

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Département Distribution - Promotion 2016

**LE RÔLE RENOUVELÉ DU VENDEUR
INTERNATIONAL AU SEIN DU PROCESSUS DE
FINANCEMENT ET DE PRODUCTION
CINÉMATOGRAPHIQUE FRANÇAIS**

Évolutions économiques, reconnaissance politique et
perspectives créatives

(2005-2015)

Clémence LAVIGNE

Sous la direction de Jérôme Paillard

Remis le 18-04-2016

Remerciements

J'aimerais remercier tout d'abord l'ensemble des personnes qui ont permis à ce mémoire d'exister.

Mes premières pensées vont à Jérôme Paillard, mon tuteur de mémoire, directeur du marché de Cannes. Son ouverture d'esprit et son champ de vision élargi des enjeux entourant mon sujet ont été des moteurs essentiels : il m'a guidé dans la construction de mes réflexions et m'a aiguillé vers des professionnels dont les témoignages m'ont été précieux.

Nombreuses sont d'ailleurs les personnes rencontrées dans le cadre de ce travail de recherches que je tiens à remercier. Leur implication, leur patience mais également leur capacité à percevoir parfois les limites de mes raisonnements m'ont permis de faire corps avec mon sujet comme de prendre le recul nécessaire à l'analyse de ce dernier. Par ailleurs, leur enthousiasme contagieux et leurs récits passionnants ont plus que jamais aiguisé mes envies d'aventures cinématographiques.

Pour cela, mes sincères remerciements vont à : Juliette Schrameck, Hengameh Panahi, Camille Néel, Nelleke Driessen, Jenny Walendy, Jean-Baptiste Babin, Pierre Guyard, Phillip Boeffard, Charles Gilibert, Grégoire Sorlat, Bertrand Faivre, François Mergier, Serge Hayat, Sylvie El Sayegh, Florence Coudeyre, Daniela Elstner, Frédéric Berezyiat, Pierre-Emmanuel Lecerf, Daphné Kapfer, Kevin Blachère, Louis Gauthier.

Je ne saurais oublier les étudiants du cursus Distribution-Exploitation : leur soutien amical, leurs regards intrigués et avisés, et nos nombreux instants de réflexion partagés ont contribué à l'écriture de ce mémoire.

J'ai enfin une pensée pour l'école de la Fémis qui m'a offert le temps, le cadre et le soutien nécessaires à ce travail. : des conseils précieux de Marc Nicolas, Dominique Erenfrid, Jean-Michel Rey et Emmanuel Papillon à la disponibilité de Marie-José Elana, l'ensemble des professionnels du cursus Distribution-Exploitation ont su m'offrir une oreille attentive.

Sommaire

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	5

PARTIE 1 - L'EXPORTATEUR DE FILMS : UNE MONTEE EN PUISSANCE RELATIVE (2005-2015)	9
---	----------

I. L'exportateur de films, maillon peu connu mais essentiel du cinéma	10
1) Les missions polyvalentes du vendeur	10
2) Des structures de vente diversifiées	14
II. Un secteur et un métier en forte mutation à l'image de son environnement	19
1) Fortification du secteur dans les années 2000	20
2) Crise économique et mutation culturelle : un secteur néanmoins fragilisé.....	24
III. Naissance du concept d'exportabilité et reconnaissance politique : une réponse à la crise ?	26
1) La fragilisation des sources traditionnelles de financement du cinéma français.....	27
2) Prise de conscience institutionnelle : valoriser l'exportabilité des films français à l'étranger	30

PARTIE 2 - LE ROLE DE L'EXPORTATEUR DANS LE FINANCEMENT ET LE PROCESSUS DE PRODUCTION : ENJEUX ECONOMIQUES, RISQUES FINANCIERS ET CREATIVITE	33
---	-----------

I. Le poids croissant de l'international au cœur du processus de financement du cinema	34
1) L'investissement des vendeurs internationaux.....	34
2) Potentiel d'exportation et recettes internationales, variables clés d'investissement : le cas des Sofica.....	40
II. Le vendeur international: partenaire financier et allié artistique du producteur?	43
1) De la rencontre à la naissance du film	43
2) La carrière du film à l'international : un défi risqué, un enjeu commun	47
III. Des relations producteurs-vendeurs plurielles : Etudes de cas autour de films d'auteurs	49
1) D'Audiard à Assayas : le cas de grands auteurs français	50
2) Une « exportabilité » inattendue : de Mustang à La Loi du Marché.....	53

PARTIE 3 – MISE EN PERSPECTIVE : UN EXPORT RENFORCE, UNE PRODUCTION RENOUVELEE ?	57
---	-----------

I. Mieux aider les exportateurs en france	58
1) Genèse, tentatives et combat politique	58
1) La création du fond de soutien automatique : une gestation prometteuse mais complexe.....	61
II. Penser au-delà des frontières et du modèle traditionnel	65
2) Une production à la créativité renouvelée ?	65
3) Des habitudes à bouleverser ?	70

CONCLUSION	74
-------------------	-----------

LEXIQUE	77
TABLE DES ANNEXES	80
SOURCES	98
CORPUS	98
I. SOURCES IMPRIMEES	98
<u>Mémoires</u>	98
<u>Rapports et dossiers</u>	98
<u>Articles universitaires</u>	100
<u>Articles de presse</u>	100
<u>Supports de communication</u>	102
<u>Sites internet</u>	102
II. SOURCES AUDIOVISUELLES	102
<u>Emissions de radio</u>	102
<u>Vidéos en Ligne</u>	102
III. SOURCES ORALES	103
<u>Cours et conférences</u>	103
<u>Entretiens</u>	103
BIBLIOGRAPHIE	105
I. OUVRAGES GÉNÉRAUX	105
II. OUVRAGES SPÉCIFIQUES	105
TABLE DES MATIERES	106

Introduction

« Mais pas « Les pianos » putain, Du Piano. C'est pas du commerce. J'te parle d'un truc artistique, tu me parles de tunes là » hurlait le jeune Tom dans le quatrième long-métrage de Jacques Audiard *De Battre mon cœur s'est arrêté*, film qui en 2005 révélera l'auteur français au monde entier.

Ces mots furieux, dans la bouche du personnage incarné par Romain Duris, résonnent étrangement avec ce qui définit l'essence même du 7^{ième} art : il y a des films et il y a du cinéma, il y a de l'argent mais aussi de l'art, un *distinguo* séparant régulièrement ceux qui créent les films et ceux qui leur permettent d'être vus. Plus qu'aucun autre des acteurs de la chaîne de valeurs du cinéma – et d'ailleurs il en porte même le nom – le vendeur international est perçu comme un commerçant : son activité se définit par la négoce de droits cinématographiques sur le marché international, du « commerce » en somme, des « thunes » comme dirait Tom. En 2005, tandis que *De Battre Mon Cœur s'est arrêté* parcourait le monde entier et était vu par des spectateurs aux origines multiples, le cinéma français connu pour la première fois de son histoire un basculement troublant : il comptait plus de spectateurs dans les salles étrangères (73,6 millions) que dans les salles françaises (64,8 millions)¹. Dix ans plus tard, en 2015, alors qu'Audiard reçoit la plus prestigieuse des récompenses internationales à Cannes pour *Dheepan*, le CNC annonce qu'à nouveau et pour la deuxième année consécutive, les films français ont été plus vus à l'étranger qu'en France².

Certes, le rayonnement international est propre à l'identité du cinéma français : depuis des dizaines d'années, il s'impose comme la cinématographie la plus vue derrière celle des USA. Néanmoins, son nombre de spectateurs étrangers – 106 millions en 2015 – n'a jamais connu de telles proportions. En outre, un an plus tôt une autre barrière était franchie : « dans le contexte paradoxal d'une crise de la distribution internationale, les revenus des sociétés de ventes internationales françaises atteignent un seuil jamais atteint de 322 millions d'euros »³. Or, la quasi-intégralité des films français est vendue à l'étranger par des agents de ventes eux-mêmes français, c'est donc en grande partie dans l'industrie française que ces revenus ont été réinjectés. Evidemment, ce constat économique est à replacer dans le cadre d'une

¹ « Le cinéma français séduit à l'étranger en 2005 », Le Monde, 20/01/2006, <http://bit.ly/1Uww396>, consulté le 10/12/16.

² LE LEURCH Vincent, « Plus de 100 millions d'entrées à l'international pour le cinéma français », Le Film Français, 15/01/2016, <http://bit.ly/1pJMSAC>, consulté le 17/01/2016.

³ HOPEWELL John, « France's Movie Sales Agent Sector Hits Decade-High Sales », Variety, 05/01/16, <http://bit.ly/1UQoYZI>, date de consultation : 15/01/16.

production cinématographique française diversifiée comprenant tant les films produits par EuropaCorp et se positionnant à l'étranger comme des blockbusters que des films d'auteurs menant de belles carrières hors de nos frontières dans les festivals comme dans les salles ; une diversité notamment permise par un modèle français considéré comme l'un des plus vertueux au monde.

Seulement, si les salles obscures françaises n'ont jamais accueilli autant de spectateurs, l'industrie cinématographique hexagonale traverse une crise économique à la fois sourde et violente, diffuse et inquiétante, incarnée par la situation de plus en plus trouble et fragile des distributeurs de films ; au premier rang desquels se trouvent les indépendants. La baisse drastique de leurs revenus financiers, conséquence d'un marché cinématographique national difficile d'accès et de plus en plus polarisé, conjugué à l'effondrement du marché de la vidéo et à une baisse du prix des ventes réalisées auprès des télévisions, ont considérablement impacté leur capacité d'investissement dans la production cinématographique française. D'ailleurs, la décrue des ventes réalisées par ces derniers aux chaînes de télévision est également symptomatique des tremblements qui agitent ce financeur traditionnel du cinéma français qu'est le média télévisuel. Les obligations d'investissements des chaînes TV, solution miraculeuse imaginée par les institutions étatiques dans les années 1990 afin de résoudre la crise alors à l'œuvre, sont corrélées à leur chiffre d'affaire. Or ce dernier paraît lui aussi quelque peu fragilisé ; s'il est encore trop tôt pour parler d'une baisse dramatique, il est clair que les films de cinéma ne constituent plus pour ces chaînes des investissements profitables en termes d'audience et donc de recettes publicitaires. Les récentes restructurations à l'œuvre au sein du groupe Canal +, principal argentier du cinéma français, témoignent d'ailleurs de l'instabilité de cette source de financement du cinéma.

Le constat paraît donc limpide : dans une économie numérique et mondialisée ayant redéfini les pratiques des professionnels et des spectateurs du cinéma, la production cinématographique française – d'ailleurs croissante – ne peut plus (autant) compter sur ses sources de financement traditionnelles. Dès lors, au sein de cette époque troublée, la question qui tourmente tout un chacun est : où trouver l'argent pour continuer à créer ? Si, comme l'écrit le sociologue Alain Touraine, « *le changement du monde n'est pas seulement création, progrès, il est d'abord et toujours décomposition, crise* »⁴, il est possible d'espérer que notre modèle de financement cinématographique trouve dans sa décomposition les moyens de se réinventer. Comme nous l'avons précédemment évoqué, les recettes globales issues de

⁴ TOURAINE Alain, *La Société Invisible* (Regards 1974-1976), Janvier 1977, Ed. Seuil, Paris, 285 pages.

l'exploitation internationale des films français à l'étranger, dont les résultats sont en partie dus à l'efficience de nos sociétés de ventes internationales – dont la majeure partie n'existait d'ailleurs pas encore il y a 15 ans - semblent se porter pour le mieux. Par leur nature, elle sont considérées comme des recettes rapides, assurées et donc de plus en plus recherchées par les investisseurs. Par ailleurs, l'investissement des exportateurs français dans la production de films d'initiative française a connu une forte hausse ces dernières années : ainsi « depuis 2008, l'investissement moyen des agents de ventes est de l'ordre de 100 millions d'euros, soit 10% du volume global de la production cinématographique nationale, faisant ainsi du secteur le premier contributeur hors diffuseurs du financement du cinéma français »⁵. Finalement, le potentiel international de nos films, et par là même l'activité d'exportation, ne peuvent-ils pas constituer une variable clé, si ce n'est l'un des nouveaux piliers, de la reconfiguration de notre modèle de financement ?

En 2013, les conclusions du rapport Bonnell ont ainsi appelé à aider et à revaloriser l'activité économique des sociétés de ventes internationales françaises au travers d'un système d'aides adaptées. L'urgence de cette préconisation semble avoir été entendue : depuis lors, une véritable prise de conscience institutionnelle et politique tente d'œuvrer dans ce sens. Ainsi, le volet « Culture : création, cinéma » de la Loi de Finance 2015 inscrit-il noir sur blanc l'enjeu de ces réflexions : « comme le note la Cour des comptes dans son rapport d'avril 2014 « l'augmentation des ventes à l'international devient indispensable au préfinancement et à la rentabilisation » de films qui ne peuvent plus se contenter du marché français. Dès lors, comment élargir les débouchés du film français à l'étranger ? »⁶.

Au creux de ce moment charnière d'adaptation de notre modèle et à l'aube de la création attendue d'un nouveau mécanisme d'aide automatique aux exportateurs français prévue pour cette fin d'année, se pose donc la question suivante : de quelle manière, le rôle du vendeur international – et au-delà de celui-ci la notion d'exportabilité – influence-t-ils le processus de financement et de production cinématographique français dans un contexte de mutation économique et culturelle venant questionner la viabilité du système traditionnel ? Parce qu'il s'inscrit dans le questionnement global entourant l'avenir du financement de la production française et parce que les films français, pour des raisons qui seront abordées, sont vendus par des agents de vente français, ce travail de recherches s'est

⁵ « Livre Blanc des Exportateurs » réalisé à l'initiative de l'ADEF, écrit par Hugo Orchillers en collaboration avec Agnès Durvin, paru le 23/10/2015, téléchargeable ici : <http://bit.ly/1UGSOxk>.

⁶ « Projet de loi de finances pour 2015 : Culture : création, cinéma », site officiel du Sénat : <http://bit.ly/20HwT2w>.

donc naturellement orienté vers l'analyse de l'implication de ces derniers dans la production de films d'initiative française. Qui plus est, il était alors possible de se baser sur les données fournies par le CNC dont la fiabilité nous permettait d'apporter une certaine part – relative - d'objectivité. Il convient cependant de noter que les sociétés de ventes françaises sont aussi les premiers exportateurs du cinéma européen et que ce sujet aurait pu à lui seul constituer un axe de réflexion passionnant.

Désireux de croiser les analyses et les regards et face à l'actualité brûlante de notre sujet comme à la relative absence de publications scientifiques traitant ce dernier, nous avons basé ce mémoire sur une recherche de terrain, écartant donc toute prétention d'objectivité totale. Néanmoins, au travers d'une analyse d'articles de presse et de rapports du CNC parus tout au long de la période étudiée, il a été possible d'établir certaines tendances et d'en explorer les causes probables et les enjeux. Par ailleurs, nous avons souhaité mener une série d'entretiens croisant les prismes pouvant aider à l'inspection de notre problématique : exportateurs, producteurs, financeurs et institutions sont donc représentés parmi le panel d'acteurs interrogés et ont apporté par la pluralité de leurs regards et de leurs discours la matière première de ce mémoire⁷.

Tenter d'expliquer le renouvellement du rôle d'un acteur souvent méconnu de la chaîne de valeurs cinématographique au sein du processus de financement d'un cinéma spécifique s'inscrivant dans un modèle à part entière, c'est d'abord retracer son histoire récente et tenter d'expliquer au travers des missions qui sont les siennes, du tissu professionnel dans lequel il s'inscrit et des mutations qui ont bouleversé son environnement économique la manière dont il s'est peu à peu imposé au cours de ces dix dernières années (**Partie I**). Ce n'est qu'alors que le rôle du vendeur international au sein du processus de financement et de production cinématographique des films français peut être analysé sous ses aspects financiers comme créatifs et ce à l'aune de tendances chiffrées comme de cas concrets (**Partie II**). Enfin, ces réflexions s'ouvriront sur des questionnements actuellement à l'œuvre au sein de l'industrie cinématographique française : en renforçant les sociétés de ventes internationales au moyen d'un système d'aides renouvelé leur permettant de dégager plus de recettes et donc de réinjecter des ressources dans la production française, est-il possible que cette dernière trouve dans son potentiel international un nouveau souffle et même une opportunité d'innover et de se diversifier (**Partie III**) ?

⁷ voir en annexe n°12 la méthodologie utilisée pour ces entretiens.

PARTIE 1 - L'EXPORTATEUR DE FILMS : UNE MONTEE EN PUISSANCE RELATIVE (2005-2015)

Introduction

« *Sur la scène fragmentée du financement du cinéma, les vendeurs internationaux sont les nouvelles stars.* » titrait le journal Le Monde dans un article paru le 27 février 2005⁸. Dix ans plus tard, le cinéma français à l'étranger semble ne s'être jamais aussi bien porté : en 2015, le public des films français à l'étranger a représenté 106 millions de spectateurs, une année qualifiée d'historique puisqu'elle constitue le troisième meilleur résultat depuis vingt ans, derrière les années 2012 et 2014 selon les récents chiffres d'Unifrance⁹. Comment le cinéma français à l'étranger a-t-il pu atteindre un tel état de grâce ? Si de nombreux autres facteurs conjoncturels comme structurels peuvent expliquer que nos films réalisent ces deux dernières années plus d'entrées dans les salles étrangères que françaises¹⁰, l'origine de cette tendance est à retracer dans l'évolution, sur la scène cinématographique internationale et nationale, d'un acteur essentiel de la chaîne de valeurs du cinéma : l'exportateur de films. Bien que ce secteur semble aujourd'hui susciter beaucoup d'espoirs, depuis sa floraison au début des années 2000 à son renforcement récent, sa montée en puissance doit être décryptée en gardant à l'esprit la fragilité inhérente à son activité commerciale ainsi que le contexte économique-culturel dans lequel il s'est mue ces dix dernières années.

⁸ REIGNIER Isabelle, « *Sur la scène fragmentée du financement du cinéma, les vendeurs internationaux sont les nouvelles stars* », Le Monde, 27/02/2014, <http://bit.ly/1pJMSAC>, consulté le 16/08/2015.

⁹ LE LEURCH Vincent, « Plus de 100 millions d'entrées à l'international pour le cinéma français », Le Film Français, 15/01/2016, <http://bit.ly/1pJMSAC>, consulté le 17/01/2016.

¹⁰ Idem.

I. L'EXPORTATEUR DE FILMS, MAILLON PEU CONNU MAIS ESSENTIEL DU CINEMA

« *Nouvelles stars* ». Si cette expression, évoquée en introduction, semblait jeter en 2005 un coup de projecteur sur la profession de « vendeur international », celle-ci n'en reste pas moins l'un des métiers les plus méconnus du cinéma. Entourés d'un voile opaque, très certainement lié à leurs lieux d'actions et d'interactions (les marchés du film) et leurs relative absence dans les médias, ces « acteurs de l'ombre »¹¹, souvent perçus comme de simples « vendeurs » tirant profit des films comme ils le feraient de tout autre produit, ont développé un savoir-faire et une expertise au cœur desquels la polyvalence, la fine analyse des marchés internationaux et l'accompagnement des auteurs viennent s'inscrire. Au delà des missions diversifiées de l'exportateur, il est également crucial de se pencher sur le type de structures au travers desquelles ces derniers évoluent : si la « *moyenne des entrées au cours des dix dernières années est de 80,5 millions, faisant de la France la deuxième cinématographie mondiale à l'international après celle des Etats-Unis* »¹², c'est aussi parce que le territoire hexagonal comporte un tissu d'exportateurs de tout types permettant à la diversité de la production française de trouver les ambassadeurs lui permettant de dépasser nos frontières.

1) LES MISSIONS POLYVALENTES DU VENDEUR

Un agent de vente est un mandataire à la recherche d'un équilibre économique valorisant : le producteur lui confie contractuellement les droits de son film afin que le l'agent l'exporte à l'étranger en revendant toute ou partie des droits cédés aux différents distributeurs nationaux qui auront eux-mêmes pour mission de le placer dans les salles et autres canaux de diffusion de leurs territoires respectifs. Au cœur de ces négociations juridiques et financières où s'entrecroisent Minimums Garantis¹³, taux de commission et frais marketing, l'exportateur se positionne comme un expert du marché international pouvant définir le potentiel commercial d'un film mais également accompagner producteurs et auteurs afin de permettre au film, sur le plan créatif, de trouver son public. Ainsi de par la polyvalence de ses missions, et bien que ce terme soit très peu utilisé, il est en quelque sorte un « distributeur international ».

¹¹ REIGNIER Isabelle, « *Sur la scène fragmentée du financement du cinéma, les vendeurs internationaux sont les nouvelles stars* », Le Monde, 27/02/2014, <http://bit.ly/1pJMSAC>, consulté le 16/08.

¹² QUENNESSON Perrine et DROUHAUD Sarah, « *Vers la création d'un fond de soutien à l'exportation* », Le Film Français, 23/10/2015, <http://bit.ly/1Sjl3rN>, consulté le 19/01/2016.

¹³ Voir définition de MG dans le lexique p.77.

A. POSITIONNER LE FILM SUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL

Acquérir et négocier un film. L'acquisition du film par un vendeur est une étape déterminante. Elle se fait majoritairement sur scénario et minoritairement sur film fini, bien que cette proportion puisse varier d'un type de sociétés à l'autre en fonction de la force économique et de la capacité de celles-ci à pouvoir être sollicitées financièrement lors de la phase de préfinancements. Ainsi, les plus petites sociétés se concentreront-elles sur l'acquisition de films sans MG (en d'autres termes, au prix d'achat nul) ou déjà terminés, qu'elles auront par exemple repérés en festivals. Apparaissent en creux, pour le vendeur, deux aspects fondamentaux de la phase d'acquisition : d'une part la valeur intrinsèque du film en termes commerciaux, notamment face aux tendances et à la concurrence présentes à un moment donné sur le marché international, et d'autre part la capacité du vendeur, en tant que structure et personne, à exporter ce film et à le positionner efficacement. Sur ce dernier point, il jugera si son line-up global, son réseau de distributeurs, ses capacités d'investissement en termes d'effectifs et de marketing et également l'originalité de sa vision quant au film seront à même de maximiser le potentiel d'exportation de ce dernier.

Sur la base de ces différents éléments et sur le calcul d'un équilibre financier profitable notamment fondé sur les estimations de ventes potentielles par territoire, l'exportateur négociera un prix d'achat auprès du producteur ainsi qu'un taux de commission qu'il prélèvera sur chacune de ses ventes et qui lui permettra de dégager un profit, et au delà, de faire remonter, après prélèvement de sa commission et remboursement de son MG, des recettes au producteur. Bien sûr, dans le cas d'un film français particulièrement « désiré » par le marché international, le rapport de force pourra être en faveur du producteur et une compétition s'engagera entre vendeurs : celui qui répondra aux attentes à la fois financières, et parfois créatives, du producteur, décrochera le mandat international sur le film, sachant que plus le MG investi sur le film est important, plus le vendeur sera à même de demander un taux de commission important pour compenser sa prise de risque.

Accompagner son producteur, créer l'image du film à l'international. Une fois le « deal » conclu et contractualisé, et ce dans le cas d'un film acquis en amont du processus de production, s'entame alors, à des degrés d'implication divers, la collaboration entre le producteur et le vendeur. L'objectif de ce dernier sera, si ses relations avec le producteur, voire le réalisateur le lui permettent, d'apporter un regard extérieur empreint d'une fine connaissance des acteurs et publics internationaux – le vendeur doit ainsi être à même de cerner les tendances économiques, politiques comme culturelles de ses marchés tout comme les sensibilités des sélectionneurs de festivals – et donc d'orienter, de consolider le

projet dans une perspective internationale. En 2005, déjà et selon les mots d'Eric Lagesse, fondateur et directeur de la société Pyramide, « *Les vendeurs sont devenus de véritables partenaires du film. Ils ont leur mot à dire sur le script et le montage et le disent de plus en plus.* »¹⁴. Ainsi, sur le plan créatif, l'agent de ventes pourra-t-il parfois donner son avis sur telle ou telle version ou aspect d'un scénario, du montage ou du casting.

Si ce type de « partenariat créatif » intervenant en amont de la vente du film reste à la discrétion des individus eux-mêmes et de leurs degrés d'implication, il est une mission créative qui revient toujours au vendeur : ce dernier doit en effet définir, en discutant avec le producteur ou encore le réalisateur, l'identité du film sur la scène internationale. Choix du titre international, conception de l'affiche internationale, du promoteur¹⁵ ou du dossier de presse : tels sont les différents éléments marketing qui renverront une certaine image du film auprès des potentiels acheteurs internationaux et s'inscriront donc au cœur de la stratégie d'exportation du film.

B. EXPORTER : FAIRE EXISTER UNE ŒUVRE DANS LES RESEAUX DE DIFFUSION A L'ETRANGER

Lancer le film, le pré-vendre ou le vendre. L'établissement de la stratégie internationale du film est au cœur des savoir-faire de l'exportateur : c'est lui qui proposera cette dernière au producteur – et bien souvent celle-ci ne sera que peu ou prou modifiée – et qui fera en sorte de s'adapter au calendrier qu'elle suppose. Cette stratégie vise à faire connaître au bon moment, au bon endroit et dans des conditions optimales le projet de film – si celui-ci est encore à l'état de scénario ou en tournage – ou le film lui-même si ce dernier est terminé. Le vendeur aura donc pour mission d'identifier le marché du film¹⁶ qui correspondra le mieux à ces conditions, sachant qu'une sélection dans le festival international se déroulant en parallèle d'un marché (ex : le festival de Cannes, de Berlin ou de Toronto), va orienter la préférence du vendeur vers ce dernier. Son année est ainsi rythmée par de nombreux voyages sur les marchés principaux tels que « *Les Rencontres UniFrance* » à Paris (Janvier), l'« *European Film Market* » à Berlin (Février), « *Le Marché du Film* » à Cannes (Mai), l'« *American Film Market* » à Los Angeles, chacun de ces marchés comportant des spécificités quant aux acheteurs et concurrent présents ou encore à la couverture médiatique qu'ils offrent.

¹⁴ REIGNIER Isabelle, « *Sur la scène fragmentée du financement du cinéma, les vendeurs internationaux sont les nouvelles stars* », Le Monde, 27/02/2014, <http://bit.ly/1pJMSAC>, consulté le 16/08/15.

¹⁵ Voir la définition de « promoteur » dans le lexique p.77.

¹⁶ Voir la définition de « marché du film » dans le lexique p.77.

Sur place, dans un « stand » aussi appelé « bureau » décoré aux couleurs des films du line-up, l'agent de ventes peut pré-vendre son film sur la base d'un simple scénario, de photos du tournage, d'un teaser, d'une bande-annonce internationale qu'il montrera aux distributeurs locaux lors de rendez-vous. Dans le cas d'un film fini, seront alors organisées des « projections marché » au cours ou à la suite desquelles les acheteurs pourront se positionner. Ici, le rôle du vendeur est avant tout de convaincre son acheteur, par un discours argumenté et un certain sens du contact, du potentiel de son film quant à un territoire précis et de conclure avec ce dernier, un contrat de vente dont le montant sera correspondant à « l'*asking price* » (le prix auquel le vendeur aimerait vendre son film) et supérieur ou égal au « *taking price* » (le prix au dessous duquel le vendeur n'est pas censé descendre).

L'importance des festivals et de la tournée internationale. Comme cela a été précédemment mentionné, le vendeur fait circuler les films de son line-up et de son catalogue à travers le monde en permettant la projection de ces derniers dans des festivals. Outre les festivals internationaux de « Classe A »¹⁷ tels que par exemple le Festival de Cannes, le TIFF, la Berlinale ou Sundance qui constituent en général de formidables rampes de lancement pour les films, les exportateurs de films peuvent présenter leurs films dans des festivals relativement moins importants à l'échelle mondiale mais pouvant être clé par rapport à un territoire (par exemple, le festival de Pusan pour l'Asie) ou même répondre aux demandes de projection d'une pluralité de petits festivals internationaux aux programmations et aux identités diversifiées (droits de l'homme, films de genre, gays et lesbiens, juifs, musicaux...) . Ces derniers peuvent même constituer une source de revenu non-négligeable, le film « se louant » auprès du vendeur moyennant un prix par projection. Certains films de catalogue ou petits films peuvent ainsi connaître une véritable carrière dans les réseaux de festivals à défaut d'être vendus sur de nombreux territoires. Ainsi, dans la plupart des sociétés de ventes, une voire plusieurs personnes ont pour mission de gérer le placement des films en festivals, ventilant à leurs échelles le chiffre d'affaire de la société. Enfin, accompagner un film en festivals, c'est également organiser et prendre en charge les déplacements des talents (réalisateurs, acteurs) sur place, talents dont la présence est en général fortement désirée par les festivals (tout comme par les distributeurs locaux pour leurs avant-premières) et dont l'influence sur la visibilité médiatique offerte au film est en général sans commune mesure.

