Financement de la projection numérique en salle de cinéma

JUIN 2017

François **AUVIGNE**
Lucie **RUAT**
François **HURARD**
Rémi **TOMASZEWSKI**

IGF
INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

IGAC
Inspection générale
des affaires culturelles

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Inspection générale
des finances

N° 2017-M-016

Inspection générale
des affaires culturelles

N° 2017-02

RAPPORT

FINANCEMENT DE LA PROJECTION NUMÉRIQUE EN SALLE DE CINÉMA

Établi par

François AUVIGNE
Inspecteur général des finances

François HURARD
Inspecteur général des affaires culturelles

Lucie RUAT
Inspectrice des finances

Rémi TOMASZEWSKI
Inspecteur général des affaires culturelles

- JUIN 2017 -

IGF
INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

IGAC
Inspection générale
des affaires culturelles

SYNTHÈSE

Par lettre de mission en date du 24 janvier 2017, le ministre de l'économie et des finances et la ministre de la culture et de la communication ont confié aux inspections générales des finances (IGF) et des affaires culturelles (IGAC) une mission visant à étudier les coûts et les économies de la projection numérique en salles pour les exploitants et les distributeurs.

L'ensemble du parc français de salles a en effet achevé cette transition numérique, notamment grâce au dispositif mis en place à l'automne 2010 :

- la loi du 30 septembre 2010 a rendu obligatoire le principe des *virtual print fees* (VPF)[1], ou « contributions numériques », versées pour les copies livrées aux exploitants pendant les premières semaines d'exploitation du film, et ce pendant une période limitée dans le temps destinée à couvrir la transition numérique[2] ;
- dès l'automne 2010, le CNC a mis en place une aide sélective à la numérisation des salles, appelée « CINENUM », afin de soutenir les cinémas qui, du fait de leur programmation, ne recevraient pas suffisamment de contributions.

Les entretiens et l'analyse des données collectées par la mission permettent d'avoir une vision objectivée des effets de la transition numérique sur l'activité et l'économie des acteurs.

Il apparaît ainsi que :

- **l'activité cinématographique a globalement bénéficié de cette transformation** du secteur, qui améliore la qualité de la projection et accroît la souplesse de la programmation des œuvres ;
- **les distributeurs comme les exploitants ont réalisé des économies** grâce au passage à la projection numérique, sur les coûts de tirage des copies pour les uns, et sur les charges de personnel et/ou de transport des copies pour les autres ;
- plus d'une centaine de salles ont déjà arrêté de collecter des contributions numériques, et ce sera le cas de la grande majorité du parc à la fin de l'année 2018 ;
- si les coûts d'entretien et de renouvellement des matériels numériques sont plus élevés que ceux qui prévalaient sous l'ère du 35 mm, **ces coûts doivent être relativisés** et n'apparaissent pas hors de portée de financement pour la majorité des exploitants ;

---

[1] Le concept de VPF est né aux États-Unis avec l'idée de transférer partiellement aux exploitants les économies réalisées par les distributeurs (sur les coûts de tirage des copies), afin de leur permettre de financer l'investissement nécessaire à l'équipement numérique rapide des salles. Autrement dit, le modèle américain repose sur une « contribution numérique » des distributeurs à l'équipement des exploitants, c'est-à-dire un coût de copie artificiel reconstitué se traduisant par le versement du distributeur à l'exploitant d'une contribution par copie, pour une durée limitée mais couvrant la majeure partie du coût de l'équipement numérique de toutes les salles.

[2] Sur la base d'un accord interprofessionnel et transpartisan, la loi a été conçue pour être transitoire :

- la contribution numérique n'est plus requise une fois assurée la couverture du coût d'installation initiale des équipements, en tenant compte des autres sources de financement des exploitants (apports propres et subventions publiques) ;
- l'obligation cesse dix ans après l'installation initiale des équipements (au plus tard, le 31 décembre 2021) ;
- les contributions numériques ne concernent que l'équipement initial des salles et ne sont pas dues par les salles homologuées (i.e. ouvertes) après le 31 décembre 2012.

- malgré les tensions interprofessionnelles qui apparaissent de manière récurrente sur les questions de programmation, celles-ci semblent davantage liées à la concurrence alimentée par l'augmentation du nombre de films distribués chaque année, qu'à la transition numérique elle-même, bien que le processus de numérisation ait modifié certaines pratiques de programmation.

En dépit des inquiétudes rapportées à la mission par plusieurs interlocuteurs, celle-ci préconise de **laisser le dispositif des contributions numériques aller à son terme comme prévu** par la loi de 2010 et de ne pas créer de nouvel instrument pour le remplacer.

En revanche, il apparaît souhaitable que :

- **l'information et la formation des exploitants** sur les équipements de projection soit renforcée, afin d'accompagner la mutation de leurs métiers et de renforcer leur maîtrise des matériels ;
- **le CNC assure une veille sur leur situation économique**, notamment pour la petite exploitation dont une frange est structurellement fragile, **et mobilise le cas échéant les dispositifs et moyens dont il dispose pour accompagner le renouvellement de l'équipement** ;
- **les dispositifs de suivi et de concertation mis en place pour la transition numérique soient pérennisés et adaptés** (en particulier le comité de concertation numérique et l'observatoire de la diffusion), notamment pour traiter plus spécifiquement des questions de programmation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

1. L'ÉQUIPEMENT NUMÉRIQUE DES SALLES DE CINÉMA A ÉTÉ RÉALISÉ AVEC SUCCÈS 3

1.1. La transition numérique a été rapide en France, sans difficulté de financement grâce aux dispositifs organisés par l'État 3

1.1.1. L'équipement numérique du parc français est achevé depuis 2014, pour un investissement total minimum estimé à 370 M€ 3

1.1.2. L'État a rendu obligatoire le versement de contributions numériques des distributeurs aux exploitants et prévu une aide publique pour ceux qui n'en recevraient pas assez pour financer leur investissement initial 5

1.2. L'équipement numérique a été bénéfique aux exploitants et distributeurs, leur permettant d'optimiser leur programmation et de réaliser des économies de gestion 10

1.2.1. Les transformations des métiers des exploitants et distributeurs dépassent le seul équipement des salles en projecteurs numériques 10

1.2.2. L'équipement numérique a eu des effets multiples sur la programmation des séances, dans le contexte d'une augmentation du nombre de films distribués et d'une réduction des durées d'exploitation des films 14

1.2.3. Le bilan de la transition numérique est jusqu'à présent globalement positif pour les distributeurs et les exploitants, malgré des situations hétérogènes 19

2. IL RÉSULTE DES ANALYSES DE LA MISSION QUE L'ENTRETIEN ET LE RENOUVELLEMENT DU MATÉRIEL DE PROJECTION NUMÉRIQUE NE JUSTIFIENT PAS DE RELANCER UNE INTERVENTION PUBLIQUE SPÉCIFIQUE 21

2.1. Malgré les inquiétudes qu'ils suscitent, l'entretien et le renouvellement du matériel ne paraissent pas hors de portée des exploitants 21

2.1.1. Le renouvellement des matériels interviendra en pratique bien après leur amortissement financier, qui devrait être quasiment achevé en 2018 21

2.1.2. Les coûts de l'entretien et du renouvellement doivent être relativisés malgré l'incertitude qu'ils génèrent 22

2.1.3. La grande majorité des exploitants ne devrait pas avoir de difficulté à trouver des sources de financement 25

2.2. L'analyse de plusieurs scénarios d'évolution conduit la mission à ne pas préconiser de nouvelles interventions publiques 27

2.2.1. Aucun État européen ne semble à ce jour envisager de mesure nouvelle pour accompagner l'entretien ou le renouvellement des projecteurs numériques 27

2.2.2. La situation financière actuelle des distributeurs plaide pour la fin des contributions numériques, sachant que de nombreux dispositifs publics existent déjà pour venir en aide aux exploitants qui en auraient besoin 28

2.2.3. Les questions liées à la programmation des œuvres devraient, le cas échéant, faire l'objet d'une régulation propre et distincte 32

LISTE DES PROPOSITIONS DE LA MISSION..... 34

CONCLUSION..... 35

INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 24 janvier 2017, le ministre de l'économie et des finances et la ministre de la culture et de la communication ont confié aux inspections générales des finances (IGF) et des affaires culturelles (IGAC) une mission visant à étudier les coûts et les économies de la projection numérique en salles pour les exploitants et les distributeurs.

Cette mission s'inscrit dans l'**anticipation de la cessation du versement des contributions numériques par les distributeurs aux exploitants**. En effet, la loi du 30 septembre 2010 relative à l'équipement numérique des établissements de spectacles cinématographiques avait rendu obligatoires ces contributions des distributeurs, quel que soit le film ou la salle, afin d'accompagner l'investissement des exploitants dans le nouvel équipement numérique de projection, et elle avait prévu son échéance au plus tard en 2021.

Conformément à la commande, la mission s'est attachée à :

- établir un **bilan de l'équipement numérique du parc français**, au niveau macro-économique (partie 1.1) comme micro-économique (partie 1.2) ;
- **anticiper les conséquences économiques** liées à l'entretien et au renouvellement de cet équipement (partie 2.1) ;
- esquisser **différents scénarios pour l'avenir**, avec ou sans intervention publique nouvelle (partie 2.2) ;
- évaluer **l'impact éventuel de la transition numérique sur la programmation** et son évolution à terme (partie 2.2.3).

En termes de méthode :

- la mission a conduit une **série d'entretiens** avec l'ensemble des acteurs du secteur (exploitants, distributeurs, producteurs, tiers-collecteurs et investisseurs, équipementiers et installateurs, établissements financiers spécialisés, experts de la filière, etc.) et a été accueillie chez des exploitants et distributeurs pour comprendre, sur le terrain, les implications concrètes de l'équipement numérique ;
- grâce aux **données collectées sur la situation financière et l'activité** des uns et des autres (encadré 1), la mission a pu réaliser une analyse micro-économique de la transition numérique dans les deux secteurs concernés et objectiver l'impact éventuel de cette dernière sur la programmation des œuvres ;
- la mission a sollicité des **contributions de plusieurs pays européens**[3] afin de prendre un recul sur la situation française.

Elle a également porté une attention particulière à deux points :

- elle a fait le choix de ne pas se limiter à l'analyse des coûts et économies liées à la projection numérique, mais de **prendre en compte les modèles d'affaires et la situation économique de chaque acteur** ;
- elle n'a en revanche **pas élargi le sujet à l'ensemble des questions ayant trait aux relations entre producteurs, distributeurs et exploitants** (par exemple la chronologie des médias et la transparence de la recette) **et qui font l'objet de**

[3] Contributions directes des homologues du CNC à l'étranger ou des attachés audiovisuels français ; analyses issues de l'Observatoire européen de l'audiovisuel.

négociations interprofessionnelles en cours[4], ou de sujets connexes tels que l'accessibilité des salles.

Encadré 1 : Sources des données

Pour mener à bien ses analyses, la mission a pu s'appuyer sur une diversité de données :

- premièrement, elle a eu accès aux **données dont dispose le CNC**, notamment :

  - l'ensemble des données publiques sur l'activité cinématographique en France (fréquentation, évolution du parc de salles, etc.) ;

  - celles issues de l'enquête annuelle du CNC sur les coûts de distribution des films, qui fournit des données détaillées sur les différents postes de coût des films d'initiative française sortis en salle (qui représentent près d'un tiers des films inédits distribués en France), pour la période 2007-2015 ;

  - celles liées aux plans de diffusion de l'ensemble des films distribués en France en première exclusivité (un peu plus de 600 chaque année), mesurés *via* le nombre de sites concernés par une projection en première semaine entre 2010 et 2015 ;

  - celles issues de la procédure d'aide sélective à la distribution, à savoir une analyse de la situation financière des distributeurs concernés (34 sociétés françaises de distribution de taille intermédiaire en 2014 et 2015) ainsi que la répartition finale de l'aide accordée ;

  - celles issues de la procédure d'aide financière à la numérisation des salles (CINENUM), entre 2010 et 2013, à savoir les devis d'équipements présentés par les établissements et la répartition finale de l'aide (1 146 salles dont la moitié bénéficie de 10 sorties nationales ou moins par an) ;

  - celles liées à l'aide automatique à l'exploitation, à l'aide d'extractions ciblées sur les aides mobilisées au profit de l'équipement numérique par les bénéficiaires de CINENUM (essentiellement issus de la petite exploitation) et par des établissements de la moyenne exploitation (237 établissements issus de la moyenne exploitation) ;

  - celles issues de la procédure d'aide sélective à l'Art et Essai, en particulier sur la situation financière des établissements bénéficiaires (les données fournies à la mission concernent les années 2010, 2015 et 2016, pour près de 1 300 établissements) ;

  - celles de l'observatoire de la diffusion du CNC (notamment sur les plans de sortie, les conditions d'exposition dans le temps, etc.) ;

- deuxièmement, elle a mobilisé des **données internes à l'État**, sur un périmètre défini par la mission (88 entreprises de distribution et 888 entreprises du secteur de l'exploitation) :

  - des données issues des liasses fiscales (endettement, chiffre d'affaires, résultat, etc.), déclarées entre 2009 et 2015 ;

  - des données sociales, sur les effectifs et charges salariales, entre 2007 et 2015 ;

- troisièmement, elle a pu s'appuyer sur des **contributions de nombreux interlocuteurs**, comme :

  - le suivi de l'amortissement des salles par certains distributeurs ou groupements ;

  - les coûts de distribution de la part des filiales françaises des distributeurs américains ;

  - les coûts et prix des installateurs et équipementiers en matière d'équipement numérique ;

  - des enquêtes sur les coûts liés à l'équipement numérique pour certaines catégories d'exploitants (petite et moyenne exploitation).

Pour l'ensemble de ces données, dont certaines sont protégées par un secret (fiscal ou commercial notamment), la mission présente des analyses anonymisées et agrégées par catégories d'acteurs.

Les analyses qui résultent des travaux de la mission sont autant d'indices dont le faisceau éclaire la problématique posée.

Source : Mission.

[4] Certaines de ces questions sont débattues notamment dans le cadre des « Assises du cinéma », sous l'égide du CNC depuis plusieurs années. Les problématiques liées à la transparence de la remontée de recettes, à la chronologie des médias, à l'assiette de la taxe sur le prix des billets et à la concentration du marché de l'exploitation sont également des facteurs de tensions récurrentes entre producteurs, distributeurs et exploitants.

1. L'équipement numérique des salles de cinéma a été réalisé avec succès

1.1. La transition numérique a été rapide en France, sans difficulté de financement grâce aux dispositifs organisés par l'État

1.1.1. L'équipement numérique du parc français est achevé depuis 2014, pour un investissement total minimum estimé à 370 M€

La transition numérique ainsi que les normes de cette dernière ont été imposées au monde entier par les grands studios américains. Au tournant des années 2000, un groupement des studios hollywoodiens appelé le « *Digital Cinema Initiative* » (DCI) a imposé des formats standardisés de diffusion numérique sur la base d'une technologie développée par *Texas Instruments* (encadré 2).

Encadré 2 : Cadre technologique de la transition numérique

La projection numérique repose sur deux éléments essentiels :

- un **projecteur numérique**, qui utilise généralement la technologie de projection d'images dite « *digital light processing* » (DLP), repose sur l'utilisation d'une puce contenant des miroirs orientables, initialement mise au point par l'entreprise *Texas Instruments* à la fin des années 1980. Une puce DLP peut contenir jusqu'à 8,8 millions de miroirs (résolution 4K), chaque miroir représentant un pixel de l'image. Plusieurs résolutions d'images numériques existent à ce jour – essentiellement le format 2K (définition de 2 048 pixels de largeur pour 1 080 lignes, soit 2,2 mégapixels) ou, pour certains cinémas, le 4K (8,8 mégapixels). Outre la puce, la **lampe** du projecteur est également déterminante, sa puissance lumineuse conditionnant la qualité de la projection dans les grandes salles, notamment en 3D (la lampe xénon demeure à ce jour la plus répandue) ;
- une **copie numérique** de l'œuvre, qui prend la forme d'un **« *digital cinema package* » (DCP)** et rassemble l'ensemble des fichiers informatiques nécessaires (images, sons…), compressés sous un format standard (JPEG2000) et cryptés pour des motifs de protection des droits d'exploitation. Cette copie peut circuler sur un disque dur ou sous format dématérialisé. Pour décrypter le fichier transféré par l'exploitant du DCP au **serveur informatique** couplé au projecteur numérique, un code associé est nécessaire (le **« *key delivery message* » - KDM**) pour ouvrir le fichier dans une salle, à un moment donné et pour une durée convenue entre le distributeur et l'exploitant. Ce code est transmis à l'exploitant par messagerie électronique.

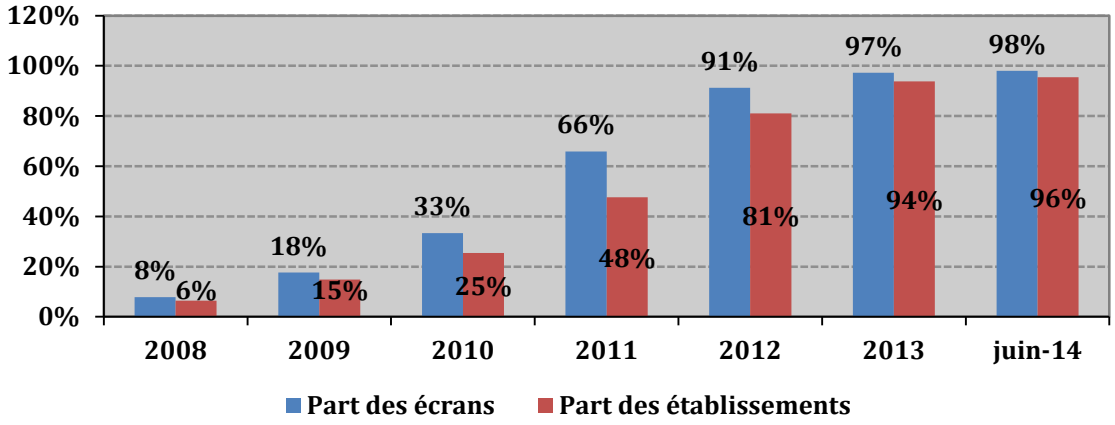
Le marché des équipements numériques est international du fait de la standardisation appliquée :

- le **« *digital cinema initiative* » (DCI)** est un groupe de travail d'experts du cinéma créé en 2002 par les studios hollywoodiens afin d'établir les standards techniques et le modèle économique du cinéma numérique ; des spécifications techniques pour la projection numérique dans les salles traditionnelles ont ainsi été formulées dès 2005. Trois des quatre producteurs de projecteurs approuvés par le DCI utilisent la technologie de Texas Instrument (*Barco*, acteur principal en Asie et en Europe ; *Christie*, acteur principal aux Etats-Unis ; *NEC*). Le dernier producteur est Sony, qui a développé sa propre technologie de projection numérique (*Silican X-tal Reflective Display* – SXRD), également approuvée par le DCI. Les normes du DCI ont été codifiées en 2008 ;
- l'association internationale « *society of motion picture and television engineers* » (SMPTE), fondée en 1916, développe des standards vidéo et a finalisé la norme pour les copies numériques (en 2009-2010) ;
- une norme AFNOR (NF S 27 100) détaille les spécifications de la projection numérique en salles.

Source : Mission.

En France, plusieurs circuits (CGR, MK2, Pathé) ont décidé d'équiper leurs salles en projecteurs numérique dès 2008 et 2009, mais c'est la **sortie d'*Avatar* en 3D** qui a entraîné la décision du groupe UGC au début de l'année 2010 et **accéléré la transition de la filière**. L'encadrement financier de cette transition à partir de l'automne 2010, sur laquelle il y aura lieu de revenir plus en détail, a permis à l'essentiel des salles de s'équiper en 2011 et 2012 (graphique 1). **Depuis 2014, la quasi-totalité des écrans français est équipée**[5], y compris dans les salles peu actives et les circuits itinérants.

Graphique 1 : Équipement du parc de salles en France



Source : CNC.

Les investissements initiaux nécessaires à la numérisation d'une salle de cinéma n'étaient pas négligeables, **entre 50 et 90 000 € par écran**. Ils comprenaient pour une large part les coûts du projecteur lui-même (tableau 1), mais ont été renchéris par l'acquisition de matériels connexes (serveur, équipement relief, chaîne son…) et la réalisation de travaux (qui apparaissaient plus ou moins nécessaires pour l'équipement numérique : climatisation pour maintenir la température ambiante, aménagement des cabines de projection…). La mission estime qu'en France, avec un coût moyen de 60 k€ par équipement de projection (fourchette basse) et 20 k€ de dépenses supplémentaires par établissement, **le coût total de cette transition numérique serait au minimum de 370 M€** (2 000 établissements et 5 500 écrans).

Tableau 1 : Coût de l'équipement numérique initial d'un cinéma

Composants et postes de dépenses	Coût moyen estimé	Coût moyen observé pour les petites salles
Projecteur	40,0 k€	45,4 k€
Structure et autre	3,0 k€	16,0 k€
Serveur	7,0 k€	10,3 k€
Chaîne son	2,0 k€	2,5 k€
Équipement relief	6,0 k€	14,4 k€
Bibliothèque, TMS*, ordinateur…	7,0 k€	11,8 k€
Travaux connexes	7,0 k€	25,7 k€
Installation	3,0 k€	3,7 k€
Extension de garantie	5,0 k€	8,2 k€
Coût global moyen	**80,0 k€**	**81,7 k€****

*Source : Mission (pour les petites salles, données issues des dossiers CINENUM sur un échantillon de 30 établissements aléatoirement sélectionnés, représentant 62 écrans). * Logiciel dit « theater management system » (TMS). ** Si chaque poste de dépense est en moyenne plus élevé pour les petits établissements, ces derniers ont généralement ciblé leurs investissements, de telle sorte à ne pas investir dans l'ensemble des matériels et aménagements annexes.*

[5] L'équipement des écrans outre-mer est encore en cours.

1.1.2. L'État a rendu obligatoire le versement de contributions numériques des distributeurs aux exploitants et prévu une aide publique pour ceux qui n'en recevraient pas assez pour financer leur investissement initial

Cette transition numérique a été accompagnée par l'État avec deux objectifs principaux : premièrement, l'accélérer afin de raccourcir la période de double-équipement[6], et deuxièmement, assurer que l'ensemble des salles soit effectivement en capacité de s'équiper. Le financement des équipements numériques a au global été réparti entre les contributions des distributeurs (§ 1.1.2.1), le soutien des collectivités publiques (§ 1.1.2.2) et, dans une moindre mesure, l'apport des exploitants (§ 1.1.2.4).

1.1.2.1. Les contributions numériques, rendues obligatoires par la loi du 30 septembre 2010, s'établissent entre 400 et 700 € par copie en sortie nationale

La transition numérique génère avant tout des économies pour les distributeurs : le tirage d'une **copie 35 mm coûtait en moyenne 1 000 €/copie** (600-800 € pour les distributeurs américains qui réalisaient des économies d'échelle, mais jusqu'à 2 000 € pour les films les plus longs et moins distribués), alors que **le coût d'une copie numérique est désormais inférieur à 50 €**. S'ajoutent les économies de transport et de stockage, puis de destruction (les copies argentiques représentant une charge matérielle pesante et encombrante).

Aux Etats-Unis, dès 2008, les grands studios hollywoodiens se sont engagés à participer au remboursement du coût de la numérisation des salles de cinéma : plutôt que de passer par une modification structurelle du « prix » entre distributeurs et exploitants (qui prend la forme du « taux de location »[7]), le choix a été fait de créer un **« *Virtual Print Fee* » (VPF) qui transfère aux exploitants, pendant une durée déterminée, une partie des économies réalisées par les distributeurs**, afin de leur permettre le plus rapidement possible[8] de financer l'investissement initial. Le volume de VPF dont bénéficie un cinéma est déterminé par le taux de rotation des films en salle, c'est-à-dire le nombre de films inédits programmés lors des premières semaines d'exploitation, divisé par le nombre d'écrans de l'établissement.

Pendant plusieurs années, ce modèle a été mis en place contractuellement, y compris en Europe et en France. Afin d'éviter qu'il ne soit réservé aux seuls exploitants en position de force, **la France a choisi de légiférer afin de rendre les VPF, appelées « contributions numériques », obligatoires**. En quelques mois[9], la loi du 30 septembre 2010 a ainsi été

---

[6] Cette problématique est commune à de nombreux secteurs confrontés à une transition numérique et l'exploitation cinématographique a, de ce point de vue, bénéficié d'une mutation accélérée et, en comparaison à d'autres marchés (comme l'imprimerie), réalisée avec succès (malgré les implications pour les industries techniques).

[7] Le taux de location détermine la remontée de recettes entre exploitant et distributeur, sur la base du prix réel du billet payé par le spectateur et du nombre d'entrées réalisées. Il est négocié de gré à gré dans un contrat d'exploitation, mais est nécessairement compris entre 25 et 50 %. Il s'établit en 2016 en France à 47,2 % en moyenne (source : bilan CNC 2016).

[8] L'objectif des distributeurs américains était bien d'accélérer le passage au numérique pour éviter les surcoûts liés à la coexistence de deux standards (35 mm et numérique).

[9] Le CNC avait proposé la mise en place d'un fonds de mutualisation et de solidarité pour financer l'équipement des salles qui ne percevraient pas suffisamment de contributions numériques ; le CNC envisageait de gérer lui-même ce fonds. L'autorité de la concurrence a reconnu qu' « *une fraction des exploitants ne pourra pas passer au numérique sans une intervention publique* », mais a toutefois refusé le modèle proposé par le CNC « *en raison des phénomènes d'écrémage des exploitants les plus rentables par les concurrents privés du CNC* [induisant] *ainsi, par construction, des distorsions de concurrence* » sur le marché du financement du cinéma numérique.

préparée, adoptée et appliquée[10], sur la base d'un accord interprofessionnel et après d'un vote à l'unanimité par les assemblées parlementaires :

- le principe est celui d'une **contribution numérique obligatoire** des distributeurs au « *financement des investissements nécessaires à l'installation initiale des équipements de projection numérique des salles* ». Une contribution doit être versée pour chaque copie d'œuvre en sortie nationale, avec un **montant fixé entre les parties** dans « *des conditions équitables, transparentes et objectives* » (de telle sorte qu'il ne dépasse pas l'économie réalisée par le distributeur par rapport au tirage des bobines 35 mm). La négociation entre distributeurs et exploitants peut également porter sur le niveau de couverture de l'investissement initial par des contributions et la durée des versements ;
- une **double échéance est prévue**, puisque la contribution n'est plus requise une fois assurée la couverture du coût d'installation initiale des équipements (telle qu'elle a été négociée entre les parties) et que l'obligation cesse dix ans après l'installation initiale des équipements (au plus tard, le 31 décembre 2021), sachant que la loi n'était applicable qu'aux équipements numériques réalisés avant le 31 décembre 2012 ;
- un **comité de concertation** professionnelle pour la diffusion numérique en salles a été créé dès l'automne 2010 et chargé d'élaborer des recommandations de bonnes pratiques : ont ainsi été précisés les **modalités des contrats de long terme** liant distributeurs et exploitants, les **travaux éligibles** aux contributions numériques (avec un plafond compris entre 60 et 90 k€ HT), la **proportion des dépenses à couvrir par des contributions (entre 75 et 90 %)**, ou encore le traitement spécifique des contributions dues pour l'élargissement du plan de sortie initial, pour la continuation et la circulation des œuvres[11].

En pratique, **les contributions numériques ont été négociées en fonction des rapports de force entre distributeurs et exploitants** : elles sont comprises **entre 400 et 700 € par copie** et pèsent plus ou moins dans les comptes d'exploitation des distributeurs (selon leurs plans de diffusion) et ceux des exploitants (selon leur capacité à obtenir des films en sortie nationale).

Pour couvrir 75 % d'un investissement de 60 k€ en dix ans[12], avec une contribution numérique établie à 450 €, un cinéma doit générer chaque année 10 sorties nationales par écran[13]. Or en 2015, plus d'**un millier d'exploitants bénéficie de moins de 10 sorties nationales par écran** (graphique 2).

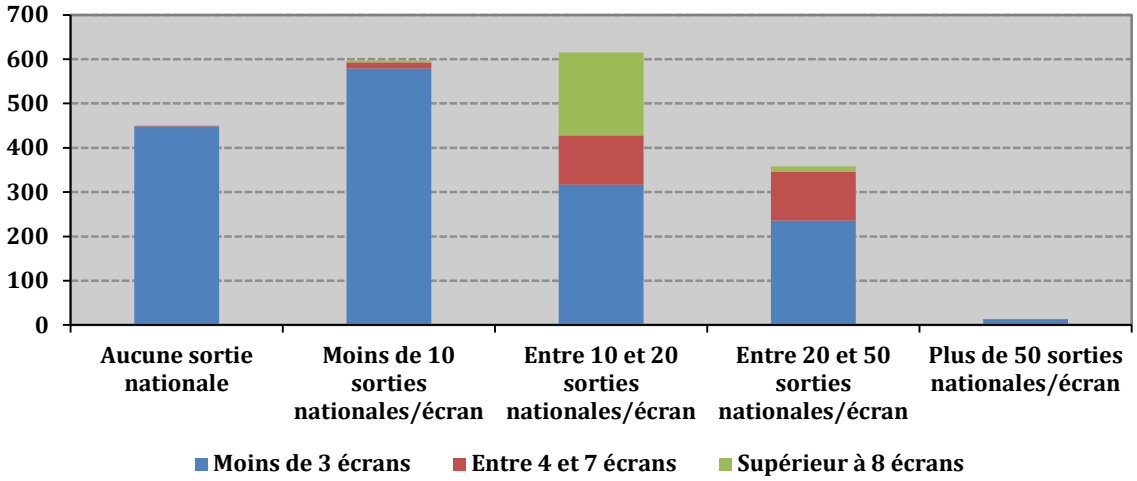
[10] Au bout de 18 mois (en mars 2012), un rapport sur la mise en œuvre de la loi, réalisé par le CNC, sur la base des travaux du comité de suivi parlementaire prévu par la loi elle-même, a été réalisé.

[11] Le plan de sortie initial est le nombre d'écrans sur lesquels l'œuvre est diffusée le jour de sortie nationale. Ce plan de sortie peut être *élargi*, au cours des quatre premières semaines, sur de nouveaux écrans. L'exploitation *en continuation* fait référence, à partir de la troisième semaine, à la diffusion dans un établissement à la suite de l'arrêt de l'exploitation dans un autre établissement. À partir de la cinquième semaine, l'exploitation *en circulation* est organisée pour permettre une diffusion dans plusieurs établissements au sein de la même semaine. Le principe étant celui du versement d'une contribution numérique par copie, son partage a dû être organisé.

[12] Pour mémoire, 60 k€ est la fourchette basse des coûts éligibles aux contributions numériques, de même que 75 % est la part minimale à couvrir par ces dernières.

[13] Le modèle privé des tiers investisseurs s'adresse même en priorité aux cinémas offrant un taux de rotation des films en salle supérieur à la moyenne nationale (14 sorties nationales/an et plus) (source : avis n° 10-A-02 de février 2010 de l'autorité de la concurrence).

Graphique 2 : Établissements en fonction du nombre de sorties nationales et d'écrans (2015)



Source : Mission d'après données CNC.

1.1.2.2. Les aides publiques ont joué un rôle déterminant dans le financement de l'investissement initial des cinémas ne recevant pas suffisamment de contributions numériques

Pour faire face à cette défaillance de marché (entre 500 et 1 500 cinémas dont la programmation ne permet pas de générer suffisamment de contributions numériques pour couvrir leur investissement)[14], **le CNC a mis en place dès le mois de septembre 2010 une « aide sélective à la numérisation des salles » appelée « CINENUM »**[15], placée sous le régime européen d'exemption *de minimis*[16]. Initialement destiné aux salles fixes « actives » (assurant au moins 5 séances hebdomadaires en moyenne dans l'année), le dispositif a été progressivement élargi aux salles peu actives (300 établissements à partir de juin 2012) et aux circuits itinérants (une centaine à partir d'octobre 2012). Au total, il a accompagné la numérisation de 1 146 établissements ou circuits itinérants, dont 73 % mono-écrans. Autrement dit, **près de 60 % du parc d'établissements (et près de 30 % du parc d'écrans) a bénéficié de CINENUM.**

CINENUM visant spécifiquement le coût de l'équipement initial, certaines dépenses seulement étaient éligibles[17], avec un plafond fixé à 90 % du coût. Il a représenté un **soutien global de 70 M€, dont 61 % sous la forme d'avances remboursables** afin de limiter les effets d'aubaine (le reste constituant des subventions), dans des proportions variables selon la capacité des exploitants à générer des contributions numériques (les avances sont remboursables sur la base des contributions numériques effectivement perçues par les exploitants). Si certains exploitants ont pu espérer ne pas rembourser ces avances, le CNC a néanmoins bien débuté le processus de recouvrement dans le courant de l'année 2016. Cet exercice permet d'ores et déjà de réévaluer les montants qui pourront raisonnablement être récupérés, dans la mesure où une partie des avances ont été attribuées à des salles ne

[14] Dans son avis n° 10-A-02 de février 2010, l'autorité de la concurrence chiffre ce défaut de marché à 500 salles, hors cinémas peu actifs et itinérants. Sans équipement numérique, ces salles seraient de fait coupées de l'accès aux films les plus porteurs, les distributeurs préférant à terme ne produire que des copies numériques (et pas des copies argentiques pour ces dernières salles non numérisées, sachant que le coût des copies 35 mm a vocation à augmenter au fil de la numérisation des salles).

[15] La réserve initialement prévue par le CNC pour le plan de numérisation des salles s'élevait à 120 M€ (2011).

[16] Aides n'excédant pas 200 000 € sur trois exercices consécutifs pour la même entreprise.

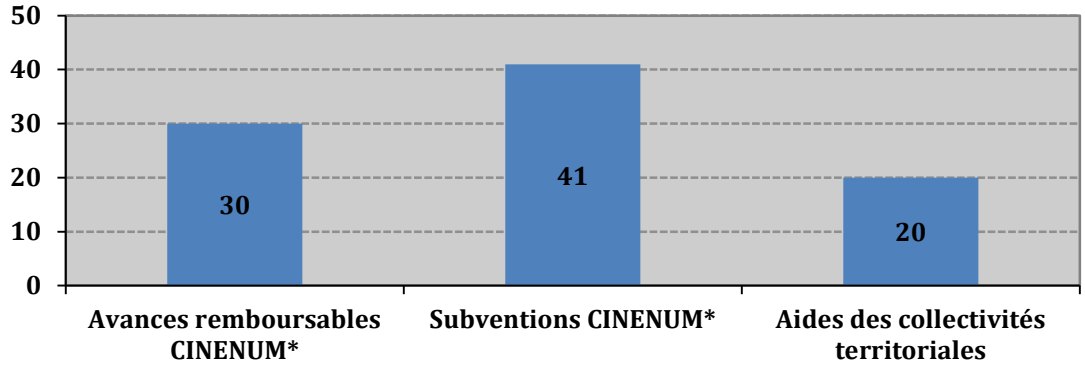
[17] N'étaient éligibles pas les travaux connexes ou les dépenses de fonctionnement de courant.

recevant aucune sortie nationale. Avec la transformation en 2022 des montants non remboursés en subventions (potentiellement 14 M€), **le montant total des subventions liées à l'aide sélective à l'équipement numérique s'élèverait à 41 M€**, soit 58 % de l'aide totale de CINENUM, inversant ce faisant les proportions initialement prévues.

Les **aides des collectivités territoriales (en particulier des régions)** aux exploitants se sont également développées pour compléter le dispositif CINENUM, dans un souci de maintien de l'offre cinématographique sur l'ensemble du territoire. Sur le seul périmètre des salles bénéficiaires de CINENUM, le montant de ces aides locales est évalué à **au moins 20 M€ depuis 2011** (dont une part significative d'aides régionales).

Au total, ce sont ainsi **au moins 61 M€ de subventions publiques spécifiques**[18] **qui auront contribué au financement de l'équipement numérique initial du parc de salles françaises** (graphique 3).

Graphique 3 : Aides publiques à l'équipement numérique des salles (2011-2013)



*Source : Mission. * Montants révisés par les perspectives raisonnables de remboursement des avances.*

1.1.2.3. De nouveaux acteurs se sont progressivement imposés comme des intermédiaires incontournables dans le financement et la gestion des opérations d'équipement numérique

L'opération financière qui sous-tend l'équipement numérique d'une part, et la collecte des contributions numériques pour la couvrir d'autre part, ont représenté, aux yeux de nombreux exploitants, **des responsabilités et des charges qui les éloignent de leur cœur de métier**. Dès lors, ils ont été nombreux à souhaiter rassembler leurs opérations afin d'en optimiser le coût de gestion et/ou l'intérêt financier. De nouveaux acteurs sont apparus pour leur proposer d'externaliser tout ou partie de ces nouvelles tâches :

- des **tiers collecteurs**, qui sont des intermédiaires du versement des contributions numériques du distributeur à l'exploitant (par exemple, *Cinélia* sous forme privée ou *Cinemascop* sous forme associative) ;
- des **tiers investisseurs** qui, en plus de la collecte des contributions numériques, se chargent du financement initial de l'équipement (par exemple, *Ymagis* et *Arts Alliance Media*). Une société comme *Ymagis*, qui représente environ un millier d'écrans en France, a, sur cette base, développé son offre de services (contrats de maintenance, transport des copies, post-production, etc.) afin de pérenniser son modèle d'affaires au-delà des contributions numériques.

[18] Hors aides automatiques du CNC et aides municipales à l'investissement.

L'intervention de ces tiers a logiquement impliqué l'ajout, aux coûts de l'équipement numérique des exploitants, des coûts de ces nouveaux acteurs (gestion, financement, marge), qui se révèlent très variables entre les uns et les autres.

Par ailleurs, certains tiers collecteurs ont organisé, parmi leurs adhérents, une **mutualisation des coûts d'équipement et des différentes sources de financement**. Généralement sous forme associative, ces tiers rassemblent des exploitants susceptibles d'être complémentaires (des établissements diffusant suffisamment de films en sortie nationale pour collecter des contributions numériques et d'autres établissements ne générant pas suffisamment de contributions numériques faute de sorties nationales, mais bénéficiaires d'aides publiques). En pratique, **près de 600 exploitants (essentiellement mono-écrans) sont intégrés dans de telles démarches de mutualisation**, au sein d'une petite vingtaine de groupements constitués sur la base de proximités déjà installées par d'autres réseaux ou associations (pour des questions géographiques, de programmation, etc.). La mission note à cet égard la capacité remarquable d'établissements relevant de la petite et de la moyenne exploitation[19] à se regrouper et mutualiser leurs démarches face au défi de la numérisation.

Selon les estimations de la mission, **entre un tiers et la moitié des exploitants a choisi une gestion intermédiée ou mutualisée de ses contributions numériques** (soit par un tiers, soit par un groupement de mutualisation). L'essentiel des autres exploitants n'a pas choisi de rester en retrait de ces démarches : ils en ont généralement été écartés en raison de leur faible nombre de sorties nationales.

Enfin, **un certain nombre de distributeurs indépendants de taille intermédiaire ont fait le choix de se rassembler**, souvent sur la base des proximités installées dans le cadre de syndicats professionnels, sous la forme de groupements d'intérêt économique (GIE)[20]. Ces GIE ont, lors de la mise en place du dispositif, négocié les contrats de long terme avec les exploitants et, depuis, ils suivent la couverture des coûts des exploitants par la collecte des contributions numériques.

1.1.2.4. La part de « fonds propres » effectivement apportée par les exploitants ne représente qu'une part marginale de l'investissement initial, au surplus souvent constituée par l'« aide automatique » de l'État au secteur

La part restante du plan de financement de l'équipement numérique, non couverte par des contributions numériques ou par des subventions spécifiques, doit en principe être financée par les exploitants eux-mêmes, *via* leurs fonds propres.

Certains établissements de la moyenne ou grande exploitation (hors circuits) ont fait le choix de recourir à un prêt bancaire (ou à un crédit-bail). Aucune difficulté d'accès aux financements bancaires n'a été rapportée à la mission, compte tenu de l'actif apporté en contrepartie[21], ni de difficulté de remboursement des emprunts (sur des durées généralement comprises entre 5 et 7 ans) grâce aux contributions numériques reçues.

Les exploitants ont aussi fréquemment mobilisé l'« aide automatique » dont ils disposaient au CNC[22] pour financer l'équipement numérique de leurs salles. Cette « aide

[19] Selon l'usage, la petite exploitation regroupe les établissements réalisant moins de 80 000 entrées/an, la moyenne exploitation entre 80 000 et 450 000 entrées et la grande au-delà de 450 000 entrées. Ces seuils n'ont pas été réévalués depuis de nombreuses années en dépit de la hausse de la fréquentation observée depuis 20 ans.

[20] Le GIE-DIRECT rassemble 22 adhérents et le GIE-INDIS en rassemble 51.

[21] L'utilisation du dispositif de garantie spécifique prévu par l'institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC) a d'ailleurs été très limitée.

[22] Dans le secteur de l'exploitation, l'aide automatique est destinée à être mobilisée par les détenteurs de comptes (c'est-à-dire les établissements cinématographiques) au CNC pour être réinvestie dans de nouvelles dépenses d'équipement. Chaque compte est alimenté par les droits générés par un pourcentage de la taxe sur le prix des

automatique » a été considérée comme un apport en fonds propres pour le financement de leur équipement[23]. La mission a cherché à estimer, sur la base des données fournies par le CNC, **le montant d'aide automatique consacré aux dépenses d'équipement numérique au cours des dernières années**. Il apparaît ainsi que :

- les bénéficiaires de CINENUM, qui appartiennent essentiellement à la petite exploitation, ont mobilisé l'aide automatique dont ils disposaient pour constituer leur « apport en fonds propres » exigé par le CNC dans le plan de financement de l'équipement, pour un montant cumulé de **14 M€ entre 2011 et 2014** ;
- concernant la moyenne exploitation, ce sont au moins **43 M€ qui ont été mobilisés entre 2010 et 2014** pour couvrir des travaux déclarés au CNC pour un montant cumulé de 50 M€ (en moyenne 60 k€/écran), soit une capacité à couvrir 85 % du montant de cet équipement par l'aide automatique[24] ;
- la mission n'a pas pu disposer de données sur la mobilisation, par la grande exploitation, de l'aide automatique au profit de dépenses d'équipement numérique.

Pour l'essentiel des exploitants, cette mobilisation de l'aide automatique relève en réalité essentiellement d'une modalité de **gestion de trésorerie**, afin d'éviter d'utiliser leurs disponibilités ou de recourir à l'emprunt bancaire. *In fine*, la mobilisation de l'aide automatique n'a pas empêché les exploitants de collecter des contributions numériques pour financer leur équipement.

1.2. L'équipement numérique a été bénéfique aux exploitants et distributeurs, leur permettant d'optimiser leur programmation et de réaliser des économies de gestion

1.2.1. Les transformations des métiers des exploitants et distributeurs dépassent le seul équipement des salles en projecteurs numériques

L'équipement des cabines en projecteurs numériques a eu des répercussions sur l'ensemble de l'organisation des exploitations cinématographiques (§ 1.2.1.1), sur le métier des distributeurs (§ 1.2.1.2), mais également sur l'ensemble de la filière, de la production jusqu'au transport des copies (§ 1.2.1.3).

1.2.1.1. L'organisation des exploitations se transforme avec le développement des technologies numériques

La numérisation (au sens large) des équipements des salles de cinéma a induit une transformation importante des métiers, de l'organisation et de l'activité des exploitants :

---

entrées perçue sur le prix du billet d'entrée, avec un coefficient majorant selon la taille des établissements (taux de retour dégressif entre 80 et 20 % de la taxe et coefficient majorant selon le nombre de salles, sachant que le taux final ne peut être inférieur à 30 %).

[23] Le fonctionnement par « droit de tirage » du fonds de soutien, sous réserve de l'éligibilité des dépenses, alimente la conviction des professionnels d'avoir au CNC des « réserves » qui font partie de leurs fonds propres. Le CNC lui-même partage en partie ce point de vue : dans le plan de financement présenté par les salles pour bénéficier de CINENUM, les « fonds propres » étaient appréciés en intégrant l'aide automatique.

[24] Analyse sur un périmètre de 237 établissements non bénéficiaires de CINENUM avec en moyenne 4 écrans par établissement.

- le métier des opérateurs-projectionnistes, lié au matériel du 35 mm, a été bouleversé par l'informatisation de l'équipement de projection, **le besoin de temps de travail affecté à la projection en interne s'étant réduit** (au profit d'un redéploiement sur d'autres tâches et d'une externalisation de la maintenance du matériel, sur lesquels il y aura lieu de revenir) ;
- la qualité et la sécurité de la projection sont améliorées, mais en revanche **l'exploitant a désormais le sentiment d'une maîtrise moindre de son équipement et de la maintenance** de celui-ci ;
- le développement des logiciels de gestion de la programmation (« *Theater Management System* » - TMS) **facilite la programmation des séances[25], automatise leur gestion et centralise leur pilotage**. Certains circuits font encore le choix de programmer finement leurs séances au sein de chaque établissement, mais l'informatique permet à d'autres de gérer l'ensemble des salles à partir d'un endroit donné ;
- plus largement, **les technologies dans les salles de cinéma se propagent en dehors de la cabine elle-même**, avec la billetterie et la signalétique électroniques, voire les applications internet pour les ventes. Ces évolutions rendent difficile l'identification des transformations strictement liées à l'équipement de projection.

Ces adaptations permettent aux salles de cinéma de **proposer au public une infrastructure et un accueil modernes**, en ligne avec le progrès technologique et les évolutions sociétales. Elles ont certainement une part réelle dans le maintien d'une fréquentation stable, qui résiste à la concurrence des nouveaux modes domestiques d'accès aux œuvres qu'offre le numérique.

Parmi les défis posés par le développement des technologies numériques aux exploitants, il est possible de citer :

- les interrogations sur la montée en gamme future des matériels (§ 2.1.2 ci-dessous) ainsi que sur le modèle « propriétaire » de l'équipement (avec le développement des offres de location du matériel de projection) ;
- la maîtrise et l'exploitation des données générées par l'exploitation des salles, désormais collectées *via* les systèmes de billetterie électronique et les logiciels TMS, qui permettent d'affiner la programmation de chaque salle et d'optimiser les entrées[26] ;
- les débats liés à la chronologie des médias (toutes les œuvres cinématographiques ont-elles vocation à sortir en salle ?[27]) et la programmation des séances (ne peut-on pas imaginer une autre programmation que le « plein programme »[28] ?).

---

[25] Un TMS permet d'assurer la supervision centrale d'un établissement, avec la programmation et le pilotage de l'ensemble des projecteurs à distance. Le traditionnel « lundi de programmation » est désormais bousculé : la plupart des œuvres sont programmées avant le lundi, en fonction des résultats observés lors des premiers jours et premières semaines d'exploitation ; la finalisation de la programmation s'achève jusque dans la journée du mardi, qui n'est désormais plus figée par les temps de transport liés aux bobines de 35 mm.

[26] Dans son rapport de septembre 2016, Jean-Marie Dura mettait en garde contre le « grand fossé du *Big Data* et du numérique », entre les salles qui maîtriseront les algorithmes, le « *smart pricing* » et le « *marketing digital* », et les autres.

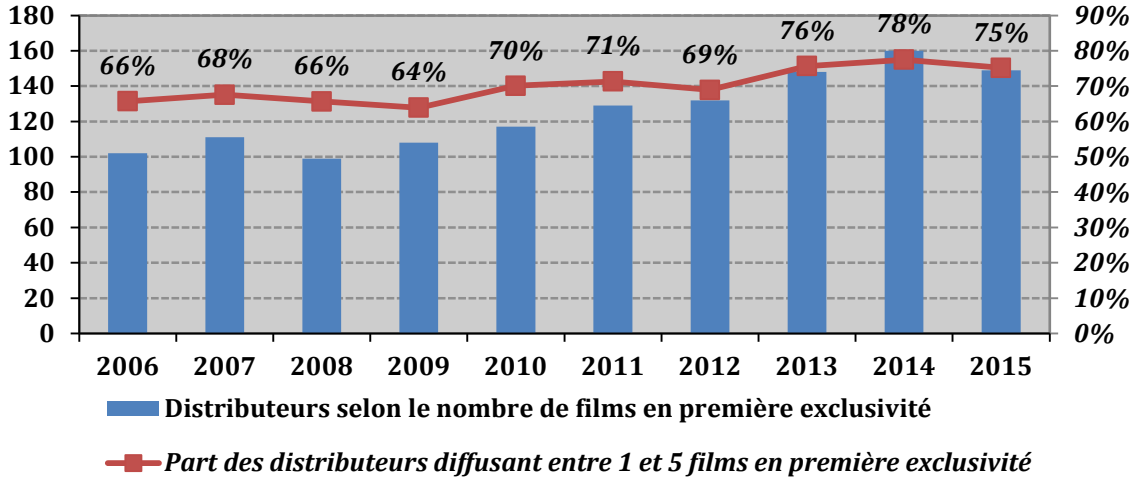
[27] Ce débat connaît une actualité particulière à la date de la mission, deux films réalisés par la plateforme numérique *Netflix* ayant été sélectionnés par le festival de Cannes (avril 2017).

[28] Le « plein programme » consiste à programmer une œuvre chaque jour de la semaine pendant une semaine entière, voire de lui réserver toutes les séances d'une salle de cinéma pendant une semaine entière. Un tel engagement empêche en pratique l'optimisation des séances, notamment dans les plus petites exploitations (par exemple, la projection d'un film grand public un samedi soir et d'un film d'animation le dimanche matin).

1.2.1.2. L'activité de distribution est structurellement risquée et très concurrentielle

La baisse des charges fixes liées à la distribution de films grâce à la transition numérique du secteur a contribué à l'augmentation de la **concurrence sur le marché de la distribution cinématographique**[29], **étayée par la hausse du nombre de sociétés de distribution diffusant des films en première exclusivité**[30] (graphique 4), passé d'une centaine dans les années 2000 à **plus de 140 aujourd'hui**.

Graphique 4 : Nombre de distributeurs diffusant des films en première exclusivité* (2007-2015)



*Source : Mission d'après données CNC. * D'autres distributeurs proposent exclusivement des rééditions et/ou des films de patrimoine).*

Le métier de distributeur s'est transformé pour l'ensemble du secteur, le poids de la logistique ayant décru au profit du marketing, de la stratégie de distribution et des techniques de promotion.

[29] La fin, dès 2009, du système d'autorisation d'exercice, avait déjà supprimé une barrière à l'entrée du marché.

[30] Définitions :

- films en première exclusivité (ou « films inédits »): films exploités pour la première fois en salle de cinéma (ce qui exclue les rééditions et films de patrimoine) ;
- films agréés : films qui ont obtenu l'agrément des investissements et/ou, en son absence, de production ;
- films d'initiative française (FIF) : films agréés par le CNC dont le financement est majoritairement ou intégralement français. À noter que les « films français » intègrent, aux FIF, les films dont le financement est minoritairement français.

- la **dématérialisation** des copies numériques n'est pas encore achevée[35], même si elle se développe. Le transport dématérialisé prend plusieurs formes : par voie satellitaire (ce qui suppose l'équipement d'une antenne parabolique) ou par voie internet (sous réserve d'un abonnement ADSL). Le déploiement de la fibre permet d'envisager une accélération des temps de transfert, qui peuvent encore être longs selon l'infrastructure dont dispose l'exploitant.

Enfin, les **équipementiers et installateurs ont dû diversifier leurs activités**, dans le contexte d'une concurrence accrue par l'apparition de nouveaux acteurs (comme le tiers-investisseur *Ymagis*, qui propose des offres intégrées comprenant des services d'installation et de la maintenance des équipements numériques) :

- ils assurent toujours la maintenance curative des équipements, avec des interventions sur place à la demande des exploitants et la vente de composants et consommables ;
- ils sont intermédiaires des constructeurs dans les offres de garantie sur l'équipement numérique (pour une durée minimale de 2 ans, avec des extensions de garantie) ;
- ils proposent désormais des contrats de maintenance du matériel, qui comprennent généralement un service de permanence téléphonique, des interventions à distance sur le matériel informatique et une visite préventive annuelle.

1.2.2. L'équipement numérique a eu des effets multiples sur la programmation des séances, dans le contexte d'une augmentation du nombre de films distribués et d'une réduction des durées d'exploitation des films

La transition numérique a bien amélioré la qualité et la diversité de la programmation dans les exploitations, même si cet enrichissement est impossible à quantifier (§ 1.2.2.1). Elle n'a toutefois pas répondu aux attentes de l'ensemble des exploitants d'accéder en première semaine à l'ensemble des films (§ 1.2.2.2).

1.2.2.1. La qualité de la projection, la souplesse accrue dans la programmation et la réorganisation des exploitations ont généré des recettes supplémentaires dont le montant est impossible à isoler

L'équipement des établissements en projecteurs numériques leur a ouvert des opportunités en termes de programmation, dont un certain nombre génère de nouvelles recettes :

- la modernisation de l'ensemble du parc de salles en France permet à tous les exploitants de proposer une projection avec une **qualité accrue par rapport au 35 mm** (réduction du nombre d'écrans noirs, c'est-à-dire de défaillances du projecteur empêchant toute projection de l'œuvre ; meilleure luminosité ; absence d'inconvénients liés à l'usure de la copie 35 mm) et une **homogénéité dans la qualité de projection** des œuvres sur l'ensemble du territoire ;
- la **souplesse dans la programmation** permise par le numérique a accompagné l'**augmentation du nombre de séances** dans l'ensemble de l'exploitation, c'est-à-dire la possibilité de proposer davantage de films (en nombre et en diversité) aux spectateurs et, ce faisant, de générer des recettes supplémentaires avec des coûts fixes comparables :
  - elle facilite pour les plus grands exploitants l'**optimisation de l'enchaînement quotidien des séance**s et l'**adaptation rapide de la programmation** au vu du succès d'un film (mesuré à l'aune du nombre d'entrées réalisées) ;

[35] Parmi les interlocuteurs de la mission, la part des DCP dans les copies de films varie entre 10 et 50 %.

- elle permet aux plus petits exploitants de développer les pratiques de **multiprogrammation** qui enrichissent l'offre, optimisent l'exposition des œuvres et ce faisant, permettent de maintenir, voire d'augmenter, la fréquentation moyenne dans leur établissement ;
- elle ouvre la voie à la **diversification des contenus**, notamment du hors-film (même si ces contenus apparaissent davantage comme des éléments d'attractivité de la salle que générateurs de recettes[36]) ;
- elle leur offre également la possibilité de **maîtriser les « premières parties »**, avant la projection des films, notamment la constitution du mix entre bandes annonces et publicités (qui produisent aussi des recettes nouvelles[37]) ;

◆ dans la moyenne et grande exploitation, le **redéploiement du personnel** sur de nouvelles tâches et les **gains d'espace** permis par le réaménagement des cabines de projection sont également à l'origine de recettes annexes supplémentaires.

En revanche, il apparaît **impossible d'isoler de telles recettes supplémentaires liées à la transition numérique**.

1.2.2.2. L'accès des établissements aux films reste marqué par le souci des distributeurs de maximiser les entrées par salle dès les premières semaines d'exploitation

Un débat s'est fait jour sur l'accès des exploitants aux films : selon certains d'entre eux, qui espéraient accéder grâce au numérique à davantage de films[38], **la « barrière à l'entrée » que constituait auparavant le coût de la copie 35 mm a désormais été remplacée par le coût de la contribution numérique**. Les tenants de cette analyse s'appuient sur les élargissements observés des diffusions des films en cinquième semaine, qui marquent la fin des contributions numériques. Certains interlocuteurs de la mission affirment même qu'un tel « effet de régulation » des contributions numériques est bénéfique en ce qu'il préserve la diversité des œuvres projetées[39] (même s'il est en principe contraire à la loi du 30 septembre 2010, qui exclut clairement l'enjeu de la programmation).

[36] Le développement du hors-film (diffusion en direct ou en différé de spectacles vivants - opéra, concerts…- ou d'événements sportifs/culturels), plus rémunérateur pour les exploitants en raison de sa « rareté », est limité par son encadrement réglementaire. Selon les données du CNC, les recettes générées par le hors-film représentent en moyenne 12 M€/an entre 2011 et 2015, soit 0,9 % des recettes totales de billetterie (pour 0,4 % des entrées).

[37] Les recettes publicitaires nettes du cinéma représentent en moyenne 94 M€/an entre 2010 et 2014, contre 80 M€/an entre 2005 et 2009 (source : étude CNC sur l'avant-séance et la promotion des films, août 2015).

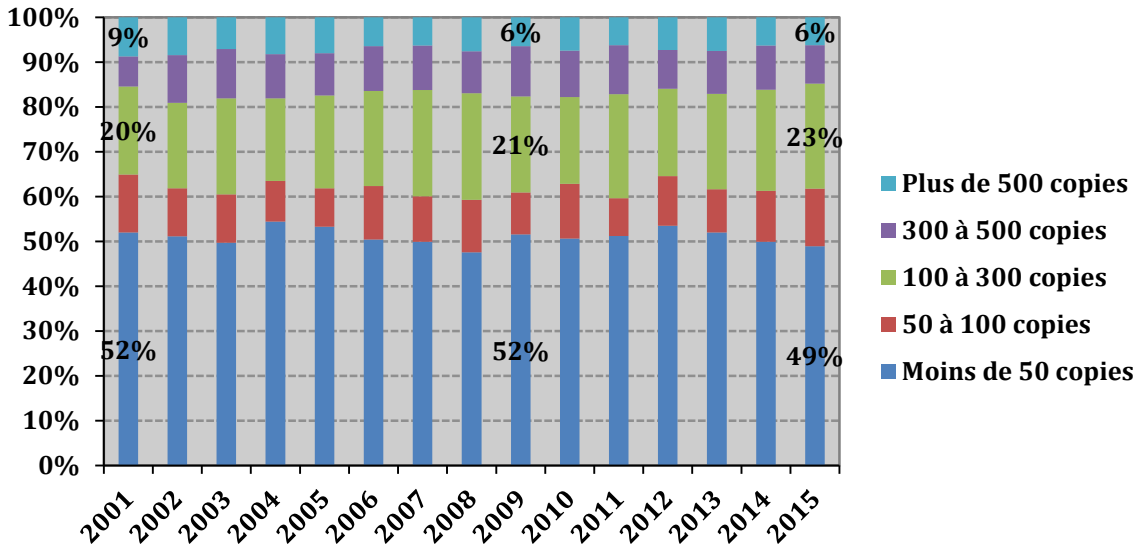
[38] Dans l'économie du film 35 mm, les distributeurs optimisaient la circulation des copies en fonction des zones de chalandise, en évaluant le potentiel artistique et commercial d'un film : d'abord dans les cinémas à forte activité commerciale, puis dans les cinémas dits « de profondeur » ou « de continuation ». Les films à faible diffusion étaient dès lors ceux qui subissaient les coûts de reproduction de copies proportionnellement les plus élevés, faute d'économies d'échelles.

[39] Dans cette logique, une augmentation des plans de sortie de certains films particulièrement demandés pourrait conduire à une saturation des écrans par un nombre réduit d'œuvres.

Un autre faisceau d'indices permet toutefois de relativiser ce constat :

- **les plans de sortie n'ont pas particulièrement augmenté** au cours de la dernière décennie (graphique 5) ;
- **l'élargissement des plans de diffusion en cinquième semaine ne doit pas masquer l'amélioration de l'exposition globale des films pendant les premières semaines** (graphique 6[40]) ;
- **l'ensemble des distributeurs rencontrés par la mission ont souligné l'importance de la maîtrise de leur stratégie de distribution**, en fonction de l'œuvre et de son public, afin de ne pas diluer l'image de leurs produits dans le marché, d'éviter la concurrence extrême entre les films et entre les salles, et enfin de maximiser les entrées réalisées lors des toutes premières semaines (ce qui plaide pour une concentration des plans de sortie) ;
- **les salles ont désormais accès aux films de plus en plus tôt** : si la part des films en première semaine a baissé dans la programmation des salles, celle des films en troisième, quatrième et cinquième semaines a augmenté par rapport à la septième (graphique 7).

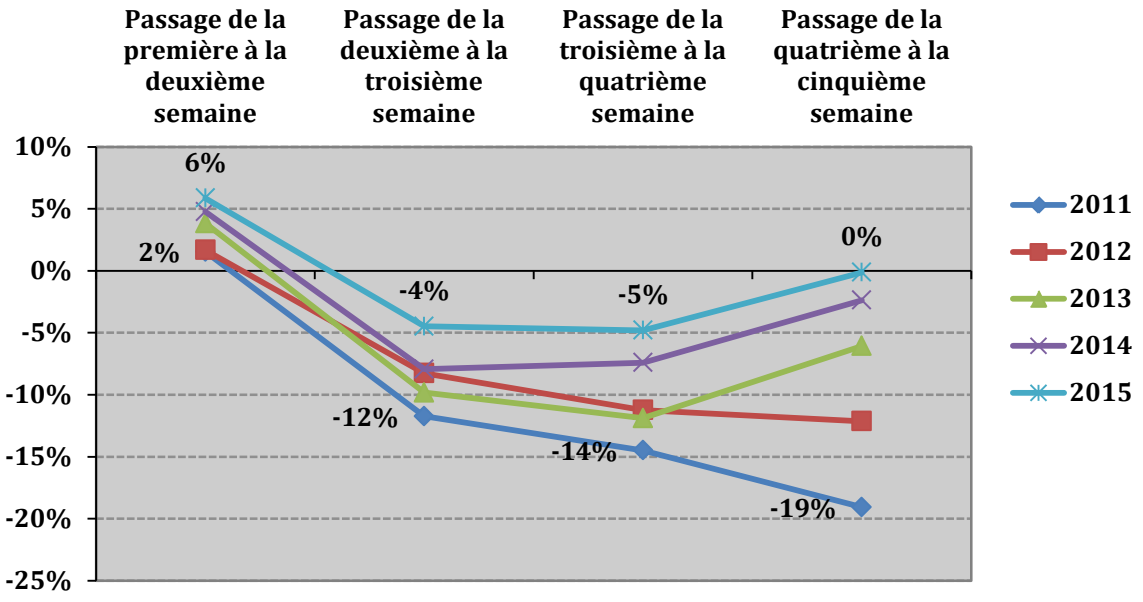
Graphique 5 : Proportion des films selon leur plan de sortie* (2006-2015)



Source : Données CNC. Nombre de copies (c'est-à-dire d'établissements) en première semaine.*

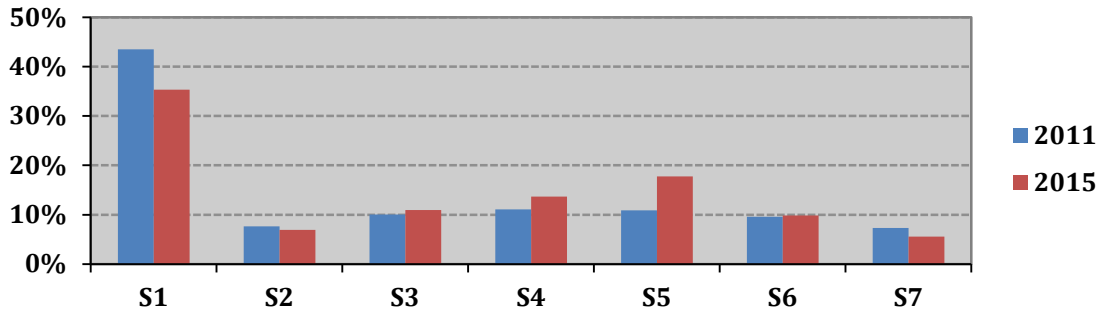
[40] Alors qu'en 2011, le nombre d'établissements chutait fortement entre les deuxième, troisième, quatrième et cinquième semaines (avec une chute moyenne de 15 % entre chaque semaine), en 2015, ce nombre reste bien plus stable au fil du temps.

Graphique 6 : Écart entre les plans de diffusion moyens par semaine d'exposition (2011-2015)



Source : Mission d'après données de l'observatoire de la diffusion (CNC).

Graphique 7 : Proportion des films en première exclusivité programmés par établissement (2011 et 2015)



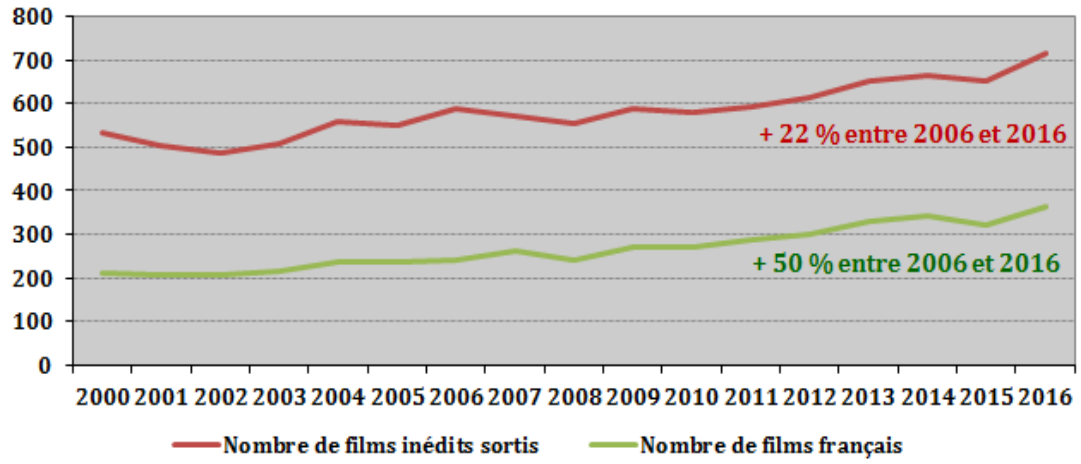
Source : Mission d'après données de l'observatoire de la diffusion (CNC).

La programmation des films dans les salles est marquée par d'autres phénomènes que l'équipement numérique des exploitations, et notamment par :

- la **hausse du nombre de films inédits distribués en France** au cours des dernières années : il est passé de 387 films en 1996, puis 500 films/an environ jusqu'en 2003, à plus de 600 films/an depuis 2012 (soit désormais en moyenne 12 films sortant chaque semaine), en particulier en lien avec la hausse des films français, passés en quinze ans de 40 à 50 % de l'ensemble (graphique 8). En 2016, le seuil des 700 films a été dépassé, dont 51 % sont français (364 sur 716 longs-métrages inédits) ;
- en conséquence, malgré la hausse du nombre d'écrans du parc, un **phénomène de saturation des écrans** apparaît, puisque la hausse des films sortis chaque année est plus forte que celle de création d'écrans (depuis 2011, le nombre d'écrans actifs pour un film inédit est tombé sous la barre des 9,5) ;

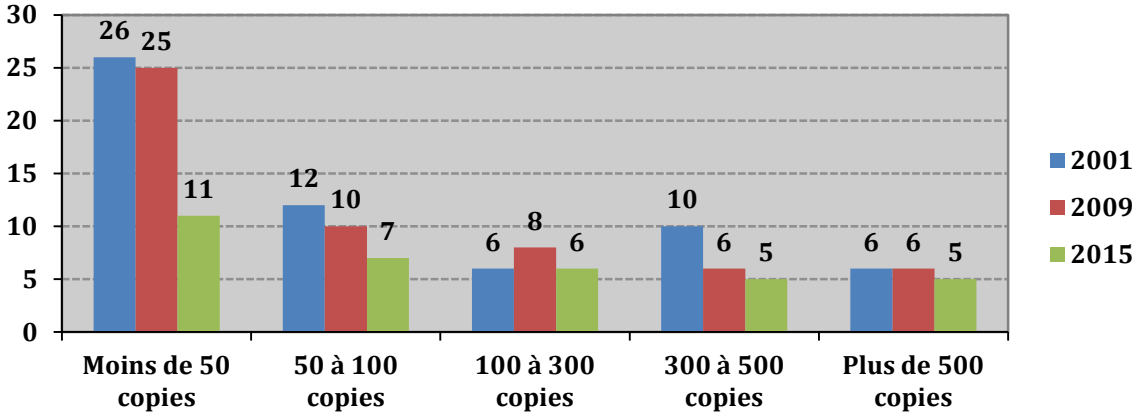
- cela induit une **accélération de la rotation de ces films en salle,** une **réduction des durées d'exploitation de nombreux films** – notamment des films à faible distribution (graphique 9) - la **fragilisation de leur équilibre économique**[41] et l'attention accrue des distributeurs au nombre d'entrées réalisées par séance (davantage encore que par copie).

Graphique 8 : Nombre de films en première exclusivité distribués chaque année (2000-2016)



Source : Mission d'après données CNC.

Graphique 9 : Durée de programmation moyenne (en nombre de semaines) pour atteindre le seuil de 90 % des entrées totales selon le plan de diffusion du film* (2001, 2009, 2015)



*Source : Mission d'après données CNC. * Nombre de copies en sortie nationale.*

[41] Plus les films bénéficient d'une combinaison large de sortie (c'est-à-dire d'un plan de diffusion important), plus les entrées se concentrent sur les premières semaines. Même s'ils conservent une durée de vie plus longue que les autres films, le raccourcissement des durées d'exposition touche prioritairement les films à faible distribution.

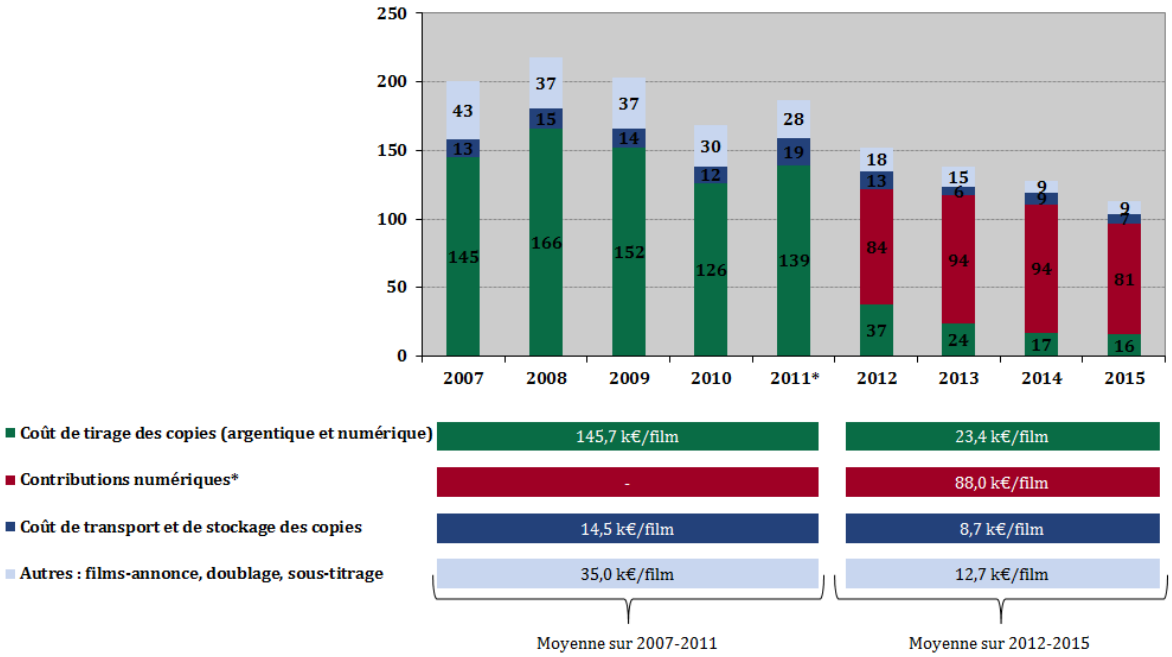
1.2.3. Le bilan de la transition numérique est jusqu'à présent globalement positif pour les distributeurs et les exploitants, malgré des situations hétérogènes

Outre ses effets débattus sur la programmation, la transition numérique a eu des effets économiques indéniables, même s'ils ne sont pas tous aisés à objectiver. Dans la distribution, les effets sont, de l'avis de tous, bénéfiques, et ce malgré les contributions numériques qui amoindrissent pour l'instant les économies (§ 1.2.3.1). Dans l'exploitation, les gains réalisés ont été bien plus importants qu'anticipés, notamment en termes de personnel et de transport (§ 1.2.3.2).

1.2.3.1. Malgré les contributions numériques, les distributeurs ont d'ores et déjà réalisé des économies grâce à la transition numérique sur les frais techniques

Sur le périmètre des films d'initiative française pour lesquels le CNC dispose de données détaillées de coût (cf. graphique 10), **le coût moyen de tirage des copies (argentiques et numériques) par film a été divisé par plus de 6 en moins de dix ans** (voir *supra* concernant la baisse des coûts par copie), passant d'un montant annuel moyen de 146 k€/film entre 2007 et 2011, à une moyenne de 23 k€/film entre 2012 et 2015, et atteignant même un montant de 16 k€/film en 2015. Ce poste de coûts, qui représentait toujours le premier ou le deuxième poste de dépenses pour les distributeurs, a été relégué au 9ème poste de dépenses en 2014. **En tenant compte des contributions numériques versées, le poste de coûts lié au tirage des copies a malgré tout baissé sur l'ensemble de la période observée.** Des économies ont également été réalisées sur les frais de transport et de stockage des copies ainsi que sur les autres frais liés aux films annonce, doublage et sous-titrage.

Graphique 10 : Frais techniques moyens des distributeurs (montants en k€/film)



*Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films français. * Contributions numériques intégrées pour la première fois aux coûts en 2012.*

Les distributeurs qui ont vu leurs coûts baisser le plus grâce au numérique sont logiquement les distributeurs indépendants peu ou moyennement actifs, dont les plans de sortie sont limités à des dizaines d'établissements (plutôt qu'à des centaines), et qui ne bénéficiaient pas d'économies d'échelle sous l'empire du 35 mm[42].

1.2.3.2. Les coûts liés au fonctionnement du matériel de projection numérique pour les exploitants ne doivent pas masquer l'importance des gains réalisés

L'équipement des salles en matériel de projection numérique a, au-delà de l'évolution de l'organisation et de la programmation, eu un **effet réel mais ambivalent sur les coûts**.

D'une part, **les coûts du fonctionnement (entretien et maintenance) de l'équipement numérique apparaissent à première vue supérieurs à ceux de la période antérieure** (cf. tableau 2). Ils comprennent en effet désormais des contrats annuels de maintenance, une garantie sur le matériel et le coût des consommables (qui a augmenté avec la technicité accrue de ces derniers). Il convient toutefois de souligner que :

- cette charge est désormais externalisée, alors qu'elle était largement assurée par les techniciens de l'exploitant auparavant, ce qui a impliqué des économies de personnel ;
- c'est l' « obsolescence programmée du matériel » qui inquiète surtout les exploitants, qui ont perdu la maîtrise mécanique de leur équipement, mais elle ne semble pas s'être concrétisée à l'heure de la présente mission.

D'autre part, **les économies réalisées sont très substantielles** :

- les exploitants ont, dans des proportions diverses, réalisé des **gains de personnel**. Ces économies ont été **très importantes dans la grande exploitation** (d'**au moins 40 % sur le périmètre des opérateurs projectionnistes**, et davantage encore en tenant compte du redéploiement de certains salariés sur d'autres fonctions)[43] et moindres dans la petite et la moyenne exploitation, où les opérateurs étaient déjà polyvalents et où l'ajustement des effectifs n'a pu être immédiat ;
- les petites et moyennes exploitations ont surtout constaté des **économies sur les coûts de transport de copies** qui restaient à leur charge pour la circulation des copies : désormais, les DCP font l'objet d'envois postaux et les supports sont de plus en plus dématérialisés (ce qui a forcé les exploitants à se doter d'une ligne ADSL). Selon les données transmises à la mission, **ces économies sont comprises entre 1 000 et 1 500 €/écran/an**[44] ;
- ces économies **devraient encore se poursuivre** dans les prochaines années avec le non remplacement de certains effectifs et la dématérialisation croissante du transport.

---

[42] Selon les informations communiquées à la mission par les filiales françaises des *majors* américaines (protégées par le secret commercial), les frais techniques sont restés, en tenant compte des contributions numériques, stables en valeur dans leurs dépenses (ils ont pu baisser en proportion avec la hausse des dépenses de promotion). Elles bénéficiaient en effet auparavant de coûts de production des copies 35 mm nettement inférieurs à leurs concurrents français du fait des économies d'échelle générées au niveau international par les plans de distribution de leurs films.

[43] Les données sociales détaillées fournies par l'ACOSS à la demande de la mission révèlent que les effectifs du secteur de l'exploitation évoluent depuis dix ans de manière comparable à l'ensemble du secteur privé (c'est-à-dire avec une croissance annuelle moyenne nulle), alors même que ce secteur de l'exploitation est en croissance. L'analyse précise de l'évolution des effectifs des grands circuits d'exploitation révèle un choc manifeste à la baisse après 2010 (parfois un peu avant ou après, selon la date de l'équipement du parc de salles du circuit).

[44] L'analyse des données financières sur les établissements classés Art et Essai (près de 1 300 établissements appartenant à la petite et la moyenne exploitation) permet d'identifier, au sein de leurs charges d'exploitation, une économie moyenne de 3 000 €/établissement sur le poste des dépenses liées au transport des copies.

Tableau 2 : Comparaison des coûts entre l'équipement 35 mm et le numérique

Coût par écran	Petite exploitation*	Moyenne exploitation**
Coûts de fonctionnement de l'équipement de projection	+ 2 600 € *Soit + 220 %*	+ 3 100 € *Soit + 210 %*
Coûts de transport des copies	- 1 500 € *Soit – 50 %*	- 1 000€ *Soit – 85 %*
Dépenses de personnel	- 1 100 €	- ***

*Source : Mission d'après données déclaratives collectées sur des échantillons d'exploitants. * échantillon de 45 établissements représentant 75 écrans (enquête organisée par Cinémascop auprès de ses adhérents) ; ** entre 4 et 14 établissements concernés, avec en moyenne 7 écrans par établissement (données collectées par Cinéo). *** L'évolution des charges salariales ne peut être strictement liée à la transition numérique tant l'activité des exploitants a pu changer depuis (avec le développement de leur activité, la création de nouvelles salles et l'augmentation du nombre de séances).*

2. Il résulte des analyses de la mission que l'entretien et le renouvellement du matériel de projection numérique ne justifient pas de relancer une intervention publique spécifique

2.1. Malgré les inquiétudes qu'ils suscitent, l'entretien et le renouvellement du matériel ne paraissent pas hors de portée des exploitants

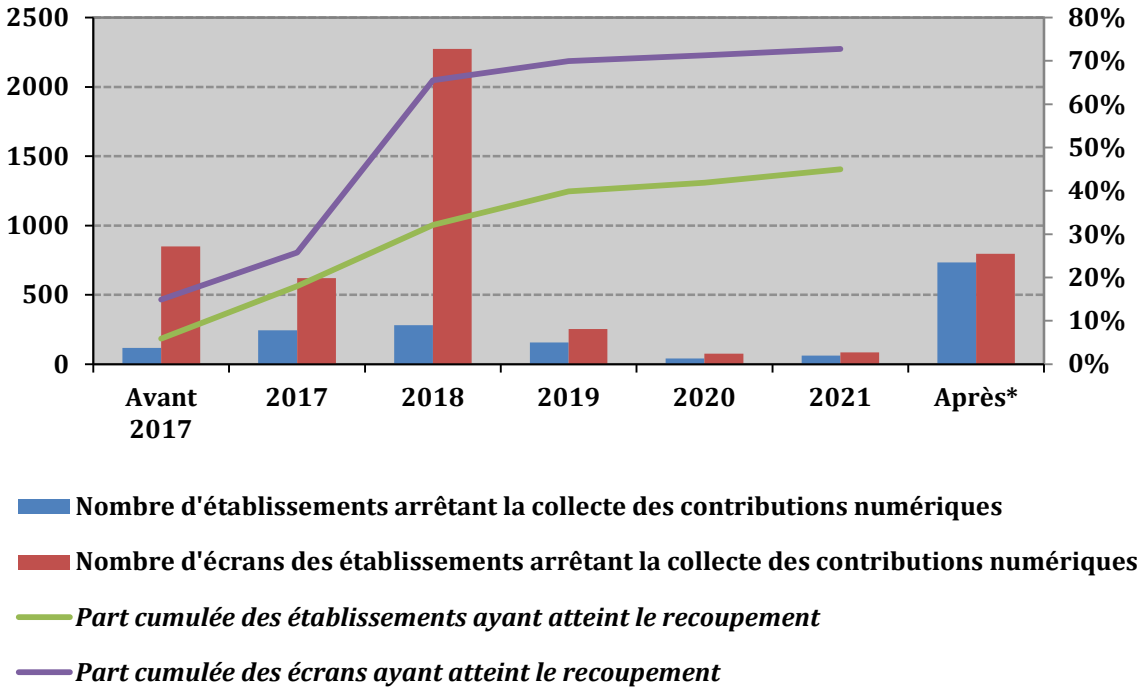
2.1.1. Le renouvellement des matériels interviendra en pratique bien après leur amortissement financier, qui devrait être quasiment achevé en 2018

Le « recoupement » des coûts d'équipement par les contributions numériques, qui fait référence à la proportion des dépenses par les distributeurs (entre 75 et 90 % des coûts éligibles) et qui est souvent abusivement appelé « amortissement (financier) de l'équipement », est en principe suivi par les exploitants comme les distributeurs[45]. Ce suivi est en pratique délicat, de telle sorte qu'il est presque impossible d'anticiper exactement l'échéance définitive des contributions numériques[46]. Sur la base des informations rassemblées par la mission, **l'essentiel du parc de salles arrêtera la collecte des contributions numériques entre le début de l'année 2017 et la fin 2018** (graphique 11).

[45] Les exploitants doivent suivre analytiquement le financement cumulé reçu par distributeur grâce aux contributions numériques annuellement reçues (généralement sous forme d'un suivi extracomptable, par exemple sous format *excel*). Les distributeurs peuvent régulièrement demander aux exploitants un état d'avancement de ce suivi, selon les modalités prévues par les contrats qui les lient aux exploitants. En pratique, de nombreux distributeurs ont exprimé leur insatisfaction en la matière et leur incapacité à anticiper la disparition des contributions numériques. Dans sa recommandation n° 11 du 17 novembre 2015, le comité de concertation professionnelle avait ouvert la voie à une suspension du paiement de la contribution numérique par les distributeurs en cas de défaut de communication d'informations par les exploitants mais aucun cas d'application n'a été porté à la connaissance de la mission.

[46] Parmi les éléments qui rendent ce suivi difficile, on peut citer la diversité des coûts à couvrir (dont seule une proportion est éligible aux contributions numériques), des plans de financement (les montants des contributions et le taux de couverture des dépenses varient entre les contrats, de même que la part des subventions reçues et de l'apport en fonds propres…), ainsi que la réalité des sorties nationales générées par l'exploitant au fil du temps, l'intermédiation des tiers et les cas de mutualisation.

Graphique 11 : Échéance estimée des contributions numériques en France



*Source : Mission d'après données agrégées sur 80 % du parc de salles. * Les exploitants qui n'auront pas recoupé leurs coûts d'équipement au 31 décembre 2021 ne recevront plus de contributions numériques après cette date.*

La plupart des exploitants auront ainsi amorti financièrement et comptablement[47] **leur équipement avant d'en avoir achevé l'utilisation**. Autrement dit, un certain nombre de ces équipements numériques, qui sont comptablement (voire financièrement) amortis, génèrent encore des recettes pour les établissements, sans charge en contrepartie.

Malgré les inquiétudes des exploitants sur la fragilité du matériel de projection numérique, ce dernier fait preuve d'une **robustesse presque inattendue** : les exploitants qui auraient déjà été obligés de renouveler leur équipement sont très rares, pour des matériels antérieurs à 2008. Selon l'intensité de leur utilisation et la qualité de leur entretien, **la durée d'utilisation des matériels de projection est actuellement estimée entre 10 et 15 ans**, ce qui demeure toutefois sensiblement inférieur aux durées d'usage des projecteurs 35 mm (30 ans au moins selon nos interlocuteurs). Alors que la première vague d'équipement avait été concentrée sur quelques années (2008-2014), **la vague du renouvellement devrait s'étaler sur plus d'une décennie (2019-2029)**.

2.1.2. Les coûts de l'entretien et du renouvellement doivent être relativisés malgré l'incertitude qu'ils génèrent

Les coûts de la maintenance et de l'entretien doivent être relativisés :

- les prestations offertes dans les contrats de maintenance apparaissent raisonnables au regard du prix (un contrat de maintenance annuel d'environ 100 €/mois donne accès à un service de permanence téléphonique et offre une intervention annuelle sur place) ;

[47] L'amortissement *comptable* des équipements n'a en principe pas de rapport avec le versement des contributions numériques, même s'il est en pratique souvent coordonné voire synchronisé avec l'amortissement *financier* (remboursement de l'endettement). La mission a constaté des durées d'amortissement comptable très diverses dans la profession, les exploitants ne connaissant pas *a priori* la durée d'utilisation du nouveau matériel. Ils ont ainsi fréquemment retenu la durée du financement (prêt, crédit-bail, etc.), entre 3 et 8 ans.

- l'usure des matériels informatiques et électroniques est intimement liée à la poussière dans les cabines, c'est-à-dire à l'aménagement et à l'entretien de ces dernières et aux habitudes de travail des exploitants, ainsi qu'à l'intensité de l'utilisation du matériel (moindre dans les plus petites salles que dans les grands circuits) ;
- les coûts des consommables demeurent élevés mais offrent des performances accrues par rapport aux consommables sous l'empire du 35 mm : les capacités des serveurs et bibliothèques ne cessent de croître, le renouvellement plus fréquent des lampes améliore la luminosité[48], etc.

De même, concernant le renouvellement des équipements :

- comme cela a été mentionné ci-dessus, **les matériels actuels font la preuve de leur robustesse** (au moins 10 ans) ;
- **le prix des matériels à iso-qualité (fournissant des prestations comparables) diminue** (un projecteur numérique coûterait désormais **entre 15 et 30 000 €**, ce qui est comparable – voire inférieur - au coût du projecteur 35 mm) même si le renouvellement est parfois perçu par certains exploitants comme l'occasion de moderniser leur matériel ;
- **les travaux d'aménagement initiaux (climatisation, etc.) n'ont pas besoin d'être renouvelés.**

Le risque essentiel est celui d'une « course aux innovations technologiques » dans les salles, dont le caractère déterminant pour la fréquentation n'est en rien garanti. La modernisation des salles de cinéma n'est en effet pas univoque : **l'équipement de projection des salles est surtout un élément de différenciation** dans un contexte de concurrence croissante entre exploitants. Afin de répondre, voire pour devancer, des « attentes » réelles ou supposées des spectateurs (ou d'accompagner les exigences artistiques des réalisateurs), les exploitants profitent du remplacement de leurs équipements ou de l'ouverture de nouvelles salles pour monter en gamme (cf. encadré 3). Cependant, la mission a constaté qu'**aucune nouvelle norme ne semble en passe de s'imposer à toutes les salles**. Chaque choix d'équipement relève davantage de la stratégie et de la responsabilité propre à chaque exploitant qui souhaite s'adresser à des publics de niche et leur offrir de nouvelles expériences de cinéma (il peut en outre mobiliser les crédits d'aide automatique dont il dispose justement pour *moderniser* son équipement).

Encadré 3 : Évolutions technologiques en cours et à venir

Selon les conclusions du rapport de Jean-Marie Dura sur « La salle de cinéma de demain » (septembre 2016), la « *course aux innovations technologiques* » et l' « *impératif de la différence et de l' « expérience-client »* » contribuent à la montée en gamme des équipements, ainsi qu'à l'accroissement du besoin de financement de ces derniers. Parmi les avancées les plus significatives en termes de projection, la mission retient les suivantes :

- la **projection 4K** permet depuis plusieurs années déjà d'atteindre une résolution de l'image comparable à la définition d'une pellicule 35 mm. Selon les informations de la mission, environ 10 % du parc d'écrans en France serait équipé de 4K. Ce niveau de résolution n'est cependant pas perceptible pour le spectateur non averti et l'est d'autant moins que l'écran est plus petit. Par ailleurs, pour projeter un film en 4K, il convient que l'ensemble de la production et de la post-production de l'œuvre soit également conçu comme tel, ce qui n'est pas encore le cas ;
- la **projection au moyen de lampes au laser** améliore le niveau de la luminance tout en réduisant le coût de fonctionnement, avec une réduction des charges en consommation d'électricité et

[48] Sous l'empire du projecteur 35 mm, les lampes étaient utilisées bien au-delà de leur capacité lumineuse optimale. Avec un projecteur numérique, un renouvellement plus fréquent des lampes est nécessaire pour prévenir le risque de destruction des lanternes (et du projecteur dans son ensemble) qui pourrait résulter de l'explosion d'une lampe. Les garanties sur les lampes imposent désormais une durée de vie normée, contrôlée par l'appareil lui-même *via* des capteurs intégrés.

surtout un accroissement sensible de la longévité des composants du projecteur. Toutefois la qualité laser n'est véritablement utile que pour la projection sur les plus grands écrans. Le coût de cet équipement demeure encore prohibitif par rapport aux solutions alternatives : entre 200 et 500 k€ par projecteur, à comparer à quelques dizaines de milliers pour une projection xénon ;

- le **procédé « *High Dynamic Range* » (HDR)** offre une meilleure qualité de projection en projetant une image avec un contraste plus prononcé. Cette technologie rapproche le film de la qualité domestique des téléviseurs et correspond aux normes utilisées pour la production audiovisuelle (*Ultra Haute Définition* - UHD) et notamment celles imposées par *Netflix* pour ses séries originales. Plusieurs solutions pour la projection cinéma sont en train d'être développées, comme celle qu'Ymagis promeut à la date de la mission aux Etats-Unis et en France (*EclairColor*) ;
- le **procédé « *High Frame Rate* » (HFR)** permet de projeter un film au-delà du standard de 24 images/seconde, allant jusqu'à 48, 60 ou 120 images/seconde, ce qui améliore sensiblement l'image ainsi que le confort pour les films 3D. Toutefois, peu de films sont sortis dans ce format (on peut citer la série récente de films « *The Hobbit* » en 2012, 2013 et 2014).

Au-delà des technologies de projection, une immersion plus poussée du spectateur est recherchée :

- l'équipement sonore (notamment le « son en relief » procuré par *Dolby Atmos*) ;
- le développement d'écrans large format et « enveloppants » (*Premium Large Format* - PLF) ;
- l'ouverture, au sein des complexes multisalles, de salles dites « *premium* » offrant une qualité de confort et de spectacle supérieure (comme le procédé *IMAX* écran large, le procédé *Light Vibes* de Philips…) ;
- l'équipement des fauteuils 4D vibrants à effet environnementaux ;
- plus généralement, le confort des salles dites « *premium* » avec plus d'espace par spectateur.

Source : Mission.

Face à ces progrès technologiques, **de nombreux exploitants ont exprimé le sentiment d'être dépossédés de leur compétence technique et appréhendent l'avenir avec circonspection voire inquiétude**. Cette impression d'une perte d'autonomie est d'autant plus forte encore pour les exploitants indépendants, isolés et qui n'appartiennent pas à des circuits. Pour éviter une « course à l'innovation » immodérée et répondre aux interrogations des exploitants :

- les initiatives de partage d'information entre établissements, au sein de réseaux, d'associations ou d'organisations professionnelles, voire les démarches de mutualisation dans les acquisitions de matériel et de consommables, apparaissent pertinentes et doivent être encouragées ;
- la commission supérieure technique de l'image et du son (CST) apparaît également comme un recours indépendant et compétent, qui a la confiance des acteurs de la filière, et qui pourrait davantage se positionner comme conseil sur les questions technologiques[49], en prenant en compte les caractéristiques des salles (les normes doivent pouvoir s'adapter aux différentes catégories d'exploitants) et avec le concours de l'agence pour le développement régional du cinéma (ADRC)[50].

Proposition n° 1 : Encourager l'information et la formation des exploitants sur les équipements de projection *via* la commission supérieure technique de l'image et du son, l'agence pour le développement régional du cinéma et les organisations professionnelles.

[49] La CST est une association financée par le CNC, chargée de la promotion et de l'homologation des normes techniques dans le cinéma (production, exploitation).

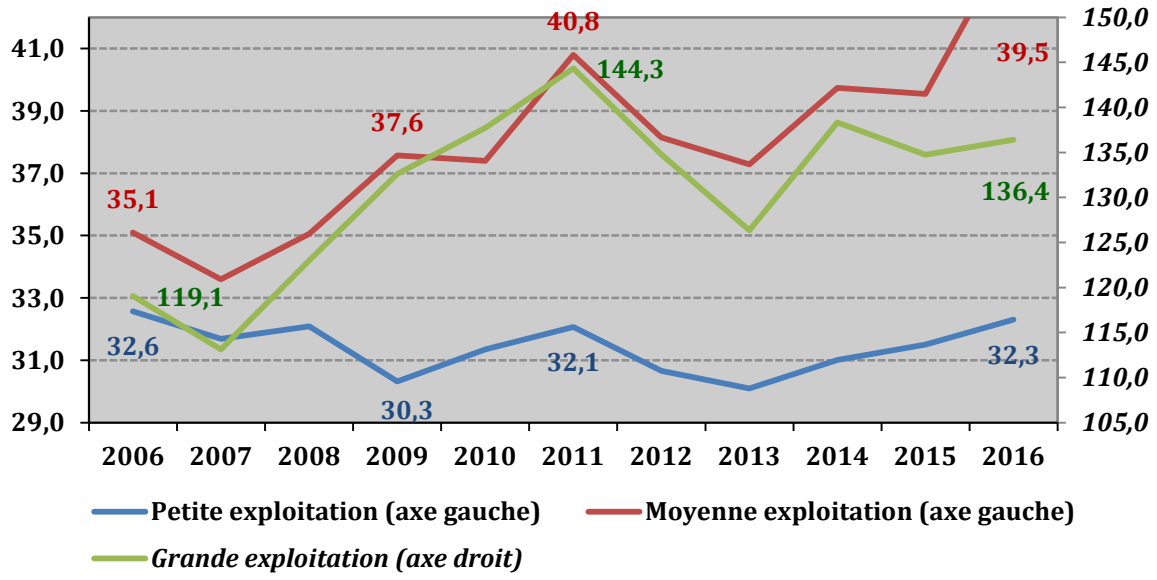
[50] L'ADRC est une aussi une association financée par le CNC, avec une mission de conseil auprès des salles de cinéma, notamment issues des petites et moyennes exploitations.

2.1.3. La grande majorité des exploitants ne devrait pas avoir de difficulté à trouver des sources de financement

La soutenabilité des coûts liés à l'équipement numérique doit être appréciée à l'aune des marges de manœuvre financières dégagées par le secteur. Or plusieurs signes révèlent la **bonne santé financière actuelle des établissements d'exploitation** :

- la solidité de la fréquentation (graphique 12) alimente directement les ressources propres des cinémas, notamment pour la grande et la moyenne exploitation[51], sous forme de recettes de billetterie (1,4 Mds€ en 2016 - graphique 13) mais également du développement des recettes annexes (vente de confiseries, valorisation des espaces de pré-séance et d'affichage, etc.) ;
- le parc de salles ne cesse d'augmenter en France (graphique 14), le coût de l'équipement numérique n'empêchant pas l'ouverture de nouveaux écrans (sans contributions numériques[52]) ;
- l'analyse des données fiscales sur un périmètre de 888 entreprises d'exploitation cinématographique permet d'apprécier, sur la période 2009-2015, l'amélioration de la situation financière du secteur (baisse de la part de la dette dans le passif ; augmentation des fonds propres ; hausse du chiffre d'affaires) ;
- enfin, rien n'empêche les exploitants, dans le cadre de leurs négociations commerciales, d'abaisser le taux de location (dans le respect du plancher fixé par le code du cinéma).

Graphique 12 : Fréquentation (en millions d'entrées ; 2006-2016)

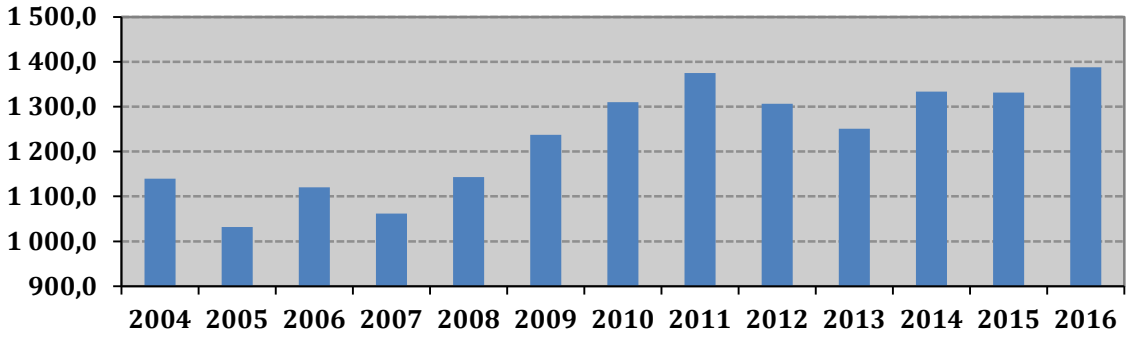


Source : Mission d'après données CNC.

[51] Les grande et moyenne exploitations ont tendanciellement vu leur fréquentation augmenter, passant de 120 millions à 135 pour la grande en une décennie (+ 13 % entre 2005 et 2015), et de 35 à 40 pour la moyenne (+ 13 %). L'analyse des données fiscales de 237 établissements de la moyenne exploitation (réalisant entre 80 et 450 000 entrées en 2015), sur la période 2010-2015, révèle la solidité bilancielle (endettement maîtrisé) et le dynamisme de l'activité (hausse du chiffre d'affaires) de cette catégorie de l'exploitation. Il en ressort toutefois qu'entre un quart et un tiers des établissements affichent un résultat net négatif chaque année (un nombre important de ces établissements appartiennent à des circuits).

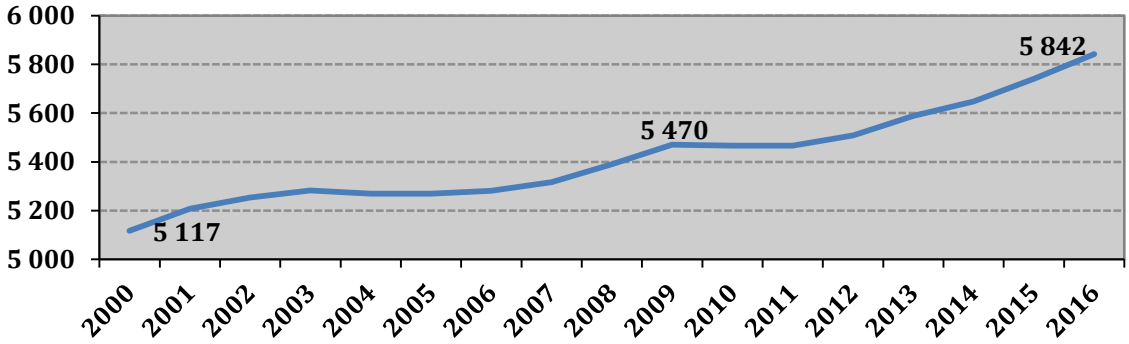
[52] Le solde net des ouvertures et fermetures de salles en France est positif : le nombre total d'écrans actifs est passé de 5 281 en 2006 à 5 741 en 2015. 57 nouveaux établissements sont apparus en 2013, 35 en 2014 et 46 en 2015 (source : CNC – Observatoire de la diffusion).

Graphique 13 : Recettes guichet (en millions d'euros courants ; 2004-2016)



Source : Données CNC.

Graphique 14 : Parc de salles (nombre d'écrans actifs ; 2000-2016)



Source : Données CNC.

