitant tout intermédiaire et qui doivent garder leur liberté de choix.

Après l'échec du projet de fonds de mutualisation du CNC, refusé par l'Autorité de la Concurrence, le CNC a décidé de mettre en œuvre un dispositif de soutien spécifique à destination des salles les plus petites qui souhaitent se numériser sans l'aide d'un intermédiaire.

La proposition de loi qui devrait selon toute vraisemblance être définitivement votée en septembre entérine le versement d'une contribution des distributeurs lors de la mise à disposition de fichiers dans les salles au cours des deux premières semaines d'exploitation du film et lors de l'élargissement du plan de sortie du film. A l'heure actuelle, sous réserve que le processus législatif aille jusqu'à son terme et que les textes votés fassent l'objet d'interprétations qui ne remettent pas en cause l'équilibre économique des dispositifs (en particulier en ce qui concerne les charges du transfert des données extraites des journaux de fonctionnement prévu dans le texte), le dossier du numérique semble s'achever vers une conclusion positive.

La résolution du problème du numérique ne doit pas faire oublier néanmoins les autres difficultés de la profession.

Les solutions : les pistes de réflexion que nous proposons

Deux types de mesures peuvent être envisagés que nous souhaitons soumettre aujourd'hui à la réflexion des pouvoirs publics et différentes parties prenantes.

¹ Source : sondage « express » Médiamétrie/Côté Cinéma publié dans le numéro 139 de Côté Cinéma.

² Rapport du groupe de travail sur le modèle économique du cinéma numérique, avril 2008.

Mesures de rééquilibrage économique

Rendre les relations entre distributeurs et exploitants plus justes : un encadrement plus strict du taux de location pourrait être mis en place afin de rééquilibrer quelque peu la part de la valeur ajoutée du film laissée aux exploitants.

- En plafonnant par exemple le taux à 45% pour les petites et moyennes exploitations, on apporterait une ressource nouvelle aux exploitants tout en ne ponctionnant que faiblement les ayants droit et en faisant peser la modeste charge de cette réforme avant tout sur les films américains (et très peu sur les films français).
- L'impact de cette mesure serait très modeste pour les ayants droit. En partant du chiffre d'affaires total des petites et moyennes exploitations en 2008 et de la part distributeur reversée, on peut estimer grossièrement que le manque à gagner sera au global de 16 millions d'euros environ. 9,7 millions serait pris en charge par les ayants droit des films étrangers, et un peu plus de 6 millions par les ayants droit des films français. Si l'on rapporte ces chiffres au montant total des budgets de production des films français en 2008 (1 536 millions d'euros), on constate que la mesure ne représenterait qu'un coût supplémentaire de 0,4%.

Prise en compte de l'activité particulière des salles afin d'alléger les coûts pesant sur l'exploitation.

- Prenant acte de la reconnaissance du caractère monovalent des salles (inscrite dans la proposition de loi relative à l'équipement numérique), il convient à présent de clarifier le mode de calcul des loyers appliqué à la profession afin de rendre moins volatils et plus stables les loyers payés par les exploitants.
- Elaboration d'une méthode de calcul spécifique de la taxe foncière ou édicton de mesures d'abattement (pondération de la surface) ou d'exonération.

Autres aménagements fiscaux afin d'éviter d'alourdir les charges d'exploitation par des prélèvements injustifiés.

- Exonération de plein droit des salles de cinéma du paiement de la participation pour la non réalisation de parkings.
- Extension aux salles de cinéma des mesures d'exonération du paiement de la taxe locale d'équipement actuellement applicable à certains établissements culturels.
- Extension aux enseignes des salles de cinéma des mesures d'exonération de plein droit de la Taxe Locale sur la Publicité Extérieure actuellement applicable aux publicités pour les spectacles.

Mesures de libération de l'activité

Permettre d'avoir recours à la communication publicitaire TV pour la sortie des films en salles au même titre que les diffuseurs TV ou les supports vidéo. Bien que tous les autres diffuseurs du film y aient accès, le cinéma en salles reste la seule pratique culturelle pour laquelle la publicité à la télévision est interdite, alors qu'avec le raccourcissement de la chronologie des médias à quatre mois, la publicité en faveur de la vidéo impacte beaucoup plus l'activité des salles.

L'objectif que nous nous sommes fixés en nous livrant à cette analyse est de tenter de donner une vision plus précise des contraintes et difficultés rencontrées aujourd'hui par les exploitants de salles. Ils savent, comme ils l'ont fait par le passé, travailler avec les différentes parties prenantes du secteur dans un esprit de dialogue et de consensus.

Si les pouvoirs publics font preuve d'écoute et de réactivité, alors la place exceptionnelle du cinéma en France ne s'affaiblira pas. En sauvant le cinéma, c'est tout à la fois un secteur industriel, des emplois, un élément du tissu social de nos territoires et une particularité culturelle française que nous préservons. Nous espérons que ce livre blanc, en brossant le tableau objectif d'une profession difficile mais passionnante, pourra contribuer à sa modeste mesure à des objectifs d'un si haut prix.

INTRODUCTION

L'HISTOIRE DU CINÉMA INDISSOCIABLE DE LA SALLE OBSCURE

Depuis plus d'un siècle, le cinéma occupe une place privilégiée parmi les loisirs populaires.

La salle obscure, dès cette époque, est *de facto* consacrée comme le milieu naturel du film.

La première projection du Cinématographe des frères Lumière n'est pas la toute *première* projection, au sens strict, mais elle marque malgré tout l'acte de naissance et l'an I du cinéma. Elle a lieu le 28 décembre 1895, au Salon indien du Grand Café, un lieu à la mode du boulevard des Capucines. Seule une trentaine de personnes ont eu le privilège d'assister à cette première, mais elle fait tout de même grand bruit grâce au procédé technique des frères Lumière qui porte la fluidité et le réalisme à un point encore inconnu jusqu'alors.

A partir de cette projection, ce nouveau divertissement devient très populaire et, à l'aube du XX^e siècle, fait émerger ses premiers grands réalisateurs dont les noms sont devenus légendaires pour tous les cinéphiles : Griffith, Dreyer, Méliès (avec son fabuleux *Voyage sur la lune* en 1902)... Malgré le traumatisant incendie du Bazar de la Charité, où plus d'une centaine de victimes périssent dans l'incendie causé par un projecteur (le thème de la sécurité des salles faisant ainsi dès l'origine son entrée !), le cinéma cesse progressivement d'être une simple attraction foraine. Les projections restent bien sûr muettes, mais accompagnées de musiciens voire de conférenciers-narrateurs (jusqu'à l'invention des intertitres).

Des salles spécialement dédiées font leur apparition ; en 1920, on comptera rien qu'à Paris onze salles de plus de deux mille places ! Ces nouvelles salles réalisent une démocratisation inouïe en abolissant les séparations sociales qui continuaient d'exister au théâtre. De plus, le prix d'une place étant dès le début bien inférieur à celui du théâtre, le cinéma est dès cette époque beaucoup plus populaire.

Tout au long du XX^e siècle, l'industrie du cinéma connaîtra un immense développement. Sa rapide pénétration dans tous les pays du globe consacrera l'importance d'un phénomène qui est, c'est l'évidence, bien plus qu'un simple divertissement.

Certes, les polémiques ne manquent pas, opposant notamment ceux qui y voient un art (le septième) véritable et ceux qui le tiennent pour un simple produit du show business, mais nul ne peut contester la place déterminante qu'occupe le cinéma dans notre monde contemporain. En ce début du XXI^e siècle, le cinéma apparaît un secteur incontournable pour au moins deux raisons : son poids économique et sa place culturelle.

Le cinéma, c'est d'abord un secteur qui pèse économiquement dans nos sociétés occidentales. La chaîne de valeur du cinéma commence avec la production, et se poursuit évidemment par son passage en salle, le cinéma irrigue aussi, directement ou indirectement, le marché de l'audiovisuel tout entier et celui de la publicité. En conditionnant le succès des chaînes « Premium », en faisant vivre le secteur des industries techniques, en constituant un précieux support pour la promotion publicitaire (via le placement de produit, mais aussi de façon plus générale en permettant d'attirer de l'audience ensuite « monétisée »), le film innove véritablement notre système marchand.

Mais c'est sans doute son rôle culturel qui rend le cinéma si fascinant. La culture, tout d'abord, ne saurait plus être pensée sans lui. Aujourd'hui plus que jamais, le cinéma alimente nos rêves ; plus que jamais, il conditionne nos conversations et modèle nos représentations. La culture contemporaine se produit sur des terrains nouveaux, à un rythme nouveau. Les loisirs, les modes de récréation (qui sont autant de re-créations) sont des facettes essentielles du dynamisme culturel, son nouveau mode d'existence sociale. En préparant la forme future que prendra notre civilisation, en modelant nos références communes, le cinéma, au même titre que la télévision, est un formidable créateur de liens. Ce lien est à la fois celui, horizontal, de la socialité et celui, vertical, du sacré : si la culture est bien « ce qui nous met en rapport avec ce qui nous dépasse », selon la phrase célèbre de Malraux, c'est aujourd'hui l'image qui est le médiateur privilégié de ce lien transcendant. Dans une civilisation occidentale qui n'est plus fondée sur un corpus de préceptes religieux obligatoires, chacun va librement chercher sa transcendance dans les histoires proposées dans les salles obscures. Les recherches sociologiques concernant ce que l'on appelle notre « postmodernité » attestent de ce déplacement du centre de gravité de la sacralité³.

Dans une société fondée sur l'individualisme, et souffrant de plus en plus de cet individualisme (dont on voit trop bien aujourd'hui qu'il est la source de nombreux maux : solitude, déracinement, violence), il est important que des lieux

³ Voir par exemple les travaux de Michel Maffesoli : *Le temps des tribus*, *L'ombre de Dionysos* (1985), *La part du diable* (2002), etc.

de partage continuent d'exister. Il en va de la cohésion de notre société et du bien-être de chacun. Un film, quel que soit son type, est toujours une histoire émouvante, une œuvre d'art qui raconte, montre et touche. Dans notre monde « désenchanté », selon l'expression fameuse de Max Weber, l'expérience esthétique du film intervient comme mode renouvelé d'expérience transcendante. Cet « être ensemble » qui caractérise notre société est aujourd'hui produit au creuset des studios et s'exprime dans la salle de cinéma.

Certes, les pratiques, les dispositifs techniques et les lieux de consommation du film connaissent actuellement une multiplication sans précédent. Mais cette effervescence du monde de l'image ne doit pas faire oublier que la salle reste le lieu par excellence de l'expérience cinématographique. Un film se découvre d'abord et avant tout dans une salle de cinéma. Cette dernière possède deux caractéristiques exclusives qui fondent cet avantage. La première est la taille de l'écran. Aussi beau que soit un *home cinéma*, l'écran d'une salle est toujours plus grand, et l'impression produite par l'image est ainsi plus forte et pénétrante. La seconde raison est que le cinéma en salle est aussi une expérience partagée. Le spectateur ne regarde pas seulement un film, il en partage l'expérience avec tous les autres spectateurs présents. La salle de cinéma est un lieu de partage culturel, un des derniers rites culturels collectifs (avec les concerts).

L'exploitant d'une salle de cinéma exerce en réalité une multitude de métiers et doit posséder des compétences très diversifiées. En plus de son travail d'animation et de programmation d'un lieu culturel, il doit aussi savoir en être l'architecte, apprendre à accueillir tous les publics, gérer les relations humaines, être le chef d'une véritable entreprise, dialoguer et négocier avec les élus locaux pour qui sa salle est souvent un atout indispensable de la collectivité et être l'expert de toutes les normes et règles qui s'appliquent aux établissements recevant du public.

On l'aura compris, si l'exploitant de salles de cinéma est, du point de vue économique, un commerçant comme un autre, la portée de son activité est bien plus grande : élément de l'aménagement culturel du territoire, il participe de notre politique de civilisation. A ce titre, les pouvoirs publics ne peuvent ignorer ses difficultés et le laisser sans assistance. Pour les exploitants, les défis à relever sont aujourd'hui nombreux : évolution des comportements de consommation de l'image, multiplication des médias et bouleversements technologiques pour ne citer que les plus menaçants. La chaîne de valeur du cinéma évolue ; les grands équilibres de ses composantes sont remis en cause.

Il appartient naturellement aux exploitants de savoir s'adapter, innover, être proactifs face à un métier dont les clés de succès et les lois fondamentales évoluent. Mais ce dynamisme risque fort de ne pas suffire s'il n'est pas accompagné d'une aide extérieure. Les contraintes nouvelles sont trop lourdes et les défis trop nombreux. Ce livre blanc présente un diagnostic objectif de la situation des exploitants de cinéma. Il veut souligner les efforts réalisés par la profession, mais aussi les injustices dont elle est la victime et qui font peser sur elle de nouvelles contraintes dont le poids pourrait s'avérer rédhibitoire pour la survie de leur activité. Des solutions sont enfin proposées afin de pérenniser des exploitations qui restent la clé de voûte du secteur du cinéma français.

PREMIÈRE PARTIE :

LES SITUATIONS CONTRASTÉES DES EXPLOITANTS DE SALLES DANS UN MARCHÉ DU CINÉMA DYNAMIQUE

1. LE DYNAMISME DU CINÉMA EN FRANCE

Nous l'avons rappelé en introduction, le cinéma s'est imposé rapidement à l'aube du XX^e siècle comme le loisir populaire par excellence. Avant de s'intéresser à l'état de nos salles de cinéma aujourd'hui, il n'est pas inintéressant de faire un retour en arrière pour se rappeler qu'elles ont déjà derrière elles une histoire mouvementée au cours de laquelle elles ont fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation.

Un loisir incontournable occupant une place privilégiée

Durant l'Entre-deux guerres, l'engouement pour le cinéma connaîtra des hauts et des bas. L'introduction du « parlant » à la fin des années vingt permet un certain rebond de la fréquentation : en 1933, le cinéma représente 60 % des recettes des spectacles à Paris contre un tiers dix ans plus tôt. Mais la Grande crise des années trente fera de nouveau refluer l'intérêt du public. De nombreuses salles ferment. Les exploitants cherchent à attirer le public en proposant deux films et des actualités. Petit à petit, la fréquentation remonte à mesure que la crise économique se résorbe. La guerre n'arrêtera pas ce mouvement, au contraire. Pendant l'Occupation et le régime de Vichy, on va en foule au cinéma et au théâtre, les salles accueillant du public ayant, pendant l'hiver, le grand avantage d'être chauffées ! En 1945, la France compte 357 millions de spectateurs. Chaque Français va voir en moyenne 10 films par an.

65 ans plus tard, où en est le cinéma ? Bien des indicateurs généraux incitent à l'optimisme, même si la situation, nous le verrons, est en réalité plus nuancée.

En 2009, la fréquentation des cinémas a atteint 200 millions, ce qui représente une hausse de 6% par rapport à l'année précédente. C'est aussi son niveau le plus élevé depuis 1982. De tels chiffres font de la France le pays d'Europe où la fréquentation est la plus élevée.

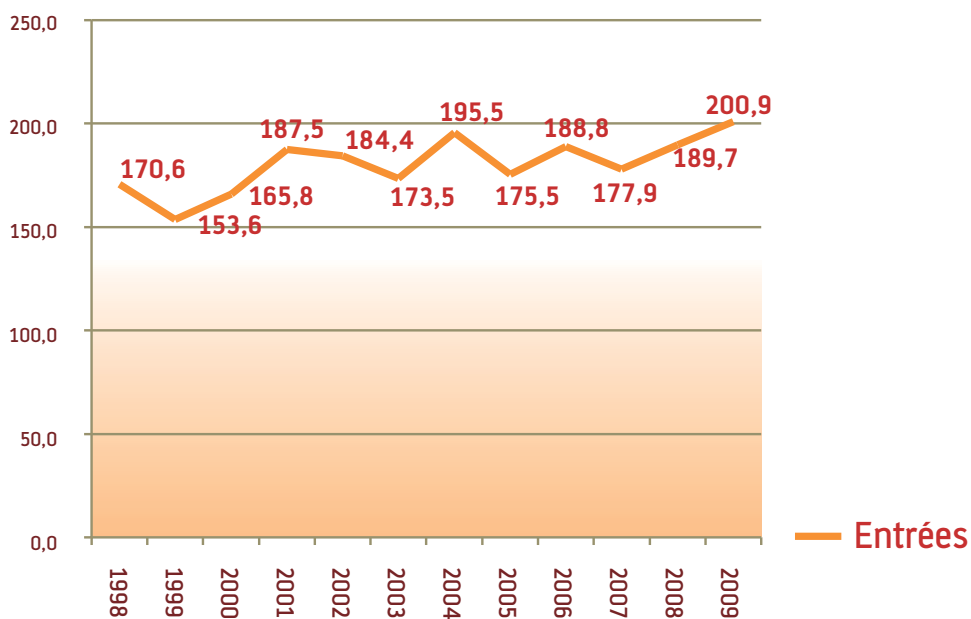


Figure 5 : Evolution de la fréquentation nationale depuis 1998 (en millions - source : CNC)

Le nombre de films à succès connaît en tendance une certaine augmentation. 96 films atteignent ou dépassent les 500 000 entrées, ce qui représente un record sur la décennie. Les films sont aussi plus nombreux à atteindre les catégories supérieures : plus de un, deux et trois millions d'entrées.

Films ayant réalisé :	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 *
Plus de trois millions d'entrées	9	12	12	11	9	7	10	8	10	11
Plus de deux millions d'entrées	16	27	19	16	21	17	18	13	14	21
Plus d'un million d'entrées	38	50	46	47	49	45	43	38	45	51
Plus de 500 000 entrées	73	77	79	82	93	86	95	71	95	96

* données provisoires.

Figure 6 : Nombre de films ayant atteint un certain seuil d'entrées (source : CNC)

Même si l'offre de loisirs à la maison s'est considérablement diversifiée (avec la multiplication des chaînes de télévision et Internet notamment), le cinéma conserve une place privilégiée parmi les loisirs des ménages. Les dépenses des ménages en cinéma progressent, entre 1999 et 2008, de 38,4%⁴

. Au-delà de la simple inflation, ce chiffre traduit une progression en termes réels des sommes allouées par les ménages au loisir cinématographique. La part du cinéma dans les dépenses en programmes audiovisuels progresse légèrement sur la même période, passant de 13,7 à 14,6%.

⁴ Nous ne disposons pas des chiffres pour l'année 2009 en ce qui concerne la ventilation des dépenses des ménages dans les loisirs.

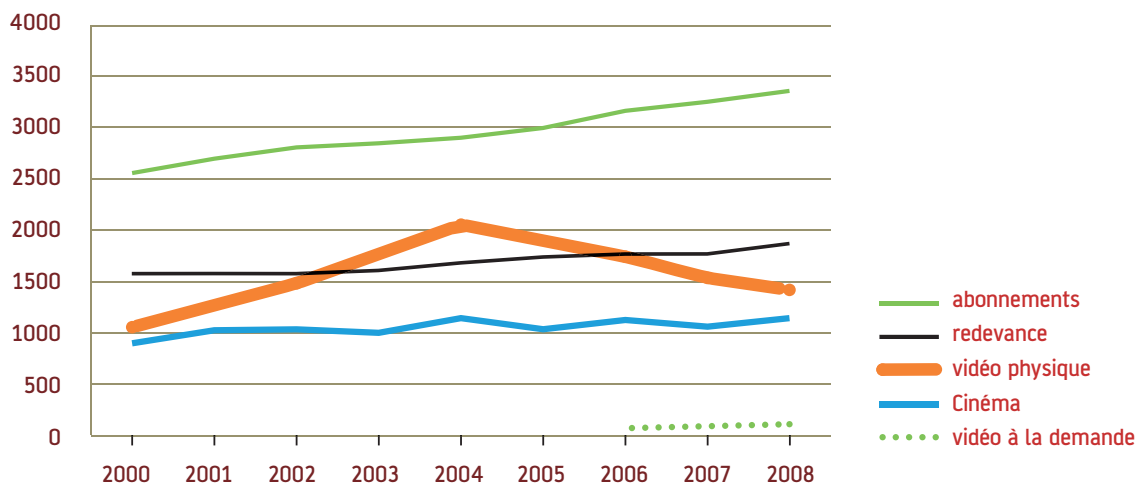


Figure 7 : Evolution des dépenses des ménages en programmes audiovisuels (M€ - source : LFI 2008, Canal+, GfK, NPA, SEVN, CNC)

En 2008, chaque foyer français dépensait en moyenne 301,30€ en programmes audiovisuels, dont 43,90€ en achats de place de cinéma.

Depuis une dizaine d'années, et bien que les dépenses d'abonnements (télévision payante) progressent plus vite (39,4% entre 1999 et 2008), il faut reconnaître que le cinéma ne connaît de chute ni en termes réels ni en termes relatifs. L'absence d'effritement de la place du cinéma dans les loisirs indique clairement que les offres alternatives de programmes audiovisuels ne sont pas, dans l'esprit du consommateur, des substituts à l'expérience en salle. Cette dernière garde un avantage concurrentiel substantiel que la consommation de films sur petit écran ne peut égaler.

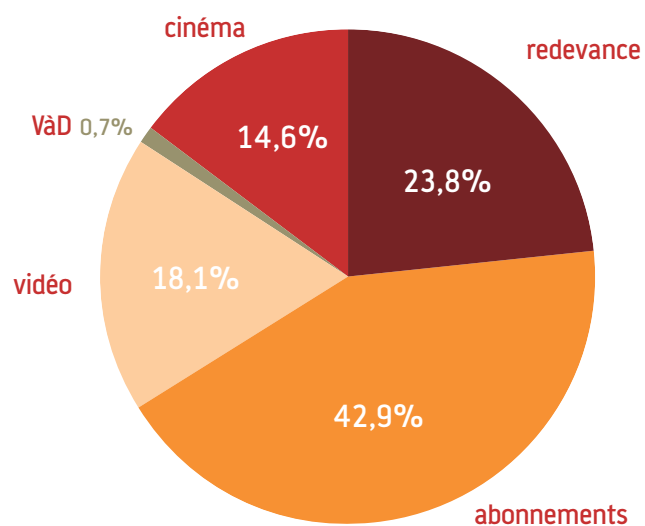


Figure 8 : Structures des dépenses des ménages en programmes audiovisuels en 2008 (source : LFI 2008, Canal+, GfK, NPA, SEVN, CNC)

Une hausse globale du nombre d'entrées peut avoir deux causes : les habitués vont plus souvent au cinéma (effet fidélité), et/ou le marché des consommateurs s'élargit (effet conversion). En l'occurrence, les deux effets sont présents. L'augmentation du nombre total d'entrées n'est pas seulement due à une fréquence plus élevée des achats de places de cinéma par une même population : le taux de pénétration du cinéma progresse également. Les Français sont de plus en plus nombreux à aller au cinéma : en 2009, 36,23 millions d'individus de 6 ans et plus sont allés au cinéma au moins

une fois, soit quasiment les deux tiers de la population totale. La population cinématographique a progressé en dix ans de 15%.

La structure du public, bien que présentant certaines caractéristiques propres au cinéma depuis toujours, est tout de même de plus en plus diversifiée.

Les hommes, c'est une tendance observée depuis longtemps, vont en moyenne plus au cinéma que les femmes (5,4 entrées en moyenne par homme, contre 5 pour les femmes).

En termes d'activité professionnelle, s'il est vrai que le cinéma attire de façon plus prononcée les CSP+ (75% d'entre eux y sont allés au moins fois en 2008), cette différence a tendance à s'estomper quelque peu : en 2008, les pratiques cinématographiques progressent également parmi les CSP- (55,9% de ces derniers fréquentent les salles).

	poids dans la population (%)	pénétration (%)	structure du public (%)	structure des entrées (%)	nombre moyen d'entrées
CSP+	21,4	75,0	25,2	26,3	5,4
chefs d'entreprises, cadres...	7,6	80,2	9,6	10,7	5,8
professions intermédiaires	11,2	73,0	12,8	13,2	5,4
CSP-	27,3	55,9	24,0	19,6	4,3
agriculteurs	1,0	45,9	0,7	n.s.	n.s.
employés	14,7	60,7	14,0	12,4	4,6
ouvriers	11,6	50,7	9,2	6,9	3,9
inactifs	51,3	63,0	50,8	54,1	5,6
retraités	20,5	47,7	15,4	16,1	5,5
élèves, étudiants	22,2	84,9	29,5	32,7	5,8
ensemble	100,0	63,7	100,0	100,0	5,2

Figure 9 : Fréquentation selon la profession en 2009 (source : CNC, Médiamétrie enquête 75 000 cinéma)

En termes d'âge, même si des différences existent entre les tranches (les moins de 14 ans vont nettement moins au cinéma que les autres), il est notable que les fréquentations sont assez bien réparties. Les deux tranches les plus jeunes exclues, aucune tranche d'âge n'affiche un nombre moyen d'entrées inférieur à 4,5. La tranche des 35-49 ans progresse même en 2009 : le taux de pénétration du cinéma atteint 63,2% contre 57,4% deux ans plus tôt.

Réputé loisir citadin, le cinéma continue en 2009 de connaître une forte pénétration dans les milieux plus ruraux. Aucun territoire ne connaît un taux de pénétration inférieur à 58%, certaines catégories connaissant même des taux élevés se rapprochant du maximum traditionnellement enregistré dans la région parisienne (70,6% en 2009) : 63,1% pour les agglomérations entre 500 000 et 1 000 000 habitants ; 65,1% pour les agglomérations de plus de 1 000 000 habitants.

En somme, le cinéma s'affirme plus que jamais comme un média populaire, touchant l'ensemble de la population française, au-delà des clivages si courants de l'âge, de la profession et du lieu géographique. Cette dernière dimension, surtout, doit être soulignée : **le cinéma pénètre au plus profond des territoires**. La richesse exceptionnelle du réseau de salles implantées en France, sur lequel nous reviendrons plus loin, est un élément essentiel de l'aménagement du territoire qui doit être préservé.

La relative bonne santé de la production française

Si le secteur du cinéma français, côté demande, affiche un beau dynamisme, c'est aussi le cas de l'offre. L'hégémonie du film américain semble relativement contenue. La hausse de la fréquentation profite aussi aux films français. Même si en 2009 la fréquentation des films français diminue de 13,5% pour atteindre 74,46 millions d'entrées, **ce résultat est cependant supérieur à la moyenne des dix dernières années** (69,85 millions). La part de marché des films français est estimée à 37,1% en 2009, contre 45,3% en 2008. En dix ans, l'exposition des films français a fortement progressé (+ 128 %) alors que celle des films américains n'a progressé que de 42 %. Ainsi, en 2009, la part d'exposition des films français s'élevait à 43,4 % contre 25,2 % dix ans auparavant. Ces chiffres démontrent donc bien que les salles de cinéma ont développé et favorisé l'exposition des films français au-delà de leur niveau de fréquentation. Les films américains continuent d'occuper une place de leaders incontestés. Ils cumulent 100,02 millions d'entrées en 2009, soit une progression de 21,8% par rapport à 2008 et le meilleur niveau depuis 2000 (103,28 millions). Ce résultat est significativement supérieur à la moyenne observée sur les dix dernières années (89,94 millions). La part de marché du cinéma américain progresse sur la période récente (elle est estimée à 49,8% en 2009, contre 43,2% en 2008), mais connaît un effritement constant depuis une dizaine d'années.

(%)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Films français	28,5	41,2	34,9	34,9	38,4	36,6	44,6	36,5	45,3	37,1
Films américains	62,3	46,4	49,9	52,2	47,8	45,8	44,2	49,0	43,2	49,8
Autres films	9,2	12,4	15,2	13,0	13,8	17,6	11,2	14,5	11,5	13,1

* données provisoires.

Figure 10 : Part de marché par nationalité des films (en % - source : CNC)

Au-delà des inévitables variations d'une année à l'autre, la relative bonne tenue de notre industrie nationale est poussée par une production qui se maintient à un niveau élevé. 230 films ont été agréés en 2009, ce qui reste un nombre élevé, bien que n'égalant pas les 240 de 2005 et 2008, pics de la décennie.