¹⁷ Voir tentative de définition des « Festivals de Classe A » dans le lexique p.77

Le « service après-vente »¹⁸. Enfin, la vente internationale de films implique également des savoir-faire juridiques et techniques minutieux. La contractualisation elle-même tout comme son suivi sur le plan juridique impliquent un capital humain important : bien souvent, les sociétés de ventes externalisent ces missions faute de temps mais également d'effectifs capables de s'assurer de la bonne application des contrats. La livraison du matériel aux distributeurs nationaux ainsi que la gestion des relations avec ces derniers sont des tâches qui requièrent également un travail logistique et des actions de contrôle considérables pouvant être gérés en interne ou en externe, selon notamment les moyens de la société. Ainsi, de par cette analyse des capacités de gestion, il est possible d'établir une première typologie caractérisant les méthodes de suivi des ventes, d'ailleurs soulignée par François Mergier¹⁹ :

« Chez des gros vendeurs, comme Studio Canal, il existe forcément ce lien là qui va permettre d'aider et de contrôler les distributeurs locaux à qui les films sont vendus, de faire en sorte que le film ne soit pas livré à lui-même derrière la vente. Alors que chez des indépendants, on est dans une relation différente : ils ont moins de temps, d'argent, de moyens humains, d'actifs marketing, c'est plus une relation de confiance, de partenariat. Selon moi, on a là une première typologie : entre les gros groupes qui ont beaucoup de moyens et des procédés plus industriels et les vendeurs internationaux plus indépendants dont le métier se base sur des relations de confiance, qui n'ont pas forcément accès à tous les plus gros distributeurs sur les marchés mais qui peuvent faire la différence avec un travail plus en profondeur dans les festivals. C'est un travail différent à l'image de la distribution salle : un travail plus massif et industriel chez les groupes et un travail plus dans le détail, dans la dentelle chez les indépendants. »

2) DES STRUCTURES DE VENTE DIVERSIFIEES

Après avoir détaillé les missions polyvalentes de l'exportateur de cinéma, il convient de se pencher sur les différents types de structures dans lesquelles ces derniers évoluent. Sur ce point, le cas français est particulièrement intéressant : dense et diversifié, le tissu des sociétés de ventes internationales françaises semble être finalement le juste reflet d'une production nationale incroyablement riche et d'un système d'aides publiques particulièrement protecteur.

A. QUELLE(S) TYPOLOGIE(S) POSSIBLE(S) ?

Afin de mieux cerner la pluralité des profils d'exportateurs et donc des schémas financiers, des stratégies et des rapports de force qui déterminent les exportations, il

¹⁸ Expression tirée de la page 34 du « Livre Blanc des Exportateurs » réalisé à l'initiative de l'ADEF, écrit par Hugo Orchillers en collaboration avec Agnès Durvin, paru le 23/10/2015, téléchargeable ici : <http://bit.ly/1UgSOxk>.

¹⁹ Entretien avec François Mergier, responsable acquisitions France pour Canal + et ancien responsable production France chez StudioCanal, réalisé le 19/02/2016, à Paris .

semble utile d'établir une typologie permettant de mieux apprécier les points communs et différences qui caractérisent l'ensemble des 23 structures de ventes françaises²⁰. Les divers entretiens réalisés au cours de cette étude comme l'analyse de la littérature du CNC²¹ débouchent sur une réalité structurelle spécifique : on ne peut établir une seule typologie mais plutôt « des » typologies venant se croiser les unes avec les autres. Finalement, se dégage une typologie multidimensionnelle du secteur des agents de ventes français, notamment mise en lumière lors de notre rencontre par Frédéric Bereyziat²², délégué général adjoint d'Unifrance, et exposée ci-dessous.

Premier axe de différenciation : le chiffre d'affaire. S'il est une tendance qu'il est difficile de nier, à la vision de ce secteur assez restreint en termes de nombres de sociétés, c'est la concentration qui le caractérise en termes de recettes. En effet, selon les chiffres les plus récents fournis par le CNC²³, « les trois premières sociétés d'exportation concentrent 67,1 % des recettes encaissées pour la vente de films français à l'étranger en 2014 (62,4 % en 2013 et 64,6 % en 2012) et 5 entreprises réalisent plus de 10 M€ de recettes en 2014 (comme en 2013) ». Bien que les noms des dites sociétés ne soient pas cités par le CNC, Europacorp et Studio Canal rentrent très certainement dans cette catégorie. Deux sociétés ont récolté, sur la base de leurs ventes de films français toujours, entre 10 millions et 5 millions d'euro en 2014 tandis que 9 autres ont dégagé des recettes inférieures à 5 millions d'euros mais supérieures à 1 million d'euros. Cette forte polarisation du secteur est loin d'être nouvelle comme en témoigne le tableau ci-dessous²⁴ et est relative à la structuration du marché évoquée dans le prochain axe de différenciation.

Nombre d'entreprises selon leurs recettes d'exportation de films français

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
plus de 10 M€	5	4	6	5	5	5	5	4	5	5
entre 5 et 10 M€	2	7	1	1	1	2		5	2	2
entre 1 et 5 M€	6	4	7	11	8	8	10	7	9	9
moins de 1 M€	6	4	3	3	8	9	8	7	9	6
total	19	19	17	20	22	24	23	23	25	22

Source : CNC.

²⁰ 23 est le nombre d'entreprises prises en compte dans « L'exportation des films français en 2014 », étude annuelle du CNC réalisée par Fanny Beuré, Benoît Danard, Catherine Jouen, avec l'aide d'Unifrance et de Quentin Deleau, paru en décembre 2015, 44 pages. Consultable ici : <http://bit.ly/1MJ5IBZ>

²¹ Rapports annuels du CNC, « L'exportation des films français » sur la période de 2005 à 2014

²² Entretien avec Frédéric Bereyziat, directeur général adjoint d'Unifrance, réalisé le 4/02/2016, à Paris

²³ « L'exportation des films français en 2014 », étude annuelle du CNC (voir ci-dessus)

²⁴ Tableau extrait de « L'exportation des films français en 2014 », étude annuelle du CNC réalisée par Fanny Beuré, Benoît Danard, Catherine Jouen, avec l'aide d'Unifrance et de Quentin Deleau, paru en décembre 2015, 44 pages. Consultable ici : <http://bit.ly/1MJ5IBZ>

Deuxième axe de différenciation : l'indépendance capitalistique. La concentration des recettes tirées des films français évoquée précédemment est profondément aux différents groupes de sociétés d'exportations qu'il est possible de distinguer sur la base de leur appartenance capitalistique. En effet, il existe trois types de sociétés d'exportateurs. Tout d'abord, trois sociétés sont affiliées à des diffuseurs TV (SND, TF1 DA et Studio Canal) et ont une capacité d'investissement notoire sur les projets de films mais elle ne peuvent pas légalement produire en interne et doivent donc faire appel à des producteurs extérieures. Dans un second temps, certaines sociétés de ventes sont intégrées dans un groupe ayant pour activité principale l'exploitation cinématographique tels que Pathé, Gaumont, Mk2 et dans une moindre mesure, car son cœur de métier demeure la production, le groupe EuropaCorp. Généralement, ces groupes, qui ont une puissance d'investissement considérable, obtiennent des mandats groupés sur un même projet et sont également coproducteurs de ces derniers. La mutualisation de leurs effectifs marketing et le poids de leur participation dans le plan de financement sont des avantages qui leurs permettent de réfléchir très en amont à la stratégie internationale qu'ils souhaitent développer. Enfin, le dernier groupe est constitué des sociétés dites « capitalistiquement indépendantes » ; elles représentent 70% des sociétés du secteur et ne sont affiliées à aucun diffuseur ou grand groupe d'exploitation. De Wild Bunch à Le Pacte en passant par Indie Sales ou encore Kinology, ces sociétés doivent elles aussi trouver les moyens de diversifier leurs risques et de mutualiser leur moyens.

Troisième axe de différenciation : les ventes, activité unique ou activité complémentaire. L'axe précédent nous amène en effet à évoquer notre troisième axe, souvent cité lorsqu'il s'agit d'évoquer la spécificité du tissu d'exportateurs français. Jenny Walendy, vendeuse chez l'exportateur allemand The Match Factory souligne ainsi le fait que de nombreuses sociétés de distribution françaises se soient armées, à la différence de leurs homologues européens, d'un bras « ventes internationales »²⁵ :

« A lot of the French sales agents have also a distribution company which we don't really have in Germany and it is the same for the other European sales agents. We do have a production company, as some of the french sales agents, but I think the distribution part is special; they are so many of them, that's really French. »

En effet, l'existence d'un marché national fort, à la fois origine et conséquence d'une production cinématographique très dense, débouche sur une certaine vivacité – mais non dépourvue d'éléments de fragilité – du tissu professionnel de la distribution. Au sein de ce dernier, certains distributeurs indépendants (Le Pacte, Bac, Pyramide, Memento Films

²⁵ Entretien avec Jenny Walendy, vendeuse chez The Match Factory, réalisé le 16/02/2016 à Berlin durant l'EFM.

Distribution, Les Films du Losange...) ont fait le choix de développer une activité de ventes internationales de films – ce phénomène pouvant aussi se produire dans le sens inverse, Wild Bunch en est l'exemple. Outre le croisement des mandats permettant une capacité d'investissement majorée sur un projet, parfois plus intéressante pour le producteur, ajoutée à la possibilité de mieux répartir la récupération de son investissement en fonction des risques perçus, une société d'exportation intégrée au sein d'une société de distribution offre la possibilité de réduire certains frais techniques et de profiter d'une légitimité déjà établie sur le marché national, comme le souligne Camille Néel, directeur des ventes de la branche internationale du Pacte²⁶.

« Cela permet en tout cas d'une part de mutualiser certains services : le technique, la comptabilité, le juridique. D'autre part, nous bénéficions de l'aura du Pacte qui est un distributeur français très connu à l'étranger. Dire que le film que l'on vend est distribué par Le Pacte en France devient ainsi un argument de vente. »

Par ailleurs, ces indépendants à la fois distributeurs et vendeurs peuvent également être appelés à être coproducteurs et donc à renforcer un peu plus encore leur implication financière comme humaine au sein du projet. L'activité de production est l'autre type d'activité pouvant être également développée au sein d'une société de ventes internationales ; elle est souvent utilisée lorsque le vendeur ou le distributeur-vendeur entretient une relation particulière avec certains auteurs ou peut-être au cœur d'un business model tel que celui de Memento Films International. Enfin, les structures choisissant de se concentrer uniquement sur l'activité de négoce des droits de distribution de films à l'étranger sont appelées « *pure-players* » : Kinology, Elle Driver, Films Distribution, Indie Sales, Celluloid Dreams en sont des exemples actuels. Fonctionnant donc en vase clos sur une seule et même source de revenus, ces sociétés doivent être fortement identifiées et reconnues par leurs clients sur la base d'un line-up original et ont tendance à « défricher » le terrain en allant chercher de nouveaux talents, en vendant des premiers films ou des films de genre. Pour Frédéric Bereyziat, il est important de souligner que ces exportateurs sont de moins en moins nombreux²⁷. D'ici quelques années, on peut donc supposer qu'ils seront amenés à diversifier, eux aussi, leurs activités et leurs sources de revenus.

Quatrième axe de différenciation : l'existence d'une activité basée sur l'exploitation de droits audiovisuels. Enfin, certaines sociétés, et notamment les *pure-players*, se sont lancées dans un autre type d'activités aux résultats économiques encourageant : la vente

²⁶ Entretien avec Camille Néel, directeur des ventes internationales chez Le Pacte I, réalisé le 16/03/16 à Paris.

²⁷ Entretien avec Frédéric Bereyziat, directeur général adjoint d'Unifrance, réalisé le 4/02/2016, à Paris.

internationale de programmes audiovisuels. Doc & Film fut par exemple l'une des premières sociétés à opter pour un tel modèle.

B. DENSITE ET DIVERSITE DU SECTEUR FRANÇAIS

Un tissu d'exportateurs riche et vertueux ? La diversité de structures, tant au niveau du type d'activité, de la capacité d'investissement ou encore de la taille de la société, permettent aux films produits en France, eux-mêmes pluriels, de trouver les vendeurs capables de les représenter au mieux à l'étranger. Un constat que fait par exemple Florence Coudeyre, chargée d'affaire à l'IFCIC²⁸ :

« Ils sont les ambassadeurs des films qui sont produits en France et ils surfent sur plusieurs choses : d'une part, le cinéma français est depuis toujours très fort et est largement représenté dans tous les festivals chaque année, on a donc un tissu de production très riche, très varié. Cela a donné naissance et a permis à des vendeurs de tous types de se développer sur notre territoire. Si on parle très pratiquement de ce secteur professionnel, il est bien identifié, il y a un vivier de plus de 25 sociétés en France composé de petits vendeurs pointus qui font du cinéma très indépendant, de filiales de plus gros groupes, de vendeurs qui ont plus de dix ans d'expérience et de d'autres beaucoup plus jeunes. On a donc en effet une concentration mais également un éventail assez large d'acteurs capables d'œuvrer et de faire circuler l'ensemble de nos films. »

Car s'il est une tendance qui prévaut sur la scène des ventes internationales en Europe, c'est bien l'incroyable dynamisme du secteur français et ce sur trois niveaux. D'une part, c'est en France qu'on trouve à la fois le plus grand nombre d'exportateurs en Europe - seuls quelques exportateurs se distinguent sur les grands autres territoires européens tels que Hanway, The Match Factory, Svensk, Trust Nordisk. D'autre part, la grande majorité, si ce n'est l'intégralité des films français présents sur le marché international sont vendus par des français avec pour explication logique leurs rapports directs et établis avec les producteurs des dits-films dans le contexte d'un système français valorisant financièrement leur collaboration. Enfin, les vendeurs français sont également les premiers exportateurs du cinéma européen dans le monde comme l'explique Frederic Bereyziat²⁹ :

« Très concrètement, ce sont eux qui vendent le cinéma européen. 70% des films européens qui sont à Cannes sont vendus par des vendeurs français. Pour eux, c'est une façon de diversifier le risque. Comme la compétition est très forte sur les films français, trouver des films européens qui ne sont pas déjà intégrés dans une distribution de groupe est une tendance actuelle et assez naturelle ; les vendeurs vont donc voir ce que font les partenaires européens et comme les français sont connus pour leur savoir-faire exceptionnel quant à la circulation international des films, les producteurs européens veulent confier leurs films à ces derniers. Exemple typique : le Fils de Saul, vendu par Film Distribution. »

Une diversification qui se retrouve aussi dans les line-up. Ainsi, en plus de s'inscrire dans des structures diversifiées, il est essentiel pour tout vendeur, dans le

²⁸ Entretien avec Florence Coudeyre, chargée d'affaire à l'IFCIC dans le cadre du pôle « Direction Crédits à la Production de l'Image », réalisé le 3/02/2016.

²⁹ Entretien avec Frédéric Bereyziat, directeur général adjoint d'Unifrance, réalisé le 4/02/2016, à Paris.

contexte d'un milieu professionnel à la fois concentré et ultra-concurrentiel, de diversifier son line-up. Un exportateur ne vendant que des films français ou des drames - bien que cela puisse arriver sur de courtes périodes de quelques mois - ne pourrait être pérenne à long-terme. Il est ainsi impossible d'établir une typologie en termes de « types » de films comme le met en lumière Juliette Schrameck³⁰ :

« Je pense qu'on essaie tous d'être éclectiques et de ne pas se limiter à un genre de films car la diversité d'un line-up est très importante pour l'attractivité d'un vendeur, je pense que personne ne cherche à faire que des films latinos, des films gays, des drames ou des films de festivals. On essaie tous d'avoir un line-up varié, je ne pourrais donc pas classer les vendeurs par type de films et heureusement pour eux mais en revanche une boîte de ventes est très déterminée par la personnalité des gens qui la composent, leurs goûts, leurs affinités. »

Des structures « intuito-personnées »³¹. Aussi, les structures de ventes internationales - en dehors de celles affiliées à des diffuseurs ou intégrées à des groupes - restent d'assez petites structures en termes d'effectifs dont la ligne éditoriale et le processus d'acquisition sont profondément liés aux personnes qui dirigent ou composent la société. Florence Coudeyre parle ainsi de structures « intuito-personnées » : comme pour les producteurs ou les distributeurs, l'activité des vendeurs internationaux repose sur l'intuition, la sensibilité à la fois économique et artistique, d'un nombre restreint de personnes.

Après avoir examiné la polyvalence inhérente aux missions qui composent la profession de vendeur international ainsi que l'incroyable diversité de ce secteur et sa relative position de force sur la scène internationale, il semble nécessaire de porter un regard rétrospectif sur la constitution de ce « savoir-faire français »³² non sans oublier d'y adjoindre les conséquences des récentes mutations économiques et culturelles venant secouer et redéfinir cette réalité.

II. UN SECTEUR ET UN METIER EN FORTE MUTATION A L'IMAGE DE SON ENVIRONNEMENT

*« French film sales agents' revenues hit a decade – and most-probably all-time – record in 2014, punching €322 million (\$350 million) in sales, 17.3% up on 2013, per a CNC French film-TV board study, which also talked, however, about a “crisis in international distribution” of French films. »*³³

³⁰ Entretien avec Juliette Schrameck, directrice des ventes internationales chez Mk2, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris.

³¹ Terme utilisé par Florence Coudeyre, chargée d'affaire à l'IFCIC dans le cadre du pôle « Direction Crédits à la Production de l'Image » entretien réalisé le 3/02/2016.

³² Expression tirée du discours de présentation du « Livre blanc des exportateurs » dans DROUAUD Sarah, QUENESSON Perrine, « Vers la création d'un soutien automatique à l'exportation », Le Film Français, 23/10/2015, consulté le 05/03/2015, <http://bit.ly/1Sjl3rN>.

³³ « Les revenus des agents de vente internationales français atteignent un chiffre record au regard de la décennie – probablement de toute leur histoire – avec 322 millions d'euros de recettes provenant des ventes, une hausse de 17,3%, selon une récente étude du CNC, évoquant également une « crise internationale de la distribution ». HOPEWELL John,

Cet extrait d'un article paru en janvier 2016 dans la revue professionnelle *Variety* illustre tout le paradoxe actuel autour des exportations de films français : elles n'ont jamais été aussi performantes alors même que le contexte global dans lequel elles s'inscrivent laisse entrevoir une crise de la distribution internationale affectant de fait le secteur des exportateurs français. Ainsi, ce constat soulève une interrogation complexe : comment les exportateurs de films français, seuls exportateurs du cinéma français, ont-il su parvenir à ce niveau d'excellence dans un contexte économique et culturelle qui n'a pas été sans les fragiliser ?

1) FORTIFICATION DU SECTEUR DANS LES ANNEES 2000

« On était sur une grande époque des ventes où comme les recettes domestiques permettaient d'amortir le coût de production d'un film directement, il n'était pas nécessaire de tirer quelque chose du potentiel international au niveau de la production. C'est à ce moment que nous nous sommes lancés, au début des années 2000. »³⁴

Ce témoignage de Jean-Baptiste Babin, cofondateur de la société Back-Up Films, spécialisée dans le montage de coproductions internationales, évoque l'hypothèse d'une « grande époque des ventes » en France où le secteur et le métier s'inscrivaient dans une logique différente, plus autonome et dissociée du marché national. A l'image de Back-Up Films, l'international a suscité l'émergence de nombreuses sociétés au début et au milieu des années 2000 (Wild Bunch en 2002, Celluloid Dreams en 2005, Memento Films International en 2004) et la vivacité des exportations s'est depuis lors montrée croissante comme en témoigne également le directeur des affaires internationales et européennes du CNC Pierre-Emmanuel Le Cerf :

« La France est devenue en fait un hub de l'exportation à la fin des années 90 et durant les années 2000. Avant cela, c'était à Londres que cela se passait. Le fait que des acteurs comme Wild Bunch se constitue et deviennent de grands relais des ventes internationales de films indépendants a tout changé. Dès le départ, ces nouveaux acteurs se sont posés comme internationaux – Wild Bunch a ainsi commencé directement à vendre les films des frères Cohen. On a un paysage évolutif, qui s'est structuré et les acteurs français sont aujourd'hui importants, voire majeurs dans la filière mondiale des exportations »³⁵.

« France's Movie Sales Agent Sector Hits Decade-High Sales », *Variety*, 05/01/16, <http://bit.ly/1UQoYZI>, date de consultation : 15/01/16.

³⁴ Entretien avec Jean Baptiste Babin, fondateur et responsable des co-productions à Back Up Film, réalisé le 24/02/2016, à Paris.

³⁵ Pierre-Emmanuel Lecerf, directeur des affaires européennes et internationales du CNC, entretien réalisé le 22/02/2016, à Paris.

Encadré méthodologique : Ce phénomène de floraison professionnelle et économique mériterait une étude empirique détaillée que nous n'avons pas pu, faute de sources et de littérature scientifique sur le sujet, mener à plein lors de ce travail de recherches. Ainsi, les différentes tentatives d'explications qui seront proposées ci-dessous sont elles le fruit de rencontres, donc de discours, et ne peuvent être considérées qu'à l'aune de la subjectivité qui les définit. Néanmoins, elles apportent un éclairage intéressant quant aux potentiels facteurs à la fois externes et internes au marché français ayant permis la solidification du secteur de l'exportation sur ce territoire.

A. DES BOULEVERSEMENTS EXTERNES SUR LA SCENE DU FINANCEMENT EUROPEEN ET INTERNATIONAL

Au cours des années 2000, deux changements majeurs peuvent avoir participé à la fertilisation du territoire français et y avoir nourri l'émergence de nouveaux acteurs sur la scène des exportateurs de films ; ces deux changements tiennent à la modification de certaines sources de financements à l'échelle européenne et internationale. Ainsi Serge Hayat évoque-t-il l'effondrement de certains fonds majeurs en Allemagne ou au Royaume-Uni dont la disparition ou la lente désagrégation auraient revivifié, conjointes à d'autres facteurs, l'attrait du territoire français dans le cadre du financement de projets internationaux³⁶ :

« C'est peut-être parce que, à un moment donné, l'Allemagne et l'Angleterre étaient très forts en termes de financements internationaux, cela était lié au fait qu'en Allemagne et en Angleterre, on avait des dispositifs de tax-shelter extrêmement performants qui n'étaient pas liés à la production nationale. Et donc, « les german funds », « les media funds » tels qu'ils s'appelaient à l'époque, dans les années 2000-2005, représentaient 1 milliard d'euros. Cet argent-là finançait notamment les productions américaines... Ces media funds se sont effondrés en 2006-2007 (...) et la même reconfiguration a lieu peu de temps après au Royaume-Uni. En fait, toute une partie de la finance du cinéma international, s'est donc déplacée, à cette époque. »

Parallèlement, la France développait, avec une ardeur renouvelée, différents accords de co-production en Europe et de par le monde l'amenant à se positionner comme un partenaire de production incontournable et drainant année après année de nouvelles sources de financements sous formes d'investissements étrangers³⁷. Selon le rapport du Sénat préparant ainsi la loi de finance 2005, *« une autre tendance, constatée récemment, continuait à s'affirmer très nettement en 2003 : celle de l'augmentation du nombre de coproductions internationales. 107 films ont ainsi été coproduits avec au moins un partenaire étranger »*³⁸ alors qu'en 1995, ce nombre était de 66 films. Parce que les jeunes sociétés de ventes françaises ont alors su à l'époque se saisir de cette tendance à l'œuvre et

³⁶Entretien avec Serge Hayat, co-fondateur et président de la Sofica Cinémage, entretien réalisé le 11/03/2016

³⁷ On recense pas moins de 28 accords internationaux de co-productions sur la période 2001-2014 dans l'onglet « accords internationaux » du site internet du CNC <http://www.cnc.fr/web/fr/accords-internationaux>.

³⁸ Extrait du rapport législatif de préparation à la loi de finance de 2005, consultable sur le site du Sénat <http://bit.ly/1PyCn7R>.

s'imposer comme les plus à même de vendre ces coproductions, voire de déclencher certaines parties de leurs financements en y prenant part, ces accords sont venus les renforcer et leur ouvrir de nouvelles perspectives économiques dans un mouvement bénéfique pour toutes les forces en présence.

B. DES FACTEURS INTERNES DETERMINANTS

Outre le fort développement des co-productions au début des années 2000 et la recomposition d'une partie de la scène du financement international en Europe, il est possible de considérer le sol français lui-même à cette époque comme un terreau fertile aux sociétés d'exportations.

Le fort développement du marché de Cannes peut ainsi être évoqué comme une origine probable de ce renforcement. Si, depuis des décennies, le festival international de Cannes s'impose comme la vitrine d'exposition des plus grands talents internationaux, le saint graal des auteurs français confirmés et un tremplin d'exposition sans pareille mesure pour nos jeunes auteurs, cette montée en puissance est plus récente pour le marché se déroulant en parallèle. *« A ses débuts, le Marché attire quelques dizaines de participants et ne dispose que d'une seule salle de projection. Aujourd'hui, 10 500 acheteurs et vendeurs du monde entier se rendent chaque année à Cannes, ce qui en fait le 1er marché professionnel mondial »*³⁹. En grandissant, ce marché est donc devenu le lieu principal de la négoce internationale de films, lieu que les vendeurs français se sont appropriés avec force en l'intégrant naturellement à leurs stratégies, tentant par exemple d'arriver sur ce marché en ayant des films sélectionnés dans l'une des sections compétitives du festival. Or et bien qu'il soit délicat de l'évoquer, les exportateurs français connaissent, tout comme les distributeurs, avec plus d'acuité que leurs confrères étrangers, les goûts et les procédés des sélectionneurs cannois, qu'ils peuvent fréquenter à Paris au quotidien, et savent donc orienter leurs propositions de films en ce sens. La proximité des milieux professionnels et des sensibilités – il en va de même, selon l'exportatrice hollandaise Nelleke Driessen, avec les vendeurs allemands par rapport à la Berlinale⁴⁰ – créerait donc une plus forte propension à la sélection à Cannes des films vendus par les exportateurs français, leur permettant alors d'utiliser le marché comme une rampe de lancement à la puissance internationale indubitable.

³⁹ Extrait de l'onglet « Histoire du Festival » sur le site officiel de ce dernier <http://bit.ly/1p5EWn5>.

⁴⁰ Entretien avec Nelleke Driessen, managing director chez Fortissimo Films (Hollande), réalisé le 16/02/2016 à Berlin durant l'EFM.

Au delà de ce premier facteur probable, l'évolution des aides et mécanismes de financement du CNC, bien qu'ils soient restés plus timides que pour d'autres secteurs, a très certainement concouru au développement de sociétés d'exportation sur le sol français. Les aides au doublage et au sous-titrage et l'aide à la prospection pour la vente à l'étranger offertes par le CNC, les actions valorisant la circulation des œuvres menées de front par Unifrance, organisation unique en son genre sur la scène internationale et financée par le CNC, les « *Rendez-vous with French Cinema* » organisés à Paris par cette dernière en Janvier depuis 1998 ainsi que les aides plus récemment créées sur lesquelles nous reviendrons sont autant d'avantages ayant entouré le sol français d'une aura positive et valorisante quant aux exportations. Enfin, les mécanismes de financement du cinéma propres à la France encouragent et valorisent d'une part la présence d'investissement sous formes de MG, crossés ou non avec ceux des autres supports d'exploitation du film, et d'autre part la nationalité française des forces en présence est souvent un avantage ; ainsi un « distributeur-vendeur » français briguant un double-mandat pourra-t-il offrir au producteur la possibilité de déclencher d'autres préfinancements déterminants, notamment Canal +, en sa qualité de distributeur national. Il est donc, dans de nombreux cas de figure, plus intéressant pour un producteur français de travailler avec un vendeur lui-même basé en France. Qui plus est, ces acteurs se connaissent, peuvent se fréquenter, et partagent bien souvent des sensibilités proches, voire un passé professionnel commun, aidant à leur collaboration.

L'année 2005 marque un tournant pour le cinéma français à l'étranger : porté par la toute jeune société Wild Bunch, *La Marche de l'Empereur* réalise un véritable coup de force à l'international, avec ses 16,2 millions de spectateurs à l'étranger (1,8 en France) et devient le film français le plus lucratif de l'histoire au box-office américain (75 millions de dollars) dépassant alors le record du film *Le Cinquième élément*⁴¹. Le cinéma français ne s'est jamais aussi bien porté à l'étranger. Mais ces années marquent également les prémices de profondes mutations de la profession, tant dans son équilibre économique que dans ses pratiques.

⁴¹ « *Le cinéma français séduit à l'étranger en 2005* », Le Monde, 20/01/2006, <http://bit.ly/1Uww396>, consulté le 10/12/16.