Par ailleurs, **le soutien public au secteur est important, qualitativement comme quantitativement** :

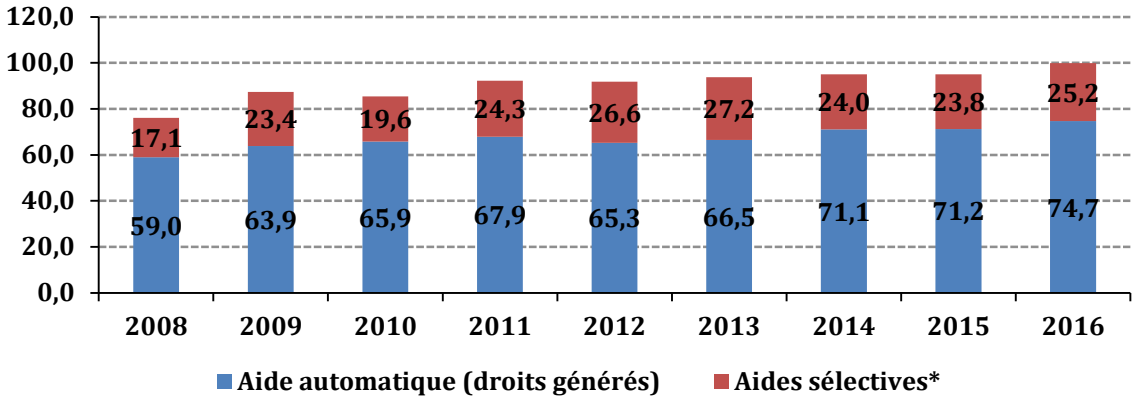
- l'aide automatique augmente mécaniquement avec la fréquentation (les droits générés sont passés de 56 M€ en 2007 à 75 M€ en 2016 – cf. graphique 15), sachant que le périmètre de dépenses éligibles comprend clairement les dépenses liées à l'équipement numérique (y compris, depuis 2014[53], les dépenses de maintenance et de renouvellement du matériel, ainsi que toute innovation liée à la projection) ;
- l'aide sélective à la rénovation et la modernisation des salles demeure importante (9 M€/an entre 2011 et 2016), allouée sur la base de critères qualitatifs liés à l'aménagement cinématographique du territoire, à la diversité de la programmation et au dynamisme de l'animation des salles ;
- les aides des collectivités territoriales ont un rôle déterminant sur le maillage territorial du parc de salles : à titre d'exemple, sur la seule année 2015, les aides régionales destinées aux exploitants s'élevaient à 21 M€[54]. Par ailleurs, sur cette même année, les aides municipales accordées aux établissements classés « Art et Essai » s'élèvent à 32 M€ au moins[55].

[53] Cf. article 232-18 du règlement général des aides du CNC, délibéré le 27 novembre 2014.

[54] Rapport IGF-IGAC sur le soutien à l'économie du livre et du cinéma en régions, février 2017.

[55] Parmi les 1 261 établissements Art et Essai pour lesquels la mission dispose de données financières en 2015, il apparaît que 69 % de leurs subventions (45 M€ sur 67 M€) proviennent de collectivités locales, dont 32 M€ de la part des seules municipalités. Ces dernières apportent également souvent leur appui sous forme de mise à disposition gratuite de locaux et d'aides complémentaires aux établissements déficitaires.

Graphique 15 : Aide automatique et sélective au secteur de l'exploitation (2008-2016)



*Source : Mission d'après données CNC. * Aide sélective à la création et rénovation de salles ; aide aux salles maintenant une programmation difficile ; aide aux salles classées Art et Essai.*

Enfin, **des marges de manœuvre financières résident encore dans l'optimisation de l'activité** de certains établissements (hausse des recettes propres, optimisation de la programmation des séances, maîtrise des coûts de gestion).

2.2. L'analyse de plusieurs scénarios d'évolution conduit la mission à ne pas préconiser de nouvelles interventions publiques

2.2.1. Aucun État européen ne semble à ce jour envisager de mesure nouvelle pour accompagner l'entretien ou le renouvellement des projecteurs numériques

Le modèle américain des VPF s'est diffusé dans le monde entier pour accompagner la transition numérique des parcs de salles. En Europe, si aucun pays n'a mis en place de dispositif législatif comparable à celui de la France, **un certain nombre de mesures publiques a toutefois été adopté** afin de compenser les difficultés d'accès de certaines salles aux VPF (encadré 4), en bénéficiant souvent de la dérogation culturelle prévue par le traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) ou du régime *de minimis*.

Encadré 4 : Mesures pour accompagner la numérisation des salles en Europe

- Au **Royaume-Uni**, le UK Film Council avait lancé dès 2004 l'initiative « *digital screen network* », un fonds destiné à financer l'équipement numérique d'un réseau de salles (12 M£ pour 240 écrans numérisés en 2008) qui diffusent des films bénéficiant d'une faible exposition. L'essentiel du financement a toutefois été privé (200 M£). L'échéance des VPF est anticipée pour la fin 2018 ;
- En **Norvège**, où l'essentiel du parc (440 salles) est détenu et exploité par les mairies, l'ensemble des salles ont été numérisées courant 2011, pour un coût total estimé à 45 M€, sur un modèle de VPF mutualisé sous l'égide de la fédération professionnelle des exploitants ;
- En **Allemagne**, un fonds de 73 M€ financé conjointement par le niveau fédéral, les Länder et les distributeurs a permis, à partir de 2011-2012, d'achever l'équipement numérique de 700 écrans (les quelques autres 3 000 écrans ayant réalisé la transition numérique par autofinancement ou en passant par un tiers-investisseur) ;
- En **Autriche**, la numérisation des salles est passée pour 70 % d'entre elles par un modèle intégrateur classique (*via* des conventions VPF et un tiers investisseur) et le reste par un « modèle d'escompte VPF », organisé en 2012 pour achever la transition numérique du parc. Le modèle des VPF est arrivé à échéance à la fin 2015 ;
- En **Italie**, un régime d'incitations fiscales a été mis en place, reposant sur un crédit d'impôt aux exploitants installant un équipement numérique (*tax credit digitale*), afin d'accompagner la

numérisation du parc (4 000 salles) ;

- En **Espagne**, un dispositif de garanties publiques pour l'accès au crédit destiné à financer l'équipement numérique a été mis en place, mais sans aide directe au secteur.

Source : Mission d'après les contributions directes des homologues du CNC à l'étranger ou des attachés audiovisuels français et des analyses issues de l'Observatoire européen de l'audiovisuel.

Il ressort des échanges avec les homologues du CNC dans d'autres pays européens qu'aucune nouvelle mesure n'est envisagée pour accompagner le renouvellement des matériels[56].

2.2.2. La situation financière actuelle des distributeurs plaide pour la fin des contributions numériques, sachant que de nombreux dispositifs publics existent déjà pour venir en aide aux exploitants qui en auraient besoin

2.2.2.1. Le « scénario de référence », sans intervention publique nouvelle, conduira à la fin prochaine des contributions numériques, ce qui génèrera des marges de manœuvre appréciables compte tenu de la situation financière des distributeurs

L'absence de nouvelle intervention publique serait justifiée par :

- l'esprit de l'accord interprofessionnel et la loi du 30 septembre 2010 ;
- les comparaisons internationales ;
- les situations financières respectives des secteurs concernés.

En effet, alors que la situation financière des exploitants laisse présager leur capacité à mobiliser des ressources pour financer l'entretien et le renouvellement du matériel, plusieurs témoins évoquent au contraire la **fragilité financière actuelle des sociétés de distribution** :

- selon les analyses de la mission, seule **une part minoritaire des films réalisant moins de 200 000 entrées parviennent à dégager des recettes pour le distributeur après avoir couvert leurs charges de distribution**, ces pertes se répercutant mécaniquement sur la santé financière des distributeurs ;
- les données sociales révèlent **l'augmentation du nombre annuel de procédures de défaillance** dans le secteur de la distribution : il n'y en avait pas avant 2008, et on en compte en moyenne 5 par an depuis ;
- parmi les 34 sociétés de distribution de taille intermédiaire dont la situation financière a été analysée par la mission, 21 révèlent une **insuffisance d'actif réalisable** en 2015, c'est-à-dire qu'elles étaient dans l'incapacité de couvrir leurs dettes exigibles à moins d'un an par leurs actifs réalisables et disponibles à moins d'un an ;
- cette situation a même récemment conduit le CNC à mettre en place **un plan d'aide à la distribution**, d'un montant de 8 M€ à la fin de l'année 2016, qui s'ajoutent aux 8 M€ d'aide sélective au secteur.

La disparition des contributions numériques dues par les distributeurs aux exploitants génèrera mécaniquement de moindres dépenses de « frais techniques » pour le secteur de la distribution : conformément au poids des contributions numériques dans les coûts de distribution, les marges de manœuvre ainsi générées représenteront, selon les distributeurs (proportionnellement à leurs plans de sortie), environ 15 % des charges de distribution observables à la date de la mission.

[56] L'Allemagne mène actuellement une réflexion sur la création d'une aide à la modernisation des salles (qui dépasserait l'équipement numérique), sachant que les aides au fonctionnement et à l'investissement dans l'exploitation demeurent à ce jour bien plus limitées qu'en France (environ 15 M€ pour l'ensemble du parc).

Le devenir de telles marges de manœuvre est largement discuté, plusieurs options complémentaires étant envisageables :

- ces marges permettront de réduire le « point mort » des films pour les distributeurs, c'est-à-dire d'**abaisser le risque de pertes sur les films et donc de consolider dans une certaine mesure la situation financière des sociétés** ;
- les distributeurs pourraient également faire le choix de **redéployer ces marges sur de nouvelles dépenses**, notamment de promotion, sous réserve de l'acceptation de telles dépenses par l'amont de la chaîne, c'est-à-dire les producteurs ;
- enfin, **les ayants-droits pourraient exiger un accroissement mécanique des recettes remontées à leur niveau**, puisque les frais d'édition sont opposables aux producteurs et sont déduits de la recette brute du distributeur (RBD) pour le calcul de la recette nette qui revient au producteur (RNPP).

2.2.2.2. Le maintien d'un transfert financier ad hoc *de la distribution vers l'exploitation pèserait sur l'activité déjà risquée des distributeurs*

Alors que les distributeurs ont toujours insisté sur le caractère transitoire de la loi du 30 septembre 2010, **les exploitants ont rapidement appelé les pouvoirs publics à préparer l' « après VPF »** et demandé un dispositif de remplacement[57]. En septembre 2016, la FNCF a appelé de ses vœux la transformation du dispositif des contributions numériques en un dispositif financier qui permette de réguler les sorties en salles et qui soit doté d'un fonds de péréquation destiné à financer la maintenance et le rééquipement à moyen terme (voire certaines dépenses des distributeurs) ; ce fonds serait alimenté par des contributions des distributeurs sous la forme d'« **investissements permanents numériques** » (IPN) payées pour chaque copie en sortie nationale.

En ce qui concerne l'**opportunité économique** d'un tel dispositif :

- compte tenu de la situation financière fragile des distributeurs, la mission s'interroge sur la **capacité d'absorption à long terme d'une nouvelle contribution par le secteur** ;
- il semble qu'**une telle contribution bénéficierait en priorité aux exploitants qui ont déjà bénéficié du premier dispositif**, c'est-à-dire à ceux qui génèrent le plus de sorties nationales et qui ne rencontrent pas de difficultés économiques particulières. En revanche, il ne répondrait pas aux besoins des exploitants qui ne bénéficient pas de sorties nationales, sauf à organiser à nouveau une forme de redistribution au sein d'un fonds de péréquation.

Par ailleurs, en termes de **faisabilité juridique** :

- la transformation des contributions numériques en « IPN » en changerait la nature juridique, les rapprochant d'une « contribution volontaire obligatoire » (CVO) ou d'une taxation *sui generis*[58]. Outre la complexité juridique propre à une telle contribution (et les contraintes constitutionnelles si elle était assimilée à une taxe affectée), force est de

[57] Déjà lors du 69ème congrès de la fédération nationale des cinémas français (FNCF) en septembre 2014, la question de la fin des contributions numériques avait été posée, ainsi que ladite « transition de la transition ». Lors du plus récent 71ème congrès de la FNCF en septembre 2016, le président de la fédération a remercié le CNC d'avoir ouvert une réflexion sur l'achèvement de l'équipement numérique des salles et a appelé la conception d'un nouvel outil de financement du renouvellement du matériel et de régulation de la sortie des films.

[58] Les contributions ou cotisations volontaires obligatoires (CVO) sont des cotisations de droit privé, de nature quasi-parafiscale : elles n'ont pas la nature d'une imposition mais leur principe est créé par la loi et les taux sont déterminés par les acteurs privés eux-mêmes (elles existent notamment dans le secteur agricole pour financer les actions de certaines interprofessions). Le rapport sur le rapport du conseil des prélèvements obligatoires (CPO) sur la fiscalité affectée (2013) a critiqué le développement de telles contributions ou impositions *sui generis*.

souligner l'absence de consensus interprofessionnel et la difficile affectation des fonds à des dépenses collectives (puisqu'il s'agit au contraire de financer des investissements individuels) ;

- si les IPN faisaient l'objet d'une péréquation dans un fonds dont la gestion était confiée :
  - à un organisme *ad hoc*, il lui reviendrait d'assurer lui-même le recouvrement des contributions ;
  - au CNC, il pourrait tomber sous le régime d'aide du soutien financier au secteur[59].

<u>Proposition n° 2</u> : Laisser les contributions numériques arriver à échéance comme prévu, sans les remplacer par un autre dispositif *ad hoc*.

2.2.2.3. Les dispositifs de redistribution préexistants apparaissent suffisants pour répondre aux besoins éventuels de la petite et moyenne exploitation

Il apparaît à la mission que **les salles qui pourraient avoir des difficultés à financer l'entretien et le renouvellement de leur équipement sont celles qui ont d'ores et déjà des difficultés à assurer leur rentabilité économique**, qui n'ont pas bénéficié des contributions numériques (elles ne bénéficient généralement que de peu, voire d'aucune, sortie nationale) et qui s'appuient essentiellement sur les soutiens publics pour maintenir leur activité. Selon la mission, **le besoin de financement global qui pourrait dès lors éventuellement survenir ne dépasserait pas plus de 3 M€/an en moyenne**[60].

Il convient de noter que ces exploitants bénéficient déjà :

- d'une fréquentation stable (pour les petits[61]) voire en hausse (pour les moyens) ;
- d'un taux de retour particulièrement favorable sur l'aide automatique, avec la possibilité de bénéficier d'avances majorées (accordées par le CNC en cas de restructuration ou de rénovation importante) ;
- d'un accès aux aides sélectives, notamment au titre du classement Art & Essai[62], qui a d'ailleurs bénéficié d'une augmentation actée en avril 2017 (1 M€ dès 2017 puis 1,5 M€/an s'ajouteront à la dotation annuelle de 15 M€).

---

[59] De la compréhension de la mission, si la gestion d'une enveloppe financée par l'IPN était confiée au CNC, dans la logique redistributive qui est déjà celle que ce dernier applique au fonds de soutien, une analyse du dispositif à la lumière de la réglementation européenne des aides d'État sera nécessaire. Le cas échéant, selon le niveau de l'aide, le dispositif serait placé sous l'empire du règlement *de minimis*, du règlement général d'exemption par catégorie (RGEC) ou du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (et de la dérogation culturelle prévue par son article 107). Jusqu'à présent, toutes les taxes affectées au CNC et leurs modifications substantielles ont été notifiées à la Commission européenne.

[60] Cette estimation s'appuie sur le nombre d'exploitants générant moins de 10 sorties nationales par an (avec l'hypothèse sous-jacente que l'accès à des sorties nationales révèle la capacité financière de l'établissement), soit 1 050 en 2015 (représentant 1 100 écrans), et sur un coût moyen de renouvellement du matériel de 30 k€/écran. Le coût total du renouvellement représenterait ainsi 33 M€, soit 2,8 M€/an sur une période de 12 ans.

[61] Contrairement aux moyennes et grandes exploitations depuis 10 ans, la petite exploitation a à peine réussi à conserver ses entrées, qui varient autour d'une moyenne annuelle de 31 millions d'entrées. Il convient toutefois une progression annuelle moyenne de 2 % des entrées de la petite exploitation depuis 2013.

[62] Le classement « Art et Essai » vise à soutenir les salles de cinéma qui exposent une proportion conséquente de films recommandés « Art et Essai ». Un établissement « Art et Essai » comprend entre une et trois salles. En 2016, près de 1 300 établissements bénéficiaient de ce classement, sur un périmètre très proche de celui des salles qui pourraient avoir des difficultés à assurer leur équilibre économique. L'analyse par la mission des données financières de ces établissements révèle que malgré la hausse des recettes (+ 33 % entre 2010 et 2016) et la maîtrise des charges salariales et locatives, un tiers des établissements affiche une situation de déficit en 2016, alors même qu'un tiers des recettes de ces établissements proviennent de subventions. L'essentiel des salles qui affichent un déficit indique compter sur le soutien de la municipalité pour le combler.

Plusieurs interlocuteurs de la mission ont toutefois suggéré un réaménagement du compte de soutien du CNC pour augmenter le taux de retour à ces exploitants. Si les idées ne manquent pas pour financer de telles dépenses nouvelles[63], il apparaît à la mission que :

- **les acteurs publics disposent d'ores et déjà de nombreux leviers d'intervention, qu'ils pourraient aisément mobiliser si d'aventure de telles difficultés devaient advenir**. À titre d'exemple, il serait possible de modifier à la marge le barème d'aide automatique au profit de la petite (et éventuellement de la moyenne) exploitation (sans pour autant abaisser le taux de retour plancher, fixé à 30 %, pour la grande exploitation), ou de relancer la garantie de l'IFCIC au renouvellement du matériel numérique ;
- **le CNC dispose pour sa part de réserves suffisantes pour couvrir, en cas de besoin impératif, quelques millions d'euros de dépenses supplémentaires**, qui représenteraient moins de 0,5 % de son budget annuel[64]. Il pourrait utilement assurer une veille sur la situation financière de la petite et moyenne exploitation, en développant une véritable capacité d'analyse économique du secteur grâce aux données dont il dispose déjà mais qu'il ne mobilise pas dans ce but. En cas de difficulté financière avérée (démontrée par l'exploitant, sur la base de critères transparents et après instruction des services du CNC), le CNC pourrait par exemple accorder une majoration exceptionnelle et plafonnée de l'aide automatique, strictement affectée aux dépenses de renouvellement numérique ;
- **les collectivités territoriales ont également un intérêt dans le maintien et la modernisation des salles** : les municipalités ont d'ores et déjà une responsabilité déterminante dans le maintien de nombreuses salles peu rentables et en déficit structurel sur le territoire[65]. La nouvelle génération de conventions conclues entre l'État, le CNC et les régions pourrait prêter une attention particulière à ce sujet[66].

<u>Proposition n° 3</u> : Mettre en place au CNC une veille sur la situation économique des entreprises d'exploitation et mobiliser, le cas échéant, les différents dispositifs publics préexistants en cas de difficultés financières parmi les petites exploitations.

[63] Augmentation des recettes du centre suite à l'élargissement du périmètre des taxes qui lui sont affectées (taxe sur la diffusion en vidéo physique et en ligne de contenus audiovisuels, dite « taxe *Youtube* »), à la création de taxes nouvelles... qui sont autant de mesures qui impliquent de renouveler la notification de l'ensemble du régime d'aides à la Commission européenne (voir *supra*).

[64] En 2016, les soutiens du CNC se sont élevés à 754,5 M€ (ce qui comprend les nouveaux droits générés au titre de l'aide automatique et les nouvelles aides sélectives attribuées et engagées pendant l'année) (source : bilan 2016 du CNC).

[65] Parmi les 1 261 établissements Art et Essai pour lesquels la mission dispose de données financières en 2015, il apparaît que 69 % de leurs subventions (45 M€ sur 67 M€) proviennent de collectivités locales, dont 32 M€ de la part des seules municipalités. Ces subventions s'ajoutent aux mises à disposition gratuites de locaux.

[66] Cf. rapport IGF-IGAC d'évaluation de la politique de soutien à l'économie du livre et du cinéma en région (avril 2017).

2.2.3. Les questions liées à la programmation des œuvres devraient, le cas échéant, faire l'objet d'une régulation propre et distincte

2.2.3.1. Il ne devrait pas y avoir de grand changement des plans de sortie à cause de la disparition des contributions numériques

D'une part, contrairement à certaines perceptions, **la transition numérique n'a pas bouleversé la dimension des plans de sortie des films** (cf. graphique 5 *supra*) :

- l'exposition moyenne des films en première semaine a légèrement décru depuis 10 ans, passant d'en moyenne 141 points de diffusion entre 2006 et 2008 à 137 entre 2013 et 2015 ;
- aucune inflation des « grands » plans de sortie n'est constatée, le nombre de films à plus de 700 établissements en sortie nationale est resté stable sur la période 2006-2015 (15 films/an en moyenne) et les « plus grands » n'ont pas dépassé le seuil de 900 établissements ;
- les seules augmentations des plans de diffusion concernent des petites et moyennes combinaisons de sortie (plans de sortie concernant moins de 25 établissements, ou entre 25 et 174 établissements).

D'autre part, **l'analyse par le CNC de la programmation des films dans des salles qui ne bénéficient pas (ou plus) de contributions numériques démontre au contraire l'absence d'effet sur la programmation** :

- dans les établissements créés depuis 2013, il apparaît que le nombre de sorties au premier semestre des années 2014 et 2015 est quasiment identique[67] ;
- dans les établissements qui ne reçoivent plus de contributions numériques, la programmation de leurs écrans n'a pas été modifiée par cette transition[68].

2.2.3.2. En tout état de cause, il ne convient pas d'utiliser un instrument financier pour réguler la programmation des œuvres

La véritable problématique apparaît davantage du côté de l'augmentation régulière du nombre de films distribués en salle chaque année (cf. graphique 8 *supra*) et des tensions concernant leurs conditions d'exposition.

Il n'apparaît **pas souhaitable**, aux yeux de la mission, **de créer ou de renforcer un lien (ténu) entre les conditions matérielles d'exposition des films – *via* l'équipement de projection – et les choix stratégiques, économiques et culturels, de programmation**, et encore moins par un instrument financier qui ne manquerait d'excéder l'objectif poursuivi.

---

[67] Étude du CNC (automne 2016) sur un échantillon d'établissements ouverts depuis 2013, pour lesquels un comparable préexistant a été identifié (établissement avec le même nombre d'écrans, situé dans une agglomération comparable, ouvert avant 2013). Les résultats révèlent un écart de 2 % dans les 16 nouveaux établissements analysés en 2014 et de 1 % dans les 26 analysés en 2015.

[68] Étude du CNC (automne 2016) sur un échantillon de 35 établissements avec entre 2 et 7 écrans, qui ont financièrement amorti leur équipement numérique. L'écart entre le nombre de sorties nationales projetées alors qu'ils percevaient des VPF et celui qui apparaît depuis est inférieur à 2 %.

D'autant que **de nombreux outils de régulation de la programmation des films existent déjà** en France et font l'objet d'ajustements réguliers, comme :

- le renforcement des engagements de programmation pris par les exploitants et la création d'engagements de diffusion des distributeurs[69] ;
- l'action du médiateur du cinéma, qui s'est élargie au fil du temps et prend désormais la forme de recommandations générales[70] ;
- les critères d'attribution de certaines aides sélectives du CNC, qui intègrent parfois les pratiques de programmation des bénéficiaires, distributeurs ou exploitants ;
- l'intervention traditionnelle de l'ADRC pour faciliter la circulation des copies sur des marchés jugés peu rentables par les distributeurs, qui devra être adaptée au nouveau contexte de la fin des contributions numériques [71].

Avant d'envisager toute création de nouvel instrument, la mission suggère aux acteurs de se saisir et d'exploiter les potentialités des outils existants et, le cas échéant, de les adapter.

<u>Proposition n° 4</u> : Traiter séparément les questions de programmation de celles de financement de l'équipement numérique.

En revanche, **les outils de suivi des conditions d'exposition (désormais numérique) des œuvres, mis en place au cours des dernières années, ont fait la preuve de leur utilité** et pourraient être maintenus et perfectionnés au-delà de la période de transition numérique :

- le **comité de concertation numérique**, créé par la loi du 30 septembre 2010 et déjà mentionné, s'est révélé être une instance précieuse de discussion interprofessionnelle, du fait de sa composition mixte[72], dont les débats ont été progressivement élargis au-delà des sujets d'interprétation du texte de loi ;
- les **données et indicateurs produits par la section « numérique » de l'observatoire de la diffusion** du CNC sont éclairants. Les développements engagés au cours des dernières années méritent d'être poursuivis - par exemple, en incluant une analyse à la « séance », qui se révèle une unité de mesure plus adaptée à l'ère de la diffusion numérique, et en analysant mieux les pratiques de multidiffusion et multiprogrammation.

<u>Proposition n° 5</u> : Pérenniser le comité de concertation numérique, dont les travaux pourront être élargis au suivi des conditions de programmation, sur la base des analyses produites par l'observatoire de la diffusion du CNC.

---

[69] L'accord interprofessionnel du 13 mai 2016 a renforcé les engagements de programmation des exploitants (engagements individuels triennaux pris par les exploitants ; limites aux pratiques de multidiffusion, notamment dans les multiplexes…) et a créé des engagements de diffusion, par les distributeurs, de leurs œuvres dans les salles localisées dans des agglomérations de moins de 50 000 habitants. Cet accord, valable pour une durée d'un an, devra faire l'objet d'un bilan fin 2017 et, autant que de besoin, d'un renouvellement voire d'une extension réglementaire.

[70] En août 2016, la médiatrice du cinéma a émis, conjointement avec le CCN, une recommandation sur l'accès des salles localisées dans des petites villes et zones rurales aux films Art et Essai dits « porteurs » (qui sortent sur plus de 175 points de diffusion en première semaine).

[71] L'ADRC bénéficie, pour mener cette mission, d'une subvention annuelle du CNC (1,9 M€ en 2016). Elle intervient comme intermédiaire entre ces exploitants et les distributeurs pour (i) identifier le potentiel de circulation d'une copie, dès la deuxième semaine après la sortie nationale, sans gêner le plan de diffusion initial ; (ii) avec son accord, se substituer au distributeur pour financer les supports (copies) et, le cas échéant, verser les contributions numériques. La transition numérique a conduit à une hausse substantielle du nombre de copies en circulation par l'intermédiaire de l'ADRC, d'en moyenne 1 800 copies/an jusqu'en 2012 à plus de 3 000 depuis. Parmi ces copies, un peu moins de la moitié donnent lieu au versement d'une contribution numérique.

[72] Format restreint (une quinzaine de membres), associant des professionnels issus de la distribution et de l'exploitation, des représentants de l'État et le médiateur du cinéma.

LISTE DES PROPOSITIONS DE LA MISSION

Numéro	Contenu
Proposition n° 1	Encourager **l'information et la formation des exploitants** sur les équipements de projection *via* la commission supérieure technique de l'image et du son, l'agence pour le développement régional du cinéma et les organisations professionnelles.
Proposition n° 2	**Laisser les contributions numériques arriver à échéance** comme prévu, sans les remplacer par un autre dispositif *ad hoc*.
Proposition n° 3	Mettre en place au CNC une veille sur la situation économique des entreprises d'exploitation et **mobiliser, le cas échéant, les différents dispositifs publics préexistants en cas de difficultés financières** parmi les petites exploitations.
Proposition n° 4	**Traiter séparément les questions de programmation** de celles de financement de l'équipement numérique.
Proposition n° 5	**Pérenniser le comité de concertation numérique**, dont les travaux pourront être élargis au suivi des conditions de programmation, sur la base des analyses produites par l'observatoire de la diffusion du CNC.

CONCLUSION

La transition numérique des salles de cinéma en France apparaît exemplaire à plusieurs égards : elle a été consensuelle et très rapide, elle a permis de maintenir la qualité de l'infrastructure du réseau de salles sur l'ensemble du territoire, et elle n'empêche pas le développement continu du parc français, qui demeure le premier d'Europe par sa densité et sa diversité.

Elle a bénéficié aux distributeurs comme aux exploitants, tant sur le plan de leurs activités (qui ont dû s'adapter et se renouveler) que de leur économie globale (gains sur le tirage de copies d'un côté ; baisse des dépenses de personnel et de transport de l'autre).

Aujourd'hui, les enjeux financiers de l'entretien et du renouvellement du matériel numérique apparaissent à la portée de la grande majorité des acteurs, sans intervention publique nouvelle. Pour la catégorie la plus fragile de l'exploitation, le CNC pourrait assurer une veille sur la situation économique des établissements et, le cas échéant, mobiliser les dispositifs de droit commun qui existent déjà pour les aider.

Les enjeux stratégiques et culturels liés à la programmation sont, pour leur part, davantage liés à la hausse continue du nombre de films distribués chaque année, et font l'objet d'une régulation propre et récemment adaptée.

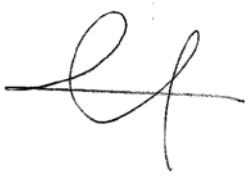
Il n'y a donc pas lieu de remettre en cause la fin naturelle des contributions numériques, prévue par la loi du 30 septembre 2010, même si la mission propose plusieurs pistes pour suivre et accompagner la période qui s'annonce.

À Paris, le 2 juin 2017

L'inspecteur général des finances,

François AUVIGNE

L'inspecteur général des affaires culturelles,



François HURARD

L'inspectrice des finances,

Lucie RUAT

L'inspecteur général des affaires culturelles,

Rémi TOMASZEWSKI

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

LETTRE DE MISSION

ANNEXE I : **ENJEUX TECHNOLOGIQUES DE LA PROJECTION NUMÉRIQUE**

ANNEXE II : **ÉCONOMIE DE LA PROJECTION NUMÉRIQUE**

ANNEXE III : **FINANCEMENT DE LA PROJECTION NUMÉRIQUE**

ANNEXE IV : **ENJEUX DE DIFFUSION ET DE PROGRAMMATION DE LA PROJECTION NUMÉRIQUE EN SALLES**

ANNEXE V : **LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES**

ANNEXE VI : **PRÉSENTATION DES CONCLUSIONS DE LA MISSION**

Lettre de mission

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

LA MINISTRE DE LA CULTURE
ET DE LA COMMUNICATION

Madame Marie-Christine LEPETIT
Cheffe du service de l'Inspection générale
des finances
139, rue de Bercy
Télédoc 335
75572 PARIS Cedex 12

Madame Ann-José ARLOT
Cheffe du service de l'Inspection générale
des affaires culturelles
3, rue de Valois
75001 PARIS

Paris, le 24 JAN. 2017

Nos réf : TR/2016/P/32289/CRA

Objet : Mission d'étude sur les coûts et les économies de la projection numérique en salles pour les exploitants et les distributeurs

Mesdames les Cheffes de service,

Le monde du cinéma a connu une révolution avec l'apparition du numérique. En quelques années, à travers le monde, les films sont désormais tournés et diffusés au public par le biais de supports numériques, venant remplacer inexorablement la pellicule, que ce soit pour les caméras ou les projecteurs des salles de cinéma.

En France, les salles de cinéma se sont équipées, dans des délais records, avec des projecteurs numériques, grâce à la contribution des distributeurs au financement de ces équipements et à la politique de soutien public très fort du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), s'élevant à près de 75 M€. Depuis 2014, l'intégralité du parc de salles de cinéma en France est désormais numérisée.

Le financement de cette numérisation a été construit en tenant compte des conséquences qu'impliquait cette évolution pour les exploitants et les distributeurs d'œuvres cinématographiques. Les premiers ont dû réaliser des investissements permettant de remplacer leurs projecteurs 35 mm par des projecteurs numériques ; les seconds ont pu réaliser des économies en remplaçant les copies de films au format 35 mm par des fichiers numériques d'un coût nettement inférieur.

.../...

Pour assurer un financement équilibré de la numérisation des salles, le modèle dit du « VPF », pour *Virtual Print Fee* (prix virtuel de copie), a été inventé : chaque fois qu'un distributeur diffuse, en numérique, un film dans une salle, il verse à celle-ci ou à un intermédiaire une contribution dont le montant représente une part de son économie.

La loi du 30 septembre 2010 relative à l'équipement numérique des établissements de spectacles cinématographiques vient garantir l'accès de toutes les salles à ce modèle de financement. Elle rend ainsi obligatoire la contribution des distributeurs, quels que soient le film ou la salle, et encadre les conditions de négociation et de versement qui doivent être transparentes, objectives et équitables. Par ailleurs, la loi prévoit la cessation du versement des VPF par les distributeurs lorsque les matériels sont amortis et a d'ores et déjà acté la fin du modèle du VPF au 31 décembre 2021.

Aujourd'hui, une première partie du parc de salles a amorti les montants de ses investissements initiaux de numérisation.

Toutefois, le secteur de l'exploitation a récemment souhaité que le principe d'un paiement par les distributeurs à la copie soit maintenu, sous une forme différente, pour permettre aux salles de renouveler leurs équipements de projection numériques. En outre, les exploitants affirment que leurs frais de fonctionnement (consommables, frais de maintenance,…) ont considérablement augmenté depuis la numérisation de leurs salles.

De leur côté, les distributeurs, ainsi que les ayants droit dont ils sont les mandataires, considèrent qu'il convient d'appliquer strictement la loi et de ne pas remplacer par une quelconque autre contribution le système des VPF. Il convient de souligner, par ailleurs, la grande fragilité économique du secteur de la distribution, préoccupante pour l'avenir du cinéma.

Il est important pour les pouvoirs publics d'anticiper les conséquences de la fin des VPF et de déterminer s'il y a lieu de prévoir un autre mécanisme de soutien pour le renouvellement du matériel numérique des exploitants.

C'est la raison pour laquelle nous souhaiterions vous confier une mission qui, dans un premier temps, devrait déterminer les coûts et les économies liés à la numérisation de la projection, tant pour le secteur de l'exploitation, par grand type d'exploitation, que pour celui de la distribution. D'une part, il importe de déterminer si le parc de salles aura prochainement amorti les actuels matériels. D'autre part, il convient de déterminer si le coût de la maintenance et du renouvellement des matériels numériques est soutenable pour l'équilibre économique du secteur de l'exploitation, dans le cadre de l'amortissement comptable classique des investissements et du système actuel de soutien automatique du CNC à l'exploitation, dont l'objet est justement de participer au financement des investissements de ce secteur. Il serait également important d'établir à quel horizon doit être envisagé le renouvellement de ces matériels.

…/…

Il convient, pour ce faire, d'examiner les comptes d'exploitation d'un échantillon représentatif de cinémas, y compris à l'échelle d'un circuit de salles et pas seulement établissement par établissement, et de distributeurs, afin d'identifier les conséquences économiques de la numérisation de la projection en salles sur leur activité. Il conviendra notamment de porter une attention toute particulière aux économies, tant en matériel qu'en personnel, que la numérisation des salles a permises pour les exploitants, et notamment pour les postes associés aux cabines de projection, comme pour les distributeurs.

Par ailleurs, vous mènerez une réflexion sur les conséquences de la fin des VPF sur les plans de distributions des films par les distributeurs et vous analyserez s'il existe des risques d'éviction de certains films ou de fragilisation du réseau des salles d'Art et Essai.

Pour conduire votre mission, vous pourrez vous appuyer sur les services du CNC et de la Médiatrice du cinéma, ainsi que des autres directions et services de nos deux ministères. Vous veillerez à consulter étroitement les parlementaires ayant été à l'origine de la loi de 2010.

Votre rapport définitif nous sera remis trois mois après le lancement de la mission ; en tant que de besoin, vous ferez un point intermédiaire à nos cabinets sur la base d'un support de présentation synthétique.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames les Cheffes de service, l'expression de notre considération distinguée.

Michel SAPIN

Audrey AZOULAY

ANNEXE I

Enjeux technologiques de la projection numérique

SOMMAIRE

1. LA DISPARITION DE LA PROJECTION EN 35 MM AU PROFIT DE LA DIFFUSION NUMÉRIQUE A EU DES IMPLICATIONS BIEN AU-DELÀ DE LA CABINE DE PROJECTION 2

1.1. La diffusion numérique a constitué une évolution majeure pour l'exploitation cinématographique au cours de la dernière décennie 2

1.1.1. La transition numérique ainsi que les normes de cette dernière ont été imposées au monde entier par les grands studios américains 2

1.1.2. Les équipements de projection numérique, au-delà du seul « projecteur », incluent à présent une forte composante informatique et électronique 4

1.2. La transition numérique a entraîné une transformation de l'organisation et de l'activité des salles de cinéma 6

1.2.1. Le parc de salles numérisées s'est étendu de façon exponentielle depuis la fin des années 2000 6

1.2.2. La numérisation de la projection a fortement impacté l'économie, la qualité et l'activité de la salle de cinéma 7

1.3. Au-delà de la salle de cinéma, l'équipement numérique a eu des implications sur les entreprises et les métiers de l'ensemble de la filière du cinéma 10

1.3.1. La numérisation des salles de cinéma a eu des effets en amont de la filière, sur la production, la post-production et les industries techniques (laboratoires) 10

1.3.2. Le tirage numérique des copies a transformé le métier des distributeurs 11

1.3.3. Le transport des copies numériques est désormais largement allégé par rapport à celui des bobines 35 mm, même s'il n'est pas encore complètement dématérialisé 12

1.3.4. L'activité des équipementiers-installateurs a également évolué, avec des offres de services nouveaux (notamment de maintenance des matériels numériques) 13

2. PLUS QUE L'USURE DES MATÉRIELS, CE SONT VRAISEMBLABLEMENT L'ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES ET L'ATTRAIT POUR LA MODERNITÉ QUI DÉTERMINERONT LA DURABILITÉ ET LE COÛT DES FUTURS INVESTISSEMENTS 15

2.1. Les matériels qui ont été vendus et installés entre 2008 et 2012 sont robustes et les prix ont considérablement baissé en moins d'une décennie 15

2.1.1. À l'usage, les équipements numériques s'avèrent relativement robustes et le sont d'autant plus lorsqu'ils sont bien entretenus 15

2.1.2. Le renouvellement du matériel sera plus étalé dans le temps que l'équipement initial (entre 2019 et 2029), avec des composants et équipements, à iso-qualité, dont les prix ont baissé 16

2.2. Les exploitants cherchent à anticiper les évolutions technologiques dont l'importance véritable doit être mesurée 17

2.2.1. L'équipement de projection des salles est un élément de différenciation parmi d'autres 17

2.2.2. Des évolutions technologiques coûteuses apparaissent, dont le caractère indispensable pour toutes les salles n'est pas avéré 18

2.2.3. Face à cette « course à l'innovation », certains exploitants ressentent un sentiment d'isolement, une perte d'autonomie voire une dépossession de leur équipement 20

1. La disparition de la projection en 35 mm au profit de la diffusion numérique a eu des implications bien au-delà de la cabine de projection

1.1. La diffusion numérique a constitué une évolution majeure pour l'exploitation cinématographique au cours de la dernière décennie

1.1.1. La transition numérique ainsi que les normes de cette dernière ont été imposées au monde entier par les grands studios américains

La chaîne de **production** d'images de télévision et de cinéma a commencé sa transition numérique à l'orée des années 2000 et c'est quelques années après qu'a débuté le processus de transformation des modes de **diffusion** des images pour la télévision et le cinéma, jusque-là demeurés analogiques, vers le numérique.

Pour le cinéma, la question se posait d'une norme et d'un procédé permettant de rivaliser avec le support analogique traditionnel et universel de projection qu'était, depuis des décennies, la pellicule argentique 35 mm.

Pour des raisons évidentes, le recours de plus en plus fréquent au tournage des films sur support numérique appelait la possibilité d'une projection en salle des œuvres sous forme de fichier numérique sans transfert sur pellicule, répondant par ailleurs au principe d'économie.

La projection numérique en salles de cinéma a pu être réellement expérimentée dans les salles de cinéma à partir des années 2000, dans des conditions permettant de rivaliser avec la qualité d'une projection 35 mmm avec la mise au point par la société *Texas Instruments* à la fin des années 1980 du **procédé de projection d'images dit « *Digital Light Processing* » (DLP)**. Ce procédé permet de concevoir la projection d'une image numérique par un traitement électronique de la lumière opéré à partir d'un dispositif de micro-miroirs avec différents niveaux de définition (« 2K », puis « 4K »).

Le *Digital Cinema Initiative* (DCI), groupe de normalisation créé au Etats-Unis en 2002 par l'association des studios de Hollywood[1] (appelés « *majors (companies)* »), a imposé sur cette base au monde entier les **formats standardisés pour une diffusion numérique**[2] incluant :

- la transmission des fichiers sous le format de compression « JPEG 2000 » ;
- la définition de l'image projetée (2K) ;
- la qualité de l'image en matière de colorimétrie, cadencement, contrastes ;
- l'encodage numérique des copies pour lutter contre le piratage.

Ces normes, codifiées par le DCI en 2008[3], gouvernent l'exploitation des films en salle depuis 2009.

---

[1] Le *Digital Cinema Initiatives* (DCI) est un groupement créé en 2002 par sept studios hollywoodiens (*Metro-Golwyn-Mayer, Paramount Pictures, Sony Pictures Entertainment, The Walt Disney Company, 20th Century Fox, Universal Studios* et *Warner Bros*) afin d'établir des normes mondiales pour le cinéma numérique. Il est à l'origine un groupe de travail d'experts mandatés par les studios afin d'établir les standards techniques et le modèle économique du cinéma numérique ; des spécifications techniques pour la projection numérique dans les salles traditionnelles ont ainsi été formulées dès 2005, avant d'être codifiées en 2008.

[2] La transition numérique des salles de cinéma a suivi la forte montée en gamme à la fin des années 1990 des téléviseurs domestiques anticipant une exigence de qualité de plus en plus élvée des spectateurs et répondant au souhait des équipementiers de développer leur marché.

[3] Digital Cinema Initiatives, LLC, *DCI System Requirements and Specification for Digital Cinema,* V1.2, 7 mars 2008.

Annexe I

L'association internationale « *Society of motion picture and television engineers* » (SMPTE), fondée en 1916 pour développer les standards vidéo, a finalisé des normes pour l'encodage et la transmission des copies numériques des films (en 2009-2010).

Cette évolution a ensuite été accompagnée en France par la norme AFNOR NF S27-100[4], les normes ISO TC 36[5], ainsi que par les recommandations de la Commission supérieure technique de l'image et du son (CST)[6] et de la Fédération nationale des cinémas français (FNCF)[7].

La généralisation de ces normes a conduit le monde entier à équiper ses cinémas au profit de deux fournisseurs de puce électronique en situation de duopole :

- *Texas Instruments*, pour la technologie DLP (micro-miroirs) et la licence qui lui est associée ;
- *Sony*, qui a peu après développé sa propre technologie « *Silicon X-tal Reflective display* » (SXRD), dès l'origine en résolution 4K.

Dans de nombreux pays européens, et en France en particulier, *Texas Instrument* dispose de l'exclusivité de licence pour les puces. **Trois constructeurs de projecteurs bénéficient de cette licence et se partagent le marché :** *Barco*, *Christie* et *NEC*.

Les exploitants de salles dépendent donc d'un oligopole de constructeurs de projecteurs numériques spécialisés dans le cinéma. Sony a réservé sa technologie à sa propre ligne de projecteurs numériques 4K.

L'exploitation cinématographique est placée de ce fait sous dépendance de standards définis à l'extérieur de la filière, qui sont par nature non pérennes, instables, renouvelables au rythme des progrès en recherche et développement (R&D) dans les secteurs de l'informatique et de l'électronique, ainsi que de la recherche de marges nouvelles et de la compétition entre des constructeurs pour lesquels le marché du cinéma ne représente pas l'essentiel de l'activité.

L'industrie cinématographique américaine a par ailleurs dicté son tempo à l'ensemble de la transition numérique dans le monde avec la stratégie des *majors* (studios) d'accélération du processus de numérisation du parc mondial de salles, en l'accompagnant financièrement.

Estimant qu'il y avait, au-delà d'une simple innovation technologique, une perspective d'économies réelles dans la rupture avec l'ancien système de projection argentique soumis à la contrainte du tirage de copies coûteuses (au minimum 800 $ l'unité alors qu'une copie de fichier numérique est dix fois moins coûteuse), les studios ont voulu éviter une transition trop longue et faciliter l'équipement des salles le plus rapidement possible.

D'où l'invention du concept de « *Virtual Print Fee* » qui caractérise l'accord passé entre les grands distributeurs américains et les exploitants pour participer financièrement à l'équipement initial des salles en matériel de projection numérique et accélérer ainsi le processus de dématérialisation des copies de films, source d'économies substantielles.

La numérisation du parc mondial de salles a donc très largement été déterminée par la stratégie des grands studios américains (au titre de leur activité de distributeurs).

---

[4] Norme AFNOR NF S27-100, « Salle de projection électronique de type numérique », juillet 2006.

[5] Normes ISO TC 36, publications 2008-2010.

[6] Alain Besse, *Salles de projection, salles de cinéma, Conception, Réalisation, Exploitation*, CST/Dunod, collection Audio Photo, Vidéo, février 2007.

Nota bene : la CST est une association loi 1901 dont la mission est de « *faire connaître par tous les moyens les progrès techniques susceptibles d'améliorer la qualité de l'expression audiovisuelle, de la création à la diffusion, en particulier de veiller au respect des œuvres et à la qualité de leur restitution* » (statuts).

[7] *Guide technique de la cabine de cinéma*, CST, FNCF, juin 2010.

1.1.2. Les équipements de projection numérique, au-delà du seul « projecteur », incluent à présent une forte composante informatique et électronique

Alors que le projecteur 35 mm se caractérisait par la robustesse, l'adaptabilité et la durabilité d'un matériel essentiellement électromécanique (à l'exception du son), les nouveaux équipements numériques se sont complexifiés avec une forte composante informatique et électronique.

La **matrice (ou puce) du projecteur numérique**, appelée « *Digital Micromirror Device* » (DMD), **contient des micro-miroirs microscopiques et orientables, issus de la technologie des semi-conducteurs**, qui ont l'avantage de répondre directement aux flux numériques[8]. Plusieurs niveaux de définition (ou de résolution) d'images numériques existent :

- les projecteurs numériques qui relèvent de la technologie *DLP Cinema* dite « de série 1 » disposent d'une matrice 2K, correspondant à 2 048 points (ou *pixels*) par ligne, en horizontal, et 1 080 points par ligne, en vertical (soit au total 2,2 mégapixels) ;
- depuis la fin des années 2010, les matrices *DLP Cinema* de « série 2 » sont disponibles en résolution 2K ou 4K ;
- la matrice 4K comprend quatre fois plus de pixels que la matrice 2K (soit 8,8 mégapixels).

Les bobines de 35 mm sont remplacées par des fichiers numériques dénommés « *Digital Cinema Package* » (DCP). Un DCP est suite de fichiers qui contient le film et toutes les informations nécessaires à sa projection, ainsi que le sous-titrage, qui peut être enregistré sur un disque dur ou sous forme dématérialisée. Ces fichiers sont le résultat de l'encodage des fichiers-sources appartenant au producteur, du cryptage pour sécuriser toutes ces données et de la bande-son.

La lecture du DCP nécessite de disposer d'un code informatique de protection, appelé « *Key Delivery Message* » (KDM), qui constitue la clé de sécurité du système. Le KDM doit être transmis à l'exploitant par mail, indépendamment du DCP, puis transféré sur clé USB pour être enregistré (*ingest*) dans le serveur et permettre le décryptage du film pour une plage de projection déterminée à l'avance.

À chaque projecteur est associé **un système de lecture et de stockage**, composé de plusieurs éléments :

- un **serveur** permet de réceptionner et de stocker les contenus, de monter un programme, de gérer et de programmer les lancements de séance et plus généralement d'assurer la gestion des contenus. La capacité de stockage est limitée et progresse grâce à l'évolution des disques durs qui deviennent de plus en plus performants ;
- afin de ne pas surcharger les serveurs, des **bibliothèques** sont en capacité de conserver plusieurs dizaines de films et de recevoir des contenus 24h/24, de programmer des transferts de copies, etc. ;
- une supervision centrale par un **logiciel dénommé « *Theater Manager System* » (TMS)** assure la programmation et le pilotage de toutes les machines à distance : matériel en cabine, contenus stockés dans les serveurs et les bibliothèques, localisation des pannes, gestion de la programmation des séances et de l'affichage dynamique pour l'information du public, etc.
- la sécurité est assurée par des **certificats** attribués à chaque projecteur et à chaque serveur sous forme de fichier informatique auquel peut être associé un KDM. Cette

[8] Une telle puce est produite à partir de la silicone, avec une technologie similaire à celle des cartes mémoire. L'espacement très faible entre les micro-miroirs et la rapidité d'exécution dans leurs mouvements d'orientation permet de perdre un minimum de lumière et de recréer la gamme complète des couleurs.

association permet de décrypter le contenu du fichier importé dans le serveur, la durée pendant laquelle il va pouvoir être utilisé et l'identification des équipements auxquels il est permis de jouer ce contenu, déterminés d'un commun accord entre le distributeur (qui configure les clés) et l'exploitant.

Des **outils complémentaires sont associés** au projecteur et au lecteur, qui bien qu'annexes demeurent indispensables à la projection :

- la puissance de la lampe de projection est proportionnelle à la taille de l'écran. La technologie communément employée est le brûleur au xénon. Il existe différentes catégories de lampes qui sont choisis en fonction du modèle de projecteur, du rendement lumineux et de la durée de vie escomptés – ces deux facteurs étant inversement proportionnels -, du coût, etc. **Des lampes dites « propriétaires » (à arcs ultra-courts) ont été développées pour optimiser les différents modèles de projecteurs numériques**. Bien que leur durée de vie soit plus courte, elles se sont peu à peu substitué aux lampes « génériques » (à arcs courts ou à arcs longs) qui étaient utilisées dans les lanternes des projecteurs de 35 mm ;
- **la diffusion numérique n'a pas d'effet immédiat sur l'écran de projection**, même si **certaines solutions techniques de relief imposent une toile particulière** : le rendement lumineux est ainsi amélioré selon le type de toile qui peut être blanc mat, nacrée ou métallisée. Dans ce dernier cas, le rendement lumineux est maximal (supérieur à 240 %) et convient pour certains systèmes de relief tels que la 3D. L'écran métallisé est cependant plus fragile que les toiles classiques en raison de la peinture spécifique et se caractérise aussi par des pertes de luminance sur les bords ;
- pour diffuser des contenus qui ne sont pas ceux du cinéma numérique ou des sources en vidéo numérique haute définition (HD), il est nécessaire de passer par un **convertisseur** (appelé aussi « *scaler* ») capable d'accueillir les contenus divers tels que Blu-Ray, DVD, DV-CAM etc. C'est le cas aussi pour les captations par satellite (retransmissions en direct d'opéra, de théâtre ou d'événements sportifs…), qui nécessitent en outre l'**installation d'une antenne parabolique**.

Le « son numérique » est indépendant du type de projection (35 mm ou numérique). De nouvelles technologies perfectionnent constamment la diffusion du son numérique dans les salles (par exemple le procédé *Dolby Atmos* qui accroît la spatialisation tridimensionnelle du son), ce dernier nécessitant un processeur capable de traiter les canaux requis[9], ainsi que des enceintes et le câblage pour l'acheminement des nouvelles voies dans la salle. Si la chaîne sonore était déjà assurée pour restituer le son numérique 35 mm (*Dolby Digital*, *DTS*, *SDDS*), il suffit d'ajouter un convertisseur numérique/analogique au processeur. La projection numérique facilite par ailleurs la diffusion de films en audiodescription.

La projection numérique a conduit également à mettre en place un réseau permettant de gérer les matériels et de les superviser tant pour assurer la fluidité de la transmission que la sécurité :

- les serveurs et les projecteurs doivent être équipés d'une **liaison ADSL pour accéder à l'internet haut débit** et pour réceptionner les KDM d'une part, et pour assurer l'accès à la *hotline* et permettre la remontée des « *logs* »[10], d'autre part, lorsque des contrats avec des tiers le prévoient (notamment pour la maintenance) ;
- un réseau **intranet**, câblé ou optique, indépendant du réseau internet, permettant, le cas échéant, de relier tous les équipements (serveurs, projecteurs, processeur son, convertisseur, bibliothèque centrale, système de programmation) au système de gestion des cabines.

---

[9] Il nécessite au minimum six canaux permettant de diffuser le 5.1. ou plus (7.1).

[10] Les logs sont les enregistrements automatiques des événements concernant le fonctionnement des machines ou les conditions de l'exploitation des films en salle.

Encore plus que pour la diffusion en 35 mm, et pour tenir compte des composants électroniques et informatiques, **une maintenance de qualité est nécessaire pour assurer la qualité de la diffusion et la pérennité des équipements**. L'équipement numérique nécessite en particulier une vigilance constante en termes de :

- contrôle de la température dans la cabine qui doit rester constante ;
- dépoussiérage régulier des optiques, de la vitre de projection, de l'intérieur du serveur, notamment des ventilateurs et de la surface des cartes ;
- suivi de la durée de vie des lampes et changement en temps utile ;
- gestion des différents espaces de stockage des serveurs et des bibliothèques ;
- mise à jour des logiciels des appareils liés à la projection numérique.

1.2. La transition numérique a entraîné une transformation de l'organisation et de l'activité des salles de cinéma

1.2.1. Le parc de salles numérisées s'est étendu de façon exponentielle depuis la fin des années 2000

La transition numérique s'est opérée rapidement en France : alors que seulement 8 % des écrans étaient équipés pour la diffusion numérique à la fin 2008 et 17 % fin 2009, un tiers des écrans l'étaient à la fin 2010 et deux tiers à la fin 2011 (graphique 1). Ce mouvement s'est fait en plusieurs étapes, liées souvent à la projection de films qui ont fait date :

- *Gaumont* est l'entreprise pionnière avec le projet « cinéma numérique (2000-2008) » et l'installation d'une salle dédiée au numérique au complexe Gaumont-Aquaboulevard, qui débute avec la projection de *Toy Story 2* en 2000[11] ;
- le groupe *Kinepolis* équipe cinq de ses salles numériques à l'occasion de la sortie de *Star Wars : Episode III – La revanche des Sith* en 2005 ;
- le groupe *CGR* annonce en 2007 la volonté d'équiper la totalité de son parc : le plan est rapidement mis en œuvre et s'achève en 2009 ;
- en 2009, les groupes *SOREDIC*, *Cap cinéma* et *MK2* décident de s'équiper entièrement sur une durée de deux ans ;
- *EuroPalaces* entreprend d'équiper progressivement ses salles à compter de 2009 afin de diffuser des films en 3D ;
- *UGC*, qui a perdu des parts de marché importantes faute d'avoir été en mesure de diffuser la version 3D du film *Avatar*, décide en 2010 de réaliser son passage intégral en numérique sur une durée de deux ans, suivi par les indépendants.

La transition numérique s'est achevée en 2012-2013 en France métropolitaine[12] **avec l'équipement des plus petites salles de sorte qu'en juin 2014, 98 % des écrans étaient numérisés**. Ces écrans sont répartis dans 95,5 % des établissements.

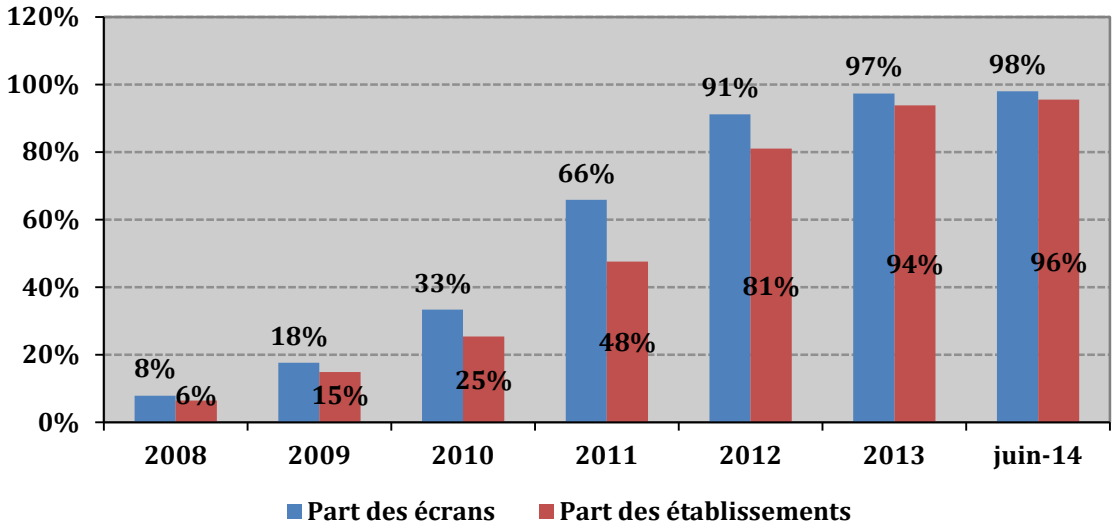
---

[11] Claude Forest, *L'industrie du cinéma en France, De la pellicule au pixel*, La documentation française, mars 2013.

[12] Le code du cinéma et de l'image animée n'était pas appliqué dans les DOM jusqu'à une période récente et la taxe sur le prix des entrées dans les salles de cinéma n'y était pas perçue non plus. Les exploitants de salles de cinéma installés dans ces territoires n'ont donc pas eu accès aux subventions du CNC, ni au dispositif Cinemum. Il en a résulté une fermeture des salles de proximité qui n'ont pas été en mesure de financer leur équipement numérique (cf. rapport de la mission interministérielle IGA-IGAC d'expertise sur l'extension aux DOM des dispositifs de soutien du CNC aux DOM- novembre 2013). Depuis janvier 2016 la perception de la taxe au profit du CNC a été étendue aux DOM et un dispositif spécifique, comparable à Cinenum a été mis en place pour aider à l'équipement numérique et à la modernisation des salles des départements d'outre-mer.

Annexe I

Graphique 1 : Équipement numérique du parc de salles en France



Source : Données CNC.

La transition numérique n'a pas empêché l'accroissement continu du nombre de salles et le maintien d'un maillage territorial dense, à l'inverse des pays comme l'Allemagne, l'Espagne ou l'Italie où la numérisation a pu prendre davantage de temps[13].

1.2.2. La numérisation de la projection a fortement impacté l'économie, la qualité et l'activité de la salle de cinéma

La transition numérique a d'abord entraîné des dépenses d'investissement initial importantes pour les exploitants :

- d'une part, les **dépenses strictement liées à l'équipement numérique des salles**[14] ont été précisées par la recommandation n° 3 du comité de concertation pour la diffusion numérique en salles en date de janvier 2011[15] :
  - l'acquisition du matériel de la salle : projecteur, système optique, serveur numérique, onduleurs et éléments nécessaires à l'adaptation de la chaîne sonore avec la diffusion numérique ;
  - le matériel de l'établissement : la bibliothèque, le TMS, le câblage internet et intranet à l'exclusion des frais de transfert de programmes et abonnements ;
  - les travaux connexes : extraction d'air, climatisation des cabines de projection, adaptation du réseau électrique à la diffusion numérique en salle ;

---

[13] Cf. annexe III qui comprend une comparaison internationale des transitions numériques en Europe.

[14] Inspiré du modèle européen des *virtual print fees* (VPF), un dispositif d'accompagnement de la transition numérique des salles de cinéma a été organisé en France, en partie appuyé sur un financement par les distributeurs *via* le versement de contributions numériques rendues obligatoires par la loi du 30 septembre 2010 (cf. annexe III dédiée au financement de l'équipement numérique des salles). Le versement des contributions numériques des distributeurs aux exploitants a conduit les acteurs de la filière à définir les dépenses « éligibles » à ces contributions, c'est-à-dire celles qui sont directement ou indirectement liées à l'investissement numérique initial.

[15] Recommandation de bonne pratique du comité de concertation pour la diffusion numérique n° 3 relative à la négociation des contrats entre exploitants et distributeurs concernant le montant et la durée de la contribution prévue à l'article L.213-16 du code du cinéma et de l'image animée (20 janvier 2011).

Voir annexe II sur le chiffrage de ces dépenses d'investissement.

Enfin, **la numérisation des exploitations a transformé l'organisation et les métiers de la salle de cinéma**, surtout dans les établissements à écrans multiples :

- **alors que la projection en 35 mm nécessitait la présence d'un projectionniste dans chaque cabine**, une cabine étant dédiée à un écran, et pendant toute la durée de la projection, **la projection numérique a supprimé le besoin de savoir–faire mécanique et ses contraintes**. L'opérateur projectionniste se transforme en opérateur « technique » ou « informatique » qui ne charge plus les bobines des films pour chaque salle et n'a plus à surveiller leur défilement, mais programme pour une semaine entière les projections numériques et leurs préséances. La partie « technique » est réduite à l'entretien des locaux, au nettoyage du matériel, à la maintenance et à la surveillance des sites. Les anciens opérateurs projectionnistes, lorsqu'ils n'ont pas quitté l'entreprise, sont devenus polyvalents : pendant le temps de la projection ils sont susceptibles d'exercer des fonctions d'accueil, de comptoir ou commerciales[17]. **Les gains en termes de personnel (réduction d'effectifs ou redéploiements) ont ainsi été réels**, et particulièrement importants dans la grande exploitation[18] .Ces réductions et redéploiements ont d'ailleurs été concomitants du déploiement des outils de billetterie électronique, c'est-à-dire de réservation en ligne des places de cinéma, qui a réduit le besoin de personnel de caisse dans les établissements concernés ;
- **la pénibilité liée à la manipulation, au poids (plus de 20 kg) et à l'encombrement des copies 35 mm a entièrement disparu**. Le montage des bobines entre elles et l'adjonction des films-annonces et de la publicité sont supprimés. Les cabines de projection ne requièrent plus de présence humaine permanente. Dans certains cas, c'est même la cabine dans sa matérialité qui a disparu, comme dans les salles Cap'Cinema à Moulins où les projecteurs sont montés sur des rails installés dans le hall d'accueil ;
- **la maintenance et l'entretien des équipements est désormais essentiellement externalisée** (et contractualisée dans des « contrats de maintenance » avec des installateurs – voir *infra*), même dans les grandes exploitations qui ont conservé quelques équipes techniques.

Au global, **il apparaît difficile de distinguer les évolutions strictement techniques de la projection numérique des autres transformations qui se sont produites dans la salle de cinéma**, liées aux nouveaux usages et à la nouvelle organisation des métiers.

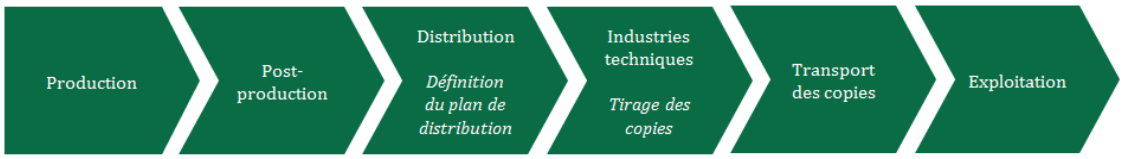
[17] La transformation des métiers est décrite dans l'« étude sur l'évolution des métiers de l'exploitation cinématographique et de la distribution de films » réalisée en avril 2011 par Circé Consultants et l'Institut MCVA/Cnam.

[18] Voir annexe II sur le chiffrage de ces économies.

1.3. Au-delà de la salle de cinéma, l'équipement numérique a eu des implications sur les entreprises et les métiers de l'ensemble de la filière du cinéma

1.3.1. La numérisation des salles de cinéma a eu des effets en amont de la filière, sur la production, la post-production et les industries techniques (laboratoires)

Graphique 2 : Filière cinématographique touchée par l'équipement numérique des salles



Source : Mission.

Tout en amont de la création des œuvres, les technologies numériques permettent de faire des économies et des améliorations qualitatives :

- en **production, pendant le tournage, le réalisateur n'a plus à se soucier du coût de la pellicule** s'il veut multiplier les tournages et les prises d'une même scène. La mise à disposition rapide des épreuves de films (*rushes*) permet de contrôler et d'approuver sans délai les images. Ces dernières peuvent alimenter très en amont de la sortie du film des campagnes publicitaires sur internet ;
- en **post-production**, **le montage et l'étalonnage numériques permettent de gagner du temps et de la qualité** par rapport à l'étalonnage photochimique. Les avantages sont nombreux en termes d'effets spéciaux numériques : sous-titrage, génériques, doublage, audiodescription, musique et son. Le nombre de films post-produits en numérique est passé de 48 % en 2007 à 78 % en 2009, pour atteindre la quasi-totalité des films en 2011[19]. En deux décennies, les pratiques d'étalonnage et de post-production se sont progressivement modifiées, mais de manière relativement insensible, sans affecter négativement les emplois. De nouvelles catégories de techniciens fortement spécialisés sont cependant apparues, issus de formations extérieures à la filière du cinéma (ingénieurs en informatique, électrotechniciens, etc.). La profession de monteur n'a pas disparu pour autant : le métier s'est transformé, le temps de travail a souvent augmenté, au-delà des économies de tirage de la pellicule, en raison d'un plus grand nombre d'images qui proviennent des tournages avec caméras numériques[20]. Sur le plan artistique, la post-production numérique a apporté de nombreuses possibilités créatives aux réalisateurs, notamment par la transformation la modification et l'amélioration des images captées par les caméras numériques. Ce qui peut être aussi un facteur de renchérissement du coût de post-production.

Le laboratoire, historiquement dédié au développement chimique de la pellicule, a été le plus affecté par le passage au numérique. Les métiers de chimistes, de développeurs ou d'étalonneurs ont cédé la place à des techniciens (bac + 2 ou bac + 3) et à des cadres. L'organisation du travail, fortement taylorisée et spécialisée, a muté vers une plus grande flexibilité et polyvalence, à l'instar des métiers de projectionnistes pour les salles. À titre d'exemple en France, les laboratoires *Éclair* ont vu ouvrir une procédure de sauvegarde à l'automne 2009, ont mis en place plusieurs plans de départs volontaires, avant d'être repris par la société *Ymagis*. De même, l'entreprise de post-production *Quinta Industries* (qui

[19] Source : FICAM.

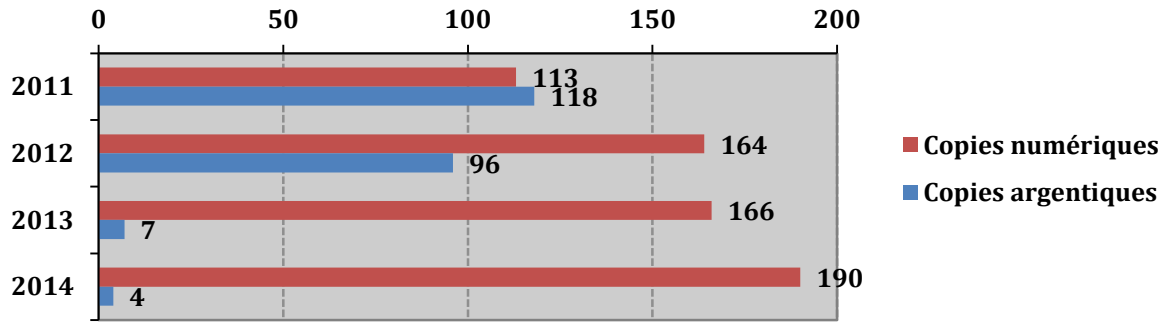
[20] Claude Forest, *L'industrie du cinéma en France, De la pellicule au pixel*, La documentation française, mars 2013.

comprenait le laboratoire photochimique *LTC*) a été placée en liquidation judiciaire en décembre 2011[21].

1.3.2. Le tirage numérique des copies a transformé le métier des distributeurs

En quelques années seulement, le tirage numérique s'est largement affirmé (graphique 3) : alors qu'en 2011, 73 % (118 des 172 films d'initiative française) réalisaient encore des copies argentiques, ils n'étaient plus que 2 % (4 des 190 films) en 2014.

Graphique 3 : Nombre de films concernés par des tirages argentiques et/ou numériques



Source : Mission d'après données CNC (« Les coûts de distribution des films français en 2014 », avril 2016 et « Les coûts de distribution des films français en 2012 », mars 2014).

Les coûts de production d'une copie ont drastiquement changé :

- le coût d'une **copie en 35 mm** variait en fonction du film (sa durée notamment) et du nombre de copies tirées (en raison des économies d'échelle) ; il variait classiquement entre **600 à 800€** pour les films aux plans de sortie très importants, **jusqu'à plus de 2 000 €** pour les films d'une longue durée au plan de sortie limité ;
- le coût d'une **copie numérique** coûte aujourd'hui environ **50 €**, en comprenant le disque dur (DCP) et la clé de décryptage de film (KDM). Il y a quelques années encore, ce coût s'élevait à 150 €, et il a été indiqué à la mission qu'il était désormais possible d'obtenir des coûts unitaires de 25 €.

Le passage au numérique a profondément modifié **l'organisation de l'activité des distributeurs** :

- les besoins d'anticipation des conditions matérielles de distribution sont bien moindres (il est plus facile d'adapter au dernier moment le plan de diffusion avec la réduction des délais de production et d'acheminement des copies), malgré la persistance du « lundi de programmation » ;
- les plans de sortie peuvent être également plus facilement adaptés d'une semaine sur l'autre, selon le succès avéré de l'œuvre ;
- les préoccupations sont davantage orientées vers la stratégie de diffusion et de promotion de l'œuvre auprès du public, et moins vers les questions logistiques de transport, circulation, stockage et destruction des copies ;
- la gestion des différentes versions du film (VF, VOST, mais également bandes annonces, etc.) est également plus souple.

[21] Cette société a d'ailleurs cherché la responsabilité de l'État en raison de la loi du 30 septembre 2010, arguant que cette loi avait, en favorisant la transition numérique des salles de cinéma, conduit à la liquidation judiciaire de *LTC* (la requérante a perdu en première instance - TA Paris, 5ème section, 2ème chambre, 23 novembre 2016, 1512378, *Société Quinta communications*).

1.3.3. Le transport des copies numériques est désormais largement allégé par rapport à celui des bobines 35 mm, même s'il n'est pas encore complètement dématérialisé

Différents modes de transport numérique cohabitent encore à la date de la mission. En effet, la dématérialisation des supports numériques n'est pas achevée :

- **le transport physique occupe encore une part importante dans l'acheminement des disques durs**. Les DCP peuvent venir directement des laboratoires, des tiers investisseurs (*Ymagis*) ou des autres exploitants. Ils peuvent être envoyés par la poste (*Chronopost*) ou acheminés par des transporteurs tels que *DHL*. La logistique et le stockage des DCP ont transformé le métier des anciens chauffeurs et manutentionnaires. Des réductions d'effectifs et des reconversions ont conduit vers de nouveaux métiers plus qualifiés pour assurer la distribution de disques durs et fichiers dématérialisés *via* le câble ou le satellite, ainsi que l'acheminement de clés KDM : distributeurs de fichiers numériques, gestionnaires de fichiers (*data manager*), envois de courriels d'information et de mise à jour des fichiers, aide en ligne disponible 24h/24, 7j/7, 265J/265 etc. ;
- **sous forme dématérialisée :**
  - **le film peut être transféré par l'internet à haut débit (ADSL, fibre optique)** dès lors que l'exploitant souscrit à un abonnement. Les opérateurs sont : *Smartjog-Ymagis*, filiale *d'Ymagis* et de *TDF* ; *Globecast*, filiale *d'Orange* ; et *Cinego* qui propose une plateforme de services destinée aux distributeurs indépendants. Dans certains cas (selon l'infrastructure dont dispose l'exploitation), les durées de transfert peuvent être encore très longues, et la réception peut durer entre 12 et 36 heures (le cas échéant, il faut que la programmation soit connue suffisamment longtemps à l'avance) ;
  - **la transmission peut également passer par voie satellitaire**, ce qui suppose que l'établissement soit équipé d'une antenne parabolique.

Les nouveaux modes de transport ont renouvelé le partage des coûts entre distributeurs et exploitants tout en réduisant considérablement les montants. Les frais d'envoi des DCP sous forme dématérialisée sont à la charge des distributeurs qui les intègrent dans les plans de diffusion pour les films en sortie nationale. En revanche, pour les films en continuation, les exploitants en assument la charge du transport. Des solutions mixtes ont été mises en place, notamment par la plateforme *Cinego,* qui laisse à la charge des exploitants de films en continuation les frais d'abonnement mensuels à internet et facture le reste des coûts liés au téléchargement aux distributeurs (à hauteur de 10€ HT par copie)[22]. Dans tous les cas de figure, **la livraison dématérialisée permet de diminuer drastiquement les coûts de transport pour les salles et de baisser les coûts de manutention liés aux disques durs**. À la date de la mission[23], les coûts de livraison pratiqués par *Globecast* varient entre 25 et 50€ HT pour un long métrage de 250 Go en sortie nationale. Ils sont compris entre 10 et 20€ HT pour un film en continuation. À ces coûts unitaires s'ajoute un abonnement aux services de *Globecast* compris en 80 et 120€ HT par mois, incluant la location du boîtier et la liaison ADSL.

La généralisation de l'accès à l'internet à haut débit devrait permettre d'abandonner à terme la livraison des disques durs et de baisser encore davantage les coûts. D'ici à fin 2018, il semble que l'ensemble des copies pourraient être dématérialisées, ce qui s'inscrit dans la ligne tracée par certains distributeurs qui livrent dès à présent la quasi-totalité de leurs sorties sous cette forme.

---

[22] Source : Manice.

[23] Source : Globecast.

1.3.4. L'activité des équipementiers-installateurs a également évolué, avec des offres de services nouveaux (notamment de maintenance des matériels numériques)

Les équipementiers-installateurs de projecteurs 35 mm (dont le métier est la maintenance des équipements et la vente des composants pour le compte des constructeurs) ont dû se reconvertir dans le numérique et faire face à l'apparition de nouveaux acteurs[24] :

- *Cinemeccanica France*, dont un constructeur italien de projecteurs 35 mm est à l'origine dans les années 1920, s'est associé avec le constructeur belge *Barco* ;
- *Ciné Digital Services*, créé en 2008, fédère un réseau d'installateurs historiques ;
- *ADDE*, qui collabore notamment avec le constructeur *NEC*, intervient en 3ème position sur le marché.

Ymagis a été créé en 2007 pour assurer une activité de tiers investisseur (accompagnement du financement des équipements et de la collecte des contributions numériques)[25] et **s'est progressivement diversifié pour anticiper la fin de cette activité**. *Ymagis* a ainsi commencé à assurer la production des copies et a notamment racheté les laboratoires *Eclair* en 2015. Il a également développé son offre de maintenance des équipements, qui concurrence celle des installateurs historiques présentée ci-dessus.

L'ensemble des installateurs veillent à présent à diversifier leurs modèles d'activité offres de services :

- dès l'origine, les équipementiers ont proposé des **garanties** (au moins de 2 ans) et des extensions de garantie pouvant aller jusqu'à 10 ans ;
- parallèlement, ils assurent la **maintenance curative** des matériels, **offrant des interventions** sur place à la demande et **vendant les composants** de la marque du constructeur de l'équipement choisi par l'exploitant, cette vente leur assurant une certaine marge. La mission a cependant constaté **peu de défaillances du matériel installé** depuis près de 10 ans, si ce n'est celles liées des problématiques d'entretien (le matériel de projection étant particulièrement sensible à la poussière) : tous les interlocuteurs ont confirmé qu'ils ne constataient pas, à ce stade, d'obsolescence « programmée » du matériel. En revanche, la forte composante électronique et informatique nécessite des mises à jour de cartes et de logiciels qui doivent être adressées périodiquement aux utilisateurs ;
- au moins deux raisons ont conduit les équipementiers à **proposer des contrats de maintenance préventive** aux exploitants :
  - les distributeurs pourraient exiger de savoir qu'il n'y avait pas eu d'écran noir et donc de suspensions de séances en contrepartie de la contribution numérique à ces séances ;
  - les exploitants, dès lors qu'ils avaient réduit leurs équipes techniques ou qu'ils n'avaient pas développé les nouvelles compétences requises en interne, demandaient également un appui extérieur. Les exploitants ont ainsi trouvé avantage au confort d'avoir du support technique par téléphone 24h/24, 7J/7et 365j/an. Les interventions se font prioritairement par voie téléphonique et, si nécessaire, rapidement sur place, avec des délais d'attente très réduits en cas de nécessité ;

[24] Source : Manice.org (qui est un site de vulgarisation sur le cinéma numérique, financé par des sponsors et de la publicité) qui a recueilli les prévisions sur l'avenir numérique de ses *sponsors* (*Barco*, *Ciné Digital Services*, *Highlands technologies solutions* et *Sony digital cinema*) en novembre/décembre 2015.

[25] Voir annexe III sur le rôle des tiers investisseurs dans le financement des équipements.

- enfin, ils **commercialisent de nouveaux produits et services** tels que la gestion des TMS, l'affichage dynamique, la gestion de la billetterie électronique, etc. La gestion directe par l'équipementier nécessite qu'il dispose des logs, ce qui est déjà le cas dès lors qu'ont été mis en œuvre des contrats d'infogérance.

Les équipementiers font des offres de contrats de maintenance adaptées aux besoins spécifiques des exploitants, qui peuvent ainsi prévoir :

- une **mise à jour des logiciels**, généralement à distance ;
- une **intervention préventive annuelle** pour un nettoyage complet de l'équipement de projection par deux techniciens, incluant le nettoyage du projecteur, le changement de filtres, la reprise des réglages (colorimétrie, convergence, etc.). L'équivalent existe pour la chaîne son avec un calibrage et une égalisation en salle par un consultant spécialisé ;
- une **intervention curative annuelle** gratuite incluant le remplacement du matériel défaillant dans la journée ou « immédiatement », c'est-à-dire à l'instant T auquel s'ajoute le seul temps de trajet ;
- un **dépannage à distance** avec un service téléphonique permettant un **support technique à distance 24/24** ;
- le ***monitoring* des machines** à distance, pour les machines équipées de capteurs qui, quand ils se déclenchent, permettent d'anticiper les pannes en amont et de procéder à des actions curatives à distance, sans intervention de l'exploitant. Dans ce cas d'infogérance, l'ensemble des logs de l'exploitant sont communiqués à l'équipementier..

Les équipementiers ont modifié leur organisation en conséquence de cette évolution de leur offre de services : l'organisation logistique doit à présent prendre en compte le stockage des pièces, leur acheminement et surtout l'organisation humaine permettant, d'une part, d'assurer la permanence téléphonique 24/24, ainsi qu'un système d'astreinte permettant d'adresser des équipes techniques sur le terrain dans les délais très courts en cas de nécessité. Au regard des prix pratiqués (voir ci-dessous) et des charges associées à cette offre de service, **la marge des équipementiers sur la maintenance des matériels numérique apparaît relativement contrainte** (les conduisant à diversifier leur activité).

En effet, selon les informations de la mission, **les prix des contrats de maintenance se situent dans une fourchette comprise entre 1 000 € et 2 190 € par an**, **avec une forte concurrence sur le marché** :

- un contrat incluant le service de *hotline*, la mise à jour des logiciels, la mise à disposition « immédiate » des pièces détachées et une visite préventive annuelle, s'établit à un prix d'environ 1 600 €/an, dégressif en fonction du nombre de salles qui y souscrivent, peut être négocié et se situer in fine entre 1 000 et 1 200 € (soit 85 à 100 €/mois) ;
- un tel contrat peut être couplé avec des capteurs préventifs pour un investissement complémentaire d'un peu moins de 3000 € ;
- les extensions de garantie coûtent environ 1 000 €/an (les exploitants semblent avoir préféré souscrire des contrats de maintenance plutôt que des extensions de garantie.

Les exploitants rencontrés par la mission ont exprimé de fortes réticences à l'égard de cette charge nouvelle qui s'ajoute à leurs frais de fonctionnement[26].

[26] Voir annexes II et III sur les nouveaux coûts liés aux équipements numériques et leur financement.

2. Plus que l'usure des matériels, ce sont vraisemblablement l'évolution des technologies et l'attrait pour la modernité qui détermineront la durabilité et le coût des futurs investissements

Après une transition initiée par les studios américains, et malgré les coûts de fonctionnement des matériels dont ils héritent, **les exploitants retrouvent leur liberté de choix, notamment sur leurs projets de développement et de stratégie à moyen terme**. Ces choix seront faits en vertu de paramètres économiques tels que la durée d'amortissement des équipements existants, des bénéfices générés grâce à ces équipements, ainsi que de leur capacité à investir à l'avenir. **La question se pose en particulier pour les exploitants lors du renouvellement du matériel, de l'investissement dans des technologies plus performantes** afin de continuer à moderniser leur actif, de se distinguer de leurs concurrents, d'offrir de nouvelles expériences de cinéma et d'atteindre de nouvelles cibles de spectateurs.

2.1. Les matériels qui ont été vendus et installés entre 2008 et 2012 sont robustes et les prix ont considérablement baissé en moins d'une décennie

2.1.1. À l'usage, les équipements numériques s'avèrent relativement robustes et le sont d'autant plus lorsqu'ils sont bien entretenus

Les fabricants et équipementiers considèrent à présent que la durée de vie des projecteurs numériques est de l'ordre de 10, 12 ou 15 ans[27]. Certains exploitants ont même indiqué à la mission espérer faire durer leur équipement davantage compte tenu d'une exploitation faiblement intensive et d'un bon entretien.

Les durées d'utilisation vont donc désormais bien au-delà ce que qui avait été initialement envisagé par les exploitants. Au départ, **les composants utilisés, notamment électroniques et informatiques, faisaient en effet craindre un vieillissement et une obsolescence** soit par l'usure, soit par la décision même des constructeurs (obsolescence dite « programmée »). Les craintes avaient trait notamment à :

- l'augmentation du coût de maintenance dû à une usure accélérée du matériel en fin d'utilisation ;
- la raréfaction des pièces détachées disponibles pour remplacer les composants défectueux, et au renchérissement du coût ces dernières ;
- l'apparition de nouveaux systèmes qui aurait rendu incompatibles l'utilisation des pièces anciennes et aurait conduit à ne plus les remplacer en cas de pannes.

Or ce n'est pas le cas. Certes la durée de vie des projecteurs numériques semble avoir été réduite de moitié si on la compare à celle des projecteurs argentiques qui pouvaient atteindre 30 ans et plus. Cependant **les projecteurs de série 1 (la première génération de tête numérique DLP, en résolution 2K) installés avant 2010 sont toujours en activité**. À partir de 2010, des matrices DLP de série 2 sont apparues sur le marché, permettant une résolution 4K. Cependant les équipements anciens ont pu être mis à niveau de manière logicielle pour devenir compatibles avec les nouveaux standards. Selon le site *Manice.org*, la

[27] Source : Manice.

À noter que l'amortissement comptable observé par la mission est compris entre 3 et 10 ans, généralement sur la base de l'amortissement financier (cf. annexe III sur le financement des équipements numériques)

robustesse est également constatée sur les serveurs comme le DOREMI DCP-2000 (dont la version initiale a été lancée en 2005)[28].

La longévité des projecteurs et des serveurs repose en grande partie sur le respect des consignes d'entretien et sur la qualité de l'environnement, notamment le maintien d'une température constante[29] et le dépoussiérage régulier. Les actions préventives reposent désormais essentiellement sur (i) le nettoyage et l'entretien courant réalisés par les équipes techniques (lorsqu'elles demeurent) et sur (ii) le *monitoring* à distance dans le cadre des contrats de maintenance (voir *supra*). Par ailleurs, les lampes ont une durée de vie limitée qui impose de les changer avant qu'elles n'aient complètement perdu de leur capacité lumineuse. Enfin, il est à noter que **la longévité du matériel dépend de la durée et de la fréquence de son utilisation**. Là encore, des solutions ont été trouvées par les exploitants sur le terrain : ainsi, un projecteur dans un multiplexe qui aurait perdu une part de sa capacité lumineuse peut être déplacé vers une salle de taille inférieure où il pourra encore donner satisfaction.

2.1.2. Le renouvellement du matériel sera plus étalé dans le temps que l'équipement initial (entre 2019 et 2029), avec des composants et équipements, à iso-qualité, dont les prix ont baissé

Le parc de salles en France s'est équipé entre les années 2007-2008 pour les premiers établissements et 2013-2014 pour les derniers. Selon plusieurs interlocuteurs de la mission, les premiers projecteurs (série 1) devraient être amenés à être remplacés dans un ou deux ans (2018 ou 2019). Les derniers équipements installés en 2013-2014 devraient pour leur part durer au moins 10 ans, voire 15, ce qui impliquerait le renouvellement entre 2024 et 2029 (voire au-delà selon la durée réelle d'usage de ces projecteurs de série 2). **Alors que la première vague d'équipement avait été concentrée sur 5 années (2008-2013), la vague du renouvellement devrait s'étaler sur plus d'une décennie (2019-2029)**.

Si le niveau de performance des futurs équipements reste en débat (voir *infra*), **le coût des équipements actuels a d'ores et déjà largement chuté en quelques années**. Selon les informations rapportées à la mission :

- **le coût d'un projecteur qui se situait à 45 k€ en moyenne il y a 8 ans, et n'est plus que de 25 k€ en moyenne aujourd'hui** pour un projecteur aux mêmes capacités et spécifications. La prochaine vague d'équipement permettra aux exploitants de faire jouer la concurrence entre les différentes marques pour faire encore baisser les prix ;
- **le coût moyen des serveurs qui se situait à 15 k€ a été réduit également et se situe aujourd'hui à 5 k€**.

Quant au coût du fonctionnement de l'équipement :

- **le prix des lampes a plutôt baissé**[30] et l'on constate une amélioration de leur capacité et de leur qualité :
  - le **coût de leur fabrication est élevé** (par rapport aux lampes qui équipaient les projecteurs avant la transition numérique) en raison d'une exigence accrue de qualité pour se conformer au critère de luminance indispensable sous l'empire du numérique (alors qu'il n'était pas ou peu contrôlé dans la projection 35 mm). En particulier, la projection en 3D nécessite une puissance lumineuse supérieure de 50 % à la 2D ;

[28] *Ibid.*

[29] Cette exigence de constance de la température a conduit les exploitants à s'équiper de systèmes de climatisation des cabines (voire de chauffage dans certaines zones géographiques).

[30] Une grande lampe Xénon qui dure 800 heures coûte entre 1 000 et 1 800 € alors qu'elle coûtait entre 2 000 et 2 500 € il y a 8 ans. Une petite lampe qui dure 2000 heures coûte entre 600 et 750 €.

- le **rythme de renouvellement est plus fréquent** pour prévenir le risque de destruction des lanternes qui pourrait résulter de l'explosion d'une lampe. La garantie de la construction lanterne intervient désormais pour imposer une **durée de vie normée des lampes**, par précaution plus courte que la durée optimale ; cette durée de projection est contrôlée par l'appareil lui-même qui, *via* des capteurs intégrés, enregistre toutes les opérations et manipulations le concernant ;
- mais ces coûts devraient vraisemblablement eux aussi évoluer à la baisse (c'est déjà le cas), et peuvent d'ores et déjà être maîtrisés par une politique d'achat mutualisée de la part des exploitants (par l'association ou la centrale d'achat à l'instar des pratiques qui se développent dans les pays anglo-saxons ou en Allemagne[31]) ;

- **le coût du transport évolue encore à la baisse**, due notamment à la généralisation des modes d'acheminement dématérialisés (cf. *supra*).

Tableau 1 : Évolution du prix des équipements numériques et consommables

	Prix moyen observé lors des premières installations en France (2008-2012)	Prix moyen observé à la date de la mission (2016-2017)
Projecteur (standard)	45 k€	25 k€
Serveur (standard)	15 k€	5 k€
Lampe xénon (grande)	2 000 à 2 500 €	1 000 à 1 800 €
Electricité (moyenne exploitation)	20 k€/an	42 k€/an

Source : Mission.

2.2. Les exploitants cherchent à anticiper les évolutions technologiques dont l'importance véritable doit être mesurée

2.2.1. L'équipement de projection des salles est un élément de différenciation parmi d'autres

Les responsables de *marketing* s'accordent pour dire que **les exploitants recherchent un positionnement affirmé et fondé sur une stratégie de différenciation**. Une telle différenciation s'appuie pour part sur la programmation des séances et la diffusion des œuvres, sur l'animation des salles et l'accueil, sur une stratégie de promotion et de communication à destination des spectateurs, sur l'offre de services annexes, mais également sur l'équipement des établissements.

La différentiation conduit les exploitants à monter en gamme à l'occasion du remplacement de leurs équipements ainsi qu'à l'occasion de la conception et l'ouverture de nouvelles salles. La technologie de projection est dès lors perçue aujourd'hui par certains exploitants comme un avantage concurrentiel. *A contrario*, d'autres exploitants sont convaincus que ce n'est pas cette technologie qui fera la différence, mais davantage le confort d'une salle, sa programmation ou l'accueil du personnel. À cet égard, l'événement « *Avatar* », qui a accéléré une prise de conscience sur la nécessité de l'offre 3D au tournant de l'année 2010, est révélateur – d'autant plus que le succès du 3D est largement contesté quelques années après.

[31] La mission a eu connaissance de l'exemple de *Cineplex* en Allemagne au cours de ses entretiens. Il s'agit d'un regroupement datant du milieu des années 1990 de 80 cinémas de taille moyenne totalisant 800 écrans à travers tout le pays. La mutualisation des achats et de la veille économique et stratégique permettent de réaliser des économies d'échelle et de garantir le respect des normes, assurant ainsi un niveau élevé de qualité et de confort dans le choix des équipements et des services.

L'analyse récente conduite par Jean-Marie Dura à la demande du CNC sur l'« avenir de la salle de cinéma » en septembre 2016[32] conclut que **le numérique est de nature à favoriser la diversité et assurer une viabilité économique à l'ensemble des salles existantes**. La salle de demain ressemblera beaucoup à la salle d'aujourd'hui dans une version « augmentée » grâce aux moyens numériques existants. Les salles de taille modeste, d'une part, devront apprendre à mettre en commun les opportunités que leur donnent le numérique, en termes de moyens et de bonnes pratiques, en continuant à s'adresser aux publics des centres-villes. Les multiplexes, d'autre part, chercheront à retenir leur public et trouveront leur propre viabilité économique, en offrant une véritable expérience plus immersive, presque sensorielle, soit « un grand spectacle cinématographique ». En s'adressant à de nouveaux publics et en prenant des risques en termes d'investissements, ces exploitants s'apprêtent à conquérir de nouveaux publics, plus jeunes et plus tournés vers le spectaculaire, et s'assureront ainsi de nouvelles opportunités.

En revanche aujourd'hui, aucune nouvelle norme ne semble en passe de s'imposer à toutes les salles. Il ne semble pas qu'il y ait, comme par le passé, de stratégie des studios hollywoodiens qui aille dans ce sens. **L'offre s'oriente donc davantage vers une différenciation des produits et des services afin de s'adresser à des publics de niche** et de leur offrir de nouvelles expériences de cinéma.

2.2.2. Des évolutions technologiques coûteuses apparaissent, dont le caractère indispensable pour toutes les salles n'est pas avéré

Les innovations des fabricants améliorent progressivement la qualité de l'image, du son, des écrans, des fauteuils et même de l'environnement (vent, pluie, odeur, etc.). **Les exploitants peuvent être ainsi conduits à expérimenter des technologies toujours plus avancées et plus coûteuses** :

- pour **répondre, voire pour devancer, des « attentes » réelles ou supposées des spectateurs** comme pour le son et la projection numérique au tournant des années 2000, notamment pour permettre la projection de films en 3D ;
- pour **répondre aux exigences artistiques des réalisateurs** ;
- pour **se distinguer de leurs concurrents** : une salle suréquipée et permettant une expérience cinématographique hors du commun apparaît dans ce cas comme une vitrine pour le circuit, ou un produit d'appel pour l'ensemble des salles d'un multiplexe.

Parmi les options existantes et les avancées technologiques annoncées, les plus significatives sont les suivantes :

- la **projection 4K** permet depuis plusieurs années déjà d'atteindre une résolution de l'image comparable à la définition d'une pellicule 35 mm. Si Sony a développé dès l'origine un procédé de projection 4K comparable à la définition d'une pellicule 70 mm[33], l'ensemble des projecteurs livrés depuis 2010 (de série 2) est compatible 2K ou 4K. Selon les informations de la mission, environ 10 % du parc d'écrans en France serait équipé de 4K. Ce dernier niveau de résolution n'est cependant pas perceptible pour le spectateur non averti et l'est d'autant moins que l'écran est plus petit. Par ailleurs, pour projeter un film en 4K, il convient que l'ensemble de la production et de la post-production de l'œuvre soit également conçu comme tel, ce qui n'est pas encore le cas ;

[32] Jean-Marie Dura, *La salle de cinéma de demain*, Rapport présenté à Mme Frédérique Bredin, présidente du CNC, septembre 2016.

[33] Le « *Silicon X-tal Reflective display* » (SXRD), permet à la fois d'améliorer sensiblement la luminosité et le contraste ; le SRX-R15DS permet la double projection.

- la **projection au moyen de lampes au laser**[34] améliore le niveau de la luminance tout en réduisant le coût de fonctionnement, avec une réduction des charges en consommation d'électricité et surtout un accroissement sensible de la longévité des composants du projecteur[35]. Certains équipementiers proposent des **solutions laser au phosphore**, moins coûteuses que les précédentes qui conviennent pour des écrans intermédiaires et qui permettent de convertir au laser certains projecteurs conçus pour le xénon. Des interrogations sur l'avenir du laser au phosphore demeurent néanmoins, d'autant que le coût de l'équipement de projecteurs laser demeure prohibitif, entre 200 k€ et 500 k€ pour un projecteur, à comparer aux 50 k€ pour l'investissement dans une double projection xénon, avec un résultat quasi équivalent pour le spectateur selon le site *Manice.org* ;
- le **procédé « *High Dynamic Range* » (HDR)** permet d'obtenir une meilleure qualité de projection en projetant une image avec un contraste plus prononcé. Cette technologie rapproche le film de la qualité domestique des téléviseurs et correspond aux normes utilisées pour la production audiovisuelle (*Ultra Haute Définition* - UHD) et notamment celles imposées par *Netflix* pour ses séries originales[36]. Les exploitants pourraient souhaiter anticiper une exigence des spectateurs qui s'habituent à la qualité de l'image en production audiovisuelle. *Ymagis* a développé sa propre technologie (*EclairColor*) qui permet d'augmenter les contrastes et la colorimétrie des images[37] ; il en fait actuellement la promotion, tant aux Etats-Unis qu'en Europe ;
- le **procédé « *High Frame Rate* » (HFR)** permet de projeter un film au-delà du standard de 24 images/seconde, allant jusqu'à 48, 60 ou 120 images/seconde, ce qui améliore sensiblement l'image ainsi que le confort pour les films 3D. Peu de films ne sont toutefois sortis dans ce format (on peut citer la série récente de films « *The Hobbit* » en 2012, 2013 et 2014).

Au-delà des technologies de projection, une immersion plus poussée du spectateur est recherchée par d'autres équipements :

- l'équipement sonore avec notamment le développement du son immersif ou dit « en relief »[38] ;
- le développement d'écrans large format et « enveloppants » (*Premium Large Format* - PLF) ;
- l'ouverture, au sein des complexes multisalles, de salles dites « *premium* » offrant une qualité de confort et de spectacle supérieure (comme le procédé *IMAX* écran large, le procédé *Light Vibe,* etc.) ;

---

[34] La lampe Xénon augmente l'efficacité lumineuse par une grande quantité de gaz en surpression et un arc court. La projection laser permet d'atteindre une puissance supérieure en multipliant les sources par 3 (soit les 3 couleurs primaires) ou par 6 (en les doublant). Le laser hybride ou « phosphore » fonctionne avec 2 sources laser bleues, les 3 couleurs primaires étant reconstituées au moyen d'une roue chromatique au phosphore et d'un miroir.

[35] La durée de vie annoncée par le fabricant *Barco* d'une lampe laser est de 30 000 heures si elle est utilisée à plein rendement. Elle peut être prolongée d'environ 20 % si elle n'est pas utilisée à pleine puissance, pour la projection 2D par exemple. La durée de vie est alors de l'ordre de 10 ans (36 500 heures environ). Les autres composants du projecteur auront aussi une longévité plus grande du fait de l'utilisation de lumière froide, sans production d'UV, ce qui est plus protecteur pour l'environnement. Ce qui demeure impossible à vérifier dans l'immédiat, aucune lampe n'ayant atteint cette limite à ce jour.

[36] Jean-Marie Dura, *La salle de cinéma de demain,* septembre 2016.

[37] Ymagis a équipé 21 salles en France et vient de signer un accord pour équiper 15 salles dans 10 multiplexes appartenant à Mégarama 5 (Source : Sud-Ouest du 10 avril 2017).

[38] Les technologies *Dolby Atmos* (Sony) ou *Auro-3D* (Barco) génèrent un son spatialisé, calibré en fonction de la configuration de la salle afin de donner l'impression au spectateur d'être au plus près du film. L'installation requise pour créer un son en relief ou immersif, peut compter jusqu'à 64 enceintes réparties derrière l'écran, sur les murs et au plafond da la salle permettant de diffuser les sons à des endroits précis et d'assurer la fluidité de leur déplacement.

- l'équipement des fauteuils 4D vibrants à effet environnementaux ;
- l'introduction d'une dimension interactive et virtuelle (VR) qui nécessite l'équipement de casques et de télécommandes ;
- etc.

Au global, **alors que l'équipement des salles en projecteurs numériques apparaissait indispensable afin que tous les exploitants aient accès aux œuvres**[39]**, les nouvelles technologies présentées ci-dessus participent d'une différenciation de l'offre cinématographique et relèvent de la stratégie propre de chaque exploitant**.

2.2.3. Face à cette « course à l'innovation », certains exploitants ressentent un sentiment d'isolement, une perte d'autonomie voire une dépossession de leur équipement

L'exploitant ne dispose plus de l'expertise des équipes techniques dont il était doté en interne avant la numérisation. **De nombreux exploitants ont exprimé le sentiment d'être dépossédés de leur compétence technique et appréhendent l'avenir avec circonspection voire inquiétude**. Cette impression d'une perte d'autonomie est d'autant plus forte pour les exploitants indépendants, isolés et qui n'appartiennent pas à des circuits.

Avec la transition numérique, un modèle « non propriétaire » des équipements est d'ailleurs déjà apparu, les tiers investisseurs restant les propriétaires de ces derniers pendant la durée de l'amortissement financier[40]. Comme certains de ces tiers (comme *Ymagis*) ont également développé des capacités de maintenance en interne, ils ont, en quelques années, acquis la maîtrise financière et technique des équipements numériques. À l'avenir, il est possible d'envisager un modèle où les exploitants ne seront plus maîtres et ne resteront plus forcément propriétaires, de leurs équipements, *a fortiori* s'ils souhaitent monter en gamme dans l'équipement et les technologies déployées dans leurs salles, ce qui leur coûtera plus cher et valorisera d'autant plus les facilités de paiement qui pourraient leur être offertes[41].

Au-delà de l'équipement lui-même, le développement des technologies numériques dans les salles de cinéma (logiciels de TMS, suivi des *logs*, etc.) permet de tracer les informations et données sur chaque salle, sur son public, sur son activité, et facilite leur exploitation. Il est prévu dans les contrats de tiers-investisseurs tels qu'Ymagis que ces *logs* lui remontent[42]. À la date de la mission, rares sont les exploitants indépendants qui semblent exploiter ces données dans le cadre de leur prise de décisions sur la direction et la stratégie de l'établissement. Dans son rapport de septembre 2016, Jean-Marie Dura mettait

[39] Sans un tel équipement, certains n'auraient plus qu'accès aux films distribués en bobines 35 mm et ne pourraient dès lors plus projeter les films nouveaux dont les seules copies sont numériques.

[40] Voir annexe III.

[41] Certains intégrateurs ont déjà mis au point des offres de financement « à la carte » pour permettre le renouvellement du matériel des exploitants. Par exemple, en contrepartie d'un loyer mensuel, les exploitants pourront accéder aux équipements et aux services de leur choix dans la gamme des prestations offertes. Par exemple, sur le modèle des offres de moyens d'impression (photocopieurs avec un prix à la page), pour éviter à l'exploitant d'acheter l'équipement, une location de longue durée (sur 84 mois) lui permet pour un loyer mensuel de 1000 € de renouveler l'équipement d'une salle de taille moyenne en projection 2k.

[42] Ces informations permettent d'anticiper les pannes, de procéder en amont au renouvellement des pièces et le cas échéant de détecter la cause d'une panne. Au-delà de cette prise en main de l'outil du plateau technique, l'intégrateur dispose à travers l'infogérance, toutes les informations sur la salle : la billetterie, l'affichage, la programmation, etc.

en garde contre le « grand fossé du *Big Data* et du numérique », entre les salles qui maîtriseront les algorithmes, le « *smart pricing* » et le « *marketing digital* », et les autres[43].