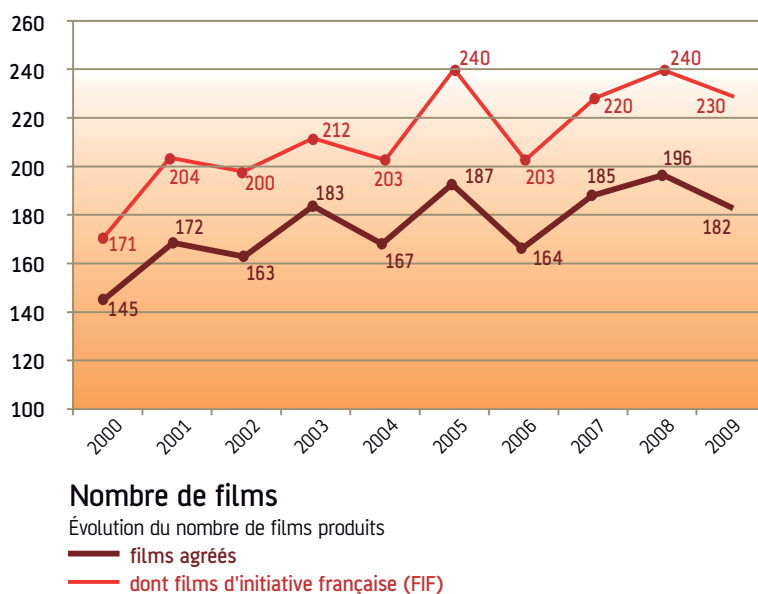


Figure 11 : Evolution 2000-2009 de la production cinématographique française (en nombre de films - source : CNC)

Cette production est en très large majorité (182 films sur 240) financée intégralement ou majoritairement par des partenaires français.

On peut certainement voir dans ce dynamisme le succès des dispositifs d'aide et d'accompagnement à la production, succès d'autant plus mérité que l'accueil du public français aux productions nationales est important.

Le succès exceptionnel en 2008 du film *Bienvenue chez les Ch'tis* (plus grand succès français depuis *La grande Vadrouille* avec 20,36 millions d'entrées) ne doit pas faire oublier d'autres beaux succès tels qu'*Astérix aux Jeux Olympiques*, *Disco*, *Enfin veuve*, *Paris*, *Entre les murs*, etc. En 2008, 17 films français avaient atteint (et dépassé dans bien des cas) la barre du million d'entrées (soit 5 de plus que l'année précédente). Ils sont 18 en 2009 à dépasser le million. Le tableau suivant présente la liste des 20 premiers films en termes de fréquentation entre janvier 2008 et décembre 2009. On pourra observer que les films d'initiative française (5 sur les 20) y occupent de bonnes places, signe de la vitalité de notre production nationale.

	Titre	nationalité¹	sortie	Entrées (millions)
1	Bienvenue chez les Ch'tis	FR	27/02/08	20,39
2	L'Âge de glace 3	US	03/07/09	7,74
3	Astérix aux Jeux Olympiques	FR/DE/ES/IT	30/01/08	6,81
4	Avatar	US	16/12/09	6,20
5	Harry Potter et le Prince de sang-mêlé	GB	15/07/09	6,03
6	Le Petit Nicolas	FR/BE	30/09/09	5,50
7	Madagascar 2	US	03/12/08	5,27
8	2012	US	11/11/09	4,54
9	Là-haut	US	29/07/09	4,38
10	Indiana Jones et le royaume du crâne de cristal	US	21/05/08	4,21
11	Twilight –Chapitre 2 : Tentation	US	18/11/09	4,09
12	Quantum of Solace	GB	31/10/08	3,71
13	LOL (Laughing Out Loud)	FR	04/02/09	3,83
14	Arthur et la vengeance de Maltazard	FR	02/12/09	3,50
15	Gran Torino	US	25/02/09	3,44
16	Kung-Fu Panda	US	09/07/08	3,27
17	Wall-E	US	30/07/08	3,19
18	Hancock	US	09/07/08	3,07
19	Le Monde de Narnia – chapitre 2	US	25/06/08	3,04
20	The Dark Knight – Le Chevalier noir	US	13/08/08	3,00

¹BE : Belgique / DE : Allemagne / ES : Espagne / FR : France / GB : Royaume-Uni / IT : Italie / US : Etats-Unis ²Données provisoires.

Figure 12 : Les 20 premiers films en termes de fréquentation entre janvier 2008 et décembre 2009 (source : CNC)

La hausse de la fréquentation de 2008 a cependant beaucoup tenu à l'effet de l'engouement exceptionnel pour le film de Dany Boon. Il cache en réalité une certaine stagnation des entrées réalisées par les films français. Les 73,99 millions de 2009 sont non seulement inférieurs aux 86,14 millions de 2008, année exceptionnelle, mais sont aussi bien en deçà de 2006 (84,26 millions). Les années 2004 et 2007, quant à elles, ont été particulièrement mauvaises. Difficile dans

ces conditions de conclure à une vraie progression. Le cinéma français reste en réalité fragile, tributaire du succès toujours imprévisible de quelques blockbusters.

En 2009, le nombre de films français ayant dépassé les 500 000 entrées est à peine moins élevé qu'en 2008, et supérieur dans toutes les autres tranches supérieures de la fréquentation.

Films français ayant réalisé :	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Plus de trois millions d'entrées	3	5	3	3	4	1	7	2	2	4
Plus de deux millions d'entrées	3	10	4	3	7	4	9	3	5	6
Plus d'un million d'entrées	8	20	15	19	16	16	18	11	17	18
Plus de 500 000 entrées	16	30	28	32	34	37	39	28	39	38

* données provisoires

Figure 13 : Nombre de films français ayant atteint un certain seuil d'entrées (source : CNC)

Même si les films grand public de fiction représentent évidemment la majorité des entrées, les films classés Art et Essai ne semblent pas reculer. Leur fréquentation augmente de 37,7% en 2009 et leur part de marché s'approche de la barre symbolique des 30% (27,6% en 2009 contre 21,2% en 2008). Sans retrouver les niveaux d'entrées record de 2005 (plus de 60 millions), **les films d'Art et Essai conservent une place significative dans le paysage cinématographique français.**

	films recommandés Art & Essai		films non recommandés		total	
	millions	%	millions	%	millions	%
2000	48,28	29,1	117,48	70,9	165,76	100,0
2001	51,02	27,2	136,43	72,8	187,45	100,0
2002	46,75	25,4	137,66	74,6	184,41	100,0
2003	43,41	25,0	130,05	75,0	173,46	100,0
2004	47,27	24,2	148,43	75,8	195,69	100,0
2005	60,57	34,5	114,95	65,5	175,52	100,0
2006	48,21	25,5	140,56	74,5	188,77	100,0
2007	33,93	19,0	144,24	81,0	178,17	100,0
2008	40,38	21,2	149,70	78,8	190,08	100,0
2009	55,50	27,6	145,43	72,4	200,93	100,0

Tableau 1 : Entrées selon les recommandations des films (source : CNC)

Cette vitalité du segment des films les plus « exigeants » et les moins formatés est une particularité française étroitement liée à une autre exception qui nous est propre : le nombre de salles et la profondeur de leur pénétration sur le territoire. Voyons plus précisément en quoi consiste le métier d'exploitant et comment il se structure.

2. L'EXPLOITANT : UNE SITUATION GLOBALEMENT POSITIVE QUI CACHE D'IMPORTANTES DISPARITÉS

La chaîne de valeur du cinéma comprend, en amont, des activités telles que l'écriture, la production, la prestation de services ou la distribution, et en aval l'ensemble des moyens de diffusion du film. Ces derniers ne sont pas interchangeables. Ils correspondent à des modes de visionnage du film tout à fait différents. **La projection en salle reste la vocation première et la raison d'être du film.** Par la suite, le spectateur pourra profiter de l'œuvre sur petit écran, grâce à un support vidéo, à un abonnement ou bien en VàD, **mais il s'agit là d'un mode secondaire de découverte du film qui ne doit pas se substituer à la projection en salle.** Cette projection est assurée par un exploitant, autrement dit elle a lieu dans un cinéma (ainsi nommé par une métonymie populaire aujourd'hui rentrée dans le langage courant). Métier de « montreur d'images » et de « vendeur de rêves » quelque peu mythique dans l'imaginaire collectif (pensez au beau film avec Philippe Noiret *Cinéma Paradiso*), sa gestion au quotidien n'en comporte pas moins certaines contraintes tout à fait particulières.

Structure de l'offre de salle en France : un réseau d'une exceptionnelle richesse

L'importance et la diffusion en profondeur des établissements sur tout le territoire contribue véritablement à l'exception culturelle française. 5 470 salles étaient actives en France en 2009, soit 66 de plus qu'en 2008. Ce solde résulte de la fermeture, provisoire ou définitive, de 99 écrans et de l'ouverture ou réouverture de 145 écrans.

	écrans actifs	fauteuils	établissements
2000	5142	1 056 514	2172
2001	5221	1 065 059	2166
2002	5261	1 072 948	2151
2003	5299	1 075 984	2136
2004	5293	1 065 818	2108
2005	5308	1 065 767	2084
2006	5300	1 060 074	2070
2007	5332	1 059 345	2057
2008	5424	1 070 926	2081
2009	5470	1 077 507	2066

*Données provisoires

Tableau 2 : Nombre d'établissements, d'écrans actifs et de fauteuils en 2008 (source : CNC)

La France peut s'enorgueillir de posséder aujourd'hui, en valeur absolue, le premier parc de salles en Europe et le troisième du monde (derrière les Etats-Unis et l'Inde).

Si les chiffres globaux de l'activité sont encourageants, il existe en revanche une différence très nette de situation entre les exploitations.

Le solde globalement positif des ouvertures cache en fait une évolution des exploitations les plus grandes. Tout comme en 2007 et en 2008, c'est en effet l'expansion du parc de multiplexes explique principalement les ouvertures de salles : 72,4 % des nouveaux écrans sont situés dans ce type d'établissements en 2009 (51,0 % des nouveaux écrans de 2008 et 55,4 % des nouveaux écrans de 2007). Ce sont en priorité des petits cinémas qui ferment, et des grands qui s'ouvrent : le nombre total d'établissements baisse de 4,8% entre 2000 et 2009, alors que le nombre d'écrans

total augmente sur la même période de 6,3%. Le nombre moyen d'écrans par établissement passe ainsi de 2,3 à 2,6.

Si le recul des petits établissements est une tendance ancienne, le fait que ce recul touche aussi les établissements moyens est nouveau. En 2009, les multiplexes, qui ne représentent que 8,4% des établissements, 35,5% des écrans actifs et 37% des fauteuils, représentent à eux seuls 57% des entrées. Cette tendance s'accroît depuis 11 ans (en 1999, les multiplexes ne totalisent que 28,4% des entrées). Notons que la moitié des multiplexes n'appartiennent pas à des circuits, la tendance actuelle ne doit donc pas être prise comme signe d'une hégémonie grandissante des grandes exploitations.

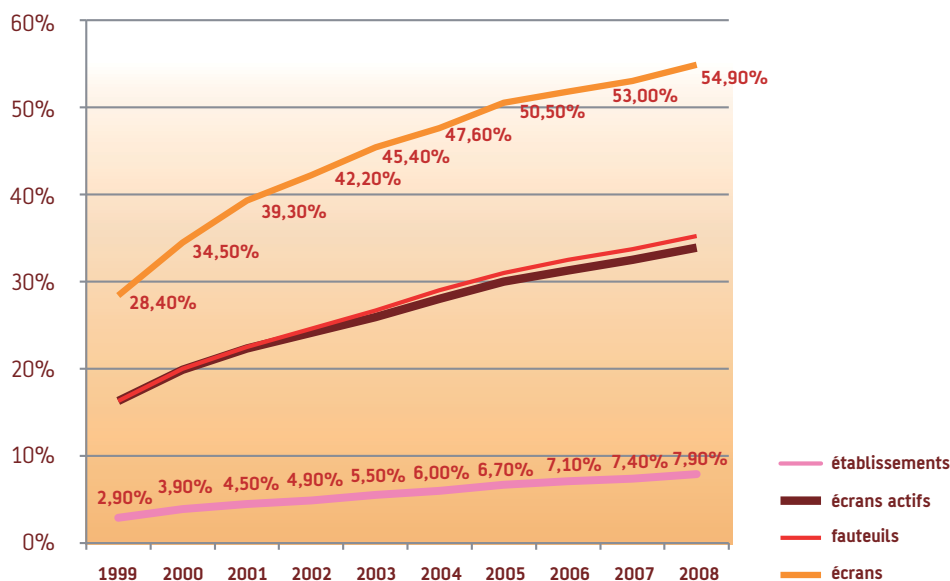


Figure 14 : Evolution du poids des multiplexes dans l'exploitation (en % - source : CNC)

La différence de situation entre petits et grands établissements se retrouve également dans la répartition des entrées. Si, au global, la fréquentation progresse de 5,7 % entre 2008 et 2009, cette évolution n'est pas homogène dans toutes les catégories d'exploitation. Les petits cinémas profitent moins de la hausse de la fréquentation que les établissements moyens, qui eux-mêmes en profitent moins que les grands. Ainsi, les entrées augmentent de 7,9% dans la grande exploitation tandis qu'elles progressent de 3,3% dans la moyenne exploitation. La fréquentation des établissements de la petite exploitation connaît une croissance quasi nulle de 0,4 %.

	Évolution 2009/2008 (%)*
Établissements de la petite exploitation	+0,4
Établissements de la moyenne exploitation	+3,3
Établissements de la grande exploitation	+7,9

* données provisoires

Tableau 3 : Evolution de la fréquentation selon la catégorie d'exploitation (source : CNC)

Il existe de même une différence de situation selon la zone géographique. En 2009, la fréquentation évolue plus favorablement dans les grandes agglomérations que dans les petites villes. Les entrées en salles affichent une hausse de 8,0% dans les unités urbaines de plus de 100 000 habitants (hors Ile-de-France) et de 5,0% dans les unités urbaines de 20 000 à 100 000 habitants. Dans les villes et agglomérations plus petites, la fréquentation recule de 2,4 % entre 2008 et 2009 (hors Ile-de-France).

	Evolution 2009/2008 (%)*
Paris (intra-muros)	+4,9
Île-de-France hors Paris	+6,4
Total Île-de-France	+5,7
Unités urbaines de plus de 100 000 habitants (hors Île-de-France)	+8,0
Unités urbaines de 20 000 à 100 000 habitants (hors Île-de-France)	+5,0
Autres villes et unités urbaines (hors Île-de-France)	-2,4
Total province	+5,6

* données provisoires. Source : CNC

Figure 15 : Evolution de la fréquentation selon la zone géographique (source : CNC)

Un important effort de modernisation et de dynamisme commercial depuis 20 ans

Si, comme nous l'avons vu, le secteur du cinéma dans son ensemble et du cinéma français en particulier font preuve aujourd'hui d'un vrai dynamisme, c'est sans nul doute en grande partie grâce aux considérables efforts consentis par les exploitants. Il est en effet frappant de constater que l'évolution de la fréquentation est fortement corrélée avec celle du nombre de salles.

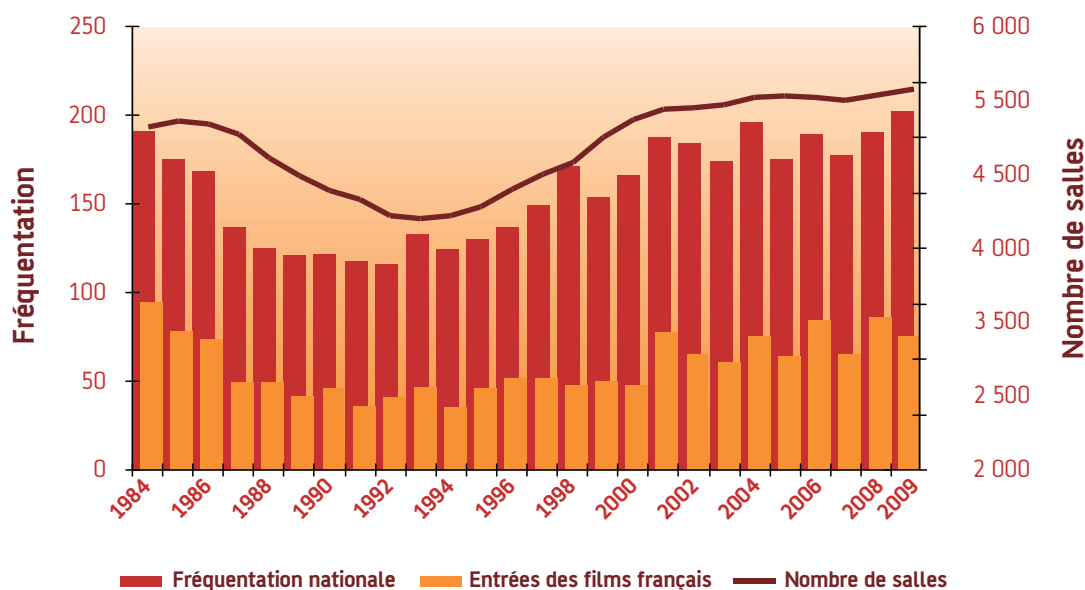


Figure 16 : Comparaison entre l'évolution du parc de salles, la fréquentation nationale et la fréquentation des films français (source : CNC, FNCF)

1992 correspond à un creux historique de fréquentation. Faible attractivité de l'offre de films et développement rapide de modes alternatifs de consommations audiovisuelles (télévision payante, support physique notamment) se conjuguèrent pour éloigner le public des salles.

Il fallait réagir ou périr. A partir de cette date, les exploitants déploient d'importants efforts d'investissements : en moins de 20 ans, ce sont plus de 2 milliards d'euros qui seront ainsi dépensés pour développer le parc de salles et le remettre au goût du jour.

Depuis 1993, les salles se sont considérablement modernisées, gagnant par exemple en confort de fauteuil et en qualité de son. Peu à peu, la traditionnelle ouvreuse circulant avec son panier en osier pour proposer des friandises est avantageusement remplacée par une offre plus diversifiée de restauration située dans un espace spécialement dédié. L'expérience du film en salle y devient plus festive et gagne ainsi en valeur aux yeux des spectateurs. Dans le même temps, plus de 1000 écrans supplémentaires ont été construits. Résultat : la fréquentation nationale de 2009 est au niveau de 1982. Cette croissance des entrées a profité en premier lieu aux films français dont les entrées ont doublé en près de 20 ans, contre une augmentation d'un tiers pour les films américains et 66% pour le nombre total d'entrées. Ce dynamisme de l'exploitation, qui a bénéficié à l'ensemble de la filière cinématographique, n'a pourtant pas toujours été considéré favorablement par l'ensemble de la profession. Longtemps, les multiplexes ont été considérés comme les « porte-avions du cinéma américain » sans que leur rôle fondamental dans le développement global de la fréquentation, au bénéfice de tous, n'ait été apprécié à sa juste valeur.

Au-delà de leur augmentation quantitative, les salles ont aussi su innover à plusieurs niveaux.

La diversité des tarifs et le développement des cartes de fidélité ont permis de discriminer de manière plus fine le public en fonction de sa propension à payer et de sa fidélité. Les exploitants ont ainsi pu attirer de nouveaux publics moins âgés et moins argentés.

Les salles ont également fait preuve depuis plusieurs années d'un remarquable dynamisme commercial. Outre d'importantes campagnes de communications (« le cinéma a un espace naturel : les cinémas », « Au cinéma, la star c'est vous »), la FNCF a développé trois opérations de promotion nationale qui rythment le calendrier cinématographique de l'année : Le Printemps du Cinéma au mois de mars, La Fête du Cinéma à la fin juin et La Rentrée du Cinéma en septembre.

Créée à l'initiative des professionnels et des pouvoirs publics, **La Fête du Cinéma** réunit chaque année 3 à 4 millions de spectateurs. Son principe a évolué au fil des années. De 1985 à 1992 : La Fête du Cinéma ne durait qu'une seule journée. Son principe était le suivant : pour l'achat d'une place au plein tarif, un carnet-passeport était remis au spectateur qui lui donnait droit à voir tous les films suivants au tarif de 1 franc par séance pendant la journée de la manifestation. Depuis 1993 : l'opération s'étend sur trois jours afin d'améliorer les conditions d'accueil du public. Son principe est le suivant : pour l'achat d'une place au plein tarif, un carnet-passeport est remis au spectateur qui lui donne droit à voir tous les films suivants au tarif de 2€ par séance pendant les trois jours de l'événement. A partir de 2009, l'opération s'étend sur 7 jours et commence, pour la première fois, un samedi. Elle dure deux fois plus longtemps et est située à cheval sur deux semaines cinématographiques. Le carnet-passeport est remplacé par la nouvelle Carte Fête du Cinéma qui donne accès au tarif exceptionnel de 3€ la séance après l'achat de la première place au tarif habituel.

Lancé en 2000, **Le Printemps du Cinéma** est la seconde opération de promotion nationale organisée par la FNCF. Son principe est également très simple : durant trois jours, à la mi mars, tous les spectateurs bénéficient d'un tarif exceptionnel de 3,50 euros à toutes les séances. Avec 2,8 millions d'entrées en 2009, la manifestation enregistre son deuxième meilleur résultat depuis sa création.

En 2004, la Fédération a initié une troisième opération afin de relancer la fréquentation au mois de septembre : **La Rentrée du Cinéma**. En 2009, cette opération s'est déroulée sur 4 jours (dimanche 13, lundi 14, mardi 15 et mercredi 16 septembre 2009) avec un principe tarifaire très lisible : 4€ la séance pendant 4 jours. En 2010, cette opération évolue pour être ciblée sur les moins de 27 ans et est baptisée *1max2ciné*.

Les efforts importants consentis par les exploitants ont permis de maintenir et développer le haut niveau de fréquentation que nous connaissons aujourd'hui. Les salles de cinéma se sont affirmées comme des lieux culturels modernes dont le dynamisme a permis le retour de plusieurs dizaines de millions de spectateurs vers les films en salles (en 15 ans, la fréquentation a progressé de plus de 50%).

Pour mieux comprendre ce métier, il nous faut à présent chercher à mettre en évidence son modèle économique et de quelle façon celui-ci organise les dépendances mutuelles entre acteurs de la filière.

3. LE MODÈLE ÉCONOMIQUE PARTICULIER DES EXPLOITANTS DE SALLES

Les exploitants de salle développent leur activité dans un contexte économique particulier. Ils sont intégrés dans une filière toute entière organisée autour d'un produit, le film, dont ils ne sont qu'un diffuseur final parmi d'autres. La salle de cinéma est étroitement dépendante des acteurs situés en amont (producteurs, distributeurs) et en aval (diffuseurs TV et supports physiques). Il est nécessaire de comprendre la nature et les conditions de fonctionnement des rapports entre acteurs de la chaîne de valeur du film afin de mieux comprendre dans quelle mesure la position actuelle des exploitants de salles – et en particulier des plus petits d'entre eux –, est difficile.

Un métier de coûts fixes et de revenus variables

L'exploitation d'un cinéma est comparable, du point de vue économique, aux métiers du transport (train, avion) ou du divertissement (théâtre évidemment). Les mêmes caractéristiques fondamentales se retrouvent, et sont à l'origine des mêmes problématiques particulières de gestion.

Première caractéristique : le service proposé est non stockable. Impossible de mettre en réserve un « produit » qui consiste en la projection, à un moment donné, d'un film dans une salle obscure. C'est le cas également d'un voyage en avion ou d'une représentation théâtrale.

Deuxième caractéristique découlant de la précédente : l'exploitation est une industrie de coûts fixes. Ce sont les coûts fixes de personnel, d'équipement et de loyer qui forment la majeure partie des dépenses. Corollaire de ce poids des coûts fixes : la quasi-absence des coûts variables. En effet, si l'on fait abstraction du taux de location (sur lequel nous reviendrons), que l'on peut considérer comme la rémunération du droit de représentation et le coût d'acquisition de la période d'exclusivité du film, il faut bien réaliser que le coût d'un spectateur supplémentaire est quasiment nul. Que la salle compte un spectateur ou qu'elle soit pleine, l'exploitant déboursa exactement la même somme (il devra payer le loyer, le chauffage, la climatisation, l'informatique, le transport des bobines et les frais fixes de personnel par exemple).

Face à ce coût marginal nul, la recette marginale, elle, est constante. On peut même considérer qu'elle est légèrement croissante avec le nombre d'entrées, puisque plus le film est projeté longtemps, plus le taux de location diminue⁵.

La physionomie économique du métier d'exploitants est schématisée dans la figure suivante. La courbe de coût moyen, en rouge, est une fonction décroissante du nombre d'entrée (elle-même dépendante de la durée d'exploitation). Plus le nombre de spectateurs ayant payé leurs places est élevé, plus le coût total d'exploitation de la salle est « amorti » (le coût moyen est égal au coût total divisé par le nombre d'entrées).

Le point mort d'une exploitation est atteint lorsque la recette marginale dépasse le coût moyen, autrement dit lorsque la recette engendrée par une entrée supplémentaire est supérieure au coût moyen de cette entrée. Avant d'atteindre ce point mort, qui correspond très concrètement pour chaque exploitant à un nombre d'entrées déterminé, l'exploitation est en situation de déficit. Il est ainsi fondamental d'atteindre ce nombre d'entrées, voire de le dépasser si l'on veut dégager des capacités d'autofinancement.

⁵ Cf. étude CNC « Encaissement moyen des distributeurs sur une entrée en salle de cinéma (1998-2007) », Avril 2009, p.1

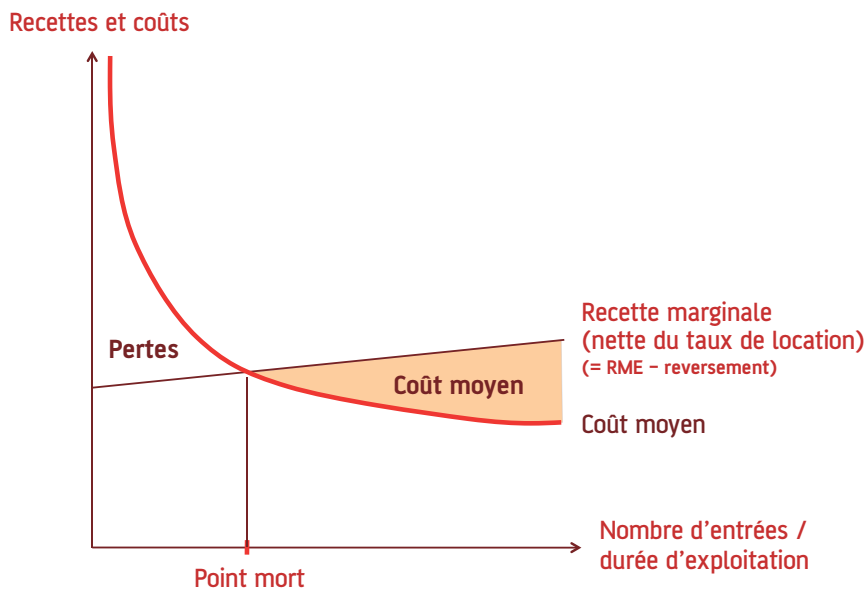


Figure 17 : Représentation schématique de l'évolution de la rentabilité d'un établissement selon les entrées

Cette figure fait clairement apparaître l'élément fondamental de la rentabilité pour un exploitant : le nombre d'entrées totales. Pour le maximiser, il doit essentiellement s'efforcer de maintenir le meilleur taux de remplissage possible.

En 2009, ce dernier est en moyenne égal à 15%. Ce taux est évidemment bas par rapport à celui des trains (75% pour le TGV en moyenne) ou des avions (77,7% en 2010 pour Air France), mais la comparaison ne rend pas compte du type particulier de contrainte qui pèse sur la salle. Cette dernière doit être calibrée pour contenir les pics de fréquentation, qui sont par définition exceptionnels ; il est ainsi normal qu'une salle ne soit pas pleine à chaque séance. De plus, les consommateurs de cinéma ne sont pas prêts, comme pour le train ou l'avion, à se plier beaucoup aux horaires particuliers proposés. Il souhaitera « consommer » le film en salle dans une fourchette de temps très réduite (de l'ordre d'une heure probablement), sous peine de lui substituer une autre séance convenant mieux dans un autre établissement ou tout simplement une non-consommation. L'exploitant doit donc proposer un nombre suffisant de séances afin de correspondre à la volonté d'un nombre maximum de spectateurs. Ce raisonnement, toutefois, s'applique sans doute plus aux grandes villes qu'aux petites agglomérations où l'offre de cinéma est souvent unique ; les spectateurs ont alors l'habitude de s'adapter aux horaires spécifiques de l'établissement.