2) CRISE ECONOMIQUE ET MUTATION CULTURELLE : UN SECTEUR NEANMOINS FRAGILISE

Si les années 2000 ont constitué, sur le sol français, une période ayant permis le développement d'un secteur fort de l'exportation, le contexte plus global induit par la mondialisation, la révolution numérique et plus tard, par la crise internationale qui viendra frapper de plein fouet certains marchés, impose aux vendeurs internationaux de s'adapter.

A. LA REVOLUTION NUMERIQUE, UN PROGRES EN TROMPE-L'ŒIL ?

Des conséquences économiques. La révolution numérique a d'une part bouleversé l'activité du vendeur en inventant ou renouvelant les supports de diffusion cinématographique. La digitalisation des salles de cinéma a permis un allègement – en termes de capital financier comme humain - de la logistique autrefois induite par l'envoi de copies 35 mm à l'autre bout du monde, aux festivals comme aux distributeurs. L'allègement de ces coûts d'envoi, de fabrication et donc de sortie a donc permis aux vendeurs internationaux de réinvestir cet argent dans d'autres types de dépenses comme en témoigne Jenny Walendy, vendeuse européenne :

« The digitalization of the cinemas was for us a big change because it also meant that the budget to release a film changed : there is no real material cost anymore, and so you can put more money in marketing »⁴².

Augmenter l'investissement en marketing peut ainsi permettre aux vendeurs de valoriser au mieux leurs films sur les marchés. La Révolution numérique a également fait émerger un nouveau type de support et donc d'acteur économique en la présence des plateformes VoD : ce nouvel acteur de la chaîne de valeurs s'est à la fois imposé comme un nouveau type de droits commercialisables pour le vendeur, et donc une nouvelle source de revenus ne venant cependant pas pallier la baisse drastique des recettes vidéos liés à l'effondrement du marché du DVD, mais également comme une force concurrentielle inédite sur la scène internationale en la présence d'acteurs devenus mondiaux tels que Netflix.

Des conséquences sur les modes de consommation et de propagation de l'information. Le mondialisation impacte par ailleurs les modes de consommation des spectateurs de cinéma en proposant de nouveaux supports alternatifs de visionnage, et

⁴² Entretien avec Jenny Walendy, vendeuse chez The Match Factory, réalisé le 16/02/2016 à Berlin durant l'EFM.

même une accessibilité illimitée au contenu via Internet – la «*génération Vueling*» pour reprendre les mots de Frédéric Bereyziat⁴³, qui «*saute dans un avion en deux secondes*»⁴⁴, regarde également les films différemment, une mutation à laquelle tous les acteurs de l'industrie doivent s'adapter. D'autant plus que celle-ci peut, dans une certaine mesure, être considérée comme un véritable accélérateur de notoriété internationale, d'impact auprès des acheteurs comme du public. Le point de vue de Bertrand Faivre, producteur devenu également exportateur, est à ce titre parlant :

« La vitesse de communication fait qu'un film peut être distribué dans plus de pays dans le monde ; quand un film est montré à Cannes, on peut par exemple envoyer des tweets à l'autre bout du monde dans la minute de la fin de la proje et finalement la mondialisation a pour effet d'accroître un potentiel international qui aurait été beaucoup plus long à mettre en place et qui malgré tout aurait été freiné par un certain nombre de barrières, y compris logistiques. Il reste des barrières culturelles, politiques, une sorte de protectionnisme anglo-saxon c'est vrai. Mais quand même, tout va beaucoup plus vite et un succès international est aujourd'hui un succès planétaire. Avant, j'avais le sentiment que c'était beaucoup plus long à se mettre en place, qu'il y avait des pays qui semblaient plus inaccessibles, lointains. La rapidité de propagation de l'information, appliqué au cinéma (« tel film va se faire, tel film est super »), vient donc aider certains films qui n'auraient pu connaître de telles carrières internationales. Je ne sais pas si Mustang, il y a 15 ans, aurait eu par exemple un tel retentissement »⁴⁵.

Une nécessaire maîtrise. Néanmoins, ces nouveaux supports et cette vitesse de communication nécessitent également d'être maîtrisés par les vendeurs internationaux dans le cadre de leur stratégie ; et notamment, concernant la piraterie, encadrées par des normes légales qui diffèrent en fonction des territoires, dont la bonne connaissance et la prise en compte sont au cœur du métier de vendeur et de l'évaluation des risques.

B. CRISE ECONOMIQUE RECENTE ET EFFONDREMENT DES MARCHES : SE READAPTER PERPETUELLEMENT

Ces dernières années ont également vu l'émergence d'un fort sentiment de fragilisation de la profession alors même que celle-ci se développait. Cette fragilisation s'inscrit en fait dans le contexte d'une crise de la distribution internationale, elle-même corrélée aux crises des marchés de distribution nationaux. La carte des principaux marchés à fort potentiel de ventes a ainsi drastiquement évolué, notamment dans le contexte de la crise économique mondiale amorcée en 2008.

⁴³ Entretien avec Frédéric Bereyziat, directeur général adjoint d'Unifrance, réalisé le 4/02/2016, à Paris.

⁴⁵ Entretien avec Bertrand Faivre, fondateur et dirigeant de « The Bureau » à Londres, « Le Bureau » et « Le Petit Bureau » en France, entretien réalisé le 8/02/2016.

« *The market has changed dramatically these last years* » témoigne ainsi Nelleke Driessen la manager de Fortissimo Films, société de ventes internationales basée aux Pays-Bas⁴⁶. Le marché de Cannes en 2009 est ainsi le révélateur d'un effondrement drastique de certains marchés : les dommages collatéraux de la crise affectent le pouvoir d'achat de territoires cruciaux pour le cinéma indépendant tels que la Corée, le Japon, la Russie et même l'Espagne. Le journal *Les Échos* souligne ainsi en 2008 que « *les transactions se sont souvent débouclées à des prix beaucoup plus faibles que dans le passé. Des chutes de prix allant jusqu'à 30 % ont été enregistrées avec certains pays, comme le Japon ou la Russie* »⁴⁷. L'année 2008 a ainsi représenté un tournant pour certains vendeurs : à titre d'exemple, *Le Monde* évoque « l'année noire » de Wild Bunch en 2008, qui enchaîne les échecs avec les films *Che*, de Steven Soderbergh, *Mr Nobody* de Jaco Van Dormael, et *Enter the Void* de Gaspar Noé, forçant la société à revoir sa manière d'investir face à un marché ayant pris « *un tour conservateur* »⁴⁸. Une crise globale affectant aussi des acteurs de plus gros calibres lors du marché de Cannes de 2009 comme en témoigne Jean Labadie, créateur et directeur du Pacte : « *de nombreux projets de films à gros budget ne sont pas parvenus à se financer, faute de préventes internationales suffisantes* »⁴⁹. Cette crise de la distribution internationale qui vient agiter et redéfinir les stratégies des exportateurs est à mettre en relation directe avec les crises nationales du secteur de la distribution, et le marché français ne saurait, malgré ses bons résultats en salles, échapper à cette fragilisation, amplifiée par des facteurs structurels liés à son système de financement.

III. NAISSANCE DU CONCEPT D'EXPORTABILITE ET RECONNAISSANCE POLITIQUE : UNE REPONSE A LA CRISE ?

Quelques années - et scandales - plus tard, les années 2012 et 2013 marquent un tournant quant à la remise en cause du modèle cinématographique français : à l'heure où le film « *Intouchables* » s'apprête à devenir le film en langue française le plus vu dans le monde, le CNC commande à René Bonnell un rapport visant à analyser l'efficacité des

⁴⁶ Entretien avec Nelleke Driessen, managing director chez Fortissimo Films (Hollande), réalisé le 16/02/2016 à Berlin durant l'EFM.

⁴⁷ SILBERT Nathalie, « Le marché du film de Cannes aux prises avec la crise », *Les Échos*, 25/05/2009, <http://bit.ly/1PCHZ0I>, consulté le 09/02/2016.

⁴⁸ FABRE Clarisse et REIGNER Isabelle, « Wild Bunch : les mousquetaires de la distribution », *Le Monde*, 15/02/2011, <http://bit.ly/1PCIU11>, consulté le 06/03/2016.

⁴⁹ SILBERT Nathalie, « Le marché du film de Cannes aux prises avec la crise », *Les Échos*, 25/05/2009, <http://bit.ly/1PCHZ0I>, consulté le 09/02/2016.

modes de production et de diffusion alors à l'œuvre en France mais surtout à les rénover. Au cœur des propositions faites dans ce rapport, les exportations tiennent une place nouvelle et un changement de regard institutionnel semble s'amorcer.

1) LA FRAGILISATION DES SOURCES TRADITIONNELLES DE FINANCEMENT DU CINEMA FRANÇAIS

Afin de mieux saisir l'évolution du regard porté sur le potentiel des recettes internationales au cœur du modèle français, et par extension sur le rôle de nos exportateurs, il convient de revenir sur le contexte économique récent de l'industrie cinématographique française affectant deux maillons essentiels de son financement.

A. UN SECTEUR DE LA DISTRIBUTION EN CRISE

Pour reprendre les mots de Bonnell, « *dans un marché aussi brutal qui relève de l'économie de casino, la distribution est l'activité la plus risquée de l'industrie cinématographique* »⁵⁰, et ce qui plus est à l'heure d'un phénomène de polarisation des entrées en salle dont l'ampleur paraît inédite. En effet, si de prime abord, le public français semble continuer – et même plus que jamais avec respectivement 209 et 206 millions de spectateurs en 2014 et 2015 – à fréquenter les salles obscures, il a tendance à se concentrer sur un nombre plus restreint de films, généralement les grosses comédies françaises ou les blockbusters américains, délaissant en partie les films dits d'auteur. Le producteur Grégoire Sorlat, cofondateur de Why Not Productions, témoigne ainsi de ce phénomène en des termes précis :

*« Le fait est qu'aujourd'hui les distributeurs nationaux vivent une violente crise depuis 3 ans, ceci était du à la segmentation du public qui est de plus en plus clivante (...) C'était totalement différent il y a 10 ans. Typiquement, à trois ans d'intervalles, les deux films de Bruno Podalydès – Adieu Berthe ! et Comme un Avion – des films qui sont sensiblement destinés au même public font respectivement 700 000 entrées et 500 000 entrées ; on a un effondrement de 200 000 entrées qui paraît inexplicable. Idem pour Desplechin, sur Un Conte de Noël, il fait 600 000 entrées et sur Trois Souvenirs, il fait 300 000 entrées »*⁵¹.

Parallèlement, le nombre de films produits en France, et cherchant donc à sortir en salle, connaît une hausse continue depuis le début des années 2000 où la barre des 200 films agréés fut dépassée⁵². Or, la conséquence directe de cette nouvelle segmentation des publics est une imprévisibilité accrue et une baisse de plus en plus fréquente des

⁵⁰ R. Bonnell, « Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », décembre 2013, mission pour le CNC et le Ministère de la Culture et de la Communication, <http://bit.ly/1nuWyZd>.

⁵¹ Entretien avec Grégoire Sorlat, producteur, créateur et directeur général de Why Not Production, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

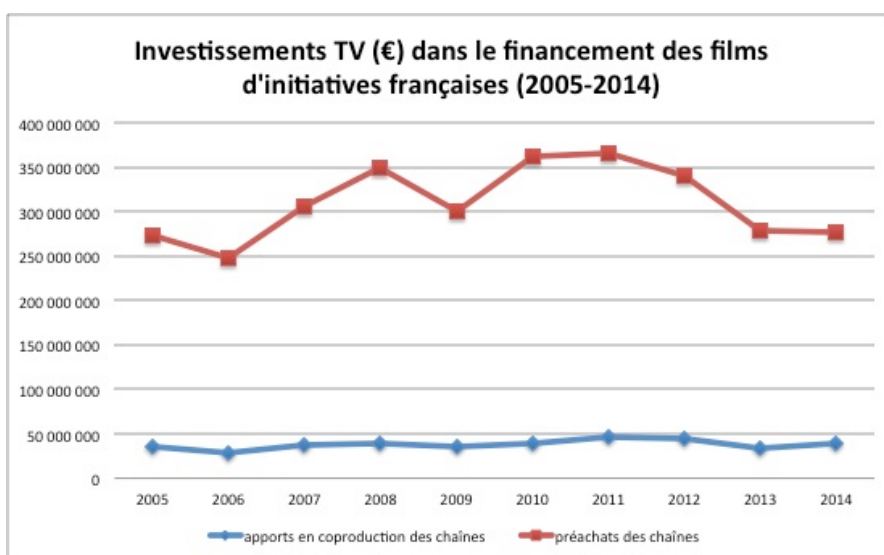
⁵² Site du CNC, rubrique statistiques par secteur, <http://www.cnc.fr/web/fr/statistiques-par-secteur>.

rendements pour les distributeurs indépendants. L'appauvrissement entraînant la fragilisation de la santé financière de ces sociétés et donc la limitation de la prise de risque, une baisse des MG – les films très porteurs étant peu concernés - a donc été observée ces dernières années, impliquant une diminution de l'apport financier fourni par ces acteurs dans la production française. Alors qu'en 2005, les MG distributeurs représentaient en moyenne 10% du budget d'un film d'initiative française, ils représentent 4,5% en 2010 et seulement 1,3% en 2013 et 2014⁵³. L'une des sources traditionnelles et clé des plans de financement de nos productions s'émiette donc d'année en année. D'autant plus que les « coussins » traditionnels qui permettaient aux distributeurs d'équilibrer leurs risques, à savoir les ventes TV et le marché de la vidéo, subissent un effet peau de chagrin alors même que le marché de la VoD tarde lui à démarrer⁵⁴.

B. INVESTISSEMENTS TELEVISUELS ET INCERTITUDES

A l'ombre de cette crise de la distribution, se cachent de nombreuses autres incertitudes autour du plus grand financeur du cinéma français : la télévision. Si les ventes TV ont décliné, impactant les ressources financières des distributeurs, elles sont le reflet d'une désaffection plus globale des chaînes de télévision françaises à l'égard des films de cinéma, à commencer par les films d'auteurs.

Ainsi, le graphique ci-contre réalisé sur la base des chiffres fournis par le CNC⁵⁵ témoigne-t-il d'une relative baisse des investissements TV en termes de préachats dans le financement des films d'initiative française depuis 2011. Depuis la création en 1984 de Canal +, puis les décrets du 17 juin 1990 et du 9 mai 1995⁵⁶ obligeant les chaînes en clair puis Canal + à investir respectivement 2,5% et



⁵³ Voir en annexe n°1 le tableau du CNC sur la répartition des investissements.

⁵⁴ POUSSIELGUE Grégoire, « Cinéma, le maillon faible de la distribution », Les Echos, 16/03/2016, <http://bit.ly/25wEiW8>, consulté le 20/03/2016.

⁵⁵ Voir en annexe n° p. le tableau de répartition des investissements dans la production

⁵⁶ Site officiel du Sénat, <http://bit.ly/1RJDkyl>.

9% de leur chiffre d'affaire global dans la production de films d'initiative française. Ces dernières financent ainsi chaque année via leur préachats et leurs part co-productions le cinéma français, et ce sur la base de leur chiffre d'affaire d'entreprise et donc de leur bonne santé financière. Or, qu'en est-il de ces obligations d'investissement si le contexte financier et économique dans lequel se meuvent les chaînes de TV se durcit et impacte leurs chiffres d'affaires à la baisse alors même que parallèlement le nombre de films produits en France et cherchant donc à être financés augmente ? Elles baissent corrélativement au chiffre d'affaire et viennent donc impacter le montant des préachats tandis que, parce que les films de cinéma ne font quant à eux plus assez d'audience et n'attirent donc plus autant de recettes publicitaires, les chaînes de TV réduisent l'espace qui leur est consacré dans leur grille de programmation au profit d'autres programmes. À ce titre, les mots de Serge Hayat, entrepreneur de longue date dans le domaine du financement du cinéma et de l'audiovisuel, quant aux obligations d'investissement des chaînes TV dans le contexte actuel, sont parlants :

« En signant cet accord, on a conclu un pacte faustien avec la TV, on s'est en fait mis en tête de faire des films avec la TV ; et ce qui, jusqu'à il y a peu, fonctionnait bien, c'est à dire que la TV achetait très cher les films et les préfinançait très bien, ne fonctionne plus aujourd'hui. Est-ce que c'est parce que les films sont moins bons ? Non. Est-ce que c'est parce que la TV nous fait un coup d'arnaque ? Non. Cela ne marche plus parce que la TV : 1. N'a plus besoin de nos films car ceux-ci ne marchent plus à la télévision. 2. Parce que la TV elle-même est confrontée à un manque de visibilité sur son chiffre d'affaire publicitaire, à un phénomène de fragmentation de l'audience et à l'apparition de tas de plateformes délinéarisés qui permettent de voir du contenu d'une autre manière. Or aujourd'hui, qu'est-ce qui permet à une chaîne TV de renforcer sa marque ? L'événement, le sport, le talk-show, et la création originale. Mais pas le film de cinéma »⁵⁷.

Par ailleurs, comme l'explique l'économiste Alexis Le Dantec, le cinéma français connaît « une crise de surproduction : le nombre de films a doublé en dix ans, les coûts de production ont été multipliés par 1,5 » tandis que les ressources traditionnelles s'effritent et peinent à augmenter de façon proportionnelle⁵⁸. A nouveau, selon les mots de Serge Hayat, « le chiffre d'affaire du cinéma aujourd'hui en France est à 40% porté par la TV, si l'on comprend les préfinancements et les ventes a posteriori. La TV est donc le client principal du cinéma et ce client est en train de se barrer »⁵⁹, la question est donc : comment compenser ce recul des sources de financement traditionnelles et quelles sont les autres sources de financements déjà existantes que nous pourrions renforcer, les autres clients potentiels que nous pourrions attirer ? Tout en aidant les branches en difficulté, il s'agit finalement de repenser notre modèle.

⁵⁷ Entretien avec Serge Hayat, co-fondateur et président de la Sofica Cinémage, réalisé le 11/03/2016.

⁵⁸ FERENZCI Aurélien, « Baisse des investissements et des tournages : le cinéma français va-t-il vraiment si mal ? », Télérama, 26/11/2014, <http://bit.ly/1ykFMm4>, consulté le 10/03/2016.

⁵⁹ Entretien avec Serge Hayat, voir ci-dessus.

2) PRISE DE CONSCIENCE INSTITUTIONNELLE : VALORISER L'EXPORTABILITE DES FILMS FRANÇAIS A L'ETRANGER

Les remous économiques et politiques à l'œuvre dans l'industrie du cinéma français en 2012-2013 ont débouché sur de profondes réflexions quant à la rénovation du modèle français, et alors qu'apparaît avec de plus en plus de force la notion d'exportabilité dans des discours tant professionnels que politiques, semble se poser la question d'une nécessaire valorisation de nos exportations.

A. LE CONCEPT D'EXPORTABILITE : UNE DEFINITION POLYSEMIQUE

Le terme « *d'exportabilité* » est apparu récemment dans la littérature du secteur professionnel du cinéma comme dans la bouche des acteurs qui composent ce dernier, comme s'il s'agissait finalement de la traduction langagière et concrète du nouveau regard posé sur le potentiel d'exportation du cinéma français. En effet, l'exportabilité est un terme qui n'existe dans aucun dictionnaire. Si parmi les différentes personnes interrogées dans le cadre de ce travail de recherches, aucune n'a semblé surprise à l'évocation de ce terme, sa définition comme sa légitimité semble être le lieu d'un certain flou, d'une opacité, voire même parfois d'une remise en cause. L'encadré ci-dessous fait état de cette polysémie quant à ce terme – tantôt technique, tantôt politique – sur la base des différents témoignages recueillis. Nous pouvons néanmoins tenter distinguer quelques éléments clés quant à ce concept. En premier lieu, l'exportabilité peut être fonction du genre et du budget du film et être intégrée de façon très poussée dans son ADN : ainsi, certains films tels que les films d'animation ou les très grosses productions en langue anglaise, avec un casting international et ayant une visée « *d'entertainment* » ne peuvent exister, être simplement fabriqués, sans être auparavant pré-vendue sur certains territoires clés. En second lieu, l'exportabilité peut également être un processus de quantification économique : elle peut reposer sur les estimations potentielles de ventes ou d'entrées à l'étranger (il s'agit là de deux choses différentes) ; elle peut également être l'appréciation de la capacité d'un film à être sélectionné et récompensé dans les plus prestigieux festivals et donc à s'asseoir sur une légitimité médiatique, il s'agira là plutôt d'une quantification symbolique du potentiel international d'un film. Mais dans tous ces cas, qu'il s'agisse d'une exportabilité indissociable du genre produit ou d'une exportabilité qui se vérifie après coup, elle repose sur la capacité d'un film à toucher et à trouver des publics autres que ceux de son territoire de production.

TENTATIVES DE DEFINITION DE L'EXPORTABILITE

Institutions

Frederic Bereyziat : « C'est la capacité à toucher un public large hors des frontières du pays de production. »

Pierre-Emmanuel Le Cerf : « Ce n'est pas une définition consensuelle, un terme consensuel ; car pour parler d'exportabilité, il faut pouvoir juger ex-ante, avant la mise en place d'un projet, le potentiel, la capacité d'exportation d'un film. Là-dessus, c'est très contesté ; les gens contestent la capacité à « faire un film pour un public international », car tout public réagit différemment, les publics locaux restent des publics qui n'ont pas tous les mêmes goûts ; soit un film est bon et se vend, soit il ne l'est pas et ne se vend pas. Cela dit, il faut prendre en compte l'impacte de la « vision auteur » : lorsqu'il y a un bon auteur, un bon scénario, l'argent mis l'est sur l'image du film, sa production ; si le film est bon, alors il peut se vendre. »

Financeurs

Florence Coudeyre : « C'est peut-être difficile de donner une définition de l'exportabilité mais elle fait en tout cas partie intégrante de notre réalité actuelle. Cela illustre ce qu'on fait aujourd'hui, c'est à dire notre capacité à toucher au-delà de la France. C'est aussi le fait d'intégrer la dimension internationale, de plus en plus en amont dans la production des films, ce qui légitime le rôle du vendeur dans la production car il connaît lui les distributeurs et la manière de parler au marché mondial. Il va pouvoir aider le producteur sur ce point. »

François Mergier : « Pour moi c'est une des clés pour l'avenir, la jeune génération en est plus consciente que l'ancienne, elle essaie de faire croître ce potentiel. Je pense qu'il y aura toujours un cinéma français très populaire mais cela va quand même s'ouvrir. Pierre Guyard en est un bon exemple par exemple. Certes, Les Combattants, c'était assez français mais les deux projets d'après ont une vraie exportabilité, avec des castings internationaux, plusieurs langues, des thématiques qui peuvent s'exporter, ce n'est pas des thèmes franco-français tels que la Guerre d'Algérie par exemple. »

Vendeurs

Juliette Schrameck : « Elle ne me semble pas obscure cette notion. Elle veut simplement dire : les films français se vendent-ils à l'étranger ? Cette exportabilité peut prendre plein de formes : elle peut prendre la forme d'une exposition en festival à l'étranger, elle peut prendre la forme de ventes à des distributeurs de droits qui peuvent le sortir en salles à l'étranger et s'approprier le film pour le placer sur leur marché, et enfin elle peut prendre la forme de ventes TV ou VoD »

Cela reviendrait donc à « quantifier » le potentiel international d'un film ?

« Il y a une manière économique et une manière symbolique de le quantifier. On peut en quelque sorte reprendre la typologie de Bourdieu avec le capital économique et le capital symbolique ; Le capital symbolique : c'est la présentation à des festivals, la capacité à obtenir des prix dans ces derniers, des nominations de stature internationale. Le capital économique c'est : le montant du chiffre d'affaire généré par les ventes à l'étranger. »

B. L'EXPORTATION DES FILMS FRANÇAIS : DES PERFORMANCES A MAXIMISER ?

« Compte tenu de l'enjeu stratégique que constituent les exportations (balance commerciale du pays et impact sur l'image du pays favorable aux autres activités), le niveau de préfinancement qu'elles procurent devrait être amélioré d'autant plus que les sources traditionnelles d'investissement sont en baisse et cela grâce à un soutien actif des pouvoirs publics »⁶⁰

Tels sont les mots du rapport Bonnell, concluant l'analyse du modèle français de financement du cinéma à l'heure du numérique et ouvrant de nouvelles perspectives quant au rééquilibrage et à la réorganisation de celui-ci. Ici, il est bel et bien question de permettre une meilleure performance de nos exportations, d'en augmenter les recettes donc, afin d'être capable de réinvestir ces dernières dans une production dont les sources de financement traditionnelles, qui doivent également être aidées, tendent à s'essouffler. D'une part, une réelle revalorisation du secteur de l'exportation est à l'œuvre dans le discours des institutions et des politiques. Du CNC à la Cour des Comptes, en passant par le Sénat, tous s'accordent à dire depuis 2013 qu'il faut aider les vendeurs internationaux de films de façon directe, plus concrète, en créant des mécanismes permettant de rendre moins incertaine, moins fragile, cette activité essentielle au bon fonctionnement du cinéma français. L'international, pour reprendre les mots d'Isabelle Giordanno, présidente d'Unifrance, ne devrait plus être le « *parent pauvre* » du système : « *il est l'avenir du cinéma français* »⁶¹.

⁶⁰ R. Bonnell, « Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », décembre 2013, mission pour le CNC et le Ministère de la Culture et de la Communication, <http://bit.ly/1nuWyZd>.

⁶¹ POUSSIELGUE Grégoire, « L'international est le parent pauvre du cinéma français », Le Monde, 16/01/2014, <http://bit.ly/1Y1ZxcR>, consulté le 27/02/2015.

PARTIE 2 - LE RÔLE DE L'EXPORTATEUR DANS LE FINANCEMENT ET LE PROCESSUS DE PRODUCTION : ENJEUX ÉCONOMIQUES, RISQUES FINANCIERS ET CRÉATIVITÉ

Introduction

« L'augmentation des ventes à l'international tend à devenir de plus en plus indispensable au préfinancement et à la rentabilisation de productions dont les coûts croissants ne sont pas toujours en mesure d'être couverts par les ressources nationales. Elle permet également de dégager des moyens financiers supplémentaires propices à la « montée en gamme » des productions initiées en France »⁶².

Telles sont les conclusions rendues par la Cour des Comptes, dans son rapport paru en avril 2014 et intitulé « *Les soutiens à la production cinématographique et audiovisuelle : des changements nécessaires* ». Ce constat éclairant quant à la nécessaire valorisation d'un secteur en expansion à l'heure où d'autres sources de financements - d'autres acteurs en fait - semblent fragilisées, a ainsi pris forme concrète lors des 25^{ième} Rencontres cinématographiques organisées à Dijon en octobre 2015, lors de la présentation par l'Association Des Exportateurs de Films du « Livre Blanc des Exportateurs ». Portrait et réflexions croisées autour du métier, du secteur et de l'avenir des exportateurs en France, ce document inédit vise, au travers de son état des lieux, à souligner l'urgence d'aider concrètement les vendeurs internationaux pour leur permettre d'exporter « mieux » encore et de renforcer ainsi leur place, et celle de l'international, au sein du système de financement et de production français. Néanmoins, afin de mieux appréhender, dans la dernière partie de cette étude, les changements nécessaires à la valorisation du vendeur international et de l'exportabilité cinématographique, il convient de cerner avec plus de précision l'impact concret de ces derniers dans le processus de financement et de production des films français. Après avoir analysé les différentes dynamiques impliquant le vendeur international en termes d'investissement, seront examinées les relations l'unissant au producteur lors de la fabrication et de la mise sur le marché d'un film, un examen s'ouvrant notamment, dans un troisième temps, sur des études de cas concrètes autour de films d'auteurs français aux profils et aux enjeux différents, venant illustrer la pluralité et la malléabilité de ces relations

⁶² Les soutiens à la production cinématographique et audiovisuelle. Des changements nécessaires. Rapport public thématique, Avril 2014, <http://bit.ly/1X2hl7n>, consulté le 12/03/2016.

I. LE POIDS CROISSANT DE L'INTERNATIONAL AU CŒUR DU PROCESSUS DE FINANCEMENT DU CINEMA

Si, comme l'affirment aujourd'hui certains professionnels, « *l'international est l'avenir du cinéma français* »⁶³, il convient de comprendre pourquoi et comment cette variable de l'international impacte directement le financement de la production, au travers le plus souvent de l'exportabilité d'un projet de film, une valeur économique et symbolique dont le vendeur international se fait le premier porte-parole et expert et qui par son positionnement impactera, à des niveaux variables, les autres investisseurs en présence.

1) L'INVESTISSEMENT DES VENDEURS INTERNATIONAUX

*« Since DVD and TV markets are weakening and theatrical distribution in France is getting highly competitive and unpredictable, international sales are becoming the fastest-growing sector of the local film industry and a significant source of financing. Per Elstner, French sellers invest 100 million Euros per year in French cinema »*⁶⁴.