Concernant la maîtrise technique des équipements et de la stratégie de l'établissement :

- les intégrateurs et les installateurs apportent aux exploitants des réponses et des conseils (voir *supra*) mais ils sont souvent les partenaires commerciaux de certains constructeurs ;
- certains exploitants indépendants partagent l'information entre eux, voire font le **choix de mutualiser l'acquisition de consommables et services afin de bénéficier d'économies d'échelle et de conditions de négociation plus favorables**. Il apparaît à la mission pertinent d'encourager ces initiatives de mise en commun de moyens humains, financiers et technologiques. Les réseaux, associations et fédérations de salles de cinéma ont en la matière des marges d'action réelles ;
- la **commission supérieure technique de l'image et du son (CST) apparaît également comme un recours indépendant et compétent**[44], qui a la confiance des acteurs de la filière, et qui pourrait **davantage se positionner comme conseiller des exploitants sur les questions techniques**. Ses missions sont étroitement liées aux progrès techniques, conformément aux objectifs que s'est fixée cette association créée en 1944 pour participer à la reconstruction du cinéma français et favoriser le passage du noir au blanc à la couleur. Au cours de la dernière décennie, la CST a accompagné la transition du cinéma vers le numérique. Elle assiste les professionnels de la diffusion et joue un rôle d'expert technique et économique pour le compte du CNC en testant et en évaluant l'opportunité de toutes les nouvelles applications proposées par les fabricants. Il pourrait utilement être demandé à la CST de diffuser ses connaissances et les résultats de son expertise notamment, et d'apporter une appréciation à l 'occasion des demandes de subvention déposées au CNC en vue de la création de nouveaux cinémas et de la modernisation des équipements des exploitants ou des prestataires techniques ;
- **les organisations professionnelles et l'agence pour le développement régional du cinéma (ADRC) pourraient également contribuer à l'information et la formation des exploitants sur les équipements de projection**. L'ADRC est composée de représentants des exploitants, des distributeurs, des producteurs, des réalisateurs, les des programmateurs et des collectivités territoriales en vue d'améliorer l'accès des films dans les petites et moyennes villes ainsi que pour les villes plus importantes dans le domaine de l'Art et Essai. Il est donc dans ses missions, après avoir accompagné la transition numérique, de veiller à ce que l'ensemble des conditions techniques soient remplies pour assurer la fluidité et la circulation des copies au bénéfice de la diversité des salles, des films et des publics. La participation de l'ADRC au conseil et au soutien pour les questions d'équipement apparaît d'autant plus utile que le rapport de Jean-Marie Dura sur « la salle de cinéma de demain » (septembre 2016) prévoit un retour des établissements vers le centre-ville par opposition aux multiplexes de périphérie à forte composante technologique[45].

---

[43] Jean-Marie Dura, *La salle de cinéma de demain*, Rapport présenté à Mme Frédérique Bredin, présidente du CNC, septembre 2016.

[44] Elle a été à l'origine de la norme AFNOR sur le cinéma numérique.

[45] Une telle évolution irait dans le sens souhaité par la politique en faveur des villes moyennes qui connaissent une dégradation de leur situation, définie par le conseil des ministres du 12 avril 2017, à la suite du rapport d'Yves Dauge remis au Premier ministre en février 2017 sur un plan national en faveur des nouveaux espaces protégés définis comme des instruments de revitalisation du territoire.

ANNEXE II

Économie de la projection numérique

SOMMAIRE

1. LA NUMÉRISATION DE LA PROJECTION EST UN FACTEUR PARMI D'AUTRES DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ET DES RELATIONS DES DISTRIBUTEURS ET EXPLOITANTS 2

1.1. La transition numérique des copies et des salles de cinéma a globalement bénéficié aux secteurs de la distribution et de l'exploitation 2

1.2. Ce sujet s'inscrit dans un contexte plus large d'évolution de leurs activités, de leurs modèles d'affaires et de leurs relations 3

2. LES ÉCONOMIES DÉJÀ RÉALISÉES PAR LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION GRÂCE À LA TRANSITION NUMÉRIQUE N'EMPÊCHENT PAS LES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES DE NOMBREUSES SOCIÉTÉS 5

2.1. Le bilan de la transition numérique est d'ores et déjà positif pour les distributeurs, notamment pour ceux dont les plans de diffusion sont limités 5

2.1.1. Malgré les contributions numériques, les distributeurs ont d'ores et déjà réalisé des économies grâce à la transition numérique sur les frais techniques 6

2.1.2. Les frais techniques ont particulièrement baissé pour les films dont les plans de diffusion concernaient moins de 50 établissements en première semaine 9

2.1.3. Les distributeurs qui ont vu leurs coûts baisser le plus grâce à la transition numérique sont les distributeurs indépendants, dont les plans de sortie sont limités à des dizaines d'établissements (plutôt qu'à des centaines) 14

2.2. La soutenabilité d'un éventuel maintien des contributions numériques pose d'autant plus question que la situation financière des distributeurs est fragile 17

2.2.1. La situation financière fragile des distributeurs, liée à un modèle d'activité risqué et à la concurrence sur le secteur, doit être prise en considération 17

2.2.2. La fin des contributions numériques doit permettre de dégager des marges de manœuvre pour maîtriser le risque financier des distributeurs, d'augmenter les dépenses de promotion et/ou de faire remonter davantage de recettes à l'amont de la filière 26

3. LES OPPORTUNITÉS OUVERTES PAR LA TRANSITION NUMÉRIQUE NUANCENT LES SURCOÛTS GÉNÉRÉS PAR L'ÉQUIPEMENT NUMÉRIQUE POUR LE SECTEUR DE L'EXPLOITATION, DONT LA SANTÉ FINANCIÈRE EST BONNE 28

3.1. Le bilan de la transition numérique est jusqu'à présent globalement positif pour les exploitants, même si elle masque des situations hétérogènes 28

3.1.1. Sur l'ensemble du secteur de l'exploitation, les coûts de la transition numérique ne doivent pas masquer l'importance des gains associés 29

3.1.2. Une analyse plus fine des coûts et des économies dans chaque type d'exploitation révèle un bilan plus hétérogène de la transition numérique 36

3.2. La soutenabilité des coûts liés à l'équipement numérique doit être appréciée à l'aune des marges de manœuvre financières dégagées par le secteur 41

3.2.1. Des marges de manœuvre financière réelles existent dans le secteur de l'exploitation 41

3.2.2. Les préoccupations liées à l'incertitude concernant leur équipement et à la fin des contributions numériques ne doivent pas empêcher les exploitants de relativiser les coûts d'entretien et de renouvellement des matériels 46

Annexe II

INTRODUCTION

La lettre de mission prescrit de « *déterminer les coûts et les économies liés à la numérisation de la projection, tant pour le secteur de l'exploitation, par grand type d'exploitation, que pour celui de la distribution* ». La commande comprend également une analyse de la soutenabilité, pour chaque secteur, des coûts liés à cette numérisation[1], ce qui suppose d'apprécier au préalable le poids de ces coûts dans les comptes d'exploitation des entités concernées.

Pour ce faire, les choix méthodologiques de la mission ont été les suivants :

- porter une analyse sur des échantillons les plus représentatifs possibles voire, autant que faire se peut, **mener des analyses exhaustives lorsque les données le permettent** (d'autant que les populations concernées sont réduites[2]) ;
- ne pas se limiter à l'analyse des coûts et économies liées à la projection numérique, mais **prendre en compte les modèles d'affaires et la situation économique** de chaque catégorie d'acteurs ;
- s'appuyer sur l'ensemble des données accessibles et disponibles[3] pour approcher le plus finement possible les enjeux micro-économiques pour chaque catégorie d'acteurs, sous réserve d'une **exploitation anonymisée et agrégée de ces données** ;
- enrichir l'analyse des données par de **nombreux entretiens et déplacements** auprès de professionnels du secteur, afin d'interpréter le plus justement possible les éléments quantitatifs produits ;
- asseoir la réflexion prospective sur les coûts et économies encore à venir, liés à l'équipement numérique, sur une **analyse commerciale des technologies et acteurs** concernés (constructeurs et installateurs)[4].

Dans la présente annexe, la mission :

- présente de manière synthétique les résultats de l'analyse micro-économique, en mettant en regard le secteur de la distribution et celui de l'exploitation (partie 1) ;
- détaille cette analyse micro-économique secteur par secteur, pour la distribution (partie 2) et pour l'exploitation (partie 3).

---

[1] Voir annexe III relative au financement de l'équipement numérique.

[2] En 2015, 149 sociétés distribuant un film en première exclusivité en France (c'est-à-dire des films diffusés en « première fenêtre », avec une sortie commerciale en salle de cinéma, n'ayant jamais été diffusés sur une chaîne de télévision) et 2033 établissements d'exploitation (dont certains intégrés à des entreprises de grande taille, regroupant plusieurs dizaines d'établissements « les circuits »), parmi lesquels 203 sont dotés de 8 écrans ou plus (multiplexes).

[3] Notamment les données disponibles au sein de l'administration (données fiscales, données sociales, données fournies pour l'accès des sociétés à l'aide financière du CNC) et les données fournies par les interlocuteurs de la mission (entreprises ou groupements).

[4] Voir annexe I relative aux aspects techniques et technologiques de l'équipement numérique.

1. La numérisation de la projection est un facteur parmi d'autres de l'évolution de l'activité et des relations des distributeurs et exploitants

1.1. La transition numérique des copies et des salles de cinéma a globalement bénéficié aux secteurs de la distribution et de l'exploitation

La numérisation de la projection, qui participe directement de la « transition numérique » de l'ensemble de la filière cinématographique[5], a **modifié le cœur de l'activité de chaque secteur** :

- dans la distribution, le versant « technique et logistique »[6] des responsabilités a été radicalement bouleversé et considérablement allégé, laissant une place accrue à celui dédié à la promotion des œuvres et à la programmation ;
- dans l'exploitation, le métier d'opérateur-projectionniste a disparu en quelques années et entraîné une réorganisation du travail au sein de chaque salle ; la gestion de la programmation des salles et des séances a été très largement allégée et modernisée dans le sens d'une optimisation.

Pour assurer le financement de l'équipement des salles, c'est le modèle économique original inventé aux Etats-Unis, celui des *Virtual Print Fees (VPF)*, qui a été mis en œuvre en France, comme dans beaucoup d'autres pays, avec cette particularité d'être encadré par un dispositif législatif[7]. Le choix de la « contribution numérique » (VPF) - qui peut s'analyser comme le consentement des distributeurs à financer en partie l'équipement numérique initial des salles de cinéma en versant aux exploitants une contribution financière par copie distribuée - a permis de ne pas répercuter la hausse des coûts sur le « prix » entre clients et fournisseurs (à savoir le taux de remontée de recettes de l'exploitation à la distribution, appelé « taux de location », qui fait l'objet d'une négociation de gré à gré[8]). Plus encore, **le mécanisme *ad hoc* des contributions numériques se veut totalement étanche et distinct des relations commerciales habituelles entre distributeurs et exploitants**, et d'ailleurs déconnecté des questions de programmation[9].

La contribution numérique est assise sur une part de l'économie procurée au distributeur par la différence de coût entre copie argentique (800 à 1 200 € environ) et copie numérique (50 €). Sur cette base, **les contributions numériques versées par les distributeurs aux exploitants ont été établies en fonction des rapports de force** : ils sont compris entre 400

---

[5] Avec la numérisation de la production en amont et celle de la diffusion en aval.

[6] Le métier de distributeur comprend deux types principaux de dépenses (« *P. and A.* » pour « *Print and Avertising* » dans le vocabulaire anglo-saxon du cinéma) liées à l'activité d'édition (le tirage de copies) et de promotion (frais de publicité et de promotion du film).

[7] Voir annexe III sur le financement de l'équipement numérique des salles.

[8] Le « taux de location » détermine la remontée de recette entre exploitant et distributeur, sur la base du prix réel du billet payé par le spectateur (sur lequel le distributeur n'a aucune maîtrise) ; il répond au principe de rémunération proportionnelle des ayants droits posé par le code de la propriété intellectuelle et il est assez précisément encadré par le code du cinéma et de l'image qui (art. L. 213-9 à L. 213-11) l'érige en règle pour la concession des droits de représentation d'une œuvre cinématographique en salles, le principe de la rémunération au forfait (minimum garanti) ne pouvant être appliqué que dans certains cas exceptionnels. Par ailleurs, le code fixe aussi la fourchette dans laquelle le taux peut être négocié avec un plafond de 50 % et un plancher de 25 % (abaissé à 20 % dans le cas de films exploités depuis deux ans). En revanche, le distributeur n'a aucun moyen de peser sur le prix du billet pratiqué par l'exploitant, qui est la base de sa rémunération.

En France en 2016, la recette moyenne par entrée en salle est de 6,36 € et le taux de location se situe autour de 47,2 % en moyenne (source : bilan CNC 2016)

[9] Voir annexe IV concernant les liens entre contributions numériques et programmation des œuvres.

et 700 € par copie (soit autour de la moitié de l'économie réalisée sur le tirage des copies) et pèsent plus ou moins dans les comptes d'exploitation des distributeurs (selon leurs plans de diffusion) et ceux des exploitants (selon leur capacité à obtenir des films en sortie nationale).

L'analyse micro-économique révèle que **le bilan de cette transition numérique est positif pour les deux secteurs**, de la distribution (§ 1.1) comme de l'exploitation (§ 1.2), au détriment de l'emploi technique (industries techniques en amont et équipes techniques au sein des cinémas). Ce bilan dans l'ensemble positif ne doit toutefois pas masquer l'hétérogénéité des situations au sein de chaque secteur.

1.2. Ce sujet s'inscrit dans un contexte plus large d'évolution de leurs activités, de leurs modèles d'affaires et de leurs relations

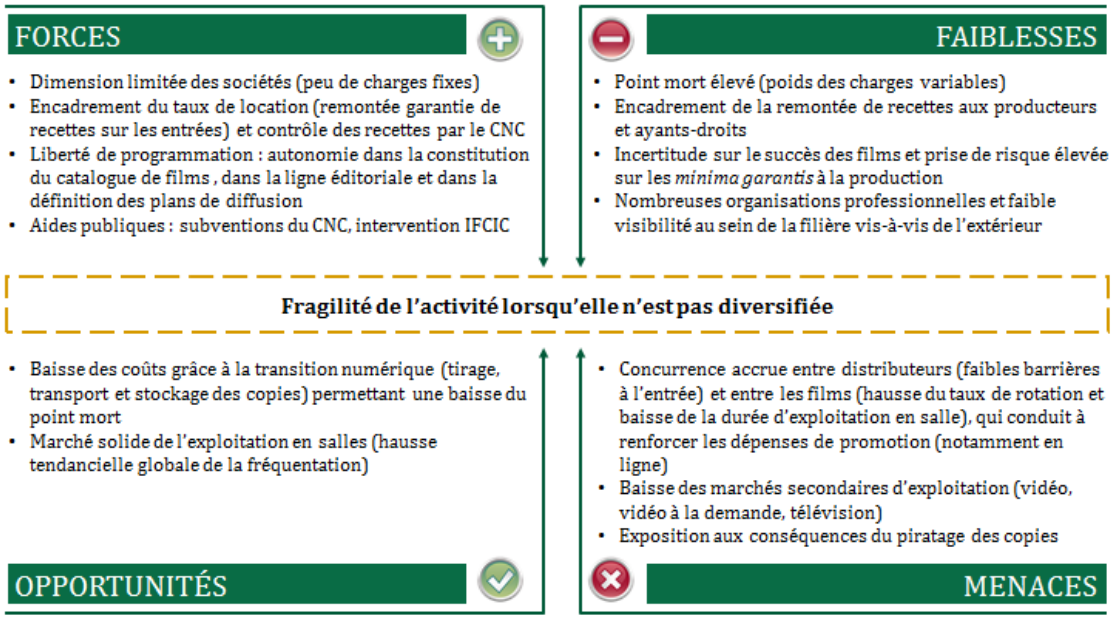
Au cours de la dernière décennie, la numérisation de la projection s'est inscrite comme un facteur parmi d'autres de l'**évolution globale de l'activité**, des charges et des recettes des exploitants comme des distributeurs.

Cette évolution rend difficile l'identification précise des coûts et économies liées au passage en projection numérique *stricto sensu.* Ainsi, il est apparu impossible d'isoler la hausse de recettes liées à la souplesse de programmation dans les salles, offerte par la projection numérique. De même, il est difficile de mesurer les économies réalisées sur les copies de bandes annonces grâce à leur tirage numérique, sachant que leur diffusion est désormais parfois facturée aux distributeurs.

Cette évolution globale doit être prise en compte dans la réflexion, dans la mesure où l**a situation financière qui en résulte au sein de chaque secteur n'est plus la même que sous l'ère du 35 mm** :

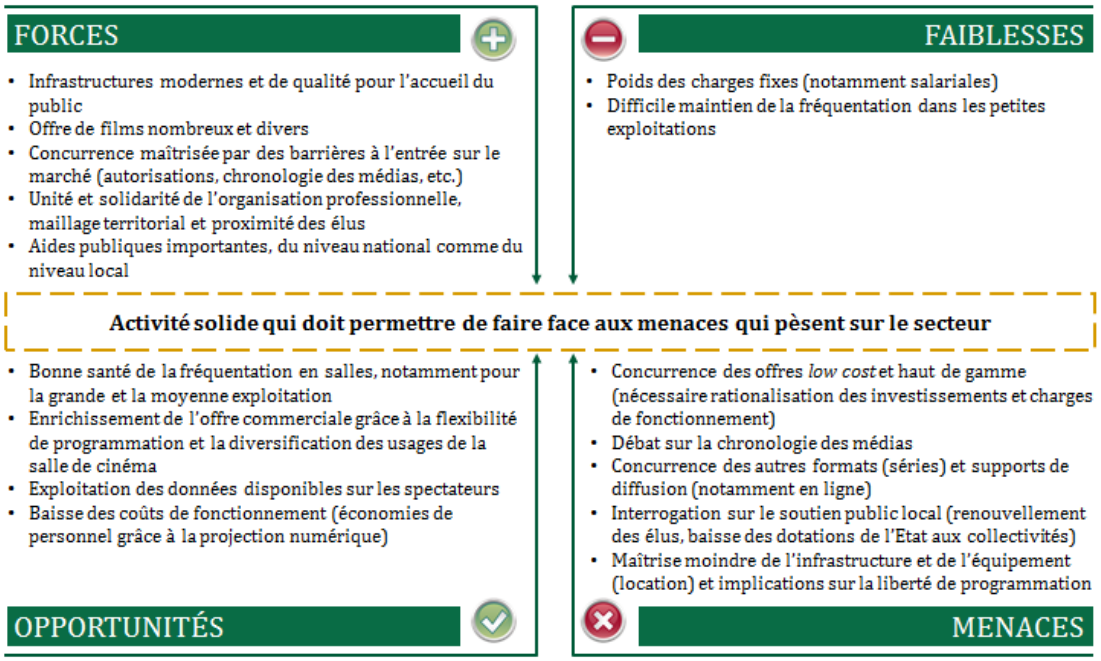
- le secteur de la distribution cumule des fragilités et des risques croissants (graphique 1 et § 2.2) ;
- le secteur de l'exploitation, dont l'activité n'est pas dénuée de risques non plus, dispose toutefois de marges de manœuvre réelles grâce à la fréquentation soutenue des dernières années (graphique 2 et § 3.2).

Graphique 1 : Opportunités et fragilités du secteur de la distribution



Source : Mission.

Graphique 2 : Opportunités et fragilités du secteur de l'exploitation



Source : Mission.

Au-delà de cette analyse stratégique, la soutenabilité financière des charges liées à l'équipement numérique (ou aux contributions numériques) doit également être replacée dans le contexte d'une **économie fortement encadrée, d'une part et aidée, d'autre part par l'État et, dans une moindre mesure, par les collectivités territoriales**[10]**.**

Enfin, la relation entre distributeurs et exploitants est une relation entre clients (exploitants) et fournisseurs (distributeurs) qui se caractérise par :

- la régulation de la programmation des films (chronologie des médias, engagements de programmation, engagements de diffusion, etc.)[11] et des flux financiers (à savoir le « taux de location » déjà évoqué ci-dessus, qui encadre les remontées de recettes, la recette du distributeur étant proportionnelle au prix du billet) ;
- le développement des flux financiers facturés par certains exploitants aux distributeurs, comme la projection des bandes annonces (dont les recettes ne sont pas soumises à la taxe sur le prix des entrées aux séances organisées par les exploitants) ;
- l'évolution des équilibres au sein de la filière, en fonction de la situation des différents marchés d'exploitation des œuvres, les stratégies de gestion du risque et les pratiques contractuelles (autant de sujets évoqués par Michel Gomez dans son rapport de septembre 2011 sur « *La transparence de la filière cinématographique – la relation entre le producteur et ses mandataires* », sur lesquels il y aura lieu de revenir).

[10] À cet égard, peuvent être citées les aides du CNC (notamment l'aide automatique au secteur de l'exploitation et les aides sélectives supplémentaires liées à l'équipement numérique, sur lesquels revient l'annexe III relative au financement des équipements), mais également les aides plus générales de l'État (par exemple, le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) permet d'alléger les charges salariales), ainsi que les aides des collectivités locales.

[11] Voir annexe IV sur la programmation.

2. Les économies déjà réalisées par le secteur de la distribution grâce à la transition numérique n'empêchent pas les difficultés financières de nombreuses sociétés

La réflexion sur l'échéance des contributions numériques doit s'appuyer sur un bilan économique de la « première phase » de la transition numérique pour les distributeurs (§ 2.1) ainsi que sur une analyse élargie pour la « deuxième phase » (après VPF), qui tient compte des modèles d'affaires et de la santé financière des distributeurs (§ 2.2).

2.1. Le bilan de la transition numérique est d'ores et déjà positif pour les distributeurs, notamment pour ceux dont les plans de diffusion sont limités

Encadré 1 : Méthodologie de la mission pour l'analyse des coûts de distribution

Pour analyser les coûts de distribution des films inédits en France, la mission s'est appuyée sur **plusieurs sources de données** :

- la première est celle issue de l'enquête annuelle du CNC sur les coûts de distribution des films, qui fournit des données détaillées sur les différents postes de coût des films d'initiative française sortis en salle. Entre 2007 et 2015, ces films s'élevaient en moyenne à 176 films/an, soit moins d'un tiers de l'ensemble des films inédits distribués en France, avec un plan de sortie (ou plan de diffusion) moyen supérieur à la moyenne de l'ensemble des films (pour les films de l'enquête, en moyenne 180 établissements en première semaine, contre 140 pour l'ensemble) ;
- la deuxième est celle des plans de diffusion en première semaine (mesurés *via* le nombre de sites concernés), recensés précisément par le CNC pour l'ensemble des films distribués en première exclusivité (en moyenne 628 par an entre 2010 et 2015) ;
- la troisième est celle des contributions volontaires de distributeurs aux travaux de la mission (communication de contrats de VPF, suivi analytique interne des coûts de distribution, etc.).

Deux approches complémentaires des coûts de distributions ont été retenues par la mission :

- d'une part, une **analyse des coûts de distribution en fonction du plan de sortie** du film en salles (inférieur à 10 copies, entre 10 et 50 copies…), qui est le critère déterminant des coûts ;
- d'autre part, **une analyse des coûts de distribution par segment de distributeurs**, chacun ayant un catalogue (dit « *line up* ») annuel diversifié en termes de plans de sortie. La mission a ainsi distingué quatre types de distributeurs :

  - les six sociétés de distribution franco-américaines (appelées « *majors* américaines »), qui distribuent en moyenne une quinzaine de films par an, avec des plans de sortie moyens supérieurs à 350 établissements (Walt Disney, Warner Bros, Paramount, Sony Pictures, Fox, Universal) ;

  - six sociétés de distribution françaises dites « intégrées » dans des groupes, notamment d'exploitation et de production, voire de télévision (Pathé, Gaumont, UGC, Europacorp, Studiocanal, SND et Mars Films) ;

  - les sociétés de distribution françaises dites « indépendantes », distinguées en fonction de la dimension moyenne de leur *line up* (une vingtaine de sociétés distribuant plus de 5 à 12 films par an, et les autres moins).

Source : Mission.

2.1.1. Malgré les contributions numériques, les distributeurs ont d'ores et déjà réalisé des économies grâce à la transition numérique sur les frais techniques

2.1.1.1. Alors que les frais de tirage des copies représentaient traditionnellement l'un des premiers postes de dépense des distributeurs dans l'économie du 35 mm, leur coût moyen a été divisé par plus de 6 en quelques années seulement

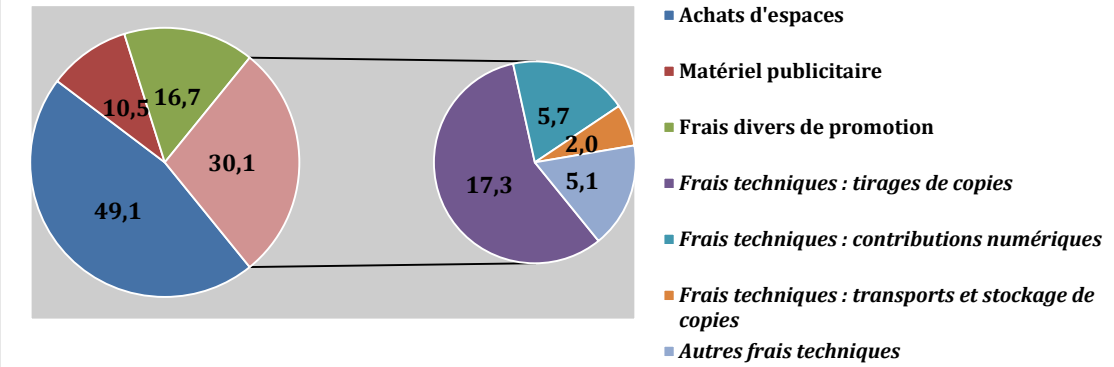
Avec la transition des bobines 35 mm vers les copies numériques[12], **les coûts de distribution**, qui se répartissent entre les frais techniques liés à la logistique matérielle et ceux liés à la promotion des œuvres (cf. encadré 2), **s'en sont également trouvés largement modifiés.**

Encadré 2 : Présentation des coûts de distribution de films

Les coûts de distribution des films se répartissent globalement de la manière suivante (sur la base des coûts déclarés au CNC pour les films d'initiative française depuis 2007) :

- les **frais techniques de distribution** (28 % des coûts moyens observés entre 2007 et 2014), qui comprennent les coûts de tirage de copies, de stockage et de transport des copies, de fabrication du film annonce, ainsi que les contributions numériques ;
- les **achats d'espaces publicitaires** (46 %), c'est-à-dire d'affichage, de radio, internet, presse, cinéma et télévision ;
- la **conception et la fabrication du matériel publicitaire** (10 %), comprenant la conception et la fabrication de l'affiche, du site internet, des photos d'exploitation ;
- les **frais divers de promotion liés aux relations presse** (16 %), de fabrication de cartons d'invitation, de location de salles de projection, d'organisation d'avant-premières, de rémunération de l'attaché de presse, les frais de tournée et de déplacements.

Graphique 3 : Répartition moyenne des coûts de distribution des films d'initiative française (montant moyen en M€ entre 2007 et 2014)



Source : Mission d'après données CNC (« Les coûts de distribution des films français en 2014 », avril 2016).

Source : Mission.

En effet, les coûts de production d'une copie ont drastiquement changé :

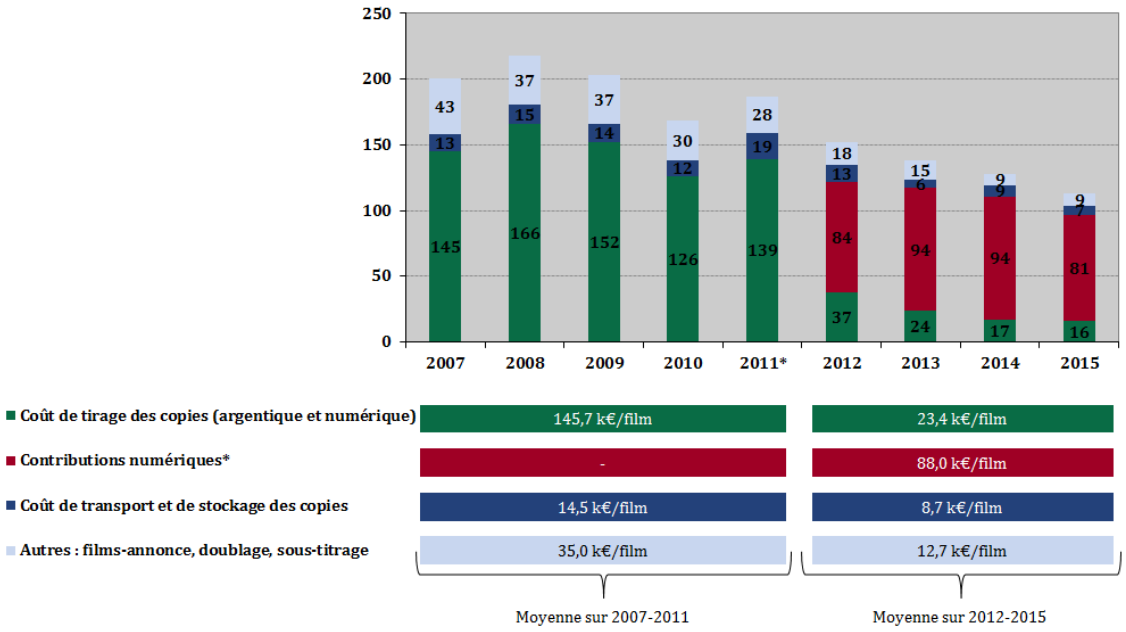
- le coût d'une **copie en 35 mm** variait en fonction du film (sa durée notamment) et du nombre de copies tirées (en raison des économies d'échelle) ; il variait classiquement entre **600 à 800€** pour les films aux plans de sortie très importants, **jusqu'à plus de 2 000 €** pour les films d'une longue durée au plan de sortie limité ;
- le coût d'une **copie numérique** s'élève aujourd'hui à environ **50 €**, en comprenant le disque dur (DCP) et la clé de décryptage de film (KDM).

[12] Cf. annexe I sur les enjeux techniques et technologiques.

Sur le périmètre des films d'initiative française pour lesquels le CNC dispose de données détaillées de coût (cf. graphique 4), **le coût moyen de tirage des copies (argentiques et numériques) par film a été divisé par plus de 6**, passant de 146 k€/film en moyenne entre 2007 et 2011 à 23 k€/film entre 2012 et 2015, et atteignant même un montant moyen de 16 k€/film en 2015. Ce poste de coûts, qui représentait toujours le premier ou le deuxième poste de dépenses pour les distributeurs, a été relégué au 9ème poste de dépenses en 2014. En tenant compte des **contributions numériques versées (88 k€/film en moyenne entre 2012 et 2015**), le poste de coûts lié au tirage des copies s'élève à un montant moyen de 111 k€/film entre 2012 et 2015, soit une **baisse de 23 % du coût moyen observé** sur la période 2007-2011.

Des **économies ont également été réalisées sur** les **frais de transport et de stockage des copies**, qui ont vu leur montant moyen par film passer de 14,5 k€ entre 2007-2011 à 8,7 k€ entre 2012-2015, ainsi que sur les autres frais liés aux films annonce, doublage et sous-titrage, qui ont chuté de 64 % sur cette même période (de 35 k€/film en moyenne entre 2007-2011 à 13 k€/film entre 2012-2015).

Graphique 4 : Frais techniques moyens des distributeurs (montants en k€/film)



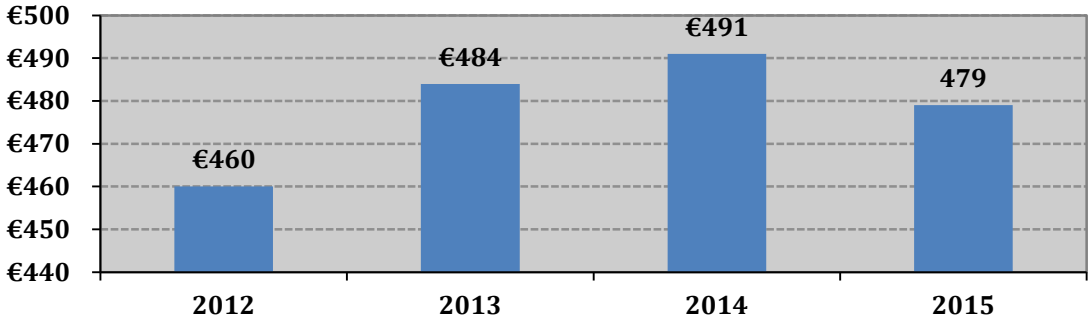
*Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films français. * Contributions numériques intégrées pour la première fois aux coûts en 2012 (en 2011, elles ont pu être intégrées aux frais techniques de tirage de copie pour certains films, sans qu'il ait été possible d'identifier au sein des dépenses concernant les copies numériques celles liées aux contributions numériques).*

2.1.1.2. Les contributions numériques, dont le montant varie entre 400 et 700 € par copie, représentent désormais le deuxième poste de coût des distributeurs

Les contributions numériques sont montées en puissance à partir de 2010, avec l'équipement numérique progressif des salles de cinéma, et ont absorbé une part substantielle des économies liées aux coûts de tirage *stricto sensu*. Elles représentent depuis 2012 le **deuxième poste des dépenses de distribution** après les achats d'espace d'affichage. D'après l'analyse par la mission des données recueillies par le CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française, le montant moyen des contributions numériques est resté relativement stable entre 2012 et 2015, compris en moyenne entre 80 et 90 k€/film (graphique 4 *supra*), soit **entre 14 et 17 % des coûts moyens de distribution de chaque film**.

La contribution numérique s'établit désormais en moyenne à **480 € par copie pour les films français** (graphique 5) même si de fortes disparités peuvent être observées en fonction du film, de la semaine d'exposition et des sociétés concernées.

Graphique 5 : Contribution numérique moyenne déclarée par copie pour les films d'initiative française (2012-2015)



Source : Mission d'après données CNC (« Les coûts de distribution des films français en 2014 », avril 2016 et « Les coûts de distribution des films français en 2013 », mars 2015 ; « Les coûts de distribution des films français en 2012 », mars 2014 ; bilan CNC pour l'année 2016, mai 2017).

Il est clairement apparu à la mission que **ces contributions numériques reflètent le pouvoir de marché de chaque partie** : **plus un acteur est important sur son marché (de l'exploitation ou de la distribution), plus il est en capacité d'exiger une contribution numérique qui lui est favorable.** Cet enjeu économique a conduit de nombreux distributeurs et exploitants de petite ou moyenne dimension à se regrouper afin de peser davantage dans la négociation et, à titre subsidiaire, de réduire les coûts de mise en place et de suivi du dispositif[13].

Il ressort des informations collectées par la mission que le montant des contributions numériques versées par les distributeurs varie :

- entre 430 et 500 €/copie pour les établissements de la petite exploitation ;
- entre 450 et 580 €/copie pour ceux de la moyenne exploitation, ou pour les établissements qui se sont regroupés ;
- entre 580 et 610 €/copie pour ceux de la grande exploitation.

Par ailleurs, les tiers investisseurs, qui doivent inclure leur marge dans le montant de la contribution numérique, ont négocié des contributions auprès des distributeurs plus élevées que celles des exploitants gérant individuellement la collecte de leurs VPF (**autour de 650 €**).

La loi du 30 septembre 2010 prévoit que le montant de la contribution numérique **ne doit pas dépasser l'économie réalisée par les distributeurs**[14]. En pratique, aucun interlocuteur de la mission n'a été en mesure de le vérifier, mais aucune contestation n'a été rapportée à ce sujet.

[13] Cf. annexe III sur le financement de la transition numérique.

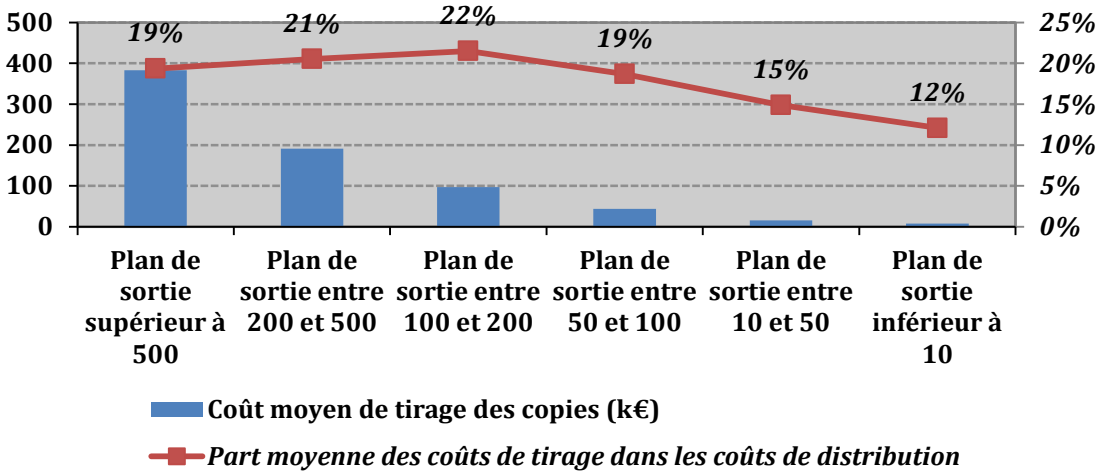
[14] Selon l'article L. 213-17 du code du cinéma, le montant est négocié « *afin notamment qu'il reste inférieur à la différence entre le coût de la mise à disposition d'une œuvre sur le support photochimique et celui de la mise à disposition d'une œuvre sous forme de fichier numérique* ».

2.1.2. Les frais techniques ont particulièrement baissé pour les films dont les plans de diffusion concernaient moins de 50 établissements en première semaine

Le montant moyen des coûts de tirage varie mécaniquement en fonction du nombre de copies tirées, de même que les coûts de transport et de stockage, même si le poids moyen de ces dépenses varie pour les distributeurs :

- l'analyse des coûts de distribution des films d'initiative française montre que **les coûts de tirage de copies (contributions numériques comprises) représentent entre 12 et 22 % de l'ensemble des coûts de distribution, avec un poids moindre pour les plans de sortie inférieurs à 50 établissements** (graphique 6), sachant que les films avec de tels plans de diffusion représentent la moitié des films distribués en première exclusivité en France (tableau 1) – même si ces derniers peuvent avoir des structures de coût légèrement différentes ;
- dans le détail, alors que **les contributions numériques pèsent d'autant plus dans les coûts de distribution que le plan de diffusion est important** (puisqu'elles sont forfaitaires, pour chaque copie), c'est l'inverse qui s'observe concernant les coûts de production des copies *stricto sensu*, compte tenu des économies d'échelle (tableau 2) ;
- les coûts de transport et de stockage représentent entre 5 et 13 % des frais techniques, avec un poids moindre pour les plans de sortie supérieurs à 100 copies (graphique 7).

Graphique 6 : Frais de tirage* selon le plan de diffusion en première semaine (moyenne 2012-2015)



Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française. Y compris contributions numériques.*

Tableau 1 : Nombre annuel moyen de films selon leur plan de diffusion (moyenne 2012-2015)

	Nombre de films d'initiative française*	*Part dans le total*	Nombre de films en première exclusivité	*Part dans le total*
Plan de sortie supérieur à 500	13	*7 %*	43	*7 %*
Plan de sortie entre 200 et 500	55	*30 %*	118	*19 %*
Plan de sortie entre 100 et 200	31	*17 %*	81	*13 %*
Plan de sortie entre 50 et 100	27	*15 %*	76	*12 %*
Plan de sortie entre 10 et 50	42	*23 %*	170	*27 %*
Plan de sortie inférieur à 10	16	*9 %*	147	*23 %*
Total	**183**	**-**	**636**	**-**

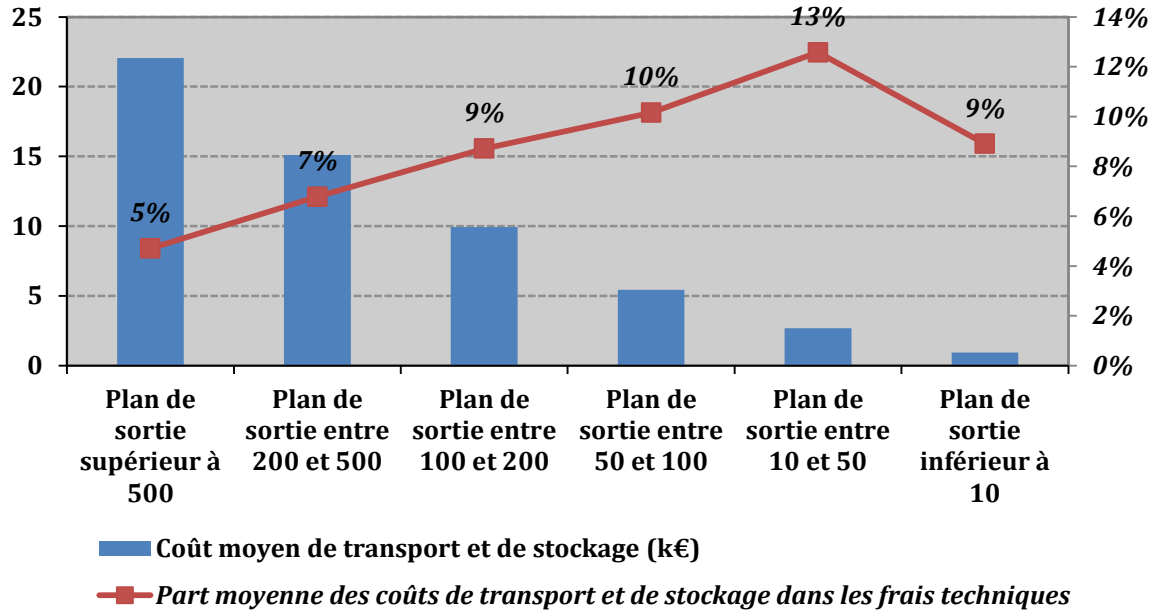
Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française et sur les films diffusés en première exclusivité. Y compris contributions numériques. * Dans l'enquête du CNC sur les coûts de distribution.*

Tableau 2 : Poids des frais de tirage dans les coûts de distribution selon le plan de diffusion en première semaine (moyenne 2012-2015)

	Poids des contributions numériques	Poids des coûts de tirage des copies (hors contributions numériques)	Poids des coûts de tirage des copies (y compris contributions numériques)
Plan de sortie supérieur à 500	15,2 %	4,2 %	**19,3 %**
Plan de sortie entre 200 et 500	16,8 %	3,7 %	**20,5 0%**
Plan de sortie entre 100 et 200	16,1 %	5,4 %	**21,5 %**
Plan de sortie entre 50 et 100	13,7 %	5,0 %	**18,7 %**
Plan de sortie entre 10 et 50	9,5 %	5,4 %	**14,9 %**
Plan de sortie inférieur à 10	5,8 %	6,3 %	**12,1 %**

Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française. Y compris contributions numériques.*

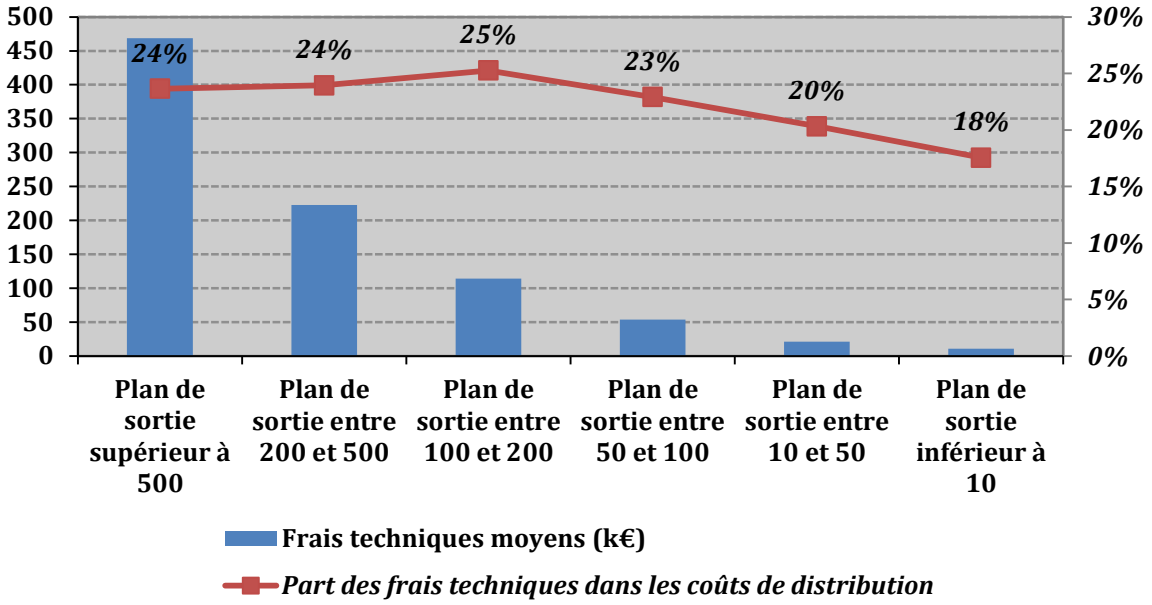
Graphique 7 : Frais de transport et de stockage selon le plan de diffusion en première semaine (moyenne 2012-2015)



Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française.

En moyenne sur la période 2012-2015, les frais techniques représentent 24 % des coûts de distribution, contre 31 % sur la période 2007-2011. **Le poids des frais techniques est moindre dans le budget des films dont le plan de sortie est inférieur à 100 établissements en première semaine** (graphique 8).

Graphique 8 : Frais techniques selon le plan de diffusion en première semaine (moyenne 2012-2015)

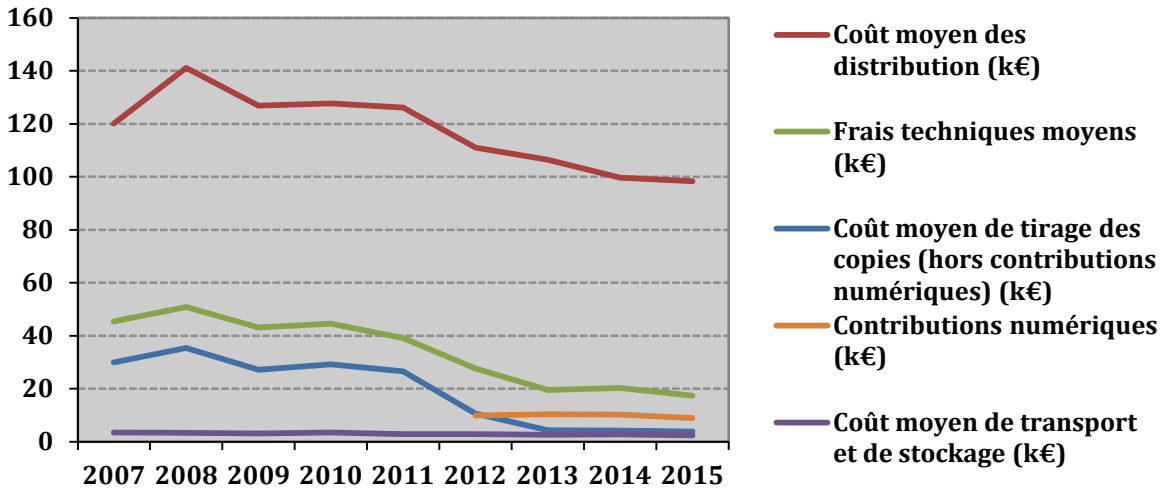


Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française.

L'analyse de l'évolution des coûts de distribution en fonction de la dimension du plan de sortie de chaque film (tableau 3) révèle que, depuis 2007 :

- si les **frais techniques** ont largement chuté pour l'ensemble des films (d'un tiers environ), **cette chute est particulièrement notable pour les films aux plans de diffusion plus réduits** (moins de 100 établissements en première semaine) ;
- cette baisse des frais techniques est essentiellement liée à la **baisse des coûts de tirage** des copies (dans le tableau 3 présentés en intégrant les contributions numériques), qui ont été **divisés par deux pour les plans de diffusion concernant entre 10 et 50 établissements en première semaine**. De ce fait, ces derniers ont vu leurs coûts de distribution moyens chuter de près de 20 % entre la période 2007-2011 et celle entre 2012-2015 (graphique 9).

Graphique 9 : Évolution des coûts de distribution moyens des films dont le plan de sortie concerne entre 10 et 50 établissements en première semaine (2007-2015)



Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française.

Tableau 3 : Coûts moyens de distribution par film en fonction des plans de sortie

En k€/film	Coûts de distribution			Frais techniques*			Coûts de tirage des copies*			Coûts de transport et de stockage		
	Moyenne 2007-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*	Moyenne 2007-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*	Moyenne 2007-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*	Moyenne 2007-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*
Plan de sortie supérieur à 500	2 111	1 976	*-6 %*	639	469	*-27 %*	502	383	*-24 %*	43,1	22,1	***-49 %***
Plan de sortie entre 200 et 500	1 092	931	***-15 %***	328	223	*-32 %*	253	191	*-25 %*	25,0	15,1	***-40 %***
Plan de sortie entre 100 et 200	500	449	*-10 %*	162	114	*-30 %*	120	97	*-19 %*	13,3	9,9	*-25 %*
Plan de sortie entre 50 et 100	269	236	***-12 %***	87	54	***-39 %***	62	44	***-30 %***	7,0	5,4	*-22 %*
Plan de sortie entre 10 et 50	128	104	***-19 %***	45	21	***-52 %***	30	16	***-48 %***	3,3	2,7	*-18 %*
Plan de sortie inférieur à 10	60	58	*-3 %*	20	11	***-48 %***	13	7	***-43 %***	1,5	0,9	***-38 %***
Moyenne d'ensemble	**633**	**557**	***- 12 %***	**195**	**132**	***- 32 %***	**146**	**111**	***- 24 %***	**15**	**9**	***- 40 %***

Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française. Y compris contributions numériques.*

Tableau 4 : Coûts moyens de distribution par film « Art et Essai »

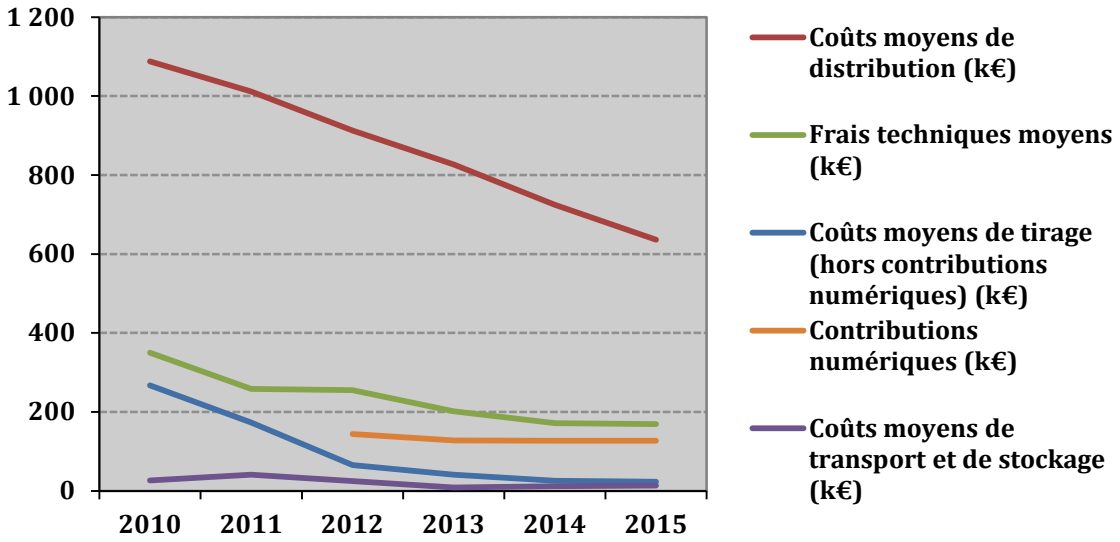
En k€/film	Coûts de distribution			Frais techniques*			Coûts de tirage des copies*			Coûts de transport et de stockage		
	Moyenne 2010-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*	Moyenne 2010-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*	Moyenne 2010-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*	Moyenne 2010-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*
Ensemble des films Art et Essai	353	293	***-17 %***	107	71	***-34 %***	76	59	***-21 %***	11	6	***-46 %***
Films Art et Essai porteurs**	1 050	775	***-26 %***	304	199	***-34 %***	220	170	***-23 %***	34	15	***-56 %***

Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française. Y compris contributions numériques.** Plan de sortie supérieur à 175 établissements.*

Par ailleurs, **les différents genres de films sont touchés dans des mesures variables par la transition numérique**, en lien avec leurs plans de diffusion :

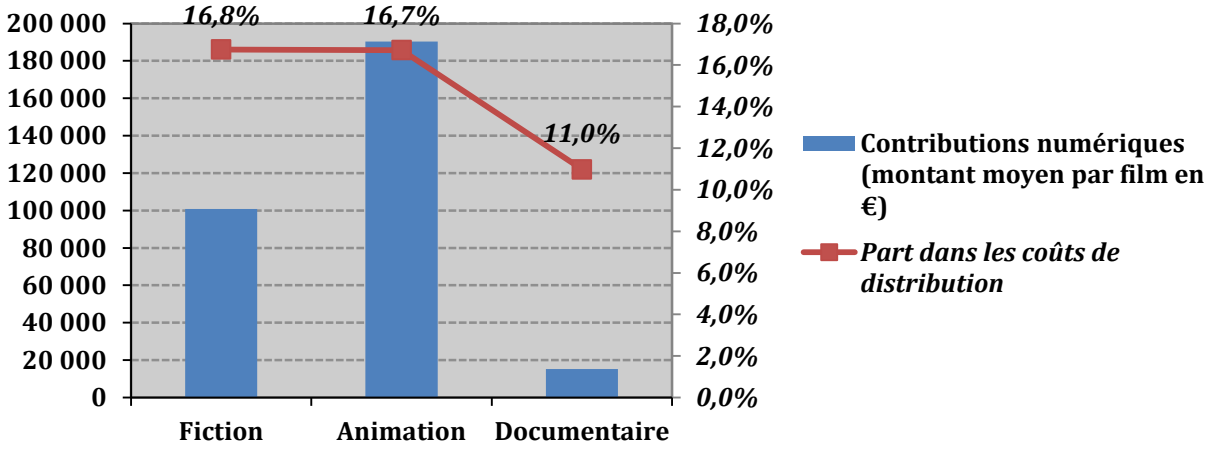
- les films labellisés Art et Essai ont tous vu leurs coûts de distribution baisser grâce à la transition numérique (tableau 4), notamment ceux dont le plan de sortie concerne plus de 175 établissements (dits films « Art et Essai porteurs »), qui ont vu leurs coûts de distribution nettement chuter au cours des dernières années (graphique 10) ;
- les contributions numériques moyennes par film sont les plus élevées dans l'animation (190 k€/film en 2014 - graphique 11) et ne représentent que 11 % des coûts de distribution des documentaires (17 % en moyenne en 2014), ces écarts reflétant en pratique les plans de sortie pour chacun de ces genres.

Graphique 10 : Évolution des coûts de distribution moyens des films Art et Essai porteurs* (2010-2015)



Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française. Plan de sortie concernant plus de 175 établissements en première semaine.*

Graphique 11 : Contributions numériques selon le genre (2014)



Source : Mission d'après données CNC (« Les coûts de distribution des films français en 2014 », avril 2016).

Enfin, concernant les films américains distribués par des filiales françaises des *majors* américaines, la mission s'est vue confirmer que :

- **la plupart bénéficiaient d'ores et déjà, avant la transition numérique, d'une maîtrise de leurs frais techniques** grâce aux économies d'échelles générées par la distribution internationale des films. De ce fait, la part traditionnelle des frais techniques dans leurs charges de distribution est plus proche des 20 % (par rapport aux 30 % pour les films d'initiative française) ;
- **le passage aux copies numériques a permis de réduire davantage encore les frais techniques**, mais avec une baisse de l'ordre de 10 à 15 % (en incluant les contributions numériques), inférieure aux baisses observées pour les films français, détaillées ci-dessus.

2.1.3. Les distributeurs qui ont vu leurs coûts baisser le plus grâce à la transition numérique[15] sont les distributeurs indépendants, dont les plans de sortie sont limités à des dizaines d'établissements (plutôt qu'à des centaines)

Pour porter l'analyse par type de distributeur, il convient au préalable de connaître le catalogue (*line-up*) moyen de chaque catégorie de distributeur, notamment en termes de nombre de films diffusés en salle chaque année ainsi que de plan de sortie en première semaine (tableau 5) :

- les **distributeurs indépendants peu ou moyennement actifs** (moins de 10 films distribués en salle) représentent la très large majorité des entreprises actives (83 % en 2015) et distribuent près de la moitié des films qui sortent en salle en première exclusivité (44 % en 2015). **Leurs plans de sortie sont toutefois très réduits**, avec en moyenne 34 établissements servis en première semaine en 2015 (sachant que la moitié des films de ces 126 sociétés de distribution, c'est-à-dire 22 % des films sortis en salle en 2015, ont un plan de sortie inférieur à 12 établissements) ;
- les **distributeurs indépendants très actifs** (10 films distribués en salle ou plus) représentent un dixième des sociétés et près d'un tiers des films distribués en salle en 2015, avec des **plans de sortie également relativement limités** : leur plan de sortie moyen s'établit en 2015 à 100 établissements, soit moins que la moyenne de l'ensemble des films (137), et un plan médian de sortie encore inférieur (66) ;
- les **autres distributeurs très actifs (américains et intégrés)** ont un portefeuille moyen d'une quinzaine de films par an, avec des **plans de sortie nettement supérieurs** : en 2015, le plan de sortie médian des *majors* américaines s'établissait à 300 établissements, et celui des distributeurs intégrés à 250.

[15] Au-delà des baisses de charges, les distributeurs ont, comme les exploitants, bénéficié de recettes accrues liées à l'accroissement du nombre de séances, lui-même permis par la souplesse de programmation autorisée par l'équipement numérique.

Annexe II

L'analyse des coûts par type de distributeur, réalisée par la mission sur un segment sélectionné d'entreprises sur la base des données de coûts de distribution des films d'initiative française[16] (tableau 6), montre que :

- **les distributeurs indépendants peu ou moyennement actifs sont ceux dont les frais techniques, et en particulier les coûts de tirage de copie, ont le plus baissé** : leur poste de dépense lié aux frais techniques est passé d'un montant moyen de 100 k€/film sur la période 2007-2011 à 45 k€/film sur 2012-2015 ;
- **les distributeurs indépendants peu actifs** (qui sont le segment sur lequel les analyses de coût de la mission sont plus pertinentes[17]) **ont également bénéficié d'économies substantielles**, grâce à une baisse des coûts de tirage des copies et des frais de transport.

Pour chaque segment de distributeur, l'effet volume et l'effet prix ont des effets combinés différents :

- concernant les **coûts de tirage des copies *stricto sensu*, composés exclusivement de coûts variables (à la copie)**, ce poste de dépenses a d'autant plus baissé que les plans de diffusion sont limités (voir *supra*), car ces derniers ne bénéficiaient pas auparavant d'économies d'échelles et pouvaient payer les copies 35 mm à un prix élevé. Dès lors, les économies réalisées grâce à la transition numérique ont été d'autant plus fortes pour les distributeurs dont les plans de sortie sont limités, à savoir les distributeurs indépendants. *A contrario*, les *majors* américaines et les distributeurs intégrés, dont les plans de diffusion sont importants, ont vu ce poste de dépenses baisser dans une proportion moindre ;
- concernant les **contributions numériques**, ce poste de dépense est lié à (i) **un effet volume**, à savoir l'ampleur des plans de sortie donnant lieu au versement d'un VPF et à (ii) un **effet prix**, à savoir le montant du VPF applicable. Ainsi, elles pèsent davantage dans les charges des distributeurs qui ont des plans de diffusion importants (*majors* américaines et distributeurs intégrés) et/ou qui souhaitent diffuser leurs films dans des grands circuits d'exploitation (qui sont en situation d'exiger des VPF plus élevés) ;
- concernant les **coûts de transport et de stockage, composés de coûts variables et fixes**[18], ce poste de dépenses a d'autant plus baissé pour les acteurs que les plans de sortie sont importants. Ce poste ne représente toutefois qu'une part marginale des frais techniques (voir *supra*).

---

[16] Ces coûts, et notamment leur répartition, ne sont pas nécessairement identiques concernant les films d'initiative française et les autres films qui composent le portefeuille des distributeurs (notamment pour les *majors* américaines : seules trois d'entre elles distribuent parfois des films d'initiative française, et ces films représentent une part limitée de leur portefeuille). Par ailleurs, concernant le segment des distributeurs indépendants peu ou moyennement actifs (moins de 10 films distribués en salle par an), la mission a réalisé l'analyse des coûts sur un échantillon de seulement 5 sociétés actives dans la durée, avec un portefeuille annuel moyen de 7 films entre 2010 et 2015, ce qui est très supérieur à la moyenne de ce segment (dont l'essentiel des sociétés ont une activité rarement continue sur cette durée).

[17] La mission a analysé les coûts de distribution des films d'initiative française de 9 sociétés de distribution indépendante distribuant en moyenne 10 films ou plus par entre 2010 et 2015, sachant que les films d'initiative française représentent pour ces sociétés la grande majorité des films qu'ils distribuent.

[18] Désormais, le transport des copies (fichiers de films stockés dans des disques durs ou transmis par liaison filaires ou satellitaire) est assuré soit en ligne si l'exploitant est raccordé au haut-débit, soit par envoi postal (Chronopost , DHL), cf. Annexe I.

Tableau 5 : Présentation des segments de distributeurs selon leur activité en 2015

	Nombre d'entreprises actives* *(poids dans l'ensemble des sociétés)*	Nombre moyen de films distribués en salle en première exclusivité par chaque entreprise *(poids de ces films dans l'ensemble des films)*	Plan *moyen* de diffusion en première semaine	Plan *médian* de diffusion en première semaine	Plan *maximal* de diffusion en première semaine
Majors américaines	6 *(4 %)*	16 *(14 %)*	362	299	1 093
Distributeurs intégrés	7 *(5 %)*	13 *(14 %)*	274	250	795
Distributeurs indépendants diffusant *plus* de 10 films en salle par an	13 *(9 %)*	13 *(28 %)*	98	66	833
Distributeurs indépendants diffusant *moins* de 10 films en salle par an	126 *(83 %)*	2 *(44 %)*	34	12	423
Ensemble	**152**	**4**	**137**	**61**	**1 093**

*Source : Mission d'après données CNC sur les films distribués en première exclusivité. * Distribuant au moins un film en salle en première exclusivité.*

Tableau 6 : Coûts moyens de distribution par film en fonction du segment de distributeurs (en k€/film)

Segment	Coûts de distribution			Frais techniques			Tirage de copies*			Transport et stockage		
	Moyenne 2007-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*	Moyenne 2007-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*	Moyenne 2007-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*	Moyenne 2007-2011	Moyenne 2012-2015	*Écart*
Majors américaines	1 525	1 269	***-17 %***	406	245	***-40 %***	313	225	***-28 %***	32,9	4,7	***-86 %***
Distributeurs intégrés	1 165	1 054	*-10 %*	347	257	*-26 %*	262	215	*-18 %*	24,1	13,5	***-44 %***
Distributeurs indépendants, diffusant plus de 10 films en salle par an	381	364	*-5 %*	130	92	*-29 %*	98	81	*-17 %*	10,6	6,6	*-38 %*
Distributeurs indépendants, diffusant *moins* de 10 films en salle par an	287	191	***-34 %***	100	45	***-55 %***	71	37	***-49 %***	7,4	5,3	*-28 %*
Moyenne d'ensemble	**633**	**557**	***-12 %***	**195**	**132**	***-32 %***	**146**	**111**	***-24 %***	**14,5**	**8,7**	***-40 %***

Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française (échantillons pour chaque segment d'entreprises). Y compris contributions numériques.*

2.2. La soutenabilité d'un éventuel maintien des contributions numériques pose d'autant plus question que la situation financière des distributeurs est fragile

Encadré 3 : Méthodologie de la mission pour l'analyse de la situation financière des distributeurs

Pour analyser la situation financière des distributeurs d'œuvres cinématographiques en France, la mission s'est appuyée, au-delà de ses entretiens avec des distributeurs et leurs organisations professionnelles, sur plusieurs analyses complémentaires :

- la mission a analysé la **situation financière de 34 sociétés françaises de distribution de taille intermédiaire**, avec un chiffre d'affaires annuel moyen de 3,5 M€ en 2015 (et un chiffre d'affaires médian de 1,0 M€), dont 60 % est réalisé sur l'exploitation en salles (le restant étant lié aux ventes sur les marchés de la télévision, de la vidéo, de l'export, etc.). Son analyse a porté sur les bilans et comptes de résultats des sociétés en 2014 et 2015, sur la base des fiches d'analyse financière et juridique préparées par le cabinet MMP pour le CNC ;
- la mission a également eu accès aux **données fiscales et sociales du secteur de la distribution** sur la période allant de 2009 à 2015, sur un périmètre de 88 entreprises actives en 2014 identifiées par la mission. Le traitement de ces données a été anonymisé et agrégé ;
- enfin, la mission a pu s'appuyer sur les **données relatives à l'aide du CNC à la distribution** (aide automatique ; aides sélectives ; contribution Canal +), avec le détail des sociétés et films bénéficiaires.

Source : Mission.

2.2.1. La situation financière fragile des distributeurs, liée à un modèle d'activité risqué et à la concurrence sur le secteur, doit être prise en considération

2.2.1.1. L'activité de distribution cinématographique est structurellement risquée

L'économie de distribution de films est essentiellement marquée par ses charges variables (en fonction du nombre de films distribués et de l'ampleur de la distribution) et moins par ses coûts fixes. Le distributeur s'appuie ainsi structurellement sur une succession d'équilibres micro-économiques (celui de chaque film qu'il distribue) et sur un raisonnement à la marge (c'est-à-dire sur chaque coût et chaque entrée supplémentaire). Ses ressources sont, en France, en partie **protégées par l'encadrement législatif du « taux de location »**, c'est-à-dire de la part des recettes réalisées sur la billetterie en salle qui lui remonte, entre 25 et 50 %[19].

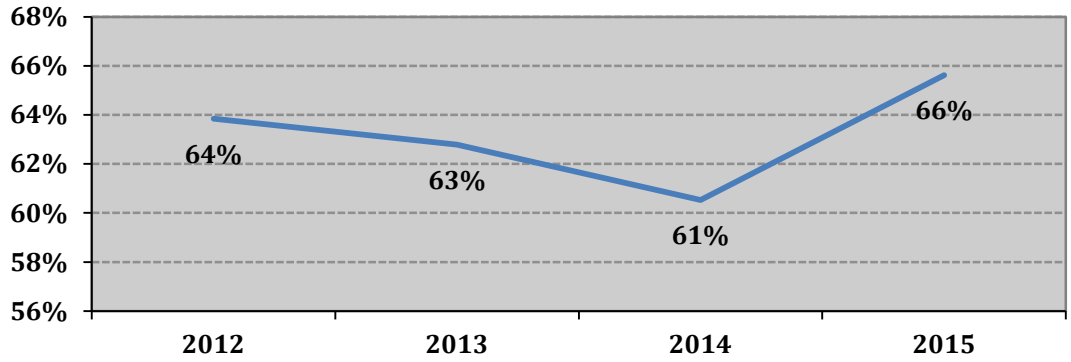
Pour autant, le distributeur doit également faire face :

- au *minimum garanti* (MG) qu'il a éventuellement versé au producteur, auquel il est lié par un mandat. Ce minimum est dit « garanti » car il n'est pas remboursable si les gains espérés ne se réalisent pas[20] ;
- à **l'incertitude des résultats de chaque film sur ses différents marchés**, sachant que **les deux tiers des films d'initiative française distribués en France entre 2012 et 2015 apparaissent financièrement déséquilibrés sur la base des seuls**

[19] L'article L. 213-11 du code cinéma prévoit que « *le taux de la participation proportionnelle est librement débattu entre un pourcentage minimum fixé à 25 % et un pourcentage maximum fixé à 50 %.* » Le taux de location détermine la remontée de recettes entre exploitant et distributeur, sur la base du prix réel du billet payé par le spectateur et du nombre d'entrées réalisées. Il est négocié de gré à gré dans un contrat d'exploitation, mais est nécessairement compris entre 25 et 50 %. Il s'établit en 2016 en France à 47,2 % en moyenne (source : bilan CNC 2016). Le taux est généralement plus élevé en première semaine et décroît au fil des semaines suivantes.

encaissements de l'exploitation en salle, c'est-à-dire qu'un déficit apparaît en comparant les remontées de recettes et les charges (graphique 12).

Graphique 12 : Part des films d'initiative française qui ne parviennent pas à couvrir leurs charges de distribution avec les encaissements distributeurs



*Source : Mission d'après données CNC. * Analyse parmi les films d'initiative française pour lesquels le CNC dispose de données détaillées sur les coûts de distribution, avec l'hypothèse d'un prix moyen de 6,5 € par entrée et d'un taux de location de 45 %.* Nota bene *: analyse de recettes nettes avant le prélèvement d'une marge de distributeur et la couverture des* minima garantis *aux producteurs.*

Le déséquilibre financier qui résulte pour les distributeurs de l'exploitation commerciale en salle est un phénomène connu. Une étude du CNC publiée en décembre 2013 portant sur l'analyse des encaissements des distributeurs en salles[21] pour 619 films d'initiative française sortis en salles entre 2004 et 2007 a révélé que le solde commercial d'exploitation global était négatif à hauteur de - 159 M€, rapportés à un total d'encaissements distributeurs de 595 M€. Seuls 191 films (soit 31 % du périmètre d'analyse) présentaient un solde commercial d'exploitation positif, c'est-à-dire pour lesquels les frais engagés pour la distribution en salles (incluant les MG) sont entièrement couverts ; 428 films (69 %) présentaient en revanche un solde négatif. Ce n'est, selon la même étude, que parce que les distributeurs ont acquis des mandats de commercialisation du film sur d'autres supports (mandats dits « *cross–collatéralisés* ») et qu'un tiers de leur chiffre d'affaires est tiré d'autres supports d'exploitation (vidéo, vidéo à la demande (VAD), télévision, export), qu'ils peuvent compenser le risque élevé de l'exploitation en salles.

Dans ce contexte, leur risque financier de la distribution est accru par :

- toute **hausse des charges de distribution**, l'équilibre financier (ou « point mort ») étant d'autant plus difficile à atteindre que les dépenses de distribution sont importantes ;
- la **baisse des recettes sur les marchés secondaires d'exploitation des films**, sachant que par rapport à la période de l'étude précitée (2004-07), ces marchés secondaires sont tendanciellement en baisse (très forte baisse des ventes de vidéogrammes sur la décennie écoulée, baisse des prix d'acquisition des droits de diffusion tv, croissance lente du marché de la VAD etc.) ;
- la **concentration des minima garantis** sur un nombre réduits de films.

---

[20] Un « minimum garanti » (MG) est une avance consentie par le distributeur pendant la production d'un film ou pour la prise en charge des dépenses de distribution. L'existence d'un tel MG est une des conditions pour générer de l'aide automatique de la part du CNC. Un minimum garanti est exclusivement remboursable sur les recettes d'exploitation du film qui reviennent au producteur, dans le cadre des clauses prévues par le mandat de distribution (conclu entre distributeur et producteur). Sa contrepartie est le taux de commission demandé par le distributeur qui est plus élevé si les droits du film ont été négociés en incluant un MG. Le taux de commission est généralement compris entre 30 % et 35 % si un MG a été négocié, et de 25 % en l'absence de MG.

[21] Sur un échantillon de 33 distributeurs, Cf. étude du CNC « L'économie des films français » décembre 2013.

Pour maîtriser son risque sur chaque film et baisser le point mort moyen de son portefeuille de films, un distributeur a intérêt à :

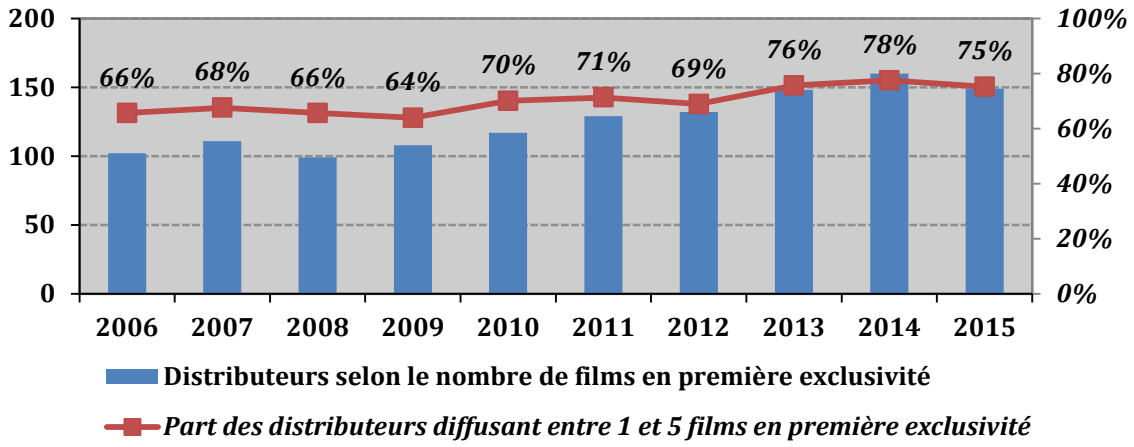
- diversifier son catalogue de films ;
- diversifier son activité (en amont ou en aval de la filière) ;
- maîtriser ses charges de distribution ;
- maîtriser les minima garantis consentis (ce qui n'est pas toujours aisé dans un contexte de forte concurrence sur les projets de films jugés porteurs, ou sur l'acquisition de films étrangers).

2.2.1.2. L'activité des distributeurs cinématographiques doit être replacée dans le contexte plus large d'une concurrence accrue

La **concurrence sur le marché de la distribution cinématographique** est, aux dires de l'ensemble des interlocuteurs de la mission, **particulièrement forte**, et étayée par deux réalités mesurables :

- la **hausse du nombre de sociétés de distribution diffusant des films en première exclusivité**[22] (graphique 13), dont la création a été facilitée par la réduction des barrières à l'entrée sur le marché (suppression, dès 2009, de l'autorisation d'exercice, et baisse des charges fixes liées à la distribution de films grâce à la transition numérique du secteur). Parmi les nouvelles sociétés de distribution, force est de souligner la tentation croissante de l'amont de la filière de se développer, avec l'internalisation de la distribution par des sociétés de production, ou leur externalisation à des sociétés de communication et attachés-presse (externalisation rendue possible par la réduction des aspects logistiques et techniques du métier) ;
- la **hausse du nombre de films inédits distribués en France** au cours des dernières années : il est passé de 500 films/an environ jusqu'en 2003, à plus de 600 films/an depuis 2012, et même plus de 700 en 2016, en lien avec la hausse des films français, passés en quinze ans de 40 à 50 % de l'ensemble (graphique 14).

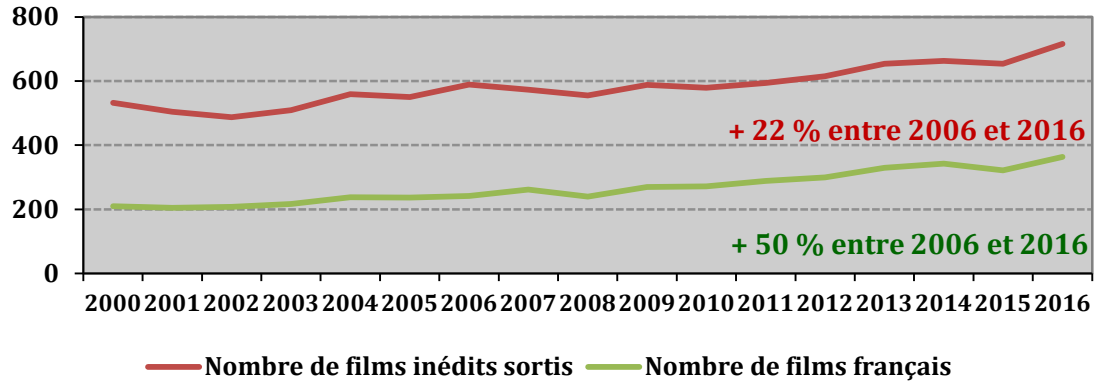
Graphique 13 : Nombre de distributeurs actifs (2007-2015)



Source : Mission d'après données CNC.

[22] Le nombre total de distributeurs actifs, inférieur à 300 avant 2007, n'a cessé d'augmenter lui aussi, dans des proportions plus importantes encore, puisqu'il atteignait 687 distributeurs en 2015 (données CNC).

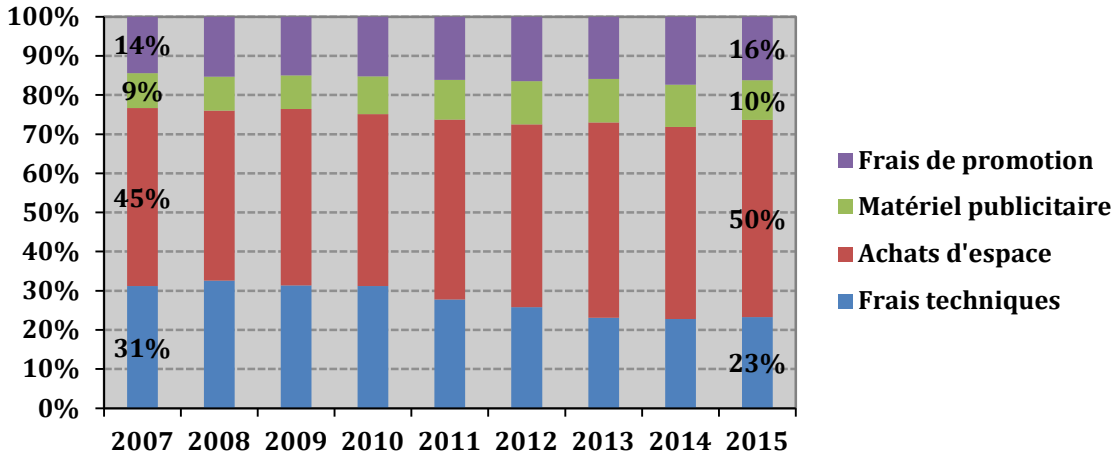
Graphique 14 : Nombre de films en première exclusivité distribués chaque année (2000-2016)



Source : Mission d'après données CNC.

Parmi les conséquences de cette concurrence, il convient de noter **le maintien de dépenses significatives de promotion** des films pour améliorer – ou à tout le moins maintenir - la visibilité des films proposés, de sorte qu'avec la baisse des coûts de tirage, les dépenses de promotion sont devenues le premier poste de dépenses des distributeurs (graphique 15). Parmi ces dépenses de promotion, auraient notamment augmenté **celles liées à la promotion dans les salles de cinéma elles-mêmes** (qui constituent un flux financier des distributeurs vers les exploitants, en sens inverse de la remontée des recettes[23]), en particulier la pratique de diffusion payante (pour les distributeurs) de certaines bandes annonces (celles qui sont programmées à titre publicitaire, lumière éteinte), qui concernerait essentiellement les circuits et constituerait désormais, aux dires des distributeurs, une part incontournable de leurs investissements publicitaires, lorsque leur film est programmé dans les circuits. Le budget moyen de promotion en salle des films français est ainsi passé de 53 k€ en 2007 à 89 k€ en 2014 (graphique 16).

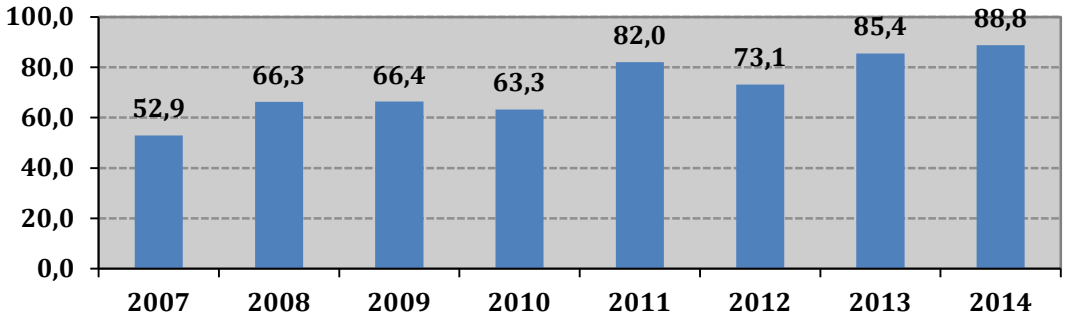
Graphique 15 : Structure des coûts de distribution des films français (2007-2015)



Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française.

[23] Les recettes publicitaires nettes du cinéma représentent en moyenne 94 M€/an entre 2010 et 2014, contre 80 M€/an entre 2005 et 2009 (source : étude CNC sur l'avant-séance et la promotion des films, août 2015).

Graphique 16 : Dépenses de promotion en salles pour les films français (2007-2014)



Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française (coûts liés à l'achat d'espaces dans les salles de cinéma, à la création d'affiches et à la création de films annonce).

Concernant les films américains, les budgets consacrés à la promotion ont également augmenté, en valeur absolue comme en proportion des budgets globaux[24]. Les dépenses de promotion ont été tirées par celles réalisées en ligne et dans les salles de cinéma, notamment *via* l'achat de bandes annonces payantes. Les dépenses de promotion dans les salles de cinéma se rapprochent désormais, voire dépassent, les frais techniques liés aux copies.

Par ailleurs, la hausse du nombre de films distribués induit :

- malgré la hausse du nombre d'écrans du parc (de 5 270 en 2005 à 5 750 en 2015), un **phénomène de saturation des écrans**, puisque la hausse des films sortis chaque année est plus forte que celle de création d'écrans (depuis 2011, comme illustré au graphique 17, le nombre d'écrans actifs pour un film inédit est tombé sous la barre des 9,5) ;
- une **réduction des durées d'exploitation de nombreux films** – notamment des films à faible distribution (les films diffusés dans moins de 50 établissements en première semaine réalisent désormais 90 % de leurs entrées sur les 11 premières semaines d'exploitation, alors qu'en 2009, cette durée s'étendait sur 26 semaines - graphique 18), ce qui entraîne :
  - pour les distributeurs : la fragilisation de leur équilibre économique[25] et une attention accrue au nombre d'entrées réalisées par séance (davantage encore que par copie) ;
  - pour les exploitants : une baisse du nombre de séances par film et par établissement après la deuxième semaine[26] (graphique 19) et une attention accrue au taux de remplissage de leurs salles ;
- **la baisse de l'encaissement moyen du distributeur par film** (graphique 20), qui peut par ailleurs être lié à d'autres phénomènes liés au prix des billets et aux conditions de maintien des films en salle.

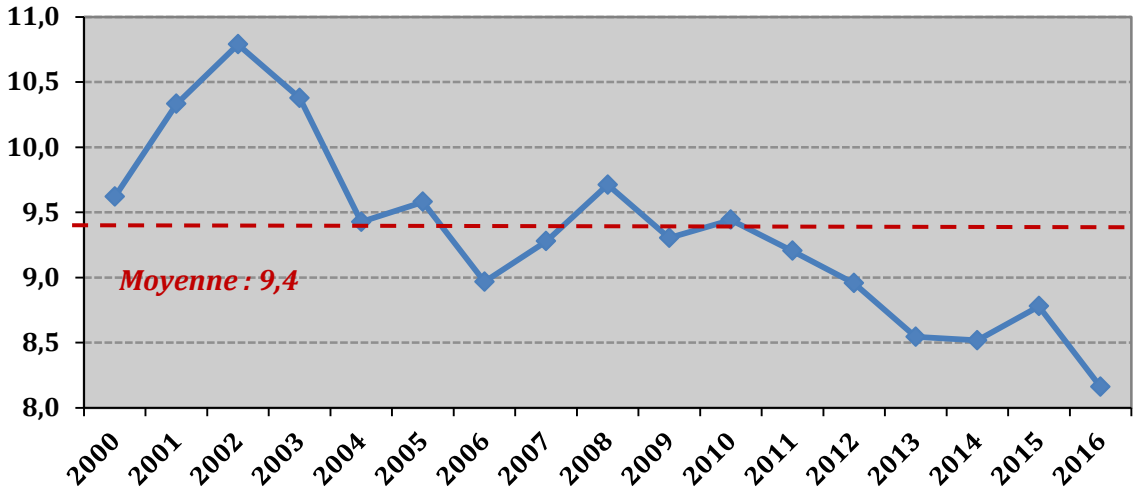
[24] Données détaillées, protégées par le secret des affaires, transmises à la mission.

[25] Plus les films bénéficient d'une combinaison large de sortie (c'est-à-dire d'un plan de diffusion important), plus les entrées se concentrent sur les premières semaines. Même s'ils conservent une durée de vie plus longue que les autres films, le raccourcissement des durées d'exposition touche prioritairement les films à faible distribution.

[26] Le nombre moyen de séances par film et par établissement passe, en troisième semaine, de 14 en 2011-2012 à 12 en 2013-2014. Il est également réduit de deux en quatrième semaine (de 11 en 2011-2012 à 9 en 2013-2015) et en cinquième semaine (de 9 à 7).

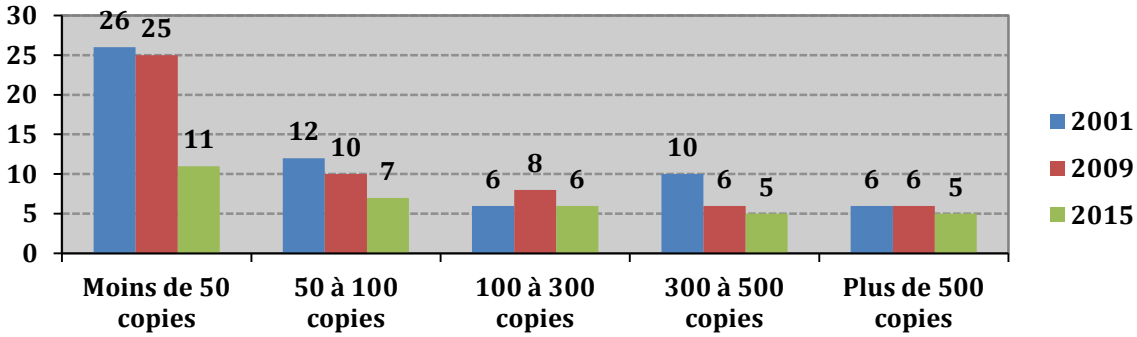
Annexe II

Graphique 17 : Écrans actifs rapportés un nombre de films inédits (2000-2016)



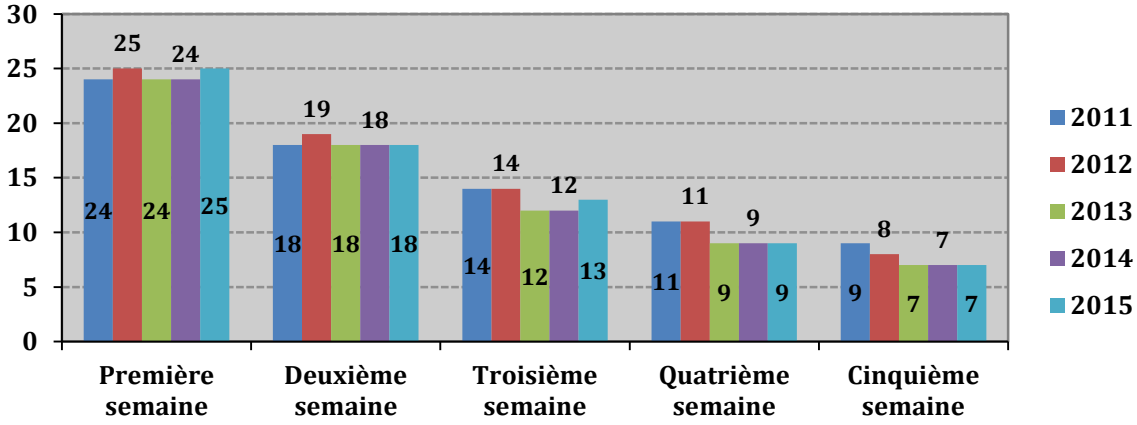
Source : Mission d'après données CNC.

Graphique 18 : Durée de programmation moyenne (en nombre de semaines) pour atteindre le seuil de 90 % des entrées totales selon le plan de diffusion du film* (2001, 2009, 2015)



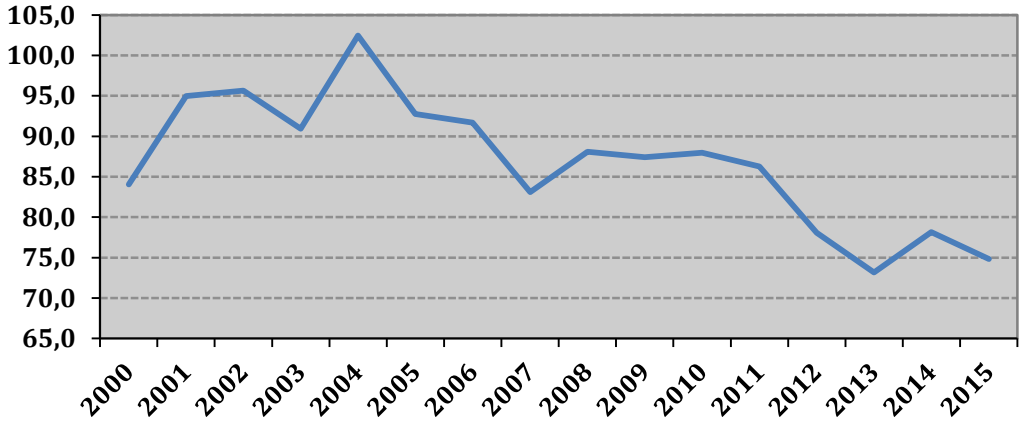
*Source : Mission d'après données CNC. * Nombre de copies en sortie nationale.*

Graphique 19 : Nombre moyen de séances par film et par établissement (2011-2015)



Source : Données CNC - Observatoire de la diffusion numérique (septembre 2016).

Graphique 20 : Encaissement moyen du distributeur par film en première exclusivité (montant en k€/film sur 2000-2015)



Source : Données CNC.

Enfin, **la concurrence des distributeurs sur le marché de l'exploitation en salle est également été accrue par la baisse des autres marchés** d'exploitation.

2.2.1.3. Au cours des années récentes, la fragilité financière des distributeurs a déjà conduit l'État à augmenter son soutien financier au secteur

Plusieurs témoins révèlent la **fragilité financière actuelle des sociétés de distribution** :

- selon les analyses de la mission, seule **une part minoritaire des films réalisant moins de 200 000 entrées parviennent à dégager des recettes distributeurs après avoir couvert leurs charges de distribution**, sachant que les trois quarts des films distribués en France en première exclusivité réalisent moins de 200 000 entrées (tableau 8). Ces pertes se répercutent mécaniquement sur la santé financière des distributeurs, notamment sur ceux qui distribuent des films qui génèrent moins de 200 000 entrées ;
- parmi les 34 sociétés de distribution indépendantes de taille intermédiaire dont la situation financière a été analysée par la mission[27], 21 révèlent une **insuffisance d'actif réalisable** en 2015, c'est-à-dire qu'elles étaient dans l'incapacité de couvrir leurs dettes exigibles à moins d'un an par leurs actifs réalisables et disponibles à moins d'un an. Le chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble de ces sociétés sur l'exploitation des films en salle a chuté de 31 % entre 2014 et 2015, notamment en raison de la baisse significative de cette source de revenus pour les sociétés de distribution les plus importantes (atteignant, pour certaines sociétés, une chute de 65 % entre ces deux années) ;
- l'analyse des données fiscales sur un périmètre plus large (88 sociétés) confirme la difficile couverture des dettes exigibles par l'actif réalisable, notamment pour les plus petits distributeurs indépendants (graphique 21), ainsi que la **rentabilité limitée et variable du secteur**, avec un résultat net représentant en moyenne 0,3 % du chiffre d'affaires réalisé par le secteur et de fortes fluctuations chaque année (graphique 22) ;

[27] La mission a analysé la situation financière de 34 sociétés de distributions de taille intermédiaire, avec un chiffre d'affaires annuel moyen de 3,5 M€ en 2015 (et un chiffre d'affaires médian de 1,0 M€), dont 60 % est réalisé sur l'exploitation en salles (le restant étant lié aux ventes sur les marchés de la télévision, de la vidéo, de l'export, etc.). Son analyse a porté sur les bilans et comptes de résultats des sociétés en 2014 et 2015, sur la base des fiches d'analyse financière et juridique préparées par le cabinet MMP pour le CNC.

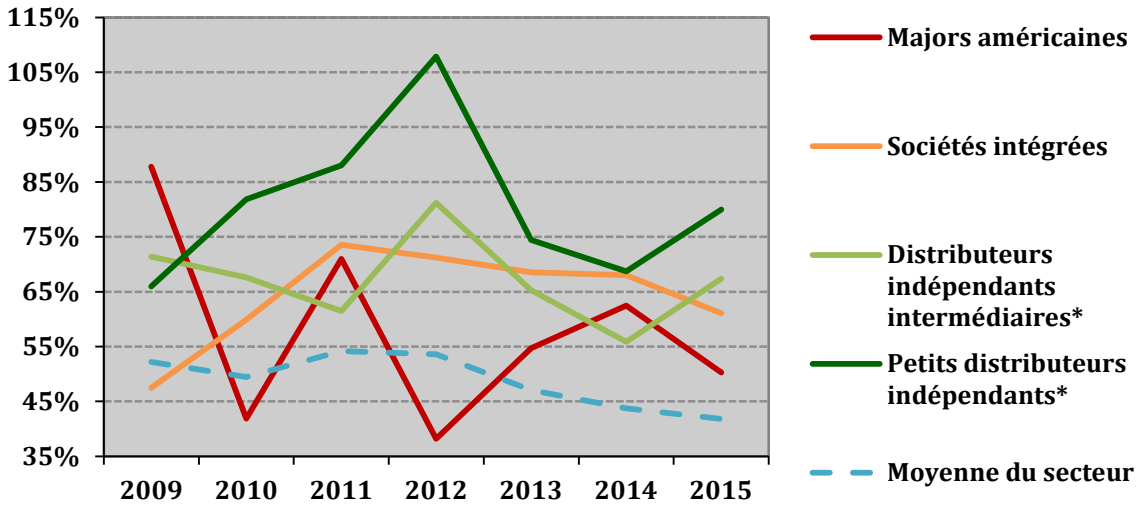
- les données sociales révèlent **l'augmentation du nombre annuel de procédures de défaillance** dans le secteur de la distribution (graphique 23) : il n'y en avait pas avant 2008, et on en compte en moyenne 5 par an depuis, ce qui n'est pas négligeable au regard de la population d'origine.

Tableau 7 : Capacité des films réalisant moins de 200 000 entrées à couvrir les charges de distribution (2012-2015)

	2012	2013	2014	2015
Nombre de films en première exclusivité réalisant moins de 200 000 entrées en salle	446	470	501	501
Part des films réalisant moins de 200 000 entrées dans l'ensemble des films distribués en première exclusivité	72 %	72 %	74 %	75 %
Part, parmi les films réalisant moins de 200 000 entrées, de films dont les recettes distributeurs couvrent les charges de distribution*	11 %	16 %	10 %	7 %

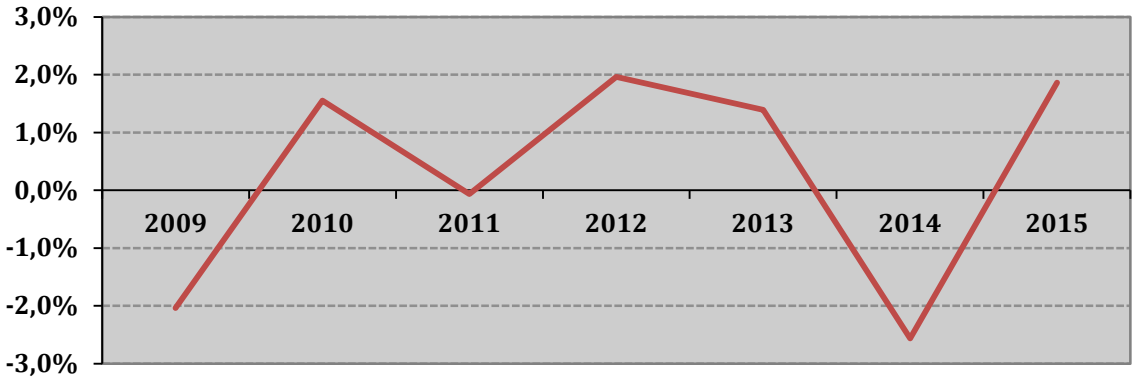
*Source : Mission d'après données CNC. * Analyse parmi les films d'initiative française pour lesquels le CNC dispose de données détaillées sur les coûts de distribution, avec l'hypothèse d'un prix moyen de 6,5 € par entrée et d'un taux de location de 45 %.* Nota bene *: analyse de recettes nettes avant le prélèvement d'une marge de distributeur et la couverture des* minima garantis *aux producteurs.*

Graphique 21 : Ratio moyen des dettes d'exploitation sur l'actif circulant pour chaque catégorie de distributeurs (2009-2015)



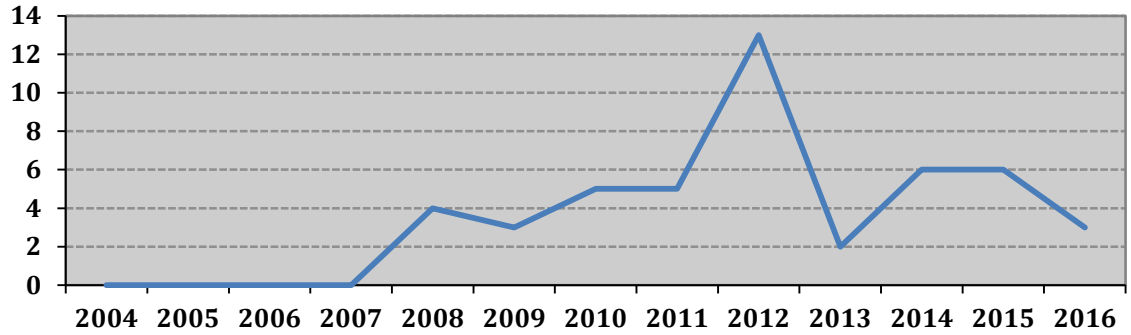
*Source : Mission d'après données fiscales (chaque catégorie, qui n'est pas exhaustive, comprend plus de 5 entreprises). * Les distributeurs de taille intermédiaire distribuent plus de 10 films/an, alors que les petits distributeurs en distribuent en moyenne moins.*

Graphique 22 : Résultat net du secteur rapporté au chiffre d'affaires total du secteur



Source : Mission d'après données fiscales.

Graphique 23 : Nombre de redressements et liquidations judiciaires d'entreprises de distribution cinématographique



Source : Mission d'après données ACOSS sur le secteur de la distribution cinématographique (5913A).

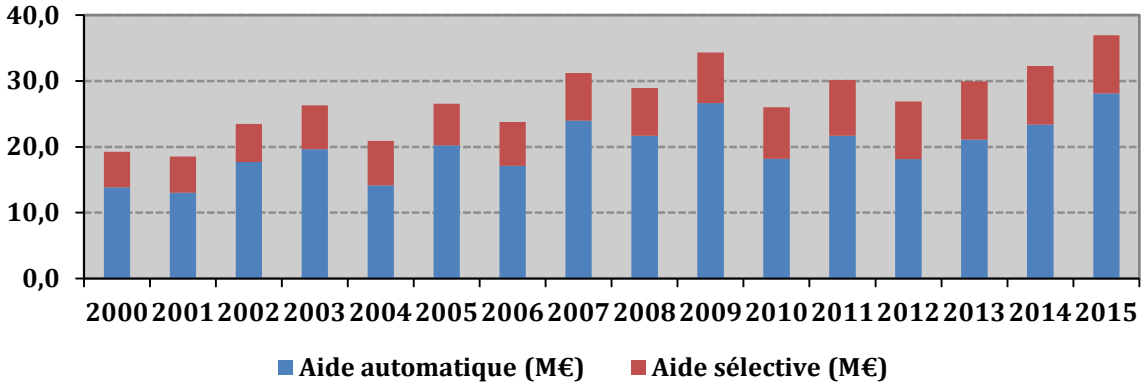
Cette situation a conduit **le CNC à augmenter le soutien au secteur de la distribution** au cours des dernières années, *via* :

- la hausse continue de l'aide sélective (graphique 24), passant d'un montant annuel moyen de 6,3 M€ entre 2000 et 2007 à 8,3 M€ entre 2008 et 2015 ;
- la reprise à sa charge, par le CNC depuis janvier 2016, avec une enveloppe de 3 M€, de la contribution que Canal + apportait aux distributeurs de films depuis 2004[28] (et dont l'enveloppe était de 5 M€) ;
- la mise en place récente d'un « plan d'aide » à la fin de l'année 2016, d'un montant de 5 M€ (soit une augmentation de 12 % du montant des aides automatiques et sélectives au secteur)[29].