La source très largement majoritaire de revenus pour l'exploitant est la recette constituée par la somme des billets payés par les spectateurs. Il est peut-être utile de le rappeler, le prix de la place de cinéma en France est fixé librement par chaque établissement. Cependant, l'expérience des exploitants est que l'élasticité-prix du nombre d'entrées est forte (une hausse du prix provoque une baisse plus que proportionnelle de la fréquentation), c'est pourquoi il est nécessaire pour les établissements de fixer le prix du ticket au plus juste en fonction du taux de remplissage espéré. Il s'agit d'un arbitrage délicat entre effet volume (la hausse du nombre d'entrées consécutive à la baisse du prix) et effet prix (la perte liée à la baisse du prix du billet) : tant que le premier est supérieur au second, on a intérêt à baisser le prix. L'existence d'une concurrence pour un grand nombre d'exploitants (et donc d'une possibilité de substitution plus aisée pour le spectateur) renforce encore la complexité de l'équation tarifaire. Elle est finalement résolue grâce à l'expérience particulière acquise au fil des années par les gérants d'établissement.

En 2009, chaque entrée payante a généré en moyenne une recette guichet de 6,14€, chiffre en augmentation de 2,2% par rapport à 2008. Cette hausse du prix est principalement provoquée par les entrées en 3D, dont le surcoût fait mécaniquement augmenter le prix moyen.

En pratique, le prix d'entrée dans les salles varie beaucoup selon la taille de l'établissement, et ce de façon assez stable. En 2008, alors que la recette moyenne par entrée (RME) moyenne est de 6,01€ au global, elle s'établit à 5,10€ pour les cinémas de 1 à 3 écrans, 6,09€ pour les cinémas de 4 à 7 écrans et à 6,32€ pour les cinémas de 8 écrans et plus. De semblables différences étaient observables les années précédentes.

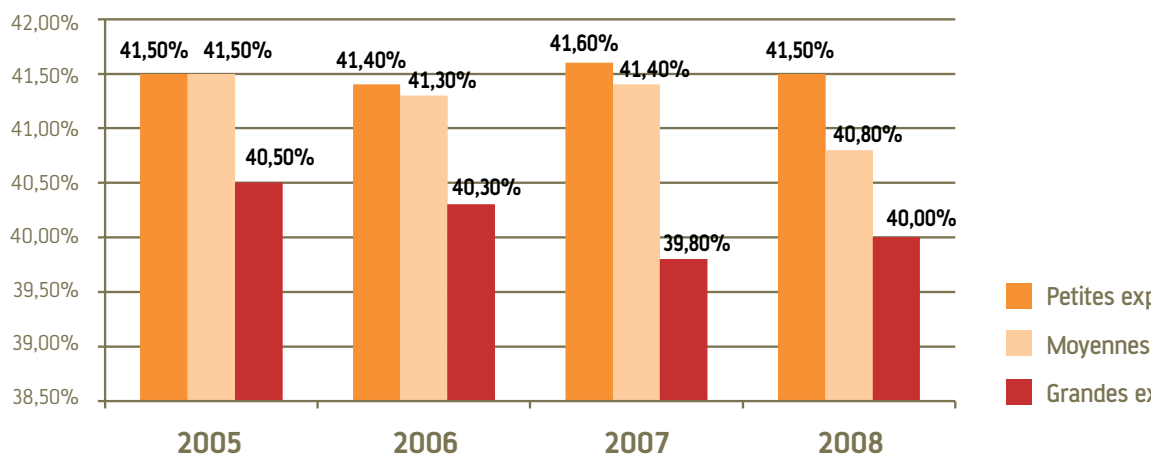


Figure 18 : Recette moyenne par entrée selon la taille des établissements (en € - source : CNC)

Au-delà des principaux coûts fixes (loyer, personnel, charges diverses afférentes au local et à la sécurité), les exploitants doivent tenir compte de nombreux prélèvements s'appliquant sur leurs recettes.

A titre d'exemple, prenons le cas imaginaire d'un billet vendu au public 7€. Une fois ôtée la TVA (5,5%, le taux normal pour les produits culturels), 10,72% de taxe spéciale additionnelle (TSA) est prélevé. Cette taxe alimente le compte de soutien qui sert ensuite au financement de la filière (nous y reviendrons). Restent à ce stade 5,86€, qui constituent ce que l'on appelle la « base film ». Se déduisent ensuite les différents droits encaissés par la SACEM (musique de film, musique entracte, musique hall, et sécurité sociale auteurs), des cotisations CNC et des cotisations syndicales pour un montant de 0,05€. Le dernier prélèvement majeur avant l'impôt sur les sociétés est la part distributeur, en moyenne d'environ 42% du prix du billet (ou 50% de la base film), soit 2,93€. La part nette de l'exploitant s'élève finalement à 2,88€, soit 41%.

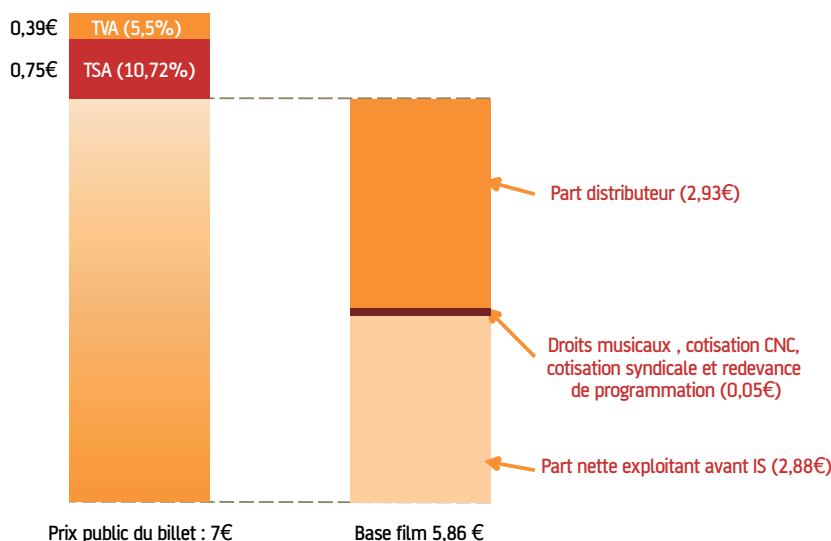


Figure 19 : Représentation de la décomposition type de la recette des exploitants (hypothèse d'un billet vendu 7€ - source : FNCF)

41% seulement du prix du billet vendu au public est donc réellement disponible pour l'exploitant, qui doit ensuite financer ses coûts de structure.

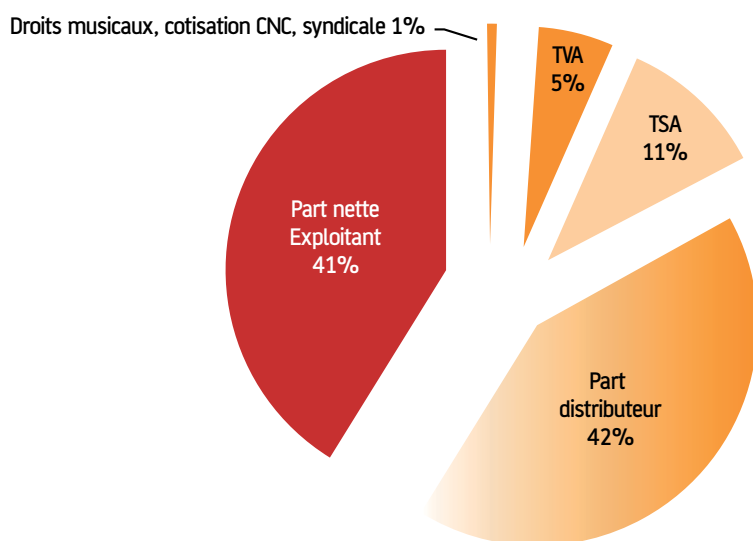


Figure 20 : Part des différents prélèvements dans le prix du billet vendu par l'exploitant (source : FNCF)

A la lumière des deux figures précédentes, on comprend que le distributeur occupe une place importante dans la détermination de l'équilibre économique de l'activité d'exploitation. Voyons de quelle manière se structurent leurs relations au sein de la filière du film.

Structure générale de la filière

La filière du film peut schématiquement être divisée en trois grands types d'acteurs. Le volet production est celui de la création et de la réalisation de l'œuvre cinématographique. Il mobilise une noria de métiers différents : écriture de scénario, conception de musique de films, prestation technique, etc.

Une fois le film réalisé, le distributeur intervient en tant que mandataire pour s'occuper du volet commercialisation de l'œuvre (définition de la communication, du nombre de copies et des lieux de présence du film, etc.).

Enfin, le volet diffusion concerne le moment crucial de rencontre entre un film et son public. Si les médias de cette rencontre sont divers (salles, DVD, VàD, TV), ils ne sont pas égaux pour autant. **Leur ordre est strictement organisé, dans le plus grand intérêt non seulement des acteurs de la diffusion, mais surtout des films eux-mêmes.** Chaque média correspond à un mode de rencontre différent. **Nous le répétons, le film est historiquement et par vocation une œuvre faite pour être découverte en salle.** C'est pour préserver ce moment irremplaçable de la découverte du film en salle qu'a été élaborée la chronologie des médias. **Même si un film n'est effectivement exploité que durant une partie limitée de sa durée d'exclusivité, la période de latence entre la diffusion en salle et la sortie sur support physique est essentielle** : elle permet de marquer clairement la limite entre les deux modes de diffusion, elle limite l'hémorragie des spectateurs vers l'achat alternatif de DVD et enfin elle permet de donner une seconde vie commerciale au film lors de son lancement sur les autres supports. **En somme, la chronologie des médias est l'outil indispensable de gestion de la rareté de l'œuvre.** Nous reviendrons plus longuement sur cette idée, sur sa réforme récente et sur ses implications pour la filière du cinéma.

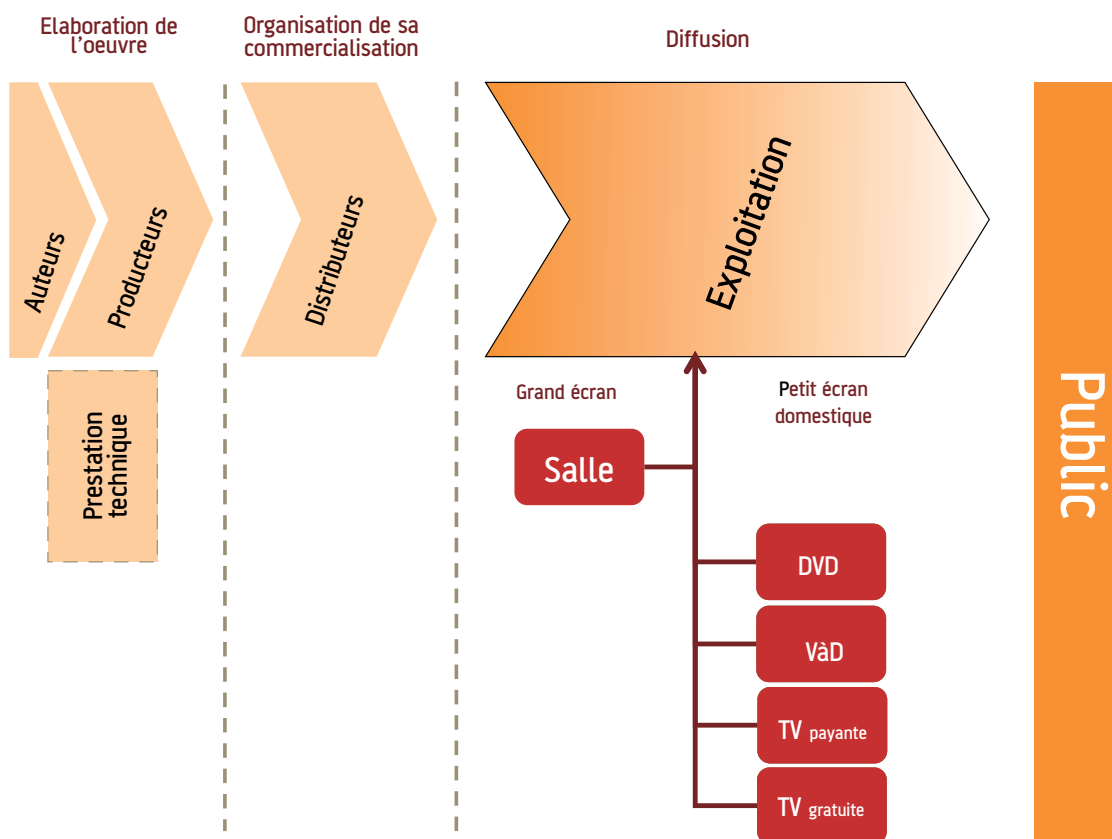


Figure 21 : Représentation schématique de la filière du cinéma

Pour l'exploitant, on le comprend, le distributeur est un acteur clé, puisque c'est son principal interlocuteur à l'amont de la chaîne de valeur.

L'activité de distribution est exercée par différents types de sociétés⁶ :

- Les sociétés de distribution étrangères telles que, par exemple, Warner Bros, Paramount ou 20th Century Fox filiales des studios américains, qui diffusent principalement des films étrangers et notamment les superproductions des Etats-Unis ;
- Les distributeurs affiliés à un circuit de salles : les groupes UGC, EuroPalaces, MK2 intègrent l'exploitation de salles ; les distributeurs affiliés à une chaîne de télévision : Studio Canal liée à Canal+ ou SND, liée à M6 ;
- Les distributeurs français indépendants généralistes (comme Europacorp, Wild Bunch) ou spécialisés dans l'Art et essai (par exemple Haut et court, Diaphana).

Le marché de la distribution est relativement concentré. En 2008, sur 98 distributeurs, les dix premiers ont réalisé 74,8% des encaissements et les cinq premiers 51,5%. Comme le montre la figure ci-dessous, une telle structure correspond à une concentration assez élevée.

⁶ Source : Perrot A. et Leclerc J.P., *Cinéma et concurrence*, rapport remis aux ministres de l'économie et de la culture, mars 2008.

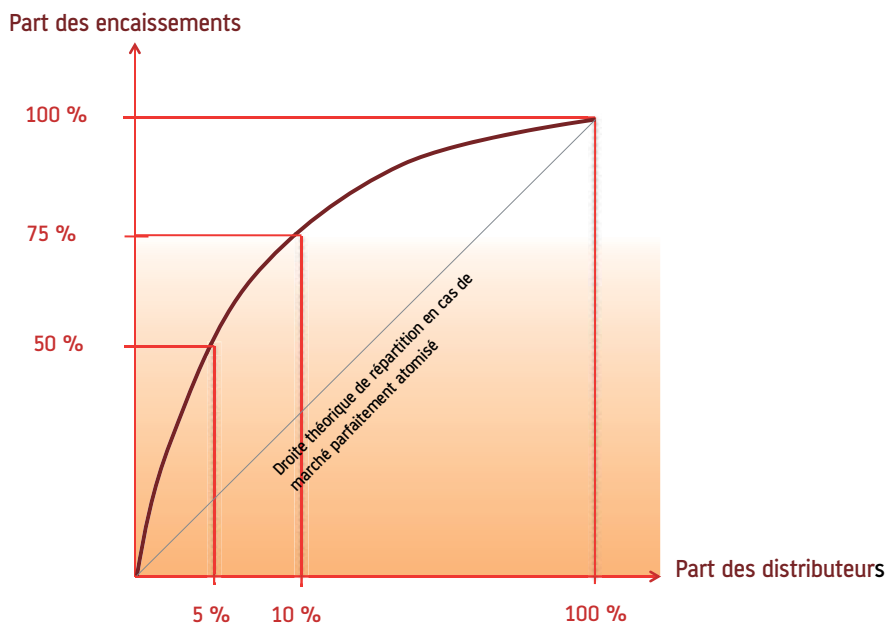


Figure 22 : Répartition de la part des encaissements totaux des distributeurs en 2008 (source : CNC)

A la forte concentration des distributeurs correspond une plus faible concentration des exploitants. Nous avons vu plus haut que les établissements étaient de tailles diverses (Les petits établissements dominant quantitativement). Trois grands groupes dominent le marché⁷ :

- La société EuroPalaces SAS, qui résulte de la fusion opérée en 2001 des activités d'exploitation de salles de cinéma des sociétés Gaumont et Pathé, est la première société d'exploitation cinématographique française. Elle regroupe les réseaux historiques Gaumont et Pathé et exploite sous les deux marques.
- Le Circuit Georges Raymond (CGR), absent à l'international et centré sur l'activité d'exploitation.
- La société UGC-Ciné-Cité, créée en 1971 par l'association de différents réseaux régionaux de salles françaises, est le premier opérateur sur le marché parisien.

Ces groupes représentent à eux seuls environ 25 % du parc de salles. D'autres groupes existent : Kinépolis France SA (filiale du groupe belge Kinépolis), MK2, Cineville, SA Les images Lemoine, etc.

Même si l'activité d'exploitation ne présente pas une structure atomistique, sa concentration est relativement moins forte que celle des distributeurs. En 2009, les 173 multiplexes français relèvent par exemple d'une quarantaine de sociétés différentes et seulement 98 multiplexes appartiennent à l'un des trois circuits principaux cités plus haut.

Ajoutons que la moitié des exploitants sont la propriété d'organismes publics ou d'associations : sur les 2076 établissements actifs en France en 2008, 15% étaient publics, 35% des associations et 50% des exploitations privées.

Les exploitants face aux distributeurs : une répartition inégale du pouvoir de négociation

Une des conséquences importantes de la structuration actuelle respective des distributeurs et des exploitants est une forte asymétrie de pouvoir. Les exploitants, plus atomisés, sont généralement placés en situation de dépendance encore plus forte vis-à-vis des distributeurs.

⁷ Source : « Le film Français/ 9 février 2007 » et CNC.

Le nombre plus ou moins important d'écrans de l'établissement ainsi que l'inscription ou non de l'établissement dans un groupement influent énormément sur ses capacités de négociation face aux distributeurs.

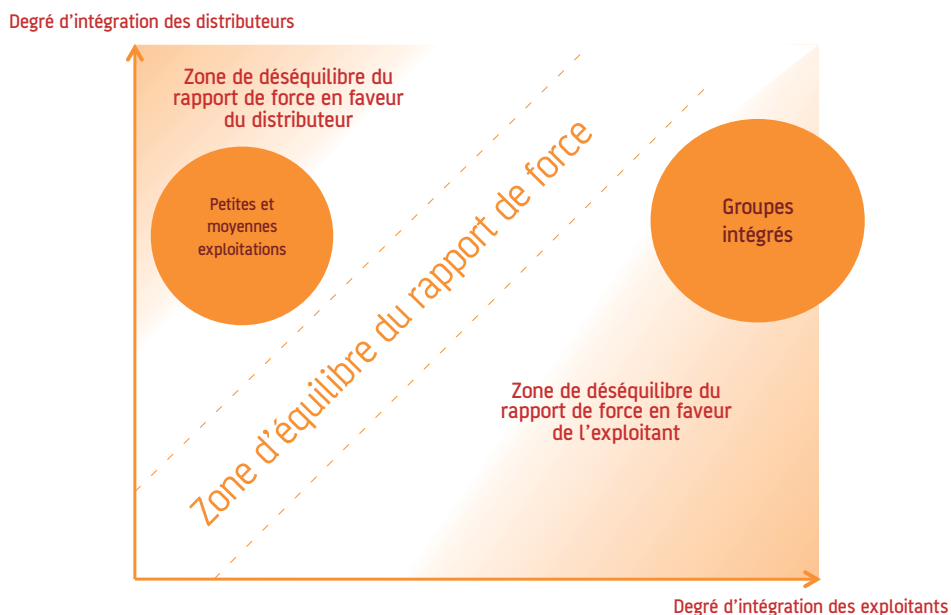


Figure 23 : Représentation schématique de l'influence du degré de concentration des acteurs sur leurs pouvoirs d'influences mutuels

De façon générale, les relations entre distributeurs et exploitants dans le cinéma sont comparables, mais de façon inversée, à celles des producteurs de produits de grande consommation et de la grande distribution. Alors que les puissantes centrales d'achat des distributeurs que sont Carrefour ou Leclerc possèdent un énorme pouvoir sur les petits producteurs atomisés, les distributeurs de films, eux, sont plus concentrés que la plupart des exploitants de salles et peuvent donc leur imposer plus facilement leurs conditions. A une situation chronique d'oligopsonie (peu d'acheteurs) de la grande distribution correspond dans le cinéma une situation d'oligopole (peu de vendeurs) renforcée par le caractère non substituable des films. Toutefois, les négociations commerciales entre exploitants et distributeurs peuvent être plus complexes, notamment pour tenir compte des offres de service diversifiées des grands cinémas qui peuvent proposer aux distributeurs une valorisation promotionnelle de leurs films dans un contexte très concurrentiel.

Ces rapports de force dissymétriques se lisent très clairement dans les différences de **taux de location**⁸ consentis. Le taux moyen de location apparaît plus élevé pour les établissements de la petite exploitation (48,1 % en 2008) que pour ceux de la moyenne (47,3 % en 2008). Le taux moyen de location est encore inférieur pour les établissements relevant de la grande exploitation (46,4 % en 2008).

Cette différence de condition des exploitants face aux distributeurs existent de façon structurelle semble-t-il. On constate que, depuis 2005 au moins, les petites et moyennes exploitations payent une plus grande partie de leurs recettes aux distributeurs que les exploitations plus grandes (le schéma suivant montre l'encaissement moyen, qui est calculé à partir du prix du billet entier et non de la seule « base film », ce qui explique le taux inférieur).

⁸ Le taux de location correspond à la part de recette (hors taxes et hors rémunération de la Sacem) que l'exploitant doit verser au distributeur au titre de la représentation publique du film dans sa salle.

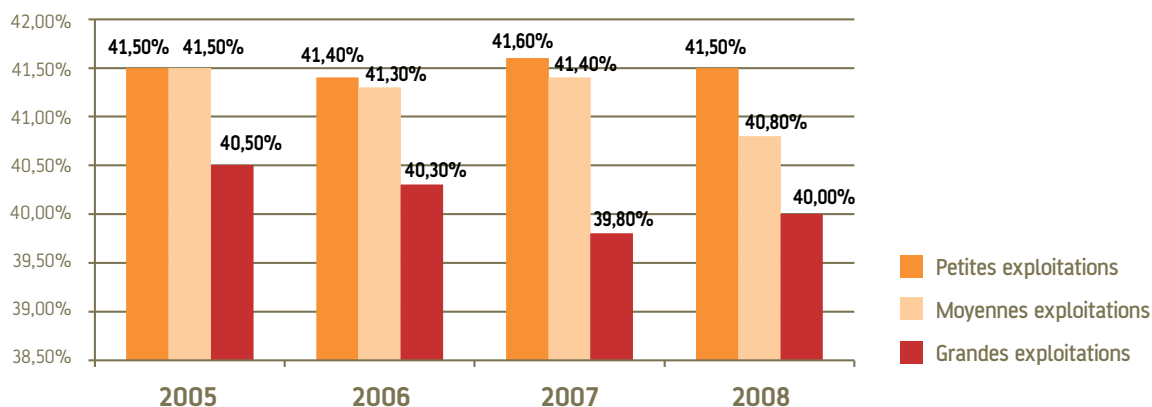


Figure 24 : Part des encaissements des distributeurs dans les recettes guichets selon la catégorie d'exploitation (en % - source : CNC)

Comment expliquer de telles différences ? Une raison purement mécanique peut d'abord être invoquée : les grands établissements gardant en moyenne les films plus longtemps à l'affiche, et le taux de location étant décroissant avec la durée, il est logique que leur taux moyen soit inférieur à celui des petites exploitations.

Autre raison: le poids en termes d'écrans sur le territoire des groupes fait d'eux des interlocuteurs incontournables pour le lancement d'un film au niveau national.

Dans cette première partie, nous avons cherché à poser les premières bases de notre analyse en rappelant le contexte dans lequel évoluent les salles de cinémas françaises. Si le marché du cinéma affiche des performances encourageantes, ses performances restent, sous bien des aspects, fragiles. Dans cette filière si particulière, les salles occupent une place aussi essentielle que difficile.

Nous allons chercher dans la deuxième partie à comprendre plus en profondeur la nature et l'étendue des défis qui se posent aujourd'hui aux exploitants de cinémas. La situation actuelle des salles, nous allons le voir, est inquiétante : l'alourdissement des contraintes auxquelles elles doivent faire face et la dégradation de leurs conditions d'exploitation menacent très nettement la pérennité de nombre d'entre elles.

DEUXIÈME PARTIE :

L'EXPLOITANT FACE AUX DÉFIS ET AUX CONTRAINTES D'UN SECTEUR EN MUTATION

1. L'ALOURDISSEMENT DES CONTRAINTES PESANT SUR L'EXPLOITANT

Les cinémas français vivent une situation déstabilisante. Alors que les bouleversements technologiques et sociétaux imposent des efforts d'investissements toujours plus importants, les contraintes pesant sur l'exploitation n'ont cessé de s'alourdir depuis une dizaine d'années.

Un environnement qui change : les bouleversements comportementaux et technologiques

Inscrits dans la chaîne de valeur du cinéma, les exploitants n'en sont pas moins indirectement dépendants des évolutions de l'audiovisuel tout entier et plus généralement des grandes tendances sociétales. Art ou divertissement, le cinéma reflète la société dans laquelle il naît et se déploie ; le mode d'existence du film lui-même est susceptible d'évoluer avec elle.

Depuis qu'elles existent, les salles de cinéma ont considérablement changé. Calquées au début sur le modèle du théâtre, elles ont peu à peu pris leur indépendance pour innover et inventer des architectures et une offre de services (services de restauration notamment) qui leur sont propres. Mais le cinéma doit aujourd'hui se préparer à d'autres défis de taille.

Le premier changement important est celui des comportements. En 2009⁹, chaque Français a eu en moyenne 39,6 contacts médias ou multimédias par jour (+2,6 % par rapport à 2008). Un contact équivaut à moins de 15 minutes. La télévision demeure toujours en tête des supports médias les plus utilisés, suivie par la radio. Internet poursuit sa forte progression observée depuis dix ans. Il est passé en 3^e position en 2009, détrônant ainsi la presse. La téléphonie mobile arrive en 5^e position. Même si leur consommation de télévision reste forte, les jeunes sont de plus en plus longtemps au quotidien sur Internet, et utilisent en particulier des réseaux sociaux (Facebook, MSN, etc.). Nous sommes entrés dans l'ère de la consommation nomade et sur demande des images : le consommateur souhaite s'affranchir des contraintes de lieu, de temps et d'espace pour visionner le programme souhaité, à l'heure souhaitée et à l'endroit souhaité. Alors que l'exigence d'interactivité continue de s'affirmer de plus en plus (ce que l'on a appelé le Web 2.0), un troisième stade commence à poindre : le consommateur se fait lui-même producteur de contenus qu'il échange et publie (c'est le Web 3.0 dont des sites tels que Youtube ou Dailymotion sont les promoteurs).

A ces évolutions des comportements correspond une demande d'images sans précédent, dont la nature a changé. Les formats les plus demandés sont plus courts, s'adaptant à une manière de consommer l'image qui procède par zapping.

Pour l'instant, une telle évolution donne surtout à réfléchir au secteur de la télévision. C'est lui qui est le plus touché par cette modification de la demande : non seulement les téléspectateurs (surtout les plus jeunes) ont tendance à refuser la passivité face aux programmes et aux horaires, mais encore trouvent-ils de plus en plus de sources alternatives de programmes audiovisuels parmi les productions amateurs disponibles sur Internet.

Les nouvelles technologies du réseau ont ouvert de nouvelles voies de diffusions légales (telles que la VàD) et donc de rentabilisation des œuvres cinématographiques. Le cinéma vient répondre à l'insatiable demande de contenus d'images Premium : il permet de remplir les innombrables « tuyaux » des différents médias et supports. **Tant que les différents modes de diffusion resteront inscrits dans une chronologie intelligente laissant à chacun une fenêtre d'exclusivité suffisante pour en garantir la valeur, les différents médias ne seront pas concurrents mais complémentaires** (nous reviendrons sur cette question fondamentale de la chronologie des médias et de la fenêtre d'exclusivité).

Le second bouleversement a plus d'impact direct sur les salles : il s'agit de celui des technologies. L'évolution des technologies affecte le secteur de l'image tout entier. Parmi elles, on peut citer le passage au numérique (l'extinction de la TV hertzienne analogique au profit de la TNT est prévue pour 2011) et la « convergence », ce mouvement qui brouille les frontières autrefois nettes entre télévision, téléphone, ordinateurs et radio (mais aussi caméscope, appareil photo, GPS, etc.). La mutation technologique se traduit aussi par la multiplication des diffuseurs et l'augmentation incessante des capacités de transmissions de données. Contenus vidéo et audio ont transformé le Web en un nouveau canal de

⁹ Source : étude *Media in Life* de Médiamétrie publiée le 3 mars 2010.

transmission au nombre de diffuseurs potentiellement illimité.