Comme le rapporte cet article de la revue internationale *Variety*, évoquant le discours de Daniela Elstner lors de la présentation du « Livre Blanc des Exportateurs », le secteur de l'exportation est actuellement celui qui croît le plus rapidement en France, devenant par là même un investisseur de plus en plus important au sein du modèle français. Comment et pourquoi le vendeur investit-il dans un film au cours de son financement ? Quelles sont les tendances alors à l'œuvre ces dernières années faisant de cette capacité d'investissement une variable de plus en plus présente ?

A. LA QUESTION DU MINIMUM GARANTI : UN PARI TOUJOURS RISQUE

Si le Minimum Garanti est schématiquement le prix pour lequel le vendeur international va acquérir les droits de diffusion sur l'ensemble (ou presque) des territoires hors pays producteur ou coproducteur, il représente également pour le producteur du film un financement déterminant lui permettant de stimuler d'autres sources de financement ou

⁶³ Voir p. 30 expression utilisée par Isabelle Giordanno dans : POUSSIELGUE Grégoire, « *L'international est le parent pauvre du cinéma français* », Le Monde, 16/01/2014, <http://bit.ly/1Y1ZxcR>, consulté le 27/02/2015.

⁶⁴ « Depuis que les marchés de la vidéo et de la télévision se sont affaiblis et alors que le marché de la salle devient de plus en plus compétitif et imprévisible, les ventes internationales deviennent le secteur connaissant, à l'échelle nationale, la croissance la plus rapide et devenant une des sources majeures de financement. Selon Elstner, les agents de ventes français investissent ainsi chaque année en moyenne 100 millions d'euros dans la production du cinéma français » in KESSLASSY Elsa, « *French Sales Agents, CNC Join Forces On New Subsidy Plan, Unveil White Paper* », Variety, 23/10/2015, <http://bit.ly/1SKN3EV>, consulté le 13/12/2015.

encore son accès au crédit et donc au tournage. Pour les deux acteurs en présence, cette avance faite sur les recettes que fera – potentiellement – le film à l'international est donc clé. Néanmoins pour le vendeur, le MG représente un investissement risqué et direct, qui plus est dans le cadre d'une société qui se finance souvent en vase clos, d'une année sur l'autre, et d'une économie réagissant toujours différemment face au film, production prototypale par excellence. Un mauvais calcul peut donc être lourd de conséquences – la commission, certes proportionnelle au montant du MG investi, ne permettant pas forcément au vendeur de combler un MG surévalué et additionné aux frais marketing.

Dès lors, il revient donc au vendeur d'analyser, en fonction du film et de sa propre capacité à valoriser au mieux ce dernier, le montant qu'il souhaite investir pour faire l'acquisition du mandat international d'un film. Pouvant être nul – certains vendeurs font le choix de ne pas mettre de MG et donc de prendre également une assez faible commission – de l'ordre de quelques dizaine de milliers d'euros comme de plusieurs millions d'euros, il n'existe pas de règle à proprement parler concernant le MG si ce n'est qu'il est le résultat de négociations et donc de rapports humains et qu'il s'inscrit dans un contexte économique changeant et concurrentiel où existe – en France – une pluralité de types d'exportateurs et donc un champ des possibles élargi. Camille Néel fait ainsi état de la nécessité d'un positionnement sur scénario, très en amont :

« On n'achète que sur scénario, ou en tout cas à 99,9%. Cela permet d'être impliqué plus en amont au niveau du financement du film, parfois de son écriture. Ensuite, il y a quelque chose qui est intrinsèque à tout cela, c'est que la compétition est telle actuellement sur les ventes internationales que si on veut avoir les bons projets, il faut être là très tôt ! Ce que permet en fait l'apport de MG »⁶⁵.

Au moment de l'investissement et donc de l'évaluation du risque commercial, la stratégie du producteur – qui sera examinée plus en profondeur dans la suite de cette étude – joue également un rôle : ce dernier se tournera vers certains types d'exportateurs, des *pure players* aux vendeurs-distributeurs, comme l'explique le producteur Charles Gilibert :

« Oui, l'idée peut être de trouver soit un vendeur international qui va travailler avec une commission très réduite mais pas de problème de risque capitalistique soit de trouver un vendeur qui va prendre un vrai risque capitalistique avec une commission à la hauteur. Et parfois, avec « Le Films du Losange » par exemple, le MG demandé sur les ventes m'aide à discuter pour la partie distribution France ; il y a en général une prise de risque plus compliquée sur ces films »⁶⁶.

Au cœur du pari que représente pour le vendeur international l'investissement sous forme de MG, se pose toujours la question du film en lui-même, des ses publics et donc de ses acheteurs potentiels : peut-on garantir l'exportabilité d'un film, qui plus est français,

⁶⁵ Entretien avec Camille Néel, directeur des ventes internationales chez Le Pacte, réalisé le 16 /03/2016 à Paris.

⁶⁶ Entretien avec Charles Gilibert, producteur et fondateur de CG Cinéma, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris.

sur le marché mondial ? Une tentative d'objectivisation est envisageable, pour le vendeur international, en terme de « genres » de films, comme l'a récemment montré une étude publiée par Unifrance se penchant sur la carrière des films français, classés par genres de films, à l'étranger sur ces 20 dernières années⁶⁷. En analysant, selon les mots de Frédéric Bereyziat « *ce qui s'exporte le mieux et sur quel territoire et avec quel budget et quelle langue, elle permet d'objectiver le débat autour de la question « Qu'est-ce qu'un film français exportable ?* »⁶⁸. Si certains genres spécifiques, selon cette étude, tels que le film d'action, le thriller ou encore le film historique et fantastique comptent plus de spectateurs hors de nos frontières ou encore si le drame constitue par exemple le genre circulant le plus en festivals, ces données restent des constats objectifs et faits *a posteriori*. Il s'agit d'une « exportabilité » calculée après-coup et qui ne permet pas de définir concrètement, avant la mise sur le marché d'un projet, si celui-ci se (pré)vendra ou non. Pour le producteur Bertrand Faivre quelques films se distinguent cependant :

*« Il y a très peu de films français qui ont sur le papier un potentiel international. Cela est lié au fait que tout film français est un language movie et est déjà dans une sous-catégorie. La faculté de pré-vendre tient alors soit à un réalisateur déjà côté à l'international, c'est à dire cinéma chic et cannois qui ira à la collection criterion aux USA et sortira par exemple chez Artificial Eye en Angleterre, soit à un film dans un genre type film d'horreur qui a des marchés spécifiques comme celui de la VoD par exemple ; Vous avez un bon film d'horreur français ou le film d'action « Force Spécial » avec Kruger et Magimel ou encore le nouvel Ozon, ce sont des films pré-vendables, ils ont une valeur».*⁶⁹

En somme, l'investissement du vendeur se base sur une imprévisibilité forte, renforcée à la fois selon le genre du film, la multiplicité des concurrents en présence et un marché mouvant ; le MG est alors un argument permettant de se positionner avant d'autres concurrents, un véritable outil de négociation (dont l'absence n'empêche pas l'implication sur certains types de films ou via d'autres mécanismes) et il est enfin une implication conséquente dans le financement du film, dont la part augmente d'année en année dans la production française.

⁶⁷ « *Quels sont les genres du cinéma français qui s'exportent le mieux ? 13 genres, 20 ans de données* », Étude réalisée par Quentin Deleau sous la direction de Gilles Renoir et publiée par Unifrance en Janvier 2016, <http://bit.ly/1RznpmM>, consulté le 6/02/2016.

⁶⁸ Entretien avec Frédéric Bereyziat, directeur général adjoint d'Unifrance, réalisé le 4/02/2016, à Paris.

⁶⁹ Entretien avec Bertrand Faivre, fondateur et dirigeant de « The Bureau » à Londres, « Le Bureau » et « Le Petit Bureau » en France, réalisé le 8/02/2016.

B. ÉVOLUTIONS RECENTES : DES RECETTES ET DES INVESTISSEMENTS CROISSANTS ?

Précision méthodologique : il est à noter que les chiffres présentés et utilisés ci-dessous, fournis par le CNC, prennent en compte l'intégralité des films d'initiative française, y compris les films à gros budget produits dans une logique économique intégrée tels les superproductions en langue anglaise produites par Europacorp (ex : *Lucy*, *Le Transporteur*) ou par exemple les comédies coproduites par Pathé (ex : *Les Nouvelles aventures d'Aladin*) ou encore UGC (ex : *Les Profs*). Ainsi, nos analyses de ces tendances porteront-elles tout d'abord sur un niveau global tandis que nous étudierons, par la suite, lors des études de cas des films qualifiés de « films d'auteurs ».

Les recettes ont-elles augmenté ?

Afin de mieux analyser la progression du poids des vendeurs internationaux au sein du financement de films d'initiative française, il est intéressant d'observer l'augmentation des recettes internationales ayant eu lieu ces dernières années.

Recettes d'exportation selon la nationalité des films (M€)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	évol. 14/13 (%)
films français ¹	153,2	170,3	131,4	141,3	136,9	172,6	156,7	211,3	165,4	194,0	+17,3
films étrangers	86,4	78,6	62,7	48,3	89,6	91,8	76,5	89,6	109,2	128,1	+17,3
total	239,5	249,0	194,1	189,6	226,5	264,5	233,2	300,9	274,6	322,1	+17,3

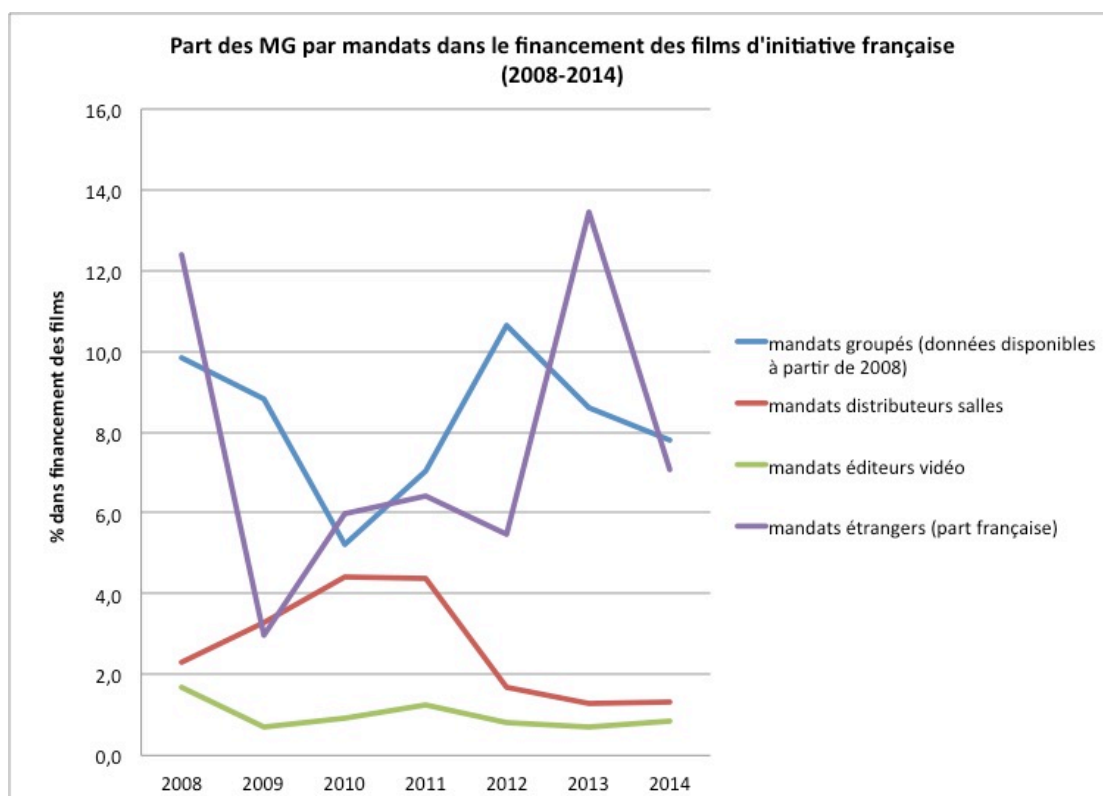
¹ Incluant les coproductions minoritaires et majoritaires françaises.
Source : CNC.

Ainsi, selon l'étude annuelle du CNC réalisée auprès de 23 sociétés de ventes internationales françaises, l'année 2014 a constitué la deuxième année la plus lucrative pour l'exportation de films français (coproductions majoritaires et minoritaires françaises) avec 194 millions d'euros de recettes. Sur le long terme, les recettes d'exportation de films français ont augmenté de 2,7% en moyenne par année sur la période 2005-2014, avec des hauts et des bas, comme en témoignent l'année record de 2012 ou l'année plus grise de 2009, consécutive à la crise de 2008. Si ces quatre dernières années semblent faire état de la très bonne santé des exportations de films français (comme étrangers), certains des vendeurs rencontrés lors de ce travail de recherche ont souligné une baisse des MG investis par les distributeurs locaux auprès du vendeur alors même que les recettes augmentent. Il est possible d'en déduire un phénomène de polarisation inhérent à la segmentation des publics dans les salles et à la crise des secteurs de la distribution salle et vidéo à une échelle nationale.

Investissements : chiffres et comparaisons.

Selon le récent Livre Blanc des Exporteurs, « depuis 2008, l'investissement moyen des agents de ventes est de l'ordre de 100 millions d'euros, soit 10% du volume global de la production cinématographique nationale, faisant ainsi du secteur le premier contributeur hors diffuseurs du financement du cinéma français »⁷⁰. Parlante et éclairante quant à la montée en puissance de cet acteur en tant qu'investisseur, cette statistique ne départage cependant pas la part étrangère et la part française de cet investissement des vendeurs internationaux dans les films d'initiative française – qui comprennent les co-productions étrangères minoritaires et donc potentiellement des MG financés par des vendeurs étrangers.

Ainsi, dans le cadre du sujet de cette étude, convient-il de se pencher sur l'évolution de la part française de cet investissement. Le tableau ci-dessous, réalisé à partir des données fournies par le CNC sur la période 2008-2014 témoigne ainsi des différentes variations à l'œuvre quant à la part d'investissement des vendeurs internationaux français dans la production globale de films français⁷¹ : si celle-ci s'est brusquement effondrée en 2009, à la suite de l'année noire connue par les vendeurs en 2008, elle ne cesse de remonter depuis, allant même jusqu'à 13,5% en moyenne du budget d'un film produit en 2013, une

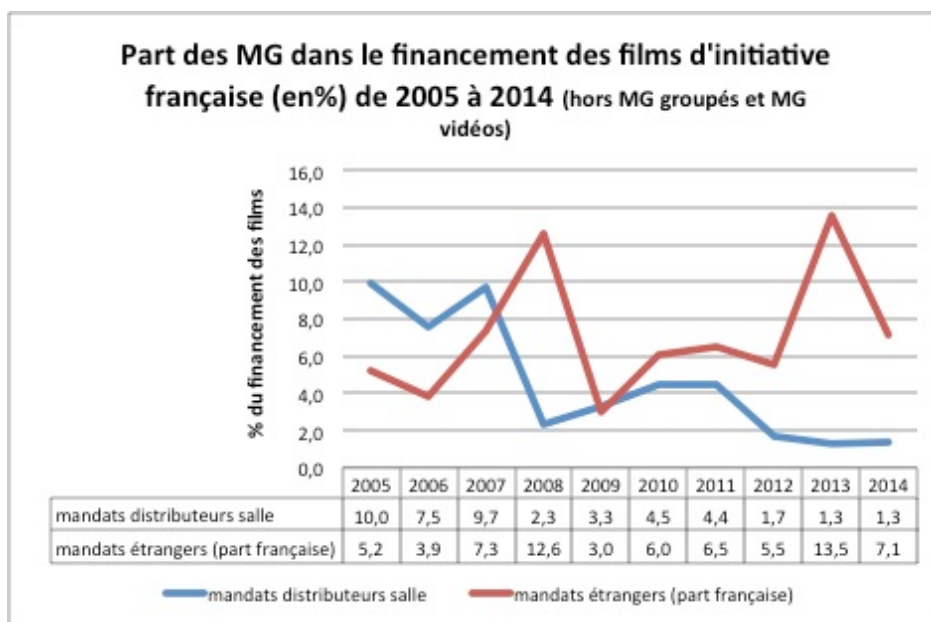


⁷⁰ « Livre Blanc des Exportateurs » réalisé à l'initiative de l'ADEF, écrit par Hugo Orchillers en collaboration avec Agnès Durvin, paru le 23/10/2015, téléchargeable ici : <http://bit.ly/1UgSOxk>.

⁷¹ Voir données fournies par le CNC et ici utilisées en annexe n°1.

proportion très forte à mettre en relation avec les recettes phénoménales du cinéma français à l'international l'année précédente mais également avec l'aggravation de la crise du secteur de la distribution dont la baisse de l'investissement depuis 2011 atteint des seuils historiquement bas. Seuls les mandats dit « groupés », apanage des sociétés aux activités diversifiées - et dont le poids est fortement influencé par les montants importants investis par des groupes tels que Gaumont-Pathé ou encore Studio Canal - décroissent certes mais semblent « tenir la barre » de l'investissement.

C'est en se penchant sur une période un peu plus longue, de 2005 à 2014 comme le montre le graphique ci-dessous, que l'analyse de la baisse du poids relatif des distributeurs salles semble la plus spectaculaire : alors qu'en 2005, la part de leur mandat représentait alors en moyenne – hors mandats groupés – 10% du budget moyen d'un film produit cette année-là, elle n'est 9 ans plus tard que de 1,3%.



Un transfert de richesses et une recomposition dans le financement de la production semble donc s'être opérés sur cette dernière décennie, au profit notamment d'un investissement accru de la part des vendeurs internationaux.

Conséquences : des pratiques professionnelles renouvelées, redéfinies. Les mutations économiques, technologiques et culturelles à l'œuvre durant cette dernière décennie se reflètent donc dans la présence et la répartition des sources de financement du cinéma et impliquent de nouvelles pratiques en terme de négociation des contrats ou de délais quant aux apports financiers, comme le remarque, Florence Coudeyre :

« Le plan de financement a évolué au fil des années, aujourd'hui, il ne se compose pas que de l'avance sur recette, de l'aide régionale et d'un apport producteur et SOFICA, il y a aussi une large partie qui est constituée d'apports coproducteurs étrangers, on fait de plus en plus de co-productions avec le Bénélux, l'Italie, l'Allemagne ou le Canada et surtout il y a un MG vendeur international, vendeur qui se positionne dès la lecture du scénario, qui accompagne la production parfois, qui va même jusqu'à payer son MG au film au moment de la production ; avant c'était assez systématique, et ça le reste parfois aujourd'hui, de faire le fameux 10/90 ou 20/80, signature/livraison, mais il y a maintenant – et de plus en plus - de nouveaux type de deals qui apparaissent et donc de contrats qui témoignent de la tendance que j'ai évoqué»⁷²

2) POTENTIEL D'EXPORTATION ET RECETTES INTERNATIONALES, VARIABLES CLES D'INVESTISSEMENT : LE CAS DES SOFICA

« De fait, pour les financiers privés en tout cas, comme ce sont des recettes qui remontent plus vite que la salle et la vidéo, on a commencé à s'y intéresser davantage »⁷³.

La hausse des investissements des vendeurs internationaux ces dernières années s'inscrit dans un contexte global de valorisation de l'international au sein du processus de financement concomitante à la fragilisation des autres recettes traditionnelles : tandis que les recettes salles et vidéos sous-performent et peinent à dégager de la rentabilité, les recettes internationales assurent une viabilité et une rapidité du retour sur investissement, suscitant l'intérêt de d'autres acteurs du financement, au premier rang desquels les SOFICA.

A. LE VIF INTERET DES SOFICAS POUR LES RECETTES INTERNATIONALES

« Il y a très peu de SOFICA où il n'y a pas un exportateur qui participe au comité d'investissement pour faire des estimates»⁷⁴.

Ce constat de Jean-Baptiste Babin, qui a notamment créé en 2005 le premier fonds SOFICA⁷⁵ entièrement basé sur les recettes à l'international du nom de COFICUP⁷⁶, témoigne d'une pratique aujourd'hui communément admise.

⁷² Entretien avec Florence Coudeyre, chargée d'affaire à l'IFCIC dans le cadre du pôle « Direction Crédits à la Production de l'Image », réalisé le 3/02/2016.

⁷³ Entretien avec Serge Hayat, , co-fondateur et président de la Sofica Cinéma, réalisé le 11/03/2016.

⁷⁴ Entretien avec Jean-Baptiste Babin, fondateur et responsable des co-productions à Back Up Film, réalisé le 24/02/2016, à Paris.

⁷⁵ Définition officielle du CNC : « Les Sociétés de financement de l'industrie cinématographique et de l'audiovisuel (SOFICA) ont été créées par la loi du 11 juillet 1985. Elles constituent des sociétés d'investissement destinées à la collecte de fonds privés consacrés exclusivement au financement de la production cinématographique et audiovisuelle. » <http://www.cnc.fr/web/fr/sofica>.

⁷⁶ Le schéma de financement proposé par Coficup est inspiré d'un produit financier courant dans le système anglo-saxon, appelé *gap financing*, et fondé sur la seule exploitation internationale des films.

En effet, au sein du comité d'experts se réunissant pour évaluer le potentiel des films dans lesquels la SOFICA pourrait investir, siège un vendeur international dont la mission sera d'analyser l'intérêt du projet en termes de recettes sur le marché international, sa potentielle « exportabilité » pour reprendre un terme à la mode, et donc pour la SOFICA d'évaluer si la somme demandée par le producteur semble justifiée compte tenu du potentiel international du film.

Point méthodologique : au cours des divers entretiens réalisés pour ce travail de recherche, nombreux ont été les témoignages venant valider la prise en compte croissante, ces dernières années, du potentiel international d'un film par les fonds SOFICA et ce sous diverses formes. Néanmoins, après plusieurs tentatives d'objectivation de ce phénomène, notamment avec l'aide du CNC, il n'a pas été possible d'obtenir par exemple l'évolution, année après année, des recettes remontées par les SOFICA sur le couloir international, ceci étant notamment dû au fait que les données communiquées par ces dernières au CNC sont à l'image de leurs investissements : groupés au global (par film) et non dissociés par mode d'exploitation. Qui plus est la diversité des deals ou encore des taux de récupération rendent d'autant plus compliqué, sinon inopérant, l'établissement d'une tendance chiffrée. Seront donc analysés les éléments factuels et les pratiques conduites dans le cadre de ces fonds et relatives aux recettes internationales.

Ce vif intérêt des SOFICA pour les recettes internationales n'est pas nouveau, il court sur toute la période étudiée mais il se renforce au fur et à mesure que les autres couloirs de recettes se durcissent, transformant l'engagement d'une SOFICA sur ce couloir en un outil de négociation et de financement pour le producteur.

« Je pense que, comme de fait, pour les financiers privés en tout cas, ce sont des recettes qui remontent plus vite que la salle et la vidéo, on a commencé à s'y intéresser davantage. De la même manière, les producteurs ont vite compris que c'était important pour eux de décrocher la salle de l'inter. Souvent, ils utilisent ainsi les SOFICA pour justifier auprès du distributeur qu'il faut décrocher la salle et l'inter. Les premières années où j'ai exercé, c'était très rare que la salle soit décrochée de l'inter. C'est quelque chose qui s'est petit à petit installé et qui a pu être poussé par des fonds privés justement, de plus comme la salle est très souvent déficitaire, croquer la salle avec l'inter est une catastrophe car cela annihile toute opportunité de récupération en fait, ce qui là n'est pas le cas. D'autant plus que comme on le disait les frais de commercialisation internationale sont plus faibles que les frais de distribution salle et donc à l'inter, c'est fréquent qu'on ait des recettes, elles ne sont pas élevées, mais c'est fréquent que sur la salle vous ayez zéro à cause de la franchise des frais d'édition. »

Dans cet extrait d'entretien, Serge Hayat souligne ainsi le gain d'intérêt suscité par les recettes internationales, au niveau de financeurs tels que les SOFICA mais aussi des fonds

privés⁷⁷. Se positionner sur l'étranger revient en fait pour une SOFICA à ne pas faire reposer toutes ses remontées de recettes éventuelles sur le couloir TV (puisque le couloir salles et le couloir vidéos ont des rentabilités incertaines, voire nulles) mais de pouvoir se positionner également au premier euro sur le couloir de recettes internationales, couloir plus court et plus fiable, qui plus est dans un contexte de baisse de l'avantage fiscal offert par ce produit financier qu'est la SOFICA. Un phénomène dont témoigne Pierre Guyard, producteur indépendant et créateur de la SOFICA Indéfilms :

« L'international est la filière de recettes la plus rapide, la plus courte ; auparavant, lors des avantages fiscaux plus importants, à l'époque où le taux de défiscalisation était à 46% - au lieu des 36% actuels – elles étaient principalement basées sur l'exploitation télévisuelle des films après les préventes. On arrivait au deuxième ou troisième cycle de vie du film, le retour sur investissement était donc plus en aval ; aujourd'hui, avec la réduction des avantages fiscaux successifs et la réduction des recettes TV potentielles, les SOFICA se basent beaucoup plus sur des recettes assez courtes – ceci étant actuellement accentué par un manque d'argent frais dans le financement du cinéma. Les SOFICA sont ainsi souvent sollicitées par les producteurs pour assumer une partie du risque du vendeur via le retour sur les recettes internationales »⁷⁸.

B. LA SOFICA, OUTIL FAVORABLE AU PRODUCTEUR

Dans les témoignages précédents, apparaît la manière dont le positionnement sur le couloir de recettes internationales des SOFICA peut être utilisé par le producteur comme un véritable outil facilitant le financement de son film. Tout d'abord, la SOFICA va être un argument de poids pour le vendeur : il peut s'en servir pour justifier la séparation du mandat salles du mandat international, les « *décrosser* », et donc augmenter la valeur de chacun des mandats dans le plan de financement en trouvant des partenaires dissociés investissant chacun un MG dont la somme sera plus intéressante qu'un unique mandat groupé.

Comme le note ainsi Jean-Baptiste Babin, la création de COFICUP en 2005 a amorcé ce processus d'isolation de la valeur internationale, aujourd'hui courant : « *les droits internationaux à l'époque étaient toujours systématiquement pris dans la corbeille de la mariée, mais ils n'étaient pas valorisés, on ne leur donnait pas une valeur isolée* »⁷⁹.

En outre, si pour certains vendeurs tels que Le Pacte mettre un MG est un principe et permet une implication renforcée quant au projet⁸⁰, il est également possible, via le truchement du producteur, de faire porter tout ou partie du risque sur l'exportation du film via un deal à l'avantage des SOFICA et donc de ne pas mettre de MG ou d'en investir

⁷⁷ Nous aborderons ce point dans la toute dernière partie de cette étude.

⁷⁸ Entretien avec Pierre Guyard, producteur à Nord-Ouest Films, réalisé le 26/02/2016, à Paris

⁷⁹ Entretien avec Jean-Baptiste Babin, fondateur et responsable des co-productions à Back Up Film, réalisé le 24/02/2016, à Paris.

⁸⁰ Entretien avec Camille Néel, directeur des ventes internationales chez Le Pacte, réalisé le 16 /03/2016 à Paris.

seulement une certaine partie. La SOFICA va ainsi négocier, avec accord du vendeur, un partage des recettes internationales au prorata de son apport, avec un taux souvent avantageux, pouvant aller jusqu'à 100% des RNPP, notamment si le vendeur n'a mis aucun MG.

Ainsi, le producteur peut-il en quelque sorte choisir avec une plus grande liberté « son » vendeur, celui qu'il jugera le plus adapté au film, et ce bien que ce dernier n'ait pas forcément la volonté d'investir autant dans le film (ex : *Des Hommes et des Dieux*⁸¹) ou encore la capacité financière d'investir un gros MG, notamment dans le cas de films d'auteur français à très fort potentiel international. Cette configuration sera ainsi étudiée plus en amont dans le cas du film *Dheepan* de Jacques Audiard. Ici, le producteur utilise la SOFICA comme un outil d'indépendance, de contrôle du financement et du choix des acteurs économiques qui porteront son film.

Au cœur d'une telle utilisation des SOFICA par le producteur, à la fois outil de négociation pour décrocher et revaloriser les mandats et outil d'indépendance dans le choix du vendeur en dépit de l'incapacité financière de ce dernier, se dessine la question des relations unissant ces deux acteurs : qu'est-ce qui définit le couple producteur-vendeur au moment du financement d'un film de cinéma, de la fabrication et du lancement de ce dernier sur le marché mondial ?

II. LE VENDEUR INTERNATIONAL: PARTENAIRE FINANCIER ET ALLIÉ ARTISTIQUE DU PRODUCTEUR?

« Les très bons vendeurs ont selon moi toujours eu le flair d'être là très tôt sur les projets, l'expérience et l'intuition pour dire ce qui pouvait justement, le cas échéant gommer les freins au potentiel d'exportation, commercial »⁸².