[28] Canal + contribue traditionnellement à l'exploitation et la distribution des films en France, afin de favoriser leur diffusion dans les salles de cinéma. L'entreprise a toutefois récemment remis en question cette aide et négocié une baisse avec les professionnels du secteur. Elle s'est engagée, en 2016, à verser une enveloppe annuelle de 2 M€ jusqu'en 2019.

[29] Ce plan d'aide comprend 3 M€ supplémentaires fléchés vers les aides sélectives, 2 M€ pour l'aide automatique sous forme de bonus à l'investissement en production, ainsi que l'ouverture au secteur de la distribution des prêts participatifs de l'institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC). Cf. annexe IV pour davantage de détails.

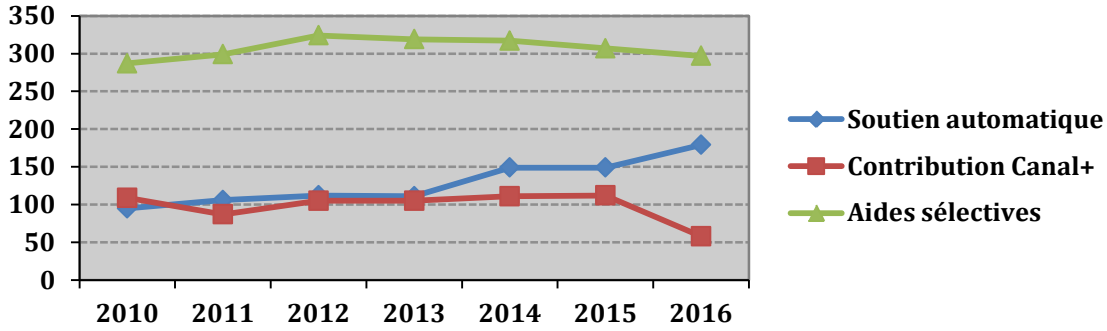
Graphique 24 : Soutien financier de l'État au secteur de la distribution d'œuvres cinématographiques en salles (2000-2015)



Source : Données CNC.

Compte tenu de la hausse du nombre de films distribués, les aides du CNC sont toutefois davantage dispersées entre ces derniers (graphique 25), de sorte que le montant moyen de l'aide automatique aux distributeurs demeure stable dans le temps (en moyenne 185 k€/film entre 2010 et 2016, alors que le nombre de films bénéficiaires passe de 100 à 180 sur la même période). En revanche, le montant moyen de l'aide sélective augmente pour sa part légèrement, passant de 27 k€/film en 2010 à 30 k€ en 2016, sur un nombre relativement stable de bénéficiaires (290 en 2010 ; 300 en 2010).

Graphique 25 : Nombre de films bénéficiaires d'aides *via* le CNC (2010-2016)



Source : Mission d'après données CNC.

2.2.2. La fin des contributions numériques doit permettre de dégager des marges de manœuvre pour maîtriser le risque financier des distributeurs, d'augmenter les dépenses de promotion et/ou de faire remonter davantage de recettes à l'amont de la filière

La disparition des contributions numériques dues par les distributeurs aux exploitants[30] **génèrera mécaniquement de moindres dépenses de « frais techniques » pour le secteur de la distribution** : conformément au poids des contributions numériques dans les coûts de distribution (voir *supra*), les marges de manœuvre ainsi générées représenteront, selon les distributeurs, **environ 15 % des charges de distribution** observables à la date de la mission. La mission estime qu'**environ 80 M€/an** seront dégagés sur les films distribués en France avec la fin des contributions numériques.

[30] Cf. annexe III sur le financement de l'équipement numérique des salles.

Tableau 8 : Marges de manœuvre prévisibles avec la fin des contributions numériques

	Majors américaines	Distributeurs intégrés	Distributeurs indépendants diffusant *plus* de 10 films par an	Distributeurs indépendants diffusant *moins* de 10 films par an
Coût moyen de la contribution numérique	500 €/copie	550 €/copie	480 €/copie	450 €/copie
Plan de sortie moyen	370 copies	300 copies	100 copies	60 copies
Coût des VPF pour le distributeur*	185 k€/film	165 k€/film	48 k€/film	27 k€/film
Coûts moyens de distribution	1 300 k€/film	1 000 k€/film	350 k€/film	190 k€/film
Baisse des coûts de distribution avec la seule disparition des contributions numériques	**-14 %**	**-17 %**	**-14 %**	**-14 %**

*Source : Mission. * Hypothèse de contributions numériques concentrées sur la première semaine.*

Dans le secteur régulé qui est celui du cinéma, **le devenir de telles marges de manœuvre est largement discuté**. Plusieurs options complémentaires sont envisageables :

- ces marges permettront de **réduire le point mort des films** pour les distributeurs, c'est-à-dire **d'abaisser le risque de pertes sur les films et donc de consolider la situation financière des sociétés**. Cette analyse doit toutefois être mesurée car :
  - les économies réalisées sur les VPF seront d'autant plus importantes pour les distributeurs dont les plans de sortie sont importants (voir *supra* sur le poids des VPF pour les différentes catégories de distributeurs) ;
  - selon les estimations de la mission sur la base des équilibres financiers reconstitués pour les films d'initiative française distribués en première exclusivité entre 2012 et 2015, entre dix et vingt films par an auraient pu couvrir leurs coûts de distributions grâce aux encaissements distributeurs sans la charge des VPF[31] (tableau 9) ;
- les distributeurs pourraient également faire le choix de **redéployer ces marges sur de nouvelles dépenses**, notamment de promotion ;
- enfin, **les ayant-droits pourraient bénéficier d'un accroissement mécanique des recettes remontées à leur niveau**, puisque les frais d'édition sont opposables aux producteurs et sont déduits de la recette brute distributeur (RBD) pour le calcul de la recette nette part producteur (RNPP)[32], et par conséquent le gain direct pour les distributeurs demeurerait limité.

A contrario, une hypothèse de maintien des contributions numériques serait de nature - au vu du contexte économique décrit plus haut - à rendre délicate toute consolidation de la situation des distributeurs, alors même que dépendent de cette consolidation la santé économique aussi bien que le dynamisme de toute la filière, ainsi que la diversité de la production française à laquelle contribuent activement les distributeurs et notamment les indépendants.

[31] Ces estimations prouvent par ailleurs la fragilité profonde de l'équilibre financier des films distribués en première exclusivité en France, au-delà de la question des VPF.

[32] Cf. Protocole d'accord du 16 décembre 2010, relatif à la transparence dans la filière cinématographique (étendu par arrêté ministériel du 7 février 2011).

Tableau 9 : Estimation de l'effet de la disparition des VPF sur l'équilibre financier des films

	2012	2013	2014	2015
Part des films qui ne parviennent pas à couvrir leurs charges de distribution avec les encaissements distributeurs	64 %	63 %	61 %	66 %
Part des films qui n'auraient pas couvert leurs charges de distribution avec les encaissements distributeurs **sans le coût des VPF**	61 %	56 %	54 %	60 %

*Source : Mission d'après données CNC. * Analyse parmi les films d'initiative française pour lesquels le CNC dispose de données détaillées sur les coûts de distribution, avec l'hypothèse d'un prix moyen de 6,5 € par entrée et d'un taux de location de 45 %.* Nota bene *: analyse de recettes nettes avant le prélèvement d'une marge de distributeur et la couverture des* minima garantis *aux producteurs.*

3. Les opportunités ouvertes par la transition numérique nuancent les surcoûts générés par l'équipement numérique pour le secteur de l'exploitation, dont la santé financière est bonne

Face aux inquiétudes formulées par le secteur de l'exploitation sur les coûts de l'équipement numérique, en investissement comme en fonctionnement, toute réflexion prospective doit être éclairée par un bilan économique complet de la première vague de projecteurs installés en France (§ 3.1) et par une analyse élargie qui tient compte des modèles d'affaires et de la santé financière des exploitants (§ 3.2).

3.1. Le bilan de la transition numérique est jusqu'à présent globalement positif pour les exploitants, même si elle masque des situations hétérogènes

Encadré 4 : Méthodologie de la mission pour l'analyse des coûts de l'équipement numérique pour l'exploitation

Pour analyser les coûts de l'équipement numérique pour l'exploitation en France, la mission s'est appuyée sur plusieurs sources de données :

- la première est celle issue des **dossiers fournis pour l'aide financière à la numérisation des salles** (CINENUM), entre 2010 et 2013. Elle concerne 1 146 établissements, qui représentent un segment particulier du secteur : la moitié d'entre eux n'accèdent qu'à peu (voire à aucune) sorties nationales (moins de 10 par an) et un tiers d'entre eux a trois écrans ou moins ; le critère d'éligibilité à l'aide était donc celui de l'accès aux films en sortie nationale[33] ;
- la deuxième est composée des **données fiscales et sociales du secteur de l'exploitation** cinématographique sur la période allant de 2009 à 2015, sur un périmètre de 888 entreprises actives en 2014 identifiées par la mission. Le traitement de ces données a été anonymisé et agrégé ;
- la troisième est celle liée à la **gestion des aides financières automatiques à l'exploitation** que la mission a pu analyser: ces données demeurant à l'état de documents bruts et n'étant pas intégrés par le CNC à une base de données, la mission a pu avoir accès à des extractions ciblées sur l'équipement numérique des salles ;
- la quatrième est celle issue des **données financières fournies par les établissements classés Art et Essai au CNC** pour leurs demandes d'aides sélectives. Les données fournies à la mission concernent les années 2010 (généralement avant l'équipement numérique de ces salles), 2015

[33] Il est à noter que le nombre de salles effectivement éligible à l'aide s'est avéré *in fine* légèrement supérieur aux prévisions initiales du CNC (entre 750 et 1000 écrans), du fait d'un partage de copies entre exploitants en première semaine plus élevé que prévu, de la mutualisation de la collecte des contributions qui a eu pour conséquence de donner accès à CINENUM à des établissements qui auraient pu se dispenser de l'aide, et surtout du fait de l'élargissement du périmètre initial d'éligibilité (écrans peu actifs, circuits itinérants).

et 2016, pour près de 1 300 établissements ;

- la dernière est celle des nombreuses **contributions volontaires d'exploitants**, d'associations d'exploitants et d'installateurs aux travaux de la mission.

La mission a choisi d'affiner son analyse des coûts d'exploitation en fonction de la dimension des établissements concernés, en retenant le **nombre d'écrans** comme critère déterminant des coûts liés à l'équipement numérique, sachant que ce nombre est fréquemment congruent avec celui qui classe les établissements en fonction de leurs entrées annuelles (critère déterminant de la rentabilité de l'exploitation). Pour des raisons de commodité, les seuils de nombre d'entrées annuelles sont légèrement différents de ceux retenus par l'usage professionnel pour caractériser la petite, la moyenne et la grande exploitation[34].

Tableau 10 : Nombre d'établissements en 2015

Nombre d'écrans dans les établissements	Classement en fonction du nombre d'entrées			
	Moins de 100 000 entrées	Entre 100 et 500 000 entrées	Supérieur à 500 000 entrées	Total
Moins de 3 écrans	1 555 *76 % du total*	38 *2 % du total*	-	**1 593** *78 % du total*
4 à 7 écrans	52 *3 % du total*	181 *9 % du total*	4 *0 % du total*	**237** *12 % du total*
Supérieur à 8 écrans	3 *0 % du total*	95 *5 % du total*	105 *5 % du total*	**203** *10 % du total*
Total	**1 610** *79 % du total*	**314** *15 % du total*	**109** *5 % du total*	**2 033**

Source : Mission d'après données CNC.

Source : Mission.

3.1.1. Sur l'ensemble du secteur de l'exploitation, les coûts de la transition numérique ne doivent pas masquer l'importance des gains associés

Le **bilan économique d'un équipement numérique** se mesure avec :

- les **coûts de l'acquisition et du fonctionnement**, à savoir :
  - un coût d'équipement initial non négligeable, mais qui a baissé depuis (§ 3.1.1.1) ;
  - le coût de la maintenance de l'équipement tout au long de son utilisation (§ 3.1.1.2) ;
  - l'enjeu de son renouvellement, qui pose notamment la question de sa durée d'utilisation et de son amortissement (§ 3.1.1.3) ;
- des **économies réalisées grâce à cet investissement** :
  - en termes de personnel (§ 3.1.1.4), notamment dans les établissements d'une certaine dimension ;
  - en termes de coûts de transport (§ 3.1.1.5), pour celui qui restait à la charge de l'exploitant (notamment pour les plus petites exploitations) :
- enfin, des **gains dans la gestion des séances (horaires, déroulement, gestion et optimisation des plages publicitaire) et de la programmation**, ainsi que l'accueil du public avec davantage de souplesse et des recettes supplémentaires (§ 3.1.1.6).

L'annexe I présente en détail les enjeux techniques de ces différents aspects, comme la durabilité des matériels numériques, leurs conditions de maintenance ou encore l'évolution des modalités de transport.

[34] Selon l'usage la petite exploitation regroupe les établissements réalisant moins de 80 000 entrées, la moyenne exploitation entre 80 000 et 450 000 entrées et la grande au-delà de 450 000 entrées. Ces seuils n'ont pas été réévalués depuis de nombreuses années en dépit de la hausse de la fréquentation observée depuis 20 ans.

Le bilan économique de la transition numérique (qui devrait, pour être plus juste, intégrer les recettes nouvelles générées) est loin d'être déficitaire dans l'ensemble du secteur, même s'il est difficile à mesurer avec précision dans chaque catégorie d'établissements. En revanche, il est particulièrement malaisé de le comparer à la période antérieure – sans compter que cet exercice est relativement virtuel : aucun exploitant n'envisage à ce jour de revenir au 35 mm.

3.1.1.1. Le coût de l'équipement numérique est supérieur à celui du 35 mm, mais a largement baissé au cours des dix dernières années

Le coût de l'équipement de projection est supérieur dans l'ère numérique par rapport à l'ère du 35 mm :

- les projecteurs issus de la « première vague » d'installation, entre 2008 et 2013, ont coûté **entre 40 et 70 000 €**, en fonction (i) des propriétés intrinsèques du projecteur et (ii) de l'effet volume généré ou non par l'établissement acquéreur, alors qu'un projecteur 35 mm coûtait 25 000 € environ ;
- au-delà du seul coût du projecteur numérique, son installation a impliqué **l'acquisition de matériels connexes** (serveur, chaîne son…) et **la réalisation de travaux** (climatisation, électricité, aménagement…), qui ont renchéri d'autant la dépense d'investissement initial (dans les petites salles, ces travaux ont renchéri d'en moyenne 35 % le coût de l'équipement de projection numérique – cf. § 3.1.2.2 *infra*).

Pour autant, le surcoût de l'équipement numérique par rapport au 35 mm baisse :

- **le prix des matériels à iso-qualité (fournissant des prestations comparables) diminue** (un projecteur numérique coûterait désormais **entre 15 et 30 000 €**, ce qui est comparable au 35 mm) même si le renouvellement est parfois perçu par certains exploitants comme l'occasion de moderniser leur matériel ;
- **les travaux d'aménagement initiaux (climatisation, etc.) n'ont pas besoin d'être renouvelés**.

3.1.1.2. Les coûts de fonctionnement des équipements numériques sont supérieurs à ceux du 35 mm, mais ne sont toutefois pas strictement comparables

Les coûts de fonctionnement de l'équipement numérique comprennent :

- les coûts d'entretien et de maintenance, sachant qu'un contrat de maintenance est désormais la règle, que de nombreux exploitants ont contracté des garanties sur leur équipement, mais que s'ajoutent aussi le coût des consommables qui devraient être remplacés sans être couvert par l'un ou par l'autre ;
- les coûts de transport des copies numériques, qui prennent une forme allégée par rapport à la manutention des bobines 35 mm (envois postaux des DCP, transmission dématérialisée par voie internet ou satellitaire) ;
- les coûts des fluides en raison des exigences de climatisation et de chauffage des cabines, dont la température doit rester stable pour préserver les équipements.

Les matériels qui équipent désormais les salles de cinéma sont plus coûteux en raison de leurs composants électroniques et informatiques (par rapport aux matériels antérieurs, essentiellement mécaniques), mais leur robustesse apparaît plus importante qu'anticipée, loin de l'« obsolescence programmée » crainte par les exploitants. La comparaison par rapport au 35 mm est particulièrement délicate, y compris en termes d'usure, car le service rendu n'est pas comparable (il est de meilleure qualité en numérique) et le nombre de séances a augmenté (et donc l'utilisation du matériel).

Au global, l'inquiétude exprimée par les exploitants semble essentiellement liée au changement radical du métier d'opérateur et des tâches à opérer au sein de l'établissement, aux incertitudes sur les durées d'usage des nouveaux matériels (les installateurs et équipementiers n'étant pas davantage en capacité de les éclairer), ainsi qu'aux anticipations sur les évolutions technologiques à venir.

3.1.1.3. Les durées d'utilisation des équipements numériques (anticipées entre 10 et 15 ans) se révèlent supérieures aux durées d'usage observées dans la profession pour leur amortissement, comprises entre 5 et 8 ans

L'équipement de projection numérique constitue un investissement à inscrire à l'actif de l'exploitation lors de son acquisition, puis à immobiliser et amortir sur leur durée d'utilisation. L'amortissement permet de constater comptablement l'amoindrissement de la valeur d'un actif économique, la dépréciation de l'immobilisation qui résulte de l'usage, du temps, du changement des techniques et de toute autre cause dont les effets sont jugés irréversibles. Il consiste à **répartir le coût du bien sur sa durée probable d'utilisation selon un plan d'amortissement**.

Encadré 5 : Amortissement comptable des équipements numériques

Le cadre comptable applicable aux exploitants est le plan comptable général, qui permet aux secteurs professionnels d'adapter leurs plans de comptes (listes et libellés) à leurs activités. Plusieurs avis de conformité antérieurs à ce règlement avaient été pris par le conseil national de la comptabilité (CNC) pour le secteur[35] et s'appliquent désormais sous réserve du respect du règlement 2014-03 de l'autorité des normes comptables (ANC). Les normes comptables ne prévoient **pas d'amortissements dérogatoires ou exceptionnels pour le secteur**[36].

Le plan comptable général prévoit l'inscription du coût de l'immobilisation à l'actif à la date à laquelle la direction a pris la décision de l'acquérir ou produire (et peut le justifier au plan technique et financier). Ce coût comprend les coûts de préparation du site, les frais de livraison et d'installation.

Le plan comptable général prévoit que « *si dès l'origine, un ou plusieurs de ces éléments ont chacun des utilisations différentes, chaque élément est comptabilisé séparément et un plan d'amortissement propre à chacun de ces éléments est retenu* » (méthode dite par composant). Pour ces immobilisations décomposables, **les composants ainsi que la structure (composant principal) doivent être amortis en fonction de la consommation des avantages économiques attendus sur la durée d'utilisation**[37]. Cette dernière est en principe déterminée par des critères liés aux conditions de renouvellement (usure, vétusté ou obsolescence technique, technologique ou commerciale, résultant du temps ou de l'usage). **Par souci de simplicité**, pour les petites entreprises (définies à l'article L. 123-16 du code de commerce), **il est également possible de recourir aux durées d'usage**, qui ne sont pas définies au plan comptable mais sont en pratiques celles admises au plan fiscal[38].

Source : Mission d'après la note de réflexion comptable et fiscale du cabinet MMP audit à destination de la FNCF sur l'équipement numérique des établissements de spectacles cinématographiques (23 mai 2011), le plan comptable général (règlement ANC 2014-03) et les avis CNC/ANC.

[35] Avis n° 40 relatif au plan comptable des entreprises de spectacles et des établissements exerçant des activités d'actions culturelles ; avis n° 41 relatif au plan comptable des industries du cinéma et de la vidéo communication.

[36] Les « amortissements dérogatoires » ne correspondent pas à l'objet normal d'un amortissement pour dépréciation et résultent le plus souvent d'avantages accordés par la loi fiscale pour des raisons d'ordre économique ; ils sont comptabilisés en application de textes particuliers. Un amortissement dérogatoire est inscrit, au passif du bilan de l'entreprise, dans un compte de provision réglementée. Certaines mesures ont également prévu des « amortissements exceptionnels » en faveur de certains biens ou professions. Ils s'analysent comme des déductions particulières, applicables à diverses immobilisations, et permettent d'imputer des annuités non constantes, généralement supérieures en début d'amortissement aux annuités normales.

[37] Avis CU n° 2005-D afférent aux modalités d'application des règlements n° 2002-10 relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs et n° 2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs.

[38] Les durées d'usage admises au plan fiscal sont celles en usage dans la profession (selon l'article 39-I-2 du code général des impôts, « *les amortissements réellement effectués par l'entreprise, dans la limite de ceux qui sont généralement admis d'après les usages de chaque nature d'industrie, de commerce ou d'exploitation* »).

La dépréciation d'un actif immobilisé reflète sa perte de substance : pour la compenser et maintenir la valeur initiale des capitaux engagés, l'exploitant doit prélever sur les bénéfices de l'exploitation pour amortir cette dépréciation. Sous réserve qu'ils correspondent bien à la dépréciation des biens et qu'ils soient constatés comptablement, **les amortissements sont déductibles de l'assiette de l'impôt**[39].

L'amortissement comptable n'a en revanche pas de rapport avec le versement des contributions numériques, **même si l'amortissement financier est souvent coordonné voire synchronisé avec l'amortissement comptable**. L'achèvement du financement du matériel par les contributions numériques est donc, en principe, déconnecté de la fin de l'amortissement du matériel. Encore autrement dit, les contributions numériques peuvent cesser alors même que le matériel est encore en usage et qu'il n'est pas complètement amorti.

Selon les interlocuteurs de la mission, sous l'empire du 35 mm :

- un matériel de projection coûtait 25 000 € ;
- il était comptablement amorti sur 10 ans ;
- il était en pratique utilisé sur des durées pouvant atteindre 30 à 40 ans.

Concernant l'équipement numérique, la mission a constaté des **durées d'amortissement comptable très diverses dans la profession**, les exploitants ne connaissant pas *a priori* la durée d'utilisation du nouveau matériel. Ils ont ainsi fréquemment retenu la durée du financement (prêt, crédit-bail, etc.), **entre 5 et 10 ans**.

Selon les estimations de la mission, sur la base du coût estimatif de chaque composant et des usages observés d'amortissement dans la profession (cf. tableau 11), un équipement numérique complet inscrit au bilan pour 80 k€ a pu faire l'objet d'une **dotation annuelle aux amortissements comprise entre 14 et 19 k€/an**, pour un amortissement global sur une durée comprise entre 4 et 7 ans. Le composant de l'équipement dont la durée d'utilisation et d'amortissement la plus longue est le projecteur lui-même (qui représente plus de la moitié de la valeur à l'actif), sur une période comprise entre 5 et 8 ans.

Tableau 11 : Amortissement comptable théorique d'un équipement numérique complet

Composants d'un projecteur numérique	Coût estimatif de chaque poste de dépense (k€)	Catégorie d'immobilisation	Nombre d'années d'amortissement (en usage dans la profession)	Taux linéaire[40] en usage dans la profession	Dotation annuelle (k€)
	(a)			(b)	(a x b)
Projecteur	40,0	Matériel	5 à 8 ans	13 à 20 %	5,2 à 8,0
Structure et autre	3,0				0,4 à 0,6
Serveur	7,0	Matériel de bureau et informatique	3 à 5 ans	20 à 33 %	1,4 à 2,3
Chaîne son	2,0				0,4 à 0,7
Équipement relief	6,0				1,2 à 2,0
Bibliothèque, TMS*, ordinateur portable…	7,0				1,4 à 2,3

[39] Article 39 du code général des impôts.

[40] Le taux d'amortissement à retenir est égal au quotient de 100 par le nombre d'années correspondant à la durée normale d'utilisation de l'immobilisation amortissable. L'amortissement linéaire se caractérise, en principe, par des annuités constantes, calculées en fonction d'un taux le plus souvent invariable, pendant la période d'utilisation, appliqué à la valeur d'origine des immobilisations.

Composants d'un projecteur numérique	Coût estimatif de chaque poste de dépense (k€) (a)	Catégorie d'immobilisation	Nombre d'années d'amortissement (en usage dans la profession)	Taux linéaire[40] en usage dans la profession (b)	Dotation annuelle (k€) (a x b)
Travaux connexes (extraction, climatisation, électricité)	7,0	Agencements et installations	5 ans	20 %	1,4
Installation	3,0				0,6
Logiciel	0,5	Logiciels	12 mois	100 %	0,5
Extension de garantie	5,0		5 ans	20 %	1,0
Total	**80,5**	**-**	**-**	**-**	**13,5 à 19,4**

Source : Mission d'après note cabinet MMP à la FNCF (2011) pour les usages dans la profession. Logiciels dits « theater management system »(TMS).*

Il convient de souligner que **la plupart des exploitants ont ainsi amorti comptablement leur équipement avant d'en avoir achevé l'utilisation, dont la durée est désormais estimée entre 10 et 15 ans,** avec une robustesse presque inattendue. Autrement dit, un certain nombre de ces équipements numériques, qui sont comptablement (voire financièrement) amortis, créent de la valeur et génèrent encore des recettes pour les établissements, sans charge en contrepartie.

La prévision d'un usage des équipements actuels entre 10 et 15 ans n'amoindrit pas **l'inquiétude des exploitants** face à une « obsolescence programmée » par les constructeurs et face aux prix croissants des équipements de nouvelle génération, aux potentialités décuplées[41]. Toutefois, avec la baisse des prix à iso-qualité et avec l'absence de travaux connexes lors du renouvellement du matériel (voir *supra*), la dotation annuelle d'un équipement de projection numérique devrait être comprise, selon les estimations de la mission, **entre 3 500€ et 4 375 €**, soit une charge mensuelle pour l'exploitant comprise entre 290 et 370 € (tableau 12).

Tableau 12 : Amortissement comptable d'un projecteur numérique selon le type d'exploitation

Type d'établissement	Coût du projecteur et de l'équipement directement associé	Durée d'amortissement	Taux linéaire	Dotation annuelle	Charge mensuelle
Grande exploitation	35 000 €	8 ans	13 %	4 375 €	365 €
Petite exploitation	35 000 €	10 ans	10 %	3 500 €	292 €

Source : Mission.

3.1.1.4. Les économies de personnel ont été très substantielles dans la grande exploitation

L'équipement numérique des salles a conduit à une **forte réorganisation des tâches et des métiers au sein des exploitations**, avec un allègement considérable de celles auparavant assumées par les opérateurs-projectionnistes dans les cabines de projection (voir annexe I) - même si leur polyvalence n'a, aux dires de nombreux interlocuteurs de la mission, rien

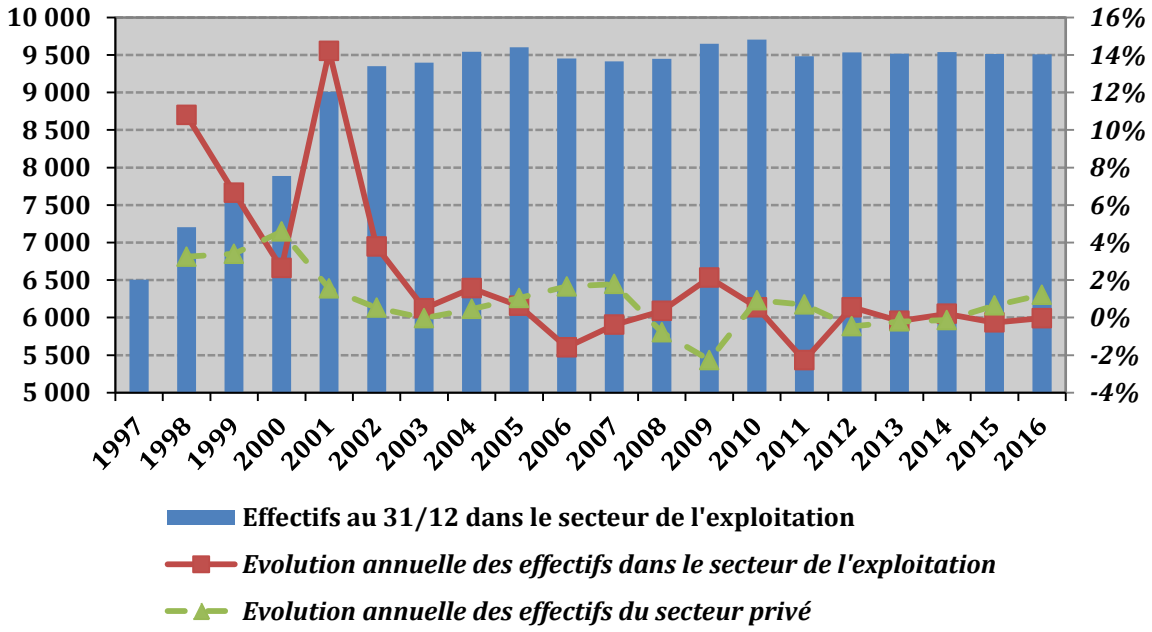
[41] Cf. annexe I.

d'évident. Il a également nettement **amélioré les conditions de travail** des agents par rapport au 35 mm.

Même si la transition numérique est loin d'être le seul déterminant de l'évolution des effectifs dans l'exploitation, force est de constater, sur la base des données disponibles à leur sujet (graphique 26), que :

- les **effectifs du secteur**, après une forte croissance dans les années 1990, se sont **stabilisés depuis le début des années 2000** ;
- ils évoluent depuis dix ans de manière comparable à l'ensemble du secteur privé (c'est-à-dire avec une croissance annuelle moyenne nulle), **alors même que le secteur de l'exploitation est en croissance (cf. *infra*, graphiques 26, 27 et 30 et annexe IV, graphiques 12 et 14)** ;
- l'analyse précise de l'évolution des effectifs des grands circuits d'exploitation[42] révèle un choc manifeste à la baisse après 2010 (parfois un peu avant ou après, selon la date de l'équipement du parc de salles du circuit).

Graphique 26 : Effectifs dans le secteur de l'exploitation (1997-2016)



Source : Mission d'après données ACOSS sur le secteur de la projection cinématographique (5914Z).

Les entretiens de la mission et ses analyses ci-dessous démontrent l'hétérogénéité des économies de personnel au sein du secteur :

- elles ont été très **importantes dans la grande exploitation** (d'au moins 40 % sur le périmètre des opérateurs projectionnistes, et davantage encore en tenant compte du redéploiement de certains salariés sur d'autres fonctions) ;
- elles ont été **moindres dans la petite et la moyenne exploitation**, où les opérateurs projectionnistes étaient déjà polyvalents et où l'ajustement des effectifs n'a pu être immédiat.

[42] Le détail de ces informations, auxquelles la mission a eu accès, demeure confidentiel.

3.1.1.5. De réelles économies sur les coûts de transport ont été réalisées dans les petites et moyennes exploitations

Le **poste lié aux dépenses de transport était particulièrement important pour les petites et moyennes exploitations situées hors des grandes agglomérations**, *a fortiori* pour celles qui ont souvent moins accès aux films en sortie nationale et recourent beaucoup à la circulation des œuvres (cf. annexe IV). En effet, les exploitants avaient traditionnellement à leur charge le transport des copies argentiques du dépôt du distributeur à leur établissement, par transporteur compte tenu du poids de copies (plus de 20 kg). Désormais, les DCP sont nettement plus aisés à acheminer (ils peuvent l'être par service postal et une part importante des établissements téléchargent les films en ligne – cf. annexe I). Les économies réalisées doivent être mises en regard du poste de coût pour l'établissement, qui dépendait lui-même de sa dimension et de sa localisation géographique.

3.1.1.6. La qualité de la projection, la souplesse accrue dans la programmation et la réorganisation des exploitations ont généré des recettes supplémentaires dont le montant est impossible à chiffrer

L'équipement des établissements en projecteurs numérique a ouvert de nouvelles opportunités génératrices de recettes pour les exploitants :

- la modernisation de l'ensemble du parc de salles en France permet à tous les exploitants de proposer une projection de qualité avec :
  - une **qualité accrue par rapport au 35 mm** (réduction du nombre d'écrans noirs[43], meilleure luminosité) ;
  - une **qualité comparable de projection des œuvres** au fil de l'exploitation de l'œuvre en salle (la copie 35 mm était en effet sujette à une usure rapide pénalisant les derniers spectateurs par rapport aux premiers) ;
- la souplesse dans la programmation a accompagné l'**augmentation du nombre de séances** dans l'ensemble de l'exploitation, c'est-à-dire la possibilité de proposer davantage de films (en nombre et en diversité) aux spectateurs et, ce faisant, de générer des recettes supplémentaires avec des coûts fixes comparables ;
  - elle facilite pour les plus grands exploitants l'**optimisation de l'enchaînement quotidien des séance**s et l'**adaptation rapide de la programmation** au vu du succès d'un film (mesuré à l'aune du nombre d'entrées réalisées) ;
  - elle permet aux plus petits exploitants de développer des pratiques de **multidiffusion** qui optimisent la programmation et ce faisant permettent d'augmenter la fréquentation moyenne dans leur établissement ;
  - elle ouvre la voie à la **diversification des contenus**, notamment du hors-film (même si ces contenus apparaissent davantage comme des éléments d'attractivité de la salle que générateurs de recettes[44]) ;
  - elle leur offre également la possibilité de **maîtriser les « premières parties »**, avant la projection des films, notamment la constitution du mix entre bandes annonces et publicités ;

[43] Dysfonctionnement du projecteur qui empêche la projection de l'œuvre.

[44] Le développement du hors-film (diffusion en direct ou en différé de spectacles vivants - opéra, concerts…- ou d'événements sportifs/culturels), plus rémunérateur pour les exploitants en raison de sa « rareté », est limité par son encadrement réglementaire (certaines séances de hors-film, notamment celles ne relevant pas de la retransmission de spectacles vivants ne génèrent pas d'aide automatique pour l'exploitant). Selon les données du CNC, les recettes générées par le hors-film représentent en moyenne 12 M€/an entre 2011 et 2015, soit 0,9 % des recettes totales de billetterie (pour 0,4 % des entrées).

- dans la moyenne et grande exploitation, le **redéploiement du personnel** sur de nouvelles tâches (notamment d'accueil et de vente) et les **gains d'espace** permis par le réaménagement des cabines de projection sont également à l'origine de recettes annexes supplémentaires.

En revanche, à l'exception du hors-film, il apparaît **impossible d'identifier et de chiffrer de telles recettes supplémentaires liées à la transition numérique.**

3.1.2. Une analyse plus fine des coûts et des économies dans chaque type d'exploitation révèle un bilan plus hétérogène de la transition numérique

3.1.2.1. Dans la grande exploitation, la transition numérique a permis de réaliser de substantielles économies de personnel

Dans la grande exploitation (plus de 8 écrans), le choix de passer au numérique s'est globalement échelonné entre 2008 et 2012. Les circuits[45], notamment, ont fait des choix cohérents et organisés de transition de l'ensemble de leur parc de salles, comme UGC en 2010-2011 après le phénomène « *Avatar* ».

L'effet volume de la grande exploitation lui a permis d'obtenir des prix plus intéressants lors de l'installation des projecteurs, puis dans leur maintenance, même si les coûts initiaux de l'équipement numérique et de son fonctionnement sont apparus plus élevés que ceux du 35 mm.

La transition numérique a permis à la grande exploitation de réaliser de substantielles économies de personnel :

- un certain nombre de circuits ont organisé le départ de leurs opérateurs projectionnistes, réduisant par ce fait leurs effectifs et masse salariale ;
- les établissements et entreprises de la grande exploitation ont, au fil du temps, aménagé :
  - le non-remplacement des opérateurs partant ;
  - le redéploiement des opérateurs restant comme « responsables techniques » sur d'autres tâches et métiers, notamment de planification des films (programmation des serveurs), de maintenance des bâtiments, voire d'accueil du public (contrôle à l'entrée des salles, vente de confiseries, placement au fauteuil…) ;
  - la formation de leurs nouveaux personnels à la polyvalence ;
- selon les informations transmises et les estimations de la mission :
  - **les effectifs d'opérateurs-projectionnistes auraient été réduits d'environ deux tiers avec le passage à la projection numérique** (d'autres économies de personnel ont été réalisées grâce au développement de la billetterie électronique ou à d'autres réorganisations du travail). En tenant compte des redéploiements de ces opérateurs, **la baisse sur le périmètre des opérateurs projectionnistes atteindrait 40 %** ;
  - sur un périmètre de tâches comparables (strictement liées à la gestion de l'équipement de projection), **cette baisse atteindrait 80 %**.

[45] Il s'agit des opérateurs qui détiennent un nombre important d'établissements de type multiplexe et une part de marché significative au plan national (plus de 5 %) comme Pathé-Gaumont, UGC et CGR, ainsi que MK2 pour le marché parisien.

La mission estime qu'avec un salaire mensuel moyen de 1 850 € dans le secteur de l'exploitation en 2010 (données ACOSS, calculs mission), sachant qu'un opérateur-projectionniste était en moyenne mieux payé que les autres salariés :

- dans un multiplexe de 8 salles, les économies liées au départ de 4 opérateurs représentent 89 k€/an, ce qui permet d'autofinancer en cinq ans l'investissement de 50 k€/salle ;
- dans un circuit de 50 établissements avec en moyenne 8 écrans par établissement, le départ de 100 opérateurs génère des économies s'élevant à 2,2 M€/an au moins, ce qui couvre en six ans l'investissement de 35 k€/écran.

3.1.2.2. Dans la petite exploitation, la transition numérique a généré des surcoûts qui dépassent encore, pour l'instant, les économies réalisées sur les frais de personnel et de transport

Pour la petite exploitation (1 à 3 écrans)**, l'installation d'un projecteur numérique et, surtout, de l'ensemble de l'équipement et des travaux associés, a représenté un investissement initial substantiel.** L'analyse des dossiers d'un échantillon d'établissements ayant bénéficié de CINENUM a permis à la mission d'établir des coûts moyens pour l'équipement numérique initial, entre 2011 et 2013, pour la petite exploitation.

Il ressort de cette analyse (tableau 13) que :

- **le premier poste de dépense est celui du projecteur numérique lui-même**, pour un montant moyen observé de **45 k€ par écran**. Le projecteur représente plus des deux tiers des coûts encourus par une majorité de salles, qui comprennent également l'acquisition d'un serveur, d'un onduleur et de matériel électronique (bibliothèque, réseau, logiciel TMS, ordinateur portable). Ces coûts les plus « fréquents » représentent en moyenne **66 k€ par salle** ;
- **certains établissements ont choisi de s'équiper davantage encore, avec autant d'investissements supplémentaires** :
  - 42 % des salles analysées ont acquis un équipement relief, dont la moitié également des lunettes, pour un montant moyen de 14 k€ ;
  - un tiers des salles analysées ont réalisé des travaux connexes à l'installation de l'équipement numérique (climatisation, électricité, etc.) pour un montant moyen de 25 k€ (+ 37 % des coûts par rapport aux 66 k€ de dépenses « incontournables ») ;
  - pour un établissement qui aurait équipé ses salles de l'ensemble des postes de dépense identifiés dans le tableau 13, au coût moyen observé dans l'échantillon analysé, sa dépense d'investissement initial aurait atteint 142 k€ ;
- en tenant compte des dépenses quasi-« incontournables » pour tous les établissements, et des dépenses spécifiques à chacun d'entre eux, **l'investissement initial moyen s'élève à 82 k€** (cf. annexe III concernant le financement de cet équipement initial).

Le renouvellement de l'équipement numérique représentera cependant un investissement bien moindre dans la mesure où il ne sera pas nécessairement accompagné de l'ensemble des autres dépenses observées et il bénéficiera, à iso-qualité, de la baisse des prix sur les projecteurs et composants du matériel.

Tableau 13 : Coût moyen de l'équipement numérique initial des petites salles*

Postes de dépense		Montant moyen par poste de dépense (en k€)	Poste de dépenses concernant une majorité de salles	*Part de chaque poste dans le coût cumulé*
Matériel de projection	**Projecteur**	45,38	x	68%
	Anamorphoseur	4,13		
	Objectif	3,93		
	Serveur	10,34	x	16%
	Onduleur	0,48	x	1%
	Chaîne son	2,50		
	Caisse de transport	3,34		
	Convertisseur son	1,74		
	Sous-total	**74,15**		
Équipement relief	Équipement	6,28		
	Lunettes et compléments	8,11		
	Sous-total	**14,39**		
Travaux connexes	Extraction	4,01		
	Climatisation	5,61		
	Electricité	2,22		
	Écran**	2,90		
	Scaler**	3,57		
	Chaîne sonore**	7,37		
	Sous-total	**25,67**		
Matériel pour l'établissement	Bibliothèque	4,89	x	7%
	Réseau	2,07	x	3%
	TMS-Automate	2,28	x	3%
	Ordinateur Portable	0,91	x	1%
	Interconnexion réseau	0,98		
	Logiciel de supervision	0,65		
	Sous-total	**11,77**		
Divers	Extension de la garantie	8,15		
	Installation	3,68		
	Maintenance**	2,49		
	Autres**	2,08		
	Sous-total	**16,40**		
Coût cumulé de ces postes de dépense (par écran)			**66,34**	
Coût moyen observé sur l'échantillon (par écran)			**81,72**	

Source : Mission d'après données extraites des dossiers CINENUM sur un échantillon de 30 établissements aléatoirement sélectionnés (dont 7 circuits itinérants), représentant 62 écrans. Coût dans l'opération telle que présentée par le demandeur (à distinguer du coût éligible du point de vue du CNC). ** Coûts réintégrés par la mission, mais distingués par le demandeur car « non éligibles » à l'aide CINENUM.*

S'ajoutent à ces coûts d'investissement des coûts de fonctionnement de l'équipement numérique. Sur la base d'une enquête réalisée auprès des adhérents aux groupements Cinémascop début 2017 (dont les résultats sont analysés par la mission dans le tableau 14 ci-dessous), il apparaît que :

- **des économies ont été réalisées** sur les transports de copies et, dans une moindre mesure, sur les postes de dépenses de personnel (y compris dans les petites exploitations[46]). Ces économies **devraient encore se poursuivre** dans les prochaines

[46] Les opérateurs auparavant dédiés à la projection (montage des bobines, etc.) ont souvent été reconvertis ; l'ensemble des personnes travaillant dans ces petites exploitations ont gagné davantage encore en polyvalence : les anciens opérateurs participent au ménage dans l'ensemble du bâtiment, à la planification des films, à l'ouverture des salles, à la tenue de la caisse, et les autres agents sont montés en compétence afin de faire

années avec le non-remplacement de certains effectifs et la dématérialisation croissante du transport ;

- avec la transition numérique, les dépenses liées à la maintenance (désormais externalisée) et au remplacement des composants (lampes par exemple) ont augmenté. Le coût complet moyen observé par écran (y compris l'acquisition de l'équipement et les charges de personnel) est passé de 7 000 € à 9 000 €, soit un **surcoût de 2 000 € par écran, de près de 30 % du coût observé antérieurement** ;
- ce surcoût est en réalité **directement lié au prix d'acquisition de l'équipement** : avec l'hypothèse d'un prix à 30 000 € et d'une baisse des coûts de fonctionnement et de transport de 10 %, le surcoût observé serait abaissé à 40 €, soit à peine 1 % de plus que le coût observé en 35 mm.

Tableau 14 : Coût moyen annuel d'un équipement de projection *(petite exploitation)*

Coût par écran		Équipement 35 mm (a)	Équipement numérique (b)	Écart (b-a)
Coûts				
Coûts liés à l'équipement numérique (hypothèse[47])	Coût de l'équipement	25 000 €	45 000 €	-
	Durée d'amortissement	10 ans	10 ans	-
	Dotation annuelle aux amortissements	2 500€	4 500 €	2 000€
Coûts du fonctionnement de l'équipement	Maintenance	414 €	1 583 €	1 169 €
	Garantie	11 €	647 €	636 €
	Lampes et autres consommables	778 €	1 592 €	814 €
	Consommation énergétique	Nd.	Nd.	Nd.
Coûts liés au transport des copies	Envois postaux	259 €	448 €	189 €
	Ligne fibre/ADSL	0 €	165 €	165 €
Total (c)		**3 961 €**	**8 934 €**	**4 974 €**
Économies				
Économies sur le transport des copies		2 965 €	1 106 €	- 1 859 €
Évolutions du poste de dépenses de personnel	Revalorisations salariales et créations de postes	-	530 €	
	Réductions d'effectifs	-	- 1 663 €	- 1 133 €
Total (c)		**2 965 €**	**- 26 €**	**- 2 992 €**
Bilan				
TOTAL (c + d)		**6 926 €**	**8 908€**	**1 982 €** ***soit + 29 %***

Source : Mission d'après données collectées en février et mars 2017 sur un échantillon de 45 établissements représentant 75 écrans (enquête organisée par Cinémascop auprès de ses adhérents).

fonctionner un projecteur numérique et appeler, en cas de difficulté, la *hotline* téléphonique. De nombreux interlocuteurs de la mission ont toutefois souligné que les opérateurs étaient déjà relativement polyvalents avant la transition numérique, et que la masse salariale a parfois augmenté en raison de l'augmentation du nombre de séances programmées.

[47] Il convient de noter que l'analyse menée ici est d'autant plus hypothétique que le coût lié à l'investissement initial n'a pas pesé pour 4 500 €/an dans les comptes des exploitants dans la mesure où 80 à 90 % de cette charge a été couverte par des contributions numériques et subventions (cf. annexe III relative au financement de l'équipement numérique).

3.1.2.3. Dans la moyenne exploitation, le bilan de la transition numérique est difficile à évaluer

Les établissements qui appartiennent à la moyenne exploitation ont généralement fait le choix de s'équiper en projecteurs numériques assez tôt, parfois même avant 2010 ou, au plus tard, dans le courant de l'année 2011, le cadre législatif voté à l'automne 2010 ayant permis de sécuriser et d'encadrer le versement des contributions numériques.

D'après les entretiens et données collectées par la mission (concernant une dizaine d'établissements dans le tableau 15 ci-dessous), cette transition a impliqué une hausse des coûts de fonctionnement de l'équipement numérique qui n'auraient pas avoir été compensés par les économies réalisées :

- **les économies réalisées sur les dépenses de transport sont substantielles, d'en moyenne 1 000 € par écran** (soit un gain moyen de 85 % par rapport à la période antérieure) ;
- les économies réalisées sur la masse salariale sont réelles mais ont souvent été absorbées par l'augmentation réelle de l'activité des établissements[48] (les opérateurs projectionnistes sont devenus plus polyvalents encore qu'auparavant) ;
- les surcoûts liés à l'entretien courant, aux consommables et aux contrats de maintenance sont importants, représentant près de 3 600 € par écran ;
- globalement, **hors analyse de l'investissement** (dotation aux amortissements) et des charges salariales (redéploiement des effectifs sur d'autres tâches), **le surcoût observé par écran s'élève à 2 200 €**.

Tableau 15 : Coût moyen annuel d'un équipement de projection *(moyenne exploitation)*

Coût par écran	Coût moyen par écran avant numérique (2007-2009) (a)	Coût moyen par écran aujourd'hui (2015-2016) (b)	*Écart (b-a)*
Dépenses de transport	1 164 €	168 €	-996 €
Dépenses d'entretien et de consommables pour l'équipement de projection	981 €	3 624 €	2 643 €
Dépenses de maintenance (contrats)	443 €	957 €	514 €
Charges salariales*	29 620 €	32 715 €	3 095 €
Total hors charges salariales	**2 588 €**	**4 749 €**	**2 161 €**

*Source : Mission d'après données collectées (entre 4 et 14 établissements concernés selon les données, avec en moyenne 7 écrans par établissement). * évolution fréquente de la dimension et de l'activité des salles concernées (ce qui rend impossible l'identification des surcoûts ou gains éventuels de charges salariales liés au numérique).*

[48] Force est d'ailleurs de constater un phénomène de regroupement des salles (souvent par concentration, par rachat et/ou agrandissement), qui étaye la difficulté économique dans laquelle se trouvent les exploitations de taille intermédiaire localisées en province.

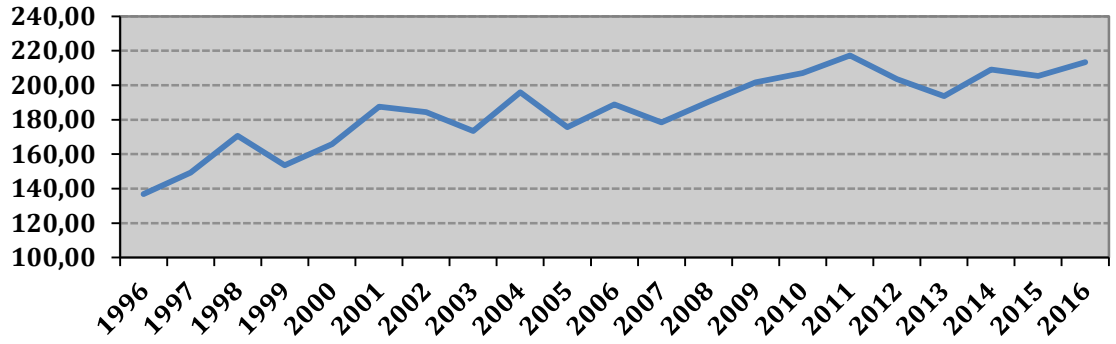
3.2. La soutenabilité des coûts liés à l'équipement numérique doit être appréciée à l'aune des marges de manœuvre financières dégagées par le secteur

3.2.1. Des marges de manœuvre financière réelles existent dans le secteur de l'exploitation

La santé financière du secteur de l'exploitation est directement liée au niveau de la fréquentation, déterminant fondamental des recettes des établissements (recettes de billetterie et recettes annexes). Il apparaît toutefois que la croissance de la fréquentation (graphique 27) n'a pas bénéficié de manière homogène à l'ensemble des catégories d'exploitants (graphique 28) :

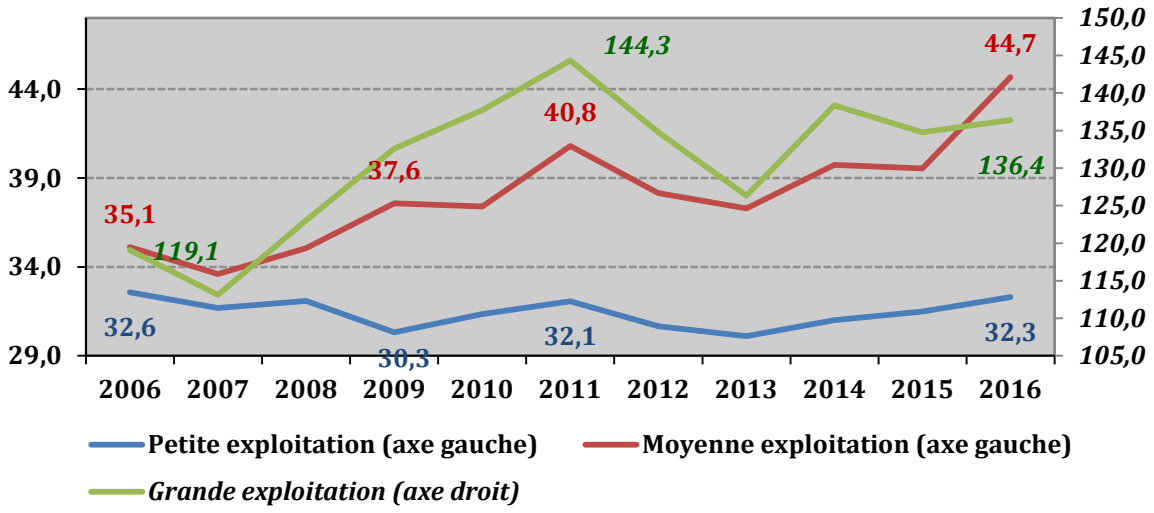
- les grande et moyenne exploitations ont tendanciellement vu leur fréquentation augmenter, passant de 120 millions à 135 pour la grande en une décennie (+ 13 % entre 2005 et 2015), et de 35 à 40 pour la moyenne (+ 13 %) ;
- la petite exploitation en revanche a à peine réussi à conserver ses entrées, qui varient autour d'une moyenne annuelle de 31 millions d'entrées.

Graphique 27 : Fréquentation depuis 1996 (en millions d'entrées)



Source : Données CNC (dont celles du bilan pour 2016).

Graphique 28 : Fréquentation selon le type d'exploitation (en millions d'entrées)



Source : Mission d'après données CNC (selon les usages, petite exploitation : moins de 80 000 entrées ; moyenne exploitation : entre 80 et 450 000 entrées ; grande exploitation : plus de 450 000 entrées).

Plusieurs témoins révèlent **une santé financière relativement bonne des établissements d'exploitation** :

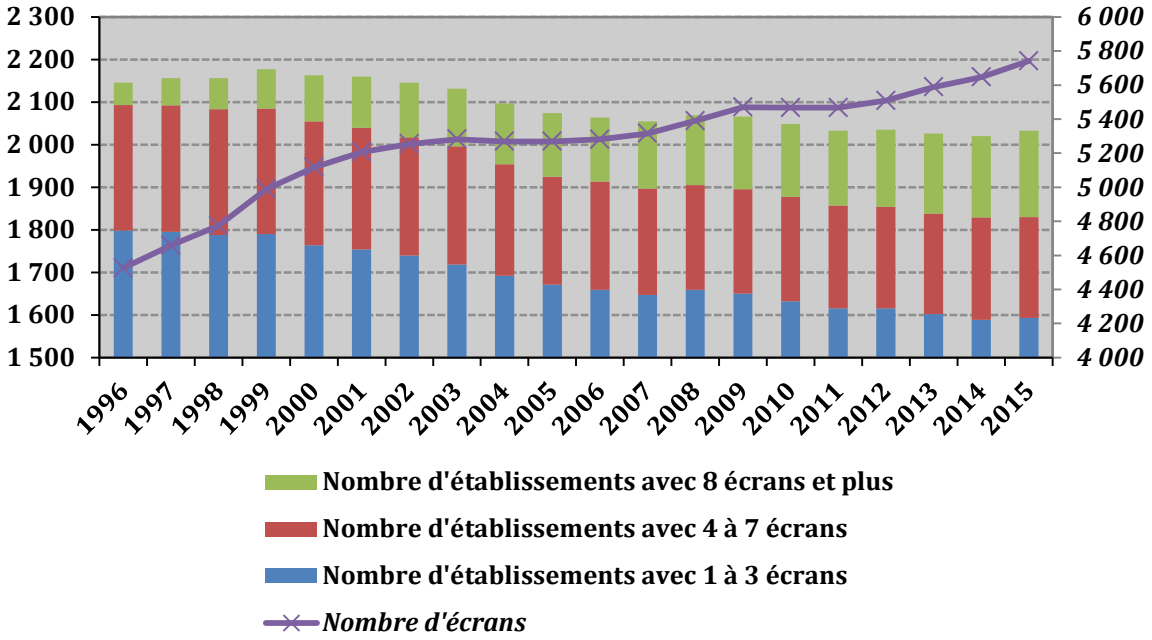
- **le parc de salles augmente en France**, la croissance annuelle du nombre d'écrans étant supérieure à 1 % depuis 2013 (graphique 29), avec un phénomène de regroupement manifeste (baisse du nombre de petites exploitations au profit des grandes). **La transition numérique n'a ainsi pas entraîné de fermeture d'exploitations en France**[49]**, ni empêché la création de nouvelles salles** (y compris de salles ne bénéficiant pas de contributions numériques pour financer leur investissement) ;
- parmi les circuits de salles dont la situation financière (activité et haut de bilan) a été analysée par la mission (sur la base d'éléments fournis par le CNC), le chiffre d'affaires et le résultat net sont positifs et globalement croissants entre 2009 et 2012, ce qui leur a permis de générer un flux net de trésorerie global positif, qui dégage des liquidités : autrement dit, les flux générés par l'exploitation couvrent les flux d'investissement et les flux de financement, et dégagent même des liquidités supplémentaires, ce qui permet à ces entreprises de **privilégier l'autofinancement à l'endettement**. Ce faisant, l'endettement financier des sociétés analysées a été réduit entre 2009 et 2012, atteignant à la fin de cette année un niveau très raisonnable, avec un levier financier aux alentours de 1 ;
- l'analyse des données fiscales sur un périmètre plus large de 888 entreprises d'exploitation cinématographique permet d'**apprécier, sur la période 2009-2015, l'amélioration de la situation financière du secteur** :
  - leur soutenabilité bilancielle est bonne (graphique 30), avec la baisse de la part de la dette dans le passif (de 57 % en 2009 à 51 % en 2015) et des charges financières maîtrisées (moins de 5 % de la dette financière totale depuis 2014). Sur le périmètre et la période analysés (888 entreprises entre 2009 et 2015), les fonds propres ont été multipliés par 1,5 ;
  - l'activité génère des résultats très satisfaisants (graphique 31), grâce à un chiffre d'affaires en hausse de 20 % entre 2009 et 2015, ainsi qu'un résultat représentant en moyenne 11 % de ce chiffre d'affaires sur la période ;
- **les procédures de redressement ou de liquidation judiciaire demeurent limitées**, depuis 2008, à en moyenne 7 par an sur l'ensemble du secteur[50].

[49] Voir l'annexe III sur les comparaisons européennes réalisées par la mission.

[50] Source : données ACOSS.

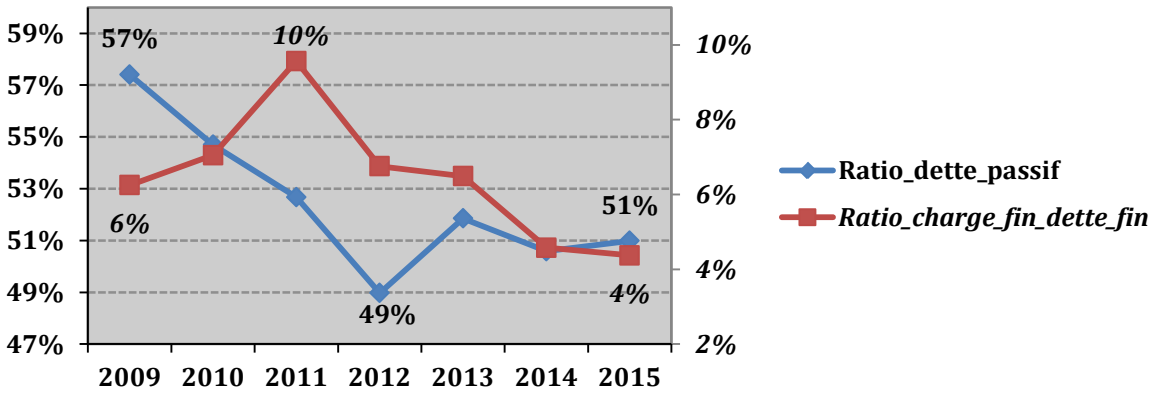
Annexe II

Graphique 29 : Parc de salles en France (1996-2015)



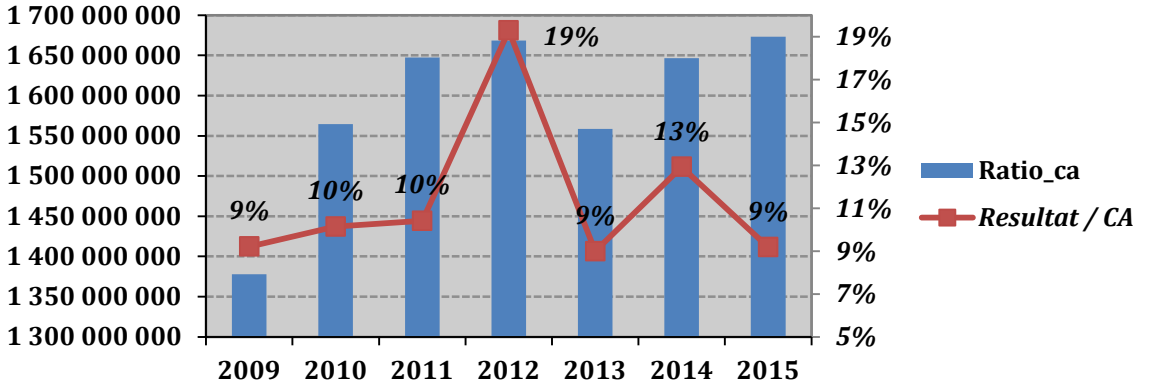
Source : Mission d'après données CNC.

Graphique 30 : Endettement du secteur de l'exploitation cinématographique



Source : Mission d'après données fiscales.

Graphique 31 : Chiffre d'affaires et résultat du secteur de l'exploitation cinématographique



Source : Mission d'après données fiscales.

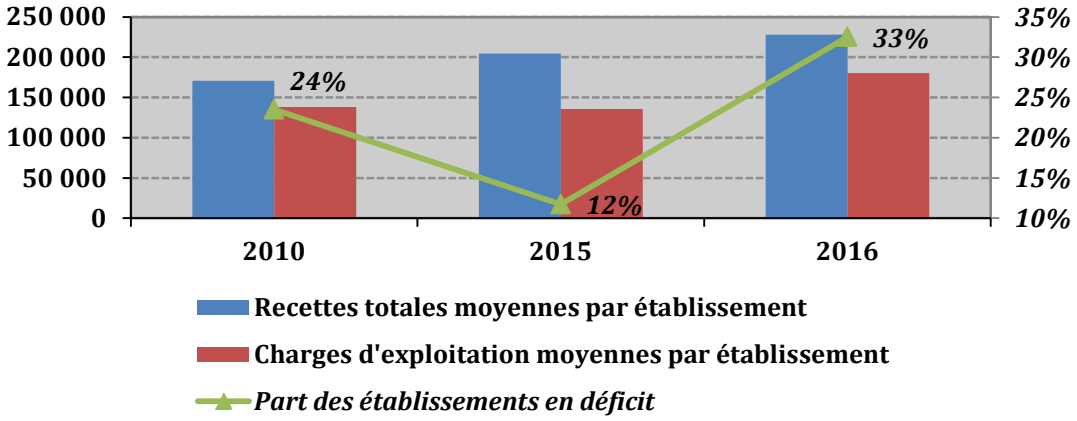
Cette « bonne santé » n'est toutefois pas homogène dans l'ensemble du secteur, les analyses de la mission révélant qu'**une activité globalement dynamique n'empêche pas les difficultés financières de quelques-uns** :

- l'analyse de la situation financière de plus de 1 200 **établissements classés Art et Essai** entre 2010 et 2016[51] révèle que :
  - **leurs recettes sont en hausse constante** : leur montant moyen par établissement est passé de 170 k€ en 2010 à 230 k€ en 2016 (+ 33 %), soutenu par la hausse des recettes guichet (+15 %), des subventions (+ 21 %) et des recettes annexes (qui comprennent les contributions numériques) ;
  - les charges d'exploitation sont également dynamiques, malgré la maîtrise relative des charges salariales (qui demeurent stables avec un montant moyen de 110 k€/établissement[52]), des charges locatives (souvent nulles grâce à la mise à disposition gratuite des locaux par la municipalité) et la **baisse des frais de port des copies** (passés d'un montant moyen de 5 600 € en 2010 à 2 600 € en 2016, soit une **économie moyenne de 3 000 € par établissement**) ;
  - globalement, même si le résultat d'exploitation moyen est bien positif, **un tiers des établissements affiche encore une situation de déficit en 2016** (graphique 32), alors même qu'un tiers des recettes de ces établissements proviennent de subventions (la part moyenne des subventions pour les établissements classés Art et Essai s'élève à 25 % des recettes totales en 2016). L'essentiel des salles qui affichent un déficit indique compter sur le soutien de la municipalité pour le combler ;
- l'analyse de la situation financière de 239 établissements appartenant à la **moyenne exploitation** (ayant réalisé entre 80 et 450 000 entrées en 2015) entre 2009 et 2015, sur la base de leurs données fiscales, montre que :
  - **leur situation bilancielle est bonne**, avec un endettement financier maîtrisé, représentant en moyenne 48 % de leur passif sur la période, et leurs fonds propres s'améliorent (ils ont été multipliés en moyenne par 1,6 entre 2010 et 2015) ;
  - **leur chiffre d'affaires moyen est dynamique**, passant de 8,0 M€ en 2010 à 9,9 M€ en 2015 (+ 24 % en cinq ans), mais leur résultat net est plus variable. Il apparaît même qu'**entre un quart et un tiers de ces établissements présente un résultat net négatif** (tableau 16). Parmi les 70 établissements qui affichent un résultat net cumulé négatif sur la période analysée (2009-2015), un nombre important appartient à un circuit.

[51] À la demande de la mission, le CNC a fourni les données financières déclarées par les établissements qui demandent à bénéficier d'une aide sélective Art et Essai. En 2010, ces données concernaient ainsi 1 234 établissements ; en 2015, 1 261 ; en 2016, 1 276.

[52] L'effectif moyen des établissements Art et Essai reste compris entre 3 et 4 personnes (l'effectif maximal atteignant 20 personnes en 2016, contre 26 en 2010).

Graphique 32 : Recettes et charges d'exploitation des établissements classés Art et Essai (2010, 2015, 2016)



Source : Mission d'après données financières issues de l'aide sélective aux établissements Art et Essai.

Tableau 16 : Chiffre d'affaires et résultat net dans la moyenne exploitation (2009-2015)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires moyen (M€)	8,02	8,58	9,01	8,95	9,62	9,92	9,91
Résultat net moyen (M€)	1,85	1,40	1,74	5,82	1,61	2,70	1,30
Part des établissements affichant un résultat net négatif	*28 %*	*26 %*	*20 %*	*27 %*	*33 %*	*28 %*	*21 %*

Source : Mission d'après données fiscales concernant 239 établissements appartenant ayant réalisé entre 80 et 450 000 entrées en 2015.

Cette situation financière doit être replacée dans un contexte plus large qui est celui :

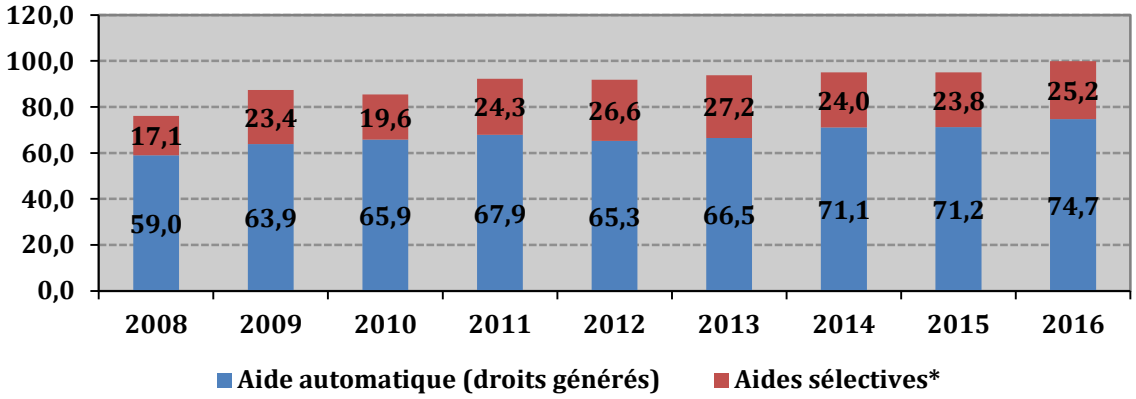
- d'une **concurrence régulée** dans le secteur de l'exploitation[53] (à la différence de celle observée sur le secteur de la distribution), notamment par la possibilité de recours au Médiateur du cinéma, par la logique des engagements de programmation souscrits par les grands circuits et les opérateurs détenant une part de marché significative sur les marchés locaux (cf. annexe IV), ou encore par le dispositif d'autorisation préalable d'implantation d'établissements de plus de 300 places ;
- de **l'automatisation et la numérisation d'une part de l'activité** et des tâches, qui génèrent d'ailleurs des économies et recettes nouvelles, ainsi qu'un potentiel d'analyse de données et d'éclairage de la prise de décision des exploitants ;
- du **développement des recettes annexes** des exploitations, en particulier de la moyenne et grande exploitation qui diversifient leur activité (confiseries ; bandes annonces payantes et recettes publicitaires pour certains exploitants d'une certaine dimension[54] ; location des espaces de l'établissement ; etc.) ;
- d'un **soutien public déjà fort au secteur de l'exploitation** *via* l'aide automatique et l'aide sélective du CNC, fortement redistributives (graphique 33), ainsi que les aides des collectivités locales, notamment au profit des petites salles publiques et associatives qui maillent le territoire français[55].

[53] Parmi les barrières à l'entrée sur ce marché, on peut notamment citer le maintien de l'autorisation d'exercice de la profession d'exploitant, l'exigence d'une autorisation de la commission départementale/nationale d'aménagement du cinéma - CDAC/CNAC, l'importance des frais fixes (immobilier et équipement)…

[54] Les recettes publicitaires nettes du cinéma représentent en moyenne 94 M€/an entre 2010 et 2014, contre 80 M€/an entre 2005 et 2009 (source : étude CNC sur l'avant-séance et la promotion des films, août 2015).

[55] Sur 2 033 établissements dénombrés par le CNC en 2015, 280 sont publics et 651 associatifs. Parmi les 1 261 établissements Art et Essai pour lesquels la mission dispose de données financières en 2015, il apparaît

Graphique 33 : Soutien financier de l'État au secteur de l'exploitation cinématographique (2008-2016)



Source : Mission d'après données CNC.

3.2.2. Les préoccupations liées à l'incertitude concernant leur équipement et à la fin des contributions numériques ne doivent pas empêcher les exploitants de relativiser les coûts d'entretien et de renouvellement des matériels

Les entretiens de la mission ont révélé **les préoccupations d'une partie importante de l'exploitation,** dont les métiers et les modèles d'activité ont été matériellement bouleversés par l'équipement numérique, et qui seront vraisemblablement amenés à être stratégiquement modifiés par les potentialités liées au numérique.

Il convient toutefois, dans une projection toutes choses égales par ailleurs, de souligner :

- la **baisse des prix** des équipements et des composants ;
- la **maîtrise des exploitants sur la durée d'usage** (largement fonction de la qualité de l'entretien) ainsi que **sur les décisions stratégiques de renouvellement et de modernisation** de leur équipement numérique, notamment en l'absence à moyen terme de l'imposition de nouvelles normes internationales de type DCI[56] ;
- les **marges de manœuvre** dont les exploitants disposent d'ores et déjà pour couvrir d'éventuels surcoûts persistant, notamment grâce :
  - à l'optimisation de l'activité au sein des exploitations, c'est-à-dire :
    - la hausse des recettes propres ;
    - la maîtrise des coûts ;
  - aux subventions publiques :
    - le périmètre de dépenses éligibles à l'aide automatique de l'État, dont les montants sont directement liés à la fréquentation (donc en hausse), comprend clairement les dépenses liées à l'équipement numérique, y compris les dépenses de maintenance des équipements de projection, de sonorisation et de l'équipement informatique[57] ;

---

que 69 % de leurs subventions (45 M€ sur 67 M€) proviennent de collectivités locales (32 M€ de la part des seules municipalités).

[56] Cf. annexe I.

[57] Cf. article 232-18 du règlement général des aides du CNC. Il est à cet égard important de préciser que l'aide automatique du CNC a été très sensiblement modifiée et ses conditions de mobilisation par les exploitants assouplies lors de la transition numérique afin d'inclure désormais non seulement l'équipement numérique complet initial des salles, mais aussi la maintenance et le renouvellement du matériel (projection, son, informatique) et toute innovation liée à la projection (« nouvelles techniques »). Auparavant en effet, les travaux

- les autres formes d'aide sélective de l'État, notamment l'aide à la création et à la modernisation des salles[58] (dont le montant moyen d'aides promises par le CNC entre 2011 et 2015 s'élève à 9 M€/an et 180 k€/projet) ;
- les aides des collectivités territoriales.

de maintenance ne pouvaient être couverts par l'aide automatique et le remplacement des matériels de projection n'était pas non plus couvert « *avant écoulement du délai d'amortissement fiscal des matériels remplacés* », sauf en cas d'imposition de nouvelle norme de projection (cf. arrêté du 25 mai 1967 modifié fixant les catégories de travaux susceptibles de donner lieu à l'octroi de l'aide financière de l'Etat aux théâtres cinématographiques). En revanche, il convient de noter que les dépenses liées aux recettes annexes (bars, vente de confiseries) et les consommables ne sont toujours pas couverts.

[58] L'aide sélective à la création et à la modernisation dans les zones insuffisamment équipées est une subvention destinée à compléter l'aide automatique à laquelle peut prétendre un exploitant pour la création d'un nouvel établissement, ou encore l'extension ou la modernisation d'un établissement existant. Elle est réservée aux entreprises d'exploitation de moins de 50 écrans et le projet doit être situé dans une zone insuffisamment équipée, sauf s'il s'agit d'un établissement susceptible d'être classé « art et essai ». Le budget de l'aide en 2015 était de 7,4 M€. En pratique l'aide moyenne est d'un montant de 180 000 € et ne dépasse pas 20 % du coût du projet (cf. articles 232-31 à 232-42 du règlement général des aides du CNC).

ANNEXE III

Financement de la projection numérique

SOMMAIRE

1. EN FRANCE, LE FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT INITIAL N'A PAS, GRÂCE AU CADRE MIS EN PLACE PAR L'ÉTAT, POSÉ DE DIFFICULTÉ MAJEURE 2

1.1. Le financement de l'investissement initial des exploitants a été essentiellement assuré par les contributions numériques des distributeurs et par les aides publiques 2

1.1.1. 70 à 80 % de l'investissement initial devrait être couvert par des contributions numériques versées par les distributeurs, dans le cadre de la loi de 2010 2

1.1.2. Pour les établissements ne touchant pas suffisamment de contributions numériques, les subventions du CNC et des collectivités territoriales sont significatives 10

1.1.3. La part de fonds propres effectivement apportée par les exploitants ne représente dès lors qu'une part marginale de l'investissement initial 17

1.2. La transition numérique a été à l'origine d'initiatives de mutualisation entre exploitants et d'intermédiation avec les distributeurs 20

1.2.1. L'encadrement législatif a facilité l'organisation des relations entre exploitants et distributeurs 20

1.2.2. Près de 40 % des exploitants passent par un tiers ou un groupement pour gérer et parfois mutualiser leurs coûts et leurs sources de financement 22

1.2.3. La majorité des distributeurs ont rejoint des groupements d'intérêt économique (GIE) pour négocier les contrats et suivre la couverture des coûts des exploitants par la collecte des contributions numériques 29

1.3. Au global, la couverture de l'investissement initial sera globalement achevée à la fin 2018 30

1.3.1. Le suivi des contributions numériques collectées et du recoupement progressif des coûts des exploitants n'a rien d'évident 30

1.3.2. Selon les informations rassemblées par la mission, l'essentiel du parc de salles arrêtera la collecte des contributions numériques d'ici à la fin de l'année 2018 31

2. APRÈS UN ACCOMPAGNEMENT (MODÉRÉ) DE LA PREMIÈRE VAGUE D'INVESTISSEMENT, AUCUN ÉTAT EUROPÉEN NE SEMBLE ENVISAGER D'INTERVENTION NOUVELLE APRÈS LA FIN DES VPF 34

2.1. D'autres pays européens ont conçu des dispositifs d'accompagnement de la transition numérique des salles, mais de moindre ampleur qu'en France 34

2.1.1. Les dispositifs d'aide s'inscrivent dans les cadres autorisés par l'Union européenne 34

2.1.2. Entre 2004 et 2012, ces aides ont pris des formes très diverses, allant des modèles collectifs aux crédits d'impôts et garanties publiques 35

2.2. Le rythme de l'équipement numérique des parcs de salles européennes a varié entre les pays, dont certains ont été concomitamment marqués par la crise économique 37
2.3. L' « après-VPF » arrive bientôt (voire est déjà arrivé) dans un certain nombre de pays, sans que les acteurs publics n'envisagent de mesures nouvelles 40

3. À L'AVENIR, PLUSIEURS SCÉNARIOS SE DESSINENT QUANT À LA PRISE EN CHARGE DES COÛTS D'ENTRETIEN ET DE RENOUVELLEMENT DES MATÉRIELS NUMÉRIQUES 41

3.1.1. Le « scénario de référence » est celui qui, sans intervention publique nouvelle, conduira à la fin prochaine des contributions numériques et à la responsabilisation des exploitants sur leur matériel 41
3.1.2. Le scénario de maintien d'un transfert financier ad hoc de la distribution vers l'exploitation soulève d'importantes questions d'opportunité économique et de faisabilité juridique 42
3.1.3. Un scénario plus « réactif » consisterait à mobiliser les dispositifs de redistribution préexistants pour répondre aux besoins éventuels de la petite et moyenne exploitation 46

Annexe III

INTRODUCTION

Rappelant le cadre juridique défini par loi n° 2010-1149 du 30 septembre 2010 relative à l'équipement numérique des établissements de spectacles cinématographiques qui a garanti l'accès de toutes les salles de cinéma à un financement de leur équipement numérique par des « contributions numériques » des distributeurs, la lettre de mission demande de :

- « *déterminer si le parc de salles aura prochainement amorti les actuels matériels* » ;
- « *d'établir à quel horizon doit être envisagé le renouvellement de ces matériels* » et, sur cette base, de « *déterminer si le coût de la maintenance et du renouvellement du matériel est soutenable pour l'équilibre économique du secteur de l'exploitation, dans le cadre de l'amortissement comptable classique des investissements et du système actuel de soutien automatique du CNC à l'exploitation* ».

À l'aide de l'analyse technique et économique des enjeux liés à l'investissement et au fonctionnement des équipements numériques développée dans les annexes I et II, la mission a poursuivi une **réflexion sur le financement de ces charges**, exposée dans la présente annexe.

Pour ce faire :

- elle dresse d'abord le **bilan financier de la première vague d'investissement en France** (partie 1), qui a été financée par les contributions numériques des distributeurs mais également par des subventions publiques et, plus marginalement, par les fonds propres des exploitants ;
- elle propose de **prendre du recul par rapport à la situation française** dans la mesure où de nombreux autres pays et marchés matures ont connu une évolution similaire au cours des dernières années (partie 2) ;
- enfin, elle évalue **l'opportunité et la faisabilité de plusieurs pistes d'évolution** proposées par des acteurs du secteur (partie 3), en comparaison à un « scénario de référence » qui dessine la situation qui adviendrait sans aucune intervention publique.

1. En France, le financement de l'investissement initial n'a pas, grâce au cadre mis en place par l'État, posé de difficulté majeure

Globalement, il ressort des entretiens de la mission que l'enjeu principal pour les exploitants n'a pas tant été le financement de l'équipement que la réorganisation qui en a découlé pour les établissements[1]. Le financement de l'investissement initial a en effet lui-même été essentiellement apporté par les distributeurs et les collectivités publiques, et dans une moindre mesure seulement par les exploitants (§ 1.1). La mise en place de circuits de financement *ad hoc* a fait apparaître de nouveaux acteurs spécialisés intermédiaires entre distributeurs et exploitants (§ 1.2). L'interrogation qui préoccupe actuellement les uns comme les autres réside dans l'échéance du versement des contributions numériques (ou « recoupement » des coûts), dont l'horizon est plus malaisé à définir qu'il n'y paraît (§ 1.3).

1.1. Le financement de l'investissement initial des exploitants a été essentiellement assuré par les contributions numériques des distributeurs et par les aides publiques

Selon les estimations de la mission, sur un coût total estimé entre 330 et 500 M€ pour équiper l'ensemble du parc de salles en France[2] :

- **70 à 80 % devraient être couverts par les contributions numériques** versées par les distributeurs (§ 1.1.1) ;
- **10 à 20 % devraient être couverts par les subventions** de l'État et des collectivités territoriales qui ont été consacrées à cet investissement (§ 1.1.2)
- **le reste devrait être couvert par les « fonds propres »** apportés par les exploitants, mais l'est souvent **en pratique par l'aide automatique** dont ils disposent auprès du CNC, donc par des subventions publiques (§ 1.1.3).

La part de chaque financement varie grandement en fonction du type d'exploitation concerné.

1.1.1. 70 à 80 % de l'investissement initial devrait être couvert par des contributions numériques versées par les distributeurs, dans le cadre de la loi de 2010

1.1.1.1. Le modèle des « Virtual Print Fees » (VPF), né aux Etats-Unis pour accélérer la transition numérique des salles, a été introduit en France dès 2008

La **première initiative de modernisation coordonnée date de 2008 aux Etats-Unis**, lorsque les grands studios hollywoodiens se sont engagés à participer au remboursement du coût de la numérisation des complexes. Le **concept de « *virtual print fee* »** est né à ce moment-là, compte tenu des difficultés de négociation qui duraient sur le sujet, avec l'idée de transférer partiellement aux exploitants les économies réalisées par les distributeurs, afin de leur permettre de financer l'investissement nécessaire à l'équipement numérique des salles. Les investissements liés à la numérisation d'une salle de cinéma sont en effet à cette époque estimés dans une fourchette de 60 à 80 000 € par écran.

---

[1] Voir annexe I (redéploiement des effectifs, évolution de la programmation, etc.).

[2] Voir annexe II (pour mémoire, le plafond des travaux éligibles aux contributions numériques est compris entre 60 et 90 k€ HT/écran ; toutes les dépenses des exploitants ne sont donc pas couvertes par des contributions numériques).

Les VPF sont généralement collectés auprès des distributeurs par une plateforme d'intermédiation, dits « collecteurs » ou « tiers investisseurs », qui les reverse aux exploitants. Les distributeurs versent une fraction de l'économie qu'ils réalisent pendant une durée préétablie (généralement 10 ans au maximum). Le volume de VPF dont bénéficie une salle de cinéma est déterminé par le taux de rotation des films en salle (nombre de films inédits programmés en première semaine d'exploitation, divisé par le nombre d'écrans de l'établissement), qui est directement corrélé à la capacité de remboursement d'un exploitant (les salles les plus rentables sont celles qui offrent la plus forte rotation de films par an et par salle).

Pendant plusieurs années**,** au-delà des Etats-Unis, **ce modèle de VPF a été mis en place contractuellement, y compris en Europe** (voir *infra*) **et en France**[3] :

- à la fin de l'année 2007, CGR annonce son choix d'équiper l'ensemble de son circuit de salles (375 écrans) en projection numérique, entreprise achevée fin 2009 ; le groupe retire, courant 2011, l'ensemble des projecteurs argentiques de ses salles pour limiter les coûts de maintenance d'un double parc de projecteurs ;
- en 2009, les groupes SOREDIC, Cap Cinéma et MK2 (environ 240 écrans) décident de passer au numérique avec l'aide du tiers investisseur Ymagis ;
- début 2010, après avoir perdu des parts de marché à cause de sa décision de ne pas s'équiper en 3D pour la sortie d'*Avatar*, UGC décide également de faire passer ses 430 écrans au numérique sur une période de deux ans, avec l'appui d'Ymagis.

Au-delà des « *early adopters* » parmi les exploitants indépendants, **c'est le choix des grands circuits de numériser l'ensemble de leur parc de salles qui a accéléré la transition de la filière en France**, pour éviter de faire peser sur les distributeurs les coûts croissants du tirage argentique (et le maintien d'une double distribution) et sur les exploitants le maintien d'une double projection.

1.1.1.2. Sur la base d'un consensus interprofessionnel, la loi du 30 septembre 2010 a rendu les contributions numériques obligatoires en France

Dès 2006, le rapport Goudineau commandé par le CNC examinait les conditions techniques et économiques du déploiement de la projection numérique en France, anticipant d'une décennie les enjeux désormais constatés, et affirmait la « *nécessité d'une solidarité interprofessionnelle* »[4]. En s'appuyant sur le modèle américain des VPF, il proposait un **modèle de financement *via* un « supplément de prix des clés »** (*extra key fee*), considérant que la clé de lecture était plus proche de la vie du film que le fichier numérique. Le CNC aurait été le « collecteur-répartiteur » de ces fonds.

À l'automne 2009, afin de financer les salles qui ne génèrent pas suffisamment de VPF pour entrer dans le modèle de financement de tiers privés, le CNC a proposé l'idée d'un « **fonds de mutualisation et de solidarité** » destiné à jouer le rôle de « tiers » public. Ce fonds aurait été financé par des contributions des distributeurs (sur la base d'une contribution unique, « *flat VPF* ») et aurait financé une partie des investissements des exploitants (avec un pourcentage fixe, indépendant du taux de rotation en salle, plafonné à 15 000 €), sur le modèle redistributif qui est celui du système de soutien français au cinéma. Cependant, un **avis de l'Autorité de la concurrence** a arrêté le projet, notamment en considérant qu'une

[3] Claude Forest, *« L'industrie du cinéma en France. De la pellicule au pixel »,* 2013.

[4] Daniel Goudineau, Rapport au CNC *« Adieu à la pellicule ? Les enjeux de la projection numérique* », août 2006.

telle intervention directe sur le marché serait de nature à induire d'importantes distorsions de concurrence[5].

Suite à cet avis, le CNC a également envisagé une « **taxe sur les VPF** », qui a été abandonnée pour plusieurs motifs, selon le rapport parlementaire préparatoire à la loi de septembre 2010[6] :

- le calendrier tendu alors qu'« *une notification du dispositif auprès de la Commission européenne était indispensable et aurait très probablement déclenché une enquête approfondie avant une éventuelle autorisation, ouvrant un délai incompressible, sans décision possible, de 18 à 24 mois* » ;
- l'incertitude sur l'avis de la Commission au titre des aides d'État ;
- l'opposition des distributeurs à une telle taxe ;
- et l'interrogation sur la répartition des produits de la taxe.

Dès lors, à l'issue d'un processus de concertation avec le secteur, une proposition de loi déposée le 29 avril 2010 a débouché sur **la loi n° 2010-1149 du 30 septembre 2010** (inscrite dans le code du cinéma et de l'imagine animée aux articles L. 213-16 et suivants) **qui rend obligatoire (et non plus seulement contractuel) le principe de la contribution numérique**.

Ainsi, tout distributeur qui livre un film sous forme de fichier numérique dans une salle est redevable d'une contribution[7], dont les modalités sont les suivantes :

- elle est **obligatoire pour le premier placement du film pendant les deux semaines** après sa sortie nationale. Elle est également exigible « *dans le cadre d'un élargissement du plan initial de sortie* » (I de l'article L. 213-16) ;
- son versement peut être opéré **directement ou par un intermédiaire** (I de l'article L. 213-16) ;
- **son montant est « *négocié entre les parties* *à des conditions équitables, transparentes et objectives* »** (article L. 213-17) ;
- les contributions peuvent être mutualisées entre exploitants (II de l'article L. 213-16).

En revanche :

- le montant de la contribution **ne doit pas dépasser l'économie réalisée par les distributeurs** (selon l'article L. 213-17, le montant est négocié « *afin notamment qu'il reste inférieur à la différence entre le coût de la mise à disposition d'une œuvre sur le support photochimique et celui de la mise à disposition d'une œuvre sous forme de fichier numérique* ») ;
- **aucune contribution n'est due au titre d'une exploitation du film « en continuation »**[8] (I de l'article L. 213-16) ;

---

[5] Dans son avis n° 10-A-02 de février 2010, l'autorité de la concurrence a refusé le modèle du CNC « *en raison des phénomènes d'écrémage des exploitants les plus rentables par les concurrents privés du CNC* [induisant] *ainsi, par construction, des distorsions de concurrence* » sur le marché du financement du cinéma numérique.

[6] Rapport fait au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur la proposition de loi relative à l'équipement numérique des établissements de spectacles cinématographiques, par le député Michel Herbillon (9 juin 2010).

[7] Plus largement, le I de l'article L. 213-16 vise :

- les distributeurs de longs métrages inédits en salle (1°), ce qui dispense la distribution de films de patrimoine et de courts métrages ;
- les diffuseurs d' « œuvres ou documents audiovisuels ou multimédia », c'est-à-dire de « hors film » (2°) ;
- les régies publicitaires (2°), avec une dispense pour les bandes annonces gratuites ;
- les personnes qui louent leur salle de cinéma, y compris leur matériel numérique (3°), par exemple pour y organiser un séminaire, une convention d'entreprise, etc..

- le III de l'article L. 213-16 prévoit que :
  - la contribution **n'est plus requise une fois assurée la couverture du coût d'installation initiale des équipements**, en tenant compte des autres sources de financement des exploitants (apports propres et subventions publiques) ;
  - **l'obligation cesse dix ans après l'installation initiale des équipements** (au plus tard, le 31 décembre 2021 selon le I de l'article L. 213-16).

Plusieurs dispositions organisent le bon fonctionnement et le respect du dispositif :

- le **CNC** peut, à la demande des distributeurs ou exploitants, « *apporter son concours pour l'analyse des compte rendus effectués* » en application des contrats relatifs aux contributions (III de l'article L. 213-16[9]) ;
- le **médiateur du cinéma** peut être saisi en cas de litige sur l'application des articles L. 213-16 et 17 et, dans ce cadre, il « *requiert des parties au litige communication de tout renseignement ou document qu'il estime utile, notamment des contrats mentionnés à l'article L. 213-14 et au III de l'article L. 213-16* » (article L. 213-18) ;
- un **comité de concertation professionnelle** pour la diffusion numérique en salles, mis en place par le président du CNC, est « *chargé d'élaborer des recommandations de bonne pratique* » (article L. 213-20) ;
- un **comité parlementaire de suivi** est chargé, « *dans un délai d'un an à compter de la promulgation de la loi* », « *d'évaluer son application* », avec le concours du CNC auquel il demande « *un rapport sur la mise en œuvre* » (article 6 de la loi).

1.1.1.3. En principe, les contributions numériques doivent financer entre 75 et 90 % des dépenses d'équipement numérique

Ces dispositifs d'accompagnement et de suivi de la loi ont joué un rôle dans sa bonne mise en œuvre :

- le **comité de concertation pour la diffusion numérique en salles, mis en place dès l'automne 2010** avec des représentants des exploitants et des distributeurs, a formulé **douze recommandations de bonnes pratiques**, dont neuf dans l'année suivant sa constitution. Ces recommandations ont notamment permis de définir les « usages professionnels » sur certaines notions, ou encore les travaux éligibles à la contribution des VPF, avec l'objectif affiché de « *favoriser l'émergence d'un modèle économique propre à assurer la mutation technologique de l'ensemble des intervenants du secteur, au bénéfice du spectateur et de la diversité culturelle, en conformité avec les objectifs d'intérêt général prévus par le législateur* »[10] ;
- un **rapport sur la mise en œuvre de la loi**, réalisé par le CNC, sur la base des travaux du comité de suivi parlementaire prévu par la loi de septembre 2010, a été diffusé en **mars 2012**.

---

[8] C'est-à-dire la programmation, à partir de la 2ème semaine de sortie nationale, de films qui cessent d'être exploités par d'autres établissements.

[9] Selon le deuxième alinéa du III de l'article L. 213-16, « *les contrats relatifs au montant et aux conditions de versement de la contribution prévue au 1° du I ainsi que les contrats relatifs aux équipements de projection numérique conclus entre les exploitants d'établissements de spectacles cinématographiques et les intermédiaires mentionnés au premier alinéa du I prévoient les conditions dans lesquelles* ***les exploitants rendent compte, directement ou indirectement, aux distributeurs du coût de l'installation initiale des équipements de projection numérique restant à couvrir****.* »

[10] Recommandation n° 3 du CCN du 20 janvier 2011 relative à la négociation des contrats entre exploitants et distributeurs concernant le montant et la durée de la contribution prévue à l'article L. 213-16 du code du cinéma et de l'image animée.

Plus précisément, les recommandations du comité ont précisé les modalités de versement des contributions numériques, comme :

- leur exigibilité, le « *plan de sortie initial* » étant entendu comme le « *nombre d'écrans, quel que soit le nombre de séances par écran, sur lequel est diffusée une œuvre cinématographique le jour de sortie nationale de celle-ci* », sachant que « *toute diffusion au-delà de 4 semaines suivant la date de sortie nationale* […] *ne peut être considérée comme un élargissement du plan de sortie initial* »[11]. Ainsi, **une contribution numérique est exigée lors de la diffusion d'un œuvre pendant les 4 premières semaines de sortie nationale** ;
- leur ampleur[12], notamment :
  - la nature des dépenses de l'exploitant pouvant être couvertes par la contribution (dont le matériel de la salle, le matériel de l'établissement, les travaux connexes et les frais divers, en excluant l'équipement « relief ») ;
  - le **plafond des dépenses éligibles** (conformément à la pratique contractuelle observée en France et à l'étranger), qui peut être raisonnablement établi dans une fourchette de **60 000 à 90 000 € HT** (en tenant compte des dépenses effectives de l'exploitant, déduction faite des subventions et aides publiques non remboursables) ;
  - la **proportion des dépenses pouvant être couvertes par des contributions, normalement entre 75 et 90 %** afin que l'exploitant supporte une part de l'investissement nécessaire avec un apport propre.

Dans le détail des contrats portés à la connaissance de la mission[13] :

- le plafond d'investissement financé par contributions numériques s'établit **en moyenne à 75 k€/écran** ;
- la part des coûts couverte par les contributions numériques est comprise **entre 61 et 90 %**, avec une moyenne de 77 %.

Avec près de 5 500 écrans actifs en 2010, selon le coût de leur équipement numérique (entre 330 et 500 M€) et la proportion couverte par des contributions numériques, **le montant total à collecter représente potentiellement entre 250 et 450 M€** (tableau 1). **Ce montant est, en tout état de cause, une hypothèse,** dont les conditions de réalisation sont nombreuses et, on le verra, non remplies (notamment concernant le nombre d'écrans susceptibles de percevoir des contributions numériques – cf. § 1.1.2.1 *infra*).

Tableau 1 : Première estimation du montant total de contributions numériques à collecter (hypothèse)

	Minimum		Moyenne		Maximum	
Plafond des dépenses éligibles	60 k€/écran		75 k€/écran		90 k€/écran	
Dépenses éligibles pour l'équipement de l'ensemble du parc*	330 M€		413 M€		495 M€	
	Min	**Max**	**Min**	**Max**	**Min**	**Max**
Part des dépenses éligibles couverte par les contributions numériques	75 %	90 %	61 %	90 %	75 %	90 %
Montant total de contributions numériques à collecter	246 M€	295 M€	252 M€	371 M€	369 M€	443 M€

*Source : Mission. * 5 467 écrans actifs en 2010 (données CNC).*

[11] Recommandation n° 1 du Comité du 18 novembre 2010 relative à la définition, au regard des usages professionnels, de la date de sortie nationale, de l'élargissement du plan initial de sortie nationale et de l'exploitation en continuation d'une œuvre cinématographique de longue durée inédite en salles.

[12] Recommandation n° 3 susmentionnée.

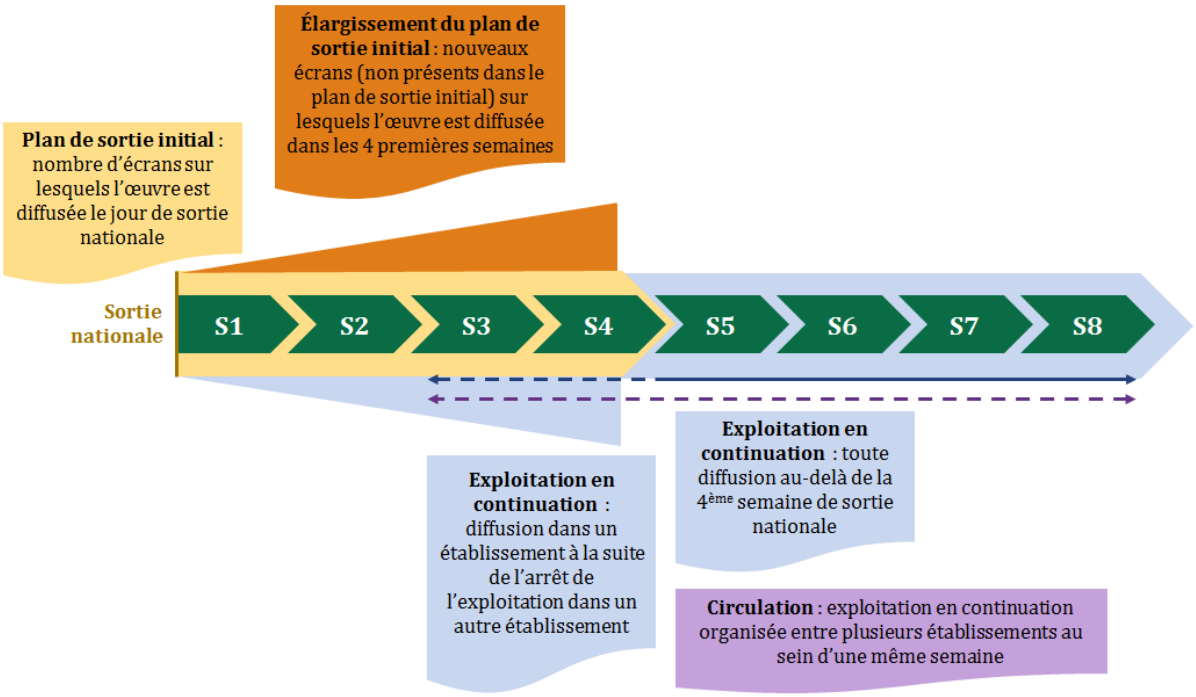
[13] Contrats de long terme conclus avec une vingtaine d'exploitants (circuits, groupements ou tiers).

1.1.1.4. De nombreuses salles ne diffusent pas d'œuvres en sortie nationale, mais en continuation et en circulation, ce qui induit un traitement spécifique de leurs contributions numériques

Plusieurs situations particulières pour le versement des contributions numériques ont fait l'objet **d'un traitement spécifique et d'un partage des contributions**, à savoir :

- les choix d'« élargissement » du plan de sortie initial ou d'exploitation « en continuation »[14], qui relèvent exclusivement du distributeur ;
- l'organisation d'une « circulation » d'une œuvre entre exploitants, au sein même d'une exploitation en continuation.

Graphique 1 : Exploitation d'une œuvre au fil des premières semaines de sortie en salle



Source : Mission.

Ainsi, plusieurs situations doivent être distinguées, sachant que le principe est celui du **versement d'une seule contribution par copie numérique**[15] :

- la situation la plus simple et la plus courante est celle du versement des contributions par le distributeur aux exploitants présents dans le plan de sortie initial ;
- en cas d'élargissement de ce plan de sortie, les contributions supplémentaires sont versées par le distributeur aux nouveaux exploitants (non présents dans le plan de sortie initial) ;

[14] La recommandation n° 1 du CCN considère comme une « exploitation en continuation », « *y compris lors de la deuxième semaine suivant la date de sortie nationale, l'exploitation d'une œuvre cinématographique dans un établissement* […], *résultant de l'arrêt intégral de l'exploitation de cette même œuvre dans un autre établissement* », [et] « *toute diffusion en salle d'une œuvre cinématographique, au-delà de la quatrième semaine suivant sa date de sortie nationale* ».

[15] Recommandation n° 5 du CCN du 3 mars 2011 relative à la contribution prévue à l'article L. 213-16 du code du cinéma et de l'image animée en cas d'élargissement du plan initial de sortie d'une œuvre cinématographique, et recommandation n° 10 du CCN du 14 novembre 2012.

- en cas d'exploitation en continuation :
  - soit cette continuation n'est pas un élargissement (c'est-à-dire que le nombre d'écrans sur lequel l'œuvre est diffusée est stable ou se réduit), alors aucune contribution numérique n'est due (même en troisième ou quatrième semaine) ;
  - soit cette continuation est concomitante avec un élargissement, auquel cas il est délicat de distinguer les établissements qui bénéficient d'une « nouvelle » copie (non présente dans le plan initial) et ceux qui en récupèrent une à l'issue de l'arrêt de son exploitation dans un établissement. Dans ce cas, une répartition des contributions numériques est organisée entre établissements par la PROCIREP, qui joue le rôle d'une caisse de répartition[16] ;
- en cas de circulation de l'œuvre[17] :
  - si cette circulation s'inscrit dans une exploitation en continuation « classique » (aussi appelée « reprise continue »), aucune contribution numérique n'est due ;
  - si cette circulation s'ajoute à un plan d'élargissement du plan de sortie, seuls les exploitants bénéficiant au titre de l'élargissement d'une nouvelle mise à disposition de l'œuvre sous fichier numérique devraient recevoir une contribution du distributeur (le cas échéant, avec l'intervention de la PROCIREP) ;
  - en cas de circulation au cours d'une même semaine cinématographique, les différents établissements sont considérés comme un seul et même établissement.

Un nombre important de salles ne reçoivent pas (ou peu) de copies en sortie nationale : en 2015, 922 établissements avec moins de 3 écrans ont reçu moins de 10 copies en sortie nationale ; la moitié n'a même reçu aucune copie (cf. graphique 2).