Sous l'effet de ces changements, c'est le modèle économique même de la production d'images qui est à réinventer. Il ne s'agit plus d'une production d'images de qualité à fort coût diffusées sur quelques chaînes ; il ne s'agit plus de diffuseurs généralistes financés par une publicité abondante et relativement captive. L'économie de l'image, autrefois centrée sur la télévision, s'émancipe. La télévision n'est plus qu'un élément du dispositif de diffusion et doit aussi trouver un nouvel équilibre.

Qu'advient-il du cinéma, dans cette géographie redessinée des médias ? Les circuits de financement de la télévision et du cinéma sont étroitement interdépendants. Dans les années 80, la diffusion du film en dehors de la salle était rare, ce qui garantissait au film sa rareté, donc sa valeur. A présent, les films enregistrent plusieurs dizaines de milliers de diffusions annuelles. Le film objet de rareté est devenu un produit d'appel, ce qui diminue sa valeur et affaiblit sa chaîne de financement. L'équilibre de financement des années 80, qui est dans ses grandes lignes celui sur lequel nous reposons encore aujourd'hui, est évidemment remis en cause.

Une crise du financement du cinéma directement liée à ces changements s'est ouverte dès 2009. Le groupe Canal Plus finance à lui seul la moitié des films français (il consacre 12 % de son chiffre d'affaires au financement du cinéma dont 9 % au seul cinéma français). En 2009, le groupe a fait part de son intention de revoir ses engagements dans le cinéma, notamment en baissant ses interventions dans l'exploitation et la distribution. Deux raisons invoquées à cette décision : d'une part, la difficulté de plus en plus grande de trouver les financements complémentaires due à la raréfaction des ressources publicitaires rendant les diffuseurs moins désireux de financer le cinéma (les chaînes TNT refusant pour l'instant d'y participer) ; d'autre part, le changement de la situation concurrentielle qui voit aujourd'hui une surabondance de l'offre cinéma sur les différents supports de diffusion dont les nouveaux services de vidéo à la demande. Lorsque Canal Plus est apparu, il disposait d'une réelle exclusivité en matière d'offre de cinéma et d'un aménagement particulier de sa grille de programmes par rapport aux autres chaînes. Cette exclusivité a peu à peu été perdue, si bien que le groupe estime que l'effort qu'il consent est désormais accompli sans contrepartie suffisante.

Pour les salles, l'enjeu est d'importance. Canal Plus versait jusqu'à présent 6,6 M€ par an aux distributeurs et 13,3M€ par an aux exploitants. Après avoir annoncé son intention de réduire à 3M€ sa participation aux salles, Canal Plus a toutefois annoncé son souhait que sa contribution se traduise par une diminution de 60 % des sommes versées sur 5 ans. **Cela représente pour les exploitants dans leur ensemble une baisse très substantielle de rentrées financières, au moment où, nous allons le voir, les charges continuent de s'alourdir et les investissements à réaliser se multiplient.**

Le passage au numérique, redoutable défi pour les salles

Pour les salles de cinéma, l'enjeu technologique immédiat est celui du numérique (et dans une plus faible mesure, de la 3D). La traditionnelle bobine de film est aujourd'hui peu à peu remplacée par un disque dur contenant le film sous forme numérique. Un équipement spécifique doit être acquis par les exploitants pour pouvoir projeter ce nouveau format. Avec un coût moyen par salle de 80 000 euros, le financement du passage au numérique était considéré par les exploitants de salles comme le principal sujet de préoccupation de l'année 2009¹⁰. **Le rapport Levrier¹¹ estimait en 2008 le coût total du passage au numérique pour la profession à 450 millions d'euros.**

Pour être tout à fait exact, il faut reconnaître que le numérique pourrait permettre à terme quelques économies. Par exemple, une certaine baisse des charges de personnel pourrait être observée dans les années à venir. Une autre source notable d'économie à terme concerne les frais de transport. Avec le loyer, ils sont l'une des charges principales pesant sur l'exploitation, et spécialement les plus rurales d'entre elles (les distances à parcourir étant plus importantes et le marché des prestataires plus souvent monopolistique). Les fichiers numériques s'envoient par la poste, sous forme de disque dur plat, ou bien par téléchargement (bien que celui-ci prenne encore entre plusieurs heures tant le fichier est volumineux, voire par satellite). Il ne serait ainsi peut-être plus nécessaire de recourir aux coûteux services d'un transporteur spécialisé.

¹⁰ Source : sondage « express » Médiamétrie/Côté Cinéma publié dans le numéro 139 de Côté Cinéma.

¹¹ Rapport du groupe de travail sur le modèle économique du cinéma numérique, avril 2008.

A bien y réfléchir, ces économies restent malheureusement hypothétiques, voire tout à fait douteuses. L'allègement de certains postes budgétaires risque d'être en réalité un simple transfert de charges : par exemple, un abonnement DSL coûteux sera nécessaire pour l'échange des fichiers particulièrement volumineux. De plus, les petites économies réalisées çà et là n'amortiront pas avant longtemps l'important coût d'investissement que représente l'équipement d'une salle pour la projection numérique, d'autant plus que les investissements d'équipements d'exploitation modernes impliquent de nombreux coûts induits : généralisation des contrats de maintenance (un projecteur numérique impose un entretien annuel coûtant 4500€), taux de d'obsolescence du matériel, remplacement, services de nombreux intermédiaires, etc.

	établissements	écrans actifs
2004	2	3
2005	12	22
2006	15	27
2007	38	57
2008	136	442
2009	298	930
2010	365	1176

*Arrêté au 30 juin 2010

Tableau 4 : Etablissements équipés en projecteurs numériques 2K (source : CNC, Cinégo, Manice)

À fin juin 2010, 365 établissements actifs disposaient d'au moins un équipement de projection numérique 2K en France. 155 d'entre eux sont des multiplexes. La hausse soudaine des installations en 2008 a été due en majorité au groupe CGR qui a entamé l'équipement numérique de ses établissements. En 2009, CGR a poursuivi cet effort et a terminé son déploiement sur ses 400 écrans, tandis qu'EuroPalaces équipait quelques salles par site afin de projeter des films en 3D ou des contenus complémentaires. D'autres circuits ont annoncé leur déploiement : Cinéville (103 écrans) en mars, Cap Cinéma (90 écrans) en juin, MK2 (58 écrans) en octobre, jusqu'à l'annonce du groupe UGC en février 2010 (600 salles en Europe). La proportion d'écrans numériques dans le parc total a donc connu depuis deux ans une progression exponentielle. Même si cette proportion reste modeste, il est hautement probable qu'elle continue sa progression rapide dans les années à venir.

Ajoutons que la problématique du numérique se double de celle du développement de la projection 3D. Après le succès d'*Avatar*, film que certaines salles proposaient en 3D, il est probable que la demande du public pour cette nouvelle offre technologique augmente. De plus en plus de nouveaux films sont proposés en 3D et il n'est pas impossible de penser que, à défaut de devenir le format de référence, la 3D prenne dans les deux ans (le temps de voir sortir les films dont la production commence aujourd'hui) une place importante dans la proposition des salles.

Pour le distributeur, le passage de la pellicule au numérique représente une économie importante sur le coût de chaque copie : alors que la copie sur pellicule coûtait en moyenne 1000€, la copie numérique ne coûte elle que 200€. Si l'on rapporte les 800€ d'économies réalisées au nombre de copies distribuées chaque année (77 457 en 2008), c'est une économie annuelle de près de 62 millions d'euros que vont réaliser ainsi, lorsque le passage au numérique sera achevé, les distributeurs. Rapportée au film seul, l'économie ne semble pas moins considérable : avec une moyenne de 140 copies par film (chiffres CNC 2008), chaque film tiré en copies numériques permettra de générer une économie pour les distributeurs de 112 000 euros.

Coût par copie traditionnelle	1000 €
Coût par copie numérique	200 €
Economie réalisée par copie par les distributeurs	800 €

Nombre de films sortis en salle en 2008	555
Nombre de copies totales en 2008	77457
Economie annuelle générée pour l'ensemble des distributeurs	61 965 600€

Nombre moyen de copies par film en 2008	140
Economie moyenne par film	112 000€

Tableau 5 : Calcul de l'économie générée par le passage au numérique pour les distributeurs

Le caractère économiquement injuste de l'opération apparaît ainsi clairement : **les exploitants supportent seuls les coûts de modernisation de leurs équipements dont d'autres acteurs de la chaîne de valeur profitent *in fine***. Ces investissements créent de la valeur ajoutée pour l'ensemble du secteur du cinéma car le surprix, traduction concrète de la qualité supérieure proposée aux spectateurs, est reversé pour partie aux ayants droit.

Conscient de la nécessité d'aider les exploitants à accomplir ce tournant technologique décisif, le CNC a entrepris une réflexion sur le sujet. Il a proposé la mise en place d'un fonds de mutualisation alimenté par une contribution systématique des distributeurs. Mais ce premier plan d'aide à la numérisation des salles a été profondément vidé de son contenu par l'Autorité de la Concurrence qui, dans son avis de février 2010, stigmatise la distorsion de concurrence potentielle qu'il induirait.

De nouveaux intermédiaires (les « tiers investisseurs ») se sont proposés pour assurer cette collecte et cette répartition, contre rémunération, au profit des distributeurs et des exploitants avec qui ils auraient passé contrat. Leur nombre est cependant extrêmement réduit. La situation d'oligopole rend difficile dans les faits la recherche de financement pour les salles. La solution privée, en l'espèce, ne peut donc être la seule ; il importe que les salles puissent garder une vraie liberté de choix, et seule une aide publique peut fournir les alternatives que le secteur privé ne parvient pour l'instant pas à proposer. De plus, les petites salles qui ne bénéficient pas d'un nombre suffisant de copies en début d'exploitation (elles sont environ 1000 en France dans ce cas) ne peuvent s'intégrer au système des tiers investisseurs qui préfèrent les établissements de plus grande taille ; l'existence d'une alternative au financement privé est donc vitale pour elles. Par ailleurs, de nombreux exploitants souhaitent percevoir sans intermédiaire le versement des contributions des distributeurs.

Après l'échec du projet de fonds de mutualisation, refusé par l'Autorité de la Concurrence, le CNC a mis en place un dispositif qui, en conservant l'objectif de numérisation rapide de toutes les salles, ne serait pas contraire aux règles de la concurrence. Celui-ci devrait permettre l'attribution d'aides dès la rentrée 2010. Il vise à aider les établissements qui ne peuvent, du fait de leur programmation, générer suffisamment de contributions des distributeurs. En pratique, il s'agit des établissements de un à trois écrans n'appartenant pas à un circuit ou groupement de plus de 50 écrans.

Pour permettre plus largement à toutes les salles de faire face aux coûts du passage au numérique, le CNC a imaginé de s'attaquer notamment à la grande inégalité du mécanisme vu plus haut. Le principe à mettre en œuvre est simple : faire reverser par le distributeur une partie de l'économie liée au passage au numérique. Cela se ferait par le truchement d'une contribution nommée VPF (*Virtual Print Fee*). **Sans spolier les distributeurs de l'avantage apporté par la copie numérique, une partie de la valeur indirectement apportée grâce à l'effort de modernisation des salles serait ainsi rendue à ces dernières.**

Pour permettre l'application de ce mécanisme, une proposition de loi cadre *ad hoc* relative à « l'équipement numérique des établissements de spectacles cinématographiques » a été adoptée en première lecture à l'Assemblée nationale en juin 2010. Selon toute vraisemblance, il devrait être adopté définitivement au cours du mois de septembre

2010. Ce texte prévoit que les distributeurs « sont tenus de contribuer (...) à l'installation initiale des équipements de projection numérique des salles (...) ». Cette contribution est due par les distributeurs « **lors des deux premières semaines** suivant la date de sortie nationale de l'œuvre cinématographique pour la première mise à disposition de l'œuvre dans l'établissement ». De plus, « cette contribution reste due, au-delà des deux premières semaines, lorsque l'œuvre est mise à disposition dans le cadre d'un élargissement du plan initial de sortie. »

Le texte, dans sa forme actuelle, semble de nature à apporter une réponse cohérente aux besoins des salles. Encore faudra-t-il que les pouvoirs publics veillent à l'application correcte de ce texte et au fonctionnement d'un système qui présente inévitablement une certaine complexité.

Parmi les passages du texte qui pourront poser problème et être d'éventuels sujets de litiges, il faut mentionner en particulier les alinéas 24 et 25 :

« Les exploitants d'établissements de spectacles cinématographiques transmettent aux distributeurs les données extraites des journaux de fonctionnement des équipements de projection numérique relatives à l'exploitation des œuvres cinématographiques de longue durée que ces distributeurs ont mises à leur disposition. »

« Les exploitants d'établissements de spectacles cinématographiques transmettent également au Centre national du cinéma et de l'image animée les données extraites des journaux de fonctionnement précités relatives à toutes les utilisations de leurs équipements de projection numérique. »

La transmission des données prévue par les textes implique la mise en place d'un dispositif coûteux. On peut estimer par exemple que la location d'une ligne sécurisée et d'un accès à un serveur puisse avoisiner les 3500 € par an. Il ne faudrait pas que les exploitants soient les seuls à supporter de tels coûts, sous peine de vider la loi d'une grande partie de son efficacité : sur dix ans, ce serait ainsi un coût supplémentaire de 35 000 € par appareil que les salles devraient supporter, coût à mettre en regard des 80 000 € que représentent l'achat de l'appareil de projection numérique

Ces réserves mises à part, on ne peut que souhaiter, en tout état de cause, que ces mécanismes soient rapidement appliqués pour permettre à toutes les salles, quelles que soient leur forme et leur taille, de moderniser leur équipement. Comme nous allons le voir néanmoins, d'autres éléments grèvent la rentabilité des exploitants.

Prix stables, mais charges en augmentation : le redoutable effet ciseau

Pour les exploitants, les dix dernières années ont vu le développement d'un redoutable effet de ciseau : alors que la plupart des charges pesant sur l'exploitation se sont alourdies, les recettes, elles, sont restées stables.

LA BAISSÉ DU PRIX DES BILLETS EN TERMES RÉELS

Afin de garantir l'accès de tous les publics au cinéma, et contrairement à une impression générale qui voudrait que le prix des places ait augmenté, **les salles de cinéma ont contenu depuis dix ans la croissance du prix du billet à un niveau inférieur à celui du niveau général des prix**. Cette tendance s'accroît d'ailleurs depuis 5 ans.

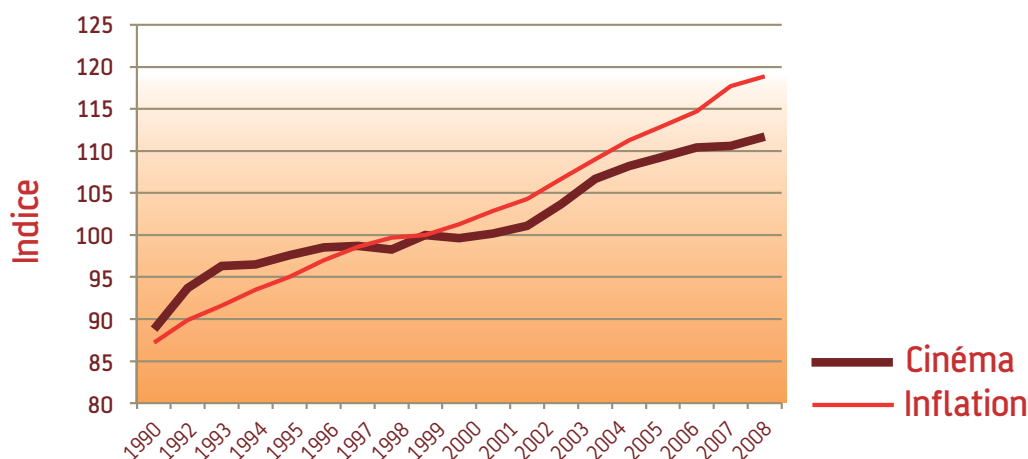


Figure 26 : Evolution comparée du prix du billet et de l'inflation depuis 1990 (source : FNCF)

Même si les spectateurs payent plus cher leur billet en termes nominaux, celui-ci leur coûte moins cher en termes réels.

Comment expliquer une telle modération des prix ?

La première raison est la forte élasticité de la demande au prix dont nous avons parlé plus haut. Du fait du prix psychologique du cinéma, les exploitants prennent toujours un risque à augmenter leurs tarifs (c'est vrai dans les grandes agglomérations où la concurrence entre salles est plus forte, mais aussi ailleurs où les salles sont plutôt en situation de monopole. Cette contrainte d'élasticité est plus forte encore depuis que des solutions alternatives moins onéreuses de consommation du cinéma se développent. La modération du tarif moyen réel peut ainsi s'interpréter comme une façon pour les exploitants de faire face à cette concurrence en développement (Télévision, DVD, V&D) qui vient de bénéficier de nouveaux avantages en matière de chronologie des médias (nous en discuterons plus bas) et qui vient diminuer la valeur perçue du film.

La seconde explication tient au dynamisme tarifaire dont ont su faire preuve les exploitants. Bien loin de les augmenter, les exploitants ont au contraire diversifié leurs tarifs afin de maintenir la fréquentation en salle de toutes les catégories de publics. Les spectateurs les plus jeunes, les plus modestes ou les plus fidèles ont ainsi pu avoir accès aux salles à un prix inférieur (abonnements, cartes de fidélité, tarifs spéciaux, etc. : plus de 70 % des billets vendus le sont à un tarif réduit).

En d'autres termes, les établissements ont su faire preuve d'une réelle capacité de changement en commençant à développer pour leurs salles les techniques de *yield management* déjà intensivement utilisées par les compagnies aériennes ou ferroviaires. Ces techniques reposent sur un constat économique simple : pour augmenter le taux de remplissage, il faut être capable de proposer des prix différents aux consommateurs selon leur propension à payer. En proposant plusieurs tarifs, on évite l'exclusion du marché de toute une frange de la population (les plus jeunes spécialement) pour qui le plein tarif peut apparaître comme trop élevé (atteignant du même coup un objectif culturel et social de démocratisation du cinéma). Le coût marginal d'un spectateur supplémentaire dans une salle étant nul, le bon sens montre d'ailleurs qu'il est bien plus intéressant de faire rentrer des spectateurs en plus, même à prix cassé, que de garder un siège vide (à condition de supposer l'absence d'effet d'aubaine qui provoquerait seulement un transfert des spectateurs vers des places moins chères). Ajoutons que cette technique permet également de minimiser ce que la théorie économique appelle

le « surplus du consommateur », c'est-à-dire la part de la propension à payer qui est au-dessus du prix de vente. Pour le dire en termes simples, en établissant des prix différenciés selon les profils de spectateur, on pourra se rapprocher au plus près de ce que chacun est prêt à payer pour sa place et ainsi éviter de laisser le spectateur profiter de cette différence...

L'ALOURDISSEMENT DES CHARGES DES EXPLOITANTS

Alors que les exploitants se sont efforcés de contenir l'évolution de leurs prix de vente, les charges qui pèsent sur eux se sont notablement alourdies.

C'est d'abord le cas des plus importantes d'entre elles : les loyers. Ils sont indexés sur l'indice du coût de la construction. Or ce dernier a augmenté de façon très importante : plus 45 % en dix ans et plus 25 % en 5 ans. L'effet ciseau pour les exploitants est clair : au cours de la même décennie, le prix du billet n'a augmenté en termes nominaux que de 11%. Cette charge de loyer touche d'autant plus les exploitants qu'un grand nombre d'entre eux a, au cours des années 80, été incité à vendre les murs.

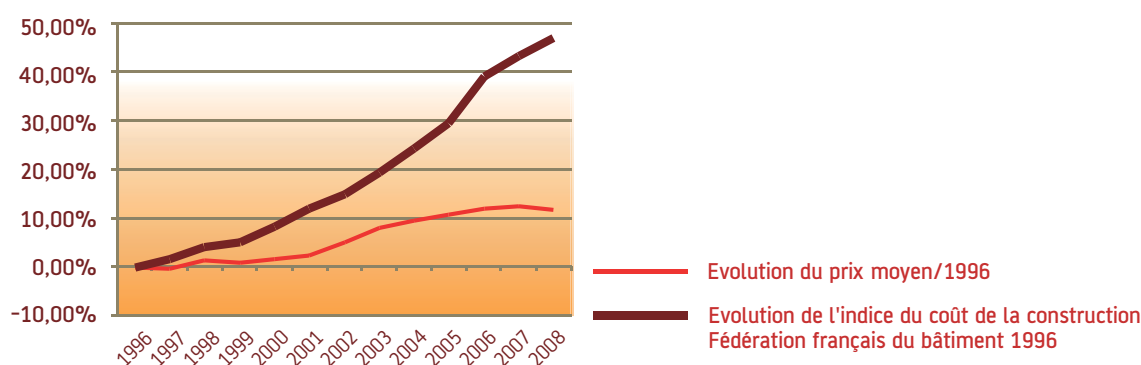


Figure 27 : Comparaison entre l'évolution du prix des places et l'indice du coût de la construction depuis 1996 (source : CNC, FNCF)

Plusieurs effets se sont conjugués pour alourdir les charges pesant sur les salles de cinéma.

Premier effet : le développement de la réglementation en matière d'accessibilité pour les handicapés. Nous avons eu connaissance du cas particulièrement emblématique d'une exploitation qui avait obtenu en 2000 le label de qualité « culture et handicap » mais qui, en 2010, devait à nouveau investir 50 000 € pour être à nouveau aux normes handicap. Celles-ci n'ont cessé de se multiplier, impliquant des travaux particulièrement coûteux. Ces charges vont rapidement s'accroître car l'ensemble des établissements recevant du public devront être aux normes d'accessibilité au 1^{er} janvier 2015. Les règles de sécurité ont connu une inflation semblable. En 2000, un contrôle annuel suffisait et son rapport tenait sur 2 pages. Aujourd'hui, une quinzaine de contrôles divers sont nécessaires, et les rapports atteignent, une fois compilés, une bonne quarantaine de pages. Chacun de ces contrôles, il faut le souligner, représentent un coût (entre 1000 et 2000 € en moyenne). A cela s'ajoute les frais d'achat des dispositifs et les frais d'entretien associés. De façon générale, la sécurité des cinémas est calibrée à partir du cas, totalement hypothétique et plus qu'exceptionnel, d'un remplissage total de l'établissement (salles et hall compris) !

Troisième élément de renchérissement : le coût de la construction. Selon l'estimation des coûts prévisionnels établis par la Commission d'aide sélective aux salles siégeant au sein du CNC, **le coût de construction rapporté au fauteuil a augmenté en 10 ans de 87%** (de 1900€ à environ 3700€). **Les coûts de construction des salles de cinéma ont donc pratiquement doublé en dix ans.** On juge mieux alors de l'ampleur de l'effort de financement accompli par les établissements qui ont tant développé le nombre d'écrans sur la même période (cf. figure 11).

On pourrait continuer la liste : complexification de l'informatique de caisse (permettant une transparence des ventes qui profite à l'ensemble du secteur), coût d'entretien des appareils de projection numérique (4500€ par an et par salle), etc.

Comme le cas concret d'un petit établissement le confirmera, l'augmentation des coûts fixes a plus que rattrapé, sur dix ans, la hausse de la fréquentation. Cela produit une dégradation globale de la rentabilité de l'activité d'exploitation dont le coût unitaire moyen par entrée augmente en dépit d'une hausse conséquente de la fréquentation.

L'AUGMENTATION DU TAUX DE LOCATION

L'effet ciseau de la stagnation du prix réel du billet face à l'augmentation des coûts joue non seulement pour les coûts fixes mais aussi pour les coûts variables.

Nous l'avons vu plus haut, le taux de location acquitté par les petits et les moyens établissements est en moyenne plus élevé que celui des grandes exploitations. Au-delà de ces différences, il faut remarquer que ce taux a, en moyenne, notablement augmenté depuis les années 80 (même s'il a connu un reflux depuis cinq ans). Il est aujourd'hui de 46,86% en moyenne, contre 42,90% en 1980.

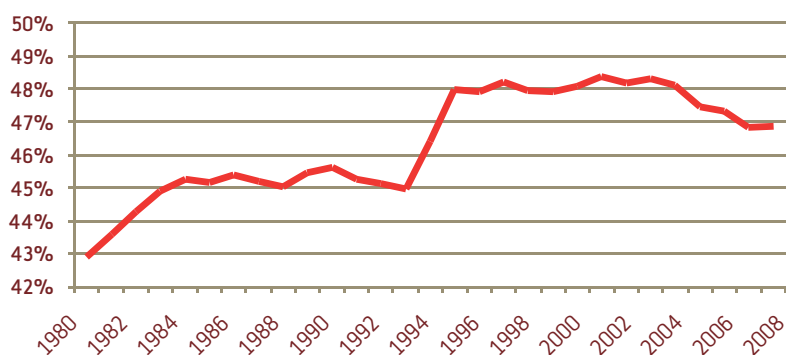


Figure 28 : Evolution du taux de location moyen (source : CNC)

La répartition de la valeur ajoutée du film a ainsi connu une évolution nettement défavorable aux exploitants, alors même que ces derniers ont supporté dans le même temps les coûts d'investissements importants liés à la modernisation et à la mise aux normes des salles. Les fruits de l'augmentation de la fréquentation sont donc inégalement répartis : **alors que les distributeurs (et les ayants droit) voient leurs recettes augmenter de 76% entre 1985 et 2006, celles des exploitants ne progressent que de 64%.**

Les comparaisons internationales montrent que la France fait partie des pays d'Europe où le taux de location est le plus élevé.

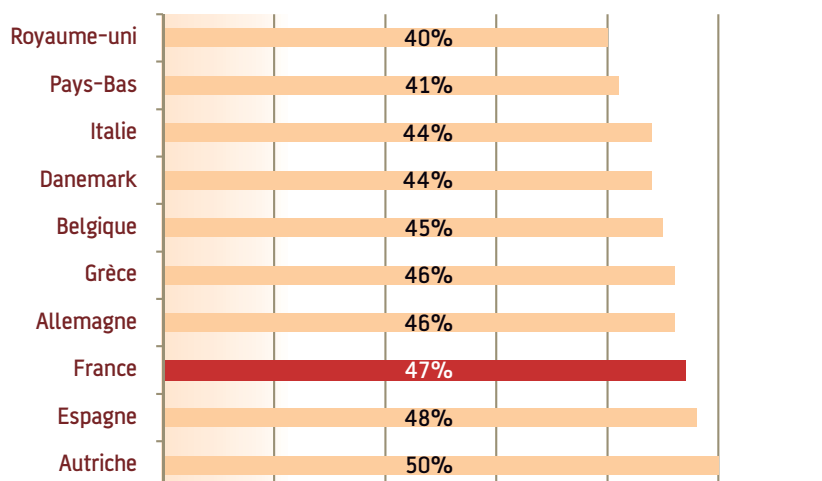


Figure 29 : Taux de location moyen dans les principaux pays européens (chiffres 2008 - source : UNIC)

Il n'est pas question de soutenir ici que la progression du chiffre d'affaires n'a pas été réelle ; nous soulignons simplement que la répartition des fruits de la croissance du marché a été pour le moins déséquilibrée, compte tenu des efforts fournis en parallèle par les salles.

Il s'agit là d'un enjeu de répartition de la valeur ajoutée. Comme nous l'avons montré dans la première partie, les exploitants sont structurellement en position de faiblesse face aux distributeurs. Le résultat de l'asymétrie de ce rapport de forces est connu : le fort accapare d'autant plus de valeur ajoutée que sa position est forte. Sans atteindre le degré particulièrement dramatique que l'on connaît dans la grande distribution, nous constatons une certaine dégradation de la situation des exploitants au profit de l'amont de la chaîne de valeur du film. Cela ne menace pas seulement la survie de nombreuses salles, mais fait peser un risque pour l'ensemble de la filière, puisque les éléments qui la composent sont profondément interdépendants. Encore une fois, de la même façon qu'une salle n'a de sens que par rapport au film, ce dernier ne prend vraiment toute sa dimension qu'à travers la projection en salles.

Les pouvoirs publics ont le devoir d'instaurer des structures réglementaires qui favorisent la plus grande justice possible dans les rapports commerciaux, et cela d'autant plus que, dans le même temps, on observe une certaine inégalité de la répartition des aides publiques à la filière.

EXEMPLE D'UN CAS CONCRET : LA SITUATION DIFFICILE D'UNE PETITE EXPLOITATION

Pour mieux appréhender la situation concrète de l'exploitant aujourd'hui, nous proposons de prendre un exemple réel (pour des raisons de confidentialité évidentes, nous le laisserons anonyme).