1) DE LA RENCONTRE A LA NAISSANCE DU FILM

Dans le cas des films français, la relation producteur-vendeur naît le plus souvent en amont de la fabrication du film, puisque la majeure partie des films français - cela est différent avec les films étrangers – se financent et sont acquis sur scénario. Ainsi, la

⁸¹ Entretien avec Grégoire Sorlat, producteur, créateur et directeur général de Why Not Production, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris.

⁸² Entretien avec Jean-Baptiste Babin, fondateur et responsable des co-productions à Back Up Film, réalisé le 24/02/2016, à Paris.

rencontre entre le producteur et le vendeur est-elle souvent issue du processus de recherche de financement ; dès lors, le vendeur qui se sera positionné peut être ensuite sollicité dans le cadre du développement du projet afin d'apporter un regard extérieur, toujours à la discrétion du producteur.

A. LA CREATION DU COUPLE PRODUCTEUR-VENDEUR : STRATEGIES FINANCIERES ET RELATIONS HUMAINES

Si lorsque les vendeurs prospectent pour des projets de films étrangers intéressants au stade du scénario, il leur arrive fréquemment de se rendre sur des marchés de co-productions européennes et autres « *work in progress*⁸³ » ayant lieu en parallèle des festivals, le lieu de rencontre entre les professionnels de la production et de la vente internationale reste, pour les films français, la ville de Paris elle-même. Ainsi, pour le producteur à la recherche d'un vendeur, la question n'est pas tant « où aller voir ? » mais plutôt « qui voir et à quel moment afin de trouver le vendeur idéal pour mon film ? Qui, parmi ces vendeurs potentiels, solliciter en premier et à quel stade du processus de financement de mon film ? ».

Se jouent dans un premier temps, au cœur de cette rencontre, les rouages d'une stratégie financière relative au plan de financement du film et à l'importance que vont jouer les recettes internationales pour les acteurs impliqués dans ce dernier. Tout dépend donc du film et de la manière dont le producteur souhaite le financer, des relais financiers qu'il a en ligne de mire.

Pour le producteur Pierre Guyard par exemple, la recherche du vendeur se fait bien souvent en parallèle de celle du distributeur car, sur les films français et au regard de la structuration du secteur, la stratégie mise en place peut conduire à privilégier d'abord un groupe tel que Studio Canal ou Pathé qui demandera automatiquement les deux mandats, ou bien un indépendant ayant à la fois une branche distribution et une branche ventes internationales et avec qui il faudra négocier, ou bien un pure-player très adapté par rapport au film et prêt à répondre au besoin financier du producteur⁸⁴. Parce que les acteurs en présence sont multiples sur le marché français, les configurations le sont elles aussi et permettent d'optimiser, lorsque que le producteur contacte plusieurs concurrents sur la même période, sa capacité de négociation.

⁸³ Voir définition de work-in progress dans le lexique p.77 .

⁸⁴ Entretien avec Pierre Guyard, producteur à Nord-Ouest Films, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

Autre cas de configuration, le producteur Charles Gilibert contacte lui plutôt le vendeur en dernier, en bout de course, ceci étant dû au profil de certains de ses films et du type de financements lié à ces derniers, majoritairement privés. En finançant lui-même ses MG au travers d'investisseurs privés, il est alors moins déterminant de trouver un vendeur au début du processus de financement, et plus facile de le choisir en fin de course lorsque l'investissement requis est par conséquent réduit. Néanmoins, là encore, tout dépend d'un subtil mélange d'éléments liés au film lui-même comme en témoigne le producteur :

« Oui, c'est lié aux équilibres de financement, lié à qui est le distributeur, à l'historique du metteur en scène parfois. Lorsqu'on demande des sommes très importantes et donc des risques importants à un vendeur, le fait qu'il connaisse le marché, le track records de l'auteur peut lui permettre de prendre ces risques-là, là où d'autres ne les prendront pas »⁸⁵.

Le vendeur choisi et affilié au projet de film, lors de la recherche de financements, peut néanmoins faire l'objet d'un regard appuyé de la part notamment des établissements de crédits spécialisés dans le financement du cinéma et de l'audiovisuel en France qui, en observant l'équilibre et la pertinence globale du plan de financement du film que le producteur leur présente, analysent le profil du vendeur (ici Cofiloisirs) :

« Effectivement, lorsque nous nous penchons sur le plan de financement, on regarde chaque élément et le vendeur international en fait partie. Si ce dernier apparaît, c'est en général une créance qu'on va mesurer, qu'on va apprécier. On va se demander si le vendeur est en bonne santé financière, si le film a en lui les capacités de faire les ventes prévues face au MG qui a été mis. On analyse vraiment ces deux éléments: qui est le vendeur international et à combien ce dernier a-t-il acheté le film par rapport à son potentiel, à sa capacité à mener à bien les ventes du film »⁸⁶.

Dans un second temps, la question du « bon mandataire », autrement dit le plus adapté au film, revient régulièrement tant dans les bouches des producteurs que des vendeurs, acteurs qui seront amenés à former ce couple ayant pour mission de porter le film le plus loin possible. Pierre Guyard évoque ainsi cette volonté de donner, aux travers des mandataires, une identité au film.

« Tout mandataire va donner une identité au film, c'est donc important d'avoir le bon mandataire pour le bon film. (...) Tous les vendeurs ne sont pas bons pour tous les films : il y a d'excellents vendeurs qui ne sauront pas vendre tel film, il y a des lignes éditoriales et des marchés, et ensuite il y a effectivement une capacité financière à prendre en compte ; mais finalement le schéma est très parallèle à celui de la France. La capacité financière, la ligne éditoriale, l'appétence ou non au risque, le line-up (les autres films qu'il a en face) et les potentiels concurrents au sein de ce dernier, ce sont autant d'éléments qu'on retrouve à la fois lors du choix du distributeur et lors du choix du vendeur »⁸⁷.

En somme, la rencontre entre le producteur et le vendeur international s'inscrit dans une stratégie faite de multiples facettes - venant à la fois impacter le financement du film et lui

⁸⁵ Entretien avec Charles Gilibert, fondateur et producteur à CG Cinéma, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

⁸⁶ Entretien avec Sylvie El Sayegh, chargée d'affaire à Cofiloisirs, entretien réalisé le 15/03/2016.

⁸⁷ Entretien avec Pierre Guyard, producteur à Nord-Ouest Films, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

apporter un supplément d'identité - incluant les facteurs financiers, humains mais aussi une dimension artistique⁸⁸.

B. ECRITURE ET FABRICATION DU FILM : DU REGARD COMPLEMENTAIRE DU VENDEUR A L'EXISTENCE D'UNE FIDELITE MANDATAIRE - REALISATEUR

En France, le processus d'écriture et de fabrication du film a toujours été, et restera certainement, un espace dessiné, maîtrisé et protégé par le producteur, son cheval de bataille et son lieu de création. Néanmoins, si la maîtrise de ce processus est le lot du producteur, ce dernier peut-être à la recherche d'un regard, de conseils de la part de ses partenaires financiers, aussi appelés mandataires, qui de par leur connaissances professionnelles et leur sensibilité, peuvent faire d'intéressantes suggestions – et ce toujours à la discrétion du producteur. Ainsi le vendeur peut-il parfois être amené à lire plusieurs versions du script ou à visionner un montage du film afin de faire un retour au producteur, cette implication dans le « développement » pouvant être corrélée à l'investissement financier du vendeur, voire son statut de coproducteur, ou encore à sa personnalité, son « flair », sa réputation de défricheur ou ses relations avec le réalisateur. L'opinion de Juliette Schrameck permet à cet égard de cerner un peu plus concrètement les subtilités de cette collaboration :

« Tout dépend des relations qui existent entre le réalisateur, le distributeur et le vendeur ; dans une immense majorité des cas, cela se fera par le truchement des producteurs. Si on a des remarques sur le scénario par exemple, au lieu de les faire directement au réalisateur, on passera naturellement par le producteur qui compilera les réactions des partenaires financiers du film pour essayer d'orienter une réécriture du projet dans un sens. Cela est courant. Il peut m'arriver cependant, quand j'ai une réelle intimité avec un réalisateur, comme avec Naomi Kawase ou avec Jia Zhang Ke, de parler directement avec lui, sans passer par le producteur ; quand j'ai moins d'intimité avec le réalisateur ou que celui-ci a un fonctionnement différent, je passe toujours par le producteur »⁸⁹.

Comme cela est évoqué à la fin de cette citation, il peut parfois exister une relation plus spécifique pouvant unir un mandataire, un distributeur ou un vendeur, au réalisateur lui-même, une entente particulière à la fois origine et fruit d'un travail au long cours. Si la fidélité producteur-vendeur ne semble économiquement pas forcément viable (aucun producteur n'a intérêt à mettre « tous ses œufs dans le même panier »), celle-ci peut exister entre un auteur et un vendeur et être valorisée et préservée par le producteur, comme le montre la vision du producteur Grégoire Sorlat :

⁸⁸ Voir en annexe n°2 le schéma évoquant les différentes phases de la mise en relation producteur-vendeur.

⁸⁹ Entretien avec Juliette Schrameck, directrice des ventes internationales chez Mk2, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

« C'est pour nous un principe que d'essayer de lier un mandataire et un réalisateur. Si vous regardez par exemple les films d'Audiard et de Podalylès, c'est UGC qui distribue tous leurs films pour la France. Desplechin, c'est Labadie. Pour l'export, c'est pareil, on réfléchit à ceux qu'on pense être les meilleurs pour ce réalisateur et cela sur le long terme, cela permet de créer des liens qui rendent le travail plus efficace. Il est vrai qu'on ne s'est pas du tout dit, pour le Audiard, qu'on allait aller sur le Marché de Cannes en disant « c'est celui qui va faire le plus gros chèque qui va l'emporter ». Nous, on pense que c'est une connerie. Tu récupères peut-être ton profit à court terme mais à long terme c'est vraiment absurde »⁹⁰.

Les différentes personnes rencontrées – il s'agit d'un certain type d'acteurs en affinités avec un cinéma dit « d'auteur » - semblent néanmoins s'accorder sur une chose : c'est le film et la vision du réalisateur qui priment sur tout le reste. D'ailleurs, comme en témoigne Camille Néel, il est important d'être convaincu par le film avant de l'acquérir et ce pour pouvoir ensuite le vendre au mieux tout au long du processus de commercialisation :

« Lorsqu'on choisit un film, cela vaut pour tous, il faut qu'on soit persuadé qu'on le pitchera et le vendra avec la même ardeur et la même envie du moment où on l'achète jusqu'à trois ans après son exploitation première. Tout dépend du sujet, de l'auteur, du profil de films : on estimera parfois que ce n'est pas pour nous et qu'il sera mieux traité ailleurs »⁹¹

2) LA CARRIERE DU FILM A L'INTERNATIONAL : UN DEFI RISQUE, UN ENJEU COMMUN

Si le producteur reste expert et maître dans la gestion du processus créatif, la collaboration trouve un autre point d'équilibre lorsqu'il s'agit de définir et de mettre en pratique la stratégie de ventes du film à l'international : ce point d'équilibre est incarné en la personne du vendeur.

A. LE VENDEUR, CONDUCTEUR DE LA STRATEGIE INTERNATIONALE

Au moment de l'acquisition du film et lors de toute la phase de fabrication (ou bien après celle-ci si l'acquisition est réalisée en amont), le vendeur élabore la stratégie permettant au film, selon le profil de ce dernier, de rayonner à l'international. Cette dernière s'échelonne dans le temps, sur plusieurs niveaux : trouver le moment et le lieu approprié pour lancer le film (le bon festival et la bonne sélection, le bon marché), cibler les meilleurs distributeurs par territoire, fabriquer le matériel promotionnel qui donnera l'identité du film, ces décisions sont autant d'éléments composant le plan d'action que proposera le vendeur au producteur.

⁹⁰ Entretien avec Grégoire Sorlat, producteur, créateur et directeur général de Why Not Production, réalisé le 26/02/2016 , à Paris

⁹¹ Entretien avec Camille Néel, directeur des ventes internationales chez Le Pacte, réalisé le 16 /03/2016 à Paris

Du côté du vendeur	Du côté du producteur
« On lui propose une manière de fonctionner, une stratégie, et en général, il accepte. Les producteurs ne demandent qu'une chose : confier leur film à des gens compétents, qui ont plein d'idées et savent les mettre en œuvre, et en général, 10 fois sur 10, on leur propose une stratégie qu'ils valident. Après, ils peuvent avoir leur mot à redire sur tel ou tel aspect, par exemple tel titre international, tel choix de photo... On s'appelle donc très régulièrement»⁹².	« Cela est un paramètre de choix du vendeur ou distributeur : sa culture d'entreprise et sa manière de travailler ; pour ma part, le niveau d'implication qu'il m'est possible d'avoir avec un distributeur ou vendeur entre en ligne de compte lorsque je les choisis. J'ai à la fois besoin de beaucoup m'impliquer tout en sachant que mon interlocuteur fait tellement bien son métier que j'aurais une entière confiance»⁹³.

Les regards croisés d'une vendeuse et d'un producteur (voir tableau précédent) mettent à jour la notion de confiance au cœur de la collaboration producteur-vendeur lors de la mise en place d'une stratégie de ventes : parce qu'il détient l'expertise, le savoir-faire, les propositions du vendeur sont généralement perçues positivement par le producteur, lorsque ce dernier a choisi son vendeur en ayant à l'esprit qu'il serait le plus pertinent. Si, comme nous l'aborderons dans les études de cas à venir, certains blocages, notamment avec le réalisateur, peuvent se produire sur des points précis (ex : le titre, l'affiche), ces derniers sont éludés au terme de discussions fréquentes, un dialogue qui se retrouve également lors de la phase de commercialisation du film.

B. MARCHES ET VENTES : LA CONTINUITE DU DIALOGUE VENDEUR-PRODUCTEUR

Le vendeur international a également entre ses mains le pouvoir et la responsabilité d'amorcer l'arrivée du film sur le marché international et de faire ensuite exister ce dernier durant les différentes phases de sa diffusion, sachant que celles-ci peuvent s'étaler sur plusieurs années. Ses relations avec le producteur lors de la première phase de commercialisation s'inscrivent dans un dialogue poussé visant à la fois à rendre compte des retours quant au film, pendant les projections par exemple, ainsi qu'à le tenir informé des possibles négociations et ventes réalisées, particulièrement lorsque celles-ci concernent des territoires déterminants ou des distributeurs particuliers. Ce dialogue est influencé par le passif professionnel de chacun et doit trouver la juste mesure adaptée aux emplois du temps des deux acteurs en présence : un vendeur ne pourra être continuellement au téléphone avec un producteur en plein marché et inversement si le producteur est lui en plein tournage. A ce titre, le témoignage de Juliette Schrameck nous livre un point de vue intéressant quant à cette communication justement dosée :

⁹² Entretien avec Juliette Schrameck, directrice des ventes internationales chez Mk2, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

⁹³ Entretien avec Pierre Guyard, producteur à Nord-Ouest Films, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

« Cela dépend vraiment, notamment de l'historique du réalisateur avec le territoire en question. Un réal dont tous les films ont par exemple été vendus aux US, sortis en salles par IFC, évidemment, le jour où je me pose la question de travailler avec un autre distributeur sur ce territoire, je vais en discuter préalablement et de façon hyper sérieuse avec lui. S'il s'agit d'un premier film d'un auteur qui n'a donc jamais été vendu nulle part, je vais prendre la décision seule. Après, j'aime beaucoup tenir au courant au fur et à mesure les producteurs afin de les associer à mes décisions pour qu'ils les comprennent. Cela leur donne d'ailleurs l'occasion d'intervenir et de donner leur avis ; même un producteur qui produit un premier film peut avoir un historique sur un territoire avec un film d'un autre réalisateur qu'il a produit précédemment et dont il aimerait solliciter à nouveau le distributeur car cela s'était très bien passé. Après, les producteurs n'ont pas un droit d'approbation des ventes, mais je le fais par souci de transparence»⁹⁴.

En somme, les relations unissant le producteur et le vendeur s'inscrivent dans une véritable logique de collaboration dont les enjeux à la fois financiers et créatifs s'entrecroisent selon un rythme changeant, des rapports de forces fluctuants et des personnalités diverses, le film donnant la cadence de ces échanges.

III. DES RELATIONS PRODUCTEURS-VENDEURS PLURIELLES : ETUDES DE CAS AUTOUR DE FILMS D'AUTEURS

« Le film doit rester, à chaque étape, notre boussole»⁹⁵

Précision méthodologique : Afin d'apporter une teneur concrète à l'analyse du rôle du vendeur dans le processus de production, quelques études de cas autour de quatre films d'auteurs ont été menées, au rythme et à la faveur des acteurs rencontrés mais également d'un intérêt plus personnel pour ces oeuvres. Films d'auteurs certes, mais films aux profils et aux enjeux sensiblement différents, il sera ici question d'éclairer ces derniers au travers du regard des acteurs qui les ont portés, dans une perspective d'exportation.

⁹⁴ Entretien avec Juliette Schrameck, directrice des ventes internationales chez Mk2, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

⁹⁵ Entretien avec Hengameh Panahi, créatrice et directrice des ventes internationales et fondatrice de Celluloid Dreams, 3/04/2016 à Paris.

1) D'AUDIARD A ASSAYAS : LE CAS DE GRANDS AUTEURS FRANÇAIS

A. LE CAS DE « CLOUDS OF SILS MARIA » : UN FILM FRANÇAIS AU PROFIL INTERNATIONAL

Un profil très « international ». *Clouds of Sils Maria* d'Olivier Assayas est un film français (co-production européenne majoritairement française) particulièrement intéressant à analyser en termes de potentiel international de par son profil original⁹⁶. Le film présente en effet une économie extrêmement favorable en termes de marché et de rayonnement : budget faible, stars internationales au casting, langue anglaise, film européen, réalisateur de renom. Il s'agissait donc d'une très belle opportunité pour un vendeur international, la langue et le casting (Juliette Binoche, actrice française oscarisée, et Kirsten Stewart, actrice américaine superstar) représentant une valeur d'exportation considérable.

Un plan de financement à l'image de ce profil. Qui dit film en langue anglaise dit utilisation à la marge du système d'aides publiques français. Ainsi, le financement de ce film - au budget assez réduit de 5,1 millions d'euros - innove-t-il afin de contourner cet obstacle de financement et comprend également les marques du fort potentiel international du film. Co-production tripartite d'une part entre la France (CG Cinéma), l'Allemagne (Pallas Films) et la Suisse (CAB Productions) et faisant ainsi fortement appel aux financements locaux et européens, il se compose d'autre part d'un MG international élevé et d'une prévente au distributeur IFC pour le territoire américain où les films d'Assayas sont très attendus – ces deux investissements conjoints finançant environ à 20% le budget du film.

Une acquisition évidente pour Mk2, une stratégie internationale efficace. *Clouds of Sils Maria* est le premier film de la jeune société de production « CG Cinéma » fondée par Charles Gilibert, producteur ayant fait ses armes au sein de Mk2 pendant une dizaine d'années et ayant donc, par le passé, déjà collaboré avec le département ventes internationales du groupe Mk2. Juliette Schrameck et son équipe ont ainsi acquis le film dès le stade du scénario en janvier 2013 à la suite d'un véritable coup de cœur pour ce dernier.

⁹⁶ Voir en annexe n° 3 la page de présentation Unifrance et l'affiche internationale du film

« On avait l'impression de lire du Bergman contemporain, de percevoir un monde qui change, une vision très moderne et c'était un projet au sein duquel Juliette Binoche, en tant qu'actrice, était partie prenante »⁹⁷

Collaborateurs de longue date, notamment sur les précédents films d'Assayas, les relations entre producteur et vendeur ont été naturellement fructueuses sur ce projet, qui plus est sur un scénario jugé dès le départ « parfait ». La stratégie internationale s'est ensuite naturellement basée sur la sélection du film en compétition officielle à Cannes. C'est la partie « marketing » qui a suscité le plus d'interrogations quant à la stratégie internationale : il fallait trouver la bonne manière de positionner ce film au moyen d'un titre anglophone plus « clair pour les américains » (*Clouds of Sils Maria*) et d'une affiche internationale très conceptuelle et mystérieuse, sans photo des actrices, mais sachant capter, intriguer et marquer les esprits sur le marché cannois⁹⁸ - une prise de risque basée sur l'expertise du vendeur.

B. LE CAS DE DHEEPAN⁹⁹ : L'EXEMPLE D'UNE COLLABORATION DE LONGUE DATE

Un film très attendu. Il va sans dire qu'Audiard est actuellement l'un des réalisateurs français les plus connus et désirés au monde. Les succès de ses précédents films l'ont hissé à un niveau tel qu'il est aujourd'hui possible de vendre ses films dans le monde entier. Néanmoins, *Dheepan* n'est pas, comme le souligne l'un de ses producteurs Grégoire Sorlat, comparable à *De Rouille et d'Os* : le thème est en quelque sorte moins évident, moins « glamour » et les acteurs ici d'origine tamoule sont inconnus, contrairement à Marion Cotillard. S'il n'est pas difficile de financer un film d'Audiard aujourd'hui, le budget doit néanmoins être adapté au profil du film : ici, Why Not Productions, qui a la réputation de « produire pas cher » a donc opté pour un budget de 8 millions d'euros contre 12 millions pour le précédent film du réalisateur.

Un financement spécifique. L'un des aspects les plus intéressants de cette étude de cas, dans le cadre de notre sujet, est sans aucun doute la façon dont le producteur va adapter son plan de financement afin de pouvoir choisir les collaborateurs qu'il ou que le réalisateur désire ; une volonté d'indépendance, une liberté de choix en fait, que va permettre l'utilisation de l'outil SOFICA. Ainsi, sur ce film, désireux de travailler avec la société de ventes internationales Celluloid Dreams qui a vendu tous les films d'Audiard par le passé mais qui ne peut pas forcément investir le MG requis pour un film de cette taille, les

⁹⁷ Entretien réalisé avec Juliette Schrameck en mai 2015 lors d'un exercice dans le cadre du cursus Fémis.

⁹⁸ Voir l'affiche internationale en annexe n° 3.

⁹⁹ Voir en annexe n° 4 la page de présentation Unifrance.

producteurs vont demander aux SOFICAS de porter le risque (ou une partie) en lieu et place du vendeur contre un taux très intéressant de récupération sur le couloir des recettes internationales. Ainsi, Grégoire Sorlat évoque-t-il ce mode de financement facilitant la collaboration dans la durée avec des acteurs privés :

« C'est quelque chose qu'on a développé avec Pascal {Caucheteux} , on essaie de ne pas faire perdre d'argent aux collaborateurs privés, distributeur ou vendeur. On sait que tout film est un pari risqué, aléatoire et si on fait perdre de l'argent à ces collaborateurs, ils n'auront pas forcément envie de retravailler avec nous. On se base donc sur les Sofica pour prendre ce risque tout en étant clairs avec ces dernières, en leur disant que oui, un Desplechin par exemple, ce sera maxi 500 000 euros de recettes à l'inter, et comme on connaît nos films et nos marchés, on peut prévoir ces ventes et demander le bon montant»¹⁰⁰.

Une collaboration producteur-vendeur-réalisateur de longue date. Si pour *Dheepan*, Celluloid Dreams et Wild Bunch se sont associés pour vendre le film à l'international selon une répartition spécifique quant aux différentes tâches liées à l'exportation du film (ventes, servicing, juridique), ce film s'inscrit dans une collaboration de longue date. Hengameh Panahi, qui a découvert et cru en Audiard très tôt, a en effet noué une relation de travail, une certaine forme de fidélité, avec ce dernier ainsi qu'avec les producteurs de Why Not. Travailler sur le long-terme a ici permis de créer un socle solide vertueux permettant à chaque nouveau film du réalisateur de pouvoir être « bien » vendu à l'international, auprès de distributeurs locaux adaptés et eux aussi fidélisés ; Hengameh Panahi raconte ainsi la genèse et l'évolution de cette relation la liant à Audiard et à ses producteurs :

« Pour faire un bon film, il y a une règle, c'est le couple producteur-réalisateur et la France a été le pays où ce couple a été merveilleusement développé ; Caucheteux et Sorlat sont encore de cette tradition de producteurs à l'ancienne : ils ont un vivier d'auteurs, ils s'en occupent film après film, ils ne les lâchent pas. Je retrouve avec eux les valeurs auxquelles je crois et le lien est alors très facile. Ainsi, je suis allée les voir après le premier film d'Audiard en leur disant que je pensais que c'était pour moi le meilleur réalisateur du monde, ils m'ont entendue et on a commencé à collaborer avec « De battre mon cœur s'est arrêté ». Auparavant, « Sur mes Lèvres », le premier Audiard, n'avait été vendu qu'à 5 pays, son talent n'a pas changé entre les deux films mais il a été connu ensuite, en un film, partout. Il s'est hissé au niveau d'un Almodovar, d'un Cronenberg. En deux ans, on a réussi à vendre « De Battre mon cœur s'est arrêté » dans presque tous les pays. Ensuite, après cette explosion, on a vendu « Un Prophète » dans le monde entier en quelques jours à Cannes. En l'espace de deux films, Audiard est devenu une vraie valeur, une marque en quelque sorte, dont le prochain film est attendu par tous. On a fidélisé de par le monde des distributeurs qui aujourd'hui feraient tout pour distribuer les films d'Audiard»¹⁰¹.

Si rien ne garantit que cette collaboration soit renouvelée sur chacun des prochains films du réalisateur, le simple fait qu'elle ait réussi à exister sur le long-terme et ce dans le

¹⁰⁰ Entretien avec Grégoire Sorlat, producteur, créateur et directeur général de Why Not Production, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

¹⁰¹ Entretien avec Hengameh Panahi, créatrice et directrice des ventes internationales et fondatrice de Celluloid Dreams, 3/04/2016 à Paris.

¹⁰¹ Entretien avec Grégoire Sorlat, producteur, créateur et directeur général de Why Not Production, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

contexte d'une véritable montée en puissance de l'auteur témoigne de l'importance des relations humaines venant interagir avec la variable économique.

2) UNE « EXPORTABILITE » INNATENDUE : DE MUSTANG A LA LOI DU MARCHE

A. LA LOI DU MARCHE¹⁰² : FILM PUREMENT FRANÇAIS ?

Un film très franco-français sur le papier. De prime abord, ce film semble plus facile à valoriser auprès du public français qu'international. Racontant une histoire ancrée dans la réalité sociale et économique française allant *a contrario* d'une certaine vision de la France valorisée à l'étranger, mettant en scène – excepté le rôle principal joué par Vincent Lindon – des acteurs non-professionnels, le tout selon un dispositif très réaliste et dépouillé, *La Loi du marché* a un potentiel international qui doit trouver les voies par lesquelles il pourra être valorisé, et ce au travers de l'analyse opérée par le vendeur international.

Processus d'acquisition : un projet amené par le distributeur français. Pour ce film, la prise de contact n'a pas eu lieu entre le producteur (Nord-Ouest Productions) – qui produisait pour la première fois un film de ce réalisateur - et le vendeur (Mk2 Sales) ; en effet, c'est le distributeur France du film, Michel Saint-Jean, dirigeant de la société Diaphana et collaborateur de longue date de Stéphane Brizé, qui a contacté Juliette Schrameck afin de lui proposer de lire le scénario. Nous avons donc ici une configuration différente de mise en relation : parce que le distributeur France a collaboré sur d'autres films avec Mk2 Sales (ils ont par ailleurs un accord de distribution) et parce qu'il a jugé que ce vendeur pourrait être compétent pour ce projet, il a amorcé lui-même la relation, faisant office de relais. Ainsi Phillip Boeffard, producteur du film, utilise-t-il le terme de « *dynamique couplée* » : « *Diaphana a été le premier à réagir et à proposer dans la foulée une dynamique couplée avec MK2* »¹⁰³. Très rapidement, Mk2 a répondu positivement à la proposition, acceptant de financer le MG demandé d'environ 100 000 euros, certes peu élevé mais ayant aidé à compléter le petit budget de 1,4 millions d'euros nécessaire à la production du film. Au stade du scénario, « *on ressentait déjà cette immense authenticité, humanité, universalité dans les dilemmes du personnage principal. C'est un film qui arrive à créer une*

¹⁰² Voir en annexe n° 5 p. la page présentation du film.

¹⁰³ Citation extraite des réponses écrites par Phillip Boeffard aux questions qui lui ont été posées dans le cadre de cette étude.

dramaturgie folle à partir d'une quotidienneté incroyable» selon la vendeuse Juliette Schrameck¹⁰⁴, une universalité qui sera d'ailleurs finalement à la clé d'un beau succès à l'international.

Stratégie internationale : un nécessaire dialogue autour du titre avec le réalisateur.