---

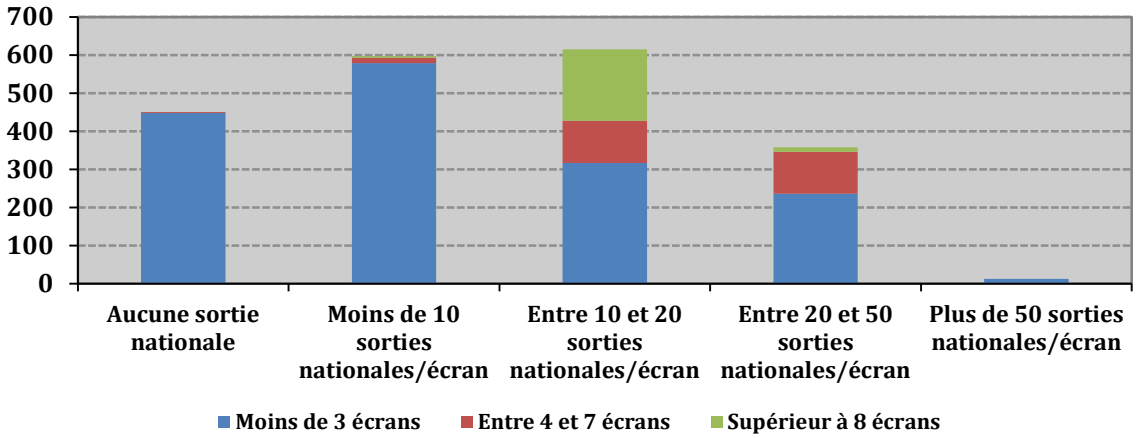
[16] Créée en 1967, la société civile des producteurs de cinéma et télévision (PROCIREP) est une société civile de perception et de répartition de droits au profit des producteurs, responsable de la gestion de la rémunération des producteurs en matière de copie prive vidéo. Elle regroupe à ce titre près de 700 sociétés de production et ayants-droits français. La PROCIREP est également chargé de la gestion opérationnelle des activités en matière de droits de retransmission intégrale et simultanée de programmes télévisés, d'immatriculation des œuvres audiovisuelles, ou encore, depuis 2013, de la caisse de répartition prévue par le comité de concertation numérique.

Ainsi, la PROCIREP a élaboré un contrat-type applicable au règlement des contributions dues par les distributeurs en cas d'élargissement du plan initial de sortie d'une œuvre après la sortie nationale, avec un montant unitaire fixé à 470 € HT. Chaque distributeur doit informer la PROCIREP du nombre de copies supplémentaires mises en circulation ainsi que la liste des écrans qui bénéficient pour la première fois d'une copie pour la semaine considérée. Elle prélève une quote-part et reverse ensuite le reste de chaque contribution numérique aux exploitants et groupements concernés.

La PROCIREP collecte également les contributions versées par l'ADRC pour les copies mises en circulation.

[17] Dans sa recommandation de bonne pratique n° 10 du 14 novembre 2012, le comité a recommandé à des fins de simplification « *de ne plus opérer de distinction entre une première mise à disposition au titre d'une exploitation en continuation et une première mise à disposition au titre d'une circulation, pour déterminer la contribution due en cas d'élargissement* »

Graphique 2 : Établissements en fonction du nombre de sorties nationales (2015)



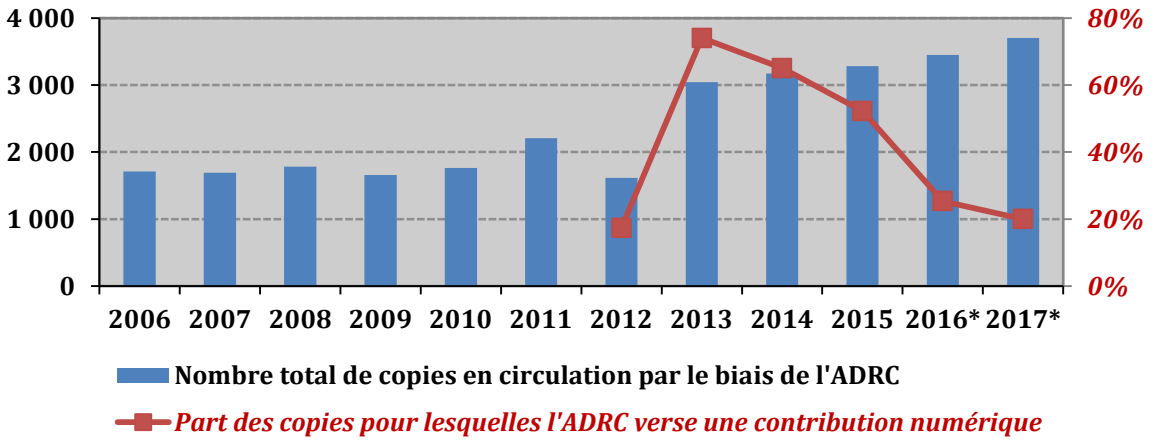
Source : Mission d'après données CNC.

Afin de **faciliter leur accès aux copies en continuation et en circulation**, l'agence pour le développement régional du cinéma (ADRC)[18] intervient comme intermédiaire entre ces exploitants et les distributeurs pour :

- identifier le potentiel de circulation d'une copie, dès la deuxième semaine après la sortie nationale, sans gêner le plan de diffusion initial ;
- avec son accord, se substituer au distributeur pour financer les supports (copies) et, le cas échéant (en cas d'élargissement du plan de diffusion et non d'une « reprise continue »), depuis 2012, verser les contributions numériques (qui sont ensuite réparties entre les différents exploitants par la PROCIREP – voir *supra*).

En pratique, il apparaît que la transition numérique a conduit à une hausse substantielle du nombre de copies en circulation par l'intermédiaire de l'ADRC, d'en moyenne 1 800 copies/an jusqu'en 2012 à plus de 3 000 depuis (graphique 3). Parmi ces copies, un peu moins de la moitié donnent lieu au versement d'une contribution numérique.

Graphique 3 : Contributions numériques versées pour les copies en circulation de l'ADRC



*Source : Mission d'après données ADRC. * Prévisions ADRC.*

[18] L'ADRC est une association financée par le CNC, avec une mission de conseil auprès des salles de cinéma, notamment issues des petites et moyennes exploitations. Elle intervient comme intermédiaire entre ces exploitants et les distributeurs pour (i) identifier le potentiel de circulation d'une copie, dès la deuxième semaine après la sortie nationale, sans gêner le plan de diffusion initial ; (ii) avec son accord, se substituer au distributeur pour financer les supports (copies) et, le cas échéant, verser les contributions numériques.

1.1.2. Pour les établissements ne touchant pas suffisamment de contributions numériques, les subventions du CNC et des collectivités territoriales sont significatives

Sur la base des données transmises par le CNC, la mission a analysé en détail le plan de financement de l'équipement numérique des salles ayant bénéficié de l'aide sélective à la numérisation des salles, appelée « CINENUM ». Il en ressort que sur un montant total de dépenses éligibles de 108 M€ (64 k€/écran en moyenne) :

- l'aide CINENUM en couvre 70 M€, dont 41 M€ de subventions (§ 1.1.2.2) ;
- les aides des collectivités locales en couvrent 20 M€ (§ 1.1.2.3).

Ainsi, selon les estimations de la mission, les subventions dédiées à l'équipement numérique des salles ont représenté **au moins 61 M€ depuis 2011**.

1.1.2.1. Faute d'accès à un nombre suffisant de copies en sortie nationale, certaines salles ne peuvent pas percevoir suffisamment de contributions numériques pour financer leur investissement initial

En effet, avec une contribution numérique moyenne de 450 € :

- recevoir 10 copies en sortie nationale (c'est-à-dire percevoir 4 500 €/an) permet à un établissement de couvrir en 10 ans 75 % de l'équipement d'un seul écran à 60 000 € (tableau 2) ;
- pour couvrir 90 % d'un équipement qui coûte 90 000 €, une salle a besoin d'avoir accès à 18 copies en sortie nationale par an (tableau 3) ;
- les établissements recevant entre 2 et 10 copies en sortie nationale par an et par écran pourront couvrir, à ce rythme pendant 10 ans, entre 10 et 75 % de leur dépense initiale éligible (tableau 4).

Tableau 2 : Durée de recoupement des dépenses d'équipement numérique pour une salle mono-écran qui diffuse dix sorties nationales par an

	Minimum		Maximum	
Périmètre de dépenses éligibles	60 000 €		90 000 €	
	Min	Max	Min	Max
Part couverte par les contributions numériques (en proportion)	75 %	90 %	75 %	90 %
Part couverte par les contributions numériques (en valeur)	45 000 €	54 000 €	67 500 €	81 000 €
Montant de contributions numériques reçu*	4 500 €/an			
Durée nécessaire des contributions numériques pour recouper l'investissement	**10 ans**	**12 ans**	**15 ans**	**18 ans**

*Source : Mission. * Avec l'hypothèse d'une contribution à 450 €/copie.*

Tableau 3 : Nombre de sorties nationales nécessaires pour collecter un montant suffisant de contributions numériques en dix ans

	Minimum		Maximum	
Périmètre de dépenses éligibles	60 000 €		90 000 €	
	Min	Max	Min	Max
Part couverte par les contributions numériques (en proportion)	75 %	90 %	75 %	90 %
Part couverte par les contributions numériques (en valeur)	45 000 €	54 000 €	67 500 €	81 000 €
Durée de collecte des contributions numériques	10 ans			
Montant annuel de contributions numériques	4 500€	5 400€	6 750€	8 100 €
Nombre de sorties nationales nécessaires pour recouper l'investissement*	**10**	**12**	**15**	**18**

*Source : Mission. * Avec l'hypothèse d'une contribution à 450 €/copie.*

Tableau 4 : Part des dépenses d'équipement couverte par des contributions numériques pour les établissements recevant moins de 10 sorties nationales/an

Nombre annuel moyen de sorties nationales/écran		2	4	6	8	10
Montant de contributions numériques sur 10 ans*		9 000 €	18 000 €	27 000 €	36 000 €	45 000 €
Taux de couverture des dépenses par des contributions numériques	Dépenses éligibles à 60k€	15 %	30 %	45 %	60 %	75 %
	Dépenses éligibles à 90k€	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %

*Source : Mission. * Avec l'hypothèse d'une contribution à 450 €/copie.*

En 2015, 450 établissements rassemblant 472 écrans ne génèrent aucune sortie nationale, et 597 établissements rassemblant 841 écrans génèrent moins de dix sorties nationales (tableau 5). Ce sont autant d'établissements et d'écrans qui généreront moins de contributions numériques. Cet état de fait a conduit les collectivités publiques à mettre en place un système d'aide spécifique pour accompagner ces établissements.

Tableau 5 : Établissements en fonction du nombre de sorties nationales par écran (2015)

Nombre de copies reçues en sortie nationale rapporté au nombre d'écrans		Aucune sortie nationale	Moins de 10 sorties nationales/ écran	Entre 10 et 20 sorties nationales/ écran	Entre 20 et 50 sorties nationales/ écran	Plus de 50 sorties nationales/ écran
Moins de 3 écrans	Nombre d'établissements	448	579	317	236	13
	Nombre d'écrans	*460*	*721*	*548*	*439*	*14*
4 à 7 écrans	Nombre d'établissements	2	14	111	110	0
	Nombre d'écrans	12	73	601	543	0
Plus de 8 écrans	Nombre d'établissements	0	4	187	12	0
	Nombre d'écrans	0	47	2 177	106	0
Total	Nombre d'établissements	**450**	**597**	**615**	**358**	**13**
	Nombre d'écrans	***472***	***841***	***3 326***	***1 088***	***14***

Source : Mission d'après données CNC.

1.1.2.2. L'État a mis en place un dispositif d'aide ciblée (CINENUM), progressivement élargi pour représenter près de 70 M€ entre 2011 et 2013, dont 58 % de subventions

Dès le mois de septembre 2010[19], le CNC a mis en place une « aide sélective à la numérisation des salles » appelée « CINENUM », placée sous le régime européen d'exemption *de minimis*[20], afin d'aider notamment les cinémas qui programment essentiellement des films en continuation, et qui ne recevraient dès lors pas suffisamment de contributions pour couvrir leur investissement. Plus largement, dans l'esprit de la loi du 30 septembre 2010, cette aide devait assurer la transition rapide de l'ensemble du parc de salles pour éviter le maintien d'un double-équipement.

Dès l'origine, ce dispositif a assumé son ambition, qui ne s'est pas démentie dans les faits :

- la réserve initialement prévue par le CNC pour son « plan de numérisation des salles » était large (118 M€ en 2011[21]) ;
- le champ initial était celui des salles fixes « actives » (assurant au moins 5 séances hebdomadaires en moyenne dans l'année), n'appartenant pas à un circuit ou groupement exploitant plus de 50 écrans (à l'instar de l'aide sélective à la création et la modernisation des salles), avec 3 écrans au plus (sauf dérogation). Entre décembre 2010 et décembre 2011, près de 500 salles ont ainsi été aidées, avec un coût moyen constaté pour la numérisation d'un écran de 77 400 €, et une majorité de salles Art et Essai[22] ;
- le dispositif a progressivement été ouvert :
  - en juin 2012, à l'ensemble des salles « peu actives » (avec moins de 5 séances hebdomadaire en moyenne dans l'année), soit près de 300 établissements, quasiment tous mono-écrans ;
  - en octobre 2012, aux « circuits itinérants » (88 tournées, jusqu'alors laissés de côté faute d'une solution technique adaptée à la nécessaire mobilité des matériels de projection des circuits itinérants) ;
- il a été clos pour les salles métropolitaines[23] au 31 décembre 2013.

Au total, le dispositif CINENUM a accompagné la numérisation de **1 146 établissements** ou circuits itinérants, dont 73 % sont mono-écran (graphique 4). Autrement dit, près de 60 % du parc d'établissements (et près de 30 % du parc d'écrans) a bénéficié de CINENUM.

---

[19] Article 3 du décret n° 2010-1034 du 1er septembre 2010 modifiant le décret n° 98-750 du 24 août 1998 relatif au soutien financier à la diffusion de certaines œuvres cinématographiques en salles de spectacles cinématographiques et au soutien financier à la modernisation et à la création des établissements de spectacles cinématographiques.

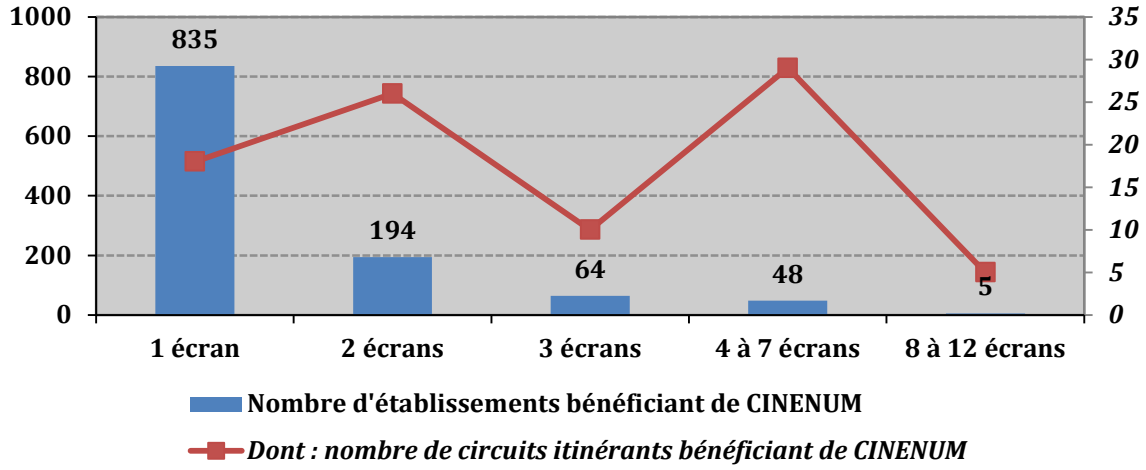
[20] Aides n'excédant pas 200 000 € sur trois exercices fiscaux consécutifs.

[21] Le rapport thématique de la Cour des comptes sur le soutien à la production cinématographique (avril 2014) faisait référence à un plan de numérisation de salles pour un montant prévu de 117,5 M€ (en 2011).

[22] Rapport de mars 2012 sur la mise en œuvre de la loi du 30 septembre 2010.

[23] Le dispositif est en revanche toujours actif pour les établissements des départements d'outre-mer (DOM) depuis le 1er janvier 2016, date à partir de laquelle ces établissements ont été assujettis à la taxe sur le prix des billets et par voie de conséquence, ont eu accès aux aides du CNC, ce qui n'était pas le cas auparavant : « *le report de l'extension de la collecte de la TSA dans les DOM au 1er janvier 2016 a conduit à décaler la mise en place [des aides à la modernisation et à la numérisation des cinémas des DOM]* » (rapport d'activité du CNC pour 2015). Faute de subventions du CNC, certains salles des DOM ne se sont pas équipées de matériels de projection numérique et avaient cessé leur activité.

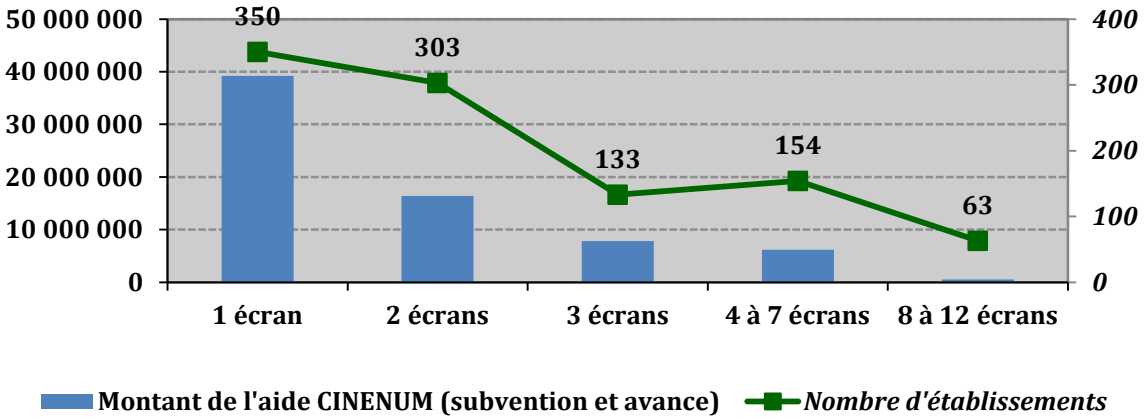
Graphique 4 : Nombre d'établissements bénéficiant d'un soutien CINENUM



Source : Mission d'après données CNC sur CINENUM.

Le dispositif visait spécifiquement le coût de l'installation initiale, sur un périmètre de dépenses éligibles au soutien, et non pas les travaux connexes ou les dépenses de fonctionnement de courant liés à l'équipement numérique. Le soutien CINENUM pouvait couvrir jusqu'à 90 % du coût d'équipement des salles. Il a représenté un **soutien global de 70,2 M€** sur 108,5 M€ de dépenses éligibles, soit en moyenne 65 % du coût de numérisation des salles concernées (graphique 5).

Graphique 5 : Part des dépenses d'équipement numérique des salles couverte par CINENUM

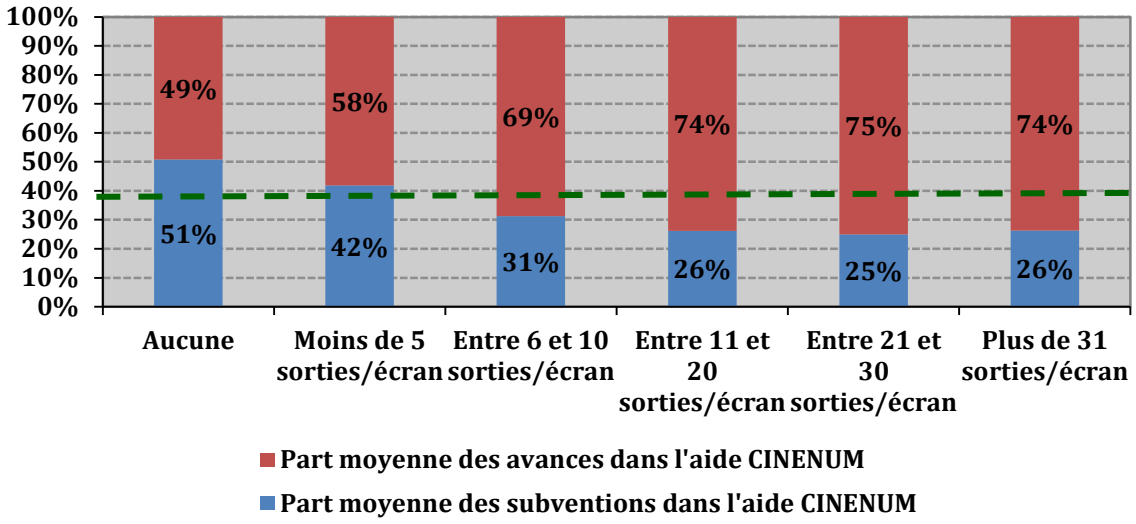


Source : Mission d'après données CNC sur CINENUM.

Le soutien CINENUM prend la forme de subventions et d'avances remboursables, « *dont les parts respectives sont déterminées* ***en fonction des possibilités pour le demandeur de réunir d'autres financements*** »[24], la part d'avance devant représenter au moins 30 % du montant total de l'aide[25]. En moyenne, elles ont pris la forme, **pour 39 % de subventions (27 M€), et pour 61 % d'avances remboursables (43 M€)** (graphique 6), dans des proportions variables selon la capacité des exploitants à générer des contributions numériques (sachant que cette capacité a pu être mutualisée dans le cadre d'un groupement – cf. § 1.2.2.3 *infra*).

[24] Pour la déterminer l'aide CINENUM, le CNC peut demander tout renseignement qu'il juge utile, y compris les conditions de financement de l'installation initiale et le nombre de sorties nationales (qui détermine la capacité d'une salle à collecter des contributions numériques et à financer ce faisant son équipement). La décision d'aide

Graphique 6 : Répartition du soutien CINENUM entre subventions et avances remboursables



Source : Mission d'après données CNC sur CINENUM (base des sorties nationales observées en 2015).

Les subventions et avances font l'objet d'une convention entre le CNC et le bénéficiaire (et non avec les tiers éventuels qui interviennent dans la collecte et/ou la mutualisation des contributions numériques de ce bénéficiaire), qui prévoit notamment les conditions de remboursement de l'avance[26] : **le remboursement se fait sur la base des contributions numériques effectivement perçues par chaque exploitant**, directement de la part de distributeurs ou par l'intermédiaire de tiers ou groupements, jusqu'au 31 décembre 2022 (sur la base des contributions reçues par les distributeurs jusqu'au 31 décembre 2021).

En pratique, le CNC a débuté le processus de recouvrement des remboursements dans le courant de l'année 2016. Cet exercice permet d'ores et déjà de réévaluer les montants qui pourront raisonnablement être récupérés, dans la mesure où **une partie des avances ont été attribuées à des salles ne recevant aucune sortie nationale** (en 2015, 305 établissements sont dans ce cas-là et 303 en génèrent moins de 5)[27]. En tenant compte

---

est prise par le président du CNC « *après consultation d'un comité d'experts constitué au sein de la commission du soutien financier sélectif à l'exploitation* ». Dans le cas d'une mutualisation ou du passage par un tiers collecteurs, la capacité d'une salle à bénéficier de sorties nationales a été mesurée en tenant compte de la répartition des contributions par le tiers (voir § 1.2.3.3 *infra*). Comme l'expliquait le rapport du CNC de mars 2012 de bilan de la loi du 30 septembre 2010, « *la mutualisation des contributions des distributeurs a pour effet de rendre éligibles des établissements qui ne l'auraient pas été en percevant directement les contributions et contribue donc à accroitre le montant total des aides accordées. Cependant, cette mutualisation a aussi pour effet d'augmenter la part d'avance remboursable des établissements qui auraient été éligibles même en percevant les contributions en direct.* »

[25] Ce plancher était justifié par le souci de maintenir la nécessité, pour un établissement, de demander des contributions numériques aux distributeurs, afin de ne pas créer d'inégalités de traitement des salles dans l'accès aux films (si l'aide CINENUM avait été entièrement versée sous forme de subvention, les établissements bénéficiaires auraient pu n'exiger aucune contribution numérique de la part des distributeurs).

[26] Cette convention fixe notamment les engagements de programmation souscrits par le bénéficiaire ainsi que les modalités de versement des subventions et des avances, les modalités de remboursement des avances et les circonstances dans lesquelles ces subventions et ces avances donnent lieu à reversement (l'article L. 213-23 introduit par la loi du 30 septembre 2010 précise en effet que les aides sélectives du CNC à la projection numérique « *sont subordonnées à des engagements de programmation* », qui « *sont contrôlés dans une durée de cinq ans suivant la date de la dernière aide financière ayant concouru à l'équipement numérique des salles de l'établissement* »).

[27] Par ailleurs, d'autres difficultés sont apparues au cours du processus de déclaration et de recouvrement des avances :

- le montant des avances avait été calculé sur la base d'une contribution numérique moyenne de 450 €, ce qui se révèle supérieur à celles déclarées au CNC (400 € dans les premières déclarations des exploitants en 2016) ;

des perspectives raisonnables de remboursement des avances (d'environ 3 M€/an), et de la transformation en 2022 des montants non remboursés en subventions (potentiellement 13,5 M€), **le montant total des subventions liées au soutien sélectif à l'équipement numérique s'élèverait à 40,6 M€**, soit 58 % de l'aide totale de CINENUM et 37 % des dépenses éligibles.

À ce soutien CINENUM s'ajoutent, de la part du CNC également :

- les aides sélectives pour la création et la modernisation des salles, qui ont pu porter sur des équipements numériques, dans des cas de rénovation de salles existantes ou de créations de salles ;
- les subventions liées à l'aide automatique aux exploitants de salles de cinéma (voir § 1.1.3.2 *infra*).

1.1.2.3. Les collectivités territoriales ont également apporté un soutien financier significatif à la numérisation et la modernisation des salles de cinéma (pour au moins 20 M€ depuis 2011)

Les aides des collectivités territoriales (en particulier des régions), qui se sont développées pour compléter le dispositif CINENUM (généralement sur le modèle du CNC), dans un souci de maintien de l'offre cinématographique sur l'ensemble du territoire[28].

L'analyse du plan de financement de l'équipement numérique des salles bénéficiaires de CINENUM révèle ainsi que les aides des collectivités représentent en moyenne 17 k€ par établissement et **18 % de leurs ressources** (graphique 7). Pour 45 salles au moins, ces aides locales représentent plus de 40 % des dépenses éligibles à CINENUM (pour 370 salles, elles dépassent 25 % des dépenses éligibles).

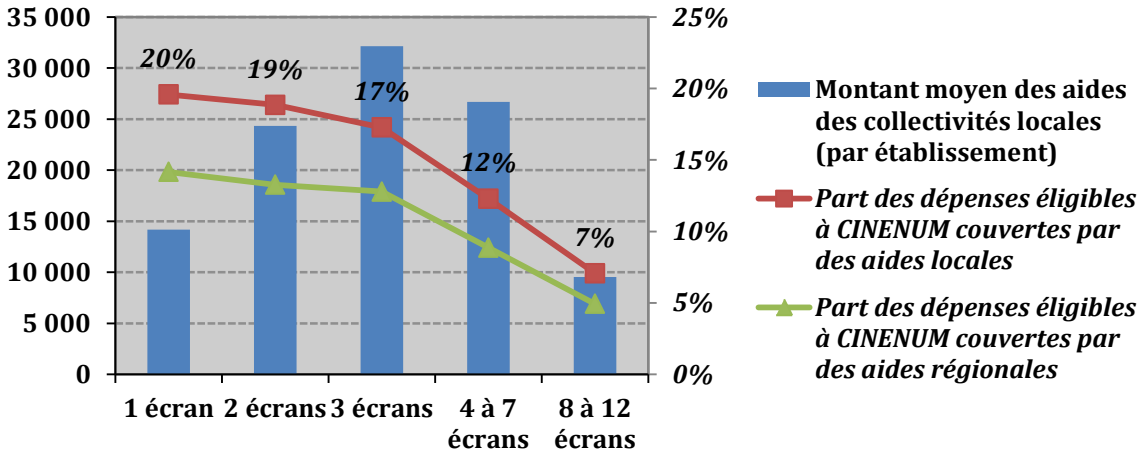
- il a pu arriver que certains exploitants soient tentés de ne pas facturer de contributions numériques (certains arguant de l'espoir que le CNC ne demande pas le remboursement des avances) et que certains distributeurs rencontrent des difficultés à verser les contributions dues ;
- l'évaluation précise des montants dus doit également tenir compte des mutualisations auxquelles participent les différents exploitants ainsi que des partages éventuels de contributions (lors de circulations de copies et d'un passage par la PROCIREP).

Source : Note CNC sur le remboursement des avances accordées dans le cadre de l'aide à la numérisation des salles (19 octobre 2016).

[28] Selon le rapport CNC de mars 2012, outre les critères de dimension, le bénéfice d'une aide régionale s'appuyait généralement sur des engagements de la part de l'exploitant à :

- maintenir, lorsque cela était possible, un projecteur de 35 mm dans l'une des salles (notamment pour la projection de films de patrimoine dans le cadre de l'éducation à l'image) ;
- maintenir une offre cinématographique dans l'ensemble du territoire, y compris en zone rurale ;
- maintenir une programmation art et essai ;
- diffuser les films soutenus à la production ou accueillis sur le territoire régional.

Graphique 7 : Subventions des collectivités locales aux établissements bénéficiaires de CINENUM



Source : Mission d'après données CNC sur CINENUM.

Sur un montant global de 20 M€, **les régions ont contribué pour 72 %**, les départements pour 18 % et les communes pour 10 %. Les aides régionales s'élèvent à un montant moyen de 13 k€/exploitant (tableau 6), la région Aquitaine s'illustrant par le montant moyen le plus élevé (21 k€/exploitant), sachant qu'elle était la première à mettre en place un tel dispositif.

Tableau 6 : Aides régionales accordées pour l'équipement numérique des salles

Région	Montant total des aides régionales accordées aux salles bénéficiaires de CINENUM (M€)	Nombre d'établissements concernés	Montant moyen par exploitant (€)
Aquitaine	1,86	87	21 373
Corse	0,16	8	19 845
Franche-Comté	0,48	25	19 378
Champagne-Ardenne	0,17	9	19 372
Limousin	0,41	22	18 789
Nord-Pas-de-Calais	0,65	35	18 698
Bretagne	0,89	57	15 650
Île-de-France	1,96	141	13 930
Lorraine	0,45	33	13 500
Rhône-Alpes	2,24	169	13 237
Midi-Pyrénées	1,14	94	12 141
Poitou-Charentes	0,53	46	11 438
Bourgogne	0,34	30	11 348
Provence-Alpes-Côte d'Azur	0,97	96	10 106
Auvergne	0,30	30	9 835
Languedoc-Roussillon	0,44	47	9 365
Haute-Normandie	0,16	18	9 045
Centre	0,34	39	8 783
Pays de la Loire	0,56	69	8 164
Picardie	0,20	31	6 439
Basse-Normandie	0,09	40	2 220
Total	**14,35**	**1126**	**12 748**

Source : Mission d'après données CNC.

Ces 20 M€ n'épuisent toutefois pas l'ensemble du soutien financier des collectivités locales aux salles de cinéma et à leur modernisation, puisqu'il ne concerne que (i) les salles bénéficiaires de CINENUM et (ii) les dépenses éligibles à CINENUM[29]. À titre d'indication, sur la seule année 2015, les aides régionales destinées aux exploitants s'élèvent à 21 M€[30].

1.1.3. La part de fonds propres effectivement apportée par les exploitants ne représente dès lors qu'une part marginale de l'investissement initial

La part restant du plan de financement de l'équipement numérique, non couverte par des contributions numériques ni par des subventions spécifiques, doit en principe être financée par les exploitants eux-mêmes, *via* leurs fonds propres.

Il est toutefois apparu à la mission qu'en réalité, au-delà des mobilisations de trésorerie et des emprunts bancaires (§ 1.1.3.1), de nombreux exploitants ont complété leur plan de financement par des subventions publiques de l'État, grâce à leur compte de soutien automatique au CNC (§ 1.1.3.2).

1.1.3.1. Certains exploitants ont eu recours à des emprunts bancaires pour financer leur équipement, qu'ils ont remboursé grâce aux contributions numériques perçues

Lorsque les exploitants ont choisi de porter eux-mêmes le financement et la propriété de leur équipement numérique (sans passer par un tiers investisseur – cf. § 1.2.2.2 *infra*), ils ont dû mobiliser un montant financier important. Pour ce faire, ils ont, alternativement ou cumulativement :

- **utilisé la trésorerie dont ils disposaient en interne**, auquel cas les contributions numériques génèrent une ressource supplémentaire qui reconstitue progressivement cette trésorerie ;
- **bénéficié d'aides spécifiques du CNC et des collectivités** (§ 1.1.2 *supra*), notamment d'avances remboursables (qu'ils remboursent au fil de la collecte des contributions) ;
- **contracté des emprunts bancaires**, qu'ils remboursent grâce aux contributions numériques perçues ;
- **bénéficié de la garantie mise en place par l'institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC)** grâce à une dotation spécifique du CNC pour garantir une partie des crédits accordés aux exploitants pour leur équipement numérique[31] ;

---

[29] Parmi les différences relevées par le rapport CNC de mars 2012 :
- les dépenses éligibles à CINENUM comprennent l'équipement pour la projection relief, mais pas l'écran ni les lunettes (alors que certaines régions ont fait le choix d'y participer) ;
- le CNC n'intégrait pas le « *scaler* » (qui permet de relier le projecteur à d'autres appareils électroniques), contrairement à la grande majorité des régions ;
- les extensions de garantie et les frais financiers.

[30] Rapport IGF-IGAC sur le soutien à l'économie du livre et du cinéma en régions, février 2017.

[31] Dans le cadre de son plan numérique, le CNC avaient en effet accordé une dotation spécifique à l'IFCIC lui permettant de garantir, à partir de 2010, un minimum de 35 M€ de crédits d'équipements numériques. Cette garantie de l'IFCIC :
- était ouverte à l'ensemble des exploitants éligibles au soutien financier du CNC, quel que soit le mécanisme de perception des contributions numériques ;
- pouvait concerner les crédits à moyen-long terme comme les crédits-bails, dont le montant est susceptible de représenter jusqu'à 100 % du montant des investissements en équipements ;

- **utilisé l'aide automatique dont ils disposaient au CNC** (voir ci-dessous), auquel cas les contributions numériques perçues alimentent directement leurs bénéfices et leurs réserves en fonds propres.

Les établissements qui ont eu recours à des emprunts bancaires sont généralement des exploitants de la moyenne ou de la grande exploitation.

Aucune difficulté particulière d'accès à l'emprunt n'a été signalée à la mission :

- cette facilité d'accès était d'une part justifiée par la garantie de la collecte des contributions numériques pour rembourser l'emprunt, dans une période généralement comprise entre 5 et 7 ans[32] ;
- elle s'explique également par l'existence de l'actif que constitue l'équipement lui-même, apporté en garantie au crédit ;
- le recours très limité au dispositif de garantie précité de l'IFCIC (38 établissements, 237 écrans, moins de 10 M€ de crédits garantis) est l'indice que les difficultés d'accès au crédit ont été peu nombreuses.

Certains établissements ont choisi de recourir à des montages financiers plus sophistiqués, de type crédit-bail.

1.1.3.2. Dans la pratique, les « fonds propres » apportés par les exploitants sont généralement constitués du soutien financier automatique de l'État au secteur

Dans la pratique, les exploitants ont fréquemment mobilisé l'aide automatique dont ils disposaient au CNC pour financer l'équipement numérique de leurs salles. Les allocations d'investissement dont ils ont bénéficié à ce titre ont été considérées comme un apport en fonds propres pour le financement de leur équipement :

- le fonctionnement par « droit de tirage » sur le compte automatique ouvert au CNC pour chaque exploitant, sous réserve de l'éligibilité des dépenses (dont le périmètre est large), alimente la conviction des professionnels d'avoir au CNC des « réserves » qui font partie de leurs fonds propres ;
- le CNC lui-même partage en partie ce point de vue : dans le plan de financement présenté par les salles pour bénéficier de CINENUM (voir *supra*), les « fonds propres » étaient appréciés en intégrant l'aide automatique.

La mission a cherché à estimer, sur la base des données fournies par le CNC, **le montant d'aide automatique consacré aux dépenses d'équipement numérique au cours des dernières années**. Il apparaît ainsi que :

- les bénéficiaires de CINENUM, qui appartiennent essentiellement à **la petite exploitation** (moins de 3 écrans), ont bien mobilisé l'aide automatique dont ils disposaient pour constituer leur « apport en fonds propres » exigé par le CNC dans le plan de financement, pour un montant cumulé de **14 M€ entre 2011 et 2014** (graphique 8) ;
- concernant la **moyenne exploitation** : sur un périmètre de 237 établissements non-bénéficiaires de CINENUM avec en moyenne 4 écrans par établissement, ce sont **43 M€ qui ont été mobilisés entre 2010 et 2014**, pour couvrir des travaux déclarés au CNC pour un montant cumulé de 50 M€ (en moyenne 60 k€/écran), soit une capacité à

- pouvait atteindre un taux de 50 % des crédits, dans la limite d'un cumul de crédits de 4,3 M€ par emprunteur ou groupe d'emprunteurs, et avec une rémunération d'une commission de 1 %/an de l'encours garanti.

[32] Les durées d'amortissement financier ont d'ailleurs généralement fondé les durées d'amortissement comptable, faute de certitude sur les durées d'utilisation effectives des équipements (cf. annexe II).

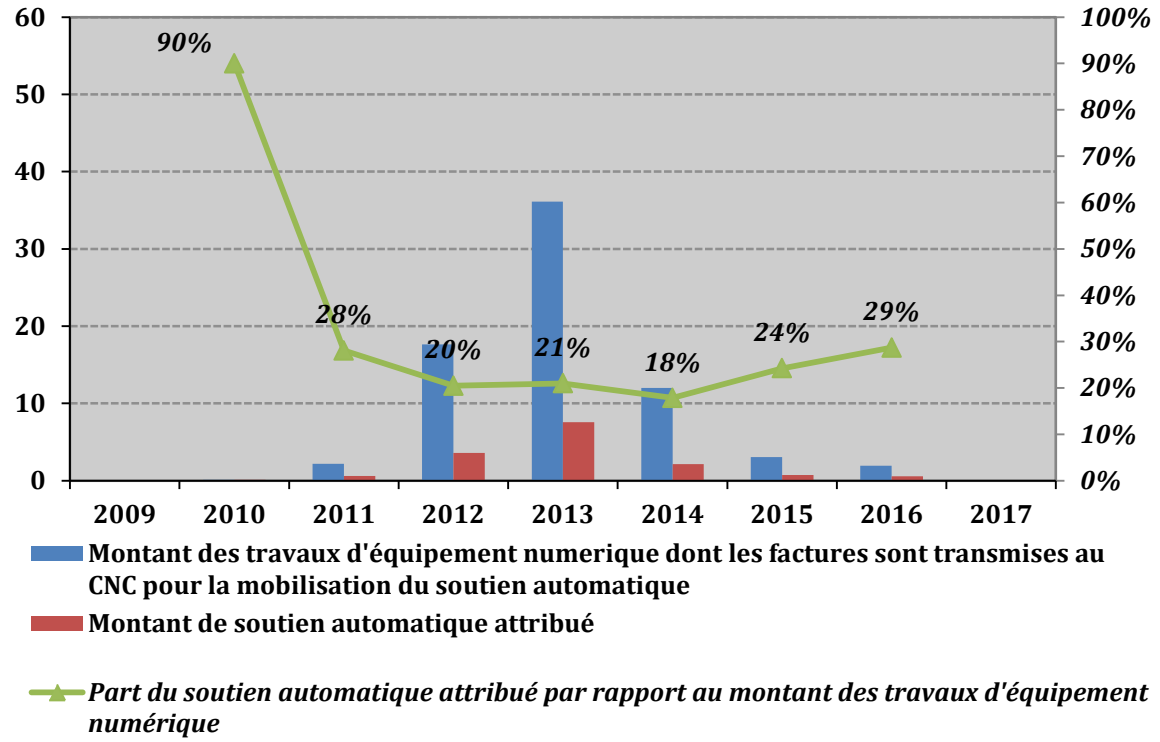
couvrir 85 % du montant de cet équipement par du soutien automatique (graphique 9) ;

- la mission n'a pas pu disposer de données sur la mobilisation, par la **grande exploitation**, d'aide automatique au profit de dépenses d'équipement numérique.

Cette mobilisation relève en réalité essentiellement d'une **gestion de trésorerie**, afin d'éviter de recourir à l'emprunt bancaire, dans la mesure où cette mobilisation n'a pas empêché les exploitants de collecter des contributions numériques.

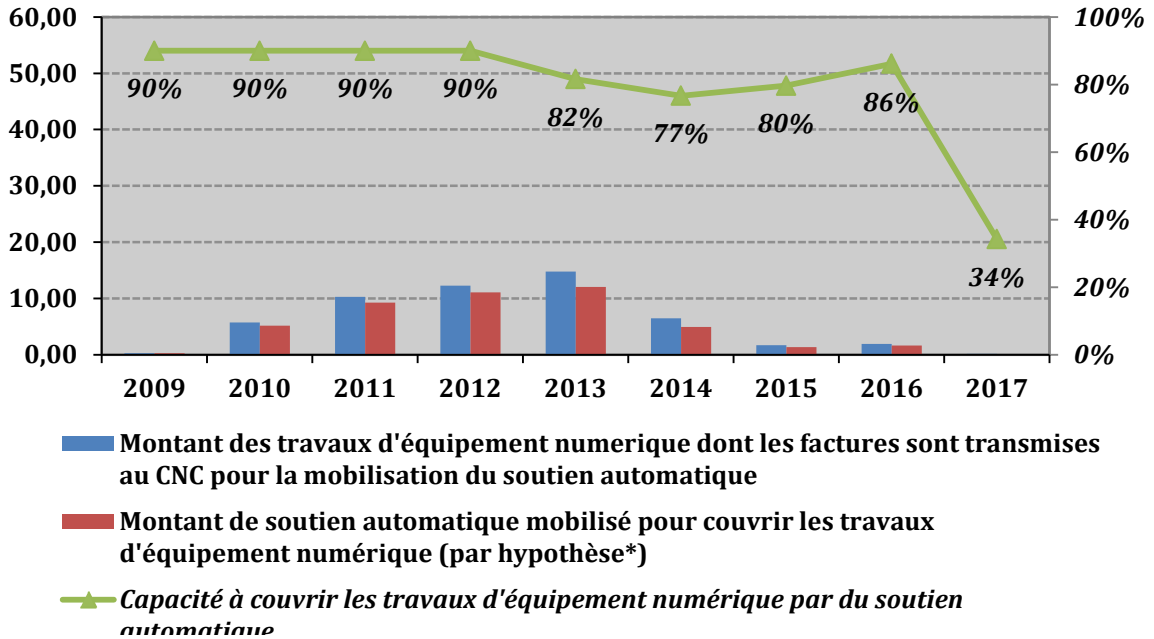
En revanche, elle démontre que **les exploitants n'ont, dans l'ensemble, pas eu besoin de mobiliser leurs fonds propres *stricto sensu*, pour ceux qui en disposaient, afin de contribuer au plan de financement de leur équipement numérique.**

Graphique 8 : Mobilisation du soutien automatique par les établissements bénéficiaires de CINENUM sur des travaux d'équipement numérique (2009-2017)



Source : Mission d'après données CNC sur le soutien automatique et CINENUM. Nota bene : *analyse menée sur 662 établissements, soit près de 60 % des bénéficiaires de CINENUM.*

Graphique 9 : Mobilisation du soutien automatique par des exploitants de dimension intermédiaire sur des travaux d'équipement numérique (2009-2017)



Source : Mission d'après données CNC sur le soutien automatique. Nota bene : *analyse menée sur 237 établissements représentant 814 écrans. * Par hypothèse, la mission a considéré que le soutien automatique mobilisé couvrait prioritairement les dépenses de travaux d'équipement numérique éligibles au soutien automatique (soit 90 % du montant des factures envoyées au CNC).*

1.2. La transition numérique a été à l'origine d'initiatives de mutualisation entre exploitants et d'intermédiation avec les distributeurs

1.2.1. L'encadrement législatif a facilité l'organisation des relations entre exploitants et distributeurs

Si un certain nombre d'entités l'avaient de fait anticipé, la loi du 30 septembre 2010 a permis d'asseoir le principe du financement de l'équipement numérique par des contributions numériques des distributeurs. Ce faisant, **elle a accéléré la dynamique d'équipement des exploitants et sécurisé les relations avec les distributeurs**, tant sur un plan économique que sur le sujet de la programmation, explicitement exclu du champ de la loi[33].

L'organisation du versement des contributions numérique a pris quelque temps et une pluralité de formes, avec deux schémas principaux **en fonction des rapports de force respectifs** :

- les **contributions fixées contractuellement** entre distributeurs et exploitants (éventuellement *via* un tiers), soit avant la loi du 30 septembre 2010, soit par des contrats dits « de long terme » recommandés par le CCP[34] dans le cadre de la loi. Les

[33] L'article L. 213-19 du code du cinéma précise en effet qu' « *afin de préserver la diversité de l'offre cinématographique, est prohibée toute pratique et est réputée non écrite toute clause contractuelle de nature à rendre dépendants des conditions de fixation, de versement de la contribution prévue à l'article L. 213-16 ou de financement de l'installation initiale des équipements de projection numérique soit les choix de distribution ou de programmation en salles des œuvres cinématographiques, soit la détermination du taux de la participation proportionnelle aux recettes d'exploitation prévue aux articles L. 213-9 à L. 213-11.* »

[34] Dans sa recommandation n° 1 du 18 novembre 2010 relative à la durée et la date de début d'exécution des contrats encadrant le versement des contributions numériques dues par les distributeurs d'œuvres

contrats de contributions numériques[35] ont pris deux formes principales : les contrats d'inspiration anglo-saxonne, très détaillés, d'une part, et les contrats dits « simplifiés »[36], destinés à alléger les coûts de transaction et de coordination lors de la phase de négociation et de suivi entre les parties prenantes, d'autre part. Compte tenu de ces coûts de contractualisation, les contrats ont généralement été conclus par des acteurs représentant un volume d'activité suffisant, c'est-à-dire des exploitants ou distributeurs d'une taille importante, ou des groupements (voir *infra*) ;

- les **contributions établies par à-coup, sans cadre contractuel pérenne** : ces contributions sont parfois qualifiées de « prix public » ou « prix de marché » ; elles sont généralement établies par la partie la plus forte dans la relation commerciale (lorsque le distributeur est en position dominante par rapport à l'exploitant, le montant de la contribution est inférieur de 30 à 40 % au montant qu'il accepte dans un cadre contractuel pérenne ; lorsque l'exploitant est en position dominante par rapport au distributeur, le montant de la contribution est supérieur de 30 à 40 % à celui des contributions négociées).

En tout état de cause, comme l'illustre le graphique 10, il convient de ne sous-estimer :

- ni **la charge que représente la gestion des contributions numériques**, dans le cadre d'un contrat ou en dehors, tant en amont du versement d'une contribution (négociation d'un contrat ou information sur le prix, accord sur la programmation et suivi de l'œuvre distribuée, facturation…) qu'en aval (suivi de l'amortissement de l'équipement par l'exploitant, information du distributeur sur l'avancement du financement) ;
- ni **la nouveauté et la complexité des relations établies entre distributeurs et exploitants** *via* ces contributions numériques[37].

---

cinématographiques de longue durée inédites en salles, le CCP a recommandé des contrats « *dont l'exécution s'étend dans le temps indépendamment des caractéristiques (notamment de la nature, la durée et le potentiel commercial) de chacune des œuvres cinématographiques d'un distributeur déterminé* ».

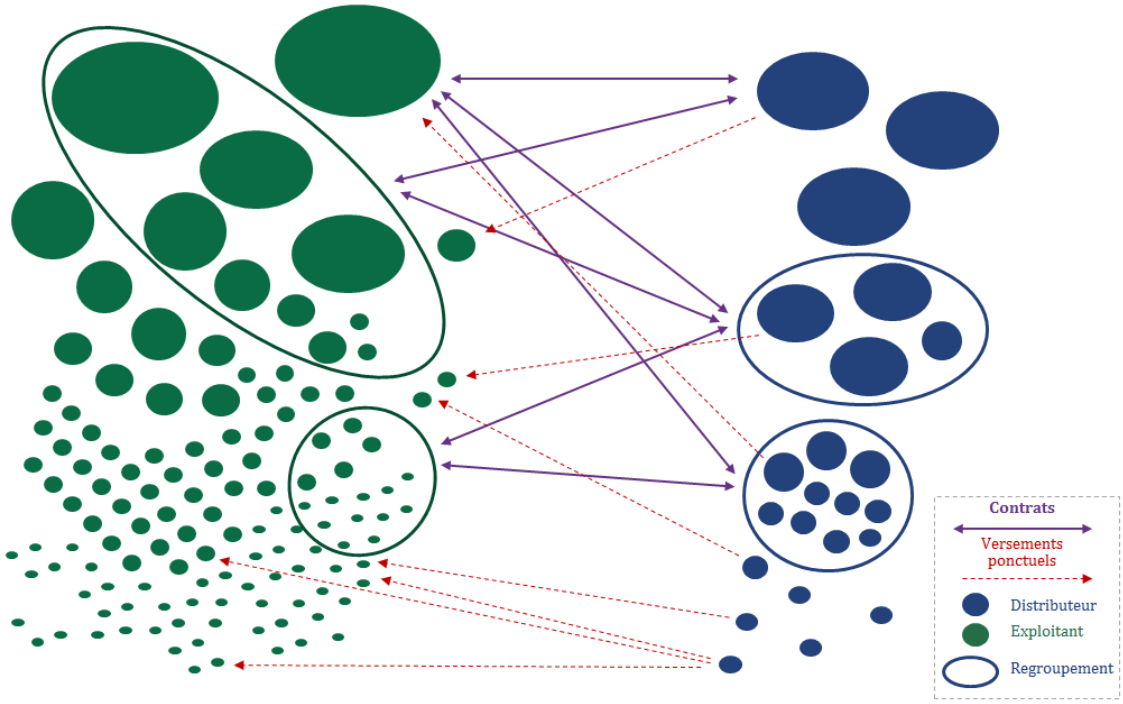
[35] Ces contrats comprennent généralement les clauses suivantes :

- une limitation des contributions aux seuls équipements déployés sur le territoire français, pendant une période spécifiée de déploiement ;
- les obligations à la charge du distributeur (notamment la qualité des copies numériques fournies, les coûts techniques liés à la livraison et la gestion des clés) et de l'exploitant (notamment de qualité du système de projection, sa conformité aux standards DCI et son niveau de maintenance, ou encore en termes de transport des copies à l'issue de leur projection) ;
- le périmètre des coûts de déploiement et leur niveau de couverture (et, par déduction, le niveau de fonds propres de l'exploitant) ;
- les exonérations de contributions numériques (par exemple sur les œuvres de patrimoine ou les bandes annonces) ;
- le détail des modalités de facturation, de conservation de dossiers et de suivi de la couverture des coûts par la collecte de contributions numériques.

[36] La recommandation n° 7 du CCN en date du 28 avril 2011 propose une structure de contrat simplifié « *afin de favoriser la conclusion rapide de contrats de longue durée entre distributeurs et exploitants* » (objet du contrat ; dépenses relatives à l'installation initiale des équipements de projection numérique couvertes par les contributions du distributeur ; engagements du distributeur (i) relatif à la mise à disposition sous forme de fichier numérique, (ii) relatif à sa contribution à l'installation initiale des équipements de projection numérique ; engagements de l'exploitant ; durée du contrat ; clauses diverses).

[37] Cf. annexe II sur l'évolution des relations économiques entre distributeurs et exploitants.

Graphique 10 : Représentation schématique des contrats et des versements de contributions numériques entre la distribution et l'exploitation



Source : Mission.

Une partie seulement des exploitants et distributeurs ont choisi une gestion « individuelle » des contributions numériques (sans passer par un tiers ni un groupement), généralement soit en raison de leur souhait de maîtriser les conditions de négociation (distributeurs et exploitants dominants sur leurs marchés), soit en raison de leur petite taille (qui a pu les conduire à ne pas pouvoir rejoindre des démarches groupées).

Les interlocuteurs de la mission se sont déclarés très satisfaits de la mise en œuvre de la loi. D'ailleurs, le médiateur du cinéma n'a été saisi que de **48 litiges sur les contributions numériques depuis 2010** (un seul en 2015, aucun en 2016).

1.2.2. Près de 40 % des exploitants passent par un tiers ou un groupement pour gérer et parfois mutualiser leurs coûts et leurs sources de financement

L'opération financière qui sous-tend l'équipement numérique d'une part, et la collecte des contributions numériques pour la couvrir d'autre part, ont représenté, aux yeux d'un grand nombre d'exploitants, **des responsabilités et des charges qui les éloignent de leur cœur de métier**. Dès lors, ils ont été nombreux à souhaiter rassembler leurs opérations afin d'en optimiser le coût de gestion et/ou l'intérêt financier (§ 1.2.2.1). De nouveaux acteurs – les tiers collecteurs et investisseurs[38] - sont apparus pour leur proposer d'externaliser tout ou partie de ces nouvelles tâches (§ 1.2.2.2). Certains d'entre eux sont nés du rassemblement d'exploitants, avec un objectif plus ou moins poussé de mutualisation et de redistribution (§ 1.2.2.3).

[38] Historiquement, les tiers-investisseurs, ont proposé leurs offres de service (plateforme d'intermédiation) aux exploitants et aux distributeurs, dès le début de la transition numérique, et c'est d'ailleurs leur activité même qui a été protégée par l'avis de l'autorité de la concurrence du 1er février 2010 sur le dispositif de fonds de mutualisation initialement proposé par le CNC (voir annexe II).

1.2.2.1. De nombreux exploitants ont opté pour des démarches mutualisées ou intermédiées afin d'alléger le coût de gestion et/ou d'optimiser l'intérêt économique de l'opération

La loi du 30 septembre 2010 prévoit à la fois l'intervention d'intermédiaires au financement et les démarches de mutualisation du financement de l'installation initiale des équipements de projection numérique. Le Comité de concertation a rappelé que « *l'esprit et les travaux préparatoires démontrent sans ambiguïté que* ***les tiers collecteurs, ainsi que les différentes structures constituées afin de permettre le regroupement d'exploitants, ont, dès lors qu'ils ont été dûment mandatés, la capacité de conclure des contrats et de percevoir des contributions pour le compte des exploitants*** »[39].

Cette démarche de regroupement et d'intermédiation présente plusieurs intérêts (non nécessairement cumulatifs) :

- un **poids plus important dans la négociation** avec le(s) distributeur(s) du montant de la contribution numérique (voir *supra*) ;
- la **réduction des différents coûts de transaction** liés aux contributions numériques, c'est-à-dire pour les exploitants :
  - la négociation des clauses contractuelles ;
  - la facturation et la collecte des contributions numériques auprès des distributeurs ;
- l'**optimisation économique de l'opération** :
  - en externalisant la gestion financière de l'investissement initial ;
  - en mutualisant le produit des contributions numériques (entre des salles qui perçoivent plus ou moins de films en sortie nationale) ;
- une **déconnexion accrue des liens avec la programmation** des films.

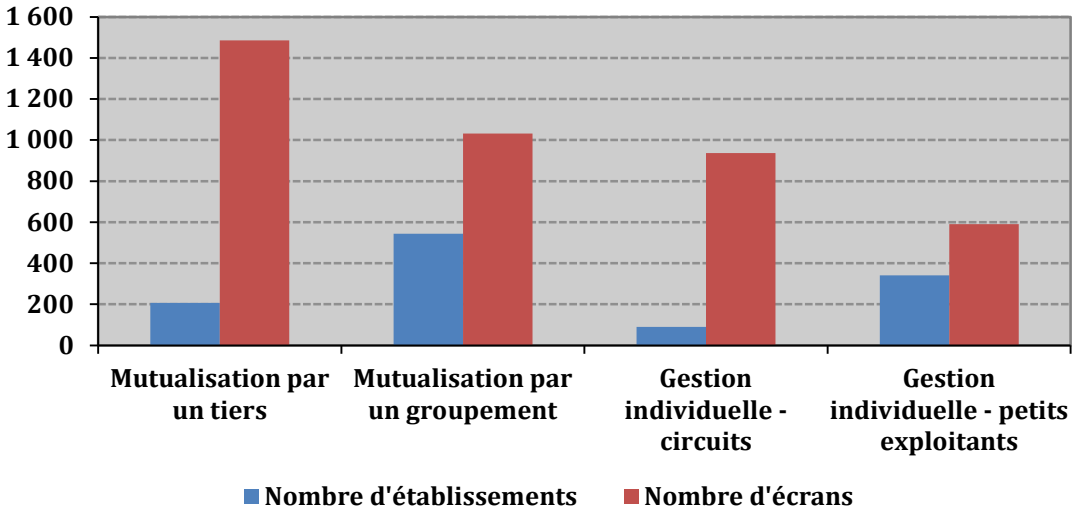
D'autres arguments ont pu au contraire dissuader certains exploitants de se joindre à de telles démarches, tels que :

- le **souhait de maîtriser en interne** l'ensemble de la négociation et la collecte des contributions, voire le **refus d'une intermédiation** quelconque des relations avec les distributeurs ;
- la **charge supplémentaire** d'une telle organisation (qui doit rassembler suffisamment d'établissements afin d'atteindre une taille critique suffisante pour peser dans les négociations et mutualiser les coûts de gestion), voire **la marge** prélevée par les intermédiaires privés.

En pratique, la mission constate que rares sont les exploitants qui ont délibérément choisi de rester en retrait de démarches de regroupement. Selon les informations collectées (graphique 11), **37 % des établissements et 44 % des écrans ont choisi une gestion mutualisée de leurs contributions numériques** (soit par un tiers, soit par un groupement).

[39] Recommandation n° 8 du 15 septembre 2011, comportant des précisions aux recommandations de bonne pratique n°1, 2, 6 et 7.

Graphique 11 : Organisation des établissements pour collecter les contributions numériques



Source : Mission sur 70 % du parc d'écrans.

1.2.2.2. Les tiers collecteurs et investisseurs se sont progressivement imposés comme des acteurs majeurs dans la gestion des opérations d'équipement numérique et de couverture par les contributions

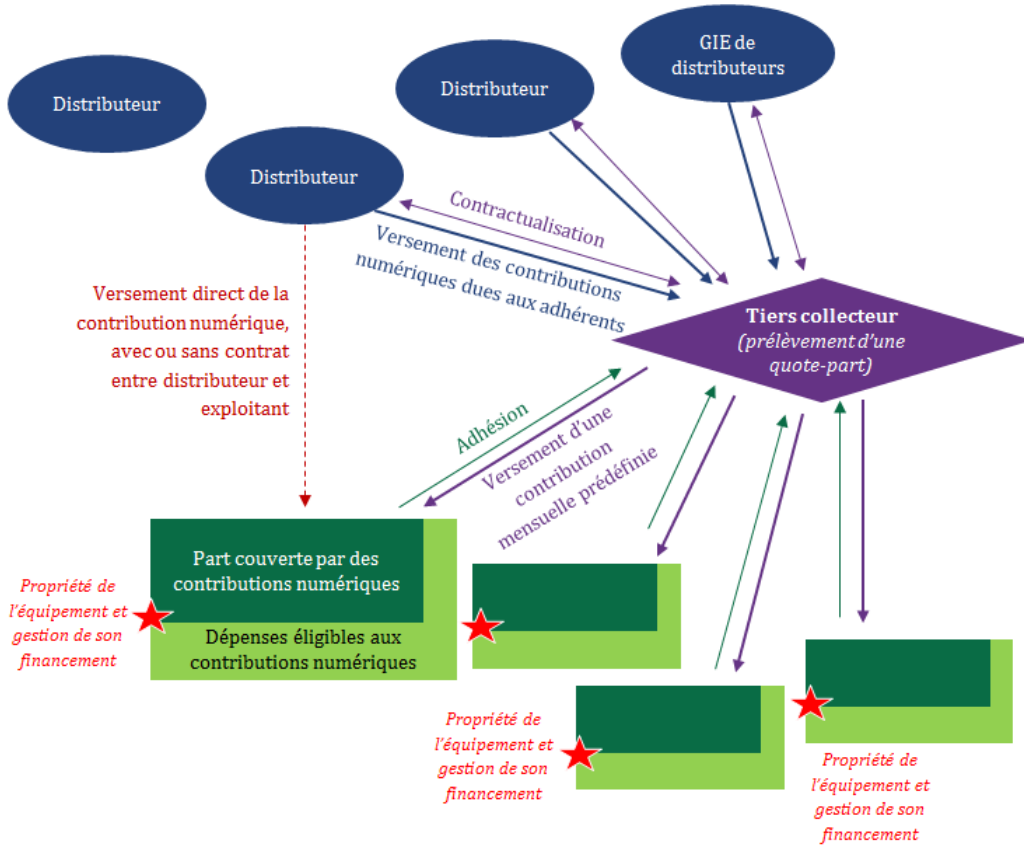
Un **tiers collecteur est un intermédiaire du versement des contributions numériques** du distributeur à l'exploitant (cf. illustration schématique par le graphique 12 ci-dessous) :

- l'exploitant finance initialement l'ensemble de l'équipement par lui-même, par un apport de fonds propres, un soutien du CNC et/ou un emprunt. Le remboursement est en partie financé par la contribution mensuelle versée par le tiers collecteur à l'exploitant, définie de telle sorte à couvrir la part des dépenses éligibles aux contributions numériques (entre 75 et 90 % de ces dépenses). Les exploitants doivent communiquer au tiers collecteur les factures d'acquisition du matériel numérique afin de justifier leur coût d'investissement. La part de ce coût couverte par des contributions numériques est fixée contractuellement ;
- le tiers collecteur, qui a été mandaté par ses adhérents et qui a contractualisé avec des distributeurs ou regroupements de distributeurs, collecte les contributions numériques dues par ces derniers à ses adhérents. Il prélève la contribution mensuelle, d'un montant prédéfini, pour ses adhérents sur l'ensemble des contributions collectées. Il se rémunère en prélevant une quote-part sur l'ensemble des contributions (entre 6 et 17 % selon les informations collectées par la mission).

Au cours du contrat :

- l'engagement du tiers collecteur peut être diminué des sommes perçues par les exploitants au titre du hors film, des sommes perçues par les exploitants par des distributeurs non contractants, et des éventuelles baisses de l'investissement net de l'exploitant ;
- si les contributions numériques collectées par le tiers dépassent ses prévisions (ce qui peut arriver si ses adhérents obtiennent davantage de sorties nationales que prévu), il peut proposer une augmentation de la contribution mensuelle et une réduction de la durée de recoupement de l'investissement initial.

Graphique 12 : Présentation schématique de l'activité d'un tiers collecteur



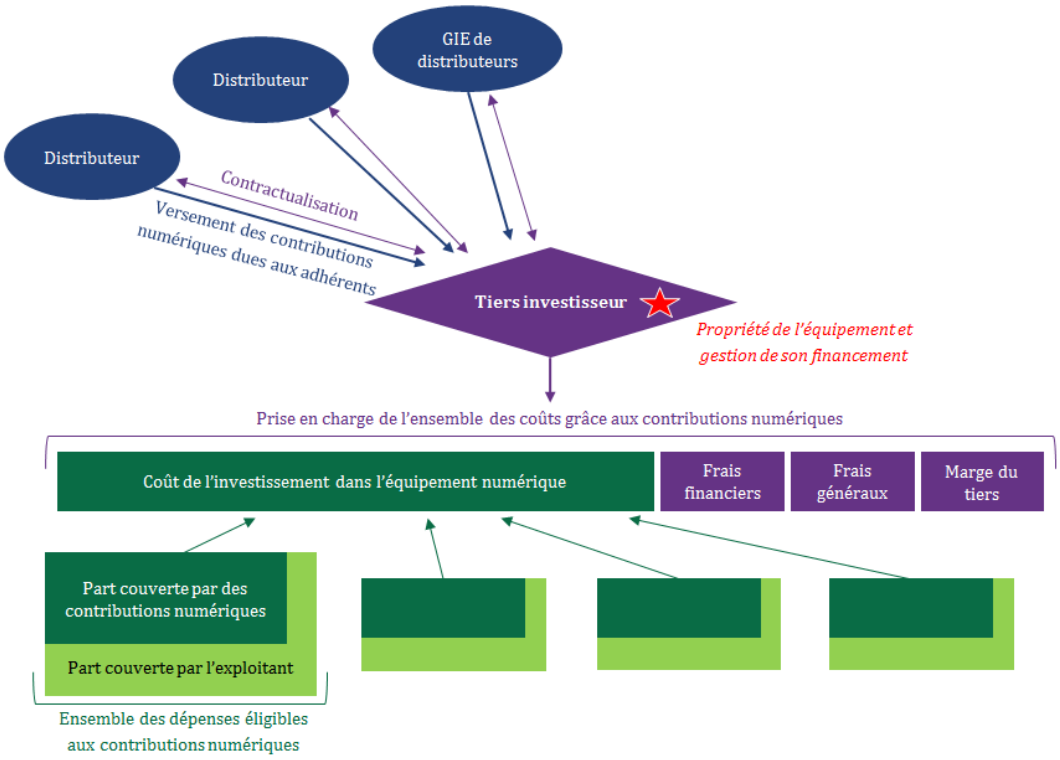
Source : Mission.

Un tiers investisseur, en plus de la collecte des contributions numériques, se charge du financement initial de l'équipement :

- le tiers finance l'équipement numérique en empruntant les fonds nécessaires (ce qui n'empêche pas l'exploitant de participer à hauteur de 10 à 25 %), qu'il rembourse progressivement en collectant les contributions numériques auprès des distributeurs. Il est propriétaire de l'équipement jusqu'à leur financement total, puis la propriété est transmise à l'exploitant selon les modalités fixées par le contrat ;
- les exploitants doivent enregistrer la part qu'ils ont financée à l'actif de leur bilan (compte d'avance sur investissements en cours, jusqu'au transfert de la propriété), le financement étant assuré par un apport de fonds propres, un soutien du CNC et/ou un emprunt. La part de l'équipement qui est financée par des contributions numériques n'apparaît pas dans leur bilan, mais dans celui du tiers investisseur ;
- les distributeurs contractent avec le tiers investisseur, s'engageant sur le versement d'une contribution numérique d'un montant fixe. Toutes les contributions numériques collectées servent à financer l'ensemble des coûts du tiers, à savoir (i) l'investissement pour l'équipement, (ii) les frais généraux du tiers et les charges financières liées au montage financier et (iii) la marge du tiers (entre 15 et 30 % selon les informations collectées par la mission).

Annexe III

Graphique 13 : Présentation schématique de l'activité d'un tiers investisseur



Source : Mission.

Si les tiers investisseurs sont systématiquement des acteurs privés, **les tiers collecteurs prennent une diversité de formes** : plusieurs sociétés privées ont développé une telle activité (cf. encadré 1), de même que des associations d'exploitants, avec ou sans[40] démarche de mutualisation (voir ci-dessous).

Encadré 1 : Présentation des principaux tiers privés intervenant en France

- **Arts Alliance Media** est une entreprise britannique, qui a signé le premier contrat de VPF en France en 2007 à avec le circuit CGR (pour la numérisation d'environ 400 écrans). Elle n'a signé, depuis cette date, qu'un nombre réduit de contrats avec des exploitants français ;
- **Ymagis** est une société française, créée en 2007 à l'occasion de la transition numérique des salles, qui a signé ses premiers contrats en 2008, puis s'est vu confier l'intermédiation des contributions numériques pour le compte de Cinéville, MK2 et UGC. Ce tiers représente plus d'un millier d'écrans en France, pour l'essentiel équipés avant le 1er janvier 2012. Grâce au développement de son activité en France et en Europe, Ymagis est entrée en Bourse sur NYSE Euronext Paris au printemps 2013. L'entreprise a défini un nouveau plan stratégique à horizon 2019 « *en misant sur le renforcement des activités générant les plus fortes marges bénéficiaires et ayant les meilleures perspectives de croissance* ». Pour assurer ce développement, la société a engagé (i) une croissance géographique (rachat du concurrent belge Dcinex en octobre 2014, développement en Europe, et désormais sur d'autres continents) et (ii) une diversification de son activité pour anticiper l'évolution de son modèle d'affaires avec la fin des VPF. Son plan stratégique « Perform2020 » présenté en octobre 2016 présente une stratégie de croissance des métiers de service, en dépit de l'arrêt programmé des activités VPF. Ymagis constitue ainsi une offre de service complète aux

[40] Cinéo est ainsi un groupement créé en 2009 par des exploitants indépendants (qui n'appartiennent pas à des circuits), essentiellement de la moyenne exploitation, pour faire face à des préoccupations communes. A compter de 2010, son activité a essentiellement porté sur la négociation des contrats de contributions numériques avec les distributeurs, pour le compte des membres du groupement, en faisant le choix de ne pas les mutualiser (même si Cinéo assure la facturation pour chaque distributeur). Le groupement offre aux distributeurs la possibilité de suivre le montant net de l'investissement réalisé dans chacun des salles et le recoupement progressif de ces coûts par les contributions reçues. A la date de la mission, Cinéo rassemble environ 50 exploitants et 500 écrans.

exploitants, allant du financement, de la vente, et de l'installation d'équipements numériques, aux autres services de maintenance et d'infogérance des équipements numériques de projection et de son, d'affichage dans les halls, de logiciels de gestion des cabines et cinémas, des fauteuils, etc. Ymagis offre également des services aux distributeurs, notamment de duplication et acheminement des contenus physiques ou dématérialisés (avec par exemple un partenariat en juin 2015 avec Eutelsat afin de proposer, avec la filiale *Smartjog Ymagis Logistics*, une solution commune de transport dématérialisé) et de post-production aux producteurs (après la reprise des activités du groupe Eclair).

- **Cinélia** est également une société française, de taille plus modeste, créée à l'été 2010 par plusieurs exploitants de salles en France. Elle intervient pour le compte de plus de 550 salles françaises, et met en place une mutualisation entre certaines d'entre elles.

Source : Mission d'après ses entretiens, le rapport sur la mise en œuvre de la loi du 30 septembre 2010 (mars 2012) et plusieurs documents publics sur Ymagis (document de base pour l'entrée en bourse - avril 2013 ; rapport annuel 2015 en date d'avril 2016 ; communiqué de presse du 22 février 2017 sur le chiffre d'affaires annuel 2016).

1.2.2.3. Plus d'un quart des exploitants ont choisi de se regrouper afin de mutualiser leurs coûts et leurs sources de financement (contributions numériques et subventions)

Au-delà de l'intermédiation et de la centralisation des relations d'un groupe d'exploitants avec les distributeurs (négociation du montant de contribution, collecte des contributions, etc.), certains tiers collecteurs ont organisé, parmi leurs adhérents, une mutualisation des coûts d'équipement et des différentes sources de financement.

Ces tiers ont généralement pris une forme associative et ont **rassemblé, au sein d'un ou plusieurs sous-groupements d'exploitants, des établissements susceptibles d'être complémentaires**, avec :

- des établissements diffusant suffisamment de films en sortie nationale pour collecter des contributions numériques ;
- d'autres établissements ne générant pas suffisamment de contributions numériques faute de sorties nationales, mais bénéficiaires d'aides publiques, sachant que l'aide CINENUM a été attribuée en tenant compte de l'appartenance éventuelle des établissements à un groupement (cf. § 1.1.2 *supra*).

Selon les informations collectées par la mission, **près de 600 exploitants (essentiellement mono-écran) sont intégrés dans de telles démarches de mutualisation**, au sein d'une petite vingtaine de groupements, chacun rassemblant en moyenne 25 établissements (graphique 14). Ces groupements ont souvent été constitués sur la base de proximités déjà installées entre exploitants membres d'autres réseaux ou associations (pour des questions géographiques, ou de choix de programmation, etc.).

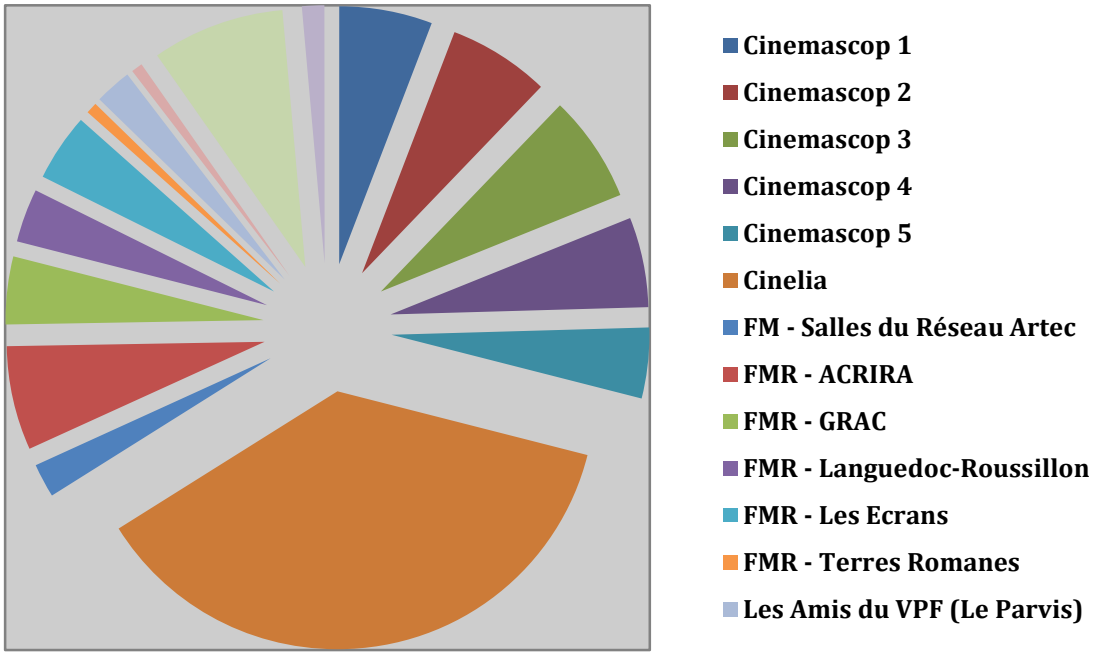
Ainsi par exemple :

- des six groupements « Cinemascop », dont cinq rassemblent chacun en moyenne 33 exploitants et 52 écrans (soit au total près de 170 exploitants et 300 écrans) ;
- des différents « fonds de mutualisation régionaux » (FMR) :
  - en Rhône-Alpes, constitué par l'association des cinémas de recherche indépendants de la région alpine (FMR-AcrirA), par le groupement régional d'actions cinématographiques (FMR-GRAC) ou encore par l'association des Écrans de cinémas des départements de l'Ardèche et de la Drôme (FMR-Les Ecrans) ;
  - en Languedoc-Roussillon (FMR-Languedoc-Roussillon) ;

- de l'association « Ouest Gestion Contributions numériques » (OGCN), qui rassemble une cinquantaine d'exploitants et d'écrans localisés dans les régions Bretagne et Pays de la Loire.

La démarche de mutualisation la plus importante est celle du groupement constitué *via* la société Cinélia (cf. encadré 1 *supra*), qui rassemble 220 exploitants et près de 550 écrans.

Graphique 14 : Répartition des exploitants au sein de groupements de mutualisation des coûts d'équipement et des contributions numériques

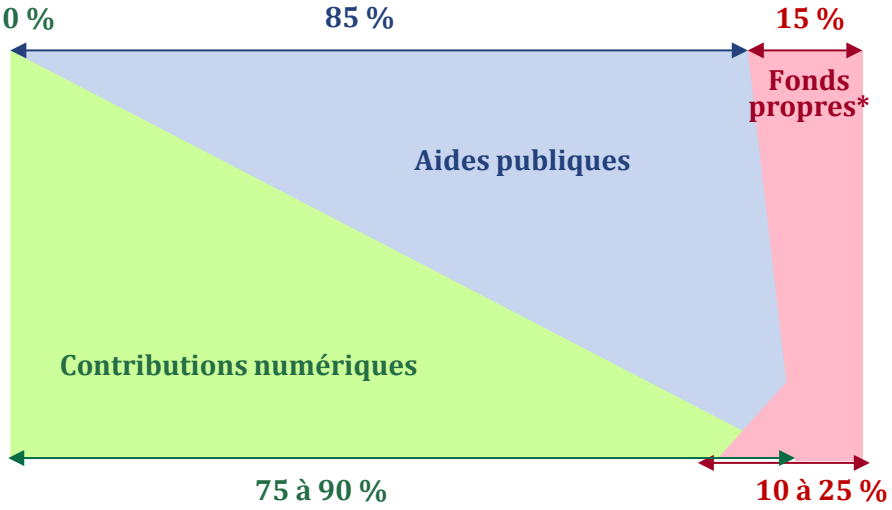


Source : Mission.

Dans l'ensemble, ces groupements ont élaboré le plan de financement de l'équipement de leurs adhérents sur 8 à 10 ans, afin d'achever la collecte des contributions en 2020 ou 2021. Grâce à la mutualisation, **ils parviennent à générer en moyenne une quinzaine de sorties nationales par écran**[41], **ce qui permet de collecter suffisamment de contributions numériques pour couvrir 50 à 70 % du coût global d'équipement des écrans** (graphique 15). Ceux qui en revanche génèrent moins de sorties nationales (certains ne génèrent que 9, 10 ou 11 sorties nationales par an et par écran) ont plus de difficultés (§ 1.3 *infra*).

[41] Calcul mission sur la base des sorties nationales en 2015.

Graphique 15 : Plan de financement moyen des groupements de mutualisation



*Source : Mission. * Y compris aide automatique du CNC.*

Ces groupements ne couvrent pas l'ensemble des salles qui ne génèrent pas suffisamment de contributions numériques : **sur un millier d'exploitants qui génèrent, en 2015, moins de 10 sorties nationales par écran, les trois quarts n'appartiennent à aucun groupement de mutualisation**.

1.2.3. La majorité des distributeurs ont rejoint des groupements d'intérêt économique (GIE) pour négocier les contrats et suivre la couverture des coûts des exploitants par la collecte des contributions numériques

Un certain nombre de distributeurs indépendants de taille intermédiaire ont fait le choix de se rassembler, souvent sur la base des proximités installées dans le cadre de syndicats professionnels, sous la forme de groupements d'intérêt économique (GIE) avec une personnalité morale propre[42].

Ces regroupements ont plusieurs objectifs :

- lors de la mise en place du dispositif :
  - **mutualiser les charges** de négociation et de coordination ;
  - **peser davantage dans la négociation des contrats** de long terme avec les exploitants, notamment la grande exploitation et les tiers, sachant que chaque contrat est signé par chaque distributeur (le GIE n'a pas mandat pour signer à la place des distributeurs) ;
  - demander certaines clauses spécifiques, par exemple des modalités d'application particulières des contributions numériques aux films de patrimoine, aux court-métrages ou encore aux films destinés au jeune public et films documentaires ;
- tout au long de son fonctionnement : **suivre le recoupement des coûts des exploitants** et prévoir l'arrêt des contributions, sans pour autant suivre les flux individuels versés par les distributeurs membres (le GIE n'est pas responsable si l'un de ses adhérents ne paie pas).

[42] Une vingtaine de membres dans le GIE-DIRECT et une cinquantaine dans le GIE-INDIS.

1.3. Au global, la couverture de l'investissement initial sera globalement achevée à la fin 2018

Malgré les difficultés consubstantielles à l'anticipation de la couverture de l'investissement initial des salles par les contributions numériques versées par les distributeurs (§ 1.3.1), la mission a collecté un certain nombre d'informations qui lui permettent d'anticiper cette échéance d'ici à la fin de l'année 2018 (§ 1.3.2).

1.3.1. Le suivi des contributions numériques collectées et du recoupement progressif des coûts des exploitants n'a rien d'évident

Pour mémoire, la loi du 30 septembre 2010 prévoit, à l'article L. 213-16 III du code du cinéma :

- **l'échéance des contributions numériques**, puisqu'elles ne sont plus requises :
  - « *une fois assurée la couverture du coût de l'installation initiale des équipements de projection numérique des salles de l'établissement de spectacles cinématographiques concernées ou des établissements de spectacles cinématographiques mutualisant leurs financements, compte tenu des autres financements* » ;
  - en tout état de cause, « *au-delà d'un délai de dix ans après l'installation initiale des équipements de projection numérique, sans que ce délai n'excède le 31 décembre 2021* » ;
- **les modalités d'information des acteurs sur cette échéance**, à savoir en pratique :
  - la responsabilité des exploitants de tenir un suivi interne analytique[43] du recoupement progressif des coûts par les différentes sources de financement, dont les contributions numériques (ou *via* l'intermédiaire auquel a été confié le financement de l'équipement et la collecte des contributions) ;
  - le compte-rendu aux distributeurs dans le cadre des contrats relatifs aux contributions numériques[44] (soit à leur demande, soit sur la base d'un rythme régulier prédéfini).

En pratique, **de nombreux distributeurs ont exprimé leur insatisfaction en la matière et leur incapacité à anticiper la disparition des contributions numériques**.

En effet, **plusieurs éléments rendent difficile le suivi de ce « recoupement »** -souvent abusivement appelé « amortissement (financier) de l'équipement »- :

- **dès l'origine**, cet horizon est impossible à anticiper en raison de :
  - la diversité des coûts à couvrir, dont seule une proportion est éligible aux contributions numériques (entre 75 et 90 % des coûts éligibles) ;
  - le cadre des relations entre distributeurs et exploitants, parfois organisées dans le cadre de contrats de long terme, qui prévoient dans certains cas, mais pas systématiquement, l'information des distributeurs par les exploitants ;
  - entre exploitants, l'hétérogénéité des plans de financement des équipements en fonction des établissements, selon la part de subventions reçues ;

[43] Généralement sous forme d'un suivi extracomptable, par exemple sous format *Excel*.

[44] « *Les contrats relatifs au montant et aux conditions de versement de la contribution prévue au 1° du I ainsi que les contrats relatifs au financement des équipements de projection numérique conclus entre les exploitants d'établissements de spectacles cinématographiques et les intermédiaires mentionnés au premier alinéa du I prévoient les conditions dans lesquelles les exploitants rendent compte, directement ou indirectement, aux distributeurs du coût de l'installation initiale des équipements de projection numérique restant à couvrir.* »

- pour un même exploitant, la possibilité de conclure différentes modalités de contribution pour ses différents distributeurs (c'est-à-dire un montant différent de VPF, une durée ou un niveau de couverture différent, etc.) ;

- au surplus, **au fil du temps**, cet horizon s'avère d'autant plus difficile à anticiper que :
  - au sein de chaque exploitation, le recoupement réel peut différer du recoupement anticipé en fonction du nombre de sorties nationales effectivement projetées (par chaque établissement par rapport à ce qui avait été prévu) ;
  - si un distributeur (ou un regroupement) peut suivre les contributions numériques qu'il a lui-même versées, il ne sait pas combien ont été versées par ses concurrents (ni en nombre, ni en montant) ;
  - s'ajoutent les subtilités liées à l'intermédiation des tiers (et au poids de leur marge), aux cas de mutualisation, au partage des copies *via* la PROCIREP et le remboursement des avances CINENUM ;
  - sans compter que ce suivi ne relève pas du cœur de métier d'un distributeur ni d'un exploitant[45], et apparaît donc rarement prioritaire dans son activité.

Il convient toutefois de noter que :

- **certains groupements d'exploitants se sont mis en capacité de répondre très rapidement aux demandes d'information des distributeurs** ;
- le CNC a également en principe la capacité de s'impliquer sur ce sujet[46], mais, à la connaissance de la mission, il ne semble pas l'avoir fait ;
- dans sa recommandation n° 11 du 17 novembre 2015, **le comité de concertation avait ouvert la voie à une suspension du paiement de la contribution numérique par les distributeurs en cas de défaut de communication d'informations** par les exploitants, mais aucun cas d'application n'a été porté à la connaissance de la mission[47]. Il apparaît toutefois que cette recommandation n'a pas été mise en œuvre[48].

1.3.2. Selon les informations rassemblées par la mission, l'essentiel du parc de salles arrêtera la collecte des contributions numériques d'ici à la fin de l'année 2018

Les informations collectées par la mission sur ce sujet ont été essentiellement fournies par les distributeurs (les GIE et les *majors* américaines) et par quelques exploitants de taille intermédiaire.

Au global, il apparaît que le recoupement des coûts initiaux par les contributions numériques intervient plus rapidement qu'anticipé en raison de la hausse des copies reçues en sortie nationale par rapport aux estimations initiales, de telle sorte qu'entre 150

[45] Il a été rapporté à la mission que certains exploitants auraient même initialement « oublié » de demander les contributions numériques et ne sauraient pas suivre l'amortissement de leur investissement.

[46] Le dernier paragraphe de l'article L. 213-16 III du code du cinéma prévoit qu' « *en application de l'article L. 111-2 et à la demande des distributeurs ou des exploitants, le Centre national du cinéma et de l'image animée peut apporter son concours pour l'analyse des comptes rendus effectués en application de l'alinéa précédent. Le président du Centre national du cinéma et de l'image animée requiert auprès des personnes mentionnées au même alinéa communication de tout renseignement ou document qu'il estime utile.* »

[47] Cette recommandation n° 11 rappelle que « *le fait de percevoir une contribution numérique, alors que la couverture du coût de l'installation initiale des équipements de projection numérique des salle de l'établissement est déjà assurée, constitue une violation* » des dispositions de la loi et, de ce fait, suggère que « *le distributeur puisse suspendre le paiement de la contribution numérique due aux exploitants* […] *en l'absence de réponse à une demande de communication* » sur le coût de l'installation initiale, la somme des contributions numériques facturées et collectées, et le montant total des aides publiques perçues.

[48] Il semblerait que les distributeurs craignent de se voir appliquer des mesures de rétorsion en réponse (par le refus de la projection de leurs œuvres).

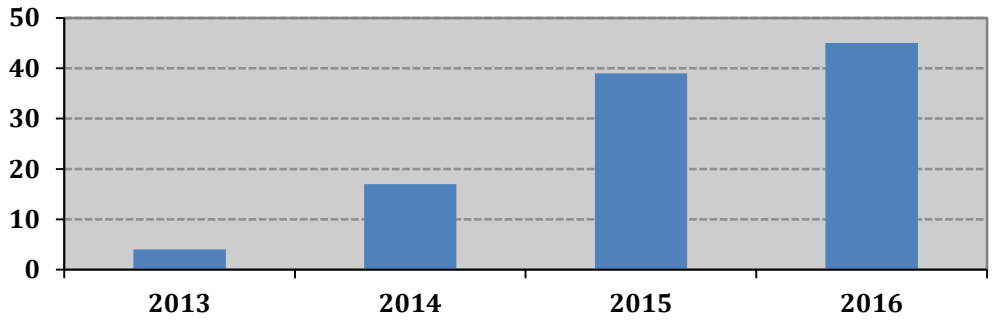
et 200 établissements ont déjà, à la date de la mission officialisé la fin des contributions numériques (§ 1.3.2.1). Pour l'essentiel des exploitants, la collecte des contributions devrait s'arrêter d'ici à la fin de l'année 2018 (§ 1.3.2.2). En revanche, pour les exploitants qui projettent peu de sorties nationales, les contributions numériques ne s'arrêteront vraisemblablement qu'en 2021, à l'échéance de la loi (§ 1.3.2.3).

1.3.2.1. Plus d'une centaine d'établissements ont déjà, à la date de la mission, annoncé le « recoupement » de leurs coûts par la collecte de contributions numériques

La mission a pu consulter une liste de **près de 120 établissements qui ont arrêté de collecter des contributions numériques entre 2013 et 2016** (graphique 16). Ces établissements regroupent généralement plusieurs salles, de sorte que la mission estime qu'au moins 15 % du parc d'écrans français a déjà recoupé ses coûts au début de l'année 2017.

Ces établissements ont donc réussi à « recouper » très rapidement leurs coûts, en quelques années seulement, grâce au nombre de sorties nationales qu'ils généraient. Ce nombre a souvent été supérieur aux anticipations des acteurs, qui avaient spontanément privilégié des hypothèses conservatrices, et qui n'avaient pas nécessairement anticipé la hausse du nombre de films distribués.

Graphique 16 : Estimation basse du nombre d'établissements ayant arrêté de collecter des contributions numériques à la date de la mission



Source : Mission.

Il convient de souligner que **les établissements qui ont ainsi été les premiers à recouper leurs coûts sont ceux dont la fréquentation est la plus forte** (elle est un des facteurs clé de l'accès aux films en sortie nationale) et dont la situation financière est la meilleure. C'est aussi l'indice, en termes de programmation, d'une concentration des sorties nationales sur un nombre restreint d'établissements jugés prioritaires par les distributeurs, souligné notamment par l'ADRC (cf. annexe IV).

1.3.2.2. Pour la grande majorité du parc de salles, l'arrêt des contributions numériques est prévu d'ici à fin 2018

Sur la base des données transmises à la mission (qui concernent 80 % du parc), il est possible d'estimer l'arrêt progressif de la collecte des contributions numériques en France, sachant que :

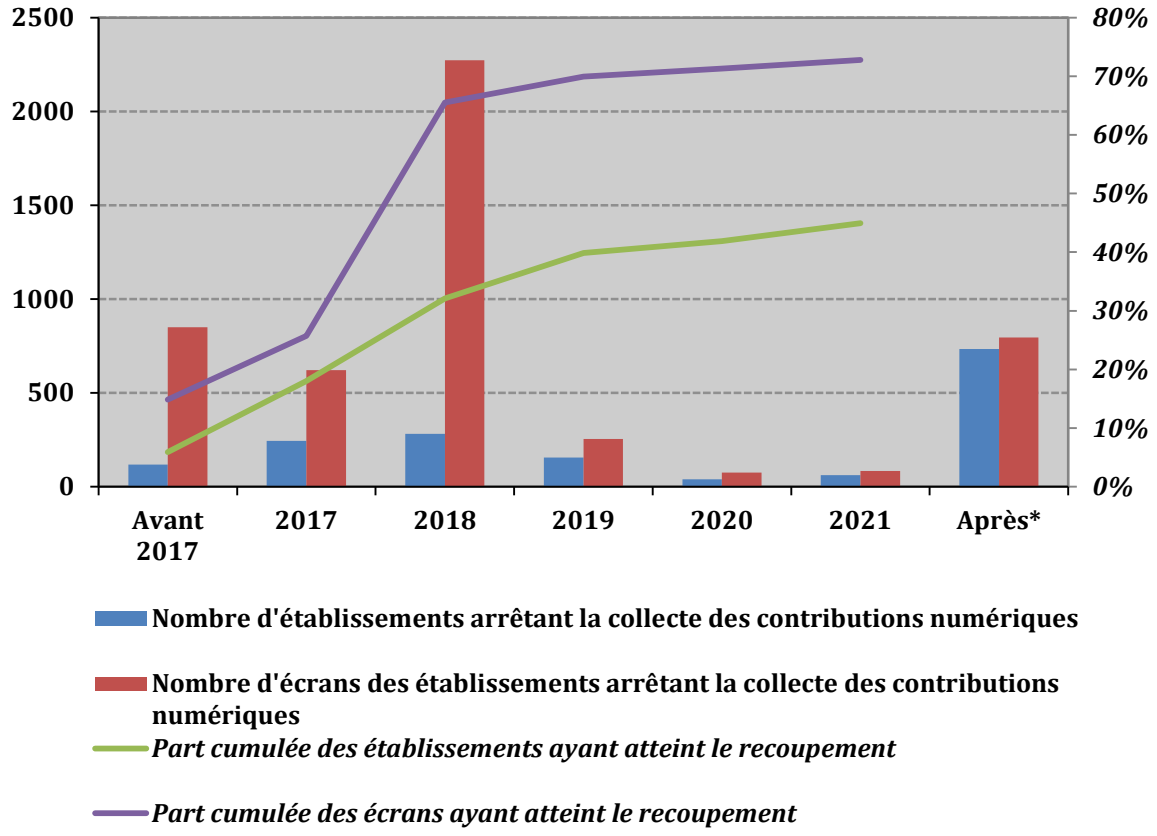
- une part substantielle du parc (près de 40 % des exploitants) fait l'objet de mutualisations par le biais de tiers-collecteurs et investisseurs (cf. § 1.2.2 *supra*), ce qui entraînera des arrêts collectifs de collecte de contributions numériques ;

- un nombre important d'établissements ne reçoit aucune contribution numérique car ils n'exposent pas de films en sortie nationale (§ 1.1.1.4 *supra*) ce qui signifie, en pratique, qu'ils n'auront pas d'effet notable sur l'échéance des contributions numériques en France.

Il apparaît ainsi, comme l'illustre le ci-dessous, que **près des deux tiers des écrans en France devraient arrêter de collecter des contributions numériques d'ici à la fin de l'année 2018** (le premier semestre de l'année 2019 au plus tard), même si ces écrans ne représentent qu'un tiers des établissements (graphique 17).

La plupart des exploitants auront ainsi amorti financièrement et comptablement leur équipement avant d'en avoir achevé l'utilisation. Autrement dit, un certain nombre de ces équipements numériques, qui sont comptablement (voire financièrement) amortis, génèrent encore des recettes pour les établissements, sans charge en contrepartie.

Graphique 17 : Échéance estimée des contributions numériques en France



*Source : Mission d'après données agrégées sur 80 % du parc de salles. * Les exploitants qui n'auront pas recoupé leurs coûts d'équipement au 31 décembre 2021 ne recevront plus de contributions numériques après cette date.*

1.3.2.3. D'autres cinémas continueront à percevoir des contributions numériques jusqu'en 2021

En revanche, **certains cinémas continueront à percevoir des contributions numériques jusqu'à l'échéance prévue par la loi, à savoir jusqu'au 31 décembre 2021**.

Parmi eux, **un grand nombre (700 établissements et 800 écrans selon les estimations de la mission) ne parviendra pas à recouper ses coûts** grâce aux seules contributions, ni à rembourser l'avance CINENUM dont il a bénéficié.

2. Après un accompagnement (modéré) de la première vague d'investissement, aucun État européen ne semble envisager d'intervention nouvelle après la fin des VPF

Pour prendre du recul par rapport à la situation française sur un sujet qui concerne les exploitants du monde entier, la mission a mené une **analyse comparative sur des marchés matures**[49]**, et en particulier en Europe**. Son analyse se fonde sur deux types d'informations : celles publiées par l'Observatoire européen de l'audiovisuel[50] et celles fournies par des contributions sollicitées par la mission auprès des homologues du CNC à l'étranger et des attachés audiovisuels dans les ambassades.

2.1. D'autres pays européens ont conçu des dispositifs d'accompagnement de la transition numérique des salles, mais de moindre ampleur qu'en France

Il ressort que **partout, le modèle des VPF a prévalu pour financer la transition numérique des salles**, même s'il a été complété, au cas par cas, par des dispositifs *ad hoc* destinés à accélérer la transition et aider les salles qui n'y auraient pas suffisamment accès.

2.1.1. Les dispositifs d'aide s'inscrivent dans les cadres autorisés par l'Union européenne

En ce qui concerne la **compatibilité des subventions à la numérisation avec le régime européen des aides d'État**, ces aides relèvent :

- pour partie du **règlement relatif aux aides *de minimis***[51] (comme l'aide française CINENUM précitée) ;
- pour partie d'une **approbation de la Commission en vertu des dérogations** prévues par l'article 107 (3) du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE)[52], dans la mesure où les subventions concernées sont allouées à des cinémas dont la programmation comporte une proportion d'œuvres Art et Essai, ou à des cinémas de petite dimension ou situés dans des zones reculées ;
- pour partie d'une **conformité aux conditions du règlement général d'exemption par catégorie (RGEC)** concernant les aides aux investissements dans la rénovation des petites et moyennes entreprises.

À l'automne 2009, la Commission a ouvert une consultation sur « les opportunités et défis pour le cinéma européen à l'ère numérique ». Le 24 **septembre 2010**, les institutions européennes ont adopté une **communication** sur ce sujet, **invitant notamment les États-membres à mobiliser les fonds structurels européens** sur des projets liés à la revitalisation urbaine, la diversification rurale, le tourisme culturel ou encore

---

[49] Elle n'a pas travaillé sur des grands marchés émergents tels que le Brésil, l'Inde ou la Chine, qui représentent désormais un poids importants dans le parc mondial de salles, et donc pour le marché des constructeurs et équipementiers.

[50] Organisme rattaché au Conseil de l'Europe, qui publie des informations et analyses sur les différents marchés de l'audiovisuel (cinéma, télévision, vidéo…).

[51] Exemption en faveur des aides peu élevées, qui ne dépassent pas 200 000 € par entreprise sur trois exercices fiscaux consécutifs (cf. règlement du 18 décembre 2013).

[52] Article 107 (3) du TFUE : « *Peuvent être considérées comme compatibles avec le marché intérieur :* (…) *c) les aides destinées à faciliter le développement de certaines activités ou de certaines régions économiques, quand elles n'altèrent pas les conditions des échanges dans une mesure contraire à l'intérêt commun ; d) les aides destinées à promouvoir la culture et la conservation du patrimoine, quand elles n'altèrent pas les conditions des échanges et de la concurrence dans l'Union dans une mesure contraire à l'intérêt commun* (…) »

l'investissement dans la société de l'information. Ainsi, en Allemagne, début 2012, un programme associant le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie a été lancé pour accompagner financièrement l'équipement numérique des petites salles de cinéma, avec une cible 150 salles avant fin 2013[53], en appui sur 3 M€ apportés par le fonds européen de développement régional (FEDER).

2.1.2. Entre 2004 et 2012, ces aides ont pris des formes très diverses, allant des modèles collectifs aux crédits d'impôts et garanties publiques

2.1.2.1. Dans certains pays (Norvège, Allemagne, Autriche, Pays-Bas), des régimes collectifs ont été organisés par les professionnels des secteurs concernés avec l'appui de la puissance publique

En **Norvège**[54], l'équipement numérique du parc d'environ 400 salles a représenté un **coût total estimé à 45 M€**, sur un modèle de **VPF mutualisé sous l'égide de la fédération** professionnelle des exploitants. L'organisme norvégien des exploitants de salles de cinéma « *Film & Kino* » a ainsi choisi **dès 2005** de négocier avec les distributeurs américains et choisi le modèle des VPF, avec une mutualisation de l'emprunt pour financer les investissements. Les distributeurs se sont engagés à verser des VPF d'un montant de 40 % du coût et sur une durée maximale de 6 ans. Le territoire a été divisé en dix zones afin d'éviter le monopole d'un unique « tiers-intégrateur ».

En **Allemagne**, l'essentiel du parc a été équipé grâce au modèle classique des VPF. Toutefois, après le « tournant » lié à *Avatar*, une intervention publique et un accord interprofessionnel ont conduit à la mise en place d'un **fonds pour financer l'équipement des plus petites salles**, sous le régime *de minimis*. Dans la pratique :

- ce fonds, basé sur un accord interprofessionnel de 2011 (sans cadre législatif *ad hoc*), s'est élevé à **70 M€ cofinancés** par :
  - 35 M€ du niveau fédéral (ministère de la culture et FFA[55]) ;
  - 18 M€ apportés par les Länder ;
  - 20 M€ des distributeurs, *via* le versement de VPF progressifs[56] directement au FFA (qui avait initialement avancé les 20 M€) ;
- le fonds a été mis en place pour une **durée de 5 ans** (2012-2017) et a achevé la collecte des VPF des distributeurs en mars 2017, comme prévu[57] ;
- le fonds fonctionnait sur une base volontaire des exploitants (sous réserve de respecter les critères d'éligibilité), de sorte que **700 écrans** en ont bénéficié à leur demande.

---

[53] Source : « Programmes d'aide à la numérisation des cinémas d'art et d'essai et du patrimoine cinématographique national », Anne Yliniva-Hoffmann, in IRIS 2012-10/9.

[54] Source : « Financement de la numérisation des salles de cinéma à l'aide d'une taxe », Nils Klevjer Aas de l'Institut cinématographique norvégien.

[55] *Filmförderungsanstalt* (FFA), homologue du CNC en Allemagne.

[56] 1 € versé par entrée (pour ne pas pénaliser les plus petits distributeurs), avec un plafond de 500 €.

[57] 85 distributeurs (représentant 80 % du secteur de la distribution) ont accepté d'y participer.

En **Autriche,** la numérisation des salles (560 écrans environ) est passée :

- pour 70 % d'entre elles par un **modèle intégrateur classique** (*via* des conventions VPF et un tiers investisseur) ;
- pour le reste par un « **modèle d'escompte VPF** », organisé à partir de **mars 2012** pour achever la transition numérique du parc. Il a été ouvert à l'ensemble des cinémas, quel que soit leur type ou le nombre de salles (art et essai, régional, multiplexe), sous réserve qu'ils soient en capacité de justifier un investissement avant le 31 décembre 2012[58].