Notre interlocuteur exploite deux complexes, l'un de 4, l'autre de 5 salles. La situation du premier, sur le papier, est particulièrement enviable, puisque l'établissement est en situation de monopole dans sa ville de 15 000 habitants. Avec un nombre d'entrées annuelles totales tournant autour des 140 000 (pour 4 écrans donc), l'établissement est plutôt à classer parmi les « petits ». L'exploitant que nous avons interviewé nous confie que, depuis dix ans, il constate une très nette dégradation de son équilibre économique, alors même que sa situation de monopole de fait et son absence de problème d'accès au film (il obtient les films à l'affiche dès leur sortie) devraient être des garants d'une certaine « rente » de situation. Alors que l'exploitation était profitable en 2000, elle est aujourd'hui structurellement déficitaire. Examinons plus en détail l'évolution de sa situation.

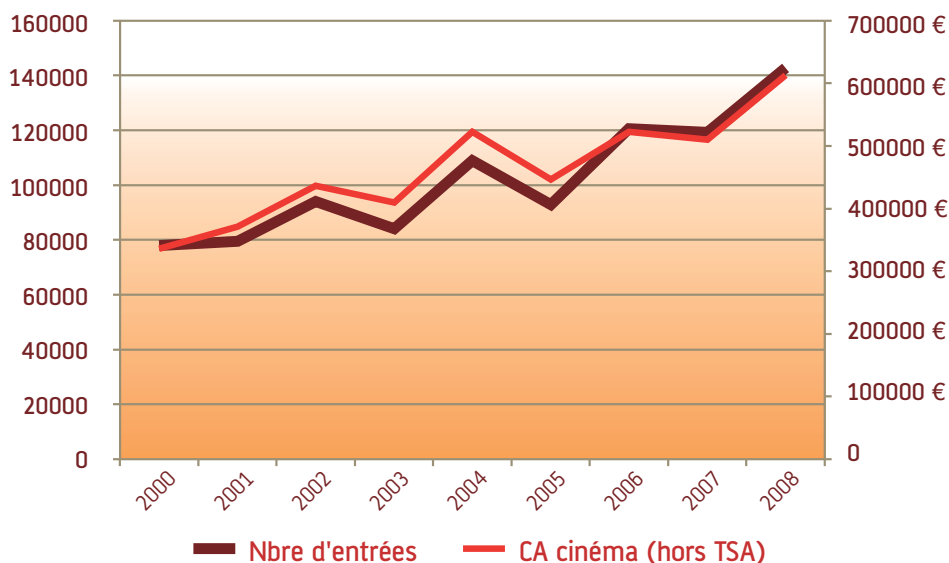


Figure 30 : Progression depuis 2000 des entrées et du CA de l'exploitation X (source : comptes transmis à l'auteur)

La progression du chiffre d'affaires et des entrées depuis 2000 est réelle (et en cela à l'image de la progression observée au niveau national). On peut cependant remarquer que la progression parallèle très stricte des deux courbes met en évidence une grande stabilité du prix moyen de vente. En termes nominaux, celui-ci varie en effet très peu sur la période : de 5,16€ en 2000, il augmente quelque peu jusqu'en 2004 pour atteindre 5,70€, avant de baisser pour atteindre 5,40€ en 2008. Cette relative stabilité en termes nominaux traduit évidemment, compte tenu de l'inflation sur la même période, **un recul en termes réels.**

Face à ce chiffre d'affaire dont la hausse est seulement mécaniquement alimentée par une augmentation des entrées, la hausse des coûts (fixes en bonne partie, mais aussi variables) connaît malheureusement une progression si forte que, contrairement à toute intuition, le coût unitaire moyen augmente ! L'exploitant a vu une augmentation très notable de ses charges : alors qu'elles ne représentaient que 57,5% de son chiffre d'affaires en 2000, elles s'élèvent à 67,2% en 2008. Le principe sur lequel la salle est fondée (économie de volume où la rentabilité vient d'une augmentation des entrées permettant une meilleure répartition des coûts fixes) se trouve ainsi pris en défaut : **malgré la hausse du nombre d'entrées, le coût unitaire moyen (hors taux de location) augmente sur la période (de 2,48€ en 2000 à 3€ en 2008).**

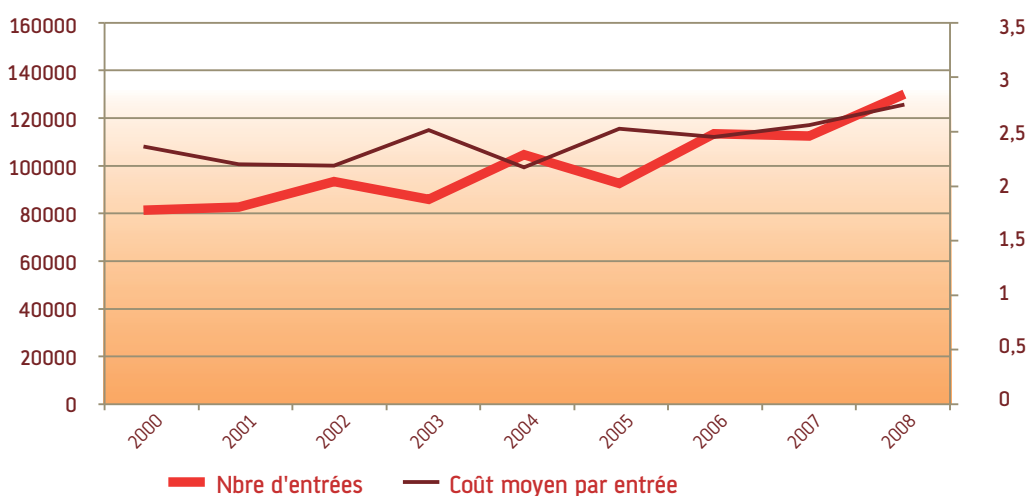


Figure 31 : Evolution du nombre d'entrées et du coût moyen unitaire (hors taux de location) de l'exploitation X (source : comptes transmis à l'auteur)

Si l'augmentation des charges générales liées à l'exploitation pèse sur l'activité, l'évolution du taux de location ne permet pas d'augmenter par ailleurs la part de la recette disponible. Le taux de location est en effet stable depuis dix ans (autour de 47 à 48%), en accord avec la tendance nationale vue plus haut.

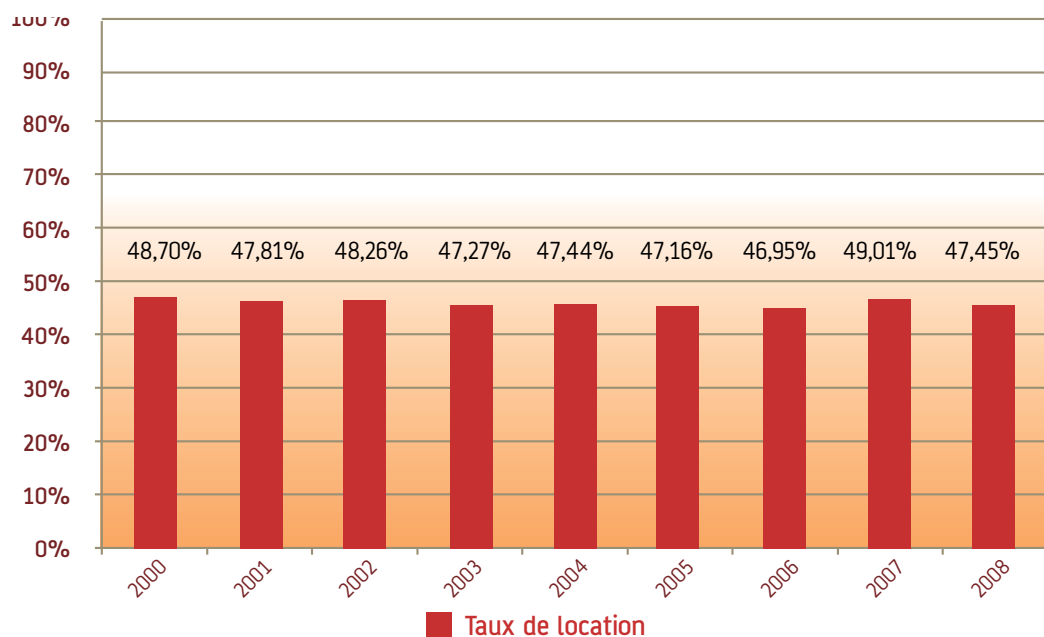


Figure 32 : Evolution du taux de location de l'exploitation X (source : comptes transmis à l'auteur).

On ne s'étonnera pas, compte tenu de la situation que nous venons de peindre à grands traits, que l'effet ciseau joue à plein et lamine la rentabilité. Depuis 2005, l'exploitation est structurellement déficitaire.

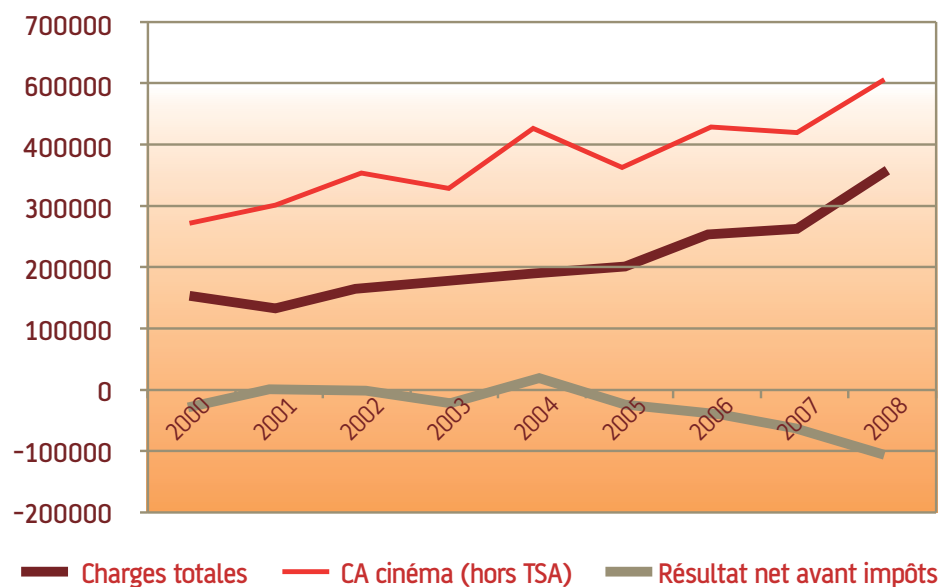


Figure 33 : Evolution des charges totales, du chiffre d'affaires et du résultat net avant impôts de l'exploitation X (source : comptes transmis à l'auteur)

Comment parvient-elle à survivre ? Assez ironiquement, c'est aujourd'hui le profit réalisé grâce à une pizzeria attenante (originellement ouverte pour servir de seul accompagnement à la prestation de projection en salle) qui permet un certain équilibre des comptes. On ne peut exclure le risque cependant qu'à moyen terme cette compensation ne soit plus suffisante et finisse par obliger l'exploitant à fermer ses portes, privant ainsi une ville de 15 000 habitants d'un de ses principaux centres social et culturel.

2. L'INÉGALE RÉPARTITION DES EFFORTS ET DES AIDES AU SEIN DE LA FILIÈRE

La filière du cinéma bénéficie de nombreux mécanismes de soutiens financiers, de compensations entre acteurs et de péréquations diverses. Chaque acteur de la filière de l'image contribue ainsi, dans une certaine mesure, à soutenir le reste de la filière. Cette solidarité est saine et nécessaire, puisque nul ne saurait exister sans les autres. Néanmoins, il semble bien que la répartition des efforts et des soutiens soit pour le moins inégale, aux dépens essentiellement des exploitants.

Un retour du compte de soutien CNC défavorable à l'exploitation.

Certains acteurs de la filière sont spécialement mis à contribution pour la collecte des fonds qui seront ensuite répartis à ceux qui en ont le plus besoin.

Les exploitants acquittent, pour chaque billet vendu, une taxe spéciale additionnelle (TSA) de 10,72%. Cette taxe, intégralement reversée ensuite à la filière cinéma, vient abonder un compte de soutien qui est par ailleurs alimenté par deux autres flux principaux : la taxe sur les services de télévision (TST) acquittée par les éditeurs et distributeurs de services de télévision, et la taxe sur les encaissements réalisés au titre de la commercialisation des vidéogrammes (TECV). En 2008, les exploitants de salles contribuaient à hauteur de 43% des recettes du fonds de soutien cinéma (la télévision en assurant 48% et la vidéo 9%).

Il est frappant de remarquer que le taux de la taxe sur le prix du billet (10,72%) est deux fois plus élevé que celui de la TST (5,5%) et cinq fois plus élevé que celui appliqué à la vidéo et à la VOD (2%).

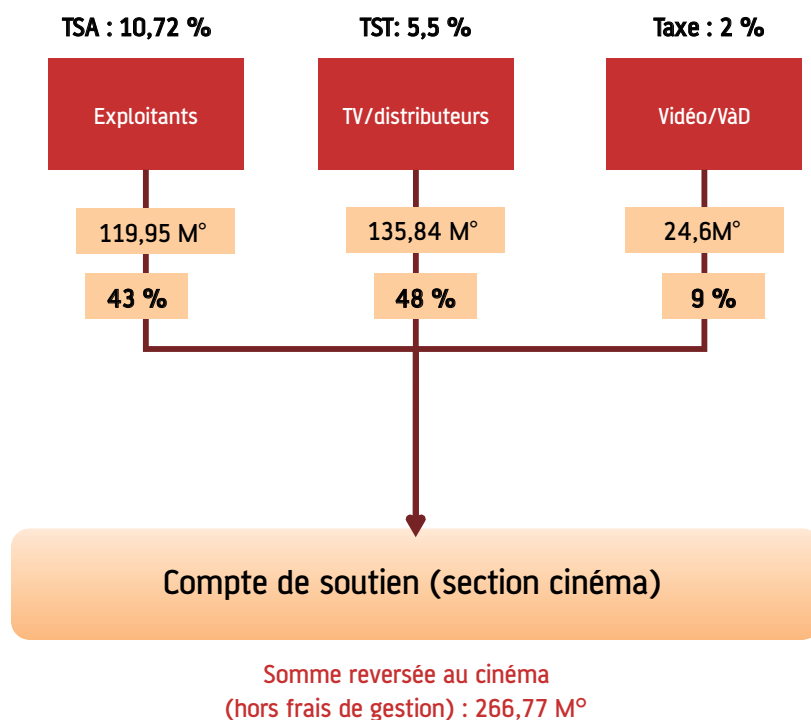


Figure 34 : Répartition des principales recettes du compte de soutien (section cinéma) en 2008

Si l'on observe de quelle manière la partie cinéma du compte de soutien est répartie, on s'aperçoit que l'exploitation est le deuxième acteur de la filière. En 2008, 30% des 266,77 M€ du compte de soutien cinéma étaient attribués, d'une façon automatique ou sélective, aux exploitants. Cela place ces derniers loin derrière les producteurs, avec 46%.

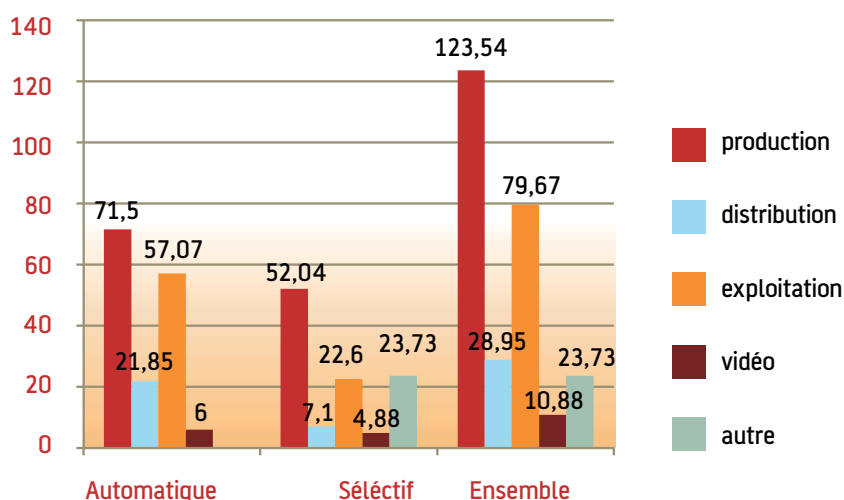


Figure 35 : Répartition des dépenses du Compte de soutien pour le cinéma en 2008 (en M€ - source : CNC)

Si le retour ne paraît pas négligeable par rapport aux autres acteurs, il est en revanche très faible si l'on considère le fait que l'exploitation participe aussi à l'abondement du compte de soutien. Le flux entrant doit en effet être mis en regard du flux sortant. En 2008, les salles collectaient ainsi 119,96M€ de TSA, pour un retour en soutien automatique de 57,07 M€, soit 47,5% de retour. On peut observer que ce taux est en dessous des 50% de manière constante depuis au moins 1996. Les cinémas sont ainsi des contributeurs nets au système de soutien à la filière tout entière.

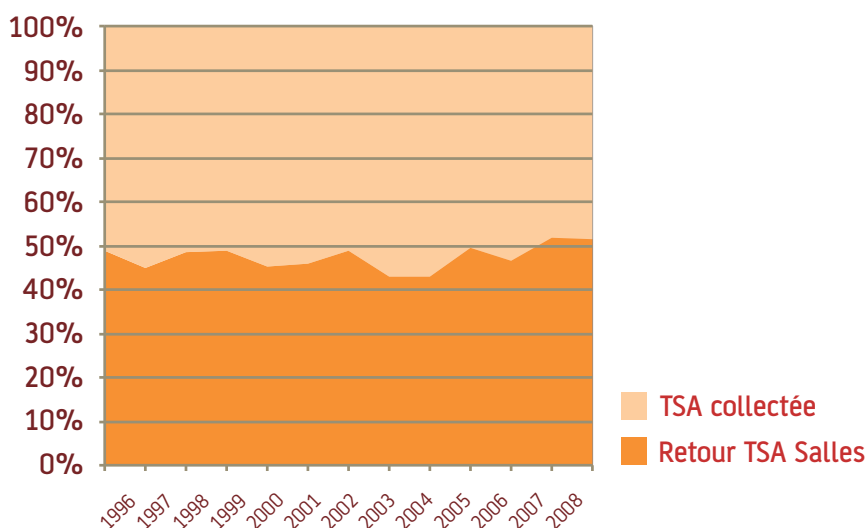


Figure 36 : Parti du soutien automatique salles dans la TSA collectée entre 1996 et 2008 (source : CNC, FNCF)

Cette situation est tout à fait différente de celle des producteurs. Par entrée, le soutien généré pour les salles est en moyenne de 32 centimes contre plus du double pour le soutien producteur (plus de 70 centimes jusqu'à 500 000 entrées).

Des ressources et des aides publiques à l'exploitation qui augmentent beaucoup moins que celles des autres secteurs de la filière

Au sein de la filière du film, la partie production est nettement celle qui bénéficie des aides les plus importantes. La croissance de l'ensemble des ressources de préfinancement des films d'initiative française (films agréés) est exponentielle : en 25 ans, elles ont été multipliées par 5,3 (+430%) alors que les recettes salles des films agréés n'étaient multipliées que par 1,7 (+90%). Ainsi, les ressources de l'exploitation ont crû 5 fois moins vite que celles de la production.

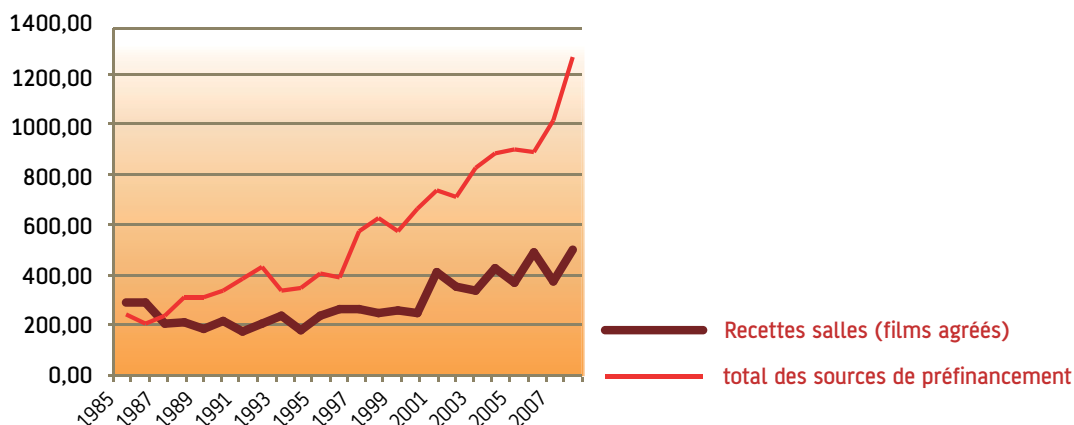


Figure 37 : Comparaison entre l'évolution des sources de financement des films agréés et leurs recettes en salles (en M€, source : CNC)

La figure ci-dessus est l'indice d'une déconnexion croissante entre le succès d'un film en salle et son financement. Pour un producteur, tout l'enjeu économique d'un film est de parvenir à rester dans l'enveloppe de préfinancement obtenue, et non plus forcément avant tout d'obtenir du succès ! L'intérêt direct du producteur (le non-dépassement) n'est ainsi plus, pour la première fois, absolument corrélé avec celui des exploitants (la maximisation de la fréquentation). Si une telle déconnexion apporte indéniablement aux producteurs une sécurité plus grande dont il faut se féliciter, un effet pervers peut néanmoins être déploré. A partir du moment où les films sont préfinancés à 100% et que les recettes en salles deviennent un problème secondaire, les ayants droit peuvent être davantage intéressés par des sources alternatives de financement du film.

Au-delà des effets pervers des évolutions sur lesquels nous reviendrons, nous voulons insister sur le caractère tout à fait déséquilibré des aides publiques à la filière. Les secteurs de la production et de la distribution ont en effet bénéficié d'un accroissement considérable des soutiens publics (soutiens sélectifs et automatiques du CNC, aides des Régions, crédit d'impôt à la production). Alors que les crédits publics effectivement accordés aux producteurs et aux distributeurs ont augmenté de 170% entre 1996 et 2008, ceux dont bénéficient les exploitants n'ont augmenté que de 38%.

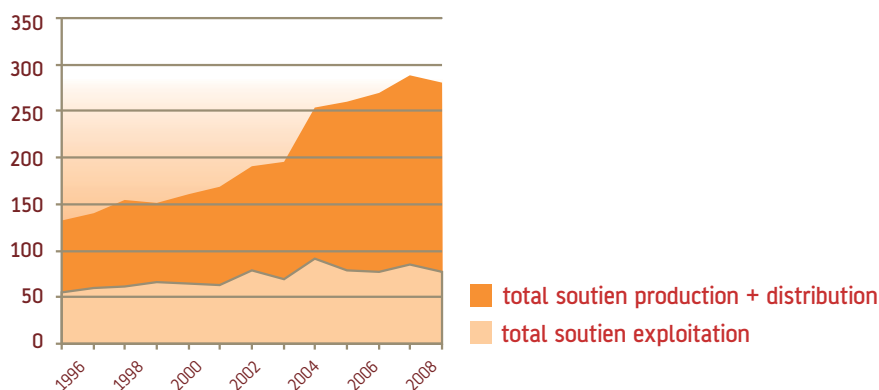


Figure 38 : Crédits publics engagés pour la production, la distribution et l'exploitation (source : CNC)

Il ne s'agit pas ici de contester la nécessité et l'utilité des aides consacrées aux producteurs ou aux distributeurs. Il est évident que le tournage d'un film et sa commercialisation sont des entreprises périlleuses que l'Etat a raison de soutenir. Mais il nous semble en revanche étonnant et injuste que l'Etat n'ait pas réévalué les dispositifs de soutien à l'exploitation de manière comparable. C'est méconnaître les spécificités économiques et les situations conjoncturelles difficiles des cinémas français d'aujourd'hui, spécialement pour les plus modestes d'entre eux.

La situation est d'autant plus injuste qu'elle intervient à un moment où les ayants droit ont vu leurs revenus augmenter grâce à la V&D et aux autres canaux de diffusions des films, et qu'en parallèle les salles ont accompli les efforts de modernisations évoqués plus haut.

Ajoutons que les nouveaux concurrents des salles qui se multiplient bénéficient d'un avantage de taille : ils ont la possibilité de recourir à la communication publicitaire à la TV. Les sorties de films en salles, en revanche, n'ont légalement pas accès à la télévision. Pour les petites et moyennes exploitations de province, cette barrière légale est réellement problématique, puisqu'elle les prive du mode d'attraction du public le plus efficace. Rares sont les commerçants qui, comme les salles de cinéma, sont contraints à une telle « passivité marketing », obligés d'attendre en silence que le spectateur aie l'heureuse idée de venir les voir. Face à un concurrent, le petit écran, qui dispose de tous les attraits et les atouts de l'accessibilité, du prix et de l'omniprésence, les salles sont en plus dépourvues d'un outil dont tous ses concurrents font un large usage (que l'on pense aux publicités pour les abonnements aux chaînes payantes par exemple).

L'affaiblissement des exploitations ne met pas seulement en péril les 13000 emplois qu'elles représentent, leur rôle dans la diffusion de l'œuvre d'art cinématographique et la présence culturelle qu'elles assurent sur le territoire ; elle est indirectement une réelle menace pour notre industrie nationale du film. La part de marché en salles des films français (35% en 2007 par exemple) est en effet très supérieure à celle de la vidéo pour laquelle les films français ne représentent que 20% du chiffre d'affaires. Les films français dépendent ainsi beaucoup plus de leur carrière en salles pour leur réussite, au contraire des films étrangers (américains en particulier) qui disposent de nombreux autres moyens de rentabilisation du film.

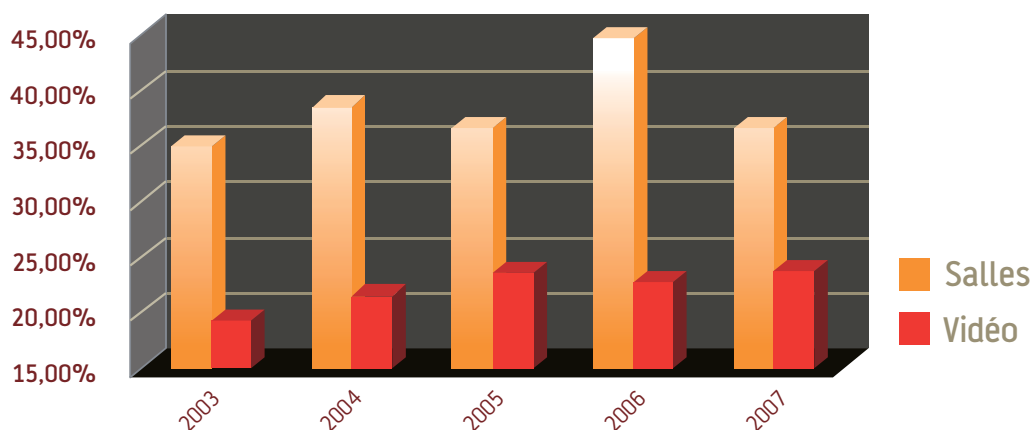


Figure 39 : Evolution comparée de la part de marché du film français en vidéo et en salles

Si le modèle traditionnel d'exploitation d'un film est remplacé par un nouveau modèle dans lequel la salle ne tient plus qu'une place marginale et interchangeable avec les autres médias, c'est l'économie du film français qui risque de s'effondrer. L'exception culturelle française est un tout dont les parties sont étroitement imbriquées et interdépendantes : les films français vivent grâce à l'existence d'un réseau de salles unique en Europe pénétrant au plus profond du territoire. C'est pourquoi les réformes tendant, comme celle de la chronologie des médias dont nous allons parler dans ce qui suit, à orienter la filière du film vers un tel modèle, doivent s'accompagner de mesures de rééquilibrages économiques.

3. LE RACCOURCISSEMENT DE LA DURÉE D'EXPLOITATION : UNE TENDANCE PRÉOCCUPANTE

Au-delà de la diminution structurelle de la rentabilité de l'activité d'exploitation de salles, une tendance ne laisse pas d'être inquiétante : le raccourcissement de la durée d'exploitation. La réforme dont la chronologie des médias a récemment fait l'objet nous semble pouvoir être discutée dans son principe comme dans ses effets.