La sélection de ce film en compétition officielle à Cannes a été déterminante pour son rayonnement à l'international et a permis, avant même l'attribution du prix d'interprétation masculin à Vincent Lindon, de le vendre sur beaucoup de territoires. Néanmoins, il a fallu auparavant s'entendre sur l'identité qui serait donnée au film au travers d'un élément central : son titre international. En effet, la vendeuse internationale a ici dû entamer un dialogue approfondi avec le réalisateur autour de ce dernier, Brizé souhaitant une traduction plus littérale du titre : « *The Law of The Market* » ne semblait, aux yeux de l'équipe de ventes, pas adapté en termes de connotation et sens. Selon Juliette Schrameck, « *la loi du marché en français avait un sens un peu frappant, hiératique alors que ce n'est pas le cas en anglais. On voulait retrouver cette connotation et c'est pour cela qu'on s'est décalé vers un terme plus moral.* » Après quelques négociations, tous se sont finalement accordés sur le titre ***The Measure of a Man***.

B. MUSTANG¹⁰⁵ : LE SUCCES D'UN FILM FRANÇAIS AU PROFIL ATYPIQUE

Un premier film français en langue turque : quels arguments pour l'international ? *Mustang* est un film français au profil atypique : premier long-métrage d'une jeune réalisatrice également turque mais ayant fait ses études en France, tourné en Turquie, en langue turque, avec des comédiens étrangers inconnus, il n'était pas possible de se baser pour l'international sur des arguments classiques tels que le casting, la notoriété de l'auteur ou encore la représentation d'une certaine vision de la France. C'est ici la matière créative à proprement parler, l'histoire elle-même et le regard artistique posé sur cette dernière qui a permis d'en faire un film apprécié au-delà de toutes les frontières. Les mots de son producteur, évoquant la manière dont il a présenté son projet lors du processus de financement, sont à ce titre éclairants :

« *L'idée était globalement de dire que la Turquie est au milieu de toutes les problématiques du moment, qu'on a une jeune réalisatrice (ce qui en soit est un argument) qui a appris le cinéma à la Femis mais qui connaît bien la Turquie et tourne là-bas et qu'elle s'intéresse à un sujet inscrit dans sa culture tout en sachant comment le reste du monde regarde les films. Le film met également en scène des jeunes filles, ce qui est un thème très universel et enfin on est sur un scénario extrêmement efficace en termes de dramaturgie. Après, quand il y a du cinéma en*

¹⁰⁴ Entretien avec Juliette Schrameck, directrice des ventes internationales chez Mk2, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

¹⁰⁵ Voir en annexe n°6 p. la page de présentation du film.

général, ça marche. À partir du moment où un gros travail a été fait sur le casting, où les actrices semblent excellentes et ont fait des essais très concluants et où on arrive dans un pays qui est au cœur des problématiques actuelles autour de l'obscurantisme, de la manière dont on peut s'en extraire.... Pour moi, il y a avait un aspect contemporain qui s'appuyait sur un projet extrêmement bien ficelé; ceci accompagné d'une recherche par les grands festivals de ce type de film, notamment par Cannes. La possibilité de s'appuyer sur un festival de cette envergure était donc un atout»¹⁰⁶.

Des conditions de production atypiques impactant la recherche de partenaires financiers, dont celle du vendeur. Si les ambitions et la valeur de ce projet étaient concrètes, l'efficacité de son processus de production originel semblait faire défaut et le film s'est retrouvé sans producteur à trois semaines du tournage. Lorsque Charles Gilibert a repris le projet en mains, il a donc décidé de donner à ce dernier les moyens financiers nécessaires à sa pleine réalisation et a renégocié son budget en trouvant, en urgence, des partenaires prêts à le suivre. Parmi ces derniers, Grégoire Melin de la jeune société de ventes internationales Kinology, avec qui le producteur avait déjà collaboré et dont il avait acquis la confiance, a cru au potentiel du film. Dans le but de mobiliser plus de financement, le producteur a choisi de décroiser les deux mandats (salle et international) qui avaient auparavant été acquis par une même société pour 100 000 euros et ainsi de doubler finalement l'apport fourni en demandant 100 000 euros de MG international (Kinology) et 100 000 euros de MG salle (Ad Vitam). Finalement, le budget de production initial de 700 000 euros a doublé et atteint la somme de 1, 4 millions d'euros, une augmentation nécessaire et finalement gagnante.

Des discussions producteur-vendeur très poussées quant au lancement du film sur le marché international : « Il fallait donner les moyens à ce film, car il en avait le potentiel, de breaker tout de suite »¹⁰⁷.

Bien qu'acquis dans une forme d'urgence et de tourbillon financier, le vendeur international a su, avec le producteur, trouver le positionnement stratégique qui donnerait toute sa force d'impact au film. Dans un premier temps, il fallait lui donner l'ambition d'être plus que le premier film d'une réalisatrice qui percerait dans trois ou quatre films après avoir écumé les festivals : viser la sélection à la « Quinzaine des Réalistes » a été la première étape de ce processus. Ensuite, un PR américain avec qui Charles Gilibert avait travaillé par le passé a été appelé pour gérer la communication, à une échelle internationale, faite autour du film. Il a ainsi été décidé, avec cet agent, d'organiser une grosse projection cannoise avec énormément de journalistes, ce qui est assez atypique en termes de stratégie et qui vraiment bien fonctionné. Quelques mois plus tard, producteur et

¹⁰⁶ Entretien avec Charles Gilibert, fondateur et producteur à CG Cinéma, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

¹⁰⁷ Entretien avec Charles Gilibert, fondateur et producteur à CG Cinéma, réalisé le 26/02/2016, à Paris.

vendeur se sont retrouvés pour pitcher, en 15 minutes, le film devant le comité français de sélection des Oscars à Los Angeles.

En somme, il ressort de ces différentes études de cas, basées sur des films d'auteurs aux profils très différents, que l'exportabilité d'un projet de film ne se suffit pas à elle-même et n'est pas la garantie assurée d'un succès à l'international : elle doit être travaillée, orientée, stimulée par des professionnels adaptés aux films et désireux de porter ce dernier au maximum.

« Le film est une course de relais, il faut créer de la valeur à chaque étage, à chaque passage de relais. Chacun des acteurs doit apporter sa valeur, et ce quelques soient les modalités du passage de relais dans un contexte de mutation perpétuelle »¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Entretien avec Hengameh Panahi, créatrice et directrice des ventes internationales et fondatrice de Celluloid Dreams, 3/04/2016 à Paris.

PARTIE 3 – MISE EN PERSPECTIVE : UN EXPORT RENFORCÉ, UNE PRODUCTION RENOUVELÉE ?

“Et dans la tempête et le bruit – la clarté reparaît grandie...” Victor Hugo¹⁰⁹

Introduction

A l’heure de multiples bouleversements économiques et donc culturels modifiant en profondeur nos habitudes de spectateur et de consommateur de cinéma, l’ensemble de la chaîne de valeurs permettant l’arrivée d’un film jusqu’à nos yeux, nos oreilles et nos esprits affamés se trouve agité, troublé, repensé, maladroitement ou non rééquilibré puis à nouveau transformé. Depuis sa création, le cinéma a toujours été le lieu de crises, inhérentes à ce qui le constitue : la rencontre entre art et industrie, entre auteur et économie, entre création de l’âme et invention technologique. Et d’ailleurs, en 1946, l’écrivain et le fondateur des Cahiers du Cinéma André Bazin déclarait que « *le cinéma n’était pas encore inventé* »¹¹⁰, une manière de souligner avec impertinence que le cinéma est le fruit d’un mouvement de transformation perpétuel, renaissant chaque jour sous une forme différente.

« *La manière d’écrire, de financer, de produire un film bouge ; la notion d’auteur bouge ; tout est en mouvement et le vendeur international est au cœur de ce bouillon, de cette énergie^{III}.* »

Au cœur de ce processus de violence créatrice, dans une économie mondialisée où la vitesse de communication atteint des seuils inégalés et où les barrières culturelles semblent de plus en plus poreuses, le vendeur international, ici objet de notre étude, doit donc se réadapter sans cesse afin d’être ce trait d’union, ce canal conducteur entre une production cinématographique, ici celle de la France, et l’ensemble des distributeurs locaux et donc des publics de par le monde. En l’aidant à se renforcer économiquement via nos systèmes d’aide, tout en stimulant l’intégration de l’international dans nos productions, il est possible d’espérer pérenniser et améliorer son apport financier comme créatif au sein du modèle français et d’y découvrir une voie possible de renouvellement de ce dernier.

¹⁰⁹ Extrait du poème « La Chouette » - de Victor Hugo, *Les Contemplations* (1830–1843).

¹¹⁰ A. Bazin (1946), « *Le Mythe du cinéma total* » dans *Qu’est-ce que le cinéma ?* (2002) Paris : Les éditions du Cerf.

¹¹¹ Entretien avec Hengameh Panahi, créatrice et directrice des ventes internationales et fondatrice de Celluloid Dreams, 3/04/2016 à Paris.

I. MIEUX AIDER LES EXPORTATEURS EN FRANCE

Depuis l'époque où n'existaient en France que deux sociétés dédiées à l'exportation de films français du nom des deux aéroports Orly Films et Roissy Films – il s'agissait dans les années 1980 d'exporter seulement les films français vers les autres territoires et non pas des films étrangers – le secteur des ventes internationales a fleuri et s'est diversifié sur le territoire français au point de devenir un véritable vivier, concentrant 50% du secteur à l'échelle européenne. Bien qu'encore considéré comme « le parent pauvre du cinéma » du fait de l'absence d'un soutien automatique lui étant dédié et ce en dépit de son rôle croissant dans le financement du cinéma français¹¹², le travail mené ces dernières années par l'Association Des Exportateurs Français semble s'être concrétisé : de l'efficace mise en place du FARAP¹¹³ à celle, encore en gestation, d'un dispositif de soutien automatique, les outils de renforcement du secteur se dessinent et se construisent.

1) GENESE, TENTATIVES ET COMBAT POLITIQUE

A. DE LA CREATION DE L'ADEF A CELLE DU FARAP

Créée en Mars 1999, l'Association Des Exportateurs de Films « *rassemble la quasi-totalité des exportateurs français de films de long métrage. Elle est l'interlocuteur des autorités tant nationales qu'européennes et représente le secteur auprès des organismes officiels et des autorités françaises et européennes (Ministère de la Culture, Ministère des Affaires Etrangères et Européennes, Institut Français, etc.), afin d'obtenir leur reconnaissance, de leur présenter des propositions concrètes d'amélioration et le savoir-faire de professionnels de terrain.* »¹¹⁴

Très tôt, selon l'actuelle présidente de l'association Daniela Elstner, la question d'une aide automatique dédiée aux exportateurs a constitué une piste de réflexion et de discussion avec les institutions¹¹⁵. Néanmoins, à la suite de l'envoi d'une première note officialisant cette requête auprès du CNC, ce dernier s'est montré tranchant dans son refus : un soutien automatique, calculé sur le montant des ventes réalisées par les exportateurs, avait été mis en place par le passé et avait été un échec, ce type d'aide n'était donc pas efficace ni souhaitable. Si l'ADEF a par la suite réussi à faire émerger une palette d'autres aides à l'export, notamment aux côtés d'Unifrance, plus axées sur l'aide à la circulation des films, la question d'une aide plus appuyée aidant les exportateurs à financer

¹¹² Voir en annexe n° 8 le communiqué de presse de l'ADEF daté du 2 avril 2014.

¹¹³ « Fonds d'Avance Remboursable à l'Export ».

¹¹⁴ Citation extraite de la page de présentation du site de l'ADEF <http://www.adeffr/content/adeffr>.

¹¹⁵ Entretien avec Daniela Elstner, créatrice de la société de ventes internationales Doc & Films et présidente de l'ADEF, réalisé le 8/06/2016, à Paris.

leurs dépenses d'acquisition comme de promotion est revenue de façon récurrente dans les débats agitant la sphère professionnelle. Ainsi, en 2007, parmi les 13 propositions de rénovation du modèle français inscrites dans le rapport du « Club des 13 », publié à la suite du discours de Pascale Ferran lors de la Cérémonie des Césars¹¹⁶, se trouvait déjà inscrite la volonté de créer un fonds de soutien automatique pour l'export¹¹⁷. C'est quelques années plus tard, en 2011, qu'un travail de réflexion plus concret s'est organisé. Sous la houlette de Frédéric Berezyiat, alors directeur des affaires internationales et européennes du CNC, selon lequel « il fallait tout remettre à plat », ont été organisées des tables rondes hebdomadaires afin d'identifier les besoins des vendeurs internationaux français pour y répondre précisément¹¹⁸. Ces discussions entre professionnels du secteur, institutions et acteurs financiers ont débouché sur le constat suivant : les MG sont comprimés tandis que les délais de paiement sont eux de plus en plus longs, cette conjonction venant freiner l'investissement et ralentir l'activité. De 2012 à 2013, l'idée d'un dispositif qui viendrait émuousser ces freins et redonner une marge de manœuvre financière aux exportateurs a donc été peaufinée au CNC, avec l'aide de l'ADEF, et d'une institution qui jouera par la suite un rôle déterminant puisqu'elle sera nommée mandataire du dispositif : l'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles. Annoncée à Cannes en 2013, puis rendue officiel en juillet 2013, la mise en place et la gestion du FARAP sont ainsi confiées à l'IFCIC avec des objectifs clairs :

« Ce nouveau mécanisme d'avances remboursables contribuera à pallier les tensions de trésorerie structurelles des exportateurs de films et facilitera une politique d'acquisition plus ambitieuse - notamment pour des longs-métrages dont la promotion internationale peut s'avérer complexe mais qui contribuent à la diversité culturelle »¹¹⁹.

B. LE FARAP : UN OUTIL EFFICIENT POUR LES EXPORTATEURS

Si le FARAP n'est pas une aide directe aux exportateurs mais bel et bien un « crédit » aux conditions très intéressantes, il s'agit d'une réelle innovation et d'une avancée notable pour le secteur au sens où ce dernier peut être utilisé comme un outil financier permettant aux sociétés de ventes de fluidifier leur trésorerie et donc d'améliorer leur capacité d'investissement. Confiées à l'IFCIC, institution ayant développé depuis 30 ans une véritable expertise dans le domaine du financement du cinéma au travers des garantis de crédit qu'elle accorde aux professionnels (principalement aux producteurs), les Avances

¹¹⁶ Ce discours dénonçait l'impossibilité pour les films dits du « milieu » de se faire et d'exister sur le marché français.

¹¹⁷ FRODON Jean-Michel, « Situation du cinéma français », Les Cahiers du cinéma, Mars 2007, <http://bit.ly/1N2aHOj>, consulté le 24/02/2016.

¹¹⁸ Entretien avec Daniela Elstner, créatrice de la société de ventes internationales Doc & Films et présidente de l'ADEF, réalisé le 8/06/2016, à Paris.

¹¹⁹ Voir en annexe n°9 le communiqué de presse annonçant la dotation de ce fond.

Remboursables pour l'Acquisition, la Promotion et la Prospection de films à l'étranger (FARAP) ont représentés au total 8 millions d'euros en 2013 puis 12 millions d'euros en 2014. Elles peuvent être mobilisées par toute société de ventes internationales de films basées en France et payant la cotisation professionnelle aux exportateurs. L'exportateur souhaitant faire appel à ce fonds doit présenter un dossier comprenant les différents montants qu'il souhaite emprunter par poste de dépense et par film : frais d'acquisitions d'œuvres (les MG), frais de promotion de ces œuvres mais aussi de prospection, sachant que sur la base de ce programme annuel, une société ne peut emprunter plus de 850 000 euros et qu'elle s'engage à rembourser l'avance faite par l'IFCIC dans un délai maximal de 24 mois. Il s'agit ni plus ni moins d'un crédit accordé par l'IFCIC, le liant directement à la société de ventes, et qui vient répondre à un contexte où il est justement souvent difficile pour cette dernière d'emprunter auprès d'établissements de crédits normaux¹²⁰. En outre, une clause d'allègement conditionnel apporte une source de motivation non-négligeable aux exportateurs : en effet, en fonction de la qualité et du succès du programme d'investissements financé, le remboursement des avances peut être allégé et ce jusqu'à 25% du montant des avances accordées.

Il s'agit bel et bien d'un dispositif sélectif : les avances ne sont jamais accordées de façon automatique et sont au contraire l'objet d'un examen poussé de la part d'un comité d'experts réunis pour l'occasion. Florence Coudeyre, en charge du FARAP à l'IFCIC, souligne ainsi cette volonté d'évaluation appuyée :

« Ce comité d'engagement se tient donc tous les trois mois, il est composé d'une quinzaine de membres, de représentants du secteur, du CNC qui est notre bailleur de fonds, de l'IFCIC, mais aussi de producteurs et d'exportateurs et de quelques financiers du type banques et établissements de crédits. On croise donc les regards, les prismes. On accorde l'avance sur la base d'un line-up qui nous est présenté par la société d'exportation avec des estimations correspondantes ; l'exportateur doit mettre en valeur son programme en faisant des distinctions et nous expliquer « voici ce que je compte financer comme MG pour faire l'acquisition des droits internationaux de tel film, voici mon enveloppe prévue pour les MG totaux et mon enveloppe pour les frais de promotion et de prospection, et voilà donc mon programme total ; je sollicite tel montant pour pouvoir faire face. » Notre aide n'est pas du tout systématique, c'est à la discrétion et à la discussion du comité de savoir si la société en face a la capacité de rembourser, car il y a un mécanisme de remboursement qui est simple et intéressant mais contraignant, c'est un remboursement mensuel ou trimestriel »¹²¹

Après la première année, le fonds a été jugé efficient : 5 millions d'euros ont été accordés à 15 sociétés d'exportations, sachant que 60% de ces sommes ont été consacrées à l'acquisition de films, au financement de MG donc, et qu'au total 100 films français et

¹²⁰ L'IFCIC offre aussi la possibilité de garantir des crédits à l'export à hauteur de 65%.

¹²¹ Entretien avec Florence Coudeyre, chargée d'affaire à l'IFCIC dans le cadre du pôle « Direction Crédits à la Production de l'Image », réalisé le 3/02/2016.

étrangers ont pu bénéficié des sommes débloquées¹²². Ainsi, le CNC a-t-il décidé de redoter le fonds en 2014 à hauteur de 12 millions d'euros. Pour Florence Coudeyre, le fonds se base sur une logique en effet vertueuse :

« L'idée n'est pas d'endetter les vendeurs mais d'essayer d'octroyer des avances qui soient en juste rapport avec leurs gabarits respectifs. Tout le monde n'a pas la même capacité à s'endetter en fonction de sa taille. Le fonds total aujourd'hui est de 12 millions, on est sur une cadence bien rythmée, cela s'auto-régénère bien, les remboursements sont honorés. C'est ça qui est aussi très satisfaisant. Ce système, le FARAP, est donc vertueux car les sociétés ne se mettent pas en difficulté et parviennent à rembourser »¹²³.

Reconduit en 2015, et très certainement pour les prochaines années à venir, le FARAP semble être un premier jalon positif quant à la revalorisation de la place du secteur de l'exportation dans le système d'aide français. Il amorce un pas en avant vers un système d'aide plus poussé et, si le fonds de soutien automatique voit le jour, verra très certainement ses missions repensées pour venir compléter ce dernier. Pour reprendre les mots de Frédérique Bredin, présidente du CNC au sujet de la création du FARAP :

« En finançant le fonds à hauteur de 8 M€, le CNC souligne la contribution des exportateurs à la diversité culturelle, au rayonnement de la cinématographie française et européenne et à la compétitivité de notre industrie. Le soutien à l'exportation, qui s'inscrit dans la longue durée, a vocation à être renforcé »¹²⁴.

1) LA CREATION DU FOND DE SOUTIEN AUTOMATIQUE : UNE GESTATION PROMETTEUSE MAIS COMPLEXE

A. PRINCIPE(S) ET OBJECTIFS D'UN FONDS DE SOUTIEN AUTOMATIQUE

Si tous les acteurs s'accordent à dire, depuis les conclusions rendues par le rapport Bonnell en 2013, qu'il est nécessaire de créer une nouvelle forme d'aide pour les exportateurs et ce au travers d'un dispositif automatique calqué sur le modèle du compte de soutien national, le CNC, qui réfléchit actuellement à sa mise en place, se frotte à de nombreuses interrogations d'ordre technique, juridique et économique. Comment rendre ce fonds de soutien efficace, justement dosé, et bénéfique à l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeurs de création cinématographique ? Il convient tout d'abord de définir le principe de « compte de soutien » appliqué au secteur des ventes internationales. À ce titre, les mots de Pierre-Emmanuel Lecerf, actuel directeur des affaires internationales et

¹²² DROUAUD Sarah, « 5 M€ déjà octroyés par l'IFCIC aux exportateurs de films », Le Film Français, 23/09/2014, <http://bit.ly/1N2sh4J>, consulté le 3/03/2014.

¹²³ Entretien avec Florence Coudeyre, chargée d'affaire à l'IFCIC dans le cadre du pôle « Direction Crédits à la Production de l'Image », réalisé le 3/02/2016.

¹²⁴ DROUAUD Sarah, « 5 M€ déjà octroyés par l'IFCIC aux exportateurs de films », Le Film Français, 23/09/2014, <http://bit.ly/1N2sh4J>, consulté le 3/03/2014.

européennes du CNC et en charge du dossier, sont éclairants quant à la logique « industrialo-culturelle » sur laquelle se fonderait ce premier dispositif expérimental :

« Avec ce nouveau dispositif, on serait sur une logique plus proche de ce qu'on a dans les autres secteurs, une logique « industrialo-culturelle ». Industrielle, au sens où on ferait une aide automatique qui génère de l'aide pour les exportateurs en fonction des ventes réalisées à l'étranger, du succès en salles notamment ; un film qui a donc du succès dans les salles étrangères génère de l'aide ; et cette aide doit être réinvestie par l'exportateur, c'est là où on cherche l'œil avisé du vendeur, qui saura investir dans de futurs films qu'il estime dotés d'un potentiel international et qu'il préfinancera et distribuera avec des frais promotionnels à la hauteur des ambitions du film. Cela est une logique industrielle au sens où on génère de l'aide en fonction d'un potentiel commercial à l'étranger et cette aide ne peut être réinvestie que dans un prochain film et pas dans le film actuel. On pousse l'investissement en somme. Mais évidemment, il faut que cela soit doublé d'une logique culturelle : trouver par exemple un système qui favorise le risque pris dans un premier film ou dans un film EOF, peut-être aussi, essayer de promouvoir les exportateurs qui font un pari artistique en finançant sur la base du scénario »¹²⁵.

Il s'agirait donc, à l'image des comptes de soutien à la distribution ou encore à la production, d'une forme « d'épargne-contrainte »¹²⁶ permettant d'une part aux exportateurs d'investir plus d'argent dans la production future sous la forme de MG revalorisées mais également d'être en capacité de mieux promouvoir leurs films à venir sur un marché mondial ultra-compétitif, films qui seront alors plus visibles et donc plus à même de générer des recettes qui viendront alimenter le fonds de soutien. Ainsi pour Frédéric Berezyiat, qui a amorcé le travail de réflexion autour de ce fonds au CNC, « il faut que cela soit fait en bonne intelligence et dans le sens des autres filières, que chacun y trouve son compte. Il y a des paramètres fins à régler sur le financement de cette contribution, tel que par exemple l'intégration ou non de l'activité des groupes ou encore la question de la nationalité des films exportés et pris en compte ». En creux, se pose en effet des questions d'ordre politique : comment protéger ce fond d'une utilisation à contre-emploi qui ne viserait à renforcer qu'un certain type de films porteurs ou d'exportateurs déjà très riches ? À l'aide de quels critères préserver, via ce fonds, la diversité à l'échelle créative comme professionnelle tout en renforçant les capacités financières du secteur ?

Nous ne disposons pas encore de réponses arrêtées quant à ces questionnements mais il est possible de se pencher sur une double-piste: d'une part, les montants alloués au fond et redistribués, par leur poids limité, se porteront logiquement sur des films plutôt auteurs et la filière la plus bénéficiaire sera donc celle des exportateurs indépendants¹²⁷. D'autre part, et c'est une piste à laquelle le CNC et le comité ad-hoc affilié à ce dossier réfléchissent, les

¹²⁵ Entretien avec Pierre-Emmanuel Lecerf, directeur des affaires européennes et internationales du CNC, entretien réalisé le 22/02/2016, à Paris.

¹²⁶ Terme employé par Jean-Baptiste Babin, fondateur et responsable des co-productions à Back Up Film, entretien réalisé le 24/02/2016, à Paris.

¹²⁷ Entretien avec Pierre-Emmanuel Lecerf, directeur des affaires européennes et internationales du CNC, entretien réalisé le 22/02/2016, à Paris.

producteurs pourront également être intéressés dans le cadre de ce système et toucher une part, à déterminer, de ce fonds de soutien. Ainsi inclus, les producteurs pourraient également considérer de façon plus concrète l'évolution des ventes internationales, comme ils le font depuis toujours à l'égard des entrées en salles sur le marché français. En termes d'objectifs, Pierre-Emmanuel Le Cerf est précis :

« On a des objectifs assez ambitieux, on voudrait atteindre 100 millions de spectateurs étrangers par an au minimum. On a déjà fait 121 millions, 140 millions. On garde en tête le crash de 2013 avec 56 millions, on ne se fixe donc pas un objectif tout de suite à 120 millions, mais atteindre les 100 millions, cela nous semble ambitieux et juste. On ne vise pas que ce simple objectif mais également un plus grand nombre de films exportés sur plus de territoires avec une dynamique de rayonnement culturel et une volonté de faire de cette aide un vrai relais de financement, puisque c'est cela qui vous intéresse »¹²⁸.

Si les principes comme les objectifs consacrant comme indispensable ce « nouveau relais de financement » sont établis, la question des moyens pratiques permettant à ce dernier d'exister est prise en étau entre le désir de créer un système se voulant simple et clair et la réalité complexe, voire opaque, qu'il est censé appréhender.

B. UNE MISE EN PLACE OSCILLANT ENTRE OPACITE ET DESIR DE SIMPLIFICATION

Prévue pour la fin de l'année 2016, la première étape concrète de la mise en place de l'aide automatique aux exportations - car elle se fera par étapes - est encore impossible à présenter précisément. Comme le précise Daniela Eltsner, il s'agira d'abord « *d'un dispositif expérimental, dont les modalités sont encore en discussion* »¹²⁹, une expérience qui, si elle se passe bien, pourra être transformée en un véritable compte de soutien inscrit au cœur du modèle français. Il est seulement aujourd'hui possible d'explorer les différentes pistes dessinées par le CNC et les professionnels du secteur, d'évoquer des possibles en termes d'outils et de financement sans oublier d'analyser les contraintes avec lesquelles ces derniers doivent composer.

Dans un premier temps, en termes pratiques, ce dispositif expérimental se baserait sur les entrées salles dans les pays où les films – ceux pris en compte et dont le profil est encore à définir – sont exportés. Le fonds est donc basé sur la condition d'une sortie en salle et exclut pour le moment les autres formes de supports tels que la TV ou la VoD, bien qu'à terme nous pouvons espérer une « *évolution vers un modèle plus hybride prenant en compte tous les marchés ; l'idée étant déjà de lancer l'aide et ensuite de la faire évoluer* »¹³⁰. L'outil placé au

¹²⁸ Idem

¹²⁹ Entretien avec Daniela Eltsner, créatrice de la société de ventes internationales Doc & Films et présidente de l'ADEF, réalisé le 8/06/2016, à Paris

¹³⁰ Entretien avec Pierre-Emmanuel Lecerf, directeur des affaires européennes et internationales du CNC, entretien réalisé le 22/02/2016, à Paris

cœur de ce dispositif n'est autre que *Rentrack*, un service international de tracking et d'analyse de chiffres spécialisé dans le cinéma et l'audiovisuel ayant mis en place un système de remontée d'informations en temps réel calculant par exemple le nombre d'entrées fait par un film sur un territoire donné. Ayant fait ses preuves et mesurant les performances cinématographiques dans 64 pays, cet outil (privé) pourrait donc, sous le contrôle d'Unifrance qui travaille déjà activement avec ce dernier, constituer le socle de calcul du compte de soutien automatique. Dans un deuxième temps, la question du financement et du renouvellement du fond de soutien ouvre plusieurs hypothèses. La première consisterait à instaurer une nouvelle taxe supplémentaire, basée sur des critères proportionnels, piste qui ne fait pas encore l'unanimité, notamment auprès des plus gros exportateurs. La deuxième piste envisagée prévoit quant à elle une remodulation de l'actuelle contribution professionnelle au CNC, prévue dans l'article L.115-14 du Code du cinéma et de l'image animée, qui équivaut pour les exportateurs à 0,55% du chiffre d'affaire hors taxe sur la valeur ajoutée par trimestre¹³¹. Au CNC ensuite de réallouer et de réorganiser ses ressources en interne afin de répondre aux besoins de financement de cette expérimentation, sachant qu'il serait nécessaire, selon la présidente de l'ADEF, de partir sur un budget global d'environ 10 millions d'euros pour amorcer et lancer cette dernière.