Inspirés par les exemples norvégiens et allemands, les **Pays-Bas** ont mis en place en 2010 un **plan de financement de 38 M€** afin d'accompagner la transition numérique de l'ensemble du parc (près de 250 établissements et 750 écrans) avant l'été 2012. Ce plan était financé à hauteur de 14 % par l'État, le reste étant apporté par les réseaux d'exploitants et de distributeurs.

2.1.2.2. Dans l'essentiel des pays, des régimes d'aides directes ou indirectes ont été proposés par la puissance publique

Au **Royaume-Uni**, le *UK Film Council* avait lancé, **dès 2004,** l'initiative « *digital screen network* », un **fonds destiné à financer l'équipement numérique d'un réseau de salles** (240 écrans numérisés en 2008 dans 210 établissements) qui diffusent des films « spécialisés » (films bénéficiant d'une faible exposition). Ce « *digital screen network* » britannique a été défini comme une aide d'État mais accepté par la Commission européenne au titre de la dérogation culturelle prévue par le TFUE. Avec 12 M£, son montant reste marginal par rapport aux 200 M£ de financements privés qui auraient accompagné l'équipement du parc.

En **Finlande**, le **régime d'aide cinématographique** a inclus le soutien à la modernisation des capacités techniques des exploitants de petits cinémas (une à trois salles) et de cinémas d'art et essai. Le régime d'aides finlandais a été **approuvé en 2008** par la Commission européenne jusqu'en décembre 2013, en application de la dérogation culturelle du TFUE.

En **Italie,** l'association nationale des distributeurs (la section « distribution » de l'ANICA[59]) a dès 2009 émis des **lignes directrices destinées à encadrer les contrats de VPF** (avec, en principe, une répartition du coût de l'investissement initial à 75 % par le distributeur et 25 % par l'exploitant). Par ailleurs, un **régime d'incitations fiscales** a été mis en place, reposant sur un crédit d'impôt aux exploitants installant un équipement numérique (*tax credit digitale*), afin d'accompagner la numérisation du parc (4 000 salles). Ce régime d'aide d'État a partiellement été validé par la Commission européenne **en 2009**, pour un montant de 82 M€[60].

---

[58] Dans le détail, les frais d'investissements ont été plafonnés à 80 000 € (70 000 € de frais d'équipement et 10 000 € pour le financement), sachant que le remboursement n'intervient qu'après déduction de la quote-part de l'exploitant (25 % du coût initial) et des subventions (qui peuvent couvrir jusqu'à 50 % de cette quote-part). Le montant du VPF a été fixé à 500 € (+ 50 € de frais de gestion), avec un montant dégressif entre la 2e et la 8e semaine. Le remboursement s'achève avec l'amortissement de l'équipement, au plus tard au bout de sept ans. (Source : « L'année 2012 marque l'entrée de l'Autriche dans une phase cruciale de numérisation du cinéma », Werner Müller de *Film and Music Austria*).

[59] Association nationale de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (Anica).

[60] En revanche, la Commission s'est interrogée sur la validité du crédit d'impôt italien destiné à tous les exploitants investissant dans la numérisation de leur salle, pour un montant de 30 % du coût de l'équipement : aucune condition n'était imposée aux petits cinémas (jusqu'à 4 salles) et « petits » multiplexes (5 à 10 salles) des villes moyennes (pour les autres multiplexes, le bénéfice du crédit d'impôt était conditionné à la conversion d'au moins 50 % des salles du circuit). (Source : « Italie - Avantages fiscaux en faveur de la numérisation des salles de cinéma » Valentina Moscon de l'université de Trente).

En **Espagne**, la transition numérique a été essentiellement financée sur fonds privés, soit par les VPF versés par les distributeurs, soit par les fonds propres des exploitants. Une forme d'accompagnement public a été mise en place **en 2010** par l'offre d'une **garantie publique** de l'*Instituto del Crédito Oficial* (qui est une banque publique) pour l'accès des exploitants au crédit[61]. Ce dispositif a coexisté avec d'autres initiatives régionales qui ont également soutenu directement l'acquisition d'équipements numériques (par exemple en Catalogne ou dans le Pays basque).

2.2. Le rythme de l'équipement numérique des parcs de salles européennes a varié entre les pays, dont certains ont été concomitamment marqués par la crise économique

Selon plusieurs interlocuteurs de la mission, les mesures d'accompagnement sont restées trop limitées et n'ont pas empêché les difficultés financières (dans un contexte de crise économique) des salles peu rentables qui n'arrivaient pas à assumer l'investissement dans l'équipement numérique. **La transition numérique aurait dès lors été l'occasion, directement ou indirectement, d'une rationalisation du parc de salles dans un certain nombre de pays**. La mission ne dispose toutefois pas d'éléments qui permettent d'objectiver une telle analyse, d'autant que la crise économique intervenue sur la même période a également eu des effets sur la fréquentation et la rentabilité des salles.

Dans plusieurs pays, la numérisation est intervenue très tôt ou très rapidement :

- au Royaume-Uni, les premières installations datent de septembre 2005, avec un déploiement massif dès 2008 ;
- en Norvège, l'ensemble des salles (440) ont été numérisées courant 2011, faisant de ce pays le premier parc complètement digital au monde ;
- la France fait également figure de précurseur dans la mesure où son parc de salles était presque entièrement numérisé fin 2014[62], alors même qu'il est le plus important d'Europe.

Dans d'autres pays en revanche, **le déploiement des équipements numériques a été percuté par la crise économique** :

- en Italie, il était anticipé en 2009 que le parc de salles serait globalement équipé à la fin de l'année 2012[63], mais à la fin 2013, seuls 75 % des écrans étaient équipés. La fréquentation italienne a en effet particulièrement souffert en 2012[64] et sur cette seule année, 60 salles de cinéma auraient fermé ;
- en Espagne (graphique 18), le marché du cinéma a également souffert des crises économique et des finances publiques[65], qui ont pesé sur la fréquentation en 2013 et 2014 : le nombre d'écrans a plafonné à 4 300 en 2006 et 2007, avant de chuter continument, d'en moyenne 2 % par an[66], de sorte qu'il s'établissait à 3 600 en 2015.

---

[61] Ce dispositif est soutenu par le ministère de la culture (*via* l'homologue espagnol du CNC, l'*Instituto de la cinematografía y de las artes audiovisuales* - ICAA), le ministère des finances ainsi que les régions autonomes.

[62] A l'exception des DOM

[63] Compte-rendu d'une réunion européenne du 16 décembre 2009.

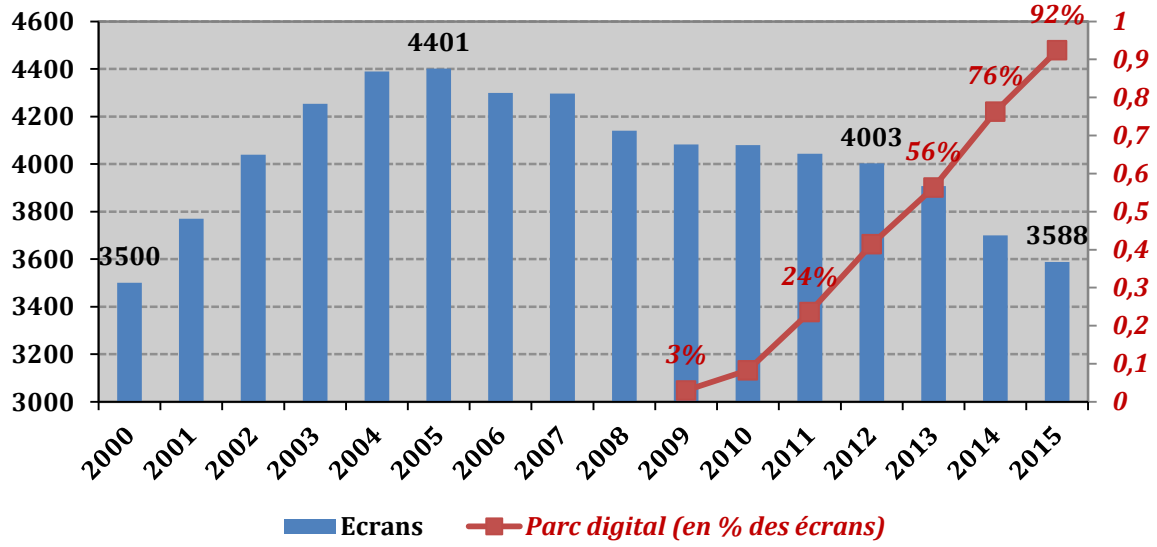
[64] En quatre mois, entre mai et août 2012, le circuit Cinetel (qui pilote 90 % des écrans italiens) indiquait avoir perdu 33 % de sa fréquentation et vu chuter ses recettes de près de 60 %.

[65] Au 1er septembre 2012, la TVA espagnole sur les produits culturels est passée de 8 à 21 %.

[66] Le nombre d'établissements de cinéma chute plus rapidement encore, sous l'effet de la concentration du secteur. Alors que l'Espagne comptait plus de 900 établissements avant 2007, ce nombre n'a cessé de diminuer pour atteindre 711 établissements en 2015 (source : statistiques du gouvernement espagnol – CulturaBase).

Parallèlement, la transition numérique des salles n'a cessé d'augmenter : la majorité du parc d'écrans est numérisé depuis 2012, les trois quarts depuis 2014, et 95 % en 2016.

Graphique 18 : Nombre d'écrans en Espagne (2000-2015)

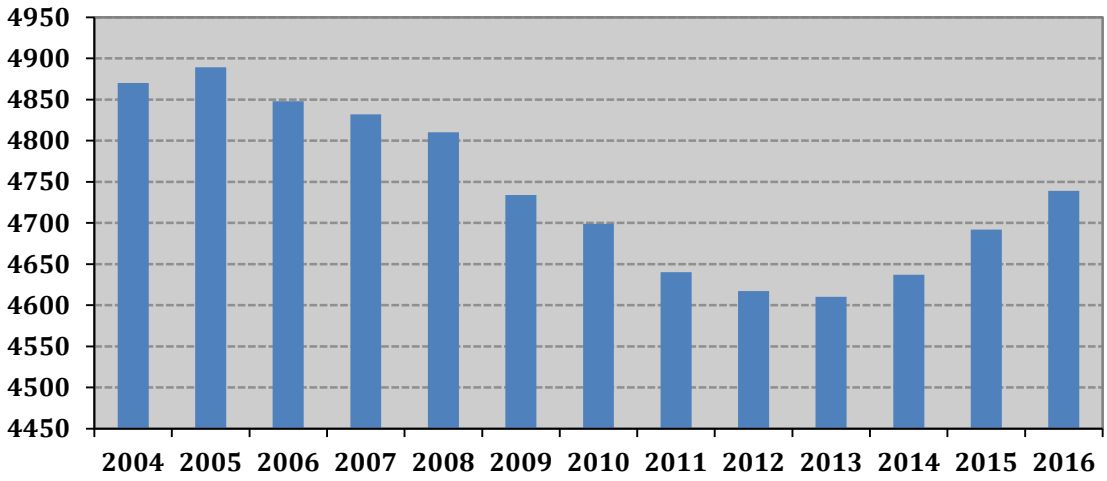


Source : Mission d'après les statistiques du gouvernement espagnol (CulturaBase) et de l'ICAA.

Dans ces pays comme dans d'autres, **la transition numérique est intervenue alors que la décroissance du parc de salles avait déjà commencé**, et cette dernière semble s'être stabilisée (voire inversée) récemment :

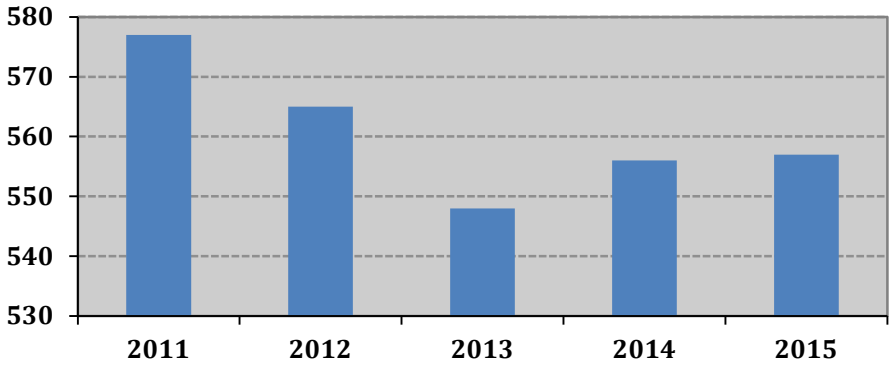
- en Allemagne, cette décroissance a débuté dès 2006 (tant concernant le nombre d'écrans que le nombre d'établissements), sans facteur explicatif connu : le nombre d'écrans est passé de près de 5 000 en 2005 à 4 600 en 2013. Depuis, il a repris sa croissance et a atteint 4 740 écrans en 2016 (graphique 19) ;
- en Autriche, le nombre d'écrans a chuté de 5 % entre 2011 et 2013 et est depuis stable à environ 550 écrans (graphique 20).

Graphique 19 : Nombre d'écrans en Allemagne (2004-2016)



Source : Données CNC et FFA.

Graphique 20 : Nombre d'écrans en Autriche (2011-2015)

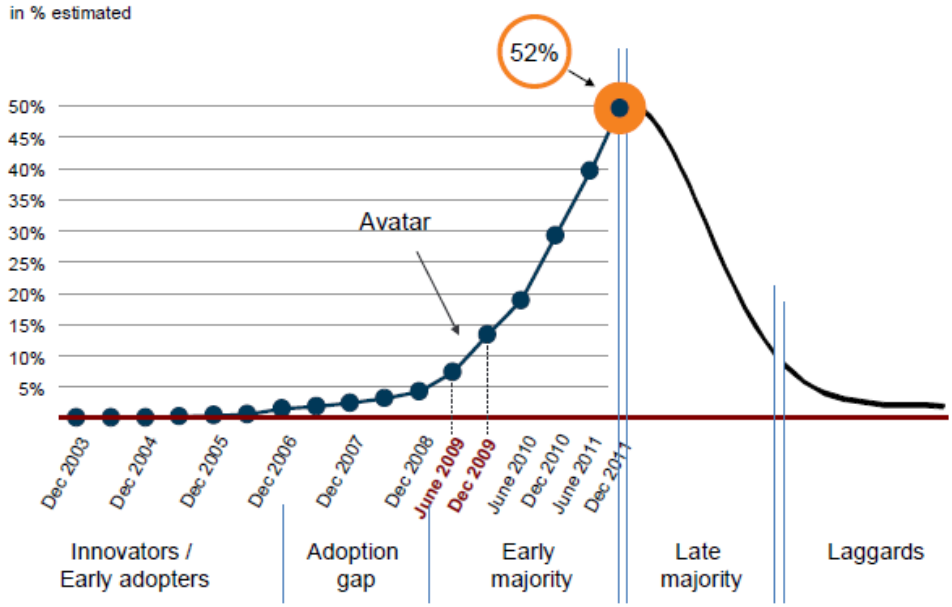


Source : Données Unifrance sur le marché en Autriche (2015).

Sur l'ensemble du continent :

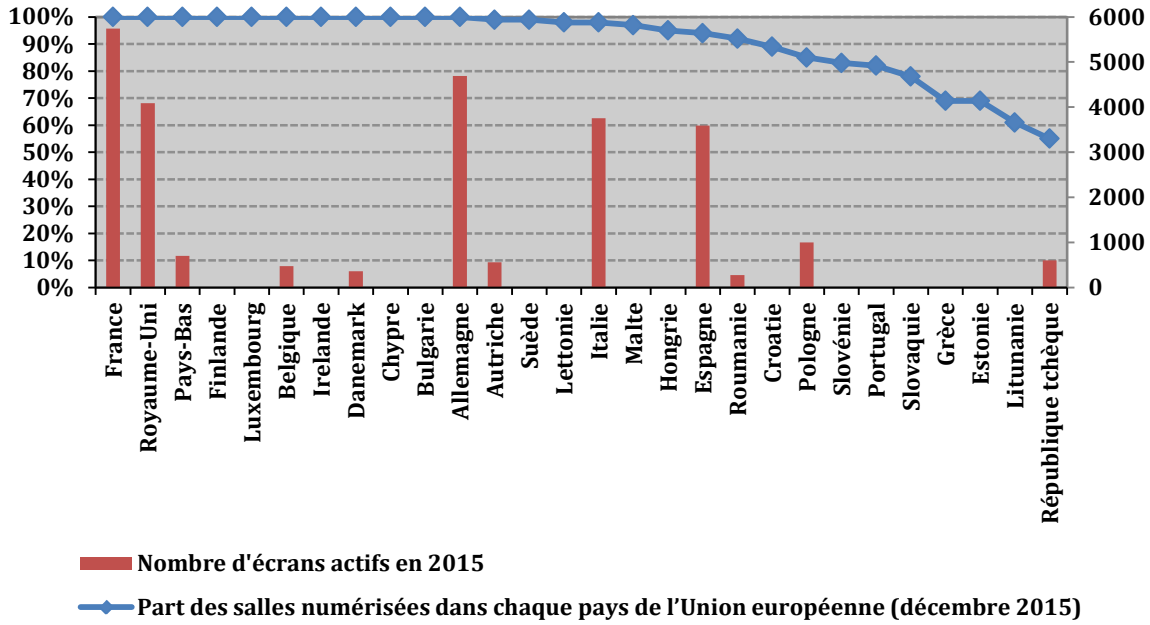
- comme en France, le tournant est celui de l'année 2011, deux années après le phénomène *Avatar*, le temps de prendre la décision de l'équipement et de la mettre en œuvre (graphique 21) ;
- au 31 décembre 2015, la majorité des pays de l'Union européenne disposait d'un parc de salles équipées (graphique 22).

Graphique 21 : Équipement numérique des salles en Europe (2003-2011)



Source :The European Digital Cinema Report (European Audiovisual Observatory, MEDIA Salles).

Graphique 22 : Part des salles numérisées dans chaque pays de l'Union européenne (décembre 2015)



Source : Mission d'après données CNC et MEDIA Salles.

2.3. L' « après-VPF » arrive bientôt (voire est déjà arrivé) dans un certain nombre de pays, sans que les acteurs publics n'envisagent de mesures nouvelles

Dans l'ensemble, **la part de l'investissement initial couverte par des VPF et les montants des VPF varient grandement d'un pays à l'autre**. Ainsi :

- en Italie, les lignes directrices de l'ANICA prévoyaient que les distributeurs devaient couvrir 75 % par des VPF et les exploitants les 25 % restants ;
- en Norvège, la négociation de *Film & Kino* a conduit les distributeurs à couvrir 40 % du coût de l'équipement, les 60 % restants étant financés par les exploitants et les collectivités publiques, sachant que l'essentiel du parc est exploité par les mairies ;
- en France, les contrats de long terme acceptent de financer entre 61 et 90 % des coûts d'équipement numérique des salles (voir *supra*), et cette part décroît de fait pour les salles qui n'ont pas réussi à conclure de contrats avec les distributeurs (elle est même nulle pour les bénéficiaires de CINENUM qui ne génèrent aucune sortie nationale et qui ne sont mutualisés dans aucun groupement) ;
- en Autriche, le modèle complémentaire prévoit que les exploitants assument 25 % du coût, les collectivités publiques potentiellement jusqu'à 50 %, et les distributeurs le reste par des VPF. Le montant du VPF a été fixé à 500€.

La **détermination de l'horizon d'arrêt des VPF est tout aussi délicate dans les autres pays européens qu'en France** (voir *supra*). La mission a essayé de rassembler des informations cet horizon et il ressort que :

- les VPF ont déjà pris fin, sans effet majeur notable à la connaissance de la mission, dans plusieurs pays (en Autriche en 2015, en Pologne et République tchèque en 2016) ;
- la fin des VPF devrait intervenir dans le courant de l'année 2017 pour un certain nombre de pays continentaux, et au Royaume-Uni d'ici à fin 2018.

3. À l'avenir, plusieurs scénarios se dessinent quant à la prise en charge des coûts d'entretien et de renouvellement des matériels numériques

La mission a étudié l'opportunité et la faisabilité de trois grands types de scénario :

- le « scénario de référence » est celui qui adviendra sans intervention publique nouvelle (§ 3.1.1) ;
- le scénario d'une nouvelle contribution prenant la suite des VPF, comme le souhaitent certains exploitants, a également été étudié (§ 3.1.2) ;
- enfin, le scénario d'un réaménagement des outils existants (aides du CNC notamment) a été envisagé (§ 3.1.3).

3.1.1. Le « scénario de référence » est celui qui, sans intervention publique nouvelle, conduira à la fin prochaine des contributions numériques et à la responsabilisation des exploitants sur leur matériel

L'absence de nouvelle intervention publique serait justifiée par :

- l'esprit de l'accord interprofessionnel et la loi de septembre 2010 (cf. § 2 *supra*) ;
- les comparaisons internationales (cf. § 2 *supra*) ;
- les situations financières respectives des secteurs concernés (cf. annexe II).

La disparition des contributions numériques dues par les distributeurs aux exploitants génèrera mécaniquement :

- **une responsabilisation accrue des exploitants** sur la gestion de leurs matériels, dont les coûts à venir sont en partie à leur main (dépoussiérage et entretien courant d'une part ; choix de montée en gamme lors des renouvellements d'autre part) ;
- **de moindres dépenses de « frais techniques »** pour le secteur de la distribution : conformément au poids des contributions numériques dans les coûts de distribution, les marges de manœuvre ainsi générées représenteront, selon les distributeurs (proportionnellement à leurs plans de sortie), environ 15 % des charges de distribution observables à la date de la mission.

Le devenir de telles marges de manœuvre est largement discuté, plusieurs options complémentaires étant envisageables :

- ces marges permettront de réduire le « point mort » des films pour les distributeurs, c'est-à-dire d'**abaisser le risque de pertes sur les films et donc de consolider dans une certaine mesure la situation financière des sociétés** ;
- les distributeurs pourraient également faire le choix de **redéployer ces marges sur de nouvelles dépenses**, notamment de promotion, sous réserve de l'acceptation de telles dépenses par l'amont de la chaîne, c'est-à-dire les producteurs ;
- enfin, **les ayants-droits pourraient exiger un accroissement mécanique des recettes remontées à leur niveau**, puisque les frais d'édition sont opposables aux producteurs et sont déduits de la recette brute du distributeur pour le calcul de la recette nette qui revient au producteur.

3.1.2. Le scénario de maintien d'un transfert financier *ad hoc* de la distribution vers l'exploitation soulève d'importantes questions d'opportunité économique et de faisabilité juridique

3.1.2.1. L'opportunité économique d'un « investissement permanent numérique » versé par les distributeurs aux exploitants n'est pas démontrée

Alors que les distributeurs ont toujours insisté sur le caractère transitoire de la loi de septembre 2010, **les exploitants ont rapidement appelé les pouvoirs publics à préparer l' « après VPF »** et demandé un dispositif de remplacement[67]. En septembre 2016, la FNCF a appelé de ses vœux la transformation du dispositif des contributions numériques en un dispositif financier qui permette de réguler les sorties en salles et qui soit doté d'un fonds de péréquation destiné à financer la maintenance et le rééquipement à moyen terme (voire certaines dépenses des distributeurs) ; ce fonds serait alimenté par des contributions des distributeurs sous la forme d'« **investissements permanents numériques** » (IPN) payées pour chaque copie en sortie nationale.

D'un point de vue économique, **plusieurs arguments remettent en cause l'opportunité d'un tel dispositif** :

- il consisterait à pérenniser un flux originellement conçu comme transitoire et *ad hoc*, distinct des relations commerciales et financières classiques entre clients et fournisseurs ;
- il anticiperait des difficultés qui pourraient survenir du côté des exploitants, mais dont la certitude et les conséquences n'apparaissent pas clairement ;
- sauf à créer une logique redistributive importante et à sortir du lien entre VPF et copies numériques, il fournirait toujours plus de marges de manœuvre aux exploitants qui ont le plus de sorties nationales (et sont les plus rentables) et ne répondrait pas au besoin éventuel des exploitants qui ont le plus de difficultés (qui n'ont souvent pas accès aux sorties nationales) ;
- il déresponsabiliserait les exploitants sur les choix d'investissement et de gestion relatifs à leurs équipements, alors même que la gestion et la préservation de leurs actifs fait partie intégrante de leur activité, de leurs choix stratégiques et de leur responsabilité ;
- il alimenterait la « course à l'innovation » des équipements numériques, finançant de fait l'activité des constructeurs (dont l'activité est mondiale) ;
- il risque de peser sur le point mort des distributeurs, en particulier les indépendants, dont la situation financière est déjà fragile.

[67] Déjà lors du 69ème congrès de la Fédération nationale des cinémas français (FNCF) en septembre 2014, la question de la fin des contributions numériques avait été posée, ainsi que ladite « transition de la transition ». Lors du plus récent 71ème congrès de la FNCF en septembre 2016, le président de la Fédération a remercié le CNC d'avoir ouvert une réflexion sur l'achèvement de l'équipement numérique des salles et a appelé la conception d'un nouvel outil de financement du renouvellement et de régulation de la sortie des films.

3.1.2.2. L'analyse de la faisabilité juridique d'un tel dispositif soulève plusieurs questions, selon le scénario envisagé

D'une part, **du côté des recettes**, **la transformation des contributions numériques en « IPN » en changerait la nature juridique**, les rapprochant d'une « contribution volontaire obligatoire » (CVO) ou d'une taxation *sui generis*. Les contributions ou cotisations volontaires obligatoires (CVO) sont des cotisations de droit privé, de nature quasi-parafiscale : elles n'ont pas la nature d'une imposition mais leur principe est créé par la loi et les taux sont déterminés par les acteurs privés eux-mêmes (elles existent notamment dans le secteur agricole pour financer les actions de certaines interprofessions[68], ainsi qu'en matière environnementale[69]).

Une telle transformation n'apparaît souhaitable à plusieurs égards :

- d'un point de vue politique :
  - aucun consensus interprofessionnel n'est apparu :
    - l'ensemble des distributeurs s'oppose à une forme nouvelle de VPF ;
    - une large partie des exploitants ne soutient pas la proposition de la FNCF (notamment compte tenu des impacts craints sur la programmation des sorties nationales[70]) ;
  - la politique gouvernementale récente va plutôt dans le sens d'une lutte contre les micro-taxes et d'une rationalisation de la fiscalité affectée[71] ;
- d'un point de vue juridique :
  - si elle était assimilée à une taxe affectée, elle se verrait appliquer les contraintes constitutionnelles afférentes ;
  - si elle était assimilée à une CVO, il faudrait qu'elle soit affectée à des dépenses collectives, ce qui apparaît délicat au regard des investissements individuels qu'il s'agit de financer ;
  - si elle prenait la forme d'une contribution *sui generis*, elle créerait une complexité juridique nouvelle propre, susceptible de générer de l'instabilité et de l'inquiétude pour les acteurs économiques.

D'autre part, **du côté de la gestion des dépenses**, si les IPN faisaient l'objet d'une péréquation dans un fonds, la question de sa gestion se pose :

- elle pourrait être confiée à un organisme *ad hoc*, interprofessionnel, auquel il reviendrait dès lors d'assurer lui-même le recouvrement des contributions, ce qui apparaît peu réaliste au regard de l'absence de consensus dans la filière sur le sujet ;

---

[68] Selon le rapport du conseil des prélèvements obligatoires (CPO) sur la fiscalité affectée (2013), « *les CVO sont des cotisations que les organisations professionnelles les plus représentatives de la production agricole peuvent être habilitées à prélever sur tous les membres de leur profession* ». Plusieurs CVO ont en effet déjà été créées dans le secteur agricole, comme celle qui relève de l'article L. 632-6 du code rural, imputée sur les ventes de bois relevant du régime forestier et destinée à financer les actions de l'interprofession France Bois Forêt. L'accord interprofessionnel de cette association a été étendu par arrêté interministériel en date du 1er août 2008, lui permettant ainsi de lever une CVO pour financer ses actions collectives. « *Bien que de droit privé, ces cotisations possèdent un caractère obligatoire car elles font l'objet d'un arrêté de reconnaissance conjoint du ministre de l'agriculture et du ministre de l'économie et des finances. Dans une décision [de février 2012], le Conseil constitutionnel a jugé que les CVO ne constituaient pas des impositions de toutes natures, en considérant que leur objet - le financement de l'organisation d'une activité privée - rendait difficile une telle qualification*. »

[69] Cf. articles L. 541-10 et suivants du code de l'environnement.

[70] Cf. annexe IV.

[71] Le rapport du conseil des prélèvements obligatoires (CPO) sur la fiscalité affectée (2013) a critiqué le développement de telles contributions ou impositions *sui generis*.

- si la gestion était confiée au CNC, dans la logique redistributive qui est déjà celle que ce dernier applique au fonds de soutien, **le dispositif devra faire l'objet d'une analyse à la lumière de la règlementation européenne des aides d'État** (encadré 2).

Encadré 2 : Cadre juridique applicable au nouveau dispositif

L'examen du nouveau dispositif implique premièrement de **vérifier que le dispositif est constitutif d'une aide d'État** en vertu des conditions posées par l'article 107 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) relative à la qualification d'aide d'État[72].

Le cas échéant, il conviendra dans un deuxième temps d'**analyser si les ressources de ce nouveau soutien sont considérées comme partie intégrante de la mesure d'aide devant également être analysées à la lumière des règles européennes**, en application du principe du lien contraignant d'affectation. Les ressources sont considérées comme partie intégrante de la mesure d'aide lorsqu'elles en influencent directement le montant et qu'elles sont nécessairement affectées à leur financement[73].

- **Analyse relative à l'application ou non du droit des aides d'État**

Les dépenses du nouveau dispositif, selon leur montant et leurs bénéficiaires, pourraient être considérées comme des aides d'État, c'est-à-dire comme remplissant les conditions de l'article 107 du TFUE, ou pourraient en être exclues. En effet :

- L'aide pourrait ne pas être considérée comme une aide d'État, comme c'est le cas actuellement pour l'aide automatique à la création et à la modernisation des salles[74]. Dans ce cas, aucune notification ou information à la Commission européenne n'est nécessaire ;

- L'aide pourrait en revanche tomber dans le champ d'application de la règlementation des aides d'Etat, auquel cas une communication du dispositif à la Commission sera nécessaire.

- **Sécurisation des aides considérées comme aides d'État**

Trois situations peuvent se présenter :

- Si l'aide accordée pour financer l'entretien et le renouvellement du matériel numérique ne dépasse pas 200 000 € sur trois exercices consécutifs, seuil qui est apprécié au niveau du groupe de l'entreprise et qui est calculé à partir de toutes les aides publiques placées sous l'empire du règlement *de minimis*, alors elle tombe sous le régime *de minimis*[75] et n'a pas besoin de faire l'objet d'une communication à la Commission européenne[76] ;

---

[72] L'article 107 du TFUE établit les quatre conditions cumulatives en application desquelles un dispositif de soutien public est considéré comme une aide d'Etat : l'aide doit :

- provenir des ressources publiques ;
- être accordée de manière sélective à une entreprise ;
- avoir un effet sur la concurrence intra-communautaire ;
- affecter les échanges entre Etats membres.

[73] Voir l'arrêt *Régie Networks* du 22 décembre 2008, C-333/07, qui précise que les ressources d'un dispositif d'aide entrent dans le champ d'application des dispositions du traité concernant les aides d'État uniquement lorsqu'elles constituent le mode de financement d'une mesure d'aide, de sorte qu'elles font partie intégrante de cette mesure, et l'arrêt DTS du 10 novembre 2016, C 449/14 P. qui indique point 68 que : « *selon la jurisprudence de la Cour, pour qu'une taxe puisse être considérée comme faisant partie intégrante d'une mesure d'aide, il doit exister un lien d'affectation contraignant entre la taxe et l'aide en vertu de la réglementation nationale pertinente, en ce sens que le produit de la taxe est nécessairement affecté au financement de l'aide et influence directement l'importance de celle-ci* ».

[74] La Commission a considéré dans la décision d'autorisation C(2006)832 du 22 mars 2006 que les aides automatiques aux salles constituaient en réalité un mécanisme d'épargne forcée. La Commission a conclu que ce dispositif n'est pas financé par des ressources de l'État car aucune charge financière ne pèse sur l'État ou sur le CNC. Les sommes payées par les salles restent en effet à leur disposition dans la mesure où elles souhaitent les utiliser pour la modernisation et la création d'établissements.

[75] Règlement n° 1407/2013 de la Commission du 18 décembre 2013 relatif à l'application des articles 107 et 108 du TFUE aux aides *de minimis*. Voir également la circulaire relative à l'application du règlement n°1407/2013 du Commissariat général à l'égalité du territoire du 14 septembre 2015.

[76] Dans le cadre des aides *de minimis*, la Commission considère que le critère relatif à l'affectation de la concurrence intra-communautaire n'est pas rempli en raison du faible montant des aides. Bien qu'aucune formalité vis-à-vis de la Commission n'est prévue, le règlement *de minimis* impose aux autorités d'octroi de faire

- Si l'aide accordée dépasse ce seuil *de minimis* mais ne dépasse pas ceux prévus dans le règlement général d'exemption par catégorie (RGEC) n°651/2014), alors elle pourra faire l'objet d'une simple information à la Commission européenne sans passer par la procédure de notification[77]. Les aides en faveur des salles de cinéma peuvent en effet être placées sous l'article 53 du RGEC dans la mesure où les aides à l'investissement ne dépassent pas 150 millions d'euros par projet et que les aides au fonctionnement ne dépassent pas 75 millions d'euros par entreprise et par an[78]. Le dispositif pourra être couvert par la section relative aux aides en faveur de la culture et du patrimoine s'il en respecte toutes les conditions (seuil de l'aide, dépenses éligibles, taux d'intensité, etc.) ;

- Si l'aide dépasse le seuil du RGEC, il sera nécessaire de notifier l'aide à la Commission (avec une instruction *a priori* et une validation du dispositif avant sa mise en œuvre). La Commission effectuera l'analyse de compatibilité du dispositif à la lumière de la dérogation culturelle prévue à l'article 107, § 3, d. du TFUE.

Pour mémoire, concernant ce dernier point, les délais de traitement par la Commission des notifications varient grandement d'un cas à un autre (entre 1 mois et demi et plusieurs années selon le CNC). À titre d'exemple, la notification de la modification substantielle de la taxe sur les services de vidéo à la demande (TSV), pour l'extension aux opérateurs établis en dehors de la France mais ciblant le territoire, à la fin de l'année 2014, est encore, à la date de la mission, en cours d'examen par la Commission. Dans l'attente de sa validation, la taxe n'est pas appliquée dans leur nouvelle version. En revanche, les récentes adaptations du crédit d'impôt en faveur de la création de jeux vidéo n'ont pas posé de difficultés particulières et ont fait l'objet d'une décision dans le mois et demi suivant leur notification.

- **Sécurisation des ressources affectées au soutien**

Selon la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (cf. *supra*), les ressources d'un dispositif d'aide entrent dans le champ d'application des dispositions du traité concernant les aides d'État uniquement lorsqu'elles constituent le mode de financement d'une mesure d'aide, de sorte qu'elles font partie intégrante de cette mesure.

Jusqu'à présent, toutes les taxes affectées au CNC et leurs modifications substantielles ont été notifiées à la Commission européenne car elles sont considérées comme partie intégrante des régimes d'aides qu'elles financent. Si les ressources de l'enveloppe IPN sont considérées comme directement affectées à l'aide et qu'elles en influencent directement le montant, alors elles devront également faire l'objet d'une communication à la Commission.

Source : Mission d'après éléments transmis par le CNC.

En conclusion, la mission considère qu'**une intervention publique spécifique n'apparaît pas souhaitable pour prendre la relève des contributions numériques**.

Proposition n° 1 : Laisser les contributions numériques arriver à échéance comme prévu, sans les remplacer par un autre dispositif *ad hoc*.

remplir une déclaration sur l'honneur par le bénéficiaire assurant que le seuil de 200 000 euros sur trois exercices, toutes aides *de minimis* confondues, n'est pas atteint.

[77] La procédure de placement sous RGEC est administrativement plus légère que la procédure de notification dans la mesure où elle permet de mettre en œuvre le dispositif sans l'autorisation de la Commission sous réserve de lui communiquer via une simple fiche d'information (voir Annexe II du RGEC n°651/2014) dans les vingt jours suivants l'entrée en vigueur du dispositif.

[78] La révision du RGEC adoptée le 17 mai 2017 inclut dorénavant expressément les aides à l'investissement et au fonctionnement des salles de cinéma.

3.1.3. Un scénario plus « réactif » consisterait à mobiliser les dispositifs de redistribution préexistants pour répondre aux besoins éventuels de la petite et moyenne exploitation

3.1.3.1. Le besoin de financement global qui pourrait éventuellement survenir ne dépasserait pas quelques millions d'euros par an, étalés sur plus d'une décennie

Il apparaît à la mission que **les salles qui pourraient avoir des difficultés à financer l'entretien et le renouvellement de leur équipement sont celles qui ont d'ores et déjà des difficultés à assurer leur rentabilité économique**, qui n'ont pas bénéficié des contributions numériques (elles ne bénéficient généralement que de peu, voire d'aucune, sortie nationale) et qui s'appuient essentiellement sur les soutiens publics pour maintenir leur activité, souvent dans une démarche de service public, ou pour les besoins d'aménagement culturel du territoire.

La mission s'est efforcée d'estimer un **besoin de financement global qui pourrait dès lors éventuellement survenir.** Cette estimation s'appuie sur plusieurs hypothèses :

- ce besoin concernerait les exploitants générant moins de 10 sorties nationales par an (avec l'hypothèse sous-jacente que l'accès à des sorties nationales révèle la capacité financière de l'établissement), soit 1 050 en 2015 (représentant 1 100 écrans) ;
- le coût moyen de renouvellement du matériel serait de 30 k€/écran (alors même qu'en pratique, il est vraisemblable qu'une partie de ce coût soit pris en charge par les exploitants eux-mêmes, malgré leurs difficultés).

Le coût total du renouvellement représenterait ainsi **33 M€, soit 2,8 M€/an** s'il s'étalait sur une période de 12 ans[79].

3.1.3.2. Rien ne permet d'affirmer avec certitude que ces exploitants ne pourront pas faire face au coût de l'entretien et du renouvellement de leur matériel numérique

Ces exploitants sont structurellement peu rentables, et l'étaient d'ailleurs déjà avant la transition numérique : il apparaît difficile d'imputer plus spécifiquement à l'équipement de projection la responsabilité de leurs difficultés.

Par ailleurs, **ils bénéficient déjà** :

- d'une fréquentation stable (pour les petits[80]) voire en hausse (pour les moyens) ;
- d'un taux de retour particulièrement favorable sur l'aide automatique, avec la possibilité de bénéficier d'avances majorées (accordées par le CNC en cas de restructuration ou de rénovation importante) ;
- d'un accès aux soutiens sélectifs, notamment au titre du classement Art & Essai[81], qui a d'ailleurs bénéficié d'une augmentation en avril 2017 (1,5 M€/an s'ajouteront à la dotation annuelle de 15 M€).

---

[79] Cf. annexe I sur l'horizon de renouvellement envisagé.

[80] Contrairement aux moyennes et grandes exploitations depuis 10 ans, la petite exploitation a à peine réussi à conserver ses entrées, qui varient autour d'une moyenne annuelle de 31 millions d'entrées.

[81] Le classement « Art et Essai » vise à soutenir les salles de cinéma qui exposent une proportion conséquente de films recommandés « Art et Essai ». Un établissement « Art et Essai » comprend entre une et trois salles. En 2016, près de 1 300 établissements bénéficiaient de ce classement, sur un périmètre très proche de celui des salles qui pourraient avoir des difficultés à assurer leur équilibre économique. L'analyse par la mission des données financières de ces établissements révèle que malgré la hausse des recettes (+ 33 % entre 2010 et 2016) et la maîtrise des charges salariales et locatives, un tiers des établissements affiche une situation de déficit en 2016,

3.1.3.3. La mission recommande une veille du CNC sur la situation et l'activation, en tant que de besoin et au cas par cas, des leviers et des ressources dont il dispose déjà

Plusieurs interlocuteurs de la mission ont suggéré un réaménagement du compte de soutien du CNC pour augmenter le taux de retour à ces exploitants. Les idées ne manquent pas pour financer de telles dépenses nouvelles : augmentation des recettes du Centre suite à l'élargissement du périmètre des taxes qui lui sont affectées, à la création de taxes nouvelles... qui sont autant de mesures qui impliquent de renouveler la notification de l'ensemble du régime d'aides à la Commission européenne (voir *supra*).

Cependant, **les acteurs publics disposent d'ores et déjà de nombreux leviers d'intervention, qu'ils pourraient aisément mobiliser si d'aventure de telles difficultés devaient advenir**. À titre d'exemples, il serait possible de :

- modifier à la marge le barème d'aide automatique au profit de la petite (et éventuellement de la moyenne) exploitation, sans pour autant modifier le taux de retour plancher (qui est de 30 %) ;
- accorder une majoration exceptionnelle et plafonnée de l'aide automatique, strictement affectée aux dépenses de renouvellement numérique ;
- mettre en place un supplément d'aide sélective, dans le cadre de la procédure existante d'aide sélective à la création et à la modernisation des salles (ou mobiliser à cet effet le volet « modernisations légères »).

En ce qui concerne le financement éventuel de telles mesures (qui ne dépasseraient pas, au plus, quelques millions d'euros par an comme indiqué plus tôt), **le CNC dispose pour sa part de réserves et de moyens suffisants pour couvrir, en cas de besoin impératif, au maximum quelques millions d'euros de dépenses supplémentaires**, qui représenteraient moins de 0,5 % de son budget annuel[82].

Le CNC pourrait utilement assurer une veille sur la situation financière de la petite et moyenne exploitation, en développant une véritable capacité d'analyse économique du secteur grâce aux données dont il dispose déjà mais qu'il ne mobilise pas dans ce but. Cette veille viserait notamment à ce que les services du CNC soient en mesure d'identifier et de vérifier les difficultés financières des exploitants, sur la base de critères transparents.

<u>Proposition n° 2</u> : Mettre en place au CNC une veille sur la situation économique des entreprises d'exploitation et mobiliser, le cas échéant, les différents dispositifs publics préexistants en cas de difficultés financières parmi les petites exploitations.

Par ailleurs, **les collectivités territoriales ont également un intérêt dans le maintien et la modernisation des salles** :

- les municipalités ont d'ores et déjà une responsabilité déterminante dans le maintien de nombreuses salles peu rentables sur le territoire[83] ;
- la nouvelle génération de conventions conclues entre l'État, le CNC et les régions (ainsi que leurs avenants financiers) pourraient prêter une attention particulière à ce sujet[84].

---

alors même qu'un tiers des recettes de ces établissements proviennent de subventions. L'essentiel des salles qui affichent un déficit indique compter sur le soutien de la municipalité pour le combler.

[82] En 2016, les soutiens du CNC se sont élevés à 754,5 M€ (ce qui comprend les nouveaux droits générés au titre de l'aide automatique et les nouvelles aides sélectives attribuées et engagées pendant l'année) (source : bilan 2016 du CNC).

[83] Parmi les 1 261 établissements Art et Essai pour lesquels la mission dispose de données financières en 2015, il apparaît que 69 % de leurs subventions (45 M€ sur 67 M€) proviennent de collectivités locales, dont 32 M€ de la part des seules municipalités. Ces subventions s'ajoutent aux mises à disposition gratuites de locaux.

[84] Cf. rapport IGF-IGAC d'évaluation de la politique de soutien à l'économie du livre et du cinéma en région (avril 2017).

ANNEXE IV

Enjeux de diffusion et de programmation de la projection numérique en salles

SOMMAIRE

1. LA DIFFUSION ET LA PROGRAMMATION DES FILMS EN SALLE : UN ENJEU DE POLITIQUE PUBLIQUE 3

1.1. La programmation cristallise depuis longtemps un rapport de force (économique) dans la filière 3

1.2. La programmation des films en salles a été régulée par les pouvoirs publics bien avant la diffusion numérique 4

1.2.1. Depuis 1982, une régulation a été mise en place afin de garantir l'accès des films aux salles et l'accès des salles aux films 4

1.2.2. Près de 60 % des écrans sont aujourd'hui soumis à des engagements de programmation 5

1.2.3. La transition numérique n'a pas eu d'impact significatif sur l'activité du médiateur du cinéma, qui peut également intervenir sur des sujets liés à la programmation 6

1.3. Les limites posées à la concurrence et à la concentration dans le secteur de l'exploitation au plan local : l'aménagement cinématographique afin de protéger les salles de proximité face à la concurrence des multiplexes 7

1.4. Certaines aides financières publiques ont également un effet de régulation sur la programmation des œuvres et des salles 8

1.4.1. Les aides à la distribution encouragent la diffusion des films produits en France et des films des distributeurs indépendants 9

1.4.2. Certaines des aides à l'exploitation du CNC peuvent aussi constituer un outil indirect de régulation de la programmation en salles 11

1.4.3. Une aide à la programmation qui profite à la fois aux distributeurs et aux exploitants : l'action de l'agence pour le développement régional du cinéma (ADRC) en faveur de la circulation des films 14

2. LA PROGRAMMATION DES FILMS A CONNU UNE ÉVOLUTION ASSEZ SENSIBLE DEPUIS UNE VINGTAINE D'ANNÉES DANS UN ENVIRONNEMENT QUI S'EST LUI-MÊME TRANSFORMÉ 16

2.1. Le nombre d'écrans a augmenté de 25 % en vingt ans (1996- 2016) 17

2.2. L'augmentation substantielle du nombre de films inédits sortis en salle (+ 85 % entre 1996 et 2016) est portée par les films français 17

2.2.1. Une augmentation du nombre de films inédits plus rapide que celle des salles 18

2.2.2. Une forte augmentation du nombre de films français, parmi lesquels les films non agréés sont de plus en plus en plus nombreux 19

2.2.3. Des évolutions contrastées pour les films d'autres nationalités, avec une baisse tendancielle de la part des films américains dans l'offre totale 20

2.2.4. Parmi les facteurs d'explication de cette offre de films français en salles, l'augmentation de la production de films agréés 20

2.3. L'augmentation de la fréquentation a suivi le développement de l'offre en salles, alimentant les revenus de la filière 21

2.3.1. Les entrées en salles ont crû de plus de 40 % entre 1997 et 2016 21

2.3.2. Cette hausse de la fréquentation a un effet direct sur les recettes des salles 23

2.4. Les financements du CNC au secteur ont aussi connu une progression sensible, avec un doublement de leur montant sur vingt ans 23
2.5. Le « hors film » s'est également développé au cours des dix dernières années, mais dans des proportions qui demeurent limitées 24

3. LE PASSAGE AU NUMÉRIQUE A-T-IL MODIFIÉ LA PROGRAMMATION DES FILMS EN SALLES ? 25

3.1. Contrairement aux perceptions, la transition numérique n'a pas bouleversé la dimension des plans de diffusion des films 26
3.1.1. L'exposition des films en première semaine a légèrement décru depuis 10 ans 26
3.1.2. Il n'y a pas davantage de « grands » plans de sortie aujourd'hui qu'il y a dix ans 27
3.2. La concentration des entrées sur un faible nombre de films est demeurée stable depuis dix ans 28
3.3. La transition numérique a accompagné l'augmentation du nombre de séances 28
3.3.1. La transition numérique facilite la multiprogrammation des films 28
3.3.2. L'offre est plus diverse dans les agglomérations de moins de 100 000 habitants 29
3.3.3. Les films américains font l'objet d'une meilleure exposition que les films français dont les entrées n'ont pas progressé entre 2011 et 2015 29
3.4. Il semble peu probable que la fin des contributions numériques bouleverse la programmation des films en première semaine 30
3.4.1. Les distributeurs soulignent l'importance de la maîtrise de leurs plans de diffusion, a fortiori dans le contexte d'une concurrence accrue entre les films 31
3.4.2. La programmation des établissements ne bénéficiant pas (ou plus) de contributions numériques apparaît comparable à celle des autres 31
3.4.3. La fin des contributions numériques pourrait favoriser une meilleure exposition des films dont les plans de sortie sont aujourd'hui limités 32
3.4.4. La question du « saut » à la cinquième semaine recouvre en pratique une réalité multiforme selon les points de vue 32
3.4.5. La durée d'exploitation des films se réduit, notamment pour les films français 36
3.5. L'analyse de la concentration de la programmation révèle l'importance de la variable qu'est la « séance » 37

4. QUEL MODE DE RÉGULATION POUR LA PROJECTION NUMÉRIQUE ? 39

4.1. Les débats relatifs à l'accès aux films dans les premières semaines d'exploitation des films dépassent le sujet de la transition numérique 39
4.2. Peu de solutions convaincantes ont été apportées à la la question de la régulation du nombre de films et de copies 40
4.3. Plusieurs nouveaux outils, adaptés à la transition numérique, ont été mis en place au cours des dernières années 41
4.4. L'année 2016 a été l'occasion d'un renouvellement du cadre de régulation de la programmation 42
4.4.1. L'accord interprofessionnel du 13 mai 2016 renforce les engagements de programmation pour les exploitants et crée des engagements de diffusion pour les distributeurs 43

4.4.2. Plusieurs recommandations de la médiatrice du cinéma et du CCN ont porté sur la multiprogrammation des établissements mono-écran et sur l'accès des salles des petites villes aux films Art et Essai porteurs 44

4.5. La mission recommande de pérenniser et d'adapter les dispositifs de suivi et d'accompagnement déjà en place 45

4.5.1. Perfectionner l'observatoire de la diffusion et mieux partager les résultats des analyses conduites dans son cadre 46

4.5.2. Poursuivre l'ajustement du dispositif de régulation, notamment en pérennisant et adaptant le comité de concertation numérique 46

INTRODUCTION

La lettre de mission, au-delà des questions liées proprement au financement de l'équipement numérique, a mis également l'accent sur l'éventuel impact du dispositif des contributions numériques sur la programmation des films, et partant, les deux ministres ont souhaité qu'une réflexion soit menée sur « *les conséquences de la fin des VPF sur les plans de distribution des films par les distributeurs* » et qu'en particulier une analyse soit conduite sur d'éventuels « *risques d'éviction de certains films ou de fragilisation du réseau de salles art et essai* ».

Comme cela a été rappelé, **le législateur a pris soin en 2010 d'assurer une stricte étanchéité entre le dispositif, créé par la loi, des contributions numériques des distributeurs au financement de l'équipement des exploitants et les questions liées à la programmation** : c'est pourquoi l'article L. 213-19 du code du cinéma et de l'image animée (CCIA), issu de l'article 1er de la loi du 30 septembre 2010, dispose qu' « *afin de préserver la diversité de l'offre cinématographique, est prohibée toute pratique et est réputée non écrite toute clause contractuelle de nature à rendre dépendants des conditions de fixation de versement de la contribution (…) ou de financement de l'installation initiale des équipements de projection numérique, soit les choix de distribution ou de programmation en salles des œuvres cinématographiques, soit la détermination du taux de la participation proportionnelle aux recettes d'exploitation prévue aux articles L. 213-9 à L. 213-11* » du code.

Mais le législateur a pourtant anticipé la possibilité d'un impact du processus de numérisation sur la programmation des films en salles ; ainsi :

- le **comité de concertation numérique**, créé par l'article L. 213-20 du CCIA, a-t-il pour mission essentielle d' « *élaborer des recommandations de bonne pratique permettant d'assurer, dans le cadre de la projection numérique, la plus large diffusion des œuvres cinématographiques conforme à l'intérêt général, le maintien de l'aménagement culturel du territoire ainsi que la diversité des œuvres cinématographiques et des établissements de spectacle cinématographique* » ;
- les salles qui bénéficient d'une aide financière sélectives du CNC à la numérisation de leur équipement de projection sont assujetties à « *des **engagements de programmation*** (…) *contrôlés pendant une durée de cinq ans suivant la date de la dernière aide financière ayant concouru à l'équipement numérique* » (art. L. 213-23 du CCIA).

La numérisation de l'équipement des salles a-t-elle eu un impact sur la programmation à partir des années 2009-10 ? Et si oui, lequel ou lesquels, et quel impact éventuel attendre de la fin des VPF sur la diffusion des films ?

« *La plus large diffusion des œuvres cinématographiques conforme à l'intérêt général* » constituant un objectif de politique publique clairement affirmé au début des années 80, c'est-à-dire sous l'ère argentique, la question est de savoir si et comment la numérisation des salles a pu modifier les équilibres posés par le cadre de régulation de la diffusion et de la programmation créé à cet effet, et constamment perfectionné depuis, et s'il convient en conséquence de modifier à nouveau ce cadre.

La mission a cru utile de **rappeler les dispositifs** existant visant à une régulation (essentiellement par l'opérateur qu'est le CNC) de la programmation des films en salles et leur origine ainsi que leur place dans la politique publique du cinéma et les aménagements qui leur ont été apportés lors de la mise en place de la transition numérique (partie 1).

La présente annexe expose ensuite les **éléments d'analyse permettant de mesurer l'évolution de la programmation et de la diffusion des films** (partie 2) ainsi que les **problèmes soulevés au cours de la transition numérique**, en s'efforçant de faire la part d'autres facteurs que la mutation technologique à proprement parler, qui ont pu être susceptibles d'influencer la programmation (partie 3).

Enfin, la mission formule des **recommandations pour adapter au mieux la régulation au nouveau contexte numérique** et notamment à l'extinction des contributions numériques prévue dans un horizon proche par la loi du 30 septembre 2010 (partie 4).

1. La diffusion et la programmation des films en salle : un enjeu de politique publique

1.1. La programmation cristallise depuis longtemps un rapport de force (économique) dans la filière

La programmation des films, de longue date, a été un sujet de préoccupation pour les professionnels qu'elle implique (distributeurs, exploitants) de manière souvent conflictuelle, et, dans un secteur aussi encadré que le cinéma, évidemment aussi pour les pouvoirs publics.

La programmation est un métier[1] dont la fonctionnalité est de permettre le placement semaine après semaine, dans des conditions optimales pour le distributeur comme pour l'exploitant (et *in fine* pour le public) de plus de 600 films inédits par an dans plus de 5 000 salles en France. Ce métier fait appel notamment à une connaissance approfondie des différents marchés (voire micromarchés) locaux de l'exploitation et des publics du cinéma. Elle s'appuie sur de nombreux usages parfois d'ailleurs remis en cause par l'évolution de l'offre de films, les mutations du parc des salles, les pratiques commerciales des exploitants ou les comportements du public du cinéma, autant de variables qui peuvent modifier les conditions de programmation des films.

Quelques usages guident donc et structurent la programmation cinématographique parmi lesquels :

- une **appréciation fine des marchés et des situations de concurrence** (très différentes selon que l'on est dans des zones de forte concurrence, par exemple dans les grandes villes, ou au contraire avec des cinémas en position de monopole, dans les petites villes) ; les situations de concurrence nécessitent des arbitrages parfois délicats sur le placement d'une copie de film (problématique des égalités, des partages de copie ou des alternances, etc.). Le niveau de concentration des opérateurs et leur poids sur les marchés (locaux ou nationaux) est à cet égard un risque, que la régulation doit prendre en compte ;
- une **hiérarchie de la diffusion du film dans le temps** en distinguant les semaines d'exploitation, les sorties nationales et les continuations ;
- les **stratégies de programmation des exploitants en terme de séances** consacrées au film (« plein programme » ou demi-programme) notamment pour les établissements de moins de 8 écrans.

Enfin, le **rythme de programmation** est fait d'ajustements continuels négociés parfois âprement (y compris sur le plan commercial avec la dégressivité du taux de location) au gré de la réception d'un film par le public (dès la fin de la première semaine d'exploitation) qui sont également des sources de tension et de conflit entre exploitants et distributeurs. La variable de l'offre (quantité, qualité et attractivité des films mis sur le marché selon le calendrier) complexifie évidemment aussi les équilibres de la programmation.

[1] Métier partagé par les exploitants et les distributeurs : les exploitants assurent eux-mêmes ou délèguent moyennant redevance, la programmation de leur salle à un tiers spécialiste ; les exploitants peuvent aussi constituer des ententes de programmation. De leur côté les distributeurs, dans un dialogue permanent et continu avec les salles établissent aussi le plan de sortie du film, en fonction de l'idée qu'ils se font des conditions optimales de rencontre entre le public potentiel de l'œuvre et la salle où elle va être projetée, le marché étant la France entière.

La programmation est donc par nature animée par un **rapport de force antagoniste** entre le distributeur - pour qui il est nécessaire d'ajuster au mieux la sortie du film et d'adapter celle-ci aux frais engagés (une sortie trop étroite pour un film dont la promotion a été importante serait inadaptée, tout comme un nombre de copies élevé pour un film dont les frais de publicité ont été réduits), ce dernier n'ayant que le succès escompté du film pour parvenir à l'équilibre économique de son activité - et l'exploitant qui dispose de plusieurs leviers pour atténuer son risque : évolution de sa programmation, négociation du taux de location, etc. La maîtrise de la programmation est donc à l'intersection des intérêts économiques des deux acteurs du marché des films en salles.

D'où un besoin de régulation qui s'est exprimé, à la fin des années 70, notamment suite à des craintes exprimées par les professionnels sur des risques liés à la concentration d'opérateurs dans le secteur de l'exploitation[2].

1.2. La programmation des films en salles a été régulée par les pouvoirs publics bien avant la diffusion numérique

1.2.1. Depuis 1982, une régulation a été mise en place afin de garantir l'accès des films aux salles et l'accès des salles aux films

C'est en **1982**, à la suite du rapport Bredin, qu'un texte de loi (inséré dans la loi sur la communication audiovisuelle du 29 juillet 1982) met en place le **premier encadrement de la programmation des œuvres cinématographiques** à travers deux dispositions principales qui ont trait à la régulation de la concurrence dans les secteurs de la distribution et de l'exploitation.

L'objectif poursuivi est de favoriser *« la plus large diffusion des œuvres cinématographiques conforme à l'intérêt général »*[3]. Cet objectif s'inscrit en cohérence avec une politique du cinéma qui soutient activement la création et la production et entend évidemment assurer une large diffusion aux œuvres soutenues. Cet objectif se décline selon deux visées complémentaires :

- **l'accès des films aux salles** : c'est-à-dire la capacité offerte aux distributeurs d'avoir un réel accès au marché et de pouvoir effectivement réaliser leurs plans de sortie sur la combinaison qu'ils estiment adaptée pour leur film (avec une **sortie nationale**, dès la première semaine pour les salles à fort potentiel de public pour le film et des salles disposant du film en **continuation** les semaines suivantes) ; et, pour le public de bénéficier d'une offre diversifiée et non réduite aux films les plus demandés par les exploitants pour leur potentiel commercial ;
- **l'accès des salles aux films** : c'est-à-dire la possibilité pour un établissement d'avoir accès à un film qu'elle estime pouvoir proposer à son public et sur lequel elle escompte réaliser des entrées permettant de justifier le placement d'une copie par un distributeur, dans le cas où ce dernier aurait renoncé à placer une copie dans cette salle, souvent pour des motifs de rentabilité (au minimum, refus justifié par le coût marginal de la copie et de son acheminement) ou encore, en raison d'une situation

[2] C'est à la suite de la constitution du GIE Pathé-Gaumont au début des années 80 et à la suite des rapports Bredin et Galabert que les pouvoirs publics ont entrepris de réguler la programmation. Dès 1963 cependant, une décision réglementaire du CNC régulait déjà les ententes de programmation. Aux Etats-Unis, la jurisprudence *U.S. vs Paramount Picture* prévenait depuis 1948 les atteintes à la concurrence et les effets de l'intégration verticale des studios sur la programmation des salles notamment en proscrivant le « *block-booking* » (vente forcée des films aux exploitants).

[3] Article 92 de la loi n° 82-652 du 29 juillet 1982 sur la Communication audiovisuelle, désormais codifié à l'article L.213-1 du Code du cinéma et de l'image animée.

concurrentielle entre exploitants. C'est aussi la possibilité offerte au public d'accès à un pluralisme de l'offre dans une zone de chalandise donnée.

Les outils de la régulation mis en place par la loi précitée (articles 90 et 92) sont de trois ordres :

- **les ententes ou groupements de programmation sont soumis à un agrément préalable**[4] afin de contrôler *ex ante* et de prévenir les effets de la concentration sur le marché des salles et leur programmation ;
- **cet agrément est assorti d'engagements de programmation** qui prescrivent le comportement des opérateurs, en vue de garantir une diversité de la programmation en salles[5] (§ 1.2.2) ;
- **une autorité de régulation sectorielle** adaptée aux exigences du règlement des litiges ayant trait à la programmation est créée : **le médiateur du cinéma,** qui peut intervenir pour régler dans des conditions rapides les conflits opposant distributeurs et exploitants sur le placement des films (§ 1.2.3).

1.2.2. Près de 60 % des écrans sont aujourd'hui soumis à des engagements de programmation

Les engagements de programmation visent les deux objectifs, parfois contradictoires, de faciliter l'accès des salles aux films et de faciliter l'accès des films aux salles.

Ils peuvent se traduire donc à la fois par des obligations de programmer certaines catégories de films (ex. films de distributeurs indépendants à petite combinaisons de sortie) ou au contraire limiter la programmation de ces films dans les salles ayant souscrit ces engagements, afin de laisser la possibilité d'une programmation dans d'autres salles de la même zone de chalandise (ex. pour les multiplexes, engagement de ne pas programmer un même film pour plus de 30 % de la capacité des séances du même établissement en multidiffusion, ou encore engagement de ne pas programmer certains films recommandés « *art et essai* » ou d'en limiter la programmation).

Les engagements ont une portée nationale pour certains d'entre eux, mais visent aussi une régulation des marchés locaux pour d'autres.

Depuis l'instauration de ce dispositif, **les engagements de programmation ont progressivement été étendus à plusieurs catégories d'établissements** :

- pas seulement les ententes et groupements mais aussi les « *entreprises propriétaires* » (entre autres, tous les circuits) dépassant un seuil de marché au plan national ou local ;
- les multiplexes, dans le cadre de la procédure d'autorisation préalable à laquelle ils sont assujettis (cf. § 1.3 *infra*) ;
- les salles ayant bénéficié d'une aide sélective du CNC (y compris l'aide à la numérisation CINENUM).

Aujourd'hui, le CNC estime que 40 % du parc (établissements) est assujetti à des engagements, représentant 60 % des écrans et environ 80 % des entrées[6].

---

[4] Ce dispositif ne fait pas obstacle à l'application de l'article L.420-1 du code de commerce qui prohibe les ententes « *lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence* ».

[5] Un comité consultatif de la diffusion créé par la loi de 1982 est chargé de la négociation des engagements de programmation avec les opérateurs qui y sont assujetti ; ce comité a été supprimé en 2010 et ses prérogatives transférées en partie au médiateur du cinéma.

[6] Source : CNC mission de la diffusion.

1.2.3. La transition numérique n'a pas eu d'impact significatif sur l'activité du médiateur du cinéma, qui peut également intervenir sur des sujets liés à la programmation

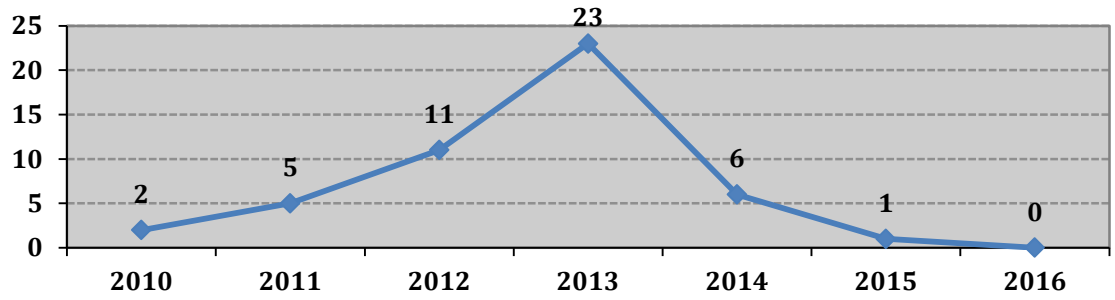
Le médiateur du cinéma, dont les missions sont définies aux articles L. 213-1 à L. 213-8 du CCIA, a vu ses missions s'élargir à un ensemble de **pouvoirs d'intervention qui aujourd'hui ne se limitent pas au seul règlement des litiges entre distributeurs et exploitants, rôle qui lui était principalement dévolu lors de la création de cette institution**[7]. Sa compétence dans ce domaine s'exerce à travers une conciliation préalable qui porte sur tout litige ayant pour origine « *une situation de monopole de fait, une position dominante, ou toute autre situation ayant pour objet ou pouvant avoir pour effet de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence et révélant l'existence d'obstacles à la plus large diffusion des œuvres cinématographiques* » (article L. 213-1 du CCIA).

Parallèlement et de manière complémentaire, le médiateur du cinéma est chargé du **contrôle et du suivi des engagements de programmation** et peut formuler des recommandations ou des avis sur ce sujet.

L'activité du médiateur en termes de règlement de litiges entre exploitants et distributeurs a connu un pic très significatif en 2009 et 2011 avec respectivement 144 et 127 saisines, mais a retrouvé depuis quelques années un rythme comparable à celui de 2004-2005, avec 76 saisines en 2015[8].

Il n'apparaît donc pas que la transition numérique ait eu un impact sur les litiges entre exploitants et distributeurs. Depuis l'adoption de la loi du 30 septembre 2010, le médiateur n'a été saisi que de 48 litiges portant sur les contributions numériques, dont l'essentiel dans le courant de l'année 2013 (graphique 1). Il a également été saisi de 63 demandes d'avis ou d'intervention informelles, d'abord sur des questions liées à l'interprétation de la loi, puis sur des difficultés à conclure des contrats ou à effectivement recouvrer les contributions.

Graphique 1 : Litiges auprès du médiateur du cinéma portant sur les contributions numériques



Source : Mission d'après information du médiateur du cinéma.

Plus de la moitié des litiges soumis au médiateur aboutissent à une conciliation. Le médiateur peut aussi prononcer des injonctions (en vue du placement de films dans les établissements demandeurs, lorsque la demande lui parait fondée et que le distributeur refuse), qui ont force exécutoire (4 en 2015). Toutefois, il faut prendre en compte le fait que certains exploitants, relevant de la petite exploitation, sont parfois réticents à saisir l'institution en vue d'une

[7] En effet le code du cinéma et de l'image animée a étendu les pouvoirs du médiateur aux litiges portants sur certaines dispositions de la chronologie des médias (délai de diffusion des vidéogrammes), sur les litiges exploitants/distributeurs portant sur le versement des contributions numériques, sur l'exécution des contrats de location des films et lui a conféré un pouvoir de recours sur les décisions des commissions départementales d'aménagement cinématographique.

[8] Source : Médiateur du cinéma, rapport d'activité 2015.

résolution des conflits qui les opposent aux distributeurs, de peur de détériorer leurs relations avec ceux-ci[9].

Enfin, le médiateur du cinéma peut aussi **formuler des recommandations à portée générale notamment afin de faciliter la programmation des films**. Ainsi, plusieurs recommandations ont été formulées depuis 2014 par le médiateur, dont une en relation avec le comité de concertation numérique, portant sur les questions de programmation, en lien avec les usages induits par la transition numérique (cf. § 4.4.2 *infra* [10]).

1.3. Les limites posées à la concurrence et à la concentration dans le secteur de l'exploitation au plan local : l'aménagement cinématographique afin de protéger les salles de proximité face à la concurrence des multiplexes[11]

À côté de ces outils de régulation de la programmation et de la diffusion des films en salles, un **dispositif d'encadrement des conditions de concurrence dans le secteur de l'exploitation** visant les marchés locaux s'est mis en place à travers l'obligation d'une **autorisation préalable pour l'implantation** (ou l'extension) d'établissements de plusieurs salles atteignant une certaine capacité mesurée en nombre de fauteuils (300).

Indépendamment des autorisations d'exercice et des homologations techniques, délivrées par le CNC et auxquelles sont assujetties toutes les salles de cinéma sur le territoire national, les projets d'implantation d'établissements multisalles d'une capacité supérieure à 300 places (qu'il s'agisse d'une création ou d'une transformation) sont soumis à une autorisation préalable délivrée par une commission départementale d'aménagement cinématographique (CDAC) ou, en cas de recours, par la commission nationale d'aménagement cinématographique (CNACi)[12].

L'autorisation est délivrée sur la base de critères qui ont trait, pour une part importante d'entre eux, à la programmation envisagée par l'exploitant ou encore à l'impact prévisible de l'implantation sur la diversité de l'offre. Ainsi parmi l'une des deux catégories de critères qui motivent les décisions prises par les commissions compétentes (la catégorie de ceux qui ont trait à « *l'effet potentiel sur la diversité cinématographique offerte aux spectateurs dans la zone d'influence cinématographique concernée* »), figurent notamment :

---

[9] Cf. à cet égard, l'éditorial de la revue de l'Association française des cinémas d'art et essai (numéro de nov. 2016) : *« Disons-le, 34 ans après la création du Médiateur du cinéma, il demeure une forme d'appréhension, de réticence chez beaucoup d'exploitants. L'impression qu'aller chez le Médiateur, c'est entrer en conflit avec un distributeur alors qu'il s'agit au contraire de chercher à résoudre un conflit, d'arriver à concilier des points de vue. Et pour cela, le préalable est de se voir, physiquement, de se parler et de s'écouter à défaut de s'entendre. Dans les années 50, à Bordeaux, il y avait plus de 50 agences de distribution. Il y en avait 5 dans les années 90. Il en reste une aujourd'hui. Exploitants et distributeurs ne se voient plus (en dehors des conventions et festivals), et la communication numérique aidant, ils se parlent de moins en moins. Médiation ou pas, Il faut pourtant savoir s'expliquer*. »

[10] Recommandation de bonne pratique n° 12 du 31 août 2016 relative à la diffusion des films art et essai dits « porteurs » de plus de 175 points de diffusion en sortie nationale.

[11] Sont considérés comme multiplexes, les établissements de 8 écrans et plus ; toutefois l'autorisation d'implantation concerne tout établissement de plusieurs salles et de plus de 300 fauteuils (art. L.212-7 du CCIA).

[12] Cf. ce dispositif, mis en place à l'origine en 1996 (lors de la première vague d'implantation de multiplexes), est calqué sur les règles d'autorisation préalable d'implantation de grandes surfaces commerciales (loi Royer d'orientation du commerce et de l'artisanat du 27 décembre 1973) Il s'est appliqué d'abord exclusivement aux complexes de grande taille (1500 places et plus), puis le seuil déclenchant le processus d'autorisation a été, à la suite de plusieurs réformes, abaissé à 300 places. Le dispositif est aujourd'hui codifié aux articles L. 212-6 à L. 212-13 du code du cinéma et de l'image animée.

- **le projet de programmation et le respect d'engagements de programmation**, sachant que le demandeur peut à l'appui de son projet souscrire des engagements de programmation ;
- **la nature et la diversité culturelle de l'offre cinématographique proposée** dans la zone concernée compte tenu de l'offre cinématographique ;
- **l'accès des salles aux films et des films aux salles** pour les établissements existants.

La régulation de la programmation est donc un des éléments centraux du dispositif d'autorisation préalable auquel ont été assujettis la plus grande part des 200 multiplexes de plus de 8 écrans opérant aujourd'hui sur le territoire national, ainsi que les établissements comprenant plus de 300 places implantés ou rénovés depuis 2006.

Il apparaît donc que la régulation de la programmation s'appuie sur un ensemble de dispositifs complémentaires, relativement bien articulés les uns avec les autres, qui se sont perfectionnés et ont évolué au fil du temps et qui devraient permettre, au regard de leur sophistication, une **relative maîtrise des problèmes liés à la diffusion des films**, et en tous cas, à réaffirmer que celle-ci est à part entière une dimension de la politique publique du cinéma, même si les acteurs chargés de la mise en œuvre effective de cette politique sont nombreux (CNC, médiateur du cinéma, CDAC et CNAC), ce qui pose d'ailleurs la question de la convergence de leurs actions respectives.

1.4. Certaines aides financières publiques ont également un effet de régulation sur la programmation des œuvres et des salles

La programmation des films en salles n'est pas seulement régulée par les pouvoirs publics, elle fait aussi l'objet d'**aides financières ciblées, qui peuvent également faire office de régulation, et par leurs conditions d'accès ou d'octroi, favoriser la diffusion ou la programmation de certaines catégories d'œuvres ou corriger les défaillances du marché**.

Les aides sélectives du CNC à la distribution et à l'exploitation constituent des outils de régulation de la programmation à travers les deux angles d'approche qui caractérisent les objectifs visés par la politique publique en ce domaine :

- **faciliter l'accès des salles aux films**, pour les aides à la distribution, qui sont assorties d'engagements des distributeurs pour leurs plans de sortie ;
- **faciliter l'accès des films aux salles**, pour les aides à l'exploitation en subordonnant l'octroi de subventions de fonctionnement aux exploitants à des critères liés à la qualité et à la diversité de leur programmation et à la promotion active des œuvres programmées.

L'impact de ces dispositifs est toutefois (à la différence des mécanismes juridiques de régulation, du type engagement de programmation) limité à une certaine catégorie de films (art et essai, films de distributeurs indépendants) c'est-à-dire, en majeure partie à la part la plus fragile commercialement de la programmation, même si, par exemple, la programmation des films art et essai dits « porteurs » fait l'objet de tensions très vives et récurrentes entre exploitants et distributeurs.

1.4.1. Les aides à la distribution encouragent la diffusion des films produits en France et des films des distributeurs indépendants

Les aides à la distribution du CNC sont de deux ordres :

- les aides automatiques d'une part, dont le budget (qui vient récemment d'être augmenté par le CNC) était en 2016 de 33 M€[13] (§ 1.4.1.1) ;
- les aides sélectives (principalement une aide aux films inédits) dont le budget[14] en 2016 était de 9,1 M€ et qui va également être augmentée en 2017[15] (§ 1.4.1.2).

1.4.1.1. L'aide automatique à la distribution promeut la distribution des films dont la production est aidée par le CNC

L'aide automatique est attribuée aux distributeurs (quelle que soit la nationalité de l'entreprise, donc les *majors* américaines peuvent y prétendre aussi) pour **financer les frais d'édition et de promotion, ou les investissements en production** (*minima garantis* - MG) qu'ils consacrent aux **films agréés** par le CNC.

Ces aides sont calculées selon le principe des aides automatiques (à la production et à l'exploitation) **proportionnellement aux résultats d'exploitation des films distribués**, selon un **mode de calcul dégressif**[16]. Les sommes calculées au vu des résultats des films en salles alimentent un compte automatique et peuvent être ensuite réinvesties, par le distributeur titulaire du compte, dans les frais de sortie ou les MG d'un nouveau film agréé.

En pratique, **les aides automatiques ont pour vocation de favoriser la distribution en salles de la production aidée par le CNC**, sans distinction de genre ou de catégorie à l'intérieur de celles-ci. Elles n'ont donc qu'un impact très général sur la programmation, quoiqu'essentiel, qui est d'accompagner et de promouvoir l'exposition des films français et de limiter le risque pris par le distributeur sur la sortie de ceux-ci.

Le montant de l'aide automatique à la distribution est passé de 18,2 M€ pour 95 films bénéficiaires en 2010 à 32,6 M€ pour 179 films bénéficiaires en 2016 (graphique 2), ce qui représente une **hausse de 80 % de son montant en sept années**, mais une légère baisse (de 5 %) de son montant moyen par film.

Par ailleurs, dans le cadre de son **plan d'aide au secteur de la distribution** annoncé en décembre 2016, le CNC a augmenté l'enveloppe de l'aide automatique de 2 M€, dès janvier 2017, en fléchant cette somme vers les bonus à l'investissement (MG) dont peuvent bénéficier les distributeurs lorsqu'ils investissent des MG pour des films d'initiative française dont le budget est inférieur à 8 M€ (+25 %) ou à 4M€ (+50 %)

---

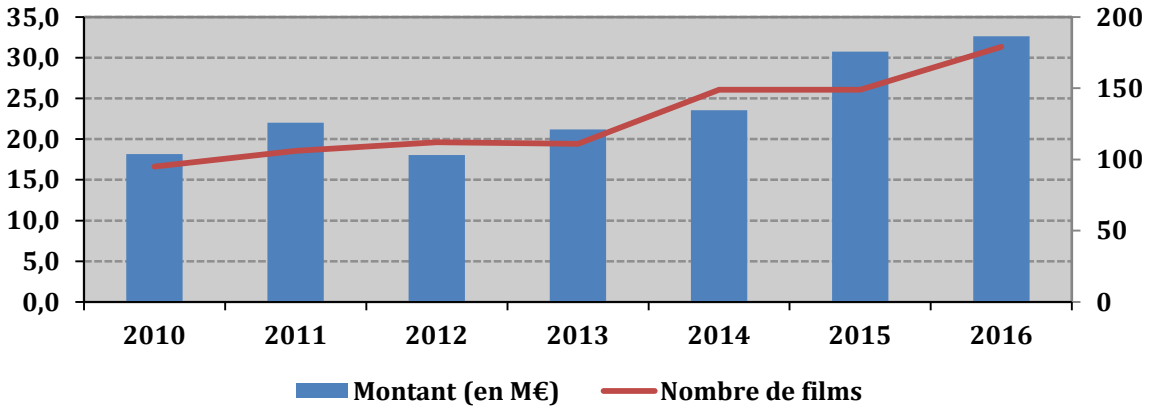
[13] Il s'agit du total des mobilisations d'aide automatique à la distribution par les entreprises bénéficiaires en 2015.

[14] En incluant également l'aide aux films de répertoire (0,8 M€) et l'aide aux films pour le jeune public (0,2 M€) qui font l'objet de guichets distincts.

[15] Cf. annexe III.

[16] Par exemple jusqu'à 50 000 entrées, le distributeur reçoit environ 1,45 € par entrée, puis 0,92€ entre 50 000 et 100 000 entrées, la dégressivité étant plus forte au-delà de 200 000 entrées (0,33€), et l'aide n'étant plus calculée, et donc plafonnée, au-delà d'un million d'entrées.

Graphique 2 : Montant et nombre de films bénéficiaires de l'aide automatique à la distribution (2010-2016)



Source : Mission d'après données CNC.

1.4.1.2. L'aide sélective à la distribution soutient plus spécifiquement les distributeurs français indépendants

L'aide sélective aux films inédits (destinée, comme l'aide automatique, à financer les frais de sortie des films) peut être **attribuée film par film** (pour les petits distributeurs), pour des œuvres de toute nationalité qui ne dépassent pas un certain plafond de dépenses[17], après **avis d'une commission d'experts sur des critères artistiques**, mais aussi au regard du plan de sortie proposé par le distributeur.

Elle peut aussi être accordée sur la base d'un programme annuel (d'au moins quatre œuvres) proposé par une entreprise de distribution indépendante ou prendre la forme d'une aide à la structure. Sur la période récente (2010-2016), **plus de 70 entreprises de distribution émargent ainsi annuellement au soutien sélectif pour en moyenne 307 films aidés chaque année** (graphique 3). Le montant moyen de soutien sélectif a augmenté, passant de 27 k€/film en 2010 à 30,6 k€ en 2016. Les aides sélectives à la distribution ont également fait l'objet d'une augmentation, dans le cadre du plan d'aide à la distribution mentionné plus haut, avec :

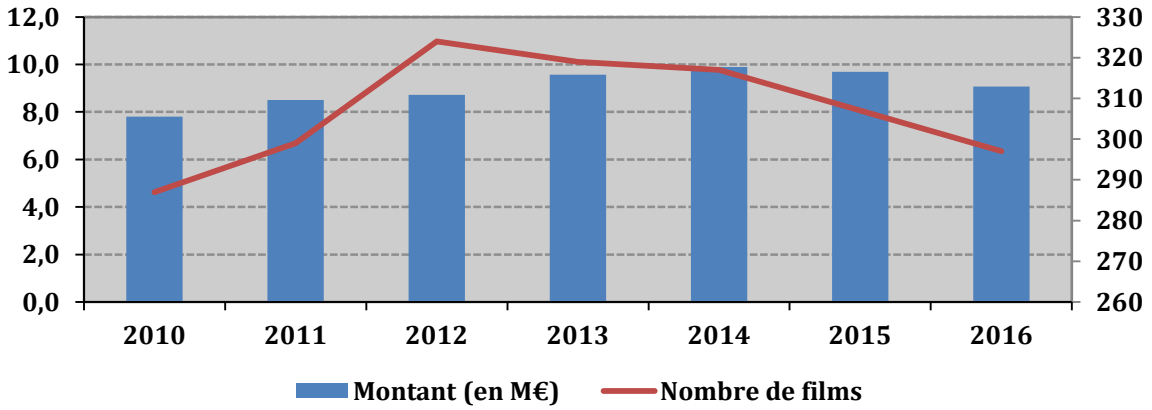
- la reprise partielle de l'aide de Canal + à la distribution (2015-2016)[18] ;
- une augmentation de 3 M€, à compter de janvier 2017, pour répondre aux fragilités financières du secteur[19].

[17] Le plafond de dépenses est de 550 000 €

[18] Dans le cadre des derniers accords de Canal + avec les professionnels du cinéma en 2015, Canal + a baissé son soutien à la distribution, baisse que le CNC a partiellement compensée : depuis 2016 l'apport de Canal+ ets de 2 M€ par an et celui du CNC de 3 M€, ce qui permet de maintenir l'aide de Canal+ à la distribution au niveau qui était le sien jusqu' en 2015 (5M€) .

[19] Le budget de l'aide au programme est ainsi augmenté de 2,650 M€ (ce qui permet de porter le montant d'aide moyen par film de 45 000 à 65 000 €) et celui de l'aide film par film de 365 000 €.

Graphique 3 : Montant et nombre de films bénéficiaires de l'aide sélective à la distribution (2010-2016)



Source : Mission d'après données CNC.

Les aides sélectives peuvent faire l'objet d'une **majoration en fonction du plan de sortie proposé par le distributeur** (salles art et essai, localisation géographique des salles, etc.). L'octroi de l'aide est **soumis à la conclusion d'une convention avec l'entreprise bénéficiaire**.

Les aides sélectives à la distribution peuvent donc constituer un outil complémentaire de régulation de la programmation de films relevant de la catégorie Art et Essai, et permettre au CNC d'équilibrer les relations entre distributeurs et exploitants pour l'accès de ces derniers à certaines catégories d'œuvres (accès des salles aux films).

1.4.2. Certaines des aides à l'exploitation du CNC peuvent aussi constituer un outil indirect de régulation de la programmation en salles

Certaines des aides à l'exploitation du CNC peuvent aussi constituer un outil indirect de régulation de la programmation en salles : c'est le cas au moins de deux aides sélectives, l'aide aux salles classées art et essai (§ 1.4.2.1) et l'aide aux salles à programmation difficile face à la concurrence (§ 1.4.2.2), qui sont toutes deux des aides au fonctionnement.

1.4.2.1. Les aides aux salles classées Art et Essai incluent une dimension territoriale

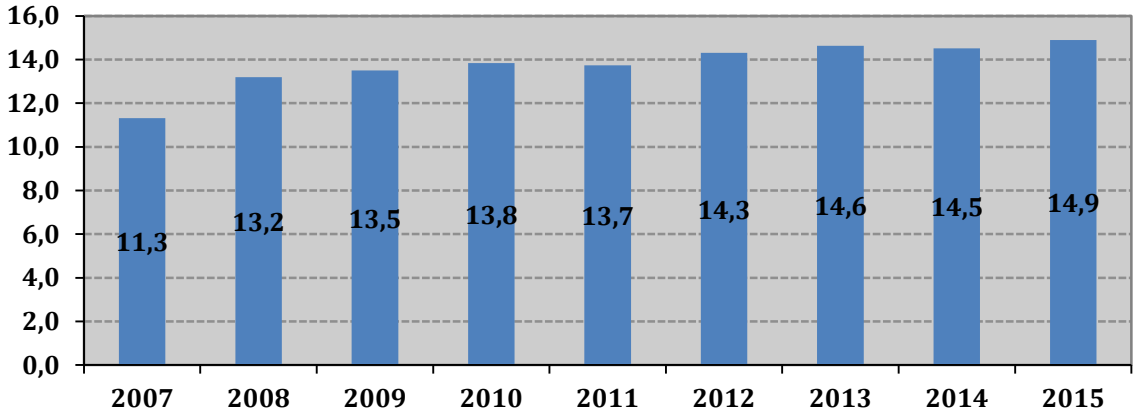
L'objectif de l'aide est de **soutenir en fonctionnement des établissements qui s'attachent à promouvoir et à diffuser en priorité des œuvres recommandées « Art et Essai »** [20]. C'est donc une aide qui, tout en soutenant les entreprises d'exploitation, favorise la programmation des films d'Art et Essai (et à l'intérieur de cette catégorie - assez large - de sous-catégories comme les films « recherche » ou les films de patrimoine ou encore les films jeune public, qui font l'objet de l'octroi de labels spécifiques aux salles, facteurs de majoration des aides) et plus généralement, la diversité de programmation des exploitants.

[20] La procédure de recommandation des films d'art et d'essai repose sur l'avis émis par une commission de 100 personnalités, membres d'un collège de recommandation et représentatives des différentes branches professionnelles et tendances de la création. Les films sont vus par ces personnalités après leur sortie en salles et non en amont de celle-ci ; le classement des œuvres n'est donc pas connu des exploitants au moment où ils décident de leur programmation. La décision de recommandation d'un film revient au CNC après avis du collège de recommandation. La définition de l'œuvre d'art et d'essai (qui comporte 5 critères de définition) figure à l'article D.210-3 du code du cinéma et de l'image animée .

En 2016 :

- **1 162 établissements** ont bénéficié d'une aide au titre de leur programmation Art et Essai, qui est attribuée sur la base de leur programmation annuelle de films recommandés « Art et Essai » ;
- le budget de l'aide était de **14,9 M€** (en hausse de 32 % par rapport à l'exercice 2007 - graphique 6) et le montant moyen d'aide de 12 820 € par établissement (l'aide variant dans une fourchette de 100 à 99 000€ selon la taille, la programmation et la situation géographique de l'établissement).

Graphique 4 : Aide sélective aux salles classées Art et Essai (montants en M€ ; 2007-2016)



Source : Mission d'après données CNC (montants engagés, c'est-à-dire attribués dans l'année).

Comme les aides à la distribution, **l'aide aux salles art et essai a été réformée cette année**[21], son budget sera augmenté à compter de 2017 (+ 1,5 M€/an à partir de 2018 et +1M dès 2017) et les conditions d'octroi des aides modifiées afin de mieux prendre en compte certaine caractéristiques de la programmation des salles.

L'aide est en outre attribuée sur des **critères qui prennent en compte la programmation des salles** en fonction de leur environnement sociodémographique et de leur localisation géographique. Elle permet donc en cela un **ciblage territorial des aides**. Les aides sont attribuées après avis d'une commission nationale, l'instruction préalable des dossiers étant confiée à des groupes régionaux.

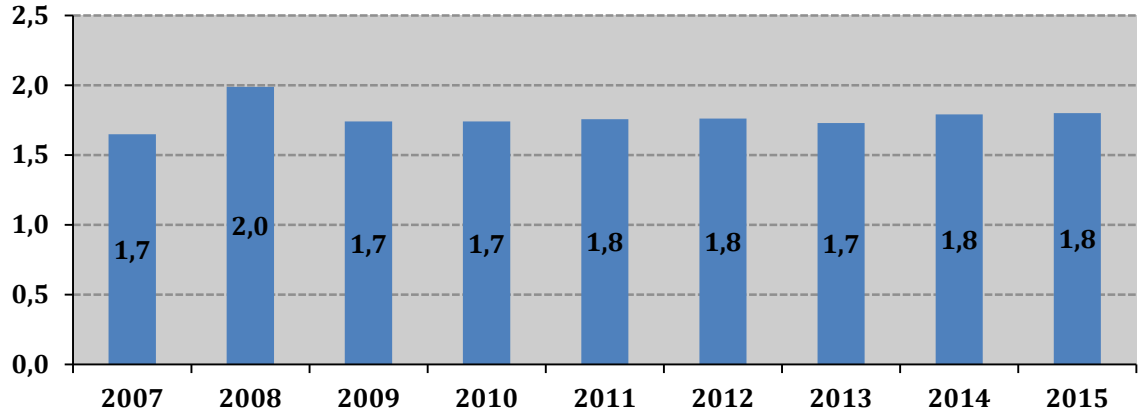
1.4.2.2. Les aides aux salles maintenant une programmation difficile face à la concurrence

Le programme d'aide « aux salles maintenant une programmation difficile face à la concurrence » est destiné principalement aux **salles indépendantes de grandes villes exposées à une concurrence de circuits ou de multiplexes** et qui offrent une « **programmation difficile** » parce qu'elles constituent les lieux privilégiés de diffusion de films à petites combinaison de sorties. Cette aide est cumulable avec l'aide au titre de l'art et essai.

[21] A la suite des recommandations du rapport de M. Patrick Raude, le CNC a présenté en avril 2017 une réforme du dispositif d'aide aux salles d'art et essai qui a pour objectifs principaux : de rendre l'aide plus incitative pour la diffusion et l'éditorialisation des films art et essai ; de mieux valoriser l'obtention de labels (recherche et découverte, jeune public, patrimoine) par les salles et de simplifier la gestion du dispositif d'aide. La réforme se fixe aussi pour objectif de permettre à terme la recommandation des films en amont de leur sortie en salles.

L'aide est dotée d'un **budget de 1,8 M€ en 2015 et 2016** (ce montant est stable dans le temps - graphique 5) et bénéficie en majeure partie à des salles parisiennes (32 en 2015) et de grandes villes (6).

Graphique 5 : Aide sélective aux salles maintenant une programmation difficile (montants en M€ ; 2007-2016)



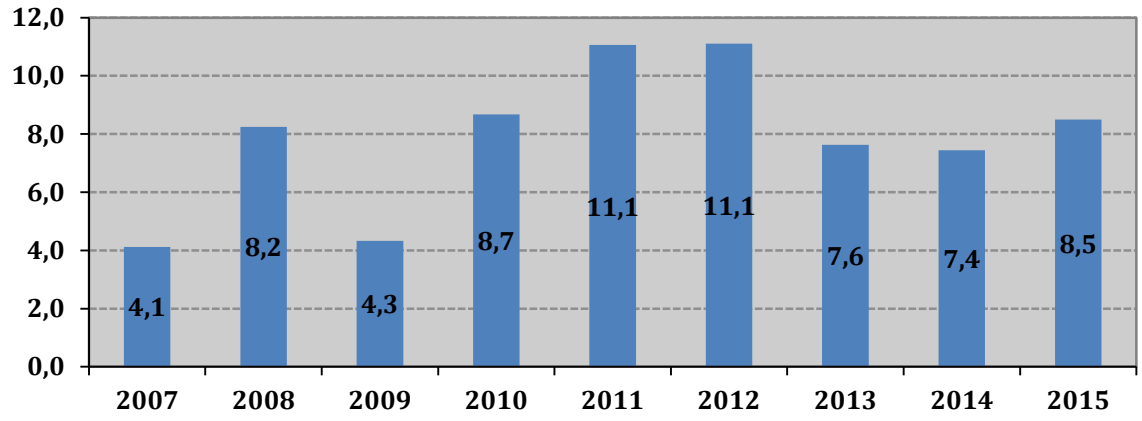
Source : Mission d'après données CNC (montants engagés, c'est-à-dire attribués dans l'année).

Elle vise –outre le soutien à des lieux de diffusion dont l'économie est souvent fragile (concurrence, prix des loyers etc..) - à **offrir des conditions de visibilité par le public de films à sorties très restreinte et aux perspectives commerciales réduites**, mais qui peuvent avoir un réel potentiel artistique ou une dimension créative reconnue (documentaires, premiers films, films de recherche, cinématographies étrangères etc.).

1.4.2.3. L'aide sélective à la modernisation et la création de salles

On peut mentionner enfin que l'aide sélective à la modernisation et à la création de salles (dotée d'un budget de **8,5 M€ en 2016** – graphique 6) n'est pas totalement neutre à l'égard de la programmation, puisque les bénéficiaires de cette aide doivent contracter auprès du CNC des engagements de programmation.

Graphique 6 : Aide sélective à la création et la rénovation de salles (montants en M€ ; 2007-2016)



Source : Mission d'après données CNC (montants engagés, c'est-à-dire attribués dans l'année).

1.4.3. Une aide à la programmation qui profite à la fois aux distributeurs et aux exploitants : l'action de l'agence pour le développement régional du cinéma (ADRC) en faveur de la circulation des films

Parmi les dispositifs financiers susceptibles de réguler la programmation et notamment de favoriser l'accès de certaines catégories de salles à certaines catégories de films, le dispositif administré depuis les années 80 par l'ADRC, fondée en 1982 et subventionné par le CNC, est sans doute l'outil qui permet de pallier certains défauts du marché avec le plus d'efficacité.

1.4.3.1. L'ADRC facilite l'accès aux films pour les cinémas des petites villes et villes moyennes

L'objectif de la mission confiée à l'ADRC (parmi d'autres missions qui sont assignées à cette association[22] dont l'essentiel du budget provient d'une subvention du CNC de 1,9M€ en 2016) **est de faciliter l'accès des établissements des petites villes et des villes moyennes à des films pour lesquels les distributeurs estiment que le ratio coût/rentabilité de la copie n'est pas assuré**. Il s'agit donc, en quelque sorte, de procéder à l'élargissement (dès la deuxième semaine) des plans de sortie initiaux des distributeurs, et d'en assumer la prise en charge financière (coût du tirage et de la contribution numérique, le cas échéant) et technique (organisation et mise en œuvre d'une circulation des copies). A l'origine, toutes catégories de films pouvaient bénéficier de ce dispositif (films américains grand public comme films art et essai classés recherche et découverte).

Aujourd'hui **l'action de l'ADRC s'est resserrée sur un périmètre plus restreint qui concerne principalement les films européens et français**. Ainsi en 2015, sur 230 films ayant fait l'objet d'une intervention :

- 77 % des films étaient recommandés art et essai ;
- 90 % avaient des plans de diffusion de moins de 300 copies ;
- 68 % étaient des films européens et 45 % était français ;
- la part des films américains a été de 12 % (dont 95 % classés Art et Essai).

Au total, les interventions de l'ADRC pour permettre la projection de ces 230 films dans des petites villes ou villes moyennes, a permis 3 285 circulations de films dans 1 300 localités (dont 1 179 petites villes, réalisant moins de 50 000 entrées) et 800 points de diffusion de circuits itinérants, générant 1,52 millions d'entrées.

1.4.3.2. L'ADRC, une véritable ingénierie de circulation des films sur le territoire pour assurer la diversité de la diffusion dans les territoires

Concrètement, **l'ADRC intervient dès lors qu'elle est saisie d'une demande d'accès à un film par une salle de petite ville ou de ville moyenne et organise la circulation des copies**. Ces interventions sont liées au fait que les marchés directeurs ou les « villes-clés »[23] absorbent l'essentiel des copies de films, notamment les films à combinaison de sortie restreinte[24] :

---

[22] Parmi les missions assignées à l'agence dans la convention qui la lie au CNC figurent notamment : une mission de conseil – en particulier aux élus locaux- sur la création et la modernisation des salles de cinéma, l'agence est d'ailleurs dotée d'un architecte conseil.

[23] Salles dont le potentiel commercial est le plus élevé pour les distributeurs, dont la part est estimée par l'ADRC à 15 % des communes équipées d'une salle.

[24] Source : ADRC, *Rapport d'activité 2015*

- pour les films dont le plan de sortie comprend entre 80 et 200 copies, 80 à 87 % de ces copies se concentrent en sortie nationale dans les villes-clés ;
- pour les films dont le plan de sortie comprend entre 300 et 499 copies, 60 % des copies sont concentrées sur les villes-clés.

L'action de l'ADRC constitue donc un **rééquilibrage territorial des plans de sortie initiaux des distributeurs afin de servir des salles qui ne sont pas jugées prioritaires** dans le plan de sortie des distributeurs et cette intervention concerne en priorité des films dont la combinaison initiale de sortie est située entre 80 et 499 copies. Cette action est donc le complément des différents modes de régulation de la programmation, et aides du CNC orientées en faveur de la diffusion.

Par sa connaissance fine du parc des salles des villes moyennes et petites villes, et avec l'appui d'un réseau de correspondants régionaux, l'ADRC se substitue également aux distributeurs (lesquels n'ont plus, comme c'était parfois le cas auparavant, d'agences régionales) pour organiser la circulation des films dans les salles qui bénéficient de son intervention.

Le dispositif mis en place par l'ADRC en faveur de l'accès des salles aux films est donc à la fois **une aide à l'exploitation** (afin de permettre à certaines salles de programmer certains films auxquels les conditions du marché ne leur donneraient pas accès) et **une aide aux distributeurs**, l'agence se substituant à eux en finançant (sous l'ère argentique par le coût de tirage de la copie, depuis le numérique, en acquittant la contribution numérique) le coût de la copie, et en organisant sa circulation.

1.4.3.3. Le numérique a modifié le mode d'intervention de l'ADRC

On aurait pu anticiper, avec la transition numérique, une baisse de l'intervention de l'ADRC en termes de diffusion, avec la réduction du coût marginal de la copie.

En réalité, **l'agence a substitué à la prise en charge du tirage des copies dont elle assure la circulation**, qui était son premier poste de dépenses avant 2012, **la prise en charge des contributions numériques** pour les films bénéficiant de son intervention dès la deuxième semaine.

Concrètement, chaque circulation dite « ADRC » génère une contribution prise en charge par l'agence et qui est répartie sur plusieurs semaines d'exploitation entre les salles bénéficiaires de la copie[25]. Cette répartition, conformément aux recommandations du CNC est effectuée par la PROCIREP, à laquelle est versée par l'ADRC le montant de la contribution numérique. En 2014, l'ADRC a ainsi versé 760 460 € au titre des contributions numériques.

Les responsables de l'agence estiment que le passage au numérique n'a pas eu pour conséquence concrète d'améliorer les conditions d'accès au film pour les salles des villes moyennes et des petites villes et que la demande d'intervention demeure à un niveau élevé.

La fin programmée des contributions numériques devrait logiquement alléger le budget d'intervention de l'ADRC consacré aux circulations de films dans les années à venir et jusqu'en 2021.

[25] Cf. annexe III.

2. La programmation des films a connu une évolution assez sensible depuis une vingtaine d'années dans un environnement qui s'est lui-même transformé

La programmation de films est donc, depuis longtemps et avec un dispositif qui a été assez constamment actualisé et amplifié dans sa portée, régulée par les pouvoirs publics avec un ensemble d'instruments complémentaires et respectueux de la liberté qui *in fine* doit revenir aux acteurs dans leurs choix de diffusion, tout en préservant en en aménageant les conditions de la diversité et du pluralisme. **Cette régulation doit-elle être à nouveau adaptée aux nouveaux enjeux et aux pratiques que la transition numérique a pu faire apparaître ?** La réponse à cette question passe par l'analyse et la mesure de l'impact que le numérique a pu avoir sur les conditions de la diffusion des films en salles au regard des objectifs poursuivis par la régulation, notamment le maintien d'une diversité de l'offre.

S'interroger sur l'impact éventuel de la transition numérique sur la diffusion et la programmation des films nécessite qu'on observe les tendances qui se sont manifestées avant même le passage au numérique (ce qui conduit à mener une observation au moins sur la décennie écoulée, voire plus, selon les indicateurs disponibles) et qu'on prenne également en compte les éléments de contexte (dont certains indépendants de la transition numérique) qui ont pu avoir un impact sur les conditions de diffusion et de programmation en salles.

Deux éléments de contexte sont déterminants dans cette perspective :

- d'abord la mutation du parc de salles sur les deux dernières décennies (§ 2.1) ;
- mais aussi l'évolution de l'offre et de la production de films (§ 2.2).

Plusieurs autres éléments de contexte, qui découlent parfois de cette hausse du nombre de salles et de films, sont également notables :

- l'augmentation de la fréquentation, avec un effet sur les recettes des salles (§ 2.3) ;
- l'augmentation des financements de l'État via les aides du CNC (§ 2.4) ;
- le développement du « hors film » (idem - § 2.5).

Au global, s'il faut souligner un **élément qui a pu profondément bouleverser, voire perturber le fonctionnement de la distribution et de l'exploitation des films en salles, c'est l'explosion sans précédent et continue de l'offre de films** qui a marqué les deux décennies écoulées, contexte dans lequel s'est déployée la projection numérique.