La réforme de la chronologie des médias en question

La chronologie des médias n'est pas une régulation obsolète destinée à protéger des acquis corporatistes. Au contraire, elle est la colonne vertébrale de l'équilibre économique de l'industrie du film, la traduction conventionnelle de l'acquisition d'une période d'exclusivité par chaque diffuseur du film. Elle est l'expression du marché de la diffusion du cinéma et elle est nécessaire à l'amortissement du film. En créant une période d'exclusivité qui recouvre à la fois la période d'exploitation du film et une période d'indisponibilité, la chronologie des médias contribue à créer le désir du public pour un film et donc sa valeur pour chaque mode d'exploitation.

AUX ORIGINES DE LA CHRONOLOGIE DES MÉDIAS

L'idée de chronologie des médias est née dans les années 60, avec la généralisation de l'équipement en télévision des foyers. Pour la première fois, un concurrent d'importance se dressait face au cinéma en salle. Bien qu'il soit encore embryonnaire et placé sous monopole d'Etat (l'ORTF), la menace que ce nouveau moyen d'accès du public aux œuvres cinématographiques représentait pour la survie des salles est apparue tout de suite. De toute évidence et malgré ses réels atouts (taille de l'écran, qualité de l'image notamment), le service culturel payant offert par la salle ne pouvait rivaliser avec la gratuité et l'accessibilité immédiate d'une télévision.

Même s'il s'est accentué depuis, le problème fondamental de la concurrence pour les salles de cinéma est toujours resté identique depuis cette époque. A partir du moment où, d'un simple geste, le consommateur a pu convoquer (d'abord à des dates et des heures imposées, puis de plus en plus librement) les films à domicile, la salle ne possédait plus de réel avantage concurrentiel. Pourtant, il faut le répéter, la salle obscure, bien loin d'être un dispositif suranné, reste la vocation première et le moyen privilégié de découverte de l'œuvre cinématographique. Cette dernière ne trouve son authentique dimension artistique que dans la projection sur le grand écran d'une salle obscure.

Persuadés du caractère irremplaçable du passage en salle et conscients du risque économique qu'ils couraient, les pouvoirs publics ont très tôt compris la nécessité de hiérarchiser les modes d'accès du public aux films. L'usage a ainsi d'abord voulu qu'un délai de quelques années sépare la sortie en salle de la diffusion télévisuelle. Lorsque la possibilité de commercialiser des films sur support vidéographique (la cassette vidéo d'abord, qui sera remplacée par le DVD) apparaît, l'arrêté ministériel du 2 avril 1980 instaure un délai minimum pour l'édition vidéographique et la télédiffusion. Le principe de la chronologie des médias est entériné par la loi du 29 juillet 1982 (décret d'application du 4 janvier 1983), puis connaît divers aménagement au gré de l'apparition des nouveaux dispositifs techniques de diffusion (chaînes à péage, exploitation vidéo, vidéo à la demande).

La chronologie des médias, on le voit, est un système dynamique qui a fait l'objet d'adaptations à l'apparition de chaque nouveau diffuseur du film. Chacune de ces adaptations a fait l'objet de concertation et de négociations entre les professionnels afin d'offrir au public les films sur tous les supports dans le respect des intérêts de chacun. Reflétant les équilibres de marché, elle assure ainsi la viabilité économique de chacun des diffuseurs au bénéfice de l'offre au spectateur.

UNE RÉFORME DE LA CHRONOLOGIE DES MÉDIAS QUI A IGNORÉ LE SOUTIEN NÉCESSAIRE AUX SALLES

Le développement d'Internet et la banalisation des pratiques de copie illégale posent depuis quelques années des problèmes d'une nature et d'une gravité nouvelles. Dans le cadre de son dispositif de lutte contre la piraterie, les pouvoirs publics ont souhaité agir sur la chronologie des médias. Le prétexte était que l'attrait de la copie illégale venait moins du prix (la gratuité étant préférable à un paiement, aussi faible soit-il) que de la disponibilité plus rapide des œuvres. A un consommateur sans cesse plus impatient d'avoir accès au film à domicile devait correspondre une mise à disposition légale plus rapide. En raccourcissant le délai de disponibilité des films en-dehors des salles, on faisait théoriquement perdre mécaniquement une bonne part de l'intérêt de la copie illégale.

La *Fédération Nationale des Cinémas Français* avait, en son temps, alerté les pouvoirs publics de l'erreur de diagnostic sur laquelle reposait, de son point de vue, la proposition de raccourcissement de la chronologie des médias.

La copie illégale, tout d'abord, ne touche pas seulement les supports tels que le DVD ; elle atteint aussi sévèrement la diffusion en salle. Comment interpréter autrement le plafonnement de la fréquentation depuis 2001 (en 2008, le niveau de fréquentation est le même que sept ans plus tôt !), alors que l'effort de modernisation et le développement du nombre d'écran (5418 écrans actifs en 2008, moins de 5000 dix ans plus tôt) se sont largement poursuivis sur la même période ?

On a pu constater de plus que les copies illégales de films sont présentes sur Internet en moyenne un mois après leur sortie en salle, voire quinze jours pour certains films venus d'Outre-Atlantique. Bien plus, il n'est pas rare qu'un film américain particulièrement attendu en salles circule sous le manteau en France *avant même* sa sortie officielle. Les exploitants doivent donc sans aucun doute déplorer une perte importante de chiffre d'affaires liée à la copie illégale des œuvres. Aucune raison, par conséquent, pour que l'effort de lutte soit financièrement assumé par les salles seules.

LA CHRONOLOGIE, ÉLÉMENT FONDAMENTAL DE L'EXCEPTION CULTURELLE FRANÇAISE

Il est fréquemment opposé aux salles de cinéma que partout ailleurs le délai vidéo est inférieur à celui existant en France. Cette affirmation est non seulement inexacte, nous allons le voir, mais surtout elle passe sous silence les conséquences importantes pour l'industrie locale que ces systèmes différents de chronologie impliquent.

Les Etats-Unis restent fidèles depuis toujours au principe de la libre détermination par contrat des délais de diffusion des films. Pourtant, cette liberté se traduit dans les faits par un délai moyen compris en réalité depuis plusieurs années entre 4 mois et 10 jours et 4 mois et 20 jours. Qui plus est, le délai pour les films grand public (plus de 100 millions de dollars de recettes) atteint en moyenne près de 5 mois. **Autrement dit, les rapports contractuels fixent de fait un délai moyen bien supérieur à 4 mois, notamment pour les films à succès.**

La liberté de la chronologie aux Etats-Unis, est citée en exemple à tort : elle n'est possible que parce que l'industrie du cinéma américain domine encore largement toute l'industrie mondiale. Ce « privilège de la nation dominante » est tout à fait comparable à celui dont jouit par ailleurs les Etats-Unis en matière monétaire (« le dollar est notre monnaie, mais c'est votre problème » a dit Paul Volker). Le dollar étant une monnaie de réserve, il est toujours possible de cumuler les déficits commerciaux sans que la monnaie ne soit mécaniquement dépréciée. Le film américain a de nombreuses fenêtres de rentabilisation à travers le monde ; il n'est donc pas impératif pour les producteurs de garantir une réelle chronologie des médias sur son propre territoire.

En Europe, les modalités de délai vidéo sont assez diverses. Un certain nombre de pays, il est vrai, pratiquent comme la France un délai à 4 mois, mais les conditions économiques de l'exploitation en salle ou les résultats en termes de fréquentation sont fondamentalement différents de la situation française.

Si les Pays-Bas ou le Royaume-Uni ont un délai inférieur au nôtre, les conditions de location des films pour les salles y sont beaucoup plus préférentielles (moins de 40% de la recette est reversée au distributeur contre 50% en France).

L'Espagne connaît un délai de 4 mois, mais la fréquentation y chute depuis 2000 de façon considérable pour atteindre en 2008 un plancher de 100 millions de spectateurs malgré des investissements très importants pour les salles de cinéma. La situation est la même en Allemagne ou en Italie.

Ces choix d'une chronologie courte correspondent, il faut bien le comprendre, à des choix industriels et culturels différents des nôtres. Chez nos voisins, la part du film national dans la fréquentation est beaucoup plus faible qu'en France, les films américains bénéficiant de la grande majorité des entrées. Le nombre et la diversité des œuvres produites sont de bien loin inférieurs à la situation française.

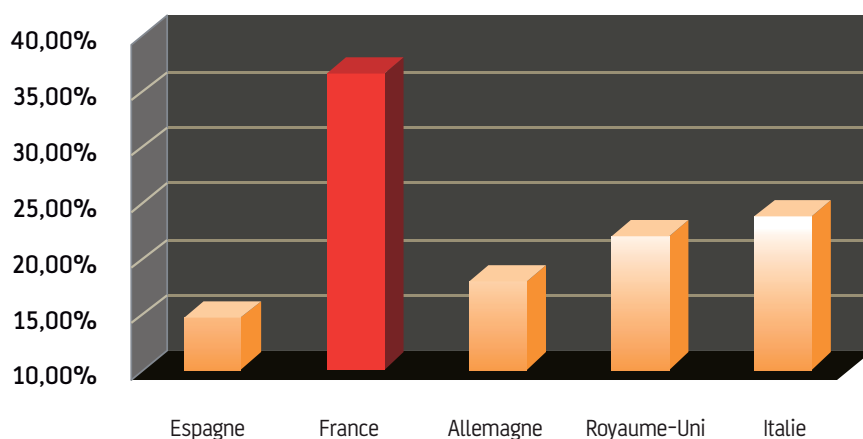


Figure 40 : Part de marché du film national en Europe (moyenne de 2003 à 2007, source CNC)

Il est logique que des pays qui ont une industrie cinématographique affaiblie ou marginale aient privilégié une industrie de la consommation cinématographique à celle de la production et de la diffusion. **Imiter leur pratique en alignant notre législation sur la leur, c'est risquer d'en présenter à terme les caractéristiques : pauvreté de la production nationale, dépendance vis-à-vis de la production américaine.**

Nous y insistons, si l'exception cinématographique française est une réalité, comme nous l'avons montré plus haut, la chronologie des médias y a fortement contribué. La chronologie ne se résume pas au simple délai vidéo. Elle constitue un ensemble global qui se doit d'être équilibré, les délais des différents supports étant interdépendants.

LES PROMESSES NON TENUES D'UN RÉÉQUILIBRAGE ÉCONOMIQUE

En juillet 2009, un accord entérinant le changement de la chronologie des médias a été signé entre l'ensemble de la branche du cinéma et de l'audiovisuel et le ministère de la Culture et de la Communication.

Fondé sur un diagnostic dont nous venons d'expliquer les faiblesses, cet accord est surtout fondamentalement déséquilibré. En effet, les salles de cinéma sont les seules parmi tous les diffuseurs à voir réduire leur durée d'exclusivité. Elles seules sont mises à contribution, au contraire des autres modes de diffusion qui profitent tous du raccourcissement de la chronologie des médias sans voir leur propre fenêtre réduite. Ils voient s'avancer le début de leur fenêtre d'exploitation, ou s'élargir la durée de leur période d'exclusivité.

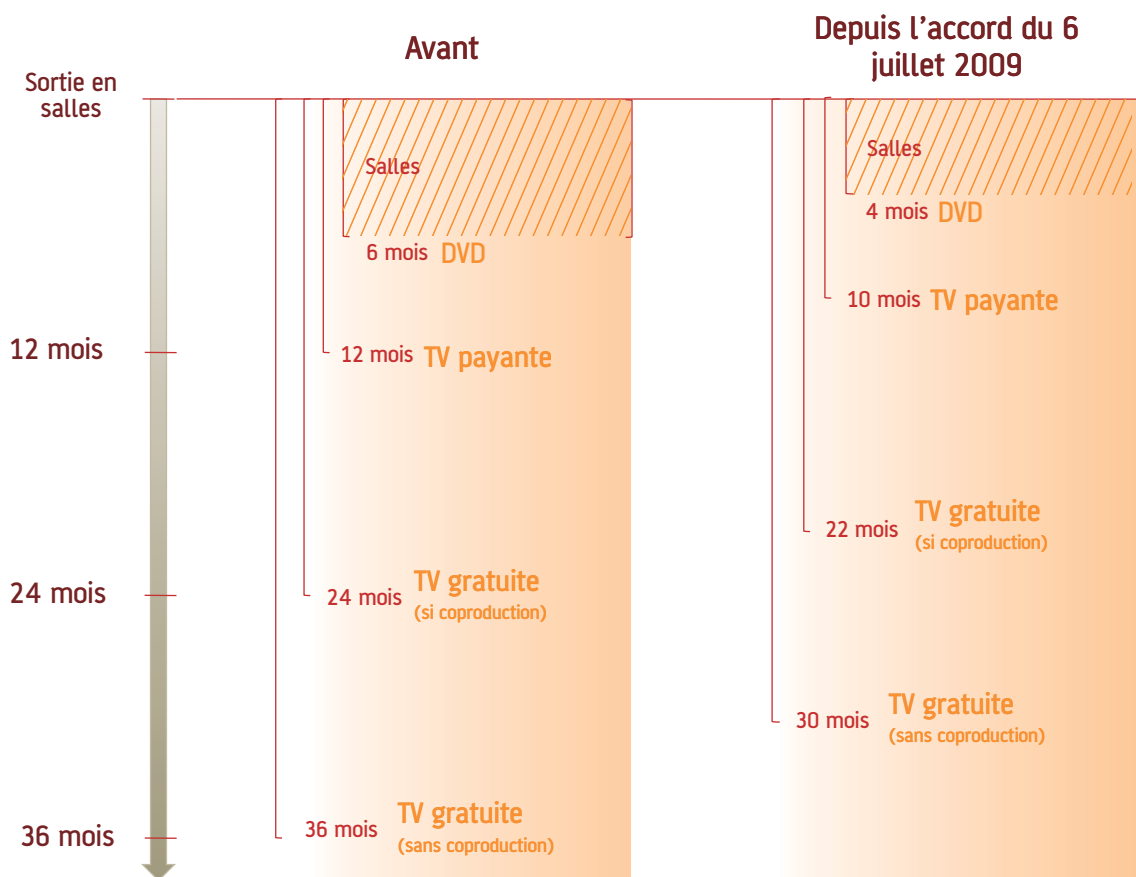


Figure 41 : Evolution de la chronologie des médias depuis l'accord du 6 juillet 2009 : les exploitants seuls mis à contribution

Ce raccourcissement est dramatique pour l'exploitation en salles. Nous verrons plus loin qu'il pénalise d'abord des salles les plus petites et les films français disposant de moins de budget. De façon plus générale, si l'on admet que le nombre d'entrées est fortement corrélé avec la durée d'exploitation d'un film, **il est clair que c'est le nombre d'entrées totales en salles que l'on risque de réduire en amputant la fenêtre d'exclusivité des salles**. Or, une baisse du nombre d'entrée est *a priori* une mauvaise nouvelle pour les exploitants : nous avons vu que son modèle économique est caractérisé par une prééminence des coûts fixes et une constance (voire une légère croissance) de la recette marginale (nette du taux de location). Un film doit donc réaliser un certain nombre d'entrées afin d'amortir les coûts fixes. En arrêtant prématurément la carrière d'un film par le raccourcissement de la fenêtre d'exclusivité de la salle, on risque de stopper le nombre d'entrées à un niveau dégageant un bénéfice très faible, voire en deçà du point mort. Le schéma suivant, qui reprend celui que nous commentions plus haut au cours de notre exposition des logiques économiques du métier d'exploitant de salles, montre graphiquement le problème posé par une sortie prématurée en DVD d'un film. En raccourcissant, on empêche l'effet de « lissage » des coûts par la multiplication du nombre d'entrées. En d'autres termes, on « coupe les ailes » du film en salles avant que le coût moyen ait pu passer sous le niveau de la recette marginale, niveau à partir duquel l'exploitation équilibre ses charges et ses coûts.

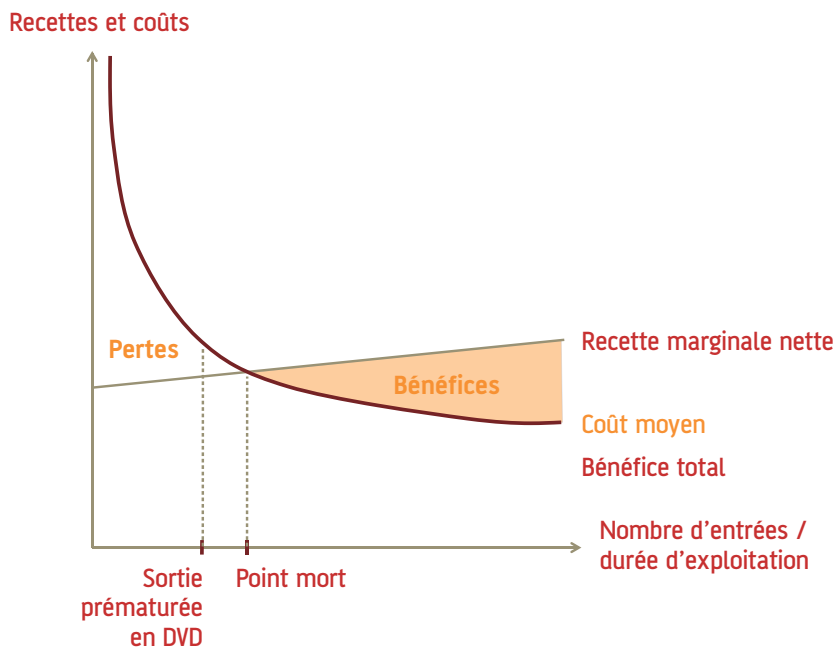


Figure 42 : Représentation schématique de l'incidence d'une sortie prématurée du DVD sur la rentabilité de l'exploitation d'un film

Le raccourcissement de la fenêtre d'exploitation : des attaques dans le monde entier

Le film *Alice aux pays des merveilles* de Tim Burton, sorti en mars 2010, a créé un fâcheux précédent en ouvrant de force une brèche dans la chronologie des médias en Europe et aux Etats-Unis. Les studios Disney, producteurs et distributeurs du film, ont décidé pour accélérer le retour sur investissement de mettre le DVD sur le marché seulement 3 mois après la sortie en salle. L'argument invoqué par Disney était le suivant : *Alice* étant un film familial, et les enfants consommant davantage de films sur petit écran, il était logique de passer au plus vite à cette seconde phase de la diffusion du film.

En réduisant ainsi, de façon non concertée, le délai de publication en DVD, les studios Disney acceptent de prendre le risque de tuer la carrière du film en salle.

Malgré la réaction très vive des exploitants, Disney a réussi à imposer sa volonté en concédant que ce cas devait rester exceptionnel. Cette offensive de Walt Disney tend à montrer que, pour les studios, l'exploitation en salles est une simple variable d'ajustement dans le cadre de leurs recettes mondiales. L'existence d'une chronologie légale en France a, dans cette affaire, montré qu'elle était un facteur d'équilibre.

Aujourd'hui les Studios envisagent une nouvelle tentative : imposer la diffusion en VOD 30 jours après la sortie salle. A l'heure où ce livre blanc est bouclé, il s'agit d'une offensive à l'échelle mondiale destructrice pour la diffusion du film en salles.

On pourra objecter de plus que les films réalisent en moyenne presque 94% de leurs entrées dans les huit premières semaines de leur exploitation¹². Dès lors, enlever un mois d'exploitation n'aurait qu'un impact très faible sur la carrière du film. Outre le fait que la notion « d'entrées totales » demanderait discussion et qu'il y a une grande confusion entre exploitation et exclusivité (nous en parlerons plus loin), il convient d'insister sur le fait que le changement de chronologie est porteur à notre sens d'impacts plus profonds sur la fréquentation des salles.

¹² Chiffre CNC, moyenne des entrées des films sortis entre 2000 et 2005 (en % des entrées totales).

Expliquons-nous. Il nous semble que la réduction de la fenêtre de diffusion en salle comporte un vrai risque **de provoquer une baisse globale de la fréquentation en salles par la dévalorisation du film aboutissant à une concentration de la fréquentation sur des films « événements » au détriment de l'ensemble de la diversité cinématographique et tout particulièrement de la production française.**

Pour comprendre cette idée, rappelons que la carrière d'un film suit ce que les spécialistes du marketing nomment une « stratégie d'écrémage ». On suppose que les consommateurs sont caractérisés par leur tolérance à l'attente (leur plus ou moins grande impatience de voir un film). Dans leurs décisions d'achats, les consommateurs vont accomplir un arbitrage entre leur degré d'impatience et leur propension à payer : plus ils sont impatients, plus ils accepteront de payer cher tout de suite plutôt que d'attendre.

Un produit vendu au moyen de la stratégie d'écrémage est d'abord proposé dans sa version « haut de gamme », à un prix important (par exemple, un livre dans une édition joliment reliée et sur beau papier), avant d'être petit à petit proposé à un prix moindre (en livre de poche). Dans un premier temps, ce sont les consommateurs les plus impatients et prêts à payer cher qui achètent, puis les autres. Les produits proposés selon cette progression sont typiquement les innovations high-tech : ordinateurs, téléphones (l'iPhone par exemple), etc. Ils ont pour caractéristique d'être rapidement obsolètes et d'être alors remplacés par d'autres innovations.

Dans le cas des films, la période « d'écrémage » correspond à la projection en salle : le service, de grande qualité, apporte une valeur élevée au consommateur mais coûte également plus cher. Le consommateur moins impatient pourra se contenter d'attendre quelques semaines pour profiter du film sur le petit écran de sa télévision, mais à moindre coût. **Plus le délai entre les deux phases est court, plus les spectateurs auront tendance à attendre la phase suivante** (l'attente sera un obstacle moins difficile à franchir, et le prix bas rendu plus attractif par sa proximité). L'accélération du rythme favorise mécaniquement un transfert des achats du « cinéma en salle » vers le « cinéma à domicile » (DVD, VàD, etc.). De plus, la baisse du prix du DVD enregistrée ces dernières années (au premier trimestre 2010, le prix moyen de vente d'un DVD de « nouveauté » vendu à l'unité diminue de 6,1 % à 17,87 € et celui d'un DVD de catalogue recule de 3,6 % à 7,76 €) accentue encore ce mécanisme de transfert : à mesure que le prix du DVD se rapproche du prix de la place, l'attractivité du support physique (qui peut se visionner plusieurs fois de suite et rassembler plusieurs spectateurs) devient plus forte.

Ainsi, la réforme de la chronologie, en dépit de l'impact direct faible qu'elle peut avoir sur le « reste à vivre » du film en salles, porte en elle les germes d'un affaiblissement futur des carrières en salle des films.

Lors de la signature de l'accord de l'Elysée, la FNCF avait bien entendu exposé les plus grandes réserves face à la réforme proposée. Si elle avait finalement accepté de signer l'accord de juillet 2009, c'est parce que **la garantie formelle lui avait été donnée par le ministre Frédéric Mitterrand lui-même que des mesures de rééquilibrage économique en faveur du secteur de l'exploitation seraient rapidement prises.** Un an plus tard, force est de constater qu'aucune mesure significative n'est entrée en vigueur. Des discussions entamées rapidement avec le CNC n'ont pas encore abouti.

Une fenêtre d'exploitation de plus en plus courte...

La récente modification de la chronologie des médias va accentuer une inquiétante tendance de fonds dans le secteur du cinéma : le raccourcissement toujours plus prononcé de la durée d'exploitation. Celle-ci représente une réelle menace pour la place de l'exploitant dans la carrière de l'œuvre cinématographique.

La durée de vie d'un film en salle est, il faut en convenir, structurellement assez courte. En moyenne, pour les films sortis entre 2000 et 2005, 85,9 % des entrées sont réalisées au cours des 5 premières semaines d'exploitation. Ce taux se situe à 95,7 % après 10 semaines et à 97,5 % après 15 semaines. A l'issue des six premiers mois d'exploitation en salles, un film a réalisé en moyenne 98,6 % de ses entrées.

Mais ce qu'il convient de noter, c'est que la durée de vie des films se réduit régulièrement depuis plusieurs années. Les entrées des films se concentrent progressivement sur un nombre de semaines de plus en plus limité. Au cours des 5 premières semaines, les films sortis en 2000 réalisent 83,1 % de leurs entrées totales contre 88,9 % pour les films sortis en 2005.

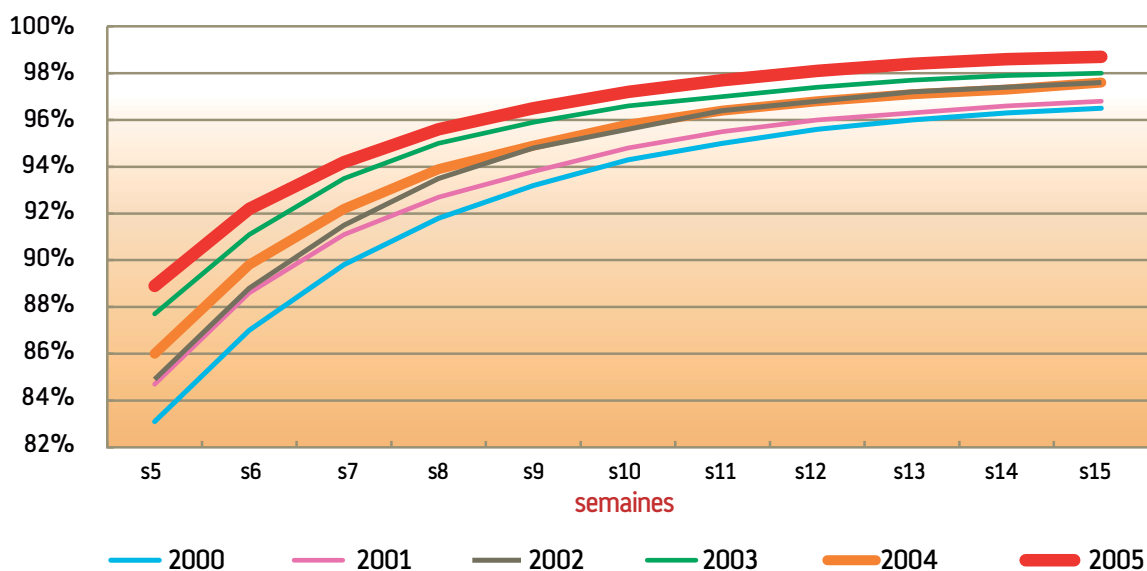


Figure 43 : Evolution du cumul des entrées réalisées après 5 à 15 semaines d'exploitation (% des entrées totales - Source : CNC)

Une des variables explicatives de ce raccourcissement est évidemment l'augmentation du nombre de films à l'affiche. Entre 1990 et 2008, le nombre de longs métrages ayant obtenu un visa d'exploitation est passé de 385 à 613, croissant ainsi de 59% alors que le nombre d'écrans, dans le même temps, ne croît que de 20%. Le nombre de séances n'étant pas extensible, il faut mécaniquement laisser chaque film un peu moins longtemps pour pouvoir les placer tous (sauf à considérer que le nombre moyen de salles dans lesquelles les films sont distribués diminue, ce qui n'est pas le cas).

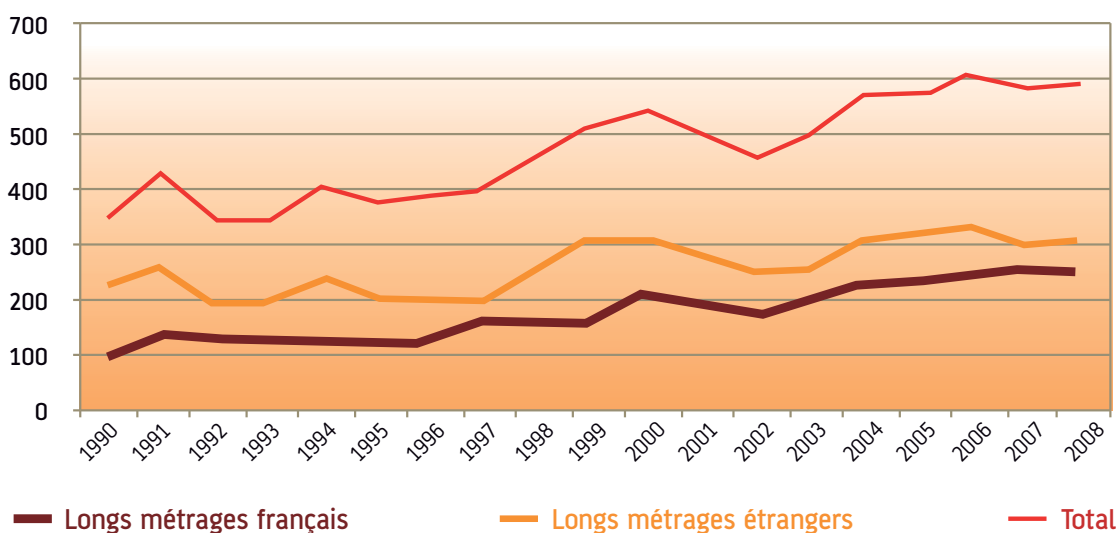


Figure 44 : Evolution du nombre total de films ayant reçu un visa par année (source : CNC)

L'interprétation de la réduction du temps passé par le film à l'affiche pose problème. En effet, les films sont-ils retirés car ils ont réalisé la totalité de leurs entrées, ou bien ont-ils réalisé la totalité de leurs entrées car ils sont retirés de l'affiche ?