Ces différentes pistes évoluent dans un espace doublement contraignant où se mêle une complexité d'ordre technique à des enjeux macro-économiques et juridiques induits par le cadre européen. Tout d'abord, la mise en place de ce dispositif s'est longtemps heurté et se heurte encore au « *problème de la transparence des recettes internationales* »¹³², à la très forte opacité de certains marchés (d'où l'évacuation des marchés hors-salles) et à la complexité du marché mondial lui-même qui « *est si pluriel, si éclaté, si diversifié du point de vue technique, économique, culturel* ». L'algorithme sur lequel se base ce modèle doit donc être simple, clair et pratique à l'image des soutiens automatiques déjà existants tout en devant rendre compte d'une réalité bien plus insaisissable que celle du marché français.

Or, nous touchons là le deuxième point sensible de ce débat : il s'inscrit hors des frontières de l'économie française tout en permettant à cette dernière de se renforcer et soulève donc d'épineuses questions quant au cadre européen et au droit de la concurrence. Il est nécessaire d'avancer sous le contrôle et la bienveillance des institutions européennes et s'attendre à ce que celles-ci imposent par exemple certaines limitations telles qu'un taux maximum de réinvestissement des sommes dégagées sous la forme de MG afin de ne pas

¹³¹ Voir site du CNC, <http://bit.ly/1Xqf0mR>

¹³² Entretien avec Pierre-Emmanuel Lecerf, directeur des affaires européennes et internationales du CNC, entretien réalisé le 22/02/2016, à Paris

trop avantager les vendeurs français sur le marché international. Néanmoins, au delà de ces limitations, un tel dispositif offrirait sans conteste un pouvoir d'investissement revalorisé aux vendeurs internationaux et impacterait donc directement le champ de la production via le truchement de MG plus importants et donc de financements plus accessibles, ceci dans un contexte de raréfaction des financements traditionnels.

II. PENSER AU-DELA DES FRONTIERES ET DU MODELE TRADITIONNEL

« Il est certes important d'aider ceux qui vendent à l'export : vous les encouragez, vous donnez davantage de moyens aux vendeurs internationaux, donc là en l'occurrence le fond de soutien automatique est une réponse à cela. Mais cela ne peut fonctionner que si nos films se vendent mieux à l'export. On ne peut pas faire l'impasse de l'équation de base qui est qu'il faut des recettes, que les films se vendent et encore mieux qu'aujourd'hui. Et cela, c'est vraiment aussi un choix éditorial et un choix de langue. Est-ce qu'on autorise par exemple un fléchage partiel de réglementations, d'aides, de soutien, vers des films qui ne sont pas en langue française ? Ou vers des films qui n'auraient été achetés par aucune chaîne de télévision ? »¹³³

Telles sont les questions posées par Serge Hayat, spécialiste français du financement cinématographique et audiovisuel, lors de notre entrevue. Surprenantes mais non moins légitimes, ces questions sont historiquement peu abordées et encore entourées d'un certain tabou tant professionnel que politique car elles supposent de remettre en cause un système imbriquant le principe de l'exception culturelle française, la puissance mais également la lente adaptation des institutions publiques et les prés-carrés des acteurs à la base du modèle de financement français tels que les chaînes de télévision. Loin d'être exhaustive, basée sur une étude de terrain, et teintée de la subjectivité des acteurs rencontrés, cette dernière partie tente de dessiner des pistes de réflexion quant aux possibles chemins ouverts par l'intégration renforcée de la dimension internationale au sein du modèle de financement et de production français, appelé à se projeter hors des frontières qui le définissent, géographiques comme historiques.

2) UNE PRODUCTION A LA CREATIVITE RENOUVELEE ?

« Il n'y a jamais eu de problème de création dans le monde et dans l'histoire – il y aura toujours des artistes, des gens pour nous élever, pour vivre notre humanité autrement. Ils sont là. Le problème vient toujours du financement et la diffusion des œuvres, et cela est plus que valable pour le cinéma. Qui dit production et distribution, dit industrie et donc crise »¹³⁴.

¹³³ Entretien avec Serge Hayat, co-fondateur et président de la Sofica Cinémage, entretien réalisé le 11/03/2016.

¹³⁴ Entretien avec Hengameh Panahi, créatrice et directrice des ventes internationales et fondatrice de Celluloid Dreams, 3/04/2016 à Paris.

A. LA BARRIERE EOF¹³⁵ : FAIRE DES FILMS FRANÇAIS D'AUTEUR EN LANGUE ETRANGERE, UN PARI AUJOURD'HUI IMPOSSIBLE ?

« Toucher à la langue, c'est toucher à un tabou gigantesque »¹³⁶

La meilleure intégration de la dimension internationale – et donc du potentiel d'exportation – au sein du cinéma français s'échelonne sur plusieurs niveaux tant créatifs qu'économiques : la diversification des sujets, la nationalité des acteurs mais également l'origine des sources de financement. Les mutations pouvant être induites par cette valorisation de l'international sont plurielles et nécessitent finalement une nouvelle forme d'ouverture. L'enjeu de la langue dans laquelle le film est tourné croise ainsi les problématiques de création comme de financement : s'il est aujourd'hui facile pour Besson, parce qu'il s'agit de films au fort potentiel d'*entertainment* produits à la façon d'un studio, de tourner un film qualifié de français en langue anglaise, il est plus que rare de pouvoir raisonner de la sorte à l'égard du cinéma dit d'auteur. En effet, les films dit « indépendants » dépendent fortement en France des aides publiques qui contribuent à leur production ; or ces dernières consacrent, pour des raisons légitimes et profondément ancrées, le critère de la langue française, dressant finalement une « barrière EOF » multi-niveaux rendant (quasi)impossible le financement d'un film d'auteur dans une autre langue, et notamment en anglais.

En premier lieu, et c'est une première barrière évidente, un producteur ne peut espérer débloquer l'avance sur recettes auprès du CNC si son film n'est pas en langue française. Pour reprendre les termes exacts du CNC, « *Les demandes doivent satisfaire aux dispositions du règlement général des aides financières du Centre national du cinéma et de l'image animée notamment à celles relatives à la réalisation intégrale ou principale de l'œuvre en version originale en langue française ou dans une langue régionale en France* »¹³⁷. Si le plafond du crédit d'impôt international vient d'être récemment revalorisé dans le cadre de la Loi de Finance 2016, après d'après négociations menées par le CNC, une modulation du critère de la langue dans le cadre du fonds de soutien ne semble pas encore à l'ordre du jour du plan d'évolution des subventions publiques. En second lieu, le critère EOF atteint par voie de conséquence les préfinancements TV et plus particulièrement Canal + : en effet, sur les 12% de chiffre d'affaire que la chaîne soit réinvestir, 9,5% de ce montant doivent être réinvestis dans la

¹³⁵ Le terme d'« Expression Originale Française » est usité par les acteurs institutionnels pour qualifier les œuvres cinématographiques ou audiovisuelles de langue française.

¹³⁶ Entretien avec Serge Hayat, co-fondateur et président de la Sofica Cinémage, entretien réalisé le 11/03/2016.

¹³⁷ Site du CNC, <http://bit.ly/1GTkdjU>.

production de films EOF, ceci concernant en moyenne 105 films préfinancés par an. Un film français tourné par exemple en langue anglaise ou espagnole n'aura donc pas la possibilité de faire partie de ces films. Reste alors les 2,5% du chiffre d'affaire consacré aux préachats de films étrangers, et plus particulièrement européens, soit une quinzaine de films par an, préachats au sein desquels un film coproduit par un français en langue étrangère pourra être valorisé comme l'explique Laurent Hassid, directeur des acquisitions étrangères chez Canal + : *«En l'absence d'obligation de préfinancement et en ayant la possibilité de choisir après visionnage au sein d'une large cinématographie européenne, la logique qui prévaut pour les préachats européens est l'accompagnement d'un producteur français dans des projets en langue étrangère»*¹³⁸. Enfin, le critère de la langue se retrouve également au cœur des règles définissant le fonctionnement d'un autre acteur majeur du modèle de financement du cinéma français : les SOFICA. En effet, tout film souhaitant bénéficier de l'apport en production d'une SOFICA doit être tourné dans la langue du film de son producteur majoritaire. Ainsi, une SOFICA pourra investir dans un film en langue anglaise si ce film est produit majoritairement par un anglais (car le producteur majoritaire doit être européen) et par exemple coproduit minoritairement par la France. Qui plus est, à la question *« Pourrait-on par exemple imaginer que les SOFICA aient des obligations définies d'investissements dans des films EOF produits en France mais puissent avoir une marge de manœuvre, un taux autorisé de quelques pourcents au regard de leur investissement total, pour financer des films d'auteurs produits en France mais dans une autre langue ? »*, Serge Hayat répond clairement que ceci serait très compliqué, les SOFICA étant un mécanisme régulé par « La loi de Finance » et dont le combat actuel se porte avant tout sur la revalorisation de leur taux de défiscalisation¹³⁹.

En somme, le critère EOF limite considérablement, pour un film d'auteur français à budget ou rayonnement limité tourné en langue étrangère, les sources de financement potentielles. Si des grands auteurs tels que Desplechin ou Assayas parviennent à tourner en langue anglaise, c'est parce qu'ils peuvent puiser sur une légitimité et un rayonnement international leur permettant d'emprunter plus facilement d'autres voies de financement, de faire des détours par le privé et les financements internationaux, ceci notamment au travers de la coproduction. Qu'en est-il néanmoins des premiers films et de la valorisation des jeunes auteurs ? Pierre Guyard, jeune producteur, souligne ainsi cette situation spécifique :

« Je pense que si on s'ouvre vraiment à l'international, il y a un moment où on va devoir s'ouvrir sur cette question de la langue. Et évidemment que la préservation de notre langue est un enjeu culturel hyper important. Donc, comment réussir à manipuler avec grâce et efficacité la nécessité

¹³⁸ « Les préachats cinéma 2011 des chaînes payantes », Écran Total n°833, 18/01/2012, consulté le 15/03/2016.

¹³⁹ Entretien avec Serge Hayat, co-fondateur et président de la Sofica Cinémage, réalisé le 11/03/2016.

de préserver des films en langue française pour préserver la richesse du patrimoine français, et donner ainsi au CNC toute sa légitimité, tout en aidant des films ambitieux en langue étrangère ? Certes Assayas peut tourner en langue anglaise, mais c'est un immense réalisateur ! Trouve-t-on beaucoup d'exemples de jeunes cinéastes qui n'ont pas la renommée d'un Assayas ou d'un Desplechin et qui tournent en langue étrangère ? On peut citer le récent Mustang ou A peine j'ouvre les yeux tourné en Tunisie mais ce sont des films français très spécifiques : ils sont tournés sur le territoire d'origine de la réalisatrice, celles-ci ont étudié en France, ont donc noué des liens avec des producteurs français et font le choix de faire des films dans et sur leur pays d'origine. Ces exemples-là sont parfaits, les films sont réussis, mais il se trouve que Leyla Bouzid, elle n'a pas fait un film tourné en langue anglaise en Allemagne, elle a fait un film tourné en langue arabe en Tunisie. Idem pour Deniz. Enfin, il ne faut pas se mentir, les films qui se vendent aujourd'hui à l'international, ce sont les films en anglais»¹⁴⁰.

Tout l'enjeu de cette situation problématique repose sur le fait que cette valorisation de l'EOF est désirable et nécessaire mais qu'il faut bien considérer le « *prix de cette exception culturelle chevillée au corps* »¹⁴¹ et trouver les modulations nécessaires concernant ce critère linguistique à l'heure d'un « *niveau de circulation des œuvres jamais égalé et d'un contexte de défaillance du potentiel économique hexagonal au regard du budget d'un film* »¹⁴².

B. UNE NOUVELLE VAGUE DE PRODUCTEURS ?

La récente tenue d'une table ronde intitulée « *Comment produire pour l'international ?* » organisée par Unifrance lors des 18^{ième} rendez-vous du cinéma français en janvier témoigne d'un questionnement de plus en plus prégnant quant à l'intégration des potentialités économiques à l'international au cœur du modèle français. En témoignant ainsi les conclusions rendues à l'issue de cette rencontre :

« Produire pour l'international nécessite dans tous les cas d'acquérir un certain nombre de connaissances. En matière de communication, en s'adressant "aux bons leaders d'opinion selon les territoires", a noté Charles Gillibert. Et plus largement en termes d'ingénierie financière : "Cela requiert une technicité assez lourde, comme savoir travailler avec un garant de bonne fin, gérer le closing, etc... La courbe de progression en France est très grande, nous avons encore peu cette culture de l'international, a ajouté Aton Soumache. Luc Besson a de ce point de vue décomplexé toute une génération de producteurs»¹⁴³.

Finalement, en dépit des barrières précédemment évoquées et parce que certains films français tournés dans une langue étrangère essaient justement d'exister et y parviennent, un mouvement de fond, fortement connecté à l'intégration croissante de la variable internationale, semble à l'œuvre au sein d'une nouvelle génération de producteurs français. Si cette dernière produit des films aux profils et aux budgets différents, les noms de Charles Gillibert, Dimitri Rassam ou encore Pierre Guyard reviennent régulièrement sur le devant de la scène : en cherchant à intéresser les publics internationaux et donc à

¹⁴⁰ Entretien avec Pierre Guyard, producteur à Nord-Ouest Films, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris.

¹⁴¹ Idem.

¹⁴² Entretien avec Serge Hayat, co-fondateur et président de la Sofica Cinéma, entretien réalisé le 11/03/2016.

¹⁴³ SARAH DROUAUD, « Table-ronde UniFrance : Quand le cinéma français veut produire pour l'international », Le Film Français, 22/01/2016, <http://bit.ly/1qFoBMe>, consulté le 09/02/2016.

emprunter certaines voies de financement, ils apportent une nouvelle diversité au cinéma français, diversité se manifestant sur le plan économique comme créatif.

Dans un premier temps, et c'est ce qui de prime abord semble le plus évident, s'ouvrir à l'international en termes de productions, c'est en effet y solliciter des financements et donc aller chercher et convaincre les bons investisseurs qui sauront voir dans tel projet un potentiel pouvant, en tant que cinéphile et/ou en tant que pur investisseur, les intéresser. Pour cela, il est nécessaire de connaître « une grammaire financière » qui a longtemps été mise de côté par les producteurs tandis que les vendeurs affûtaient la leur, tel que le met en lumière l'analyse de Charles Gilibert quant à la récente montée en puissance des vendeurs internationaux :

« Et, les vendeurs, ont eux une connaissance de la finance qui est bien plus affûtée que celle des producteurs, il y a eu une sorte de décalage entre plusieurs jeunes vendeurs qui sont arrivés sur le marché avec une certaine connaissance de la finance et des producteurs qui avaient une approche un peu plus paternaliste de l'accompagnement des réalisateurs. Avec la maîtrise de la finance, les vendeurs ont pu avancer à un moment l'argent des budgets en s'appuyant sur la valeur internationale et donc compléter ces derniers, faire les gaps et faire en quelque sorte travailler les producteurs pour eux. Aujourd'hui, on a une forme de réaction un peu tardive des producteurs qui commencent finalement à adopter cette grammaire de la finance et à trouver des solutions permettant d'équilibrer le rapport »¹⁴⁴.

D'ailleurs, l'émergence d'une structure innovante telle que Back Up Films au milieu des années 2000 témoigne également de ce mouvement de fond, déjà à l'œuvre, liant connaissance du marché international et optimisation de financements hors-marché français permettant de « produire différemment » : « mes associés étaient d'anciens vendeurs et avaient déjà cet œil sur le marché mondial, il nous a donc semblé pertinent d'industrialiser, de professionnaliser le fait de produire des films dont le centre de gravité dépassait leur territoire domestique »¹⁴⁵. Si l'international fait depuis longtemps partie de l'ADN de certains genres de films produits, du fait de la taille de leur budget, tels que les thrillers et films d'actions produits par Besson ou les films d'animation, de plus en plus de films d'auteurs cherchent à se financer à l'international : soit, parce qu'il s'agit de gros budgets « où la notion de "cher" démarre dès 5, 6 ou 7M€ selon la productrice Sylvie Pialat »¹⁴⁶ et qu'ils puisent qui plus est sur une reconnaissance internationale, soit parce qu'ils sont tournés en anglais, croisent les langues, utilisent certains lieux de tournage, font appel à des acteurs étrangers, ou encore prennent des risques en terme de thèmes tout en gardant un ancrage profondément universelle. Ainsi Charles Gilibert a-t-il produit *Clouds of Sils Maria* ou encore *Mustang*, -

¹⁴⁴ Entretien avec Charles Gilibert, producteur et fondateur de CG Cinéma, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris.

¹⁴⁵ Entretien avec Jean-Baptiste Babin, fondateur et responsable des co-productions à Back Up Film, entretien réalisé le 24/02/2016, à Paris.

¹⁴⁶ SARAH DROUAUD, « Table-ronde UniFrance : Quand le cinéma français veut produire pour l'international », Le Film Français, 22/01/2016, <http://bit.ly/1qFoBMe>, consulté le 09/02/2016.

- qui ont des budgets et des auteurs au poids sensiblement différents - selon les moyens de financements les plus adaptés et ce tout en contournant les règles du jeu du système traditionnel français. Pour reprendre ses mots :

«Aujourd'hui, on fait trop souvent des films pour le même territoire, de la même façon, pour et dans un certain périmètre. Un réalisateur français qui fait des films en anglais, c'était par exemple impossible avant. Je travaille avec des auteurs qui ne pensent pas en fonction des financements, au contraire. Cela oblige à produire sur mesure. A partir du moment où un réalisateur s'intéresse par exemple à une actrice étrangère et également veut tourner une histoire sur un territoire qu'il connaît, il faut lui en donner les moyens»¹⁴⁷.

Ainsi, cet éveil aux potentialités existant hors de nos frontières géographiques influence-t-il les auteurs et les producteurs prêts à croire au potentiel des ces derniers. S'ils ne se basent pas sur des financements privés à l'international, les deux derniers films en date du producteur Pierre Guyard ***Ce sentiment de l'été*** de Michael Herz et ***Si tu voyais son cœur*** de Joan Chemla¹⁴⁸ incorporent dans leur identité une certaine forme d'ouverture internationale au travers de casting binationaux et de langues étrangères. Au même moment, Gilibert parvient à produire le prochain long-métrage d'Assayas ***Personnal Shopper*** avec en tête d'affiche Kirsten Stewart, film tourné à Paris et en langue anglaise « sans un centime d'argent public »¹⁴⁹.

Au cœur de ce renouvellement de nos productions qui vient renforcer une diversité propre au cinéma français - et lui offrant peut-être les perspectives permettant de se « libérer de la télévision »¹⁵⁰ - les vendeurs internationaux restent les plus à même d'aiguiller les producteurs quant au marché international et désirent promouvoir à l'étranger des films forts, ambitieux, sur lesquels ils pourront investir. C'est au travers d'une innovation et d'une ouverture à tous les niveaux, à chaque étape de création de valeur, accompagné de la valorisation de nouveaux mécanismes d'aides ou d'incitation à l'investissement, que le cinéma français pourra trouver une des voies de son renforcement.

3) DES HABITUDES A BOULEVERSER ?

Si le fonds de soutien automatique prochainement mis en place constitue une réelle avancée pour le secteur des exportations en France, il est aussi possible d'ouvrir la réflexion sur des sphères sortant du modèle franco-français et de ses frontières.

¹⁴⁷ Entretien avec Charles Gilibert, producteur et fondateur de CG Cinéma, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris.

¹⁴⁸ Voir en annexe n° 10, une courte étude de cas autour de ce film.

¹⁴⁹ Entretien avec Charles Gilibert, producteur et fondateur de CG Cinéma, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris.

¹⁵⁰ Expression utilisé par Serge Hayat, co-fondateur et président de la Sofica Cinémage, entretien réalisé le 11/03/2016.

A. INNOVATION ET EXPORT : S'UNIR A L'ECHELLE EUROPEENNE POUR ETRE PLUS FORT ?

A l'heure où le film « *Le Petit Prince* » de Marc Osbourne, plus grand succès d'un film d'animation français à l'étranger (67,8 M\$ de recettes) se voit abandonné une semaine avant sa sortie par son distributeur américain Paramount pour être récupéré par le géant Netflix¹⁵¹, il est impossible de ne pas considérer que la montée en puissance, les investissements colossaux et le nouveau positionnement de cet acteur ne viendront pas – si tel n'est pas déjà le cas - rebattre les cartes et recomposer l'activité des vendeurs, des distributeurs et in fine des producteurs. Si le modèle français peut être considéré comme l'un des plus vertueux au monde de par la diversité cinématographique qu'il engendre, il reste engoncé dans une chronologie des médias sous certains aspects sclérosante, notamment en termes d'innovation relative au numérique. A l'opposé, c'est souvent l'Europe qui insuffle l'innovation à son échelle : elle a d'ailleurs déjà développé une aide automatique à la distribution internationale et consacre des budgets entiers de son programme *Creative Europe* à soutenir des expérimentations tentant de dessiner un futur où les acteurs européens de l'industrie s'uniraient pour mieux se développer. Ainsi, deux initiatives actuelles peuvent être évoquées dans le cadre de cette étude car elles concernent directement les vendeurs internationaux.

La première encore à l'état d'embryon, impulsée par les associations d'Europa International (réseau réunissant les exportateurs européens), Europa Cinemas et d'Art House Convergence¹⁵² consisterait, selon la déléguée générale d'Europa International Daphné Kapfer : « en une plateforme numérique créée pour les vendeurs européens qui ne peuvent trouver de distributeurs américains, plateforme sur laquelle les salles de cinéma pourraient directement louer le film afin de le diffuser »¹⁵³. Il s'agirait donc ici de s'unir entre vendeurs européens afin de mieux pénétrer un territoire et donc de générer des recettes (dont les modalités sont à définir) qui n'auraient pas pu exister sans cette aide, pouvant notamment concerner des films français ayant parfois du mal à trouver un débouché et à être vus sur le territoire américain.

D'autre part, il est intéressant d'évoquer une autre initiative, quelque plus avancée et menée par l'agrégateur VoD « *Under The Milky Way* », portant le nom de « *Walk this Way* ». Expérimentation financée dans le cadre d'un programme de *Creative Europe*, cette

¹⁵¹ « "Le Petit Prince" récupéré par Netflix », Le Film Français, 18/03/2016, <http://bit.ly/1WqhQtK>, consulté le 18/03/2016.

¹⁵² Réseau de salles indépendantes aux USA, équivalent d'Europa Cinema, <http://bit.ly/1XtFRP2>.

¹⁵³ Entretien avec Daphné Kapfer, déléguée générale d'Europa International, réalisé le 6/04/2016 à Paris.

dernière vise à rassembler un « slate » de films (35 films en 2015, 50 films cette année) qui n'ont pas eu de sorties salles en Europe et qui pourraient sortir directement en VoD via cette initiative¹⁵⁴. En somme et bien qu'il ne s'agisse encore que d'améliorations à petite échelle, il s'agit de prendre à contre-pied cette peur des bouleversements induits par le numérique et d'utiliser en fait ce dernier afin d'offrir aux films européens, et donc français, une certaine visibilité.

B. LE SURSAUT DU PRIVE : S'OUVRIRE AUX INVESTISSEURS ?

« Les professionnels du cinéma doivent de leur côté accepter de reléguer au passé une attitude communément répandue et rapportée par René Bonnell dans La Vingt-cinquième image¹⁵⁵ : les professionnels du secteur sont prêts à mutualiser les pertes mais pas les profits. C'est à ce prix que les investissements privés se développeront »¹⁵⁶

Au cœur des remous actuels qui traversent l'industrie du cinéma française, la question de l'ouverture aux financements privés et de la meilleure intégration de ces derniers semble être, année après année, expérience après expérience, de moins en moins « tabou ». Cela est la conséquence – et en quelque sorte l'origine – de récentes innovations en la matière telles que la création de fonds privés basés sur la défiscalisation de l'ISF à l'image d'1,2,3 Ventures ou de CinéFrance et plus récemment encore via la création par le producteur Alain Goldman (Légende) d'un produit financier novateur au travers du fonds d'investissement privé OTC Grand Angle et permettant aux investisseurs d'alimenter au global 5 sociétés de production développant 27 projets de scénarios¹⁵⁷.

Du côté de la production, l'investissement privé fait donc ses armes avec de plus en plus d'ardeur : les sociétés de production peuvent faire appel à ses fonds dès lors pour financer des projets (c'est également le cas de distributeurs en co-production sur certains films) qui seront jugés intéressants – et donc rentables – par et pour ces fonds. Or quelles sont aujourd'hui les recettes les plus courtes, rapides et les plus assurées ? Comme l'évoque Serge Hayat, créateur du fond 1,2,3 Ventures, les recettes internationales potentielles suscitent un intérêt très vif chez ces acteurs privés du fait de leur nature¹⁵⁸. Ainsi, à ce niveau, les films d'auteurs ayant une forte légitimité internationale et dépassant un certain budget peuvent trouver en ces investisseurs un relais de financement non-négligeable, on peut par exemple penser à un Ozon. D'autre part, les jeunes producteurs évoqués précédemment semblent de plus en plus décomplexés quant à l'idée d'aller chercher des investisseurs privés, notamment des cinéphiles fortunés, en France ou à

¹⁵⁴ Voir en annexe n°11 le communiqué de presse paru le 10/12/2014 présentant l'initiative.

¹⁵⁵ René Bonnell, *La Vingt-cinquième image : Une économie de l'audiovisuel*, Gallimard, 2006.

¹⁵⁶ HAYAT Serge, « Les nouveaux moyens de financement du cinéma français », Ina Global, 7/02/2011, <http://bit.ly/1S8uGcZ>, consulté le 21/03/2016.

¹⁵⁷ JEANDEL Bertrand, « L'investissement privé dans le financement de la production et de la distribution », *Cursus Distribution-Exploitation à l'école de la Fémis*, Paris, 2015.

¹⁵⁸ Entretien avec Serge Hayat, co-fondateur et président de la Sofica Cinéma, entretien réalisé le 11/03/2016.

l'étranger afin de financer leurs projets, à eux donc « *de les convaincre* », comme en témoigne Charles Gilibert qui finance en partie ses films de la sorte. Ce mouvement s'inspire en partie du modèle anglo-saxon au sein duquel le rôle du vendeur international, notamment au niveau du cinéma américain indépendant, est déterminant lorsque le producteur cherche à inciter les investisseurs privés à se positionner sur un film :

« Aujourd'hui, comment se monte un film américain indépendant ? Je ne parle pas des films de studio. Il se monte parce qu'à un moment, un producteur arrive à susciter et à avoir l'intérêt d'une société de ventes internationales qui va fournir des estimates qui vont permettre aux producteurs d'obtenir 30 à 50% du montant des estimates auprès des financiers privés. Le rôle des vendeurs internationaux sur les films indépendants américains est sans commune mesure avec le rôle des vendeurs internationaux en France par rapport au privé. Un film indépendant ne se monte pas aux USA s'il n'a pas l'intérêt d'un vendeur international majeur, un FilmNation, Un Voltage, un Wild Bunch etc... »

Ainsi, si le modèle français est encore – et heureusement – loin de ne percevoir le cinéma que comme un business profitable, il est possible de moduler ce dernier afin d'y revaloriser la place du privé dans une dynamique de contrôle et de complémentarité, modulations pouvant déboucher sur un rôle revalorisé du vendeur international.

Ce dernier n'est pas en reste lorsqu'il s'agit de mobiliser des fonds privés afin de se financer lui-même, et c'est là notre second point. En effet, ces dernières années, de plus en plus de sociétés de ventes créent des fonds d'investissements leur permettant notamment de financer leurs frais d'acquisition, autrement dit les MG ; Le MG est ainsi payé à 100% par le fonds d'investissement affilié à la société qui va par exemple récupérer 85% des recettes d'exploitation à l'international (après remboursement de son investissement originel) tandis que la société de ventes, pour son travail de mise sur le marché, va toucher 15% de commission sur les recettes. Le but final étant qu'à la fin du contrat, la société mère rachète son propre fonds d'investissement. Ainsi, l'argent d'investisseurs privés, investi au travers de fonds d'investissements et de produits financiers innovants, par un individu ou par un groupe, peut-il venir en complément d'un système remodelé facilitant à la fois par des mécanismes d'incitations l'existence de ces autres voies tout en protégeant par d'autres dispositifs les formes de créativité cinématographique qui ne saurait attirer cet argent-là.

Conclusion

« Sans rayonnement international, le cinéma français tombe dans le syndrome hexagonal »¹⁵⁹.