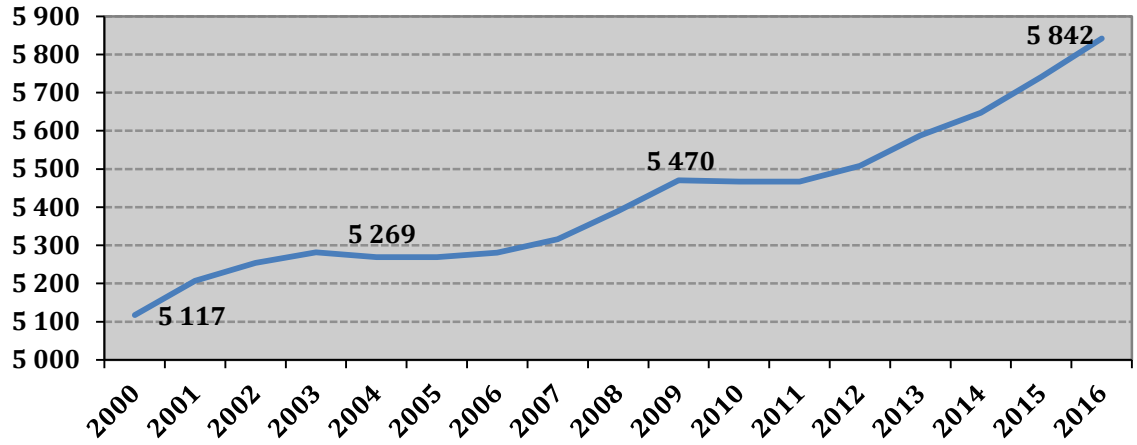
Pour autant, **les outils de régulation du marché des salles et de la programmation ont fonctionné et ont été modernisés** et **la transition numérique s'est effectuée sans dommage**. On peut même souligner les effets positifs que constituent :

- l'augmentation de l'offre de films français et le maintien, en dépit de variations annuelles, d'une part de marché élevée pour la production nationale (la plus élevée d'Europe pour les films nationaux), qui correspond bien à l'objectif visé par la politique publique ;
- une augmentation régulière de la fréquentation, avec ses effets sur l'économie du secteur (augmentation de la recette en salle, accroissement des moyens du CNC) ;
- une vitalité retrouvée pour un secteur qui au début des années 90 avait connu une période de sévère déclin se traduisant par une chute spectaculaire de la fréquentation (116 millions d'entrées en 1992).

2.1. Le nombre d'écrans a augmenté de 25 % en vingt ans (1996- 2016)

Le parc de salles, au cours des 20 dernières années a connu une croissance significative, notamment par la création de nouveaux complexes de plus de 8 salles et la réduction du nombre de salles mono-écran. De **4 662 écrans en 1996**, on est passé à **5 842 en 2016** (graphique 7) soit, en deux décennies, une **croissance de 25 % de la capacité d'exposition des films** et d'accueil du public en nombre de salles.

Graphique 7 : Nombre d'écrans actifs (2000-2016)



Source : Données CNC.

Cette évolution a pu avoir un impact réel sur l'exposition des films en première semaine, et aussi bien sur la capacité des salles de cinéma à accueillir un nombre de films plus élevé.

Le nombre de multiplexes est passé dans le même temps de 35 en 1996 à 203 en 2015, ce qui a représenté une part importante de la croissance du parc (+ 2000 écrans créés par les implantations de multiplexes).

2.2. L'augmentation substantielle du nombre de films inédits sortis en salle (+ 85 % entre 1996 et 2016) est portée par les films français

Encadré 1 : Définitions des types de films distribués en France

Les **films en première exclusivité (ou « films inédits »)** sont les films diffusés en « première fenêtre » (sortie commerciale en salle de cinéma, n'ayant jamais été diffusés sur une chaîne de télévision).

Les **films agréés** font référence aux films qui ont obtenu l'agrément du CNC, ce qui donne accès aux aides financières automatiques à la production d'œuvres cinématographiques de longue durée. Les **films non-agréés**, au contraire, ont été produits à l'origine pour la télévision, ou sans aide du CNC.

Parmi ces films, les **films d'initiative française (FIF)** sont ceux agréés par le CNC dont le financement est majoritairement ou intégralement français. Les autres films sont généralement distingués entre les **films américains**, **films européens** (ces derniers incluant les films non coproduits avec la France, ou pour lesquels le financement français serait minoritaire) et les autres.

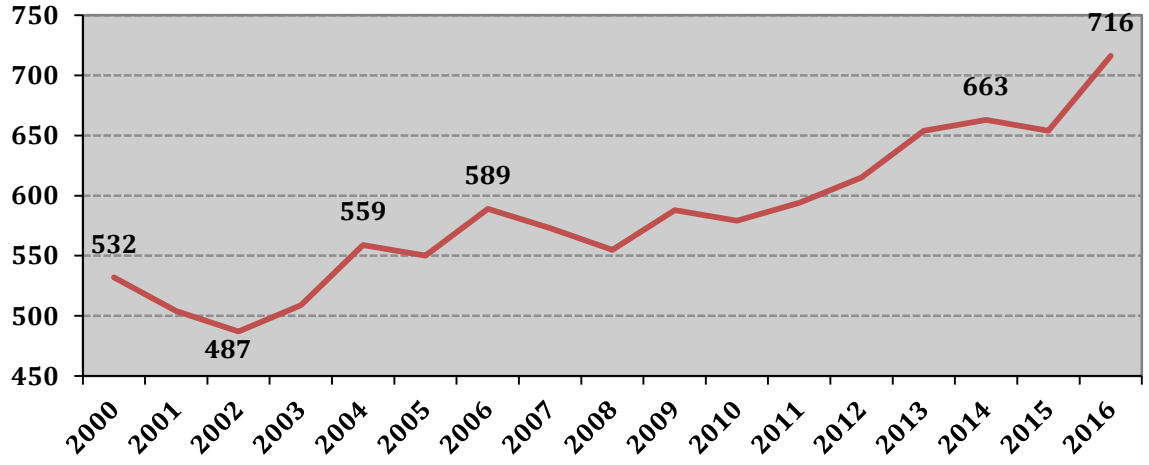
Enfin, les **films d'Art et d'Essai** sont ceux ayant un caractère de recherche ou de nouveauté, ou reflétant la vie de pays dont la production est peu diffusée en France. Relèvent également de cette catégorie, les classiques du cinéma ainsi que les courts métrages de qualité. Sont dits « **porteurs** » les films Art et Essai sont le plan de sortie est supérieur à 175 établissements.

Source : Mission.

2.2.1. Une augmentation du nombre de films inédits plus rapide que celle des salles

Autre donnée susceptible de modifier les conditions de programmation, l'augmentation de l'offre de films inédits en salles, a été très sensible sur les deux dernières décennies. Elle est passée de **387 films en 1996** à **663 en 2014**, et même 716 en 2016, soit une progression de **85 % en vingt ans** (cf. graphique 8), qui est continue mais qui s'accroît plus sensiblement à partir de 2012.

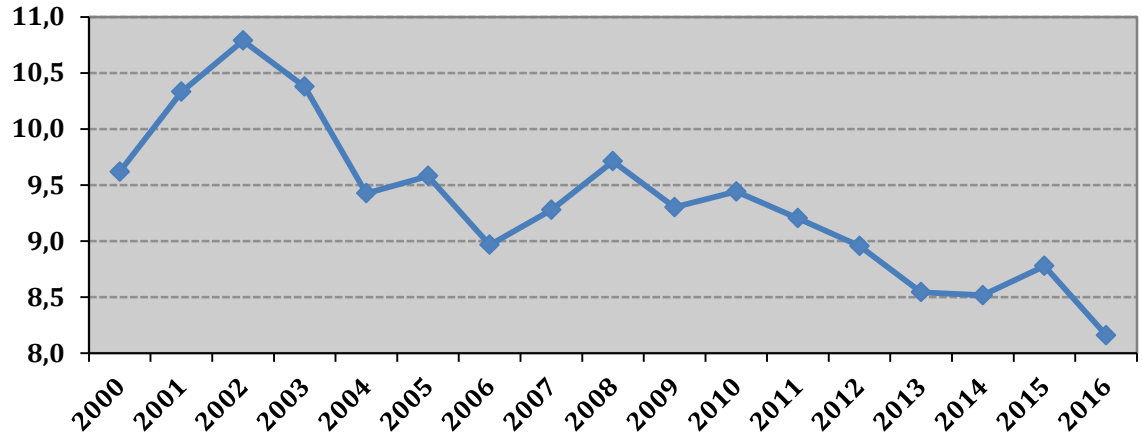
Graphique 8 : Nombre de films inédits distribués en salles (2000-2016)



Source : Données CNC.

Ce qui pose le problème de la **capacité d'absorption de ces films par les salles**, la progression du nombre de films étant bien plus élevée que celle du nombre de salles susceptible de les exposer au public. Le nombre d'écrans actifs par film inédit ne cesse de chuter, et est désormais largement passé sous la barre des 9 écrans (8,2 en 2016 - graphique 10).

Graphique 9 : Nombre d'écrans actifs par film inédit sorti (2000-2016)



Source : Mission d'après données CNC.

Ce décalage est donc un facteur de tensions et de concurrence croissantes entre distributeurs pour placer un nombre plus élevé de films dans un parc de salles qui n'a pas évolué dans les mêmes proportions. **Ce qui peut aussi entraîner de nouveaux rapports de force entre exploitants et distributeurs, l'offre de films étant ainsi supérieure aux capacités réelles de placement dans les salles**.

On observe que, sur la période qui voit le développement du numérique (2005-2015), l'augmentation est encore plus sensible, particulièrement depuis 2010. La transition numérique pourrait être un des facteurs de l'augmentation de l'offre, notamment en supprimant certains obstacles matériels ou financiers à la distribution de films en salles, mais d'autres éléments peuvent également contribuer à l'expliquer (comme l'augmentation des financements publics).

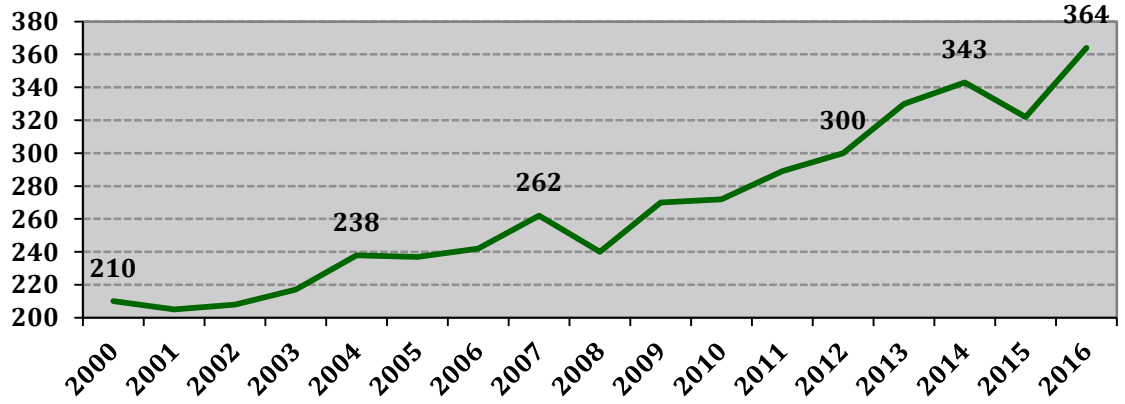
Cette augmentation du nombre de films sur les dix dernières années (+ 22 % entre 2006 et 2016) a été très variable, en fonction de leur nationalité ou de leur origine géographique (§ 2.2.2 et 2.2.3), voire d'autres caractéristiques comme l'agrément du CNC[26] (§ 2.2.4).

2.2.2. Une forte augmentation du nombre de films français, parmi lesquels les films non agréés sont de plus en plus en plus nombreux

Ainsi **l'offre de films français en première exclusivité a connu un bond de 50 % en dix ans, entre 2006 et 2016** et cette augmentation a été plus sensible encore depuis 2010 (+ 75 films entre 2010 et 2016), c'est-à-dire au moment où la transition numérique était entamée.

Cette progression de l'offre a pour conséquence principale de situer **désormais l'offre de films français à hauteur de 50 % de l'offre totale de films**, soit beaucoup plus qu'en 2005 (40 %) et que durant la décennie 1990-2000 où elle a été régulièrement inférieure à 40 %.

Graphique 10 : Nombre de films français inédits distribués en salles (2000-2016)



Source : Données CNC.

Parmi les films français, ce sont cependant les films **non-agréés** (c'est-à-dire ceux qui n'ont pas bénéficié de l'agrément du CNC) qui ont connu la progression la plus sensible (+ 40 %). Ces films non agrées n'ayant, par définition, pas accès aux aides automatiques du CNC à la distribution, leur diffusion en salles est économiquement moins accompagnée et donc plus risquée, et nécessairement restreinte. Une étude plus approfondie des plans de sortie de ces films et des entreprises de distribution qui les portent serait d'ailleurs à entreprendre, compte tenu de la tendance observée.

[26] L'agrément du CNC délivré après avis d'une commission réunissant les professions concernées par la production et la distribution de films permet, en amont du tournage et sur la base de critères liés à l'entreprise de production et aux modalités de production d'une œuvre (barème de points) de permettre l'accès du producteur ou du distributeur de cette œuvre aux aides automatiques et sélectives du CNC.

2.2.3. Des évolutions contrastées pour les films d'autres nationalités, avec une baisse tendancielle de la part des films américains dans l'offre totale

Durant la décennie écoulée (tableau 1), on constate une **évolution significative (+ 19 %) de l'offre de films européens** (qui ne sont pas coproduits avec la France), ce qui est à la fois la conséquence d'une vitalité et d'une diversité retrouvée de la production européenne, et l'effet du programme d'aides (automatiques et sélectives) de la Commission européenne[27] encourageant la distribution et l'exploitation, dans les pays membres de l'Union, de films européens non-nationaux.

En revanche, l'offre de films d'autres nationalités a reculé, et c'est particulièrement significatif pour les **films américains pour lesquels on observe un recul de 19 %** sur la décennie[28]. Les autres cinématographies (films non-américains et non-européens) demeurent représentées dans l'offre à un niveau assez stable (10 % de l'offre environ) quoiqu'en très léger recul (- 3 % sur la période)

Tableau 1 : Films sortis en première exclusivité selon la nationalité (2005-2015)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Films français	237	242	262	240	270	272	289	300	330	343	322
Films américains	149	174	174	155	163	144	139	149	152	149	141
Films européens*	106	105	79	99	97	120	110	100	105	105	125
Films d'autres nationalités	58	68	58	61	58	43	56	66	67	66	66
Total	**550**	**589**	**573**	**555**	**588**	**579**	**594**	**615**	**654**	**663**	**654**

Source : Données CNC. Europe au sens continental, hors France.*

2.2.4. Parmi les facteurs d'explication de cette offre de films français en salles, l'augmentation de la production de films agréés

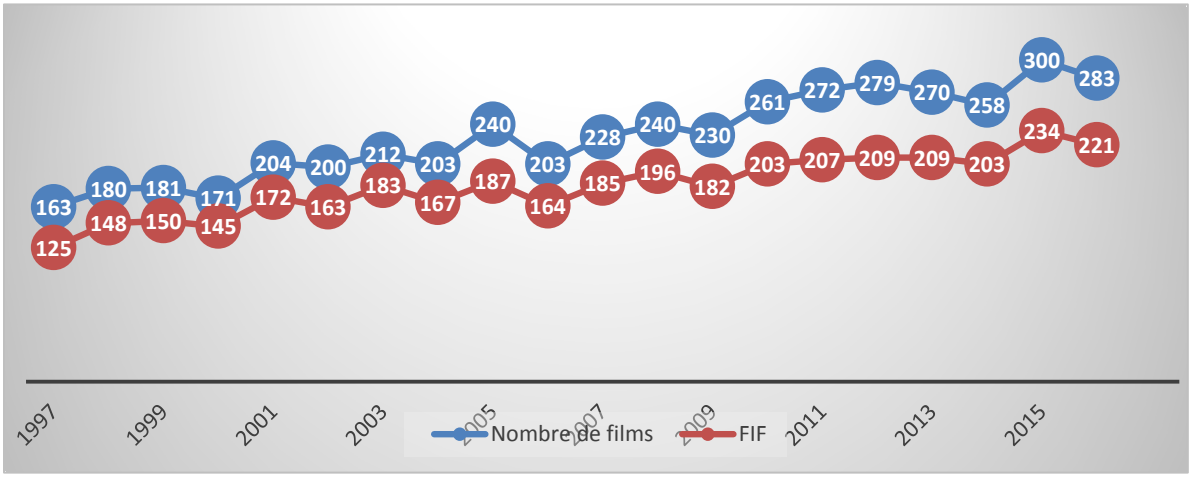
L'augmentation de l'offre de films français en salles est aussi la conséquence mécanique de la croissance continue, depuis 20 ans, de la production de films français et des coproductions internationales impliquant la France.

Ainsi la forte croissance du nombre de films français agréés depuis 1997 **(+ 84 % entre 1997 et 2015**) est-elle identique à celle de l'offre de ces mêmes films en salles sur la même période (+ 84 %). Ce qui laisse entendre que la quasi-totalité de la production française annuelle est exposée dans les salles. Le système d'aides du CNC et les conditions de financement des films en général (par exemple l'obligation d'avoir l'accord préalable d'un distributeur sur la sortie du film pour le financement d'un projet par un diffuseur TV) favorisent d'ailleurs cette systématicité de la sortie en salles.

[27] Programme Europe créative- Média distribution et Europacinémas.

[28] Ce que confirment les statistiques publiées par la Motion Picture Association of America (MPAA) qui attestent d'une baisse de 25% du nombre de films sortis en salles par les producteurs affiliés à la MPAA entre 2007 (189) et 2016 (139). Le nombre de films des 6 grandes *major companies* (Disney, Paramount, Sony, Fox, Universal et Warner) ayant aussi diminué de 9% (107 en 2007 et 97 en 2016). *Source* : MPAA *Theatrical Market Statistics 2016*

Graphique 11 : Nombre de films agréés par le CNC (1997-2016)



Source : Mission d'après données CNC.

La transition numérique n'a sans doute pas apporté de modification majeure aux tendances déjà observées de l'offre de films en salles sous l'ère argentique, notamment celle d'une croissance continue de l'offre de films qui – de tout temps- a été un sujet de préoccupation, notamment dans les relations entre exploitants et distributeurs.

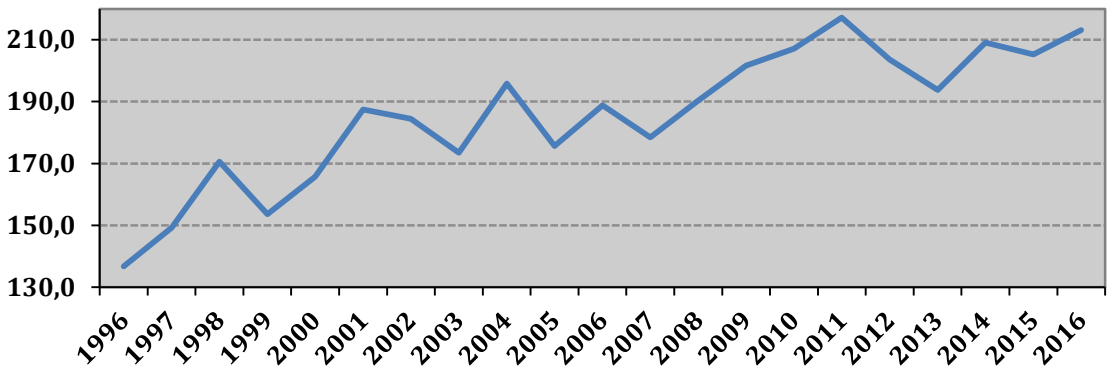
Sans doute **l'effet conjugué de la création de nouvelles salles (principalement dans les multiplexes) et les possibilités de multiprogrammation largement facilitées par la projection numérique et la dématérialisation des copies ont-ils permis durant ces cinq dernières années d'amplifier encore et d'entretenir ce phénomène**.

2.3. L'augmentation de la fréquentation a suivi le développement de l'offre en salles, alimentant les revenus de la filière

2.3.1. Les entrées en salles ont crû de plus de 40 % entre 1997 et 2016

De 1997 à 2016, la fréquentation des salles est parallèlement passée de 146,3 millions d'entrées à 213,1 en 2016 soit une **progression de 43 % sur deux décennies**, ce qui est une forme de **réponse positive à l'augmentation de l'offre**, le cinéma en salles étant caractérisé comme un marché de l'offre.

Graphique 12 : Évolution de la fréquentation* (en millions d'entrées ; 1996-2016)



*Source : Données CNC. * Entrées dans les salles de cinéma sur l'ensemble des programmes : long métrages, court métrages, hors film.*

Par ailleurs, **le public du cinéma s'est aussi constamment élargi** passant de 30 millions de spectateurs en 1997 à 42,5 en 2016 (+ 41 %) ce qui représente une pénétration[29] de 67,8 %, contre 57 % en 1997[30].

Les entrées des films français ont suivi une trajectoire comparable à celle de la progression de l'offre et de la fréquentation : ainsi en 1995, les films français totalisaient 45 millions d'entrées (et autour de 50 millions/an jusqu'en 2000) et en 2014, année particulièrement faste, on a enregistré 91,4 millions d'entrées pour les films français, soit plus de 100 % d'augmentation en vingt ans.

Tableau 2 : Fréquentation selon la nationalité des films (en millions, 2006-2015)

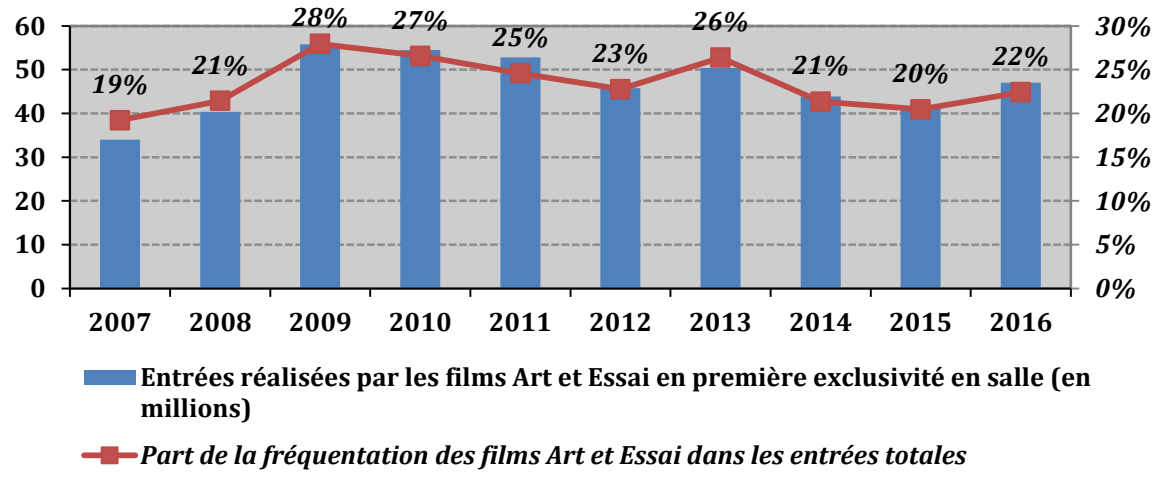
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
films français	83,76	64,61	85,71	73,77	73,60	88,01	81,40	64,63	91,44	71,87
films français agréés	*82,40*	*63,18*	*84,64*	*72,00*	*71,19*	*86,83*	*80,22*	*64,02*	*88,25*	*70,14*
films français non agréés	*1,35*	*1,44*	*1,07*	*1,77*	*2,40*	*1,19*	*1,17*	*0,60*	*3,19*	*1,73*
autres films européens	16,69	21,85	17,81	19,60	30,39	22,86	26,07	14,31	12,06	17,98
sous-total films européens	***100,45***	***86,46***	***103,52***	***93,37***	***103,99***	***110,88***	***107,46***	***78,93***	***103,50***	***89,85***
films américains	83,01	87,17	81,78	99,76	98,20	99,10	86,39	103,19	92,33	105,20
films d'autres nationalités	4,06	3,20	3,23	6,58	2,92	4,75	7,21	8,94	9,86	7,22
total	**187,52**	**176,83**	**188,52**	**199,71**	**205,11**	**214,73**	**201,06**	**191,06**	**205,69**	**202,26**

Base : long métrage. / Périmètre : entrées payantes.

Source : CNC, observatoire de la diffusion numérique.

Les entrées des films art et essai ont connu des variations annuelles assez importantes sur la dernière décennie, sans doute liées aux performances inégales de films porteurs d'une année sur l'autre (graphique 13). Leur fréquentation, après avoir atteint un niveau élevé en 2009 (56 millions d'entrées) est, depuis, en déclin, avec un regain toutefois en 2016 (47 millions d'entrées, soit + 13,5 % par rapport à l'année précédente, alors même que la fréquentation des longs métrage non recommandés n'a augmenté que d'1,1 %).

Graphique 13 : Entrées des longs métrages recommandés « Art et Essai » (2007-2016)



Source : Mission d'après données CNC (bilan 2016).

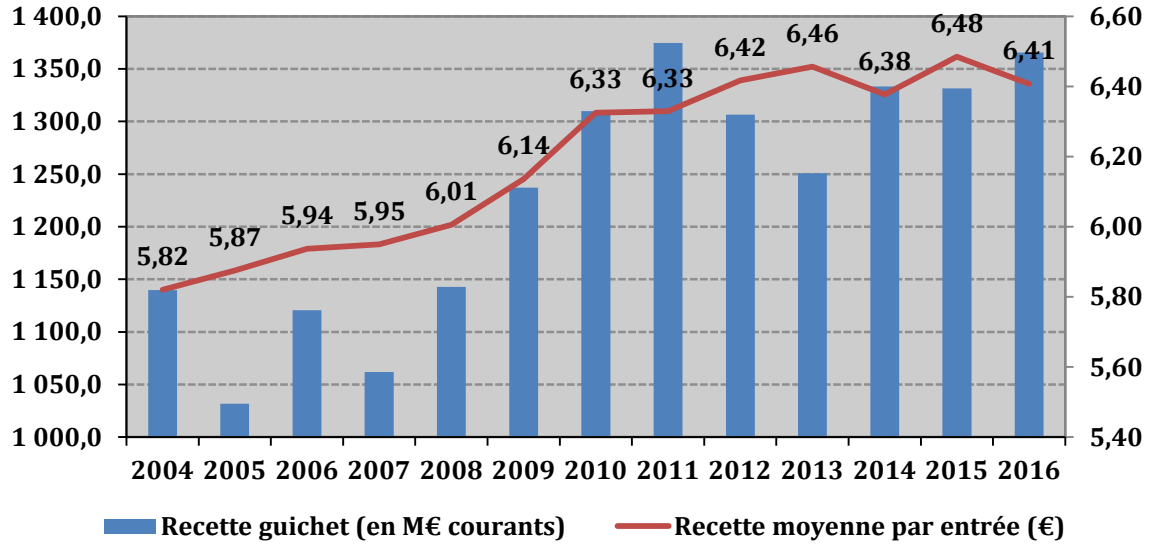
[29] Proportion de français de 6 ans et plus ayant été au moins une fois au cinéma dans l'année.

[30] Source : CNC, Vertigo.

2.3.2. Cette hausse de la fréquentation a un effet direct sur les recettes des salles

Les recettes des salles ont évolué au même rythme que la fréquentation avec 1,36 Mds € en 2016 contre 790 M€ en 1997, soit **+ 73 % en moins de vingt ans,** procurant ainsi des **revenus croissants** aux exploitants et aux distributeurs et ayants-droit des films.

Graphique 14 : Evolution des recettes en salle* (2004-2016)



*Source : Mission d'après données CNC. * Calcul sur la base des entrées dans les salles de cinéma sur l'ensemble des programmes (long métrages, court métrages, hors film) et des entrées payantes (toutes taxes comprises).*

2.4. Les financements du CNC au secteur ont aussi connu une progression sensible, avec un doublement de leur montant sur vingt ans

Les financements du CNC au secteur ont aussi connu une progression sensible, le budget du centre représentant **375 M€ en 1996 et 765 M€ en 2015**[31], soit un doublement sur 20 ans.

Les aides automatiques, indexées sur les résultats du marché des salles (par exemple l'aide automatique aux exploitants représente globalement 50 % du montant de la taxe perçue sur le prix du billet et donc augmente à due proportion de la croissance de la recette salle), tant pour les exploitants que pour les distributeurs, ont permis durant cette période d'intensifier le soutien à ces entreprises.

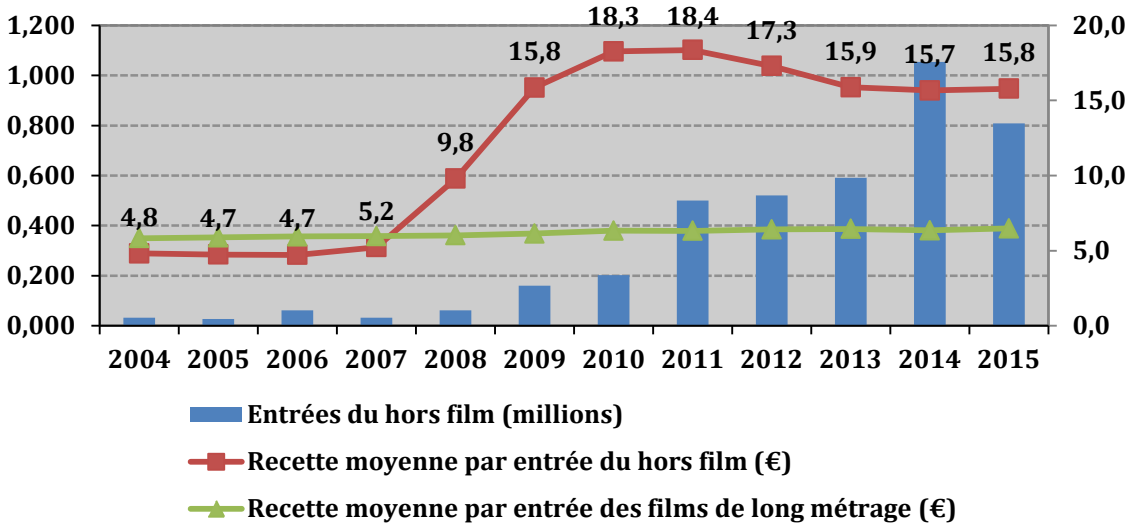
Pour les exploitants, les aides ont permis d'accompagner sur les deux dernières décennies non seulement la création de nouvelles salles, mais aussi une modernisation complète du parc, dont la numérisation (soutenue par le dispositif – CINENUM- additionnel aux aides existantes) n'a été qu'une des dimensions.

[31] Source : CNC

2.5. Le « hors film » s'est également développé au cours des dix dernières années, mais dans des proportions qui demeurent limitées

Une **nouveauté dans l'offre de programmation des salles**, qui a pour origine directe la numérisation de l'équipement de projection des salles, est le « hors film » qui regroupe des projections dites événementielles de type retransmissions de spectacles (opéra, ballet, théâtre, musique) ou autres. Le hors-film est surtout **plus rémunérateur** que les autres programmes dans les salles de cinéma, avec une recette moyenne par entrée s'établissant à 15,8 € en 2015, contre 6,5 € pour les films de long métrage (graphique 15).

Graphique 15 : Fréquentation et recettes du hors-film (2004-2015)



Source : Mission d'après données CNC.

Ce nouveau type de programmation a fait l'objet de débats aux débuts de la transition numérique, les distributeurs craignant que ces programmes ne préemptent des séances dans un contexte déjà marqué par l'encombrement consécutif à l'augmentation du nombre de films. Ainsi, seuls les spectacles d'opéra, les ballets et les pièces de théâtre permettent à l'exploitant un retour sur la taxe acquittée par billet vendu. Ce n'est pas le cas pour les retransmissions d'évènements sportifs, d'émissions de variétés, de plateau ou de jeux (plus rarement programmés)[32].

La progression des entrées de la programmation « hors film » a été continue depuis dix ans et atteint 1 millions d'entrées en 2014 ce qui, somme toute, relativise son poids dans la programmation des salles, les séances consacrées à ces programmes restant très ponctuelles (tableau 3).

Tableau 3 : Entrées selon le type de programmes (en millions, 2007-2015)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Films de long-métrage	176,83	188,52	199,71	205,11	214,73	201,06	191,06	205,69	202,22
Part du total	*99,1 %*	*99,1 %*	*99,1 %*	*99,0 %*	*98,9 %*	*98,8 %*	*98,6 %*	*98,4 %*	*98,5 %*
Films de court-métrage	1,62	1,73	1,75	1,79	1,97	2,01	2,09	2,34	2,26
Part du total	*0,9 %*	*0,9 %*	*0,9 %*	*0,9 %*	*0,9 %*	*1,0 %*	*1,1 %*	*1,1 %*	*1,1 %*
Hors-film	0,03	0,06	0,16	0,20	0,50	0,52	0,59	1,05	0,81
Part du total	*0,0 %*	*0,0 %*	*0,1 %*	*0,1 %*	*0,2 %*	*0,3 %*	*0,3 %*	*0,5 %*	*0,4 %*

Source : Mission d'après données CNC.

[32] Article 232-12 du Règlement général des aides (RGA) du CNC.

3. Le passage au numérique a-t-il modifié la programmation des films en salles ?

La flexibilité accrue dans la programmation, notamment par l'accès des exploitants à un plus grand nombre de films[33], était l'un des arguments en faveur de la transition numérique des salles de cinéma. Les outils statistiques mis à disposition des professionnels par le CNC, notamment les données collectées et les analyses produites par l'observatoire de la diffusion (encadré 2), permettent d'apprécier si, au cours des années qui ont suivi la numérisation du parc de salles, les conditions de programmation des films ont évolué en ce sens.

Encadré 2 : Données statistiques sur les conditions de programmation des films

Si la création d'un observatoire de la diffusion par le CNC, en 1996, a largement précédé la transition numérique (il s'agissait d'abord d'observer l'impact de l'implantation de nouveaux multiplexes puis celui des cartes illimitées – deux facteurs qui ont transformé les conditions de programmation des films en salles dans les années 2000), **l'observatoire a évolué plus récemment afin de prendre en compte des critères liés à l'impact éventuel de la numérisation des salles sur la diffusion cinématographique**, sous une rubrique nouvelle : « observatoire de la diffusion numérique ». L'observatoire de la diffusion du CNC distingue :

- un certain nombre de données permanentes sans lien direct avec la technologie numérique (nombre de films, entrées, séances, recettes, premières exclusivités etc..) ;
- des données (souvent très détaillées) sur la durée de vie des films en salles, notamment, ainsi que sur les plans de sortie, susceptibles d'être affectés par le passage au numérique. **L'exposition des films se mesure aujourd'hui essentiellement par le plan de sortie**, c'est-à-dire le nombre d'établissements qui exposent le film en première semaine de sortie nationale (ou « points de diffusion »).

Certaines **lacunes dans les données statistiques** dont dispose le CNC rendent en revanche difficile l'appréciation de l'impact de pratiques comme la multidiffusion. En effet, les données concernant les plans de sortie comprennent le nombre d'établissements mais pas le nombre de copies, et pas de précisions sur l'usage d'une même copie au sein d'un établissement multisalles : or le numérique facilite la multidiffusion, et il serait utile, y compris à des fins de régulation[34], de disposer de données détaillées permettant de mesurer la différence entre le nombre d'établissements où sont exposés un film et le nombre de salles où il est effectivement programmé durant une semaine donnée. À titre d'exemple, il est apparu que pour un film bénéficiant d'un plan de sortie sur plus de 800 établissements, le nombre de salles programmant le film en première semaine (par l'effet de la multidiffusion) pouvait excéder de 10 % au moins le nombre d'établissements recensés.

Le médiateur du cinéma, en janvier 2014, avait suggéré une **possible utilisation à des fins de recueil statistique et d'observation des logs issus des serveurs des salles**[35]. Le CNC a entrepris une étude sur ce sujet. Mais, selon de nombreux observateurs, l'utilisation des logs à des fins d'analyse de la programmation s'avère à la fois fastidieuse et décevante. Il existe en revanche une **forte demande aujourd'hui, émanant des distributeurs, de mise à disposition de données statistiques plus détaillées sur la programmation des séances et leurs entrées**. C'est sans doute l'indice que la séance est devenue un paramètre de la programmation plus important qu'il ne l'était avant la transition numérique.

Source : Mission.

---

[33] Dans l'économie du film 35 mm, les distributeurs optimisaient la circulation des copies en fonction des zones de chalandise, en évaluant le potentiel artistique et commercial d'un film : d'abord dans les cinémas à forte activité commerciale, puis dans les cinémas dits « de profondeur » ou « de continuation ». Les films à faible diffusion étaient dès lors ceux qui subissaient les coûts de reproduction de copies proportionnellement les plus élevés, faute d'économies d'échelles. L'augmentation du nombre de films sortis et exploités chaque année provoque la concentration des sorties sur quelques semaines, fragilisant d'autant plus ces films à faible diffusion.

[34] La pratique de multidiffusion faisant l'objet d'engagements de programmation.

[35] « *La réception et l'analyse de la remontée des logs devrait permettre aux distributeurs une meilleure maîtrise des conditions d'exploitation de leurs films et au CNC un renforcement des capacités d'analyse et de contrôle des pratiques de la diffusion et de l'exploitation en salles* » (avis général de la Médiatrice du cinéma sur les propositions d'engagements de programmation - Janvier 2014).

À la lumière de ces informations, la mission s'est efforcée de répondre à plusieurs interrogations sur :

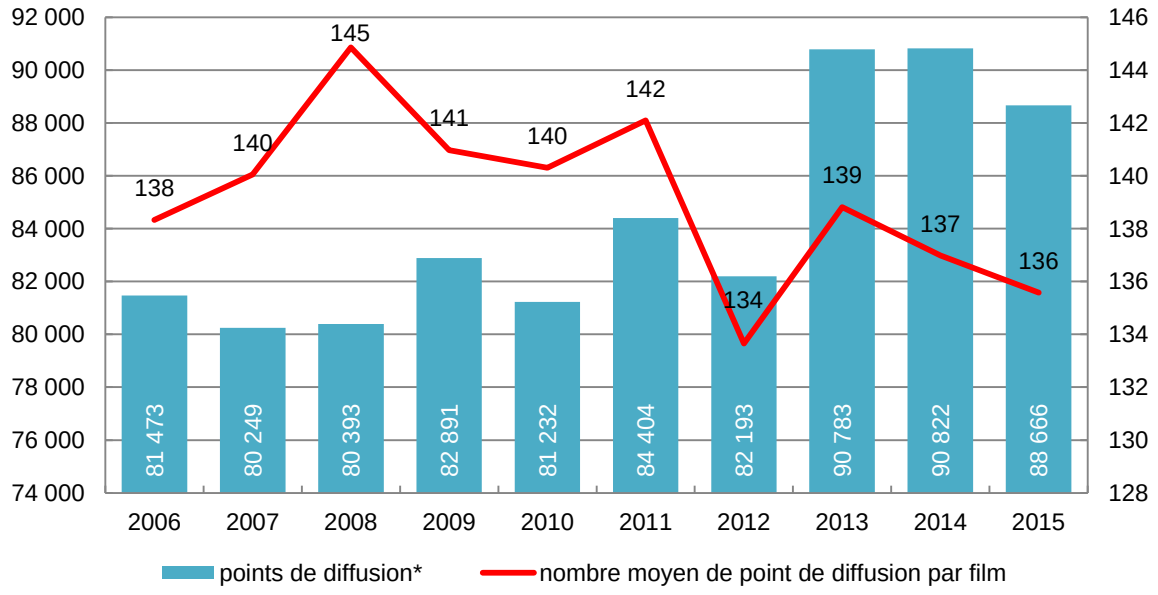
- **l'exposition des films** (§ 3.1) : a-t-elle évolué du fait du numérique ? le numérique a-t-il favorisé une inflation des sorties à grand nombre de copies ?
- **la concentration des entrées** (§ 3.2) ;
- **l'évolution du nombre de séances** (§ 3.3) ;
- **les effets potentiels de la fin des contributions numériques** sur la programmation en première semaine (§ 3.4).
- **la concentration des écrans et des séances (§ 3.5)**

3.1. Contrairement aux perceptions, la transition numérique n'a pas bouleversé la dimension des plans de diffusion des films

3.1.1. L'exposition des films en première semaine a légèrement décru depuis 10 ans

Depuis 2006, l'exposition des films, mesurée par le nombre moyen d'établissements en sortie nationale, a légèrement reculé, passant de 138 établissements par film en moyenne en 2006 à 136 en 2015 (graphique 16). Autrement dit, **un film n'est, en moyenne, pas mieux exposé en première semaine d'exploitation aujourd'hui qu'il y a dix ans**, en dépit de l'augmentation du nombre de salles, l'augmentation du nombre de films étant supérieure à la capacité d'accueil (voir *supra* sur ce point).

Graphique 16 : Nombre moyen d'établissements en sortie nationale (2006-2015)



Source : CNC, observatoire de la diffusion.

L'augmentation globale du nombre de films est-elle pour autant une conséquence de la numérisation des salles ? On a vu que la croissance continue de la production de film français est la cause principale du volume croissant de films programmés en salles, puisque les autres catégories de films (notamment américains) n'ont pas augmenté. Mais il est *possible* qu'en abaissant le coût de la distribution en salles, la numérisation *ait aussi* facilité l'exposition de tous les films produits (y compris ceux qui l'ont été sans l'aide du CNC) en salles et, de ce fait assuré la poursuite de la croissance de l'offre. Cependant, **il serait erroné**

de considérer que le numérique a largement favorisé l'augmentation du nombre de copies : en effet, si l'on mesure sur une période plus longue la croissance (ininterrompue depuis 20 ans) du nombre de copies diffusées annuellement, **il apparaît que celle-ci a été indiscutablement beaucoup plus importante (+102 %) sous l'ère argentique** (1996-2005 dans le tableau 4 ci-dessous) **que sous l'effet de la transition numérique où la progression est de 8,8 % sur 10 ans** (2006-2015)**, donc beaucoup plus modérée.**

Tableau 4 : Nombre de copies et de films entre 1996 et 2005

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Copies	37 300	43 900	47 400	53 400	62 200	67 800	70 100	71 700	76 500	75 000
Films	387	414	447	519	539	514	459	515	534	530

Source : Rapport de M. J.P. Leclerc « Mission de médiation et d'expertise relative aux conditions de sortie des films en salles », mai 2006.

3.1.2. Il n'y a pas davantage de « grands » plans de sortie aujourd'hui qu'il y a dix ans

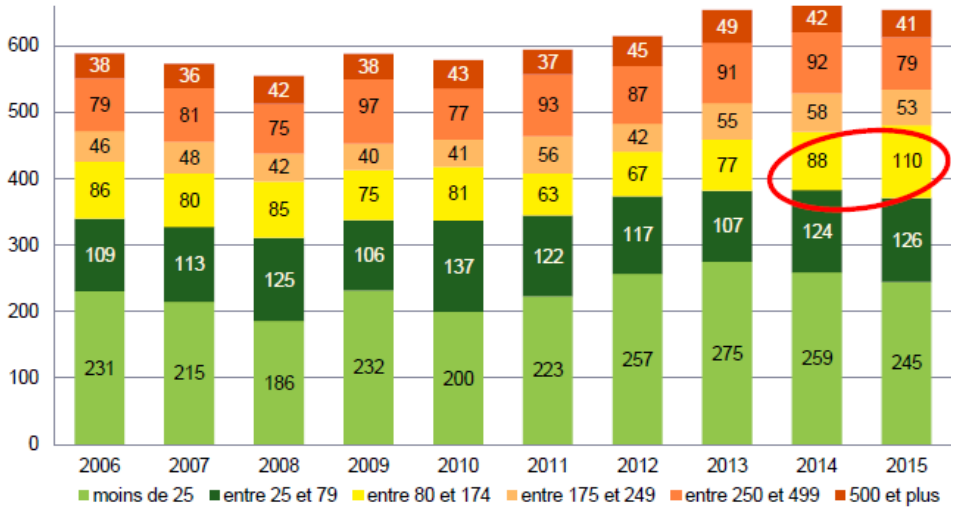
Les indicateurs de l'observatoire de la diffusion ne font pas apparaître de tendance à l'inflation du nombre de copies en première semaine durant la période 2005-2015 : le nombre de films sortis sur des combinaisons de plus de 500 établissements n'est pas supérieur, même si la pratique de la multidiffusion n'est pas mesurée (graphique 17) :

- le nombre de films à plus de 700 établissements est resté stable sur la période (15 films/ an, soit un film par mois en moyenne) ;
- le nombre de films entre 500 et 699 établissements n'a pas non plus augmenté.

En revanche, globalement, **les autres combinaisons de sortie ont augmenté** : pour les films à de moins de 50 établissements et pour ceux dont l'exposition se situe entre 200 et 499 établissements, la progression la plus sensible concernant les films entre 100 et 499 établissements.

Par ailleurs, les films les plus porteurs commercialement (plus de 700 copies en sortie nationale) **n'ont pas dépassé le seuil de 900 établissements**[36], alors que sous l'ère argentique, certaines sorties atteignaient 1 000 copies.

Graphique 17 : Nombre de films selon le nombre d'établissements en première semaine (2006-2015)



Source : CNC, Observatoire de la diffusion.

[36] En 2016 : 896 établissements pour *l'Age de Glace 5* ; 893 pour *Les visiteurs : la révolution* ; 831 pour *Rogue One*

3.2. La concentration des entrées sur un faible nombre de films est demeurée stable depuis dix ans

Il résulte de ce qui vient d'être observé que **la concentration des entrées sur un faible nombre de films est demeurée étonnamment stable depuis 10 ans** (tableau 5) et n'a en tout cas pas été modifiée par le passage au numérique.

Tableau 5 : Concentration de la fréquentation (en % des entrées, 2006-2015)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
10 premiers films	26,8	27,9	29,2	24,8	24,0	26,8	23,2	19,8	22,8	25,3
20 premiers films	39,2	39,0	39,8	37,8	39,0	38,4	36,4	31,5	34,8	39,3
100 premiers films	76,2	74,0	76,2	77,1	77,7	75,8	75,7	72,7	74,8	76,7

Source : CNC, Observatoire de la diffusion. Base : *long métrage* / Périmètre : *entrées payantes.*

3.3. La transition numérique a accompagné l'augmentation du nombre de séances

3.3.1. La transition numérique facilite la multiprogrammation des films

Une des caractéristiques de l'évolution de la programmation depuis la transition numérique a été **la progression marquée, depuis 2008, du nombre de séances programmées par film**. Ainsi, entre 2006 et 2015, le nombre de séances consacrées à la programmation d'œuvres de longue durée (longs métrages) est passé de **6 215 000** à **7 704 000, soit une augmentation de 23 % en une décennie** (près d'un million et demi de séances – cf. tableau 6), qui s'est accentuée au fil de l'équipement numérique des salles.

Tableau 6 : Séances selon le type de programme (en milliers, 2007-2015)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Films de long-métrage	6 263,2	6 546,1	6 674,8	6 803,3	6 994,1	7 099,4	7 205,6	7 504,6	7 702,5
Part du total	*99,5 %*	*99,5 %*	*99,5 %*	*99,4 %*	*99,3 %*	*99,3 %*	*99,1 %*	*99,0 %*	*99,0 %*
Films de court-métrage	32,1	34,6	32,1	39,5	43,0	44,0	53,5	65,2	64,9
Part du total	*0,5 %*	*0,5 %*	*0,5 %*	*0,6 %*	*0,6 %*	*0,6 %*	*0,7 %*	*0,9 %*	*0,8 %*
Hors-film	0,7	1,0	1,6	2,0	7,4	8,2	9,6	11,7	11,1
Part du total	*0,0 %*	*0,0 %*	*0,0 %*	*0,0 %*	*0,1 %*	*0,1 %*	*0,1 %*	*0,2 %*	*0,1 %*

Source : CNC, Observatoire de la diffusion.

On peut considérer en effet que, **techniquement, la projection numérique facilite la multiprogrammation**, notamment pour les établissements mono-écrans, car elle est plus simple à pratiquer et plus économique qu'à l'ère de la pellicule argentique, où il fallait procéder à un partage (et à un transport) de copie, avec les coûts induits. Une des conséquences du numérique, à travers l'augmentation du nombre de séances, est sans doute que **la multiprogrammation est devenue une pratique de plus en plus courante et que la pratique du demi-programme a pris plus d'importance** que dans l'ère argentique. La plupart des responsables d'entreprises relevant de la petite exploitation que la mission a rencontrés ont souligné ce fait que la multiprogrammation, facilitée par le numérique, avait permis une augmentation du nombre de séances offertes au public et donc une **appréciable diversification de l'offre**, notamment dans les établissements mono-écran.

Cette augmentation du nombre de séances s'explique en partie par l'augmentation du nombre des écrans, mais aussi et surtout par **l'augmentation du nombre de films et, mécaniquement, du nombre de copies exposées** : si le nombre de salles ne progresse pas aussi vite que l'offre de films, seule l'augmentation des séances et la multiprogrammation peuvent permettre d'absorber la croissance de l'offre.

3.3.2. L'offre est plus diverse dans les agglomérations de moins de 100 000 habitants

Bien que la progression du nombre de séances touche toutes les régions, **elle est en effet beaucoup moins nette à Paris que dans le reste de l'Ile de France et surtout dans les autres régions** (tableau 7). C'est particulièrement - ce n'est pas une surprise, puisque c'est dans ces zones géographiques que se trouve la majeure partie des établissements mono-écrans - **dans les agglomérations de moins de 100 000 habitants** que l'offre de séances a, de loin, le plus progressé (+ 41 % entre 2006 et 2015), contribuant ainsi à une amélioration de la diversité de l'offre de film dans ces territoires.

Tableau 7 : Séances selon la zone géographique (en milliers, 2006-2015)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ile-de-France	***1 580***	***1 574***	***1 612***	***1 624***	***1 639***	***1 672***	***1 677***	***1 686***	***1 774***	***1 814***
Paris	725	717	716	710	713	733	737	741	780	781
Ile-de-France hors Paris	*855*	*858*	*896*	*915*	*926*	*939*	*940*	*945*	*994*	*1 033*
petite couronne (92, 93, 94)	405	405	419	419	419	424	432	429	467	504
grande couronne (77, 78, 91, 95)	451	453	477	496	507	515	508	516	526	530
régions	***4 659***	***4 722***	***4 969***	***5 084***	***5 206***	***5 373***	***5 475***	***5 583***	***5 808***	***5 966***
agglo. en régions ≥100 000 hab.	2 803	2 811	2 936	3 017	3 085	3 169	3 198	3 218	3 302	3 337
autres agglo. en régions	1 856	1 911	2 033	2 068	2 121	2 204	2 276	2 364	2 506	2 629
France	**6 240**	**6 296**	**6 582**	**6 709**	**6 845**	**7 044**	**7 152**	**7 269**	**7 582**	**7 780**

Source : CNC, Observatoire de la diffusion. Base : *long métrage et programmes de court métrage et hors film.*

3.3.3. Les films américains font l'objet d'une meilleure exposition que les films français dont les entrées n'ont pas progressé entre 2011 et 2015

Si l'on examine les catégories de films bénéficiaires de l'augmentation des séances (tableau 8), celle-ci est répartie de manière à peu près comparable entre les films français (+ 18 % entre 2006 et 2015) et les films américains (+ 25 %). Compte tenu du fait que, durant la même période, le nombre de films français exposés a progressé alors que le nombre de films américains reculait (cf. *supra*), il semble que **les films américains font l'objet d'une meilleure exposition en termes de séances que les films français**.

Tableau 8 : Séances selon la nationalité des films (en milliers, 2006-2015)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
films français	2 737	2 688	2 907	2 836	2 793	3 003	3 210	2 956	3 478	3 246
films français agréés	*2 669*	*2 613*	*2 847*	*2 754*	*2 667*	*2 938*	*3 152*	*2 927*	*3 367*	*3 154*
films français non agréés	*68*	*76*	*60*	*82*	*126*	*64*	*58*	*29*	*110*	*92*
autres films européens	621	718	688	649	938	746	782	598	572	784
sous-total films européens	***3 358***	***3 406***	***3 595***	***3 484***	***3 731***	***3 748***	***3 992***	***3 554***	***4 049***	***4 030***
films américains	2 659	2 707	2 799	2 928	2 939	3 051	2 861	3 322	3 133	3 341
films d'autres nationalités	198	150	153	262	133	195	247	330	322	333
total	**6 215**	**6 263**	**6 546**	**6 675**	**6 803**	**6 994**	**7 099**	**7 206**	**7 505**	**7 704**

Source : CNC, observatoire de la diffusion numérique. Base : *long métrage.*

En comparant les évolutions sur la même période des entrées et des séances des films français, on peut noter que **l'amélioration et la progression de leur exposition ne se sont pas traduites par des entrées supplémentaires** (tableau 9) :

- les séances des films français ont progressé de 8 % entre 2011 et 2015, mais les entrées réalisées sur ces mêmes films ont baissé de 18 % sur la période ;
- en comparaison, les séances de films américains ont progressé de 10 % sur la période, et leurs entrées de 6 %.

Tableau 9 : Évolution comparée des séances et entrées selon le type de films (en %)

	évolution 2015/2014		évolution 2015/2011	
	entrées	séances	entrées	séances
tous films	**-1,7**	**+2,7**	**-5,8**	**+10,1**
films français	-21,4	-6,7	-18,3	+8,1
films français agréés	*-20,5*	*-6,3*	*-19,2*	*+7,3*
films français non agréés	*-45,8*	*-16,6*	*+45,5*	*+43,2*
films européens non français	+49,1	+37,1	-21,4	+5,1
films américains	+13,9	+6,7	+6,1	+9,5
autres films	-26,7	+3,3	+52,0	+71,0
Art et Essai	-6,8	+5,3	-22,4	+2,3
non Art et Essai	-0,3	+1,7	-0,4	+13,5
fiction	-4,8	+0,6	-6,2	+10,5
animation	+18,7	+18,7	-6,4	+4,9
documentaire	-1,0	+1,6	+39,9	+38,1

Source : CNC, observatoire de la diffusion numérique. Base : *long métrage* / Périmètre : *entrées payantes.*

3.4. Il semble peu probable que la fin des contributions numériques bouleverse la programmation des films en première semaine

La question a été soulevée de savoir si les VPF, en maintenant un coût de tirage des copies fût-il réduit par rapport aux coûts d'édition qui prévalaient dans l'ère de la copie argentique, ont régulé les plans de sortie des films et limité le nombre de films en première semaine et si, dans un contexte nouveau marqué par une copie dont le coût unitaire serait inférieur ou égal à 50 €, on **peut craindre une « dérégulation complète » de la programmation ?**

La question sous-jacente est celle d'un **risque d'augmentation sensible du nombre de copies de films placées dans les établissements en première semaine**, notamment pour les films porteurs, qui pourrait avoir des conséquences négatives sur la diversité de l'offre (certains films saturant les écrans sur une semaine donnée) ou encore sur la recette des exploitants, du fait d'une dilution de la fréquentation.

3.4.1. Les distributeurs soulignent l'importance de la maîtrise de leurs plans de diffusion, *a fortiori* dans le contexte d'une concurrence accrue entre les films

Plusieurs réponses ont été apportées à la mission, notamment par les distributeurs, sur cette question :

- la première est de rappeler que **les plans de sorties des films ne sont pas dictés exclusivement par le coût de la copie**, mais bien par l'optimisation du placement des copies dans le but d'avoir le meilleur ratio entrée/copie, indicateur figurant d'ailleurs dans les données du *box-office* dès le début de la carrière du film en salles (chiffres de la « première séance Paris » ou du « premier jours France »). Par conséquent, **l'existence ou non d'un VPF n'aurait pas d'impact sur le placement d'un film en première semaine dans un établissement.** Le cas échéant, la fin des contributions numériques ne devrait pas modifier les données de la programmation ;
- la seconde est de souligner qu'**il serait incohérent de considérer la contribution numérique comme endossant une fonction de régulation des sorties** (ce qui pourrait alors pousser à leur pérennisation) dans la mesure même où **la loi ayant instauré ces contributions pose clairement le principe d'une séparation nette** entre ces dernières et les questions liées à la programmation des films en salles[37] ;
- enfin, **les observations menées au plan international** n'ont pas révélé, même dans des pays où le paiement des VPF est en voie d'extinction, de lien entre la numérisation et les plans de diffusion des films.

3.4.2. La programmation des établissements ne bénéficiant pas (ou plus) de contributions numériques apparaît comparable à celle des autres

Le CNC a mené, dans le cadre du comité de concertation numérique, une **étude à l'automne 2016**[38] pour comparer d'éventuelles variations dans l'accès aux films en sortie nationale entre :

- les établissements pour lesquels le placement d'un film en première semaine est assorti du versement d'une contribution numérique en 2014 et 2015 ;
- ceux, homologués après le 31 décembre 2012 qui, conformément à la loi du 30 septembre 2010, ne donnent pas lieu, pour le distributeur, au versement d'une contribution.

Cette étude fait apparaître qu'**il n'y a pas de différence significative** entre les établissements recevant une contribution et ceux qui n'en reçoivent pas ; la contribution numérique serait donc neutre par rapport à la stratégie de sortie élaborée par le distributeur.

Une autre **étude réalisée à l'automne 2016 par le CNC sur un échantillon de 35 établissements** sur l'ensemble du territoire métropolitain, chaque établissement comprenant entre 2 à 7 écrans, et dont l'amortissement intervenait en 2014 ou début 2015 a permis de **comparer la programmation avant et après amortissement** du coût de l'équipement numérique, et donc de mesurer un éventuel « effet VPF » sur les conditions d'accès de ces établissements aux films en sortie nationale.

---

[37] Ainsi, pour rappel, selon l'article L. 213-19 du CCIA créé par la loi du 30 septembre 2010, « *afin de préserver la diversité de l'offre cinématographique, est prohibée toute pratique et est réputée non écrite toute clause contractuelle de nature à rendre dépendants des conditions de fixation, de versement de la contribution prévue à l'article L. 213-16 ou de financement de l'installation initiale des équipements de projection numérique soit les choix de distribution ou de programmation en salles des œuvres cinématographiques, soit la détermination du taux de la participation proportionnelle aux recettes d'exploitation prévue aux articles L. 213-9 à L. 213-11*. »

[38] Étude présentée au Comité de concertation pour la diffusion numérique en salles le 6 octobre 2016.

Or, là encore, le nombre cumulé de sorties nationales avant amortissement est de 2 475 et celui après amortissement de 2 519, soit une différence inférieure à 2 % (1,78 % très précisément), qui tend à démontrer l'**absence d'impact de la contribution numérique sur la programmation.**

Si l'on ajoute à ces études le fait que, à partir de 2009, aucune dérive n'été observée sur l'augmentation du nombre de copies (cf. § 3.1.2. *supra*), si ce n'est une progression des combinaisons petites (moins de 25 établissements) et moyennes (entre 25 et 174 établissements), qui par construction s'avère plutôt favorable à une meilleure exposition des films fragiles et donc contribue à la diversité de programmation, **les inquiétudes quant à de possibles effets négatifs de l'extinction des VPF sur la programmation des films semblent peu fondées.**

3.4.3. La fin des contributions numériques pourrait favoriser une meilleure exposition des films dont les plans de sortie sont aujourd'hui limités

La mission a fréquemment entendu l'argument selon lequel, sur des zones de chalandise où il n'existe pas de concurrence (dans certaines petites villes ou villes moyennes), les demandes d'exploitants qui n'étaient pas satisfaites (pour des combinaisons de sortie entre 25 et 174 copies) le soient, dès lors que le coût de la copie ne sera plus un obstacle financier opposable à l'exploitant ayant formulé la demande.

De ce fait on peut escompter que **le contexte nouveau** offert par l'extinction du versement des contributions numérique et la réduction au minimum du coût de tirage d'une copie, soit **plutôt favorable à une meilleure exposition des films ayant des plans de sortie limités** et susceptible de faciliter l'accès des salles aux films, objectif d'intérêt général.

Une des conséquences de cette nouvelle donne serait aussi d'**alléger la mission actuellement remplie par l'ADRC**, car le fondement même de l'action de l'agence devrait perdre, en partie au moins (en dehors de l'organisation des circulations en profondeur, par exemple dans les petites villes et zones rurales, qui est l'un des rôles de l'agence), sa justification dès lors que le distributeur ne pourra plus mettre en avant une insuffisante rentabilisation du coût de la copie pour servir une salle.

3.4.4. La question du « saut » à la cinquième semaine recouvre en pratique une réalité multiforme selon les points de vue

3.4.4.1. La transition numérique aurait eu un effet sur l'augmentation des plans de sortie initiaux et de leurs extensions

Un effet plus sensible pourrait porter sur l'accès des salles aux films avant la cinquième semaine. Il apparaît en effet que **le bilan de la numérisation des salles en termes d'impact sur la programmation est sans doute sur l'augmentation du nombre de salles programmées en cinquième semaine**, qui a été constante au cours des dix dernières années.

Paradoxalement, il semble que le modèle de financement de la transition numérique (avec le versement de VPF par copie) a eu un **effet de régulation indirecte et imprévue sur la diffusion des œuvres**. La loi prévoyait une obligation de contribution « *lors des deux premières semaines suivant la date de sortie nationale de l'œuvre* »[39] mais, dès sa première recommandation du 18 novembre 2010, le comité de concertation professionnelle a élargi la

[39] 1° du I de l'article L. 213-16 du code du cinéma et de l'image animée.

période aux quatre premières semaines. En accroissant le coût marginal des copies supplémentaires du montant des VPF, ces derniers ont eu un effet sur le plan de sortie initial et ses extensions. **Les tenants de cette analyse s'appuient sur les élargissements observés des diffusions des films en cinquième semaine.**

La numérisation et en particulier la dématérialisation des films a permis une plus grande facilité technique d'accès des salles aux films, du fait de l'absence de la contrainte existante à l'époque des copies argentiques de la circulation des copies, qui séquençait l'exploitation d'une même copie entre plusieurs salles et donc créait un effet d'attente et de succession.

Avec le DCP et la possibilité d'exploitation simultanée, l'organisation du marché et l'accès des salles aux films après la deuxième semaine d'exploitation a été rendue beaucoup plus aisée. L'avantage procuré en outre par l'absence de paiement de VPF pour la cinquième semaine explique aussi ce pic plus tardif.

3.4.4.2. Les salles ont accès aux films de plus en plus tôt, même si elles n'y ont pas forcément accès dès la première semaine

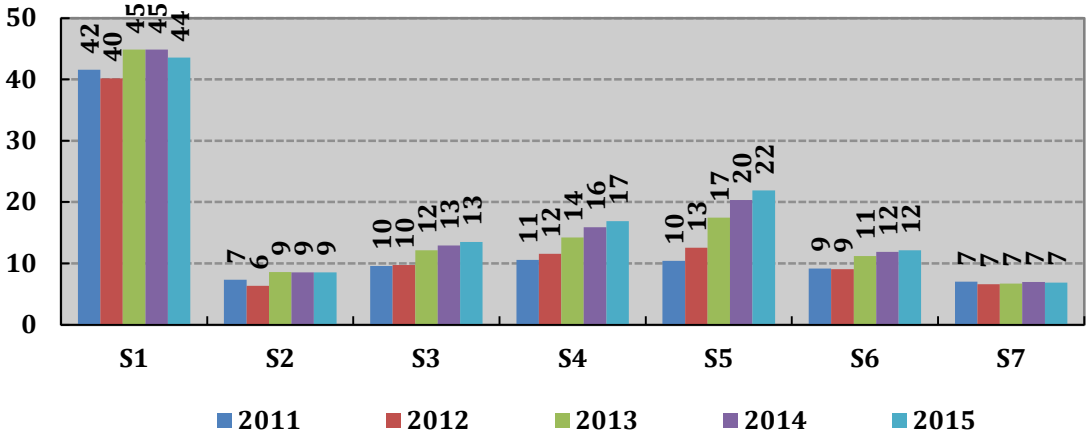
Les données recueillies par le CNC révèlent en effet une **amélioration de l'exposition des films au cours des premières semaines d'exploitation depuis la transition numérique**.

Entre 2011 et 2015 (graphique 18 et graphique 19), il apparaît que :

- les établissements projettent un nombre relativement stable de films en première semaine (en moyenne 43 films, avec une légère hausse de 5 % sur la période) ;
- les établissements projettent de plus en plus de films en deuxième, troisième, quatrième semaines avec :
  - une hausse de 30 % des films en deuxième semaine (passés de 7 à 9 entre 2011 et 2015) et troisième semaine (passés de 10 à 13) ;
  - une hausse de 55 % des films en troisième semaine (passés de 11 à 17) :
- le développement le plus important est celui des films en cinquième semaine, puisque les établissements en projettent en moyenne 22 en 2015 contre 10 en 2011 (+ 120 %) ;
- ils projettent également davantage de films en sixième semaine (+ 33 %) et toujours autant de films en septième semaine (7 en moyenne).

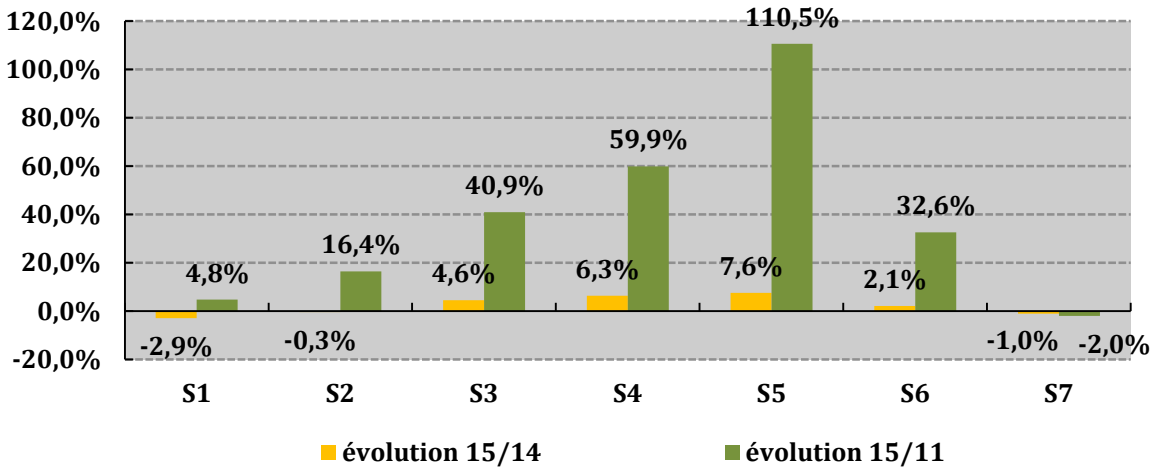
Autrement dit, il semblerait que **les salles aient accès aux films de plus en plus tôt, même si elles n'y ont pas forcément accès dès la première semaine.**

Graphique 18 : Nombre moyen de films par établissement selon la semaine d'exploitation



Source : CNC, Observatoire de la diffusion numérique.

Graphique 19 : Évolution du nombre moyen de films par établissement selon la semaine d'exploitation (écarts 2011-2015 et 2014-2015)

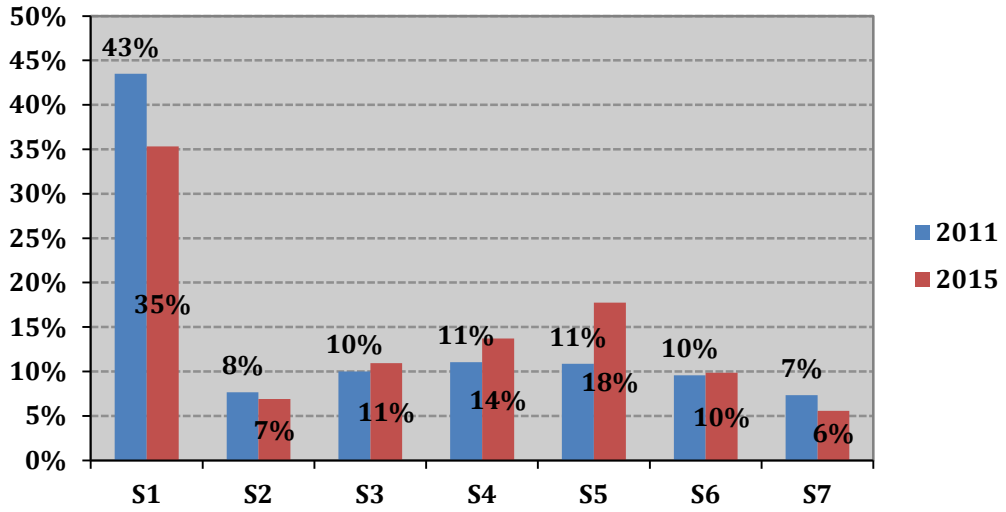


Source : CNC, observatoire de la diffusion numérique.

En conséquence, dans la programmation des établissements, la part des films en première semaine est passée de 43 % en 2011 à 35 % en 2015, alors que la proportion des films en deuxième, troisième, quatrième et cinquième semaine a augmenté (graphique 20). La proportion des films en septième semaine a, en revanche,

chuté.

Graphique 20 : Proportion des films en première exclusivité programmés par établissement, selon leur semaine d'exploitation



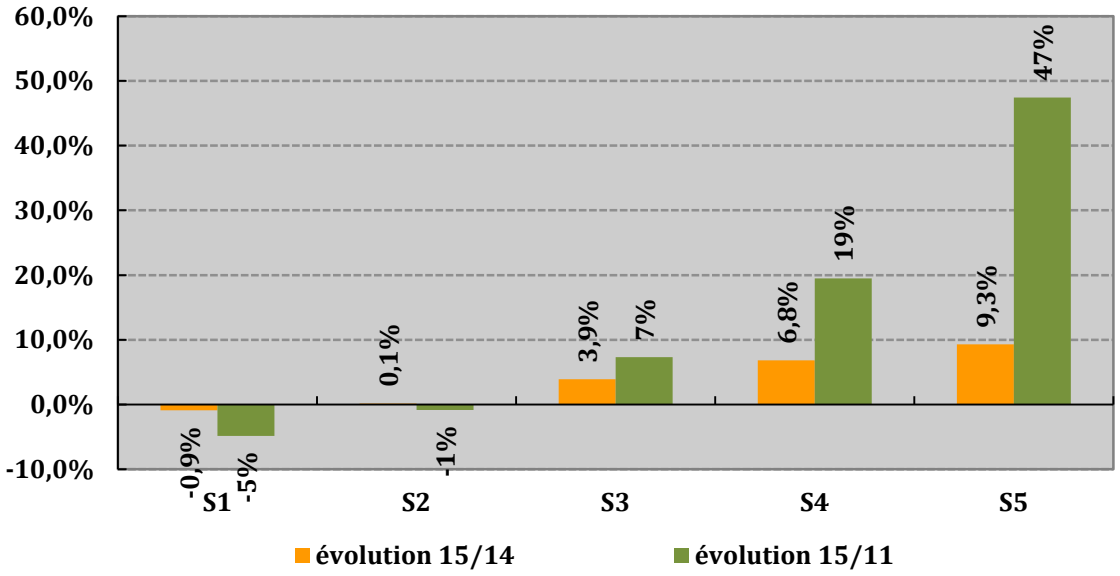
Source : Mission d'après données CNC – observatoire de la diffusion numérique.

3.4.4.3. À partir de la cinquième semaine, de plus en plus d'établissements exposent les films, mais pour de moins en moins de séances hebdomadaires

Force est de reconnaître l'effet particulier « en cinquième semaine » sur l'exposition des films :

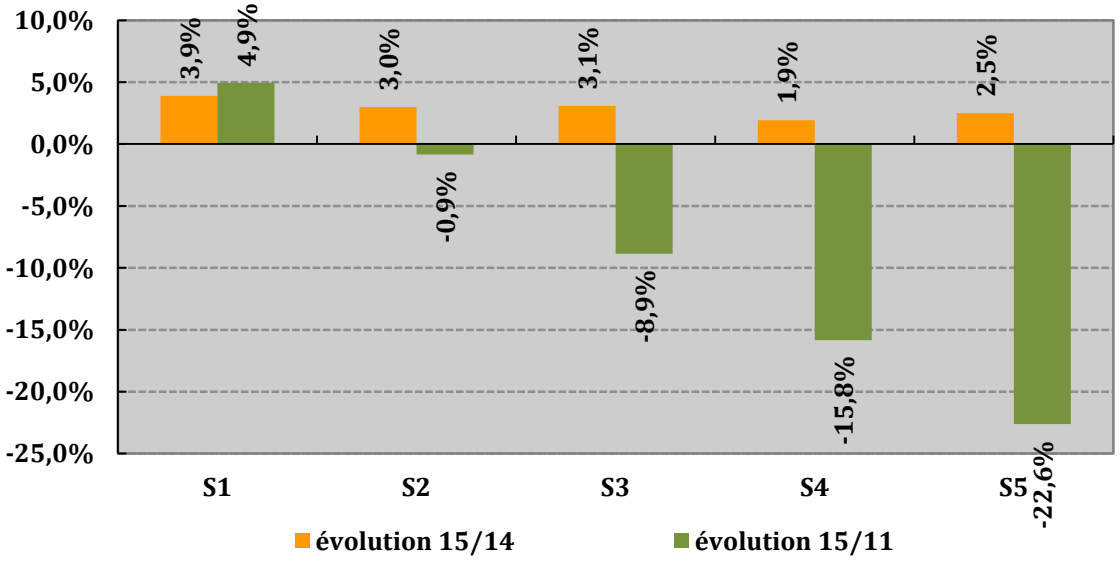
- le nombre moyen d'établissements qui projettent un film ne cesse d'augmenter au fil de son exploitation. Entre 2011 et 2015, ce nombre moyen est passé de 88 à 130 pour la seule cinquième semaine, soit une hausse de 47 % ;
- le nombre moyen de séances organisées pour chaque film dans un établissement, en revanche, ne cesse de baisser au fil de son exploitation. Entre 2011 et 2015, ce nombre moyen est passé de 9 séances à 7, soit une chute de 23 % (graphique 22) ;
- ce double phénomène s'explique par le type d'établissements progressivement servis par les plans de distribution, à savoir des établissements, pour la plupart mono-écrans, qui organisent moins de séances dans la semaine et/ou qui pratiquent davantage la multiprogrammation.

Graphique 21 : Évolution du nombre moyen d'établissements par film selon la semaine d'exploitation (écarts 2011-2015 et 2014-2015)



Source : CNC, Observatoire de la diffusion numérique.

Graphique 22 : Évolution du nombre moyen de séances par film et par établissement selon la semaine d'exploitation (écarts 2011-2015 et 2014-2015)



Source : CNC, Observatoire de la diffusion numérique.

3.4.4.4. Perspectives à venir

L'hypothèse de **voir remonter vers la première semaine un grand nombre de copies** placées actuellement en cinquième semaine est **théoriquement une hypothèse plausible** à l'issue de l'arrêt du versement des contributions numériques.

Le cas échéant :

- d'une part, cette nouvelle donne serait la clé de la résolution de bon nombre de problèmes d'accès des salles aux films ;
- d'autre part, dans cette même hypothèse :
  - les problèmes d'accès des films aux salles (consécutifs à une plus forte concentration des sorties première semaine sur un nombre restreint de films) risquent de se multiplier ;
  - le glissement des films actuellement programmés en cinquième semaine vers la première, la seconde ou la troisième semaine aurait aussi pour conséquence de réduire encore la durée de vie des films qui diminue déjà de manière constante depuis plusieurs années (voir ci-dessous).

Outre les assurances données par les distributeurs sur le fait qu'ils continueront, après la fin des VPF, à maîtriser leurs plans de sortie (cf. § 3.4.1 *supra*), il apparaîtrait également logique que les exploitants qui ne disposent que de quelques écrans attendent la deuxième semaine d'exploitation d'un film et ne le demandent au distributeur qu'une fois son succès public assuré.

3.4.5. La durée d'exploitation des films se réduit, notamment pour les films français

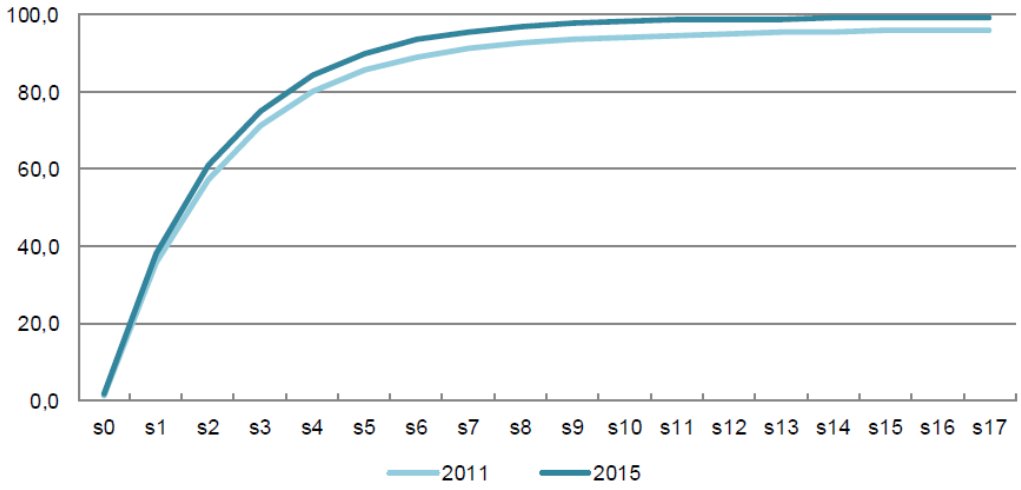
Parmi les professionnels rencontrés par la mission et les distributeurs, et plus particulièrement parmi eux **les distributeurs indépendants, ont souligné le phénomène de la réduction de la durée de vie des films** voire, lorsque ceux-ci sont placés dans certains établissements en situation de concurrence tendue sur leur marchés, sortis trop vite des salles – en dépit de résultats honorables, pour laisser place à de nouveaux films, notamment du fait d'un calendrier de sortie très tendu avec quinze sorties par semaine ou plus.

C'est donc moins l'impact de la numérisation des salles que d'autres motifs d'explication comme **l'encombrement des sorties**, qui devient permanent et non plus concentré sur certaines période de l'année comme auparavant (donc toujours l'effet du nombre de films mis sur le marché), mais aussi **les cartes illimitées** qui sont avancés par les distributeurs comme causes de cette réduction de la durée de vie des films.

Globalement les chiffres de l'observatoire de la diffusion numérique permettent de constater que :

- si en 2011, 85,5 % des entrées étaient réalisées après 5 semaines d'exploitation, en 2015, ce sont 90 % des entrées qui sont déjà réalisées à ce stade (graphique 23) ;
- en moyenne, on constate une réduction sensible dès la deuxième semaine et les résultats de la septième semaine en 2011 sont presqu'atteints dès la cinquième semaine en 2015.

Graphique 23 : Cumul des entrées des films sortis en 2011 et 2015 au fil des semaines d'exploitation (en % des entrées totales)



Source : CNC, Observatoire de la diffusion numérique.

Ces résultats sont cependant assez contrastés selon les catégories de films :

- **les films américains ne sont pas touchés par ce phénomène** puisqu'à l'inverse leur durée de vie s'allonge légèrement sur les premières semaines, **tout comme celle des films à petite combinaison de sortie** (moins de 25 établissements en première semaine) ou les **films relevant de certains genres** comme l'animation ou le documentaire qui ne sont pas toujours en plein programme ;
- en revanche, **les films français dans leur ensemble**, les films art et essai ainsi que les films européens, voient leur durée de vie se réduire de manière assez marquée : pour les films français (combinaison de plus de 175 établissements), les résultats atteints en cinquième semaine en 2015 (90, 7 % des entrées) étaient à peine atteints en huitième semaine en 2011 (90,3 %).

Les distributeurs estiment que **cette tendance à la réduction de la vie des films en salles**, qui affecte plus particulièrement certains d'entre eux (films français, art et essai) en épargnant les *majors* américaines, **nuit globalement à la carrière et aux performances des films** et ne laisse pas le temps au « bouche à oreille »- élément déterminant de la promotion des films selon eux- de s'installer.

L'absence d'historique sur un temps assez long pour les indicateurs de durée de vie des films empêche l'observation et l'objectivation d'un éventuel impact numérique, même si depuis 2011 la tendance s'accentue.

3.5. L'analyse de la concentration de la programmation révèle l'importance de la variable qu'est la « séance »

La **mesure de la concentration des écrans et des séances sur les films** pour lesquels les plans de sortie sont les plus larges est un indicateur intéressant de l'évolution des plans de sortie.

En termes d'écrans occupés (tableau 10 et tableau 11), les résultats de l'observatoire de la diffusion manifestent une **progression sur les cinq dernières années** tant pour les 50 premiers films que pour les cinq premiers films. Cette progression (de 18 à 19 %) est beaucoup plus que la progression du nombre d'écrans sur la même période (+ 5 %). Ainsi, les cinq premiers films ont-ils accaparés en moyenne chaque semaine 40 % des écrans en 2011 et 45,7 % en 2015.

Tableau 10 : Concentration de la programmation (en termes d'établissements en première semaine, en %, 2006-2015)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
les 10 premiers films	10,3	10,4	10,4	9,9	9,8	9,7	9,9	8,6	8,9	9,3
les 20 premiers films	18,9	19,2	18,8	17,6	18,3	17,4	18,2	16,1	16,5	17,3
les 50 premiers films	38,6	38,4	38,5	36,4	38,3	35,9	38,0	34,4	34,8	36,3
les 100 premiers films	61,1	60,6	61,2	59,1	62,0	58,0	60,0	56,7	55,4	56,9

Source : CNC, Observatoire de la diffusion numérique. Note de lecture : *les 10 premiers films en première exclusivité en termes d'établissements première semaine cumulent 9,3 % des établissements première semaine des films en première exclusivité en 2015.*

Tableau 11 : Concentration de la programmation (en termes d'écrans occupés, 2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015	Moy.
Top 50	8 454	8 505	9 216	9 818	10 007	9 200
Top 20	6 278	6 349	6 782	7 133	7 274	6 763
Top 10	4 117	4 228	4 436	4 592	4 821	4 439
Top 5	2 236	2 358	2 396	2 493	2 623	2 421
écrans actifs	5 467	5 508	5 588	5 647	5 741	5 590

Source : CNC, Observatoire de la diffusion numérique.

Cette concentration, si la tendance observée ces dernières années se poursuit, peut entraîner une réduction de l'accès des films aux salles et mérite donc à ce titre d'être observée.

Cependant **l'indicateur de la concentration des séances** (tableau 12) **ne confirme pas les tendances observées pour la préemption des écrans** (du fait de l'augmentation importante du nombre des séances). La séance apparaît donc bien comme la seule variable mobilisée pour faire face à l'augmentation du nombre de films.

Tableau 12 : Concentration de la programmation (en termes de séances organisées, 2011-2015)

(milliers)	2011	2012	2013	2014	2015	Moy.
Top 50	111,2	110,4	115,1	118,3	122,0	115,4
Top 20	96,3	95,9	99,5	100,7	103,3	99,1
Top 10	69,3	70,3	72,5	71,4	74,5	71,6
Top 5	38,8	39,9	41,0	40,6	42,7	40,6
séances moyennes par semaine	132,9	134,9	137,1	143,0	146,8	139,0

(%)	2011	2012	2013	2014	2015	Moy.
Top 50	83,7	81,8	83,9	82,7	83,1	83,0
Top 20	72,5	71,0	72,6	70,4	70,3	71,3
Top 10	52,1	52,1	52,9	49,9	50,7	51,5
Top 5	29,2	29,6	29,9	28,4	29,1	29,2

Source : CNC, Observatoire de la diffusion numérique.

De même, **en termes de résultats** (cf. *supra*), les entrées sur les 50, 20, 10 ou 5 premiers films n'ont pas augmenté, puisqu'elles ont même reculé, en dépit de leur meilleure exposition, ce qui est susceptible de remettre en question les initiatives qui sont à l'origine de ce surcroît de concentration des écrans sur un nombre réduit de films ces dernières années.

4. Quel mode de régulation pour la projection numérique ?

La mission, au vu de l'ensemble des investigations et des observations très détaillées menées par les services du CNC sur la diffusion des films en salles, **n'a pas acquis la conviction d'un risque de dérégulation sensible de la programmation**, qui pourrait être lié à l'extinction naturelle du versement des contributions numériques.

Elle n'en demeure pas moins convaincue que **tous les instruments déjà mis en place sont de nature à réguler un tel phénomène, s'il devait être observé, au prix de quelques adaptations**.

4.1. Les débats relatifs à l'accès aux films dans les premières semaines d'exploitation des films dépassent le sujet de la transition numérique

Le débat, indépendamment des risques identifiés comme facteurs de potentiels changements qui pourraient être induits par la fin des contributions numériques, demeure vif entre exploitants et distributeurs sur les questions d'exposition des films en salles.

Le problème de la régulation des accès en première semaine n'est pas le seul point de fixation mais **s'y ajoutent des débats qui dépassent l'impact de la transition numérique** :

- **pour les distributeurs** (et les ayants-droits en général, les producteurs ayant, au sein du BLOC notamment, fait valoir leurs vues sur la question), **le sujet de la durée d'exposition des films** et le maintien de celui-ci en « plein programme »[40] au-delà de la première semaine d'exploitation (dans un contexte d'augmentation du nombre de séances et des pratiques de multiprogrammation, déjà évoqués ci-dessus). Ce point reste un sujet de tensions entre les distributeurs et les multiplexes ou la grande exploitation, dès la deuxième semaine, pour le maintien du film en plein programme. Pour la petite exploitation et notamment les mono-salles, la multiprogrammation facilitée par le numérique a sans doute permis le développement de l'offre, mais cette pratique est modérément appréciée par les distributeurs (et les grands exploitants). **L'absence traditionnelle d'engagement écrit des exploitants**[41] sur les conditions d'exposition du film dans la longueur a donné lieu à un engagement des exploitants dans le cadre du protocole signé en mai 2016 à Cannes à la suite des travaux des Assises du cinéma[42]. Cette question est aussi évoquée dans le cadre des discussions sur la chronologie des médias[43], les ayants-droits pointant une contradiction dans la position des exploitants hostiles à la réduction des délais entre l'exploitation en salles et l'accès aux films sur d'autres supports de diffusion. La **question des tarifs des billets, maîtrisés par les exploitants** (notamment les prix pratiqués par les salles

[40] Le « plein programme » consiste à programmer une œuvre chaque jour de la semaine pendant une semaine entière, voire de lui réserver toutes les séances d'une salle de cinéma pendant une semaine entière. Un tel engagement empêche en pratique l'optimisation des séances, notamment dans les plus petites exploitations (par exemple, la projection d'un film grand public un samedi soir et d'un film d'animation le dimanche matin).

[41] Pas de contrat formalisé sur les conditions d'exposition.

[42] Les « Assises pour la diversité du cinéma » se sont tenues le 23 janvier 2013 à l'initiative du ministère de la culture et du CNC, et ont donné lieu à la constitution de groupes de travail coordonnés par le CNC et à la rédaction du rapport de René Bonnell (« Financement de la production et de la distribution à l'ère numérique » déc. 2013), à plusieurs réformes du système d'aide à la production et ce n'est que plus récemment que les assises ont abordé les questions de diffusion, avec la conclusion d'un protocole interprofessionnel en mai 2016.

[43] Parmi les sujets de discussion sur la chronologie des médias, figure en effet la possibilité d'un accès plus rapide en VOD après la sortie salle (le délai étant fixé à 4 mois) ou sur une télévision payante, pour les films ayant eu une carrière écourtée en salles.

publiques et les mono salles, souvent inférieurs à 5 €) et le **débat sur les « marges arrières »**[44] sont aussi des points de friction ;

- **pour les exploitants**, les questions soulevées sont celles de **l'accès au film en première semaine (en sortie nationale)** pour les établissements mono-écrans et les villes de moins de 50 000 habitants, qui sont moins bien servis en sorties nationales, sachant que les positions ne sont pas alignées entre la grande et la petite exploitation en raison des implications concurrentielles.

4.2. Peu de solutions convaincantes ont été apportées à la la question de la régulation du nombre de films et de copies

Comme l'indiquent clairement les données statistiques présentées dans les parties ci-dessus, l'augmentation régulière, qui plus est facilitée par la transition numérique, du nombre de films exposés en salles chaque année et, dans une moindre mesure, du nombre de copies, est un problème récurrent de régulation du marché de la distribution et de l'exploitation des films en salles. Les dommages pouvant être causés par ce phénomène sont, quasi-mécaniquement, à la fois la baisse des recettes générées par copie et la réduction de la durée d'exposition des films.

Déjà dans les années 2000, une organisation professionnelle du cinéma avait appelé les pouvoirs publics à imposer par voie réglementaire un plafond (nombre maximum) de copies de films qui ne pourrait être dépassé par les distributeurs. Cette proposition n'a pas prospéré : outre qu'une telle mesure serait contraire à la liberté économique et à la liberté de création, comme l'a rappelé le rapport Perrot/Leclerc en 2008[45], elle serait aussi susceptible de priver les acteurs économiques (producteurs, distributeurs et exploitants) de recettes importantes sur des films à fort potentiel, recettes dont ils ont besoin pour équilibrer les pertes enregistrées sur d'autres films qui ne rencontrent pas leur public.

Par ailleurs, il apparaît manifestement que les plus grands plans de diffusion ne sont pas ceux qui risquent de déraper le plus (cf. § *supra* sur la stabilité des plus grands plans de diffusion).

Le rapport Perrot/Leclerc avait en revanche proposé une **concertation professionnelle sur un calendrier de sortie des films afin d'étaler les sorties sur l'année et d'éviter des situations de concurrence trop frontales,** ainsi **qu'une adaptation des aides du CNC à l'exploitation, notamment les aides à l'Art et Essai** pour les pondérer en fonction du nombre de copies des films programmés. Ces recommandations n'ont pas eu vraiment de suites.

Plus récemment, à la fin de l'année 2013, le rapport Bonnell[46] s'est aussi penché sur la question en pointant un risque de déséquilibre du fait d'une augmentation de l'offre de films supérieure à la progression du nombre d'écrans et à celle des entrées dans les salles, qualifié de « *déséquilibre structurel entre offre et débouchés* ». La solution préconisée était celle d'une **sélectivité renforcée des aides du CNC sur certains films « fragiles »**, avec une intensité accrue pour favoriser leur carrière en salles. Les films qui n'auraient pas accès à cette aide, soit sortiraient en salles sans aucune aide, soit seraient accessibles directement en vidéo à la demande, ou sur un service de télévision.

---

[44] Les distributeurs estiment en effet que les facturations d'espaces publicitaires (notamment pour la diffusion de bandes-annonces) qui leur sont faites par certains exploitants s'apparentent- *mutatis mutandis*- à la pratique des « marges arrières » dans la grande distribution.

[45] Anne Perrot et Jean Pierre Leclerc, « *Cinéma et concurrence* », mars 2008.

[46] René Bonnell, « *Le financement de la production et de la distribution à l'heure du numérique* », décembre 2013.

Les débats récents du comité de concertation numérique ou les recommandations de la médiatrice du cinéma n'ont pas abordé la question de l'augmentation du nombre de films et de copies.

Plusieurs éléments de comparaison internationale attestent cependant que **dans les pays où les VPF sont en voie d'extinction (voire ont déjà cessé), le nombre de copies n'a pas augmenté mécaniquement** du fait de l'abaissement du coût de la copie, même si la tendance est partout celle d'une augmentation du nombre de films sortis et du nombre de sociétés de distribution. C'est le cas notamment aux États-Unis, où la combinaison moyenne de sortie aurait baissé (de 800 à 600 copies entre 2011 et 2016), ainsi qu'en Allemagne (de 152 à 128 copies), alors qu'elle est demeurée stable au Royaume- Uni (111 à 112)[47]. De même, on n'observe pas non plus d'évolution sensible à la hausse des combinaisons maximales de sortie, qui passent de 4 133 copies à 4 381 aux États-Unis entre 2011 et 2016 (+ 6 %) et de 1330 à 826 (-37 %) sur la même période en Allemagne. Le seul pays où les combinaisons maximales ont augmenté sensiblement est le Royaume Uni, passant de 523 à 700 (+ 33 %). Les comparaisons internationales sont néanmoins à manier avec prudence du fait de la spécificité du parc de salles français qui, au regard de sa diversité et de sa densité, soulève des problématiques particulières de distribution et nécessite une organisation différente de la programmation.

Comme détaillé dans la partie 2 ci-dessus, **si le numérique a eu des conséquences sur la diffusion des films, c'est essentiellement en facilitant l'exposition des nombreux films produits et distribués** plutôt qu'en jouant sur le nombre de copies (sauf à mesurer l'augmentation des séances, ce qui est une autre unité de mesure de l'encombrement des écrans). L'augmentation du nombre de films était déjà la tendance dans l'ère argentique, mais s'est notablement poursuivie avec le numérique, alors que l'augmentation du nombre de copies a été relativement contenue.

4.3. Plusieurs nouveaux outils, adaptés à la transition numérique, ont été mis en place au cours des dernières années

La transition numérique a été accompagnée de la **mise en place, par le CNC, de nouveaux outils d'observation et de régulation adaptés** au contexte de la numérisation des salles de cinéma :

- **pour ce qui concerne l'observation** : comme on l'a déjà signalé (cf. encadré 2 *supra*), de nouveaux indicateurs de suivi et d'analyse de la programmation des salles ont été publiés pour apprécier le plus finement possible, chaque année, les conditions d'accès des films aux salles et d'accès des salles aux films. La section particulière de l'observatoire de la diffusion consacrée au numérique a permis de mesurer les effets de la numérisation des salles sur l'exposition et la diffusion des films (notamment avec l'évolution de la carrière en salles des films inédits, l'analyse des conditions de sortie, etc.). **Ces progrès dans l'analyse devraient, selon la mission, être poursuivis**, afin de pouvoir mesurer pleinement les effets de la numérisation des salles sur la programmation et sur l'économie des relations entre distributeurs et exploitants ;
- **sur le plan de la régulation, deux avancées majeures ont permis l'accompagnement de la projection numérique** :
  - le **comité de concertation numérique** (CCN) créé par la loi du 30 septembre 2010 et mis en place dès l'automne 2010 s'est révélé un **outil non seulement précieux mais indispensable d'accompagnement de la transition numérique**. Ses quelques 12 recommandations ont permis de clarifier les sujets qui pouvaient donner lieu à interprétation du texte de la loi du

[47] Source : ComScore, mars 2017.

30 septembre 2010, dans ses modalités concrètes d'application et donc de prévenir des conflits éventuels : la mise en œuvre du dispositif législatif dans son esprit comme dans sa lettre doit beaucoup à l'efficacité de cette instance. Sa composition mixte (professionnels des deux secteurs de la distribution et de l'exploitation et régulateurs) s'est avérée parfaitement adaptée au traitement des problèmes dont il a eu à connaitre et sur lesquels il a formulé des avis[48]. Si la majeure partie de ses avis a porté sur les modalités de la contribution numérique des distributeurs, ses dernières recommandations ont été élargies et ont également porté sur la programmation ;

- la **médiatrice du cinéma**, a consacré, elle aussi, **plusieurs recommandations aux questions de programmation**, renforçant ainsi la capacité de régulation du médiateur à travers la prévention des conflits et l'édiction de principes, conformes à l'intérêt général, pouvant guider le comportement des acteurs et servir de base à son action de médiation. **Cette production de lignes directrices**, assez nouvelle de la part de cette institution, va aussi dans le sens d'une régulation plus active de la programmation en salle dans l'environnement numérique, et **doit être poursuivie**.

Enfin, la **mise en place de nouveaux engagements pris par les organisations professionnelles** (notamment d'exploitants et de distributeurs) dans le cadre d'un accord interprofessionnel signé à Cannes en mai 2016 rénove assez sensiblement l'encadrement de la programmation et le renforce sur deux points en particulier (cf. *infra* § 4.4.1) :

- d'une part, la **création d'engagements de diffusion, s'appliquant aux distributeurs**, corrige l'asymétrie qui caractérisait l'approche de la régulation pratiquée jusque-là puisque seuls les exploitants avaient pris des engagements ;
- d'autre part, les **engagements de programmation des exploitants** ont été renforcés et le périmètre des établissements qui y sont assujettis étendu.

4.4. L'année 2016 a été l'occasion d'un renouvellement du cadre de régulation de la programmation

On peut ainsi estimer que la transition numérique a déjà bien été intégrée (et avec une certaine réactivité) par la combinaison des initiatives de la médiatrice du cinéma, du comité de concertation numérique et des négociations conduites par le CNC, dans le cadre des assises du cinéma, qui ont conduit à l'accord interprofessionnel du 13 mai 2016.

Aussi, la mission considère-t-elle qu' avant de proposer de nouveaux outils pour prévenir d'éventuels risques liés à l'extinction des contributions numériques, il serait préférable d'observer les effets de ces nouveaux dispositifs, d'éprouver leur efficacité et, en cas de besoin, de les adapter. En tout état de cause, ils forment une palette d'outils qui apparaît suffisante pour répondre aux besoins éventuels de régulation de la programmation, et excluent l'hypothèse d'un instrument financier *ad hoc*[49].

[48] A la différence du comité de la diffusion, supprimé en 2009, qui était composé exclusivement de régulateurs et de fonctionnaires de l'État.

[49] La FNCF propose la mise en place d'un « investissement permanent numérique » (IPN) en remplacement des contributions numériques, qui auraient vocation à financer l'entretien et le renouvellement des matériels (cf. annexe III), mais aussi à réguler les sorties des films dans les salles (limitation des copies en sorties nationales).

4.4.1. L'accord interprofessionnel du 13 mai 2016 renforce les engagements de programmation pour les exploitants et crée des engagements de diffusion pour les distributeurs

Le volet distribution/exploitation des assises du cinéma, organisées par le CNC à la suite du rapport de René Bonnell s'est conclu en mai 2016 par la signature d'un accord interprofessionnel sur « Les engagements de programmation et les engagements de diffusion ».

Cet accord rénove les dispositifs existants de régulation de la programmation et comporte trois volets :

- le premier rappelle **la nécessité et l'obligation (légale[50]) du contrat de location** qui est la seule base juridique structurant les relations entre exploitants et distributeurs et qui permet d'ailleurs de faciliter le travail de médiation entre les parties en cas de conflit ;
- le second volet **renforce les engagements de programmation** en précisant la durée d'homologation des engagements individuels (3 ans, de 2016 à 2018)) souscrits par les établissements ; il les élargit à tous les établissements de moins de 6 écrans ; il limite la pratique de multidiffusion avec un barème fixant un maximum de salles consacrées au même film en fonction du nombre de salles de l'établissement (pour les établissements de 6 et 7 écrans, il s'agit d'un pourcentage de séances) ; pour les films européens et de cinématographies peu diffusées, les engagements sont plus précis (plancher de séances, exposition d'au moins deux semaines et un nombre minimum de films sortis sur moins de 80 établissements en sortie nationale et un nombre de films distribués par des distributeurs qui ont réalisé moins de 700 000 entrées ;
- le troisième volet créée un **engagement de diffusion,** qui est une nouveauté en matière de régulation de la programmation/diffusion, qui vise principalement à faciliter l'accès des salles des petites villes (agglomérations de -50 000 habitants) aux films art et essai dits « porteurs », définis comme les films recommandés art et essai sortis sur plus de 175 points de diffusion (dont l'observatoire de la diffusion pointait la raréfaction dans les petites villes au cours des 5 dernières années), ce problème étant récurrent depuis de nombreuses années et certainement pas imputable à la transition numérique. L'engagement des distributeurs consiste à consacrer pour ces films 17 % de leur plan de sortie (pour les films de 175 à 250 copies) et 25 % de leurs plans de sortie (au cas où il y a plus de 250 copies).

L'ensemble de ce dispositif est de nature à renforcer sensiblement l'encadrement de la programmation des films en fixant des critères quantitatifs et qualitatifs à l'objectif de diversité de programmation fixé par la politique publique en faveur du cinéma.

Ce nouveau dispositif répond à des attentes qui ne sont pas nécessairement liées à la transition numérique, mais atteste aussi que le numérique n'a pour le moment pas permis de résoudre certaines difficultés d'accès des salles aux films (ex. films art et essai porteurs pour les petites villes) auxquelles répondent les engagements de programmation des distributeurs.

En revanche le renforcement des engagements de programmation en étendant le type d'établissements qui y sont assujettis (tout établissement de plus de 6 écrans) et en favorisant la programmation de certains films et aussi de films issus de certaines catégories de distributeurs peut s'avérer à l'usage un outil efficace de promotion de la diversité, au cas où l'on présumerait d'éventuels atteintes à ce principe liées à l'abaissement du coût des copies pour les distributeurs.