Un film qui n'est plus projeté n'enregistrera plus, c'est l'évidence, d'entrées supplémentaires. Dès lors, les statistiques indiquant la répartition des entrées totales omettent une information capitale : **les entrées potentielles qu'il aurait été possible de réaliser si le film avait été maintenu**. La courbe asymptotique moyenne des entrées en fin de période de projection ne préjuge pas, on le sait, du succès parfois à retardement d'un film. Ainsi, il nous semble que la baisse de la durée de vie des films est plus la conséquence d'un accroissement de la pression des distributeurs à accomplir des rotations plus rapides des films que l'effet d'une concentration réelle de l'intérêt du public pour un film. En d'autres termes, **les films n'ont pas une durée de vie plus courte en eux-mêmes, mais parce que le fonctionnement du marché actuel leur impose ce raccourcissement**. L'augmentation du nombre de films produits chaque année favorise mécaniquement une telle pression.

Le constat précédent traduit, on le comprend, un transfert dans la répartition des sources de rentabilisation et de création de valeur des films. Les distributeurs américains obéissent à un calcul économique simple qui leur fait chercher de plus en plus de diversification dans les phases du DVD et de la TV (payante ou non).

...Dont pâtissent les petites salles et les films français à moins gros budget

Si le raccourcissement de la fenêtre d'exploitation est perçu comme une menace pour l'ensemble des exploitants, il convient d'insister sur le fait qu'une fois de plus, ce sont les petites exploitations qui risquent d'être les plus pénalisées.

Les grands cinémas parviennent, du fait de la multiplicité de leurs salles et de leur attractivité, à réaliser plus rapidement les entrées d'un film ou à les garder plus longtemps.

Autre point particulièrement préoccupant : l'évolution actuelle de la chronologie des médias traduit un tropisme de plus en plus grand de l'ensemble du système vers les films américains à grand budget, au détriment des films français et d'auteur.

Dans l'industrie du cinéma telle qu'elle se dessine aujourd'hui, les règles du jeu sont simples : pour rentabiliser au maximum l'éphémère passage en salle, il convient d'attirer le plus possible de spectateurs en quelques semaines. Pour y arriver, la recette n'est que trop connue : une communication publicitaire mobilisant tous les médias disponibles (affichage, presse notamment, promotion du film à la télévision par des interviews, des reportages...).

Les films français (et de façon générale les européens) sont plus lents à monter en puissance auprès du public. La durée de vie des films américains est, en moyenne, plus courte que celle des films français, elle-même plus restreinte que celle des films d'autres nationalités. Il faut attendre 7 semaines pour que les films français et les films européens atteignent le seuil de 90 % de leurs entrées totales alors que les films américains le dépassent en 5 semaines. Parallèlement, les films d'autres nationalités n'y parviennent qu'après 8 semaines.

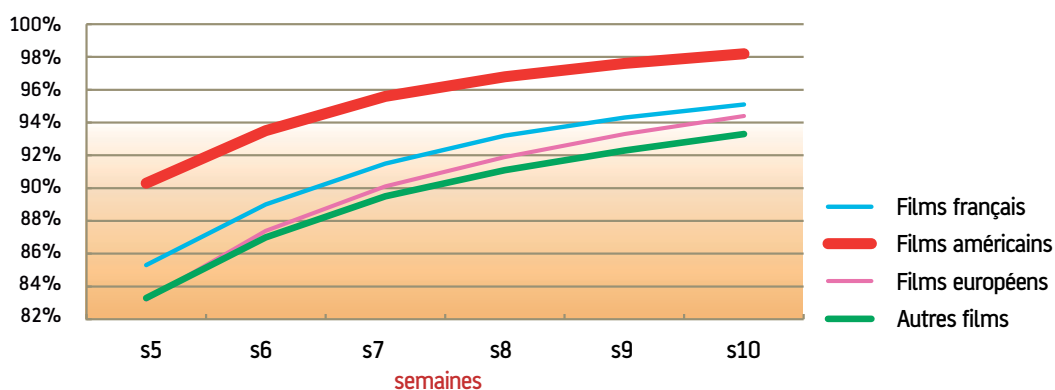


Figure 45 : Cumul des entrées des films sortis entre 2003 et 2005 après 5 à 15 semaines d'exploitation selon la nationalité (% des entrées totales – source : CNC)

Au-delà de la seule question de la nationalité, les chiffres montrent clairement la fracture existant entre les films à gros budgets et ceux à moyens plus modestes, autrement dit entre les films « tout public » formatés et les films plus exigeants. Si l'on accepte en effet le nombre de copies tirées d'un film lors de sa projection en salle comme un indice du caractère plus ou moins grand public d'une œuvre, on constate clairement que les films les plus grand public sont ceux qui réalisent le plus vite leurs entrées.

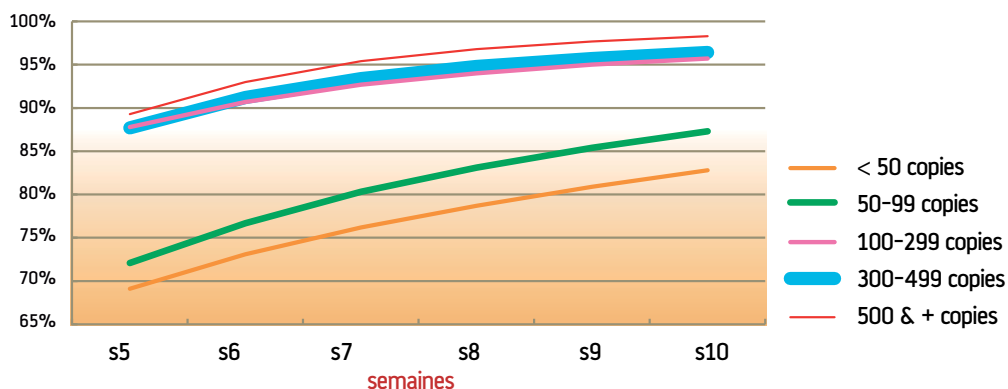


Figure 46 : Cumul des entrées des films sortis entre 2003 et 2005 après 5 à 10 semaines d'exploitation selon le nombre de copies (% des entrées totales - source : CNC)

Au bout de la cinquième semaine, les films sortis sur moins de 50 copies ont réalisé 69% de leurs entrées, contre 89% pour ceux qui ont plus de 500 copies.

Ces différences de rythme de développement opposant, *grosso modo*, les films de fiction américains à gros budget aux films français aux moyens plus limités, induisent une sensibilité fondamentalement différente au rétrécissement de la fenêtre de passage en salle. Alors que les premiers s'en tirent sans dommage, profitant au contraire d'un modèle plus axé sur le divertissement et le commerce, les seconds souffrent en priorité. Selon les professionnels, en ôtant un film de l'affiche plus tôt, on l'ampute bien souvent de 8 ou 9% de ses entrées potentielles...

Bien entendu, nous ne pouvons nier qu'il existe des échecs, autrement dit que nombre de films ont en effet achevé leur carrière au bout de quelques semaines. Il ne servirait à rien de les maintenir à l'affiche des mois entiers. L'asymptote, dans de nombreux cas, signe bien la mort de la carrière d'un film en salle et verra tendre les entrées marginales vers zéro. **Mais réduire la chronologie des médias pour ce motif est faire une grave confusion entre exploitation et exclusivité.** C'est là la grande faiblesse du raisonnement justifiant l'innocuité de la réduction de la fenêtre réservée à la salle. Le film en salles est d'autant plus attractif pour le spectateur que ce dernier sait qu'il ne pourra pas le voir ailleurs avant longtemps. **Plus on rapproche la période où le film sera disponible sur un autre support, plus on dépouille la salle de son attrait.** Ce qui est vrai pour les salles l'est aussi pour les autres supports de diffusion : Canal Plus, par exemple, dispose d'une période d'exclusivité d'un an, mais n'exploite ses films que trois mois en moyenne. Les cinémas procèdent de la même façon : ils doivent créer une certaine rareté du film pour maintenir la valeur du service proposé.

Ajoutons un autre argument. Il est hautement regrettable que le système laisse de moins en moins sa chance aux petits films qui seraient capables d'attirer, de façon permanente, un certain public (même peu nombreux). **Il serait dommage que le modèle économique du feu de paille (beaucoup de flamme très vite mais très peu de temps) devienne le schéma canonique de vie d'un film en salles en dehors duquel il n'y aurait point de salut.**

Cette tendance et ses effets négatifs sont assez comparables aux difficultés dont souffre aujourd'hui le marché de l'édition. Le nombre de livres publiés étant plus élevé que jamais (il a triplé depuis 1970), les libraires sont obligés de

réduire considérablement le temps d'exposition des livres. Du coup, seuls les livres bénéficiant d'un fort soutien médiatique parviennent à réaliser des ventes rapides. La courbe des ventes des livres plus confidentiels, perles à découvrir, connaît une croissance beaucoup plus lente. En les retirant des rayons, on leur coupe prématurément les ailes, avant même que le bouche à oreille ait pu faire son effet.

Le changement de la chronologie des médias (et plus généralement le raccourcissement de la fenêtre de diffusion en salles) pose au total autant un problème de rentabilité à terme (nous l'avons vu plus haut) qu'un problème de logique néfaste.

Si la fin de vie en salle d'un film est le moment où le revenu marginal qu'il apporte est le plus important, il ne faut pas oublier en revanche que le *coût d'opportunité* pour l'exploitant de continuer à programmer un film en fin de vie plutôt qu'un film nouveau est élevé. Le taux de remplissage des séances suit en effet assez naturellement une courbe descendante. Au bout de quelques semaines, chaque séance est moins remplie, et il sera bien plus intéressant pour l'exploitant, en termes de nombre d'entrées totales, de remplacer le vieux film par un nouveau (on substitue les salles pleines d'un film « jeune » aux salles vides d'un film « ancien »). Ce n'est pas ainsi pourtant qu'il procède quand il laisse un film un peu plus de temps pour lui laisser le temps de se « déployer ». Pourquoi ? Parce que le principe implicite qui régissait jusqu'à maintenant la proposition commerciale de l'exploitant avec ses spectateurs est qu'un film étant fait pour être vu sur grand écran, il était nécessaire de le laisser à l'affiche un minimum de temps. **En suggérant que le film peut aussi bien se découvrir directement sur petit écran, le raccourcissement de la fenêtre d'exclusivité rompt cet équilibre et promeut une logique différente du film en salles.**

Nivellement des œuvres, hypertrophie délétère de quelques « blockbusters » surformatés aux dépens des œuvres plus personnelles sont les inquiétants effets de cette nouvelle logique du secteur. Si l'on n'y prend garde, c'est toute l'exception française, encore aujourd'hui bien réelle, d'une industrie cinématographique d'une grande qualité artistique irriguant jusqu'au plus profond du territoire grâce à son réseau unique d'exploitants qui est menacée. Cela d'autant plus que, nous l'avons vu, l'accélération du rythme de la vie des films n'est pas, loin de là, la seule menace qui plane sur les exploitants.

TROISIÈME PARTIE :

MIEUX ACCOMPAGNER ET SOUTENIR LES EXPLOITANTS POUR PERENNISER L'ENSEMBLE DE LA FILIÈRE

S'il est naturel que les exploitants veillent à s'adapter à l'évolution de leur métier, il n'est ni juste ni normal qu'ils soient les seuls à supporter les efforts de tout un secteur.

Les exploitants ne méconnaissent pas les difficultés économiques dont souffre notre pays, le déséquilibre de ses finances publiques et l'effort déjà remarquable que l'Etat consent en faveur de la culture. Les solutions que nous allons passer en revue, nous allons le voir, sont d'un impact modeste pour les finances publiques, mais constitueraient pour nos cinémas une salubre bouffée d'oxygène. A travers les salles, c'est l'ensemble du secteur du cinéma qui serait ainsi renforcé et pérennisé.

Face aux différents problèmes soulevés au cours de notre analyse, dont l'effet ciseau est l'un des plus prégnants, deux leviers peuvent être actionnés : la hausse des recettes ou la baisse des charges.

1. AMÉLIORER LES RECETTES ? UNE SOLUTION QUI A SES LIMITES

Le premier levier, nous l'avons noté, fait déjà l'objet d'un effort constant de la part des établissements. En modernisant leur parc, en élaborant des gammes de tarifications épousant mieux les profils des spectateurs et en maintenant de façon générale un grand dynamisme pour répondre au mieux à leurs attentes, les exploitants sont parvenus à élever la fréquentation au niveau élevé que nous connaissons.

Examinons dans quelle mesure les exploitants peuvent envisager de jouer aujourd'hui sur le volet recette de leur activité afin de pérenniser leur équilibre économique.

Améliorer le taux d'occupation ?

Si le taux d'occupation reste apparemment faible (aux alentours de 15%), il ne paraît guère envisageable de l'augmenter de façon significative. Le modèle économique des séances à heures fixes chaque jour implique nécessairement des pics et des points bas de fréquentation. Il serait non seulement impossible, mais surtout préjudiciable au modèle de la projection en salle obscure de chercher à toujours remplir les salles. Cela ne pourrait en effet se faire qu'au prix d'un raccourcissement drastique de la durée de diffusion des films (la première semaine étant le moment qui maximise le taux de remplissage grâce à l'effet de nouveauté). Comme nous l'avons souligné lors de notre analyse de la question de la chronologie des médias, **un tel raccourcissement entraînerait une fuite en avant véritablement suicidaire pour les salles et nuisible pour l'ensemble du secteur du cinéma**. Le mode traditionnel de développement de la carrière d'un film implique que l'on laisse au spectateur un temps suffisant pour découvrir le film sur grand écran. Limiter plus encore ce temps provoquerait une rupture de cette convention tacite et ferait la promotion d'une conception amoindrie du film. La frontière entre film de cinéma et film TV deviendrait moins nette, et c'est toute la précieuse exception culturelle du film français qui risquerait d'en pâtir.

La marge de manœuvre des exploitants, en ce qui concerne le remplissage, est donc faible. Certains analystes évoquent les nouvelles activités proposées par quelques salles (opéras, retransmissions de concerts live, de matches...) comme supports potentiels d'une diversification des recettes. Si ces activités ressortissent évidemment à la vocation de proposition de spectacle (et en l'occurrence, de spectacle vivant) des salles, elles restent trop ponctuelles pour constituer une source significative de changement pour la filière. Il ne s'agit que d'un enrichissement, certes positif, mais limité, d'une proposition commerciale qui reste avant tout bâtie sur l'offre d'œuvres cinématographiques. De plus, on peut remarquer que le remplissage n'y trouverait qu'une amélioration limitée puisque le spectacle n'est quasiment toujours proposé qu'en substitution d'une séance conventionnelle.

Une autre piste de réflexion est de parvenir à une sophistication plus grande du système tarifaire afin de remplir, même à prix cassé, les fauteuils (un fauteuil vide coûtant autant qu'un fauteuil occupé, toute recette, même minime, semble bonne à prendre). Cette pratique de *yield management* est déjà celle des compagnies aériennes par exemple.

On peut cependant craindre non seulement qu'une trop grande complexification des tarifs perde quelque peu le spectateur, mais surtout que la pratique de prix bradés ne nuise finalement à la valeur même de la prestation offerte. La sortie au cinéma n'a pas tout à fait les caractéristiques d'un voyage en avion. La plupart des spectateurs sont extrêmement flexibles quant au lieu, à la date et à l'heure de leur sortie, et sont de plus des habitués déjà fidélisés à la salle obscure (68,3% des entrées en 2008 sont le fait d'habitues¹³). Il y a tout lieu de penser, compte tenu des entretiens que nous avons mené avec des exploitants de salles expérimentés, que l'élasticité-prix de la fréquentation est forte à la hausse (une hausse du prix provoque une forte baisse de la fréquentation) mais relativement faible à la baisse (une baisse du prix a peu d'impact positif sur la fréquentation). On peut dès lors anticiper que l'effet d'aubaine prévaudrait sur celui d'attraction de nouveaux spectateurs : on assisterait à un déplacement des flux de fréquentation pour jouir des prix les plus bas sans véritable entrée de nouveaux consommateurs sur le marché. L'effet prix de la baisse serait, c'est à craindre, supérieur à l'effet volume jouant en sens inverse. En d'autres termes, les quelques points de fréquentation gagnés en plus ne permettraient pas de compenser la baisse de recette engendrée.

La diversification en question

Le cas réel de l'exploitation vu plus haut a pu indiquer une première piste de la façon très pragmatique dont certaines salles parviennent aujourd'hui à survivre. En adossant un commerce (typiquement, la restauration) à l'établissement, l'exploitant parvient à générer une activité rentable soutenant l'activité structurellement déficitaire de la seule projection. Les recettes annexes sont indispensables à l'équilibre économique des salles et constituent bien souvent la seule marge d'exploitation. Sans elles, les salles ne pourraient exister que grâce à des subventions.

Du point de vue du spécialiste de la stratégie d'entreprise, il s'agit d'une méthode tout à fait banale : de nombreuses entreprises multidivisionnelles financent certaines activités grâce à la rentabilité des autres. Mais cette pratique, pour avoir un sens, doit s'inscrire dans un projet stratégique précis. La plupart du temps, il s'agit de financer le développement d'une activité qui, dans ses débuts, est très consommatrice de ressources tout en ne dégageant pas tout de suite une rentabilité suffisante. Cette situation de « coup de pouce » n'a pas vocation à durer. Dans d'autres cas de figures, c'est une activité en phase de déclin qui vit grâce aux activités moins avancées dans leur cycle de vie. La recommandation stratégique est alors claire : il faut redimensionner ou se séparer de l'activité déclinante...

Faut-il promouvoir ce modèle de diversification stratégique ? Si nombre d'établissements ont déjà mis en œuvre de telles stratégies, elle ne nous semble malheureusement pas pouvoir être la panacée au mal dont souffrent les cinémas aujourd'hui. En effet, un grand nombre d'établissements ne peuvent facilement tenter une stratégie efficace de diversification, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, elle implique que des locaux commerciaux adaptés contigus ou très proches soient disponibles. Ce n'est souvent pas le cas.

Ensuite, une telle stratégie implique de lourds investissements (ouvrir un restaurant est onéreux). Il serait paradoxal de la recommander puisque, précisément, nous cherchons à remédier à la difficulté qu'éprouvent les cinémas à faire face aux nombreux investissements qu'ils doivent réaliser par ailleurs. Rajouter une dette à la dette ne saurait être la solution. Pour un cinéma qui peine déjà à équilibrer ses comptes du fait du renchérissement du coût de l'espace, l'ouverture d'un nouvel espace commercial est tout simplement impossible.

La voie de la diversification n'offre ainsi qu'une issue limitée aux problèmes généraux des cinémas. Néanmoins, certaines mesures pourraient être élaborées par les pouvoirs publics (collectivités locales en tête) afin de faciliter au maximum de telles entreprises.

Notons à cet égard l'opportunité de l'action de l'IFCIC (Institut pour le Financement du Cinéma) qui facilite l'accès des salles de cinéma au crédit bancaire grâce au cautionnement qu'il apporte. Grâce à une dotation du CNC, l'IFCIC a, depuis

¹³ Source : CNC.

mars 2010, développé une action spécifique en faveur des petites et moyennes exploitations (moins de 450 000 entrées annuelles et moins de 50 écrans). Ces dernières ont en effet désormais accès à un taux de garantie de 70% pour des crédits de financement, de renforcement ou de consolidation de fonds de roulement. Ce genre de mesure représente une aide pour des exploitations qui connaissent plus que les autres des problèmes de trésorerie conjoncturels.

Libérer l'activité en rétablissant l'égalité de traitement entre les diffuseurs des films concurrents

Dans le même ordre d'idée, et sans constituer non plus une solution définitive, certaines mesures permettant de desserrer des contraintes réglementaires handicapantes pourraient être prises. Nous pensons en particulier à la fin de l'interdiction d'avoir recours à la communication publicitaire au même titre que les diffuseurs TV ou les supports vidéo. Le cinéma reste en effet la seule pratique culturelle pour laquelle la publicité à la TV est interdite, alors qu'avec le raccourcissement de la chronologie des médias à quatre mois, la publicité en faveur de la vidéo impacte beaucoup plus l'activité des salles. Ouvrir aux salles la possibilité de faire elles aussi de la publicité ne serait que justice et constituerait une mise à égalité par rapport aux autres diffuseurs des films. Si cette interdiction était levée, il est probable que les supports les plus utilisés par les salles soient les supports locaux pour lesquels le coût d'insertion d'un message reste relativement faible.

Proposition

Permettre d'avoir recours à la communication publicitaire télévisée pour la sortie des films en salles au même titre que les diffuseurs TV ou les supports vidéo.

Faute de pouvoir efficacement jouer sur les recettes, il semble bien que les solutions à envisager pour desserrer la contrainte pesant sur les exploitants passent avant tout par des actions de réduction des charges.

2. ACCOMPAGNER LA MODERNISATION AU SEIN DE LA FILIÈRE : LA NUMÉRISATION DES SALLES

De tous les déséquilibres dans la répartition des efforts réalisés au sein de la filière, le passage au numérique était a priori l'un des plus injustes. Voilà en effet une évolution technologique qui profite à toute la filière en améliorant et en simplifiant la façon dont est projetée l'œuvre cinématographique, mais dont pour l'instant seules les salles de cinéma supportent les frais.

L'un des points particulièrement problématiques à cet égard concerne les distributeurs, comme nous l'avons développé plus haut. L'économie permise par le passage à la copie numérique des films constitue une économie très importante pour eux.

Pour les salles, la question du financement de cette mutation technologique s'est récemment précisée. La piste la plus évidente et la plus logique a été retenue : elle consiste à transférer les économies réalisées par les distributeurs, qui éditeront désormais des fichiers cinq fois moins coûteux que les copies traditionnelles, au bénéfice des salles de cinéma qui doivent affronter cet investissement très coûteux.

De plus, nous l'avons vu, les intermédiaires privés assurant la collecte et la répartition des financements ne peuvent à eux seuls répondre à tous les besoins. Les petites salles qui ne bénéficient pas d'un nombre suffisant de copies en début d'exploitation (elles sont environ 1000) et celles qui souhaitent garder leur liberté de choix rendent nécessaire l'existence d'une proposition alternative.

Le projet du CNC présenté en avril 2010 et concrétisé à l'été 2010 va incontestablement dans le bon sens, en ouvrant la possibilité aux établissements les plus petits qui n'auraient pas eu accès à l'aide des tiers-investisseurs de se moderniser quand même.

La proposition de loi qui accompagne ce dispositif est elle aussi un élément évidemment positif pour les salles, avec la réserve signalée plus haut concernant le coût de l'obligation de transmission des données extraites des journaux de fonctionnement inscrite dans le texte (article 1, alinéas 24 et 25 du projet de loi).

Proposition

Accompagner la mise en oeuvre rapide du dispositif législatif.

3. SOLIDARITÉ ET RÉÉQUILIBRAGE ÉCONOMIQUE ENTRE LES ACTEURS DE LA FILIÈRE

Notre analyse du fonctionnement économique de la filière du cinéma a mis en évidence le décalage existant entre les acteurs de la filière réalisant les investissements et ceux qui en recueillent les fruits. Cet effet économique produit par la structure particulière de la filière (asymétries de pouvoirs, externalités positives de la modernisation de l'aval au profit de l'amont de la filière) produit une distorsion particulièrement déséquilibrée dans la répartition de la valeur créée. La solidarité et la justice exigent ainsi que des mesures de rééquilibrage économique soient prises. Nous proposons ici deux pistes qui pourraient être plus particulièrement étudiées.

Ajuster légèrement à la baisse le plafond du taux de location pour la petite et moyenne exploitation

Le taux de location est une des charges variables principales pesant sur les exploitants. Nous l'avons vu, la relative décreue de ce taux depuis quelques années masque d'importantes disparités de situation selon le lieu et le type d'établissement : les établissements petits et moyens situés dans les petites villes ou en zone rurale sont en règle générale plus lourdement ponctionnés que les autres. C'est d'autant plus injuste que, dans bien des cas, ces établissements ne mettent les films à l'affiche qu'une à plusieurs semaines après leur sortie officielle en salles, sans qu'aucune baisse du taux de location ne soit consentie par les distributeurs.

La structure particulière du marché, qui favorise des relations de pouvoir asymétriques entre distributeurs et salles, pourrait justifier une certaine intervention des pouvoirs publics.

Actuellement, le taux de location des films est encadré par la loi par un plafond de 50 % (et un plancher à 25%¹⁴). **Nous proposons que le plafond de cet encadrement soit porté à 45 % pour les petites et moyennes exploitations** (celles réalisant moins de 450 000 entrées annuelles et possédant moins de 50 écrans).

Le plafond ainsi abaissé changerait en fait bien peu de choses pour le distributeur, tout en aidant en priorité les exploitations petites et moyennes qui en ont le plus besoin (puisque ce sont celles qui payent le taux le plus élevé).

Le taux de location moyen acquitté par les salles, nous l'avons vu, était en 2008 de 46,86%. Nous savons aussi que ce taux est légèrement décroissant au fil des semaines. Prenons le cas où le taux de location initial est fixé au maximum du plafond légal (50%). En utilisant les données fournies par le CNC, nous pouvons représenter l'évolution moyenne de ce taux pour les films français d'une part, les films américains d'autre part. Le graphique ci-dessous montre **qu'une telle baisse n'aura qu'un impact marginal sur les revenus des distributeurs au cours des trois premières semaines**. A partir de la quatrième, elle n'aura plus aucun impact.

¹⁴ Article L 213 - 6 du Code du cinéma et de l'image animée - voir Ordonnance 2009-901.

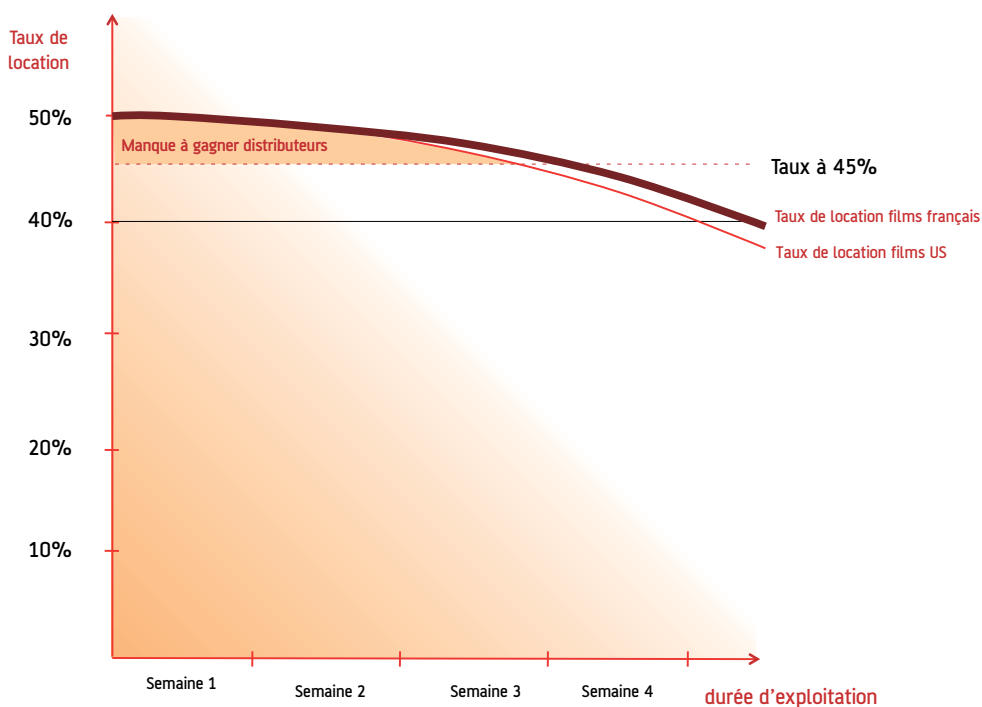


Figure 47 : Représentation du manque à gagner des distributeurs pour un plafond du taux de location à 45% dans les cas où le taux est de 50% la première semaine

Essayons de calculer plus précisément le manque à gagner global pour les distributeurs que cette mesure impliquerait si elle était appliquée à la petite et moyenne exploitation.

En partant du chiffre d'affaires total des petites et moyennes exploitations en 2008 et de la part distributeur reversée, on peut estimer que le manque à gagner sera au global de 16 millions d'euros environ. 9,7 millions seraient pris en charge par les ayants droit des films étrangers, et un peu plus de 6,4 millions par les ayants droit des films français. Si l'on rapporte ces chiffres au coût moyen d'un film français en 2009 (6 millions d'euros), on constate que la mesure ne représenterait qu'un coût supplémentaire de 0,5%.

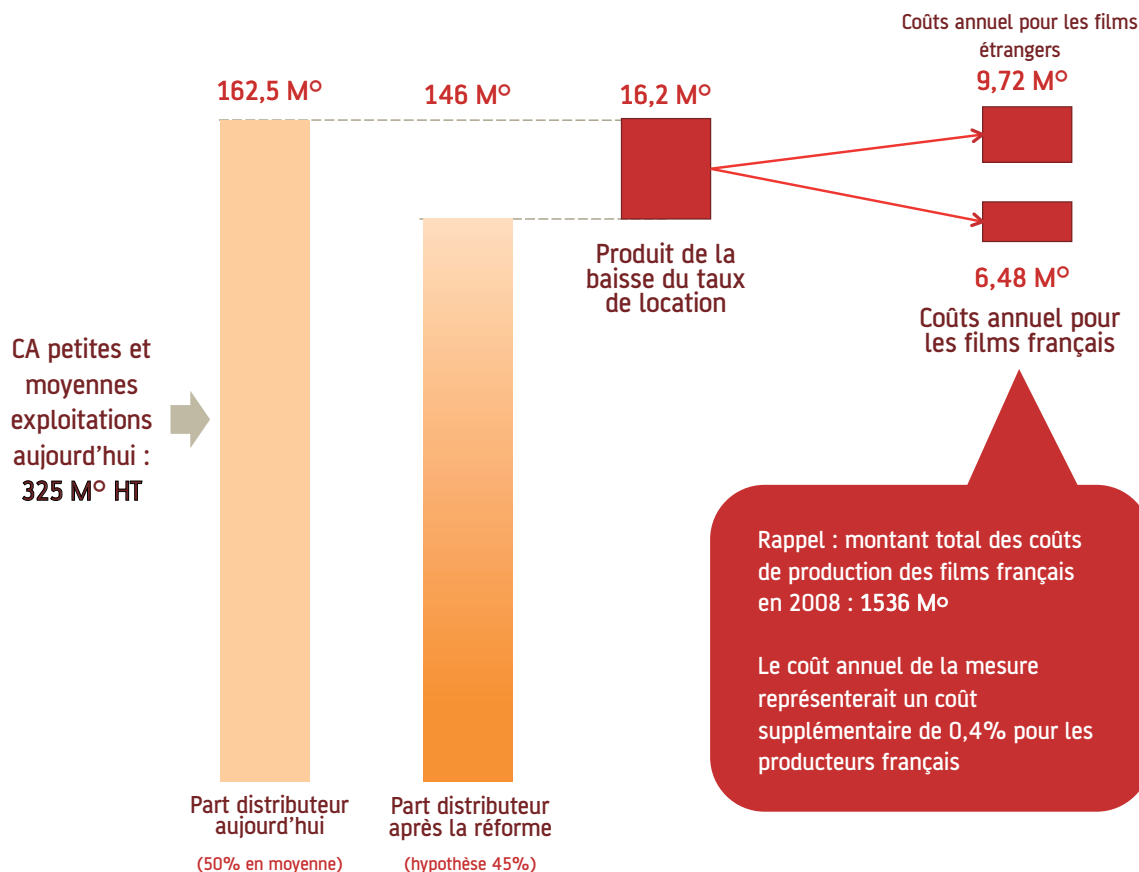


Figure 48 : Impact prévisionnel de la limitation du taux de location à 45 % pour les petites et moyennes exploitations

Si le coût serait modeste par rapport aux sommes engagées par les producteurs et les distributeurs, la mesure apporterait en revanche aux exploitants des recettes supplémentaires tout à fait conséquentes. Pour une salle réalisant 60 000 entrées annuelles, le gain pourrait, selon nos estimations, s'élever à 15 000 euros HT. Ce chiffre serait de 25 000 euros HT pour une salle réalisant 100 000 entrées annuelles, et 50 000 euros HT pour une salle réalisant 200 000 entrées annuelles ; des sommes qui pourraient faciliter par exemple la numérisation des salles (le coût unitaire d'un projecteur numérique étant rappelons-le aux alentours de 80 000 euros).

Proposition

Abaisser le plafond légal du taux de location de 50% à 45% pour les exploitations petites et moyennes.

Le cinéma dans la cité : des aménagements fiscaux en faveur des salles

Les cinémas sont souvent situés au cœur des agglomérations. Cette localisation urbaine représente certes un avantage en termes de fréquentation, mais est aussi une source importante de charges diverses dont la lourdeur, dans le contexte actuel, se fait de plus en plus sentir. Les pouvoirs publics doivent reconnaître le rôle culturel et social joué par les salles en prenant acte de l'absence de flexibilité et du caractère tout à fait particulier du service qu'elles proposent. A cet égard, plusieurs aménagements fiscaux pourraient être envisagés.

MAÎTRISER L'ÉVOLUTION DES LOYERS

Les cinémas font partie des établissements commerciaux pour lesquels la rentabilité au mètre carré est la plus faible. Très consommatrices d'espace, les salles ne peuvent structurellement, nous l'avons vu, parvenir à un taux d'occupation très élevé. Cette caractéristique est particulièrement handicapante pour les exploitations situées dans les grandes villes dans lesquelles le prix de l'espace immobilier est très élevé.

Il existe pourtant une disposition réglementaire qui permet de prendre en compte cette particularité de l'activité commerciale : la monovalence, autrement dit le fait pour un local commercial de n'avoir été construit ou aménagé qu'à l'effet de servir à un seul type d'exploitation, ou pour lequel le changement d'usage ne pourrait se faire sans transformations importantes et onéreuses. L'article 23-8 du décret du 30 septembre 1953 dispose que «Le prix du bail des locaux construits en vue d'une seule utilisation peut, par dérogation (...), être déterminé selon les usages observés dans la branche d'activité concernée.» Quand la monovalence est reconnue, les loyers échappent ainsi, au moment du renouvellement, à la règle de plafonnement, pour appliquer les règles particulières de la branche d'activité.

Une partie du problème est en passe d'être réglée par le projet de loi relative à l'équipement numérique adoptée en première lecture à l'Assemblée nationale et qui devrait passer devant le Sénat dans le courant du mois de septembre 2010 (examen pour l'instant prévu à la mi-septembre). Jusqu'à présent, le caractère monovalent d'une salle de cinéma pouvait être contesté lorsque le bâtiment avait été adapté – et non construit – pour devenir une salle de cinéma (ce qui est le cas de nombre d'établissements, spécialement en ville). Difficile pourtant de contester qu'une salle de cinéma nécessite des aménagements si particuliers qu'elle ne peut guère servir qu'à cette activité et à celle-là seulement ! En rendant obligatoire, pour les « locaux construits ou aménagés en vue d'une utilisation comme établissement de spectacles cinématographiques » la fixation du prix du bail « selon les seuls usages observés dans la branche d'activité considérée » (article 5, alinéa 2), la proposition de loi accomplit un tournant décisif dans la reconnaissance et la prise en compte de la particularité de l'activité d'exploitation de salles.

La question qui reste à présent en suspens est celle de la détermination exacte de cet « usage observé dans la branche d'activité ». La référence à l'Indice du Coût de la Construction (ICC), qui a très fortement augmenté en 10 ans, est extrêmement défavorable aux salles. Une référence obligatoire à des indices plus favorables comme l'Indice des Loyers Commerciaux¹⁵(ILC) serait souhaitable. Cet indice est composé pour 50 % de l'indice des prix à la consommation hors tabac et hors loyers, pour 25 % de l'indice du coût de la construction et pour 25 % de l'indice du chiffre d'affaires du commerce de détail en valeur.

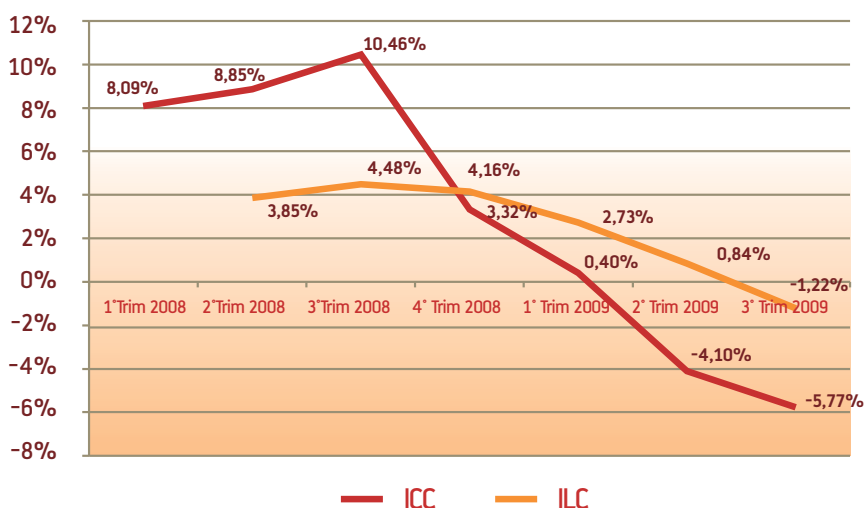


Figure 49 : Evolution comparée depuis 2008 par trimestre de l'ICC et de l'ILC (source : INSEE)

¹⁵ Cet indice a été institué par la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (dite loi «L.M.E.») et son champ d'application a été précisé par le décret n° 2008-1139 du 4 novembre 2008. Il est applicable depuis le 7 novembre 2008.

Même si, à la faveur de la crise, l'ICC connaît une baisse plus rapide que l'ICL, une reconstitution de la progression des deux indices depuis une dizaine d'année montre clairement que l'ICL est plus stable et progresse moins lentement que l'ICC.

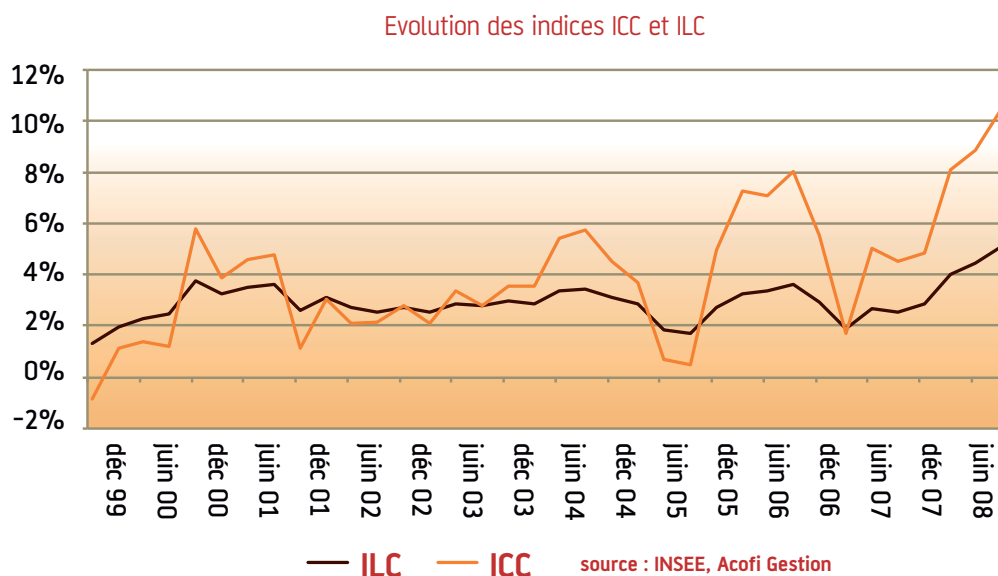


Figure 50 : Reconstitution des évolutions parallèles de l'ICC et de l'ILC de 1999 à 2008 (source : INSEE, Acofi Gestion)

Propositions

Rendre obligatoire le recours à l'indice des loyers commerciaux pour le calcul du prix du bail des salles de cinéma.

LA TAXE FONCIÈRE

Le problème du niveau de la taxe foncière est d'une nature similaire à celui du loyer. La taxe foncière est basée sur une assiette déterminée en fonction de la valeur locative cadastrale dont la dernière évaluation remonte à 1981. Les salles de cinéma, à la différence d'autres secteurs du commerce et de l'industrie, ne bénéficient d'aucune mesure particulière tenant compte de leurs spécificités. Pourtant, encore une fois, il serait pertinent de faire valoir que les salles occupent des espaces nécessairement très importants pour une commercialité faible. Avec un taux d'occupation moyen des salles de seulement 15% en France, le potentiel commercial des salles ne peut ni ne doit être comparé à celui d'un commerce de distribution classique. Il serait logique que la fiscalité pesant sur les salles prenne en compte cette rentabilité structurellement plus faible. **Les spécificités des salles de cinéma pourraient être reconnues pour le calcul de la taxe foncière comme il l'est pour les loyers commerciaux.**

Les salles pourraient bénéficier de mesures particulières, soit en basant la taxe foncière sur une méthode comptable différente de celle de la surface occupée, soit en obtenant des abattements ou des exonérations comme cela existe dans d'autres secteurs.

Proposition

Tenir compte du taux d'occupation des salles et de leur caractère monovalent pour obtenir une méthode de calcul spécifique de la taxe foncière ou des mesures d'abattement (pondération de la surface) ou d'exonération.

LA TAXE LOCALE D'ÉQUIPEMENT

La taxe locale d'équipement s'applique à toutes les constructions et modernisations. Elle a pour assiette la valeur de l'ensemble immobilier taxé (terrain et bâtiment). Son taux peut être compris entre 1% et 5% de la valeur de l'ensemble immobilier. Il existe une possibilité d'exonération de plein droit de cette taxe notamment pour les constructions destinées à être affectées à un service public ou d'utilité publique. La liste des bâtiments couverts par ces exonérations est fixée par décret (article 317bis annexe II du code général des impôts) et vise principalement des bâtiments édifiés par l'Etat ou les Collectivités ou bénéficiant d'un contrat avec les Collectivités. Dans cette liste figurent les bâtiments à vocation culturelle construits par l'Etat et les collectivités territoriales ou sur contrat avec l'Etat ou les collectivités. **Cette liste pourrait être étendue aux salles de cinéma, notamment lorsqu'elles bénéficient de subventions d'investissement des collectivités au titre de la cohérence de la politique fiscale de celles-ci.** Il est en effet absurde qu'une collectivité accorde une subvention d'investissement pour la construction d'une salle tout en collectant la taxe locale d'équipement au titre de la même construction.

Proposition

Etendre aux salles de cinéma les mesures d'exonération du paiement de la taxe locale d'équipement actuellement applicable à certains établissements culturels.

LA TAXE LOCALE SUR LA PUBLICITÉ EXTÉRIEURE

La Loi n°2008-776 du 4 août 2008, dite « Loi de Modernisation de l'Economie » a réformé le régime des taxes locales sur la publicité en instituant une taxe unique, la Taxe Locale sur la Publicité Extérieure (TLPE). Cette nouvelle taxe s'applique à tous les dispositifs publicitaires : affiches, enseignes, pré-enseignes...

La TLPE est facultative mais lorsqu'une commune a décidé de la percevoir, elle s'applique à l'ensemble des dispositifs publicitaires du territoire de la commune. L'article L.2333-7 du code général des collectivités territoriales prévoit seulement deux cas de dérogations qui s'appliquent de plein droit obligatoirement à toutes les communes. Le premier cas vise les enseignes dont la somme des superficies est égale au plus à 7 m². Le deuxième cas vise les « dispositifs exclusivement dédiés à l'affichage de publicités à visée non commerciale ou concernant des spectacles ». Certains services fiscaux municipaux estiment que l'exonération ne s'applique qu'aux affiches de films et non aux enseignes des salles de cinéma... **En visant les spectacles, le législateur a voulu, à l'évidence, exonérer l'ensemble des dispositifs relatifs aux lieux de spectacles, en l'occurrence les cinémas et les salles consacrées au spectacle vivant.** La Fédération a demandé au CNC qu'une interprétation moins restrictive des dispositions de l'article L.2333-7 du code général des collectivités territoriales soit faite. Le Ministère de la Culture a saisi le Ministère de l'Intérieur de ce dossier.

Proposition

Etendre aux enseignes des salles de cinéma les mesures d'exonération de plein droit de la Taxe Locale sur la Publicité Extérieure actuellement applicables aux publicités pour les spectacles.

LA TAXE LOCALE POUR LA NON RÉALISATION DE PARKINGS

Lorsque le plan local d'urbanisme impose la réalisation d'aires de stationnement, celles-ci peuvent être réalisées sur le terrain ou dans son environnement immédiat. Lorsque le bénéficiaire du permis de construire ne peut pas satisfaire à ces obligations, il peut en être tenu quitte en justifiant, pour les places qu'il ne peut réaliser lui-même :

- soit de l'obtention d'une concession à long terme dans un parc public de stationnement existant ou en cours de réalisation et situé à proximité de l'opération ;
- soit de l'acquisition de places dans un parc privé de stationnement répondant aux mêmes conditions ;
- soit, en l'absence d'un tel parc, en versant à la commune une participation en vue de la réalisation de parcs publics de stationnement (la participation est plafonnée à 12 195 euros par place de stationnement).

Ce prélèvement a un caractère facultatif. Il représente un coût réhibitoire pour les salles placées dans les agglomérations les plus denses et les plus chères. Il serait nécessaire d'en exonérer de plein droit les salles de cinéma.

Proposition

Exonérer de plein droit les salles de cinéma du paiement de la participation pour la non réalisation de parkings.

CONCLUSION

L'objectif que nous nous sommes fixé en nous livrant à cette analyse est de tenter de donner une vision plus précise des contraintes et difficultés rencontrées aujourd'hui par les exploitants de salles.

Le dynamisme du cinéma, qui reste un loisir incontournable pour les Français, est le fruit d'une remarquable effervescence de l'ensemble de la filière. Cette dernière parvient chaque année à se renouveler pour attirer et fasciner des millions de personnes dans les salles obscures. Si les efforts des scénaristes, des réalisateurs et plus généralement des différents intervenants de la création de l'œuvre cinématographique doivent être salués, ceux que déploient les salles ne leur sont pas inférieurs. C'est en effet parce que, sans désespérer, les exploitants ont su constamment maintenir leur offre au niveau d'excellence exigé par le public que le succès de l'ensemble de la filière du cinéma a pu être si ferme depuis quelques années.

Les bons chiffres généraux ne doivent pas faire oublier les difficultés qui s'amoncellent. L'augmentation de la fréquentation ne saurait constituer l'alpha et l'oméga d'un diagnostic ; la santé d'un secteur ne peut s'analyser au seul niveau du chiffre d'affaires. La vérité économique est plus sombre : le métier d'exploitant connaît une crise profonde qui risque à moyen terme de modifier profondément la géographie particulière du cinéma français, exception dont nous tirons aujourd'hui une légitime fierté. Alors que les recettes connaissent une relative stabilité, les coûts d'exploitation croissent à grande vitesse. Le point mort augmente ainsi malheureusement plus vite que la fréquentation. Les exploitations petites et moyennes, aux structures de financement plus fragiles, sont les premières à être mises en difficulté. Leur survie est aujourd'hui clairement menacée.

Des solutions existent. Elles passent tout d'abord par des mesures de rééquilibrage économique. L'ajustement à la baisse pour les petites et moyennes exploitations du taux de location pourrait permettre de transférer un peu de la valeur ajoutée des distributeurs vers les salles. Elles ont plus que mérité ce transfert en accomplissant seules les efforts d'adaptation du service aux nouveaux goûts du public.

Les solutions passent aussi par l'appel à l'aide de l'Etat, aide d'autant plus légitime qu'elle viendrait empêcher un drame culturel dont l'aménagement du territoire se ressentirait. Il faut que les pouvoirs publics agissent pour desserrer les contraintes réglementaires et fiscales inutiles qui pèsent sur les cinémas ; leur spécificité de salles de spectacles doit à cet égard être reconnue. De même convient-il de rétablir l'égalité entre les petits écrans et leurs concurrents dans la fourniture au public du film.

A l'heure actuelle, le dossier le plus urgent est celui de l'accompagnement de ce redoutable défi qu'est le passage au numérique. Grâce aux discussions et réflexions qui ont eu lieu depuis plusieurs mois, certaines mesures importantes ont été prises afin de créer les conditions d'un passage sans heurt de tous les établissements à cette nouvelle norme de projection. Si, comme on peut l'espérer, la proposition de loi relative à l'équipement numérique est adoptée, il incombera aux différentes parties prenantes de veiller à son bon fonctionnement et à sa correcte interprétation.

Au-delà des seuls problèmes du passage au standard numérique et de l'adaptation des loyers à l'activité des salles de cinéma, un certain nombre de mesures pourraient être prises pour pérenniser le réseau national des salles et assurer du même coup l'avenir de notre industrie cinématographique. Les différentes solutions que nous proposons, il faut le répéter, n'ont qu'un impact très limité sur les finances publiques. Elles ne peuvent en aucun cas être conçues comme des aumônes ; ce n'est pas d'une libéralité des pouvoirs publics de mauvais aloi que les salles attendent leur salut, mais d'un constat lucide fondé sur la justice et l'efficacité économiques.

Les salles savent, comme elles l'ont fait par le passé, travailler avec les différentes parties prenantes du secteur dans un esprit de dialogue et de consensus si les pouvoirs publics font preuve d'écoute et de réactivité, alors la place exceptionnelle du cinéma en France ne s'affaiblira pas. En sauvant le cinéma, c'est tout à la fois un secteur industriel, des emplois, un élément du tissu social de nos territoires et une particularité culturelle française que nous préservons. Nous espérons que ce livre blanc, en brossant le tableau objectif d'une profession difficile mais passionnante, pourra contribuer à sa modeste mesure à des objectifs d'un si haut prix.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Evolution comparée du prix du billet et de l'inflation depuis 1990 (source : INSEE, CNC)	7
Figure 2 : comparaison entre l'évolution du prix des places et l'indice du coût de la construction depuis 1996 (source : CNC, FNCF)	7
Figure 3 : Evolution du taux de location moyen (source : CNC)	8
Figure 4 : Crédits publics engagés pour la production, la distribution et l'exploitation (source : CNC)	8
Figure 5 : Evolution de la fréquentation nationale depuis 1998 (en millions - source : CNC)	16
Figure 6 : Nombre de films ayant atteint un certain seuil d'entrées (source : CNC)	16
Figure 7 : Evolution des dépenses des ménages en programmes audiovisuels (M ^o - source : LFI 2008, Canal+, GfK, NPA, SEVN, CNC)	17
Figure 8 : Structures des dépenses des ménages en programmes audiovisuels en 2008 (source : LFI 2008, Canal+, GfK, NPA, SEVN, CNC)	17
Figure 9 : Fréquentation selon la profession en 2009 (source : CNC, Médiamétrie enquête 75 000 cinéma)	18
Figure 10 : Part de marché par nationalité des films (en % - source : CNC)	19
Figure 11 : Evolution 2000-2009 de la production cinématographique française (en nombre de films - source : CNC)	19
Figure 12 : Les 20 premiers films en termes de fréquentation entre janvier 2008 et décembre 2009 (source : CNC)	20
Figure 13 : Nombre de films français ayant atteint un certain seuil d'entrées (source : CNC)	21
Figure 14 : Evolution du poids des multiplexes dans l'exploitation (en % - source : CNC)	23
Figure 15 : Evolution de la fréquentation selon la zone géographique (source : CNC)	24
Figure 16 : Comparaison entre l'évolution du parc de salles, la fréquentation nationale et la fréquentation des films français (source : CNC, FNCF)	24
Figure 17 : Représentation schématique de l'évolution de la rentabilité d'un établissement selon les entrées	27
Figure 18 : Recette moyenne par entrée selon la taille des établissements (en ° - source : CNC)	28
Figure 19 : Représentation de la décomposition type de la recette des exploitants (hypothèse d'un billet vendu 7° - source : FNCF)	28
Figure 20 : Part des différents prélèvements dans le prix du billet vendu par l'exploitant (source : FNCF)	29
Figure 21 : Représentation schématique de la filière du cinéma.	30
Figure 22 : Répartition de la part des encaissements totaux des distributeurs en 2008 (source : CNC)	31

Figure 23 :	Représentation schématique de l'influence du degré de concentration des acteurs sur leurs pouvoirs d'influences mutuels	32
Figure 24 :	Part des encaissements des distributeurs dans les recettes guichets selon la catégorie d'exploitation (en % - source : CNC) .	33
Figure 25 :	Evolution de la part des écrans numériques dans le parc total (source : CNC)	35
Figure 26 :	Evolution comparée du prix du billet et de l'inflation depuis 1990 (source : FNCF)	40
Figure 27 :	Comparaison entre l'évolution du prix des places et l'indice du coût de la construction depuis 1996 (source : CNC, FNCF)	41
Figure 28 :	Evolution du taux de location moyen (source : CNC)	42
Figure 29 :	Taux de location moyen dans les principaux pays européens (source : UNIC)	43
Figure 30 :	Progression depuis 2000 des entrées et du CA de l'exploitation X (source : comptes transmis à l'auteur)	44
Figure 31 :	Evolution du nombre d'entrées et du coût moyen unitaire (hors taux de location) de l'exploitation X (source : comptes transmis à l'auteur) .	44
Figure 32 :	Evolution du taux de location de l'exploitation X (source : comptes transmis à l'auteur)	45
Figure 33 :	Evolution des charges totales, du chiffre d'affaires et du résultat net avant impôts de l'exploitation X (source : comptes transmis à l'auteur) . . .	45
Figure 34 :	Répartition des principales recettes du compte de soutien (section cinéma) en 2008	47
Figure 35 :	Répartition des dépenses du Compte de soutien pour le cinéma en 2008 (en M€ - source : CNC)	48
Figure 36 :	Parti du soutien automatique salles dans la TSA collectée entre 1996 et 2008 (source : CNC, FNCF)	48
Figure 37 :	Comparaison entre l'évolution des sources de financement des films agréés et leurs recettes en salles (en M€, source : CNC)	49
Figure 38 :	Crédits publics engagés pour la production, la distribution et l'exploitation (source : CNC)	49
Figure 39 :	Evolution comparée de la part de marché du film français en vidéo et en salles	50
Figure 40 :	Part de marché du film national en Europe (moyenne de 2003 à 2007, source CNC)	53
Figure 41 :	Evolution de la chronologie des médias depuis l'accord du 6 juillet 2009 : les exploitants seuls mis à contribution	54
Figure 42 :	Représentation schématique de l'incidence d'une sortie prématurée du DVD sur la rentabilité de l'exploitation d'un film.	55
Figure 43 :	Evolution du cumul des entrées réalisées après 5 à 15 semaines d'exploitation (% des entrées totales - Source : CNC)	57
Figure 44 :	Evolution du nombre total de films ayant reçu un visa par année (source : CNC)	57
Figure 45 :	Cumul des entrées des films sortis entre 2003 et 2005 après 5 à 15 semaines d'exploitation selon la nationalité (% des entrées totales - source : CNC)	58

Figure 46 : Cumul des entrées des films sortis entre 2003 et 2005 après 5 à 10 semaines d'exploitation selon le nombre de copies (% des entrées totales – source : CNC)	59
Figure 47 : Représentation du manque à gagner des distributeurs pour un plafond du taux de location à 45% dans les cas où le taux est de 50% la première semaine.	66
Figure 48 : Impact prévisionnel de la limitation du taux de location à 45 % pour les petites et moyennes exploitations.	67
Figure 49 : Evolution comparée depuis 2008 par trimestre de l'ICC et de l'ILC (source : INSEE)	68
Figure 50 : Reconstitution des évolutions parallèles de l'ICC et de l'ILC de 1999 à 2008 (source : INSEE, Acofi Gestion)	69

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Entrées selon les recommandations des films (source : CNC)	21
Tableau 2 : Nombre d'établissements, d'écrans actifs et de fauteuils en 2008 (source : CNC)	22
Tableau 3 : Évolution de la fréquentation selon la catégorie d'exploitation (source : CNC)	23
Tableau 4 : Établissements équipés en projecteurs numériques 2K (source : CNC, Cinégo, Manice)	37
Tableau 5 : Calcul de l'économie générée par le passage au numérique pour les distributeurs	38