[50] Le code du cinéma et de l'image animée détaille à l'article L.213-14 les stipulations du contrat de concession des droits de représentation cinématographique.

Il conviendrait que le CNC envisage au terme d'un an d'application de cet accord (soit fin 2017) et du bilan qui pourra en être tiré, la possibilité de son extension par voie réglementaire.

4.4.2. Plusieurs recommandations de la médiatrice du cinéma et du CCN ont porté sur la multiprogrammation des établissements mono-écran et sur l'accès des salles des petites villes aux films Art et Essai porteurs

Dès 2014, une recommandation[51] de la médiatrice du cinéma portait sur la pratique du minimum garanti exigé par un distributeur à un exploitant pour une copie numérique d'un film. Ce type de questions ne devrait plus donner lieu à litige, dès lors que la fin des VPF abaissera définitivement le coût de la copie numérique et que les films seront acheminés en ligne réglant la question de la prise en charge du transport ou de la circulation de la copie, qui peut encore se poser avec les DCP, cependant en voie de raréfaction.

Mais c'est en août 2016 que deux recommandations, l'une de la Médiatrice du cinéma sur « *les conditions d'exposition des films dans les cinémas mono-écrans* », l'autre élaborée conjointement par le CCN et le Médiatrice relative à « *la diffusion des films art et essai dits « porteurs » de plus de 175 points de diffusion au sein des établissements situés dans les agglomérations de moins de 50 000 habitants et les zones rurales* », ont eu pour objet de guider l'accès de certaines salles aux films ou à certaines catégories de films

4.4.2.1. La légitimation de la multiprogrammation pour les établissements mono-écrans

La première a acté la légitimité, sous certaines conditions, pour des salles mono-écran situés dans des zones concurrentielles très limitées d'avoir accès à la copie d'un film sans que soit satisfaite l'exigence du distributeur de programmation du film en plein programme.

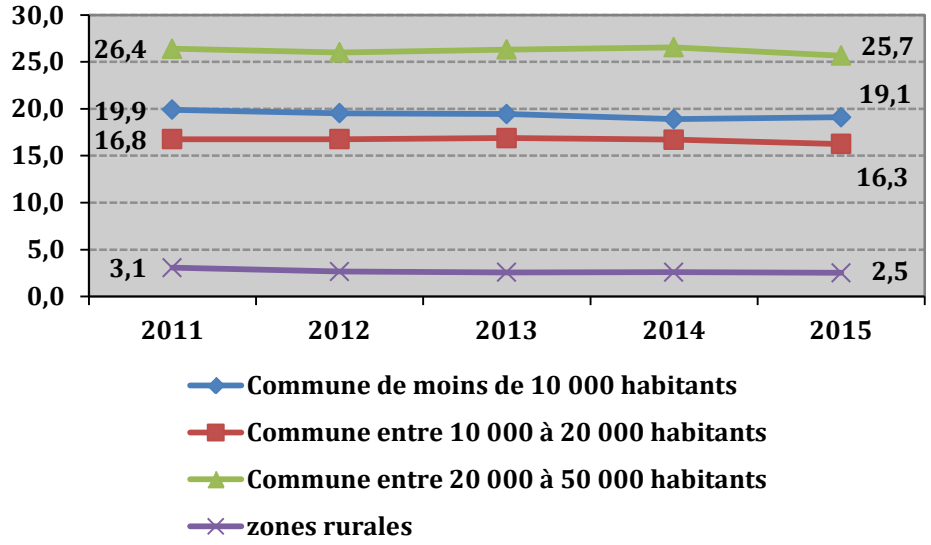
4.4.2.2. L'accès des salles des petites agglomérations (moins de 50 000 habitants) et des zones rurales aux films art et essai « porteurs »

Le CCN et la médiatrice du cinéma ont conjointement – c'est une démarche inédite – émis fin août 2016 une recommandation sur l'accès aux films art et essai dits « porteurs »[52] pour les petites villes et les zones rurales, sur la base du **constat selon lequel l'accès à ces films s'était réduit au cours de ces cinq dernières années pour les établissements situés dans ces zones**. Les données collectées par l'observatoire de la diffusion numérique permettaient effectivement un tel constat (graphique 24 sur la baisse progressive de la part des zones rurales et petites villes dans les plans de sortie nationale).

[51] « Recommandation sur les conditions d'accès aux films au-delà des premières semaines d'exploitation », Janvier 2014.

[52] Films distribués sur plus de 175 copies, « points de diffusion en sortie nationale ».

Graphique 24 : Proportion des zones rurales et petites villes dans les plans de sortie nationale (premier semestre de chaque année entre 2011 et 2015 ; en % du total)



Source : Mission d'après données CNC – observatoire de la diffusion.

Le CCN et la médiatrice du cinéma ont donc renouvelé sous forme de recommandation la formulation de l'engagement de diffusion figurant dans l'accord interprofessionnel du 13 mai 2016 concernant les films art et essai porteurs (dont les dispositions sont applicables depuis le 1er janvier 2017, mais qui prévoyait initialement sa reprise dans une recommandation conjointe CCN/médiatrice du cinéma).

La portée de cette recommandation - qui, sur le fond, reprend l'accord mentionné plus haut - tient principalement à ce qu'elle affirme que « ***la médiatrice du cinéma veillera, dans le cadre des saisines, à la prise en compte des conditions de diffusion proposées par les parties*** *tout en respectant l'équilibre sur le territoire du plan de diffusion de ces films, dont le distributeur demeure maître conformément à la stratégie qu'il a définie* » ; ce faisant, elle a précisé et rendu transparents les principes qui peuvent guider la procédure devant le médiateur. C'est aussi une forme de légitimation (voire d'extension) de l'accord interprofessionnel de mai 2016 sur l'engagement de diffusion des distributeurs.

4.5. La mission recommande de pérenniser et d'adapter les dispositifs de suivi et d'accompagnement déjà en place

À ce stade, **la mission ne considère pas que l'extinction des contributions numériques dans les délais prescrits par la loi du 30 septembre 2010 soit susceptible d'entraîner des déséquilibres tels** dans la diffusion et la programmation des films en salle au regard des objectifs de politique publique fixés par le code du cinéma et de l'image animée, **qu'il soit nécessaire d'envisager dès à présent de nouvelles mesures de prévention.**

Elle estime au contraire que **la solide armature de régulation et de soutien à la diffusion et à la programmation a fait la preuve de son efficacité** (si on compare les résultats acquis en termes de densité du réseau de salles, de fréquentation et de diversité de l'offre de films à la situation de nombreux pays européens) **et a été récemment renforcée et actualisée** au vu des évolutions entrainées par la transition numérique.

Pour autant la mission estime utile de formuler les recommandations suivantes afin que l'écosystème du cinéma en salle puisse bénéficier à plein des éventuelles opportunités que le numérique peut offrir pour satisfaire l'objectif de diversité de l'offre de films.

4.5.1. Perfectionner l'observatoire de la diffusion et mieux partager les résultats des analyses conduites dans son cadre

Il importe, puisqu'une phase nouvelle d'évolution des relations distributeurs/exploitants s'ouvre avec la fin annoncée des contributions numériques, de **renforcer la veille et les moyens d'observation des pratiques des uns et des autres**.

Il apparaît notamment désormais nécessaire d'adapter les moyens de l'observatoire au suivi de pratiques que la technologie numérique facilite, telles la multidiffusion[53] et la multiprogrammation. De même il semble nécessaire, compte tenu du lien étroit et de l'objectif partagé qui unit l'ensemble des dispositifs permettant la régulation de la programmation, que les résultats de l'observatoire soient présentés aux commissions en charge de la régulation ou du soutien au secteur de l'exploitation (Commission nationale d'aménagement cinématographique, commissions d'aide sélectives, etc.).

La mission formule donc les deux recommandations suivantes :

- **affiner les indicateurs de l'observatoire**, avec notamment l'appréciation du nombre de séances consacrées à un film en multiprogrammation et la mesure de la multidiffusion sur les films qui en font l'objet ;
- **associer aux travaux de l'observatoire** les présidents de la CNAC, de la commission art et essai, de la commission d'aide sélective à la création et à la modernisation des salles, de la commission d'aide sélective à la distribution et de diffuser largement les principaux résultats des études annuelles en les soumettant à débat auprès de chacune de ces commissions.

4.5.2. Poursuivre l'ajustement du dispositif de régulation, notamment en pérennisant et adaptant le comité de concertation numérique

Afin d'ajuster aux enjeux futurs les dispositifs de régulation existants, la mission estime souhaitable de **prolonger l'existence du Comité de concertation numérique** en lui donnant un statut pérenne et en y associant à titre de membres avec statut d'observateurs, les présidents de commissions chargées de la régulation ou du soutien à la diffusion (CNAC, commission d'aides sélectives à la distribution et à l'exploitation) ; à cet effet il pourrait être renommé « Comité de concertation de la diffusion numérique ».

[53] L'accord du 13 mai appelle d'ailleurs de ses vœux la mise en place d'un « observatoire de la multidiffusion »

ANNEXE V

Liste des personnes rencontrées

SOMMAIRE

1. ADMINISTRATIONS PUBLIQUES 1

1.1. Ministère de la culture et de la communication 1
1.1.1. Cabinet de la ministre 1
1.1.2. Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) 1
1.2. Médiatrice du cinéma 1
1.3. Ministère de l'économie et des finances 2
1.3.1. Direction générale des finances publiques (DGFiP) 2
1.3.2. Direction du budget (DB) 2
1.4. Autorité des normes comptables (ANC) 2
1.5. Organismes de Sécurité sociale 2
1.5.1. Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (ACOSS) 2

2. PARLEMENTAIRES 2

2.1. Assemblée nationale 2
2.2. Sénat 2

3. SECTEUR PRIVÉ 3

3.1. Secteur de la distribution 3
3.1.1. Organisations professionnelles 3
3.1.2. Distributeurs 3
3.2. Secteur de l'exploitation 4
3.2.1. Organisations professionnelles et groupements d'exploitants 4
3.2.2. Exploitants 5
3.3. Autres 6
3.3.1. Auteurs et ayants-droits 6
3.3.2. Organisations professionnelles du secteur de la production 6
3.3.3. Équipementiers et installateurs 6
3.3.4. Transporteurs 6
3.3.5. Financeurs 6
3.3.6. Tiers-collecteurs et investisseurs 7

4. EXPERTS ET PERSONNALITÉS QUALIFIÉES 7

5. PARANGONNAGE INTERNATIONAL 7

5.1. Allemagne 7
5.1.1. Filmförderungsanstalt (FFA) 7
5.1.2. Secteur de l'exploitation (Art et Essai) 7
5.2. Royaume-Uni 8
5.2.1. UK Film Council – British Film Institute (BFI) 8
5.3. Espagne 8
5.3.1. Instiuto de la cinmatrografia y de las artes (ICAA) 8

1. Administrations publiques[1]

1.1. Ministère de la culture et de la communication

1.1.1. Cabinet de la ministre

- Romain Laleix, conseiller chargé de l'audiovisuel et du cinéma

1.1.2. Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)

- Christophe Tardieu, directeur général délégué

1.1.2.1. Direction du cinéma

- Xavier Lardoux, directeur
- Lionel Bertinet, directeur adjoint
- Corentin Bichet, chef du service de l'exploitation
- Isabelle Hébrard, adjointe au chef du service de l'exploitation, chargée des autorisations d'exercice et du soutien automatique
- Marion Perin, chargée de mission numérisation des salles-remboursement de l'avance au sein du service de l'exploitation
- Eric Busidan, chef de la mission de la diffusion
- Loïc Rieunier, chargé de mission au sein de la mission de la diffusion

1.1.2.2. Direction des affaires financières et juridiques

- Pierre-Emmanuel Lecerf, directeur
- Michel Plazanet, directeur adjoint en charge des affaires européennes et internationales
- Julie-Jeanne Régnault, conseillère
- Émilie Gaillard, adjointe au chef du service des affaires juridiques et de la réglementation

1.1.2.3. Direction des études, des statistiques et de la prospective

- Benoît Danard, directeur

1.2. Médiatrice du cinéma

- Laurence Franceschini, médiatrice du cinéma
- Isabelle Gérard, chargée de mission auprès de la médiatrice

[1] Liste établie avant le 16 mai 2017.

1.3. Ministère de l'économie et des finances

1.3.1. Direction générale des finances publiques (DGFiP)

1.3.1.1. Service de la gestion fiscale (GF)

- Brice Lepetit, chef du bureau des études statistiques en matière fiscale (GF-3C)
- Jérôme Mousserin, chef de la section de fiscalité professionnelle (GF-3C)

1.3.1.2. Direction de la législation fiscale (DLF)

- Michel Giraudet, adjoint au chef du bureau D2
- Alexandra Barreau-Jouffroy, adjointe au chef du bureau A

1.3.2. Direction du budget (DB)

- Sabine Deligne, cheffe du bureau justice et médias (8-BJM)
- Charlotte Galland, adjointe à la cheffe du bureau 8-BJM

1.4. Autorité des normes comptables (ANC)

- Géraldine Viau-Lardennois, directrice générale

1.5. Organismes de Sécurité sociale

1.5.1. Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (ACOSS)

- Anne-Laure Zennou, au sein de la direction des statistiques, des études et de la prévision (DISEP), rattachée à la direction financière

2. Parlementaires

2.1. Assemblée nationale

- Michel Herbillon, député du Val-de-Marne, vice-président de la commission des affaires culturelles et de l'éducation

2.2. Sénat

- Catherine Morin-Desailly, sénatrice de la Seine-Maritime, présidente de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication
- Jean-Pierre Leleux, sénateur des Alpes-Maritimes, membre de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication

3. Secteur privé

3.1. Secteur de la distribution

3.1.1. Organisations professionnelles

3.1.1.1. Fédération nationale des distributeurs français (FNDF)

- Victor Hadida, président de la FNDF, directeur général de *Metropolitan Filmexport*
- Julie Lorimy, déléguée générale

3.1.1.2. Syndicat franco-américain du cinéma (SFAC)

- Olivier Snanoudj, président du SFAC, vice-président distribution de *Warner Bros France*

3.1.1.3. Syndicat des distributeurs indépendants réunis européens (DIRE)

- Carole Scotta, co-présidente du DIRE, distributrice-productrice de la société *Haut et Court !*
- Martin Bidou, directeur des ventes de la société *Haut et Court !*
- Hugues Quattrone, délégué général du DIRE

3.1.1.4. Syndicat des distributeurs indépendants (SDI)

- Etienne Ollagnier, président du SDI, directeur de la société *Jour2fête*
- Christian Oddos, consultant pour le SDI (cabinet I2C - Ingénierie Culture et Cinéma)

3.1.2. Distributeurs

3.1.2.1. Distributeurs franco-américains

- Xavier Albert, directeur général d'*Universal Pictures France*
- Vincent Goullieux, directeur financier d'*Universal Pictures France*
- Stéphane Huard, directeur général de *Sony Pictures Releasing France*
- José Covo, directeur général de *Fox France*
- Frédéric Moget, directeur général de *Paramount Picture France*
- Olivier Snanoudj, vice-président distribution de *Warner Bros France*
- Cristina Battle, directrice des ventes de *Warner Bros France*
- Ariane Engel, directrice des ventes – province de *Warner Bros France*
- Lucie Grémont, responsable des ventes – province de *Warner Bros France*

3.1.2.2. Distributeurs français

- François Clerc, directeur de la distribution de *Studio Canal*
- Cécile Haimet, directrice financière France de *Studio Canal*
- Pascaline Gineste, directrice des relations institutionnelles de *Canal + Groupe*
- Philippe Aigle, directeur de la société *Océan*
- Régine Vial, directrice de la distribution de la société *Les films du Losange*

3.2. Secteur de l'exploitation

3.2.1. Organisations professionnelles et groupements d'exploitants

3.2.1.1. Fédération nationale des cinémas français (FNCF)

- Richard Patry, président de la FNCF
- Jean-Pierre Decrette, président délégué de la FNCF et président d'Uniciné
- Yves Sutter, secrétaire général de la FNCF, président de la branche « grande exploitation » et président du syndicat des cinémas de l'Ouest
- Cédric Aubry, président adjoint de la FNCF et président de la branche « moyenne exploitation »
- Francis Fourneau, président adjoint de la FNCF et président de la branche « petite exploitation »
- Jean-Pierre Villa, président adjoint de la FNCF et président du syndicat de l'exploitation cinématographique du Centre-Sud
- François Thirriot, président adjoint de la FNCF président du syndicat français des théâtres cinématographiques
- Thierry Tabaraud, trésorier de la FNCF et président du syndicat des directeurs de cinémas de l'Est
- Marc-Olivier Sebbag, directeur général de la FNCF
- Erwan Escoubet, directeur juridique de la FNCF
- Stéphane Landfried, chargé du développement et des questions techniques pour la FNCF

3.2.1.2. Association française des cinémas Art & Essai (AFCAE)

- François Aymé, président de l'AFCAE
- Renaud Laville, délégué général de l'AFCAE

3.2.1.3. Groupement national des cinémas de recherche (GNCR), Ligue de l'enseignement et association « Cinemascop »

- Gauthier Harusse, président de Cinemascop
- Philippe Clément, vice-président de Cinemascop et secrétaire de la Ligue de l'enseignement de Normandie
- Jérôme Brodier, délégué général du GNCR

3.2.1.4. Association nationale des circuits itinérants (ANCI)

- Eric Raguet, président de l'ANCI et directeur de *Cinebus*

3.2.1.5. Association Cinéo

- Marie-Christine Desandré, présidente de Cinéo
- Jean-Marc Carpels, vice-président de Cinéo

3.2.2. Exploitants

3.2.2.1. Union générale cinématographique (UGC)

- Guy Verrecchia, président d'*UGC*
- Alain Sussfeld, directeur général d'*UGC*
- Emmanuel Delesse, directeur du réseau d'*UGC France*
- Antoine Cabot, directeur de l'établissement *UGC Ciné Cité Les Halles*
- Gilles Humbert, directeur adjoint technique de l'établissement *UGC Ciné Cité Les Halles*
- Damien Chapalain, directeur de l'établissement *UGC Ciné Cité Paris 19e*
- Anaëlle Fouchet, responsable technique de l'établissement *UGC Ciné Cité Paris 19e*

3.2.2.2. Pathé

- Marc Lacan, directeur général de *Pathé*
- Florence Fayet, directrice financière de *Pathé*
- Martine Odillard, présidente des cinémas *Gaumont-Pathé*
- Olivier Grandjean, directeur du développement des cinémas *Gaumont-Pathé*
- François Bertaux, directeur des opérations des cinémas *Gaumont-Pathé*

3.2.2.3. Cap Cinéma

- Philippe Dejust, président de *Cap'Cinéma*
- Corinne Jouanno, directrice technique de *Cap'Cinéma*
- Sébastien Vansteene, adjoint de direction de l'établissement *Cap'Cinéma Blois*

3.2.2.4. CGR

- Jocelyn Bouyssy, directeur général de *CGR*

3.2.2.5. Petite et moyenne exploitation

- Marie-Christine Desandré, exploitante du *Loft* (Châtellerault) et du *Ciné A* (Amboise)
- Roberto Rui, responsable du *Ciné A* (Amboise)
- Francis Fourneau, programmateur du *circuit* Cinexpansion Val de Loire (CVL)
- Hubert Fourré, président de l'association du cinéma cantonal de Montrichard

- Michel Ferry, exploitant, *Les Carmes* (Orléans)

3.3. Autres[2]

3.3.1. Auteurs et ayants-droits

- Pascal Rogard, directeur général de la société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD)
- Patrick Raude, secrétaire général de la SACD

3.3.2. Organisations professionnelles du secteur de la production

- Xavier Rigault, co-président de l'union des producteurs de cinéma (APC)
- Frédéric Goldsmith, délégué général de l'union des producteurs de cinéma (UPC)
- Hortense de Labriffe, déléguée générale de l'association des producteurs indépendants (API)
- Mathieu Debusschère, délégué général de la société civile des auteurs-réalisateurs-producteurs (ARP)
- Lucie Girre, chargée des relations institutionnelles à l'ARP
- Arnaud Boufassa, directeur du Cinéma des Cinéastes
- Cyril Smet, délégué cinéma du syndicat des producteurs indépendants (SPI)

3.3.3. Équipementiers et installateurs

- Jean-Baptiste Hennion, installateur *2AVI*
- Jean-Noël Fagot, président du groupe *Ciné Digital Services*
- Patrick Muller, directeur général de *Cinemeccanica*
- Bruno Thenard, référent numérique de *Cinemeccanica*

3.3.4. Transporteurs

- Frédérick Rochette, *digital cinema manager* de *Globecast* (Orange)
- Arnaud Brun, *director of business development* de *Globecast* (Orange)

3.3.5. Financeurs

- Didier Courtois-Duverger, vice-président directeur général de *Natixis-Coficiné*
- Florence Philbert, directrice générale de l'institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC)
- Sébastien Saunier, directeur des crédits aux entreprises de l'IFCIC
- Géraldine Segond, directrice des crédits à la production de l'image de l'IFCIC

[2] La mission a également reçu la contribution de la société des réalisateurs de films (SRF) et de l'association du cinéma indépendant pour sa diffusion (ACID).

3.3.6. Tiers-collecteurs et investisseurs

3.3.6.1. Ymagis

- Jean Mizrahi, président-directeur général
- Christophe Lacroix, co-fondateur

3.3.6.2. Cinélia

- Jean-Pierre Villa, président
- Michel Martin
- Christophe Maffi, associé

4. Experts et personnalités qualifiées

- Daniel Goudineau, auteur du rapport « Adieu à la pellicule ? Les enjeux de la projection numérique » (août 2006)
- Olivier Hillaire, consultant, éditeur du site Manice.org
- Jean-Marie Dura, auteur du rapport « *La salle de cinéma de demain* » (septembre 2016)
- Éric Marti, directeur général de *Comscore France*
- Monique Millot-Pernin, commissaire aux comptes et expert-comptable
- Laurent Creton, économiste du cinéma, rattaché à l'institut de recherche sur le cinéma et l'audiovisuel (IRCAV) au sein de l'université Sorbonne Nouvelle – Paris 3
- Claude Forest, économiste du cinéma, rattaché à l'IRCAV
- Olivier Bomsel, directeur de la chaire d'économie des médias et des marques de Mines ParisTech

5. Parangonnage international

5.1. Allemagne

5.1.1. *Filmförderungsanstalt* (FFA)

- Peter Dinges, directeur
- Bérénice Honold, chargée de mission pour les affaires internationales

5.1.2. Secteur de l'exploitation (Art et Essai)

- Christian Braüer, président d'*AG Kino* et directeur de *Yorck-Kino GMBH* (*geschäftsführer*)
- Lucie Morvan, assistante du directeur (*assistenz geschäftsleitung*)

5.2. Royaume-Uni

5.2.1. *UK Film Council – British Film Institute* (BFI)

- Ben Luxford, directeur de *UK Audiences* pour le BFI

5.3. Espagne

5.3.1. *Instiuto de la cinmatrografia y de las artes* (ICAA)

- Guadalupe Melgosa, sous-directrice de la promotion et des relations internationales

ANNEXE VI

Présentation des conclusions de la mission

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

MINISTÈRE DE LA CULTURE

Projection numérique dans les salles de cinéma

Juin 2017

IGF
INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

IGAC
Inspection générale
des affaires culturelles

Introduction

Succès de la transition numérique en France

Bénéfices pour les exploitants et distributeurs

Enjeux de l'entretien et du renouvellement de l'équipement

Questions liées à la programmation

Annexes

Rappel du contexte de la mission IGF-IGAC : échéance prochaine des contributions numériques

Cadre organisé par la loi du 30 septembre 2010

- **Contexte d'une numérisation du parc depuis 2007-2008**
  - Tournant des années 2000 aux États-Unis : normalisation technologique (sur la base de la technologie de *Texas Instruments*) et modèle économique pour accélérer la transition (*virtual print fees* – VPF)
  - 2008-2009 en France : premières installations dans des circuits (CGR, MK2, Pathé) et indépendants
  - 2010 : tournant après le phénomène « Avatar », qui a conduit UGC à décider d'équiper son parc

- **En 2010, mise en place d'un cadre législatif**
  - Fév. 2010 : refus, par l'autorité de la concurrence, du projet de fonds de mutualisation proposé par le CNC
  - Loi du 30 septembre 2010 : principe d'une contribution numérique obligatoire des distributeurs pour financer les investissements nécessaires à l'installation initiale des équipements de projection numérique des salles

Contexte de la mission IGF-IGAC en 2017

- **Échéances fixées par la loi de 2010**
  - La contribution n'est plus requise une fois assurée la couverture du coût d'installation initiale
  - Pour les salles ouvertes depuis 2013, aucune contribution n'est due
  - L'obligation cesse dix ans après l'installation initiale, au plus tard le 31 décembre 2021

- **Lettre de mission en date du 24 janvier 2017**
  - Étude des économies et des coûts liés à la projection numérique pour les exploitants et les distributeurs
  - Étude de l'effet de la numérisation des salles sur la programmation des films
  - Recommandations éventuelles pour l'avenir

- **Organisation des travaux de la mission**
  - Série d'entretiens avec l'ensemble des acteurs du secteur (exploitants, distributeurs, producteurs, tiers-collecteurs et investisseurs, équipementiers et installateurs, établissements financiers spécialisés, experts de la filière, etc.), 120 personnes au total
  - Exploitation des données collectées auprès du CNC, au sein de l'État et des contributions de nombreux interlocuteurs
  - Comparaisons européennes : Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Italie

Introduction

Succès de la transition numérique en France

Bénéfices pour les exploitants et distributeurs

Enjeux de l'entretien et du renouvellement de l'équipement

Questions liées à la programmation

Annexes

Cadre technologique et micro-économique de l'équipement numérique des salles

Le marché des projecteurs numériques, international et oligopolistique

- **Standardisation des équipements par le « *Digital cinema initiative* » (DCI) américain**
  - Création en 2002 sur l'initiative des *majors* américaines pour établir les standards techniques et le modèle économique de la numérisation des salles
  - Spécification techniques formulées dès 2005
  - Codification des normes DCI en 2008

- **Producteurs de projecteurs approuvés par le DCI**
  - 3 utilisateurs de la licence de TI : Barco, Christie, NEC
  - Sony, qui utilise sa propre technologie de projection numérique (*Silican X-tal Reflectiv Display – SXRD*)

Des investissements initiaux compris entre 50 et 90 000€ par écran

Composants et postes de dépenses	Coût moyen estimé	Coût moyen observé pour les petites salles
Projecteur	40,0 k€	45,4 k€
Structure et autre	3,0 k€	16,0 k€
Serveur	7,0 k€	10,3 k€
Chaîne son	2,0 k€	2,5 k€
Équipement relief	6,0 k€	14,4 k€
Bibliothèque, logiciel TMS, ordinateur…	7,0 k€	11,8 k€
Travaux connexes	7,0 k€	25,7 k€
Installation	3,0 k€	3,7 k€
Extension de garantie	5,0 k€	8,2 k€
Coût global moyen	**80,0 k€**	**81,7 k€***

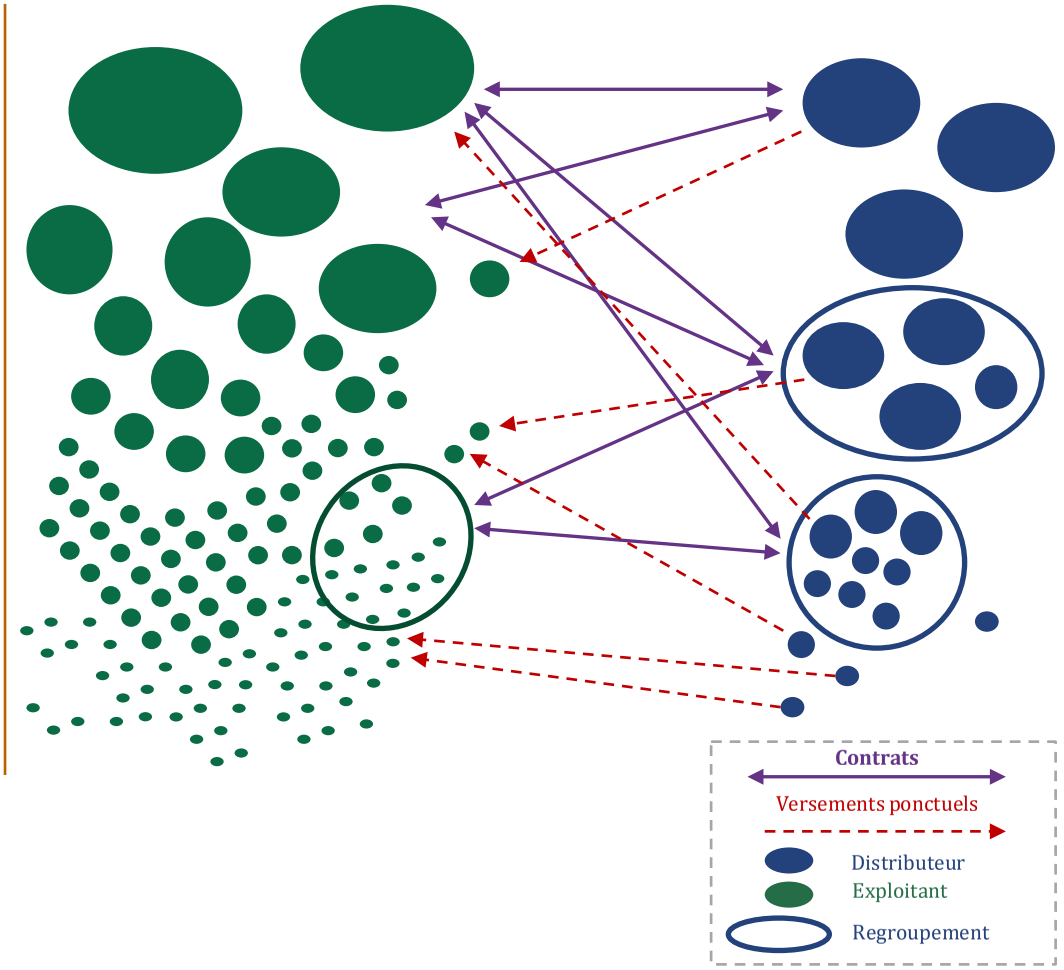
*Source : Mission (pour les petites salles, données issues des dossiers CINENUM sur un échantillon de 30 établissements aléatoirement sélectionnés, représentant 62 écrans). * Si chaque poste de dépense est en moyenne plus élevé pour les petits établissements, ces derniers ont généralement ciblé leurs investissements, de telle sorte à ne pas investir dans l'ensemble des matériels et aménagements annexes.*

Majorité du financement de l'investissement initial apportée par les contributions numériques des distributeurs

Encadrement des contributions numériques, fixées entre 400 et 700 €/copie

- **Encadrement par la loi du 30 septembre 2010** : versement pour chaque copie en sortie nationale, pendant les premières semaines d'exploitation en salle, d'une contribution dont le montant est fixé entre parties
- **Encadrement par les recommandations du comité de concertation professionnelle** pour la diffusion numérique en salles (CCN) : précision des travaux éligibles aux contributions numériques (plafond entre 60 et 90 k€ HT), de la proportion des coûts à couvrir (entre 75 et 90 %) ou encore du traitement spécifique des contributions dues pour l'élargissement, la continuation ou la circulation des œuvres
- Encadrement par les négociations entre parties (et, parfois, des contrats de long terme) : **négociation des contributions en fonction des rapports de force entre distributeurs et exploitants, entre 400 et 700 €/copie** (en 2015, moyenne établie à 479 €/copie sur les films français)

Apparition de nouveaux acteurs, intermédiaires entre distributeurs et exploitants

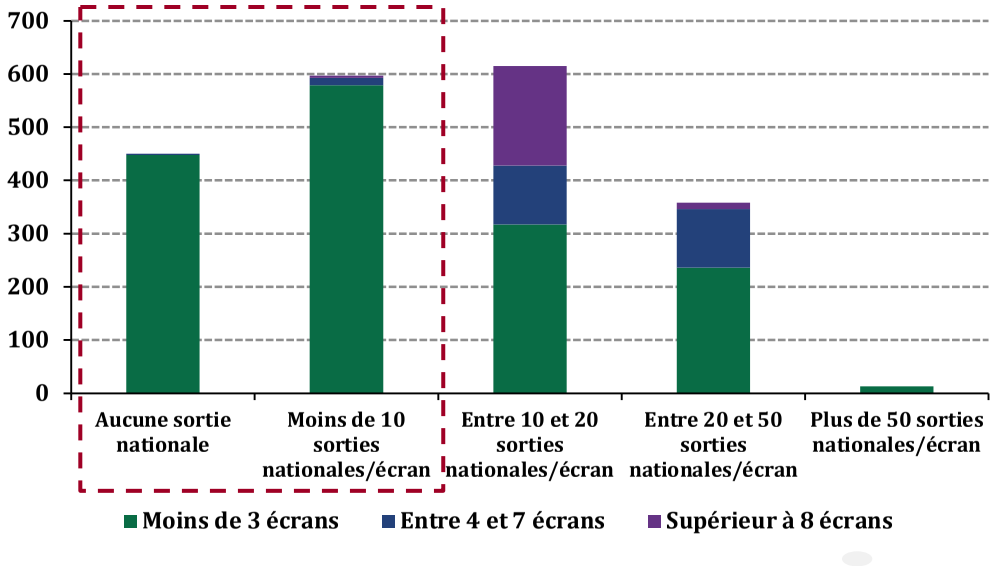


Rôle déterminant des aides publiques pour les exploitants ne recevant pas suffisamment de contributions numériques

Défaillance de marché concernant la moitié des exploitants en France

- Estimation : pour couvrir 75 % d'un investissement initial de 60 k€ en dix ans (fourchette basse du plancher à couvrir, tel que défini par le CCN), avec une contribution numérique établie à 450 €, **un cinéma doit générer 10 sorties nationales par an et par écran**

Établissements en fonction du nombre de sorties nationales et d'écrans (2015)

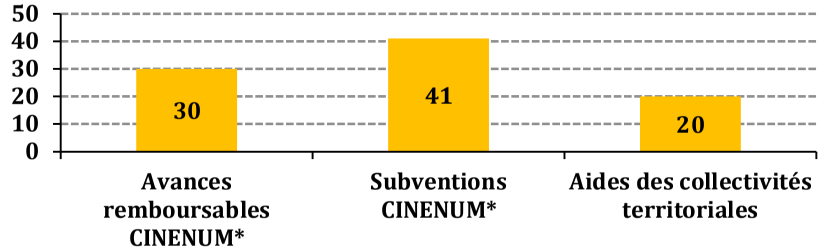


Source : Mission d'après données CNC (sur 2 033 établissements représentant 5 741 écrans).

Aides publiques de l'État et des collectivités territoriales pour accompagner ces salles

- **Aide sélective du CNC à la numérisation des salles (CINENUM) initiée en septembre 2010**
  - En 2012, élargissement aux salles fixes peu actives (300) et circuits itinérants (une centaine), pour au total, **1 146 établissements bénéficiaires**
  - Soutien global de 70 M€, avec 61 % sous forme d'avances remboursables pour éviter les effets d'aubaine (remboursables sur la base des contributions effectivement perçues)
  - Après ré-estimation des probabilités de recouvrement de ces avances, **41 M€ de subventions et 30 M€ d'avances**
- **Au moins 20 M€** des subventions des collectivités territoriales (notamment de la part des régions)

Aides des collectivités publiques en faveur de l'équipement numérique des salles (en millions d'euros ; 2011-2013)



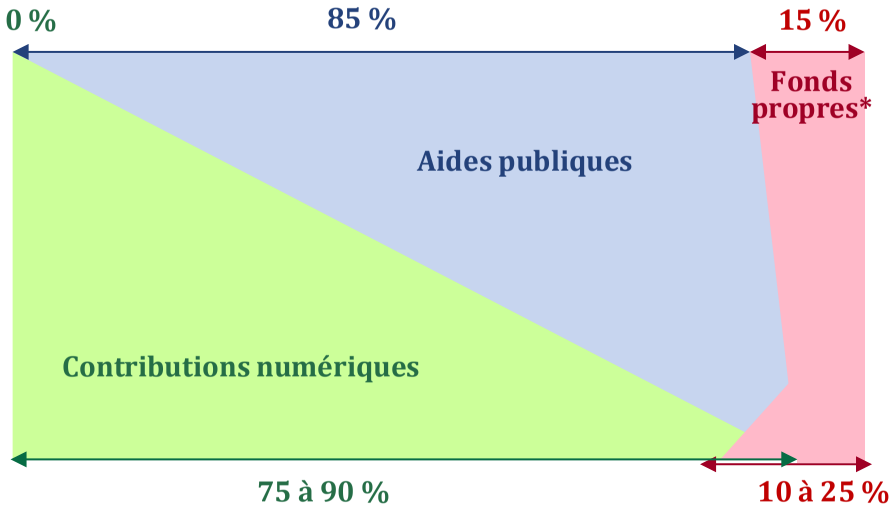
*Source : Mission. * Les parts respectives d'avances et de subventions de CINENUM sont ici révisées pour tenir compte des perspectives raisonnables de remboursement des avances.*

Part de « fonds propres » effectivement apportée par les exploitants ne représentant *in fine* qu'une part marginale

Principe d'un apport de fonds propres des exploitants

- Principe : la part restante du plan de financement de l'équipement numérique, non couverte par des contributions ni par des aides publiques, doit être couverte par les exploitants eux-mêmes, par leurs fonds propres

Plan de financement de l'investissement initial des salles



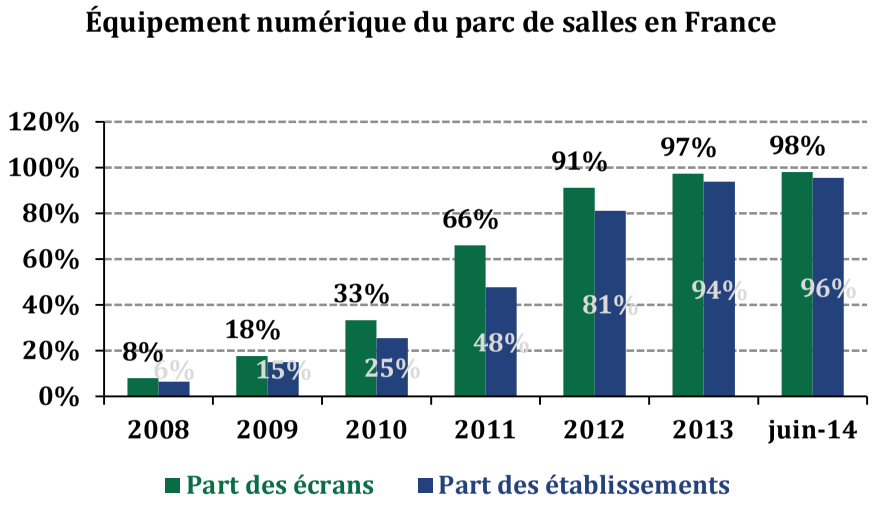
*Source : Mission. * Y compris aide automatique du CNC.*

Gestion de trésorerie et « autofinancement »

- **Recours, pour certains établissements, à un prêt bancaire** (ou crédit-bail), sans difficulté d'accès ni de remboursement (sur des durées généralement comprises entre 5 et 7 ans)
- **Mobilisation de l'aide automatique à l'exploitation** dont les exploitants disposaient au CNC, considérée comme un « apport en fonds propres »
  - Pour les bénéficiaires de CINENUM (essentiellement petite exploitation) : **14 M€ entre 2011 et 2014**
  - Pour la moyenne exploitation : **au moins 43 M€ entre 2010 et 2014**
  - Pour la grande exploitation : pas de données exploitables par la mission

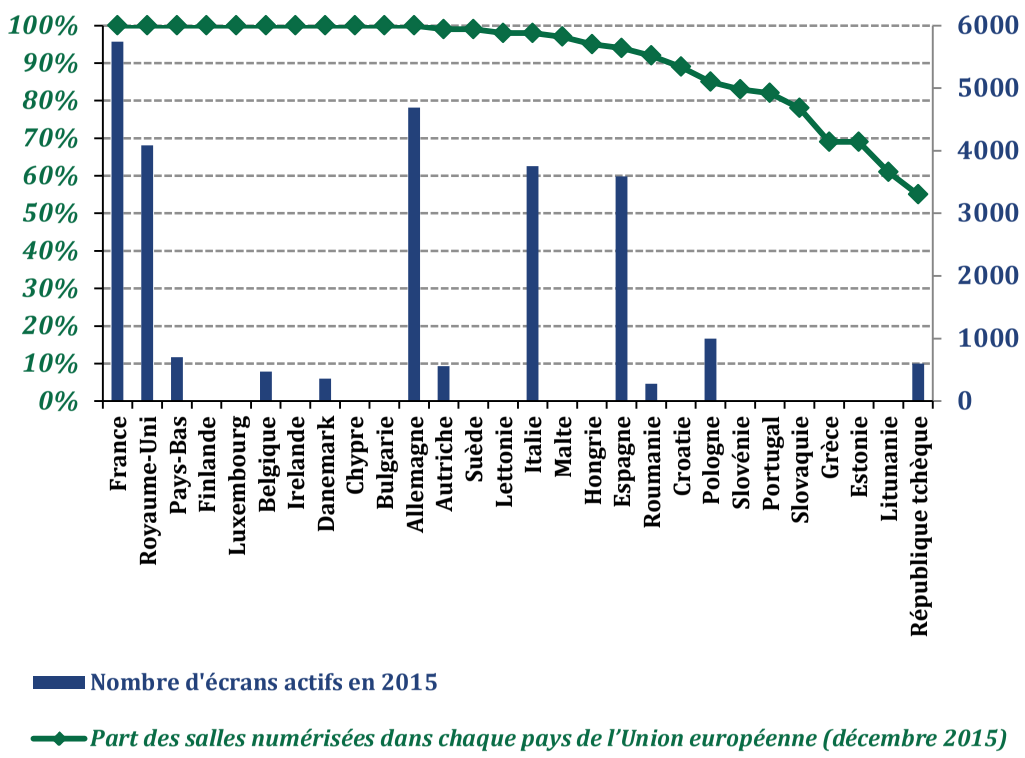
Succès de l'équipement numérique du parc en France

Numérisation du parc de salles en France, quasiment achevée depuis 2014



Source : Données CNC.

État d'avancement de la numérisation des salles en Europe



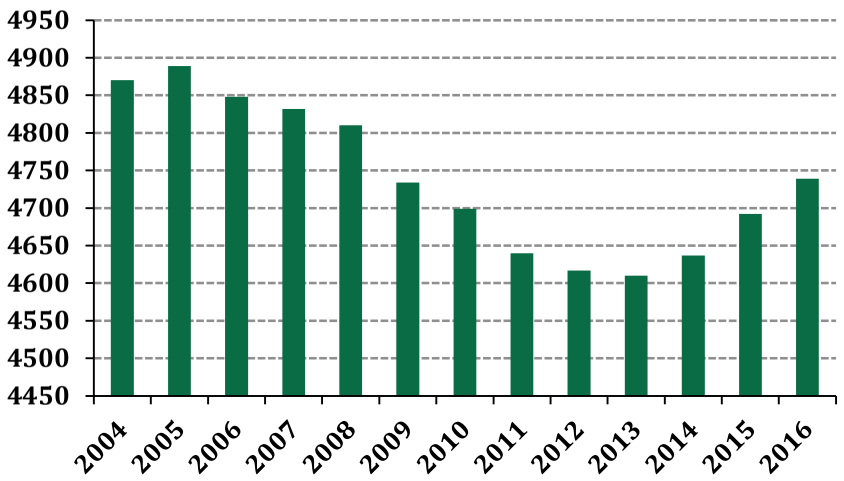
Source : Mission d'après données CNC et MEDIA Salles.

Comparaisons européennes

En Allemagne, accord interprofessionnel dans un contexte difficile pour l'exploitation

- Déclin du parc de salles en Allemagne (en nombre d'écrans comme en nombre de sites) depuis 2005
- En 2011-2012, mise en place d'un fonds de 73 M€ financé conjointement par le niveau fédéral, les Länder et les distributeurs, pour achever l'équipement numérique de 700 écrans (les quelques 3000 autres ayant réalisé la transition numérique par autofinancement ou en passant par un tiers)

Parc de salles en Allemagne (nombre d'écrans)

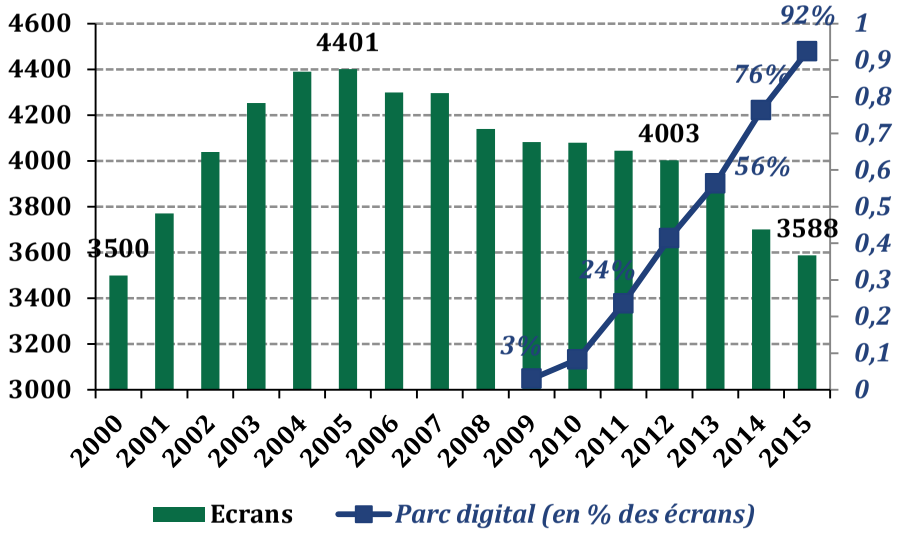


Source : Mission d'après données CNC et FFA.

En Espagne, transition du parc de salles malgré les difficultés rencontrées par l'exploitation

- Situation financière de l'exploitation perturbée par la crise des finances publiques (au 1er septembre 2012, taux de TVA sur les billets de cinéma passé de 8 à 21 %) et la baisse de la fréquentation en 2013-2014
- Dispositif public limité pour accompagner la transition numérique : garanties publiques pour faciliter l'accès au crédit (sans aide directe au secteur)

Parc de salles en Espagne (nombre d'écrans)



Source : Mission d'après CulturaBase - statistiques du gouvernement espagnol.

Présentation de la mission

Succès de la transition numérique en France

Bénéfices pour les exploitants et distributeurs

Enjeux de l'entretien et du renouvellement de l'équipement

Questions liées à la programmation

Annexes

Contexte d'une transformation progressive des métiers des exploitants et distributeurs à l'ère numérique

Transformation de l'activité des exploitants par le développement des technologies numériques

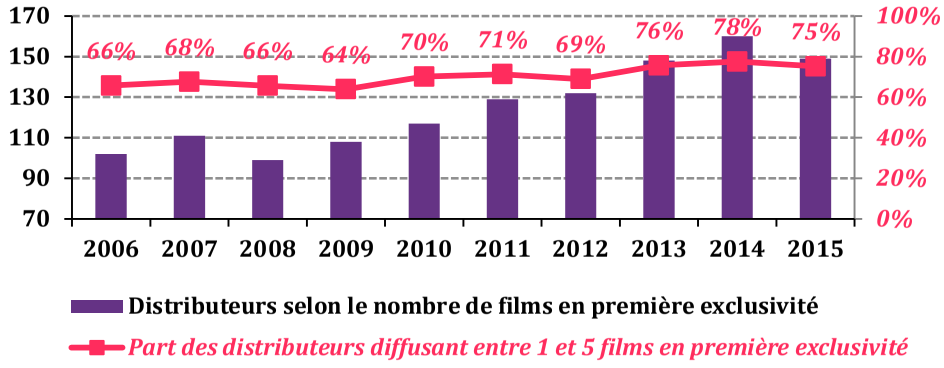
- **Implications de la projection numérique sur l'organisation et l'activité des salles**
  - Réduction du besoin de temps de travail affecté à la projection et amélioration des conditions de travail (disparition du métier d'opérateur-projectionniste au profit d'un redéploiement sur d'autres tâches)
  - Amélioration de la qualité et de la sécurité de la projection, mais sentiment d'une maîtrise moindre de l'équipement et de sa maintenance
  - Programmation des séances facilitée par les logiciels de *theater management system* (TMS), qui automatisent leur gestion et centralisent leur pilotage
  - Propagation des technologies en dehors de la cabine elle-même, *via* la billetterie et la signalétique électroniques, voire les applications internes
- ➢ **Offre d'une infrastructure et d'un accueil modernes**

- **Défis posés par le développement des technologies numériques**
  - Interrogation sur la montée en gamme des matériels
  - Maîtrise et exploitation des données
  - Débats sur la chronologie des médias et la programmation des séances

La distribution cinématographique, structurellement risquée et concurrentielle

- **Fragilité structurelle**
  - Point mort élevé (poids des charges variables)
  - Incertitude sur le succès des films et prise de risque élevée sur les *minima garantis* à la production
  - Encadrement de la remontée de recettes aux producteurs et ayants-droits
- **Concurrence forte, stimulée par la transition numérique**
  - entre distributeurs (faibles barrières à l'entrée : fin de l'autorisation d'exercice en 2009, disparition de l'essentiel des charges logistiques avec le numérique)
  - entre les films (accélération du taux de rotation)

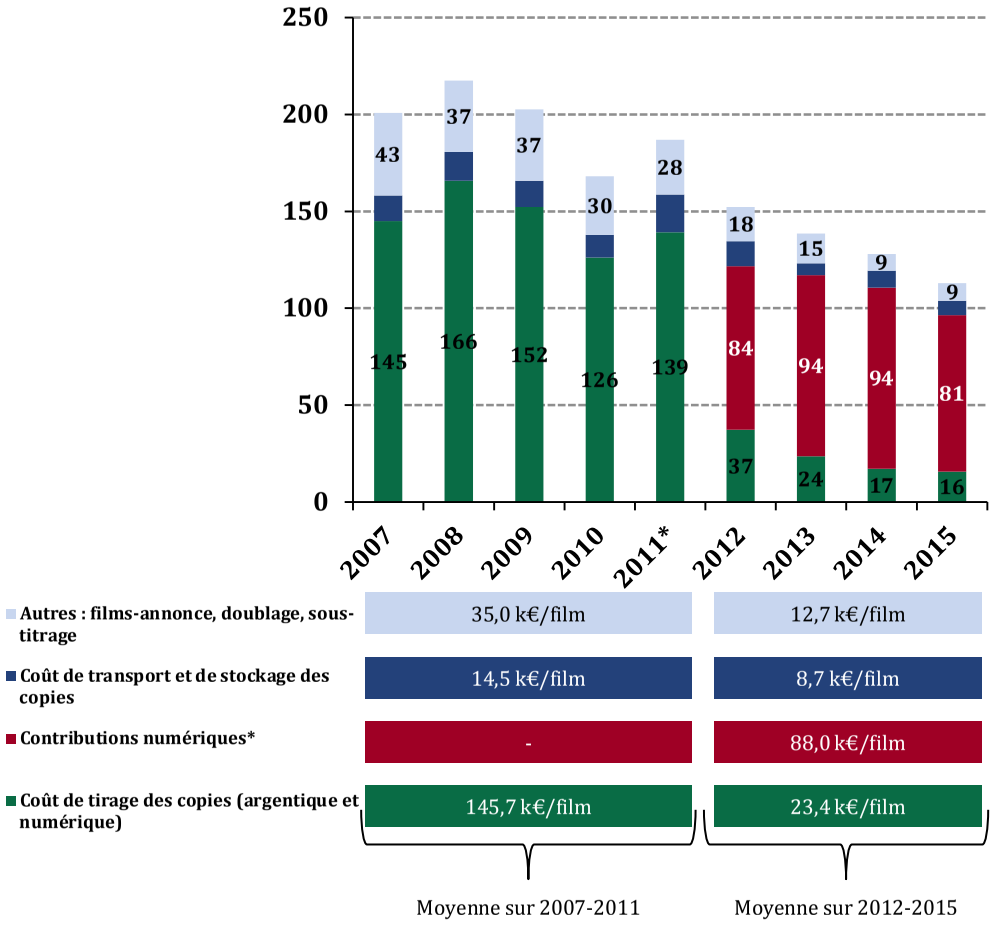
Nombre de distributeurs diffusant des films en première exclusivité (2007-2015)



Source : Mission d'après données CNC.

Bilan économique de l'équipement numérique des salles (1) : positif pour les distributeurs

Baisse des frais techniques et, plus largement, des coûts de distribution (films français)

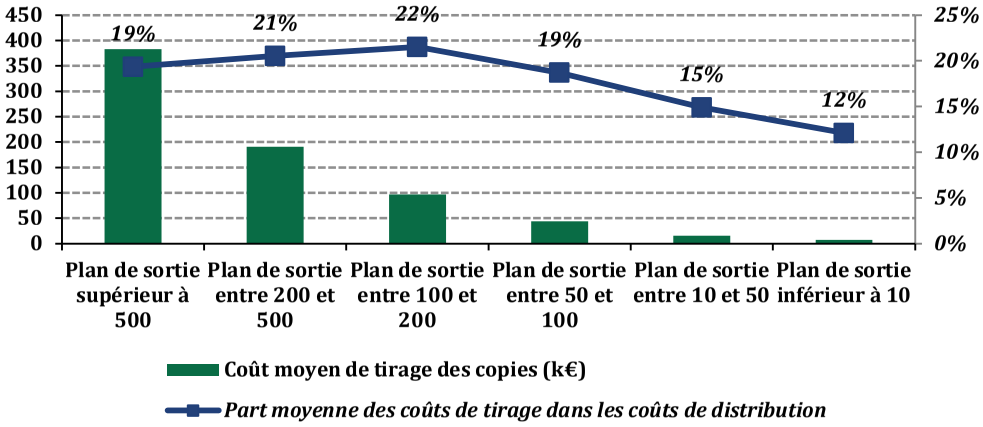


Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française.
** Contributions numériques intégrées pour la première fois aux coûts en 2012.*

Gains plus importants pour les distributeurs peu ou moyennement actifs

- **Écart entre le coût des copies 35 mm vs. numériques**
  - Pour les distributeurs qui diffusent largement leurs films (comme les *majors* américaines), coûts déjà très réduits des copies 35 mm (économies d'échelle)
  - Pour les distributeurs indépendants dont les plans de sortie sont limités à quelques dizaines d'établissement, transition très bénéfique (baisse significative des coûts de tirage des copies et des coûts de transport)

Frais de tirage* de copies selon le plan de sortie (moyenne 2012-2015 pour les films français)



Source : Mission d'après données CNC sur les coûts de distribution des films d'initiative française.
** Y compris contributions numériques.*

Bilan économique de l'équipement numérique des salles (2) : positif pour les exploitants

Souplesse et qualité de la programmation, avec des recettes supplémentaires impossibles à isoler

- **Qualité accrue** de la projection par rapport au 35 mm, et **homogénéité de la qualité** de projection sur tout le territoire
- **Souplesse dans la programmation**, qui a favorisé l'augmentation du nombre de séances
  - Optimisation dans l'enchaînement des séances
  - Adaptation rapide de la programmation
  - Pratiques de multiprogrammation
  - Diversification des contenus, notamment du « hors-film »
  - Maîtrise des « premières parties » (constitution du mix de bandes annonces et de publicités, qui génèrent également des recettes)
- **Redéploiement du personnel** sur de nouvelles tâches (voire gains d'espace), également à l'origine de recettes supplémentaires

Économies substantielles sur le personnel et les frais de transport

- **Gains de personnel**
  - Gains très importants dans la grande exploitation (estimés à **au moins 40 %** sur le périmètre des opérateurs projectionnistes, voire davantage en tenant compte des redéploiements de personnel)
  - Gains moindres (mais réels) dans la petite et moyenne exploitation, où les opérateurs étaient plus polyvalents et où l'ajustement des effectifs n'est pas immédiat
- **Économies sur les coûts de transport**
  - Coûts à la charge des établissements (notamment de la moyenne et petite exploitation) pour la circulation des copies
  - Economies estimées **entre 1000 et 1500€/écran/an**
  - Economies encore à venir compte tenu de la dématérialisation en cours (entre 10 et 50 % des films sont encore distribués sous format de DCP)

Présentation de la mission

Succès de la transition numérique en France

Bénéfices pour les exploitants et distributeurs

Enjeux de l'entretien et du renouvellement de l'équipement

Questions liées à la programmation

Annexes

Relativiser les coûts d'entretien supérieurs à la période antérieure

Des coûts supérieurs et une maîtrise moindre de la maintenance, externalisée

- **Recours systématique à des contrats de maintenance, pour un coût d'environ 100 €/mois**
- **Poids accru de la maintenance préventive, avec un coût supérieur de consommables** (par exemple, des lampes et des puces électroniques)

Des coûts à relativiser au regard des prestations et performances constatées

- Externalisation de la maintenance qui implique une **réduction des ressources humaines** affectées à ces tâches en interne
- **Niveau des prestations offertes** puisqu'un contrat de maintenance de 100€/mois donne accès à au moins :
  - un service de permanence téléphonique
  - une intervention annuelle sur place
- **Amélioration de la qualité de la projection** : performance accrue des consommables
  - Croissance continue des capacités des serveurs et bibliothèques
  - Luminosité optimale en permanence
- **Responsabilisation des exploitants** : lien intime entre l'usure des matériels informatiques et électroniques et l'état des cabines de projection (aménagement, dépoussiérage)

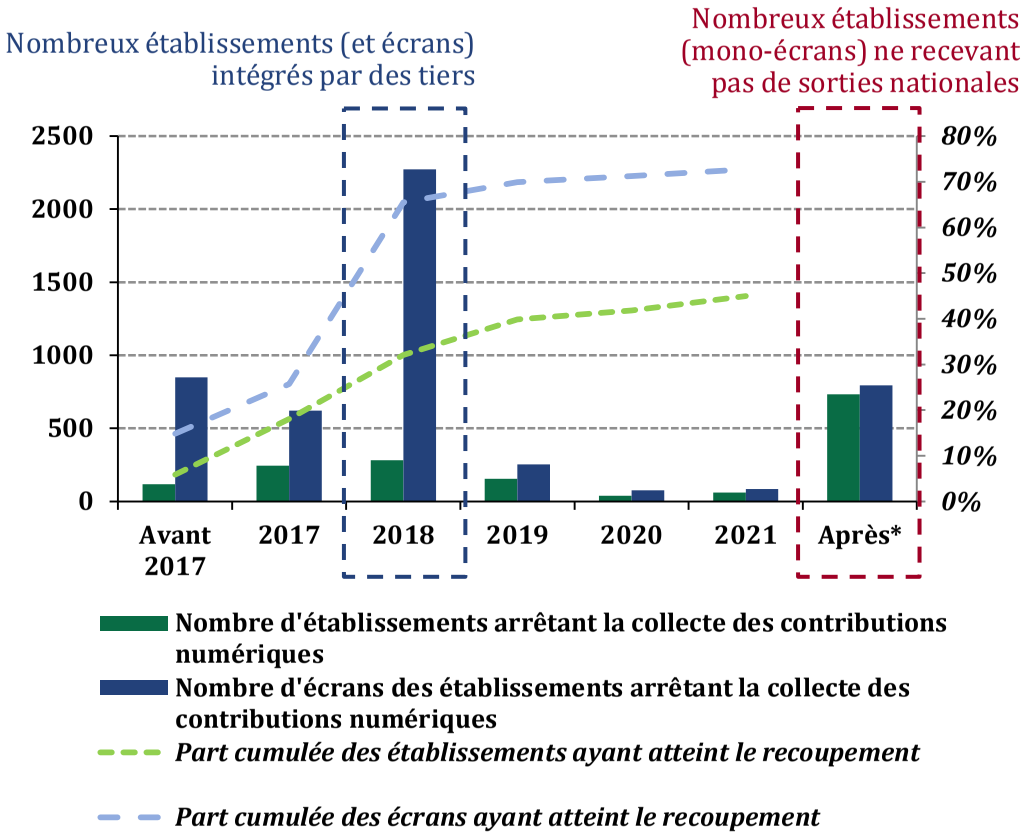
Comparaison des coûts entre l'équipement 35 mm et le numérique

Coût par écran	Petite exploitation*	Moyenne exploitation**
Coûts de fonctionnement de l'équipement de projection	+ 2 600 € *Soit + 220 %*	+ 3 100 € *Soit + 210 %*
Coûts de transport des copies	- 1 500 € *Soit – 50 %*	- 1 000€ *Soit – 85 %*
Dépenses de personnel	- 1 100 €	- ***

*Source : Mission d'après données déclaratives collectées sur des échantillons d'exploitants. * échantillon de 45 établissements représentant 75 écrans (enquête organisée par Cinémascop auprès de ses adhérents) ; ** entre 4 et 14 établissements concernés, avec en moyenne 7 écrans par établissement (données collectées par Cinéo). *** L'évolution des charges salariales ne peut être strictement liée à la transition numérique tant l'activité des exploitants a pu changer depuis (avec le développement de leur activité, la création de nouvelles salles et l'augmentation du nombre de séances).*

Distinguer l'arrêt prochain des contributions numériques du renouvellement des matériels

Échéance des contributions numériques entre 2017 et 2021 en France



*Source : Mission d'après données agrégées sur 80 % du parc de salles. * Les exploitants qui n'auront pas recoupé leurs coûts d'équipement au 31 décembre 2021 ne recevront plus de contributions numériques après cette date.*

Robustesse des matériels, dont le renouvellement s'étalera entre 2019 et 2029

- En dépit de l'incertitude initiale des équipementiers sur la longévité des matériels, et de l'anxiété des exploitants face à une potentielle « obsolescence programmée », **les exploitants français n'ont pas encore eu à changer leurs équipements**
- Selon l'intensité d'utilisation du matériel et de son entretien (importance des conditions environnantes : température, poussière, etc.), **les équipements semblent pouvoir durer au moins 10 ans,** voire 15 ans
- Cette durée d'usage reste **inférieure à celle des projecteurs 35mm** (au moins 30 ans) mais **supérieure aux durées d'amortissement initialement retenues** par les exploitants (généralement arrêtée sur celle de l'amortissement financier, entre 3 et 7 ans)
- Pour un parc globalement équipé en quelques années, entre 2008 et 2014, **le renouvellement devrait s'étaler entre 2019 et 2029**

Anticiper le risque d'accroissement du coût de renouvellement du matériel lié à la « course à l'innovation » des salles

À iso-qualité, baisse du coût du renouvellement par rapport à l'investissement initial

- **Robustesse des matériels** (entre 10 et 15 ans d'usage anticipés à la date de la mission)
- **Baisse du coût des matériels à iso-qualité** (fournissant des prestations comparables)
  - Coût actuel d'un projecteur numérique : entre 15 et 30k€ (ce qui est comparable, voire inférieur, à celui d'un 35 mm)
- **Inutile renouvellement des travaux d'aménagement initiaux** qui avaient accompagné le déploiement des projecteurs numériques

Risque essentiel lié à la « course à l'innovation technologique »

- **Stratégies de différenciation de l'offre des exploitants**, dont l'équipement des salles est partie intégrante
- **Prochaines étapes** de la course à l'innovation technologique
  - En termes de projection :
    - Projection 4K
    - Lampes laser
    - Procédé *high dynamic range* (HDR)
    - Procédé *high frame rate* (HFR)
  - Pour intensifier l'immersion du spectateur
    - Equipement sonore / « son en relief »
    - Ecrans larges / « format enveloppant »
    - Ouverture de salles *premium*
    - Fauteuils vibrants à effets environnementaux

➢ **Proposition n° 1** : **Encourager l'information et la formation des exploitants sur les équipements** de projection *via* la commission supérieure technique de l'image et du son (CST), l'agence pour le développement régional du cinéma (ADRC) et les organisations professionnelles.

Perspectives (1) : « scénario de référence » sans intervention publique nouvelle

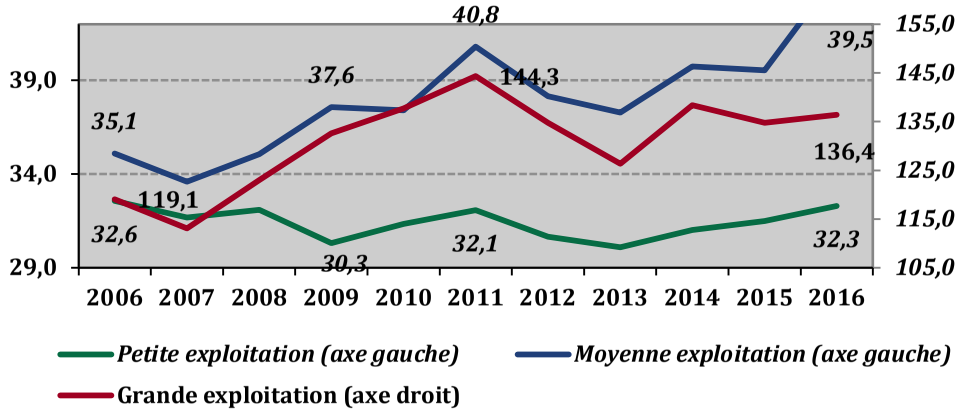
Marges utiles pour des distributeurs en difficulté financière

- **Fragilité financière actuelle des sociétés de distribution françaises**
  - Seule une minorité des films réalisant moins de 200k entrées parviennent à dégager des recettes pour le distributeur après avoir couvert les charges de distributions
  - Augmentation du nombre annuel de procédures de défaillance dans le secteur
  - Difficultés financières avérées d'un certain nombre de sociétés de distribution indépendantes françaises, ce qui a conduit le CNC à mettre en place un plan d'aide à la fin de l'année 2016 (8 M€)

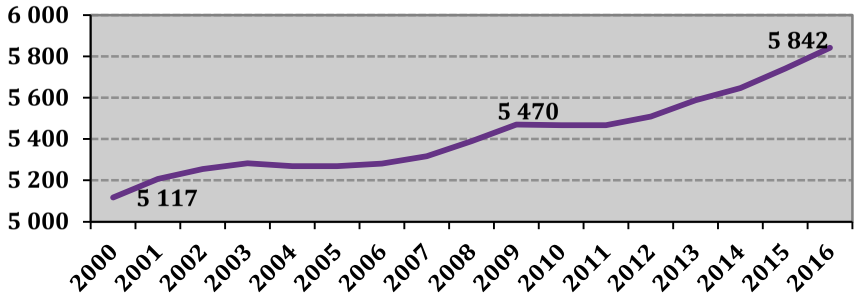
- **Discussion sur le devenir des marges générées par les moindres dépenses de frais techniques** (les contributions numériques représentant aujourd'hui environ 15% des charges de distribution)
  - Réduire le point mort des films pour les distributeurs et ce faisant abaisser le risque de pertes sur les films
  - Redéployer les marges sur de nouvelles dépenses, notamment de promotion (sous réserve de l'acceptation de l'amont de la chaîne)
  - Accroître la remontée de recettes aux ayants-droits

Bonne santé financière actuelle des établissements d'exploitation

Fréquentation (en millions d'entrées ; 2006-2016)



Parc de salles (écrans actifs ; 2000-2016)



Source : Mission d'après données CNC.

Perspectives (2) : scénario d'une pérennisation *via* un « investissement permanent numérique » (IPN)

Proposition de la FNCF en septembre 2016 : dispositif de remplacement des contributions numériques par un IPN, versé par les distributeurs pour chaque copie en sortie nationale, d'un montant inférieur aux contributions mais qui auraient vocation à réguler les sorties en salles et de financer la maintenance et le rééquipement à moyen terme

- **Limites en termes de soutien politique et professionnel**
  - Absence de consensus interprofessionnel : opposition unanime des distributeurs
  - Absence de consensus au sein même de l'exploitation : soutien essentiellement apporté par la moyenne exploitation

- **Limites en termes d'opportunité économique**
  - Compte tenu de la situation financière des distributeurs, interrogation sur la capacité d'absorption à long terme d'une nouvelle contribution par le secteur
  - Concernant les bénéficiaires, risque d'effet d'aubaine : dispositif qui bénéficierait de nouveau en priorité aux exploitants qui génèrent le plus de sorties nationales, alors même qu'ils ne rencontrent pas de difficultés économiques particulières

- **Limites en termes de faisabilité juridique**
  - Transformation des contributions numériques en IPN qui en changerait la nature juridique, la rapprochant d'une « contribution volontaire obligatoire » ou d'une taxation *sui generis* (micro-taxe)
  - En cas de péréquation dans un fonds de péréquation, se pose la question de sa gestion :
    - Par un organisme *ad hoc*, qui devrait assurer lui-même le recouvrement
    - Par le CNC, qui devrait notifier ce nouveau dispositif à la Commission européenne

➢ **Proposition n° 2 : Laisser les contributions numériques arriver à échéance comme prévu**, sans les remplacer par un autre dispositif *ad hoc*.

Perspectives (3) : en cas de difficulté avérée d'une petite exploitation, mobiliser les dispositifs préexistants

Des besoins de financement qui seraient limités au plus à 3 M€/an en moyenne

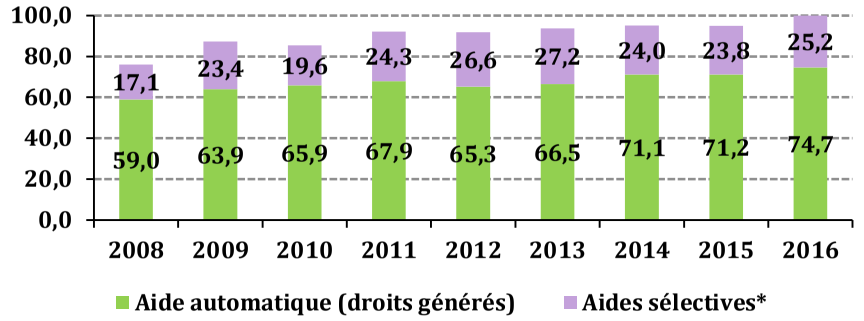
- Identification des exploitants qui pourraient avoir des difficultés à financer l'entretien et le renouvellement de leur matériel : **salles qui ont d'ores et déjà des difficultés à assurer leur rentabilité économique**, qui s'appuient souvent essentiellement sur les soutiens publics pour maintenir leur activité
  - ➢ Salles qui génèrent moins de 10 sorties nationales / an (avec l'hypothèse sous-jacente que cet accès révèle les capacités financières de l'établissement) : **1 050 établissements en 2015 (représentant 1100 écrans)**

- Estimation du besoin de financement global de ces salles, sur la base d'un coût moyen de renouvellement de 30 k€/écran, avec un renouvellement étalé sur une période de 12 ans (durée d'usage entre 10 et 15 ans)
  - ➢ **33 M€ au total, soit 2,8 M€ en moyenne**

➢ **Proposition n°3** : Mettre en place au CNC une **veille sur la situation économique des entreprises d'exploitation** et mobiliser, le cas échéant, les différents dispositifs publics préexistants en cas de difficultés financières parmi les petites exploitations.

De nombreux dispositifs et ressources préexistants au sein du CNC

Aide automatique et sélective à l'exploitation (en M€)



*Source : Mission d'après données CNC. * Aide sélective à la création et rénovation de salles ; aide aux salles maintenant une programmation difficile ; aide aux salles classées Art et Essai.*

- **Relativiser le besoin de financement potentiel au regard des soutiens du CNC** : 785 M€ en 2016 pour les droits générés au titre de l'aide automatique et les aides spécifiques attribuées (source : bilan 2016)

Présentation de la mission

Succès de la transition numérique en France

Bénéfices pour les exploitants et distributeurs

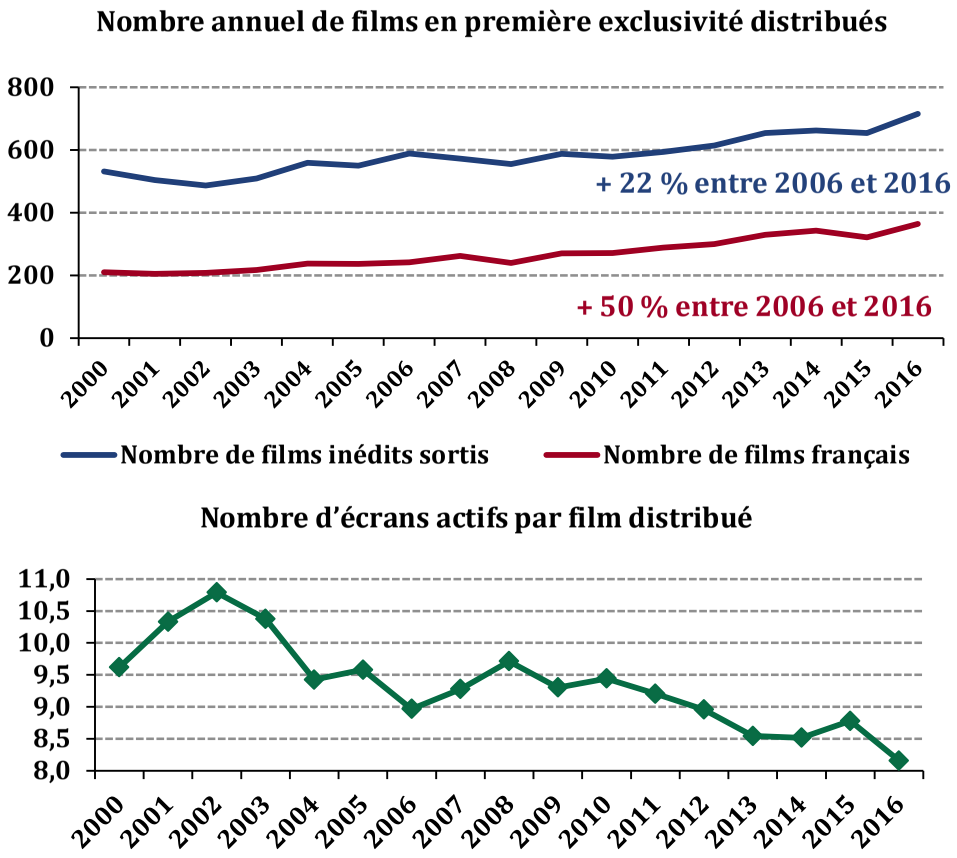
Enjeux de l'entretien et du renouvellement de l'équipement

Questions liées à la programmation

Annexes

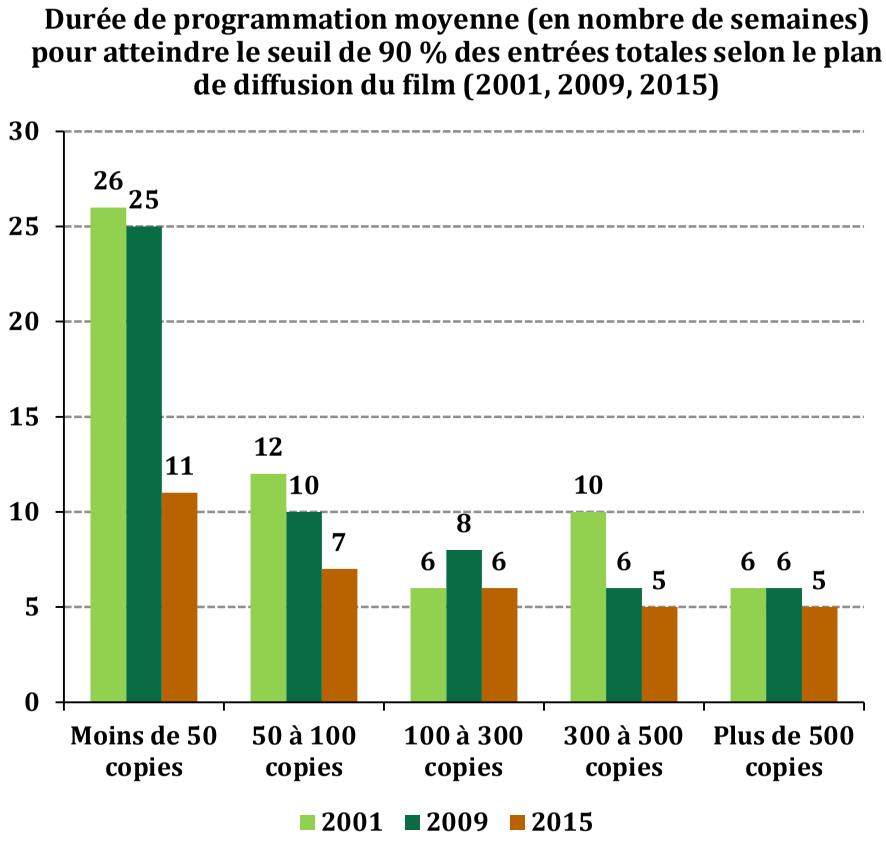
Contexte d'une forte augmentation du nombre de films distribués

Saturation progressive des écrans du fait de la hausse du nombre de films distribués



Source : Mission d'après données CNC – Observatoire de la diffusion..

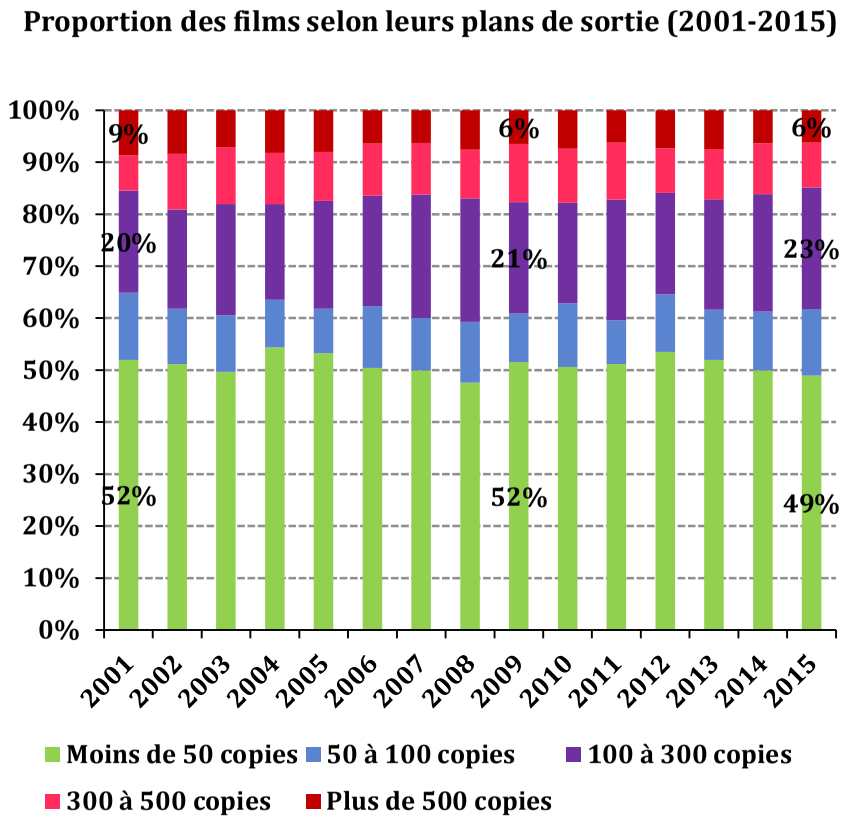
Conséquences économiques : réduction de la durée d'exploitation des films



Source : Mission d'après données CNC – Observatoire de la diffusion..

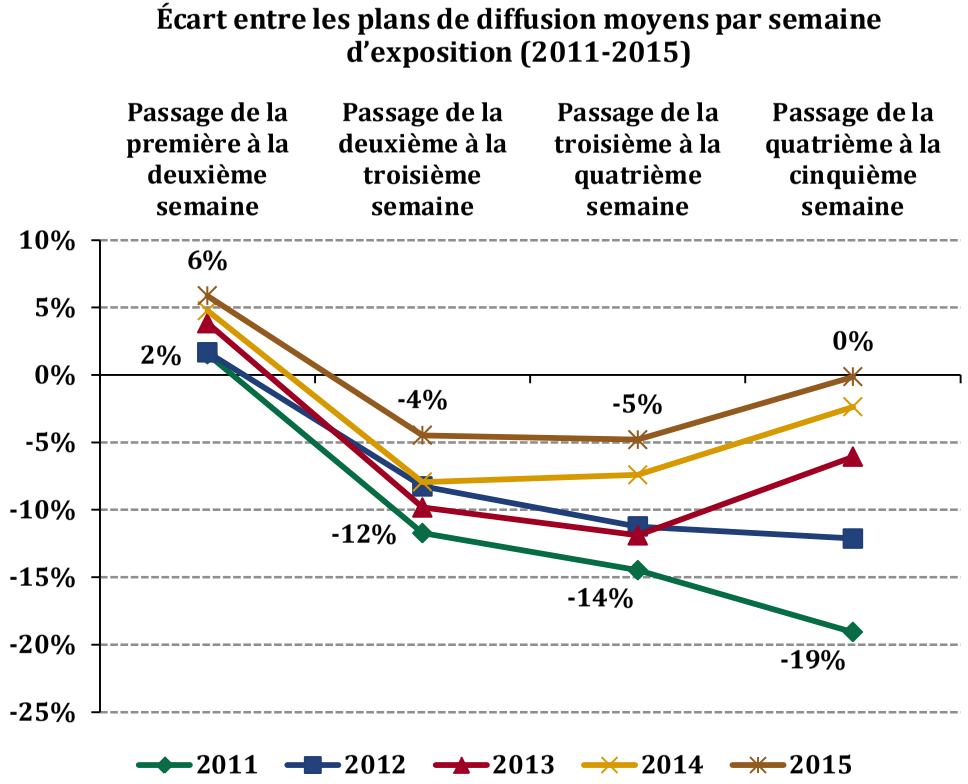
Accès des établissements aux films marqué par la maîtrise des plans de diffusion par les distributeurs

Stabilité globale des plans de diffusion en sortie nationale en première semaine



Source : Mission d'après données CNC – Observatoire de la diffusion..

Amélioration de l'exposition globale des films pendant les premières semaines



Source : Mission d'après données CNC – Observatoire de la diffusion..

Ne pas créer d'instrument financier *ad hoc* pour gérer des questions de programmation

Aucun grand bouleversement des plans de sortie à anticiper avec la fin des contributions numériques

- **Analyses réalisées par le CNC sur la programmation des salles sans contributions numériques (automne 2016)**
  - Dans les établissements créés depuis 2013 (qui ne reçoivent pas de contributions numériques), le nombre de sorties nationales au premier semestre des années 2014 et 2015 est quasiment identique
  - Dans les établissements qui ne reçoivent plus de contributions numériques (leur investissement initial est déjà amorti), la programmation des écrans n'a pas été modifiée

Instrument financier disproportionné alors même qu'il existe déjà des dispositifs de régulation

- **Nombreux outils préexistants de régulation de la programmation en France**
  - Engagements de programmation des exploitants (par exemple, de limite à la multidiffusion dans les multiplexes)
  - Engagements de diffusion des distributeurs (par exemple, dans les salles localisées dans des agglomérations de moins de 50 000 habitants)
  - Action du médiateur du cinéma, y compris sous forme de recommandations générales relatives à la programmation
  - Critères d'attribution de certaines aides sélectives à l'exploitation du CNC
  - Intervention traditionnelle de l'ADRC pour faciliter la circulation des copies sur des marchés jugés peu rentables par les distributeurs

➢ **Proposition n° 4 : Traiter séparément les questions de programmation de celles de financement de l'équipement numérique**

Pérenniser et adapter les outils de suivi et d'accompagnement de la transformation numérique

Comité de concertation numérique créé par la loi du 30 septembre 2010

- **Démonstration de son utilité au fil des 12 recommandations de bonnes pratiques formulées**
  - Au-delà de la seule interprétation du texte de loi, débats élargis pour inclure progressivement d'autres sujets au cœur des relations interprofessionnelles, y compris de programmation
  - Format restreint (quinzaine de membres) et composition mixte (professionnels de l'exploitation, de la distribution ; représentants de l'État et médiateur du cinéma)

- **Avenir en question : maintenir cette instance et adapter son rôle** après la fin de l'application de la loi

Observatoire de la diffusion du CNC, dont la rubrique « numérique » s'est enrichie

- **Production de données et indicateurs indispensables à un suivi objectif de la transition numérique**
  - Dimension des plans de sortie
  - Elargissements de l'exposition d'un film dans le temps
  - Etc.

- **Avenir en question : poursuivre ces développements** pour objectiver autant que faire se peut les effets du numérique sur l'exposition des films, leur distribution et leur exposition
  - Inclure une analyse de l'exposition des films à la « séance »
  - Analyse fine des pratiques de multidiffusion et de multiprogrammation

➢ **Proposition n° 5 : Pérenniser le comité de concertation numérique, dont les travaux pourront être élargis au suivi des conditions de programmation, sur la base des analyses produites par l'observatoire de la diffusion du CNC.**

Présentation de la mission

Succès de la transition numérique en France

Bénéfices pour les exploitants et distributeurs

Enjeux de l'entretien et du renouvellement de l'équipement

Questions liées à la programmation

Annexes

Loi n° 2010-1149 du 30 septembre 2010 *relative à l'équipement numérique des établissements de spectacles cinématographiques*

Article L. 213-16 du code du cinéma et de l'image animée. -I. — **Sont tenus de contribuer** soit directement, soit par un intermédiaire **au financement des investissements nécessaires à l'installation initiale des équipements** de projection numérique des salles des établissements de spectacles cinématographiques existantes à la date de promulgation de la loi n° 2010-1149 (…) ainsi qu'à l'installation initiale des équipements de projection numérique des salles des établissements de spectacles cinématographiques homologuées avant le 31 décembre 2012 :

1° **Les distributeurs** qui, dans le cadre de contrats de concession des droits de représentation cinématographique mentionnés à l'article L. 213-14, mettent à disposition de l'exploitant de l'établissement concerné, sous forme de fichier numérique, des œuvres cinématographiques de longue durée inédites en salles. **Cette contribution est due, au titre de chaque salle**, 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**. La 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. Toutefois, la contribution n'est pas due lorsque l'œuvre est mise à disposition pour une exploitation en continuation. La date de sortie nationale, l'élargissement du plan initial de sortie et l'exploitation en continuation sont définis par les usages professionnels ; […]

II. — Le financement de l'installation initiale des équipements de projection numérique des salles des établissements de spectacles cinématographiques **peut être mutualisé**. La mutualisation peut être effectuée entre exploitants d'établissements de spectacles cinématographiques, exploitants propriétaires des fonds de commerce de plusieurs établissements cinématographiques ou par des intermédiaires assurant le financement des investissements nécessaires. […]

III. — **La contribution prévue au I n'est plus requise une fois assurée la couverture du coût de l'installation initiale** des équipements de projection numérique des salles de l'établissement de spectacles cinématographiques concernées ou des établissements de spectacles cinématographiques mutualisant leurs financements, compte tenu des autres financements. Elle n'est plus requise **au-delà d'un délai de dix ans** après l'installation initiale des équipements de projection numérique, sans que **ce délai n'excède le 31 décembre 2021**.

Les contrats relatifs au montant et aux conditions de versement de la contribution […] **prévoient les conditions dans lesquelles les exploitants rendent compte, directement ou indirectement, aux distributeur**s du coût de l'installation initiale des équipements de projection numérique restant à couvrir. […]

Article L. 213-17.-Le **montant de la contribution prévue à l'article L. 213-16 est négocié** entre les parties à des conditions équitables, transparentes et objectives, afin notamment qu'il reste inférieur à la différence entre le coût de la mise à disposition d'une œuvre sur support photochimique et celui de la mise à disposition d'une œuvre sous forme de fichier numérique. […]

Article L. 213-19.-**Afin de préserver la diversité de l'offre cinématographique, est prohibée toute pratique et est réputée non écrite toute clause contractuelle** de nature à rendre dépendants des conditions de fixation, de versement de la contribution prévue à l'article L. 213-16 ou de financement de l'installation initiale des équipements de projection numérique soit les choix de distribution ou de programmation en salles des œuvres cinématographiques, soit la détermination du taux de la participation proportionnelle aux recettes d'exploitation […].

Exploitation (1) : chiffres clés

Parc de salles en 2016

- **2 044 établissements**
- **5 842 écrans actifs**

Cinémas selon leur catégorie d'exploitation*

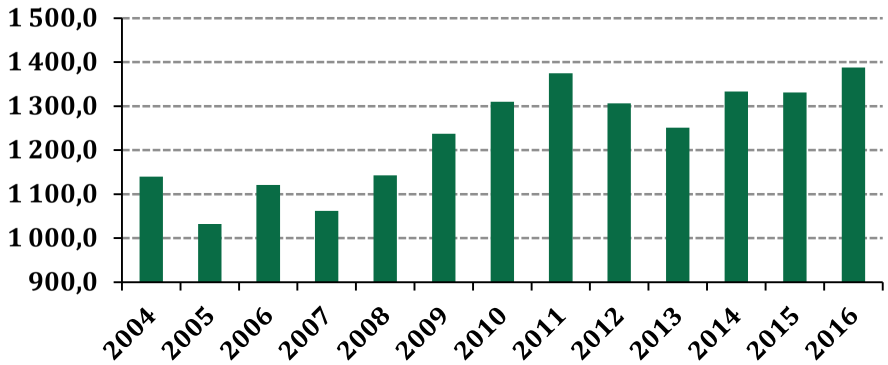
Nombre *Poids dans le total*	**Établissements**	**Écrans**	**Entrées**
Petite exploitation	1 496 *73,2 % du total*	1 972 *33,8 %*	32,28 millions *15,1 %*
Moyenne exploitation	287 *12,6 % du total*	1 238 *21,2 %*	44,67 millions *21,0 %*
Grande exploitation	291 *14,2 % du total*	2 632 *45,1 %*	136,14 millions *63,9 %*

*Source : Données du bilan CNC 2016 (provisoires). * Selon l'usage, la petite exploitation regroupe les établissements réalisant moins de 80 000 entrées/an, la moyenne exploitation entre 80 000 et 450 000 entrées et la grande au-delà de 450 000 entrées.*

Ressources financières

- **Recettes de billetterie : 1,4 Mds€ en 2016**
  (dont recettes du hors-film : 13 M€ en 2015)
- Recettes annexes : nd.
- Aides publiques
  - Aide automatique du CNC = 75 M€ en 2016 (droits générés)
  - Aides sélectives du CNC = 25 M€ en 2016 (Art et Essai, programmation difficile, création et rénovation des salles)
  - Aides locales = en 2015, au moins 45 M€ aux seules salles Art et Essai

Recettes guichet (en millions d'euros courants)



Source : Données CNC.

Exploitation (2) : Forces et faiblesses

FORCES

- Infrastructures modernes et de qualité pour l'accueil du public
- Offre de films nombreux et divers
- Concurrence maîtrisée par des barrières à l'entrée sur le marché (autorisations, chronologie des médias, etc.)
- Unité et solidarité de l'organisation professionnelle, maillage territorial et proximité des élus
- Aides publiques importantes, du niveau national comme du niveau local

FAIBLESSES

- Poids des charges fixes (notamment salariales)
- Difficile maintien de la fréquentation dans les petites exploitations

Activité solide qui doit permettre de faire face aux menaces qui pèsent sur le secteur

OPPORTUNITÉS

- Bonne santé de la fréquentation en salles, notamment pour la grande et la moyenne exploitation
- Enrichissement de l'offre commerciale grâce à la flexibilité de programmation et la diversification des usages de la salle de cinéma
- Exploitation des données disponibles sur les spectateurs
- Baisse des coûts de fonctionnement (économies de personnel grâce à la projection numérique)

MENACES

- Concurrence des offres *low cost* et haut de gamme (nécessaire rationalisation des investissements et charges de fonctionnement)
- Débat sur la chronologie des médias
- Concurrence des autres formats (séries) et supports de diffusion (notamment en ligne)
- Interrogation sur le soutien public local (renouvellement des élus, baisse des dotations de l'Etat aux collectivités)
- Maîtrise moindre de l'infrastructure et de l'équipement (location) et implications sur la liberté de programmation

Distribution (1) : Chiffres clés

Nombre d'entreprises actives

- **165 distributeurs actifs en 2016** dont :
  - 72 n'ont pas distribué de films en 2015
  - 70 n'ont distribué qu'un seul film en 2016
  - 4 distributeurs ont distribué plus de 20 films en 2016

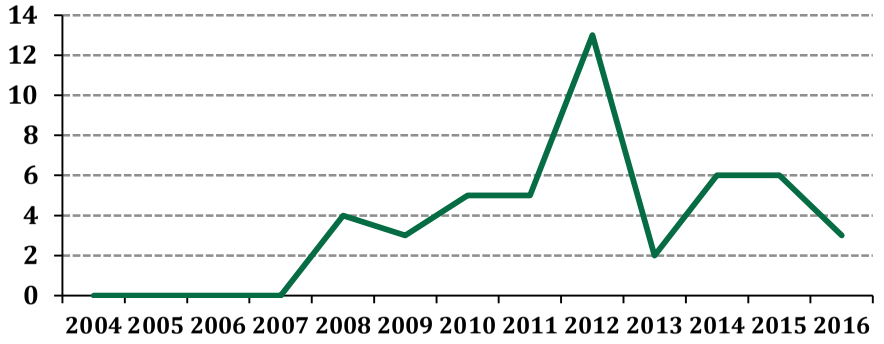
Dix premiers distributeurs en 2016

	Part de marché (en part des encaissements distributeurs)	Nombre de films en exploitation	*Dont : nombre de films inédits*
Walt Disney Company	15,2 %	144	*12*
Twentieth Century Fox	13,5 %	118	*18*
Warner Bros	9,7 %	312	*18*
Pathé Distribution	8,0 %	192	*15*
Universal Pictures Intl	6,2 %	91	*21*
Gaumont	5,8 %	309	*13*
SND	5,2 %	65	*15*
Mars Film	5,0 %	76	*20*
Sony Pictures Releasing	3,8 %	58	*27*
StudioCanal	3,5 %	68	*14*

Source : Bilan CNC 2016.

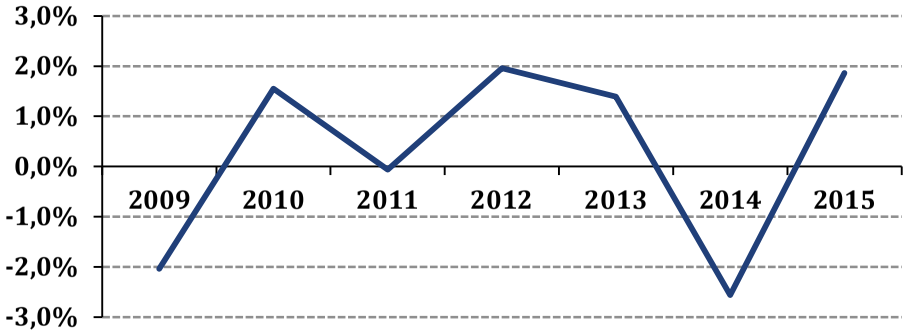
Situation financière

Nombre de redressements et liquidations judiciaires de distributeurs



Source : Mission d'après données ACOSS sur le secteur de la distribution cinématographique (5913A).

Résultat net du secteur rapporté au chiffre d'affaires total du secteur



Source : Mission d'après données fiscales sur un échantillon de 88 distributeurs.

Distribution (2) : Forces et faiblesses

FORCES

- Dimension limitée des sociétés (peu de charges fixes)
- Encadrement du taux de location (remontée garantie de recettes sur les entrées) et contrôle des recettes par le CNC
- Liberté de programmation : autonomie dans la constitution du catalogue de films , dans la ligne éditoriale et dans la définition des plans de diffusion
- Aides publiques : subventions du CNC, intervention IFCIC

FAIBLESSES

- Point mort élevé (poids des charges variables)
- Encadrement de la remontée de recettes aux producteurs et ayants-droits
- Incertitude sur le succès des films et prise de risque élevée sur les *minima garantis* à la production
- Nombreuses organisations professionnelles et faible visibilité au sein de la filière vis-à-vis de l'extérieur

Fragilité de l'activité lorsqu'elle n'est pas diversifiée

OPPORTUNITÉS

- Baisse des coûts grâce à la transition numérique (tirage, transport et stockage des copies) permettant une baisse du point mort
- Marché solide de l'exploitation en salles (hausse tendancielle globale de la fréquentation)

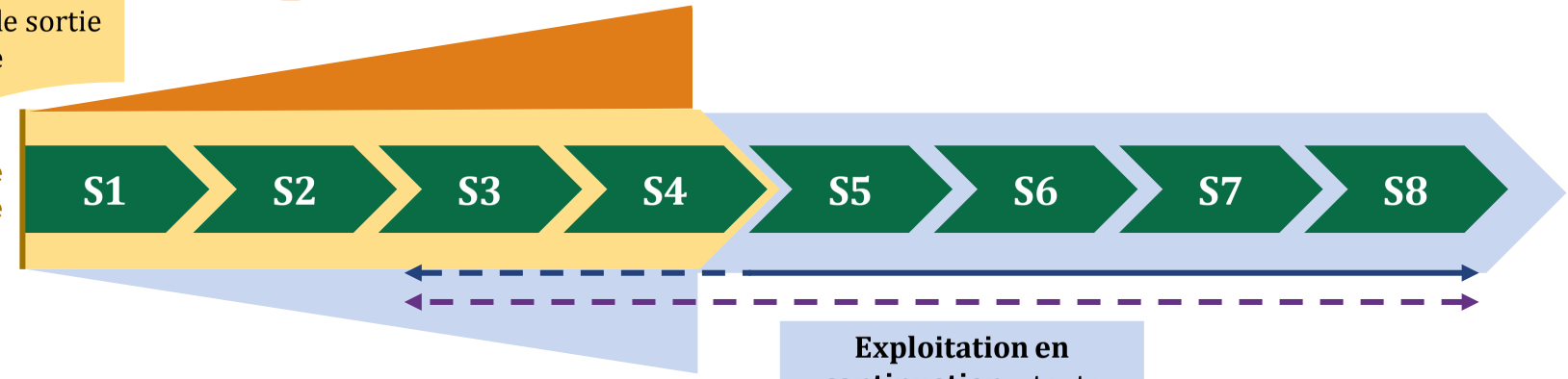
MENACES

- Concurrence accrue entre distributeurs (faibles barrières à l'entrée) et entre les films (hausse du taux de rotation et baisse de la durée d'exploitation en salle), qui conduit à renforcer les dépenses de promotion (notamment en ligne)
- Baisse des marchés secondaires d'exploitation (vidéo, vidéo à la demande, télévision)
- Exposition aux conséquences du piratage des copies

Exploitation d'une œuvre dans le temps

Élargissement du plan de sortie initial : nouveaux écrans (non présents dans le plan de sortie initial) sur lesquels l'œuvre est diffusée dans les 4 premières semaines

Plan de sortie initial : nombre d'écrans sur lesquels l'œuvre est diffusée le jour de sortie nationale



Exploitation en continuation : toute diffusion au-delà de la 4ème semaine de sortie nationale

Exploitation en continuation : diffusion dans un établissement à la suite de l'arrêt de l'exploitation dans un autre établissement

Circulation : exploitation en continuation organisée entre plusieurs établissements au sein d'une même semaine

Synthèse des 5 propositions issues du scénario préconisé par la mission

	Contenu
Proposition n° 1	Encourager l'information et la formation des exploitants sur les équipements de projection via la commission supérieure technique de l'image et du son (CST), l'agence pour le développement régional du cinéma (ADRC) et les organisations professionnelles.
Proposition n° 2	Laisser les contributions numériques arriver à échéance comme prévu, sans les remplacer par un autre dispositif ad hoc.
Proposition n° 3	Mettre en place au CNC une veille sur la situation économique des entreprises d'exploitation et mobiliser, le cas échéant, les différents dispositifs publics préexistants en cas de difficultés financières parmi les petites exploitations.
Proposition n° 4	Traiter séparément les questions de programmation de celles de financement de l'équipement numérique.
Proposition n° 5	Pérenniser le comité de concertation numérique, dont les travaux pourront être élargis au suivi des conditions de programmation, sur la base des analyses produites par l'observatoire de la diffusion du CNC.

Contacts

François Auvigne, inspecteur général
des finances
françois.auvigne@finances.gouv.fr

Lucie Ruat, inspectrice des finances
lucie.ruat@finances.gouv.fr

François Hurard, inspecteur général
des affaires culturelles
françois.hurard@culture.gouv.fr

Rémi Tomaszewski, inspecteur général
des affaires culturelles
remi.tomaszewski@culture.gouv.fr

IGF
Inspection Générale des Finances

IGAC
Inspection générale
des affaires culturelles