S'appuyant sur l'évolution d'un acteur de l'ombre de l'industrie cinématographique française durant cette dernière décennie, cette étude a pu tout d'abord retracer les causes probables ayant concouru à la formation en France d'un secteur riche, touffu, diversifié et au savoir-faire reconnu mondialement : celui des sociétés de ventes internationales de films. Dans le contexte de crise que traverse actuellement le financement de la production française et ce dans une économie globalisée où les recettes internationales de l'exploitation cinématographiques semblent de plus en plus valorisées, le vendeur international a été propulsé sur le devant de la scène, les institutions politiques comme les investisseurs voyant en lui la clé de voûte d'une source de financement à revaloriser, le chantre d'une certaine « exportabilité » du cinéma français.

Ainsi, nous avons pu constater de quelle manière et dans quelles proportions les sociétés de ventes internationales investissaient dans la production française d'une part et quel était d'autre part le regard posé par l'un des financeurs du cinéma français – les SOFICA – sur le potentiel d'exportation. Est ensuite apparue l'importance du couple producteur-vendeur en amont et en aval de la production du film. Les variables impliquant un vendeur sur un projet de films s'entrecroisent : purement financières parfois, humaines souvent, elles sont aussi, dans le cas des films d'auteurs notamment, influencées par un regard artistique et une volonté de valoriser le film en lui-même, la vision d'un auteur. Des études de cas concrètes ont ainsi permis de dégager le caractère pluriel, malléable et évolutif des relations unissant le vendeur et le producteur.

Enfin, nous avons tenté d'analyser, aux travers de questionnements actuels, la mise en place récente et encore inachevée de dispositifs permettant aux sociétés de ventes internationales françaises de se renforcer et d'impulser la reconfiguration de notre modèle de financement du cinéma français. Les mots de Pierre-Emmanuelle Lecerf, actuel directeur des affaires européennes et internationales du CNC, résument ainsi les ambitions de ce nouveau modèle :

¹⁵⁹ CRETON Laurent, « Économies du Cinéma : perspectives stratégiques », Paris, Ed. Armand Collin, 2014 p.

« L'aide à l'exportation, ce n'est pas simplement une aide pour permettre aux exportateurs de dégager une marge plus importante. Le but est qu'on ait plus de films qui se vendent à l'étranger et pour cela, il faut que parmi notre production nationale, on ait plus de films financés et mieux financés par des exportateurs ; c'est à dire que les MG des exportateurs deviennent plus significatifs que ce qu'ils étaient jusqu'à présent. Si on donne aux exportateurs une capacité financière plus forte pour investir dans les films, ils orienteront, par leurs propres choix, la production nationale vers des films dont on estime qu'ils peuvent avoir un potentiel à l'international. Là est le but : réorienter notre production nationale, non plus vers la satisfaction unique des besoins français, représentés par la TV ou en salles - car on a compris que cela n'est plus suffisant pour continuer à produire 300 films par an - mais également vers d'autres publics, d'autres besoins, et pour cela, on a l'aide aux exportateurs »¹⁶⁰.

Ici, il s'agirait de redonner au vendeur international les clés qui lui permettront d'agir, notamment au côté du producteur, en la faveur d'une production cinématographique renforcée, renouvelée. Et pour reprendre les mots du personnage d'Audiard, il n'est pas qu'un commerçant à la recherche de « thunes » : l'exportateur est également un explorateur capable de capter, par ses voyages et la richesse des regards qu'il rencontre, ceux-là même qui se posent sur les films qu'il défend, le pouls de chacun des publics qui peuplent les salles obscures de la planète. Bien sûr, éloignons de nous la naïveté qui prétendrait dissocier l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeurs du cinéma de leurs besoins financiers : il faut de l'argent, et ce depuis toujours, pour faire sortir de terre cette économie du rêve.

Si l'ouverture sur l'international, dans une économie – et une culture ? - du cinéma mondialisée consiste encore dans l'esprit de certains professionnels à produire des films qui ont tout de leurs concurrents américains tels que le récent *Lucy*, un autre nouveau souffle est à l'œuvre : certaines productions, plus indépendantes, tentent de sortir des cadres créatifs, des barrières en fait, imposés par de longues années de prééminence du marché franco-français notamment conduit par la finalité télévisuelle. Mais sortir de ces cadres, et notamment du douloureux tabou de la langue française, est-il souhaitable et même possible ? Une nouvelle vague de producteurs – et donc d'auteurs - semble vouloir y croire et il ne s'agit pas d'un tsunami qui ravagerait tout sur son passage mais plutôt d'une déferlante créative dont le cinéma français pourrait ressortir plus neuf, plus frais, moins poussiéreux en quelque sorte.

Il est question, là encore, de définir avec finesse les réglages qui permettront à notre modèle, comme il a souvent su le faire, de s'adapter tant aux nouveaux modes de financements et aux nouveaux désirs créatifs qui couvent en son sein qu'aux risques que supposent naturellement ces derniers, et ce notamment à l'égard d'un cinéma écarté de

¹⁶⁰ Entretien avec Pierre-Emmanuel Lecerf, directeur des affaires européennes et internationales du CNC, entretien réalisé le 22/02/2016, à Paris.

cette dimension internationale mais qui aurait bel et bien le droit et le mérite d'exister. Renouveau du FARAP, mise en place d'un compte de soutien automatique aux exportateurs, ouverture et initiative européenne, intégration de nouveaux modes de financement privé permettant de renforcer le pouvoir d'investissement de chacun, tels sont les pistes et les sillons qui mériteraient sans doute d'être creusés et approfondis ces prochaines années.

Néanmoins, comme le note l'historien du cinéma Michel Frodon, « *le milieu du cinéma est un milieu où règne la peur. Peur des décideurs de chaînes, des grands exploitants, du CNC, de divers organes et institutions dont dépend la survie de structures fragiles et de personnes soumises à des rapports de force peu favorables* »¹⁶¹. Reste donc à trouver les moyens et la manière de secouer ce « panier de crabes » : comment ne pas s'engager sur le chemin d'une volonté de changement un peu trop lente, un peu trop molle, freinée par ceux dont les baronnies seraient mises à mal, tout en venant répondre aux besoins des professionnels fragilisés par la crise ? C'est là, sans que cela soit notamment une réponse complète, tout l'enjeu et les conséquences espérées du plan d'aide aux exportations qui sera prochainement mis en place par le CNC. En attendant :

« *La seule chose qui compte c'est le film : on y revient toujours, c'est notre obsession, c'est notre sujet, notre thème, notre boussole* »¹⁶².

¹⁶¹ FRODON Jean-Michel, « Situation du cinéma français », Les Cahiers du cinéma, Mars 2007, <http://bit.ly/1N2aHOj>, consulté le 24/02/2016.

¹⁶² Entretien avec Hengameh Panahi, créatrice et directrice des ventes internationales et fondatrice de Celluloid Dreams, 3/04/2016 à Paris.

LEXIQUE

Ce lexique tente d'éclaircir, à l'aide de définitions, les termes anglophones ou relatifs au secteur professionnel qui ont été utilisés dans le cadre de cette étude.

MG : le Minimum Garantie est une avance financière sur des recettes d'exploitation future, il est fourni par un acteur privé de l'industrie cinématographique tel qu'un distributeur ou un vendeur international contre l'achat d'un mandat d'exploitation d'une œuvre cinématographique. Dans le cas du vendeur international, il pourra investir un MG auprès d'un producteur pour faire l'acquisition d'un film et également faire payer un MG au distributeur local qui voudra acheter les droits d'exploitation d'un film sur un territoire donné.

Asking price : c'est le prix d'abord annoncé par le vendeur international lors des négociations relatives à la vente d'une œuvre cinématographique à un distributeur local, autrement dit le prix de ventes espéré par le vendeur.

Taking price : c'est le prix en dessous duquel le vendeur international ne souhaite pas descendre lors des négociations relatives à la vente d'une œuvre cinématographique à un distributeur local, autrement dit le prix minimum auquel ce dernier peut céder les droits du film.

Festivals de classe A : si aucune définition officielle n'existe à proprement parler, il s'agit d'une liste de festivals internationaux dont la stature et le rôle impacte l'industrie cinématographique mondiale. En général, il s'agit de festivals dits « compétitifs », auquel est adossé un marché du film et qui réclament en général des films en exclusivité (avant-première mondiale ou continentale). Exemples : *le Toronto International Film Festival, La Biennale di Venezia, El festival del film de Locarno, le Sundance Film Festival, The Berlinale, le Festival de Cannes.*

Marché du film : selon Jérôme Paillard, « un marché du film est un salon professionnel c'est donc un moment et un lieu où se rencontrent des vendeurs – qui ne sont pas les producteurs, mais des sociétés spécialisées qui agrègent des films de plusieurs producteurs (entre 15 et 40) et qui ont des mandats pour les vendre – et des acheteurs. Ces acheteurs peuvent être de différents types en fonction des droits qu'ils exploitent. Classiquement, dans le cinéma, l'acheteur est le distributeur qui va acheter pour un pays donné la totalité des droits d'un film (salle, TV, vidéo, VOD, etc.) et qui pourra par la suite revendre une

partie de ces droits à une chaîne de télévision, un éditeur vidéo. Beaucoup de festivals organisent ou soutiennent l'activité des professionnels présents, mais un marché à proprement parler n'existe que si une activité commerciale significative concerne des films autres que ceux sélectionnés par le festival»¹⁶³.

Promoreel : il s'agit d'un matériel de communication élaboré et utilisé par le vendeur international afin de promouvoir son film sur le marché international. Il consiste en une bande-annonce d'environ 5 minutes qui résume le film et peut ainsi permettre de donner un premier aperçu, fin comprise, du film à l'acheteur tout en tentant de lui donner envie de voir le film entièrement.

Line-up : le line-up d'une société de ventes internationales consiste en un nombre de films précis considérés comme « frais » au sens où ils ont été récemment produits et acquis (l'année même ou l'année passée), sont actuellement vendus sur les marchés et donc encore disponible pour une sortie en exclusivité sur certains territoires. Une fois les droits « salles » vendus sur la majorité des territoires ou lorsque le film est sorti il y a plus d'un an, il passe alors dans la partie « catalogue » de la société et connaît une seconde vie, une seconde exploitation via la ventes de droits TV notamment.

Pure-players : il s'agit d'un terme utilisé pour qualifier une société de ventes internationales dont l'activité unique repose sur la négoce de droits internationales cinématographique ou audio-visuels.

Marchés de coproductions : il s'agit d'événements professionnels spécifiques se déroulant le plus souvent en parallèle d'un marché du film ou d'un festival et visant à mettre en relation des producteurs en recherche de financements avec d'autres producteurs étrangers ou des acteurs privés pouvant devenir de potentiels partenaires financiers. Ils valorisent et stimulent les coproductions internationales. Ainsi en parallèle du Festival du Cinéma Européen des Arcs, qui a lieu au mois de Décembre, se tient par exemple chaque année un « Village de Coproduction » présentant une sélection de projets en développement et de work-in progress en recherche de financements.

Work in progress : les sélections *work in progress* sont également des événements professionnels, se déroulant en parallèle des festivals, et dont le but est de permettre à des

¹⁶³ PAILLARD Jérôme, « Le Marché du Film du festival de Cannes, événement majeur de l'industrie cinématographique » p.152 dans « Cinéma : le déclin de l'empire américain ? », *Géoéconomie* n°58, Edition Choiseul, Mars 2011, Paris, <http://bit.ly/1SI3ism>

producteurs de présenter un projet de film en cours de fabrication (scénario, version d'un montage avancée ou d'extraits) devant de nombreux professionnels, tel qu'un vendeur par exemple, qui pourraient être intéressés par le projet et y participer financièrement en étant coproducteur ou mandataire. Un jury décerne en général un prix au meilleur *work in progress*.

« **décrosser les mandats** » : cette expression, souvent utilisée dans le jargon du financement cinématographique, consiste pour un producteur à séparer les différents mandats d'exploitation de son film en vendant ces dits mandats à des acteurs différents. Par exemple, le producteur fera le choix de vendre le mandat d'exploitation salle à un distributeur français et le mandat international à un vendeur international différent.

« **recettes cross-collatéralisées** » : ce terme désigne les recettes provenant de l'exploitation cinématographique d'un film dont les mandats ont été groupés - on dit aussi « crossés ». Elles englobent ainsi par exemple l'intégralité des recettes remontées par le film tant en salle qu'à l'international ou en vidéo et sont souvent considérés comme plus opaques, moins transparentes.

TABLE DES ANNEXES

Annexe n°1 : Tableaux du CNC sur l'investissement dans la production	81
Annexe n°2 : Schéma « Les relations producteur-vendeur »	82
Annexe n°3 : Présentation et affiche internationale de <i>Clouds of Sils Maria</i>	83
Annexe n°5 : Présentation de <i>Dheepan</i>	86
Annexe n°6 : Présentation de <i>The Measure of a Man</i>	88
Annexe n°7 : Présentation de <i>Mustang</i>	90
Annexe n°8 : Communiqué de presse de l'ADEF daté du 2 avril 2014	92
Annexe n°9 : Communiqué de presse de l'IFCIC annonçant création du FARAP	93
Annexe n° 10 : Communiqué de presse annonçant « <i>Walk this Way</i> »	94
Annexe n°11 : Méthodologie, cartographie et liste des entretiens réalisés	95

<u>Annexes supplémentaires</u> : Retranscriptions de l'intégralité des entretiens menés, consultables sur demande.
--

**ANNEXE N°1 : TABLEAUX DU CNC : L'INVESTISSEMENT DANS LA PRODUCTION
CINEMATOGRAPHIQUE (EN VALEUR REELLE ET EN POURCENTAGE)**

Répartition du financement des films d'initiative française														
(M€)	financements français (M€)	apports des producteurs français ¹	apports des sociétés françaises ²	soutien automatique ³	soutien sélectif	aides régionales	apports en coproduction des chaînes	préachats des chaînes	mandats groupés ⁴	mandats distributeurs salles ⁵	mandats éditeurs vidéo ⁶	mandats étrangers (part française) ^{1,4}	apports étrangers (part étrangère) ^{1,4}	total
1994	315,09	134,59	12,35	nc	31,44	-	22,90	98,08	-	15,74	-	-	39,04	354,14
1995	363,79	146,94	23,42	nc	24,83	-	29,70	122,95	-	15,94	-	-	51,18	414,97
1996	354,05	131,54	18,57	nc	20,28	-	30,15	132,30	-	21,21	-	-	30,91	384,96
1997	538,00	258,52	27,06	nc	30,86	-	33,67	167,07	-	20,83	-	-	59,05	597,05
1998	576,68	255,90	27,72	nc	27,72	-	36,56	185,10	-	43,66	-	-	68,83	645,51
1999	545,57	211,23	26,09	nc	26,01	-	29,47	201,16	-	51,61	-	-	58,10	603,68
2000	633,16	296,13	38,77	nc	24,06	-	27,12	209,88	-	37,21	-	-	43,84	676,99
2001	687,89	321,06	24,78	nc	23,14	-	26,33	238,76	-	-	-	-	61,23	749,12
2002	644,33	211,16	33,26	nc	24,50	7,19	33,01	214,89	-	54,52	11,02	-	79,84	724,17
2003	720,61	223,68	37,73	nc	29,39	9,74	32,14	222,04	-	51,21	17,21	40,63	126,43	847,04
2004	789,07	253,78	27,52	nc	31,26	11,01	38,13	251,08	-	51,67	18,19	52,80	103,34	892,41
2005	837,36	275,42	29,05	nc	26,96	12,05	35,76	237,77	-	90,18	29,05	47,30	96,32	933,67
2006	777,02	297,78	30,24	nc	22,25	12,86	28,55	219,01	-	63,81	19,35	32,63	88,02	865,04
2007	907,37	284,30	39,19	nc	25,85	15,57	37,99	268,75	-	94,94	21,07	71,76	96,26	1 003,63
2008	1 174,06	357,93	36,30	nc	25,98	23,03	39,77	308,97	123,68	28,95	21,27	155,94	85,14	1 259,20
2009	851,99	287,91	34,87	nc	22,98	18,79	34,74	266,22	81,73	30,53	6,66	27,57	75,50	927,48
2010	1 018,55	325,84	47,74	nc	30,00	21,18	39,90	321,78	59,04	49,29	10,29	66,37	93,60	1 112,15
2011	1 010,03	320,49	33,80	nc	24,01	19,59	46,89	319,00	79,23	49,51	14,27	72,59	118,24	1 128,28
2012	966,95	316,94	42,10	nc	28,39	15,85	44,95	295,62	113,24	17,95	8,78	58,27	98,73	1 065,68
2013	932,46	298,41	32,03	nc	27,77	20,98	33,75	244,46	87,65	13,00	7,13	137,26	87,72	1 020,18
2014	753,24	238,65	31,16	nc	28,88	15,74	39,27	237,39	62,26	10,46	6,92	56,38	45,94	799,18

(%)	financements français (M€)	apports des producteurs français ¹	apports des sociétés françaises ²	soutien automatique ³	soutien sélectif	aides régionales	apports en coproduction des chaînes	préachats des chaînes	mandats groupés ⁴	mandats distributeurs salles ⁵	mandats éditeurs vidéo ⁶	mandats étrangers (part française) ^{1,4}	apports étrangers (part étrangère) ^{1,4}	total
1994	89,0	38,0	3,5	-	8,9	-	6,5	27,7	-	4,4	-	-	11,0	100,0
1995	87,7	35,4	5,6	-	6,0	-	7,2	29,6	-	3,8	-	-	12,3	100,0
1996	92,0	34,2	4,8	-	5,3	-	7,8	34,4	-	5,5	-	-	8,0	100,0
1997	90,1	43,3	4,5	-	5,2	-	5,6	28,0	-	3,5	-	-	9,9	100,0
1998	89,3	39,6	4,3	-	4,3	-	5,7	28,7	-	6,8	-	-	10,7	100,0
1999	90,4	35,0	4,3	-	4,3	-	4,9	33,3	-	8,6	-	-	9,6	100,0
2000	93,5	43,7	5,7	-	3,6	-	4,0	31,0	-	5,5	-	-	6,5	100,0
2001	91,8	42,9	3,3	nc	7,2	3,1	3,5	31,9	-	8,2	-	-	8,2	100,0
2002	89,0	29,2	4,6	nc	7,6	3,4	4,6	29,7	-	7,5	1,5	-	11,0	100,0
2003	85,1	26,4	4,5	nc	6,7	3,5	3,8	26,2	-	6,0	2,0	4,8	14,9	100,0
2004	88,4	28,4	3,1	nc	6,0	3,5	4,3	28,1	-	5,8	2,0	5,9	11,6	100,0
2005	89,7	29,5	3,1	nc	5,8	2,9	3,8	25,5	-	9,7	3,1	5,1	10,3	100,0
2006	89,8	34,4	3,5	nc	5,8	2,6	3,3	25,3	-	7,4	2,2	3,8	10,2	100,0
2007	90,4	28,3	3,9	nc	4,8	2,6	3,8	26,8	-	9,5	2,1	7,2	9,6	100,0
2008	93,2	28,4	2,8	nc	4,2	2,1	3,2	24,5	9,8	2,3	1,7	12,4	6,8	100,0
2009	91,9	31,0	3,8	nc	4,3	2,5	2,0	28,7	8,8	3,0	0,7	3,0	8,1	100,0
2010	91,6	29,3	4,3	nc	4,3	2,7	3,6	28,9	5,2	4,4	0,9	6,0	8,4	100,0
2011	89,5	28,4	3,0	nc	2,7	2,1	4,2	28,3	7,0	4,4	1,3	6,4	10,5	100,0
2012	90,7	29,7	4,0	nc	2,7	2,3	4,2	27,7	10,6	1,7	0,8	5,5	9,3	100,0
2013	91,4	29,3	3,1	nc	2,7	2,1	4,2	24,0	8,6	1,3	0,7	13,5	8,6	100,0
2014	94,3	29,9	3,9	nc	3,3	3,6	4,9	29,7	7,8	1,3	0,9	7,1	5,7	100,0

¹ Les apports des producteurs français doivent être considérés comme un reste à financer puisque le montant indiqué est la différence entre l'ensemble des financements détaillés et le devis.

² Soutien mobilisé dans l'année d'agrement.

³ Les mandats sont des achats de droit pour les différents circuits de distribution du film. Ils peuvent être réalisés pour un circuit particulier ou pour plusieurs circuits (mutualisation des mandats). Depuis 2008, ces mandats mutualisés sont différenciés.

⁴ Mandats pour la vente des films sur les marchés hors des pays coproducteurs.

⁵ Mandats à jour le 30/03/2015.

¹ Les apports des producteurs français doivent être considérés comme un reste à financer puisque le montant indiqué est la différence entre l'ensemble des financements détaillés et le dévif.

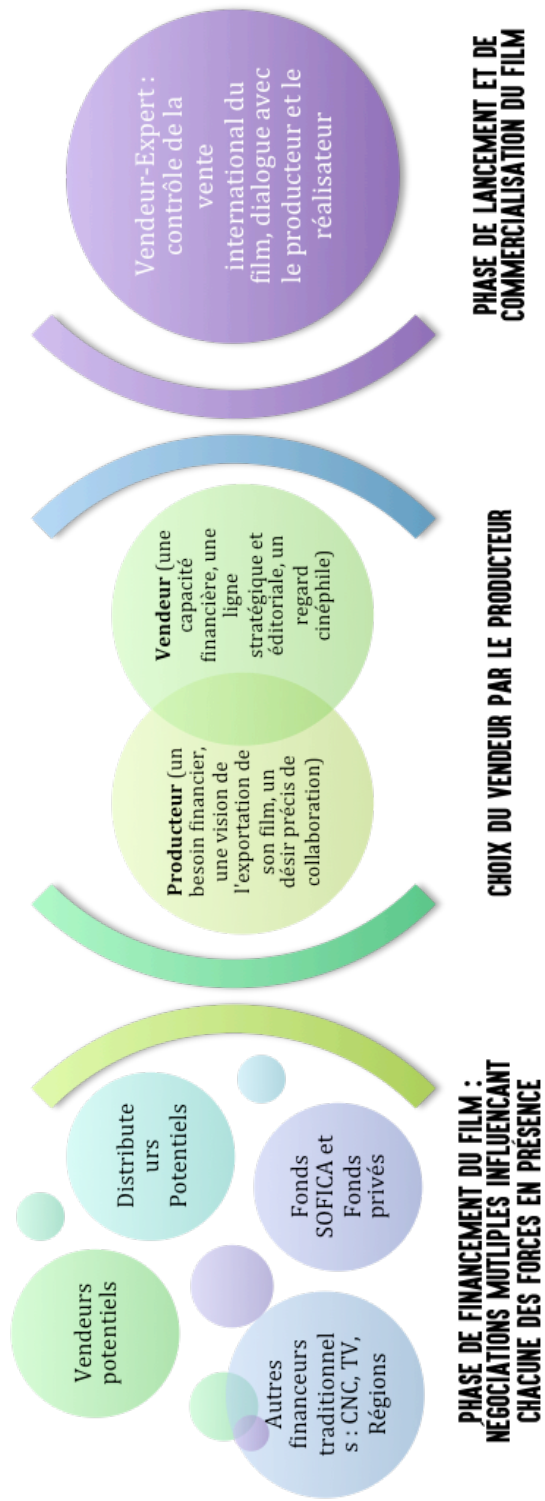
² Soutien mobilisé dans l'année d'ajoutement.

³ Les mandats sont des achats de droit pour les différents circuits de distribution du film. Ils peuvent être mutualisés pour un circuit particulier ou pour plusieurs circuits (mutualisation des mandats). Depuis 2008, ces mandats mutualisés sont différenciés.

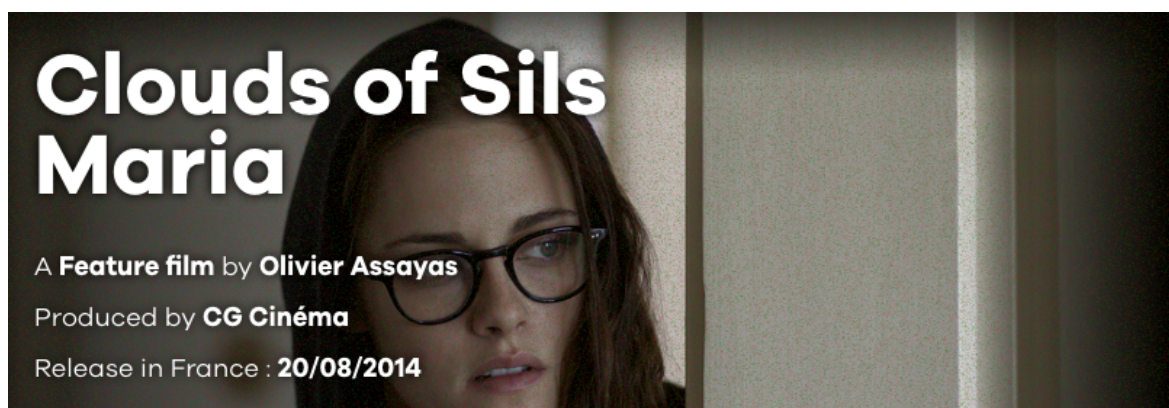
⁴ Mandats pour la vente des films sur les marchés hors des pays coproducteurs.

Mis à jour le 30/03/2015.

ANNEXE N°2 : SCHEMA - LES RELATIONS PRODUCTEUR-VENDEUR DE LA NAISSANCE A LA COMMERCIALISATION DU FILM



ANNEXE N°3 : PRESENTATION ET AFFICHE INTERNATIONALE DE CLOUDS OF SILS MARIA



Actors (9)



Production and distribution (5)

Associate production company :
CG Cinéma

Foreign production companies :
**Pallas Film, Cab Productions, RTS -
Radio Télévision Suisse , Ezekiel
Film Production**

French distribution :
Les Films du Losange

Co-productions :
**Vortex Sutra, Arte France Cinéma,
Orange Studio**

Film exports/foreign sales :
mk2

Synopsis



At the peak of her international career, Maria Enders (Juliette Binoche) is asked to perform in a revival of the play that made her famous twenty years ago. But back then she played the role of Sigrid, an alluring young girl who disarms and eventually drives her boss Helena to suicide. Now she is being asked to step into the other role, that of the older Helena.

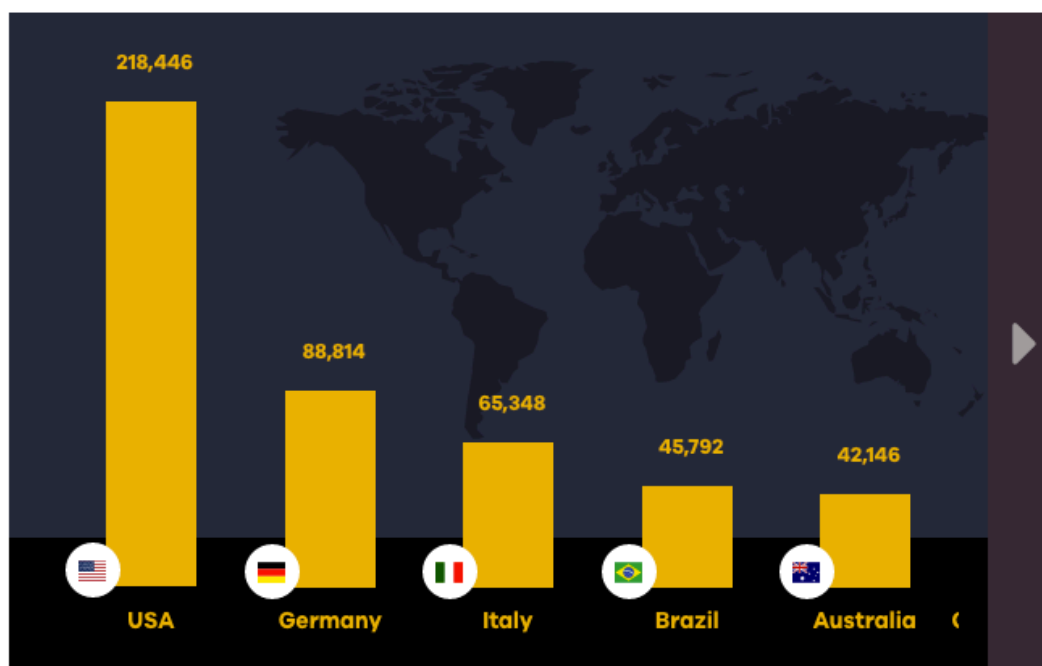
She departs with her assistant (Kristen Stewart) to rehearse in Sils Maria; a remote region of the Alps. A young Hollywood starlet with a penchant for scandal (Chloë Grace Moretz) is to take on the role of Sigrid, and Maria finds herself on the other side of the mirror, face to face with an ambiguously charming woman who is, in essence, an unsettling reflection of herself.

Les 5 meilleurs résultats en salles à l'étranger

Box Office: Total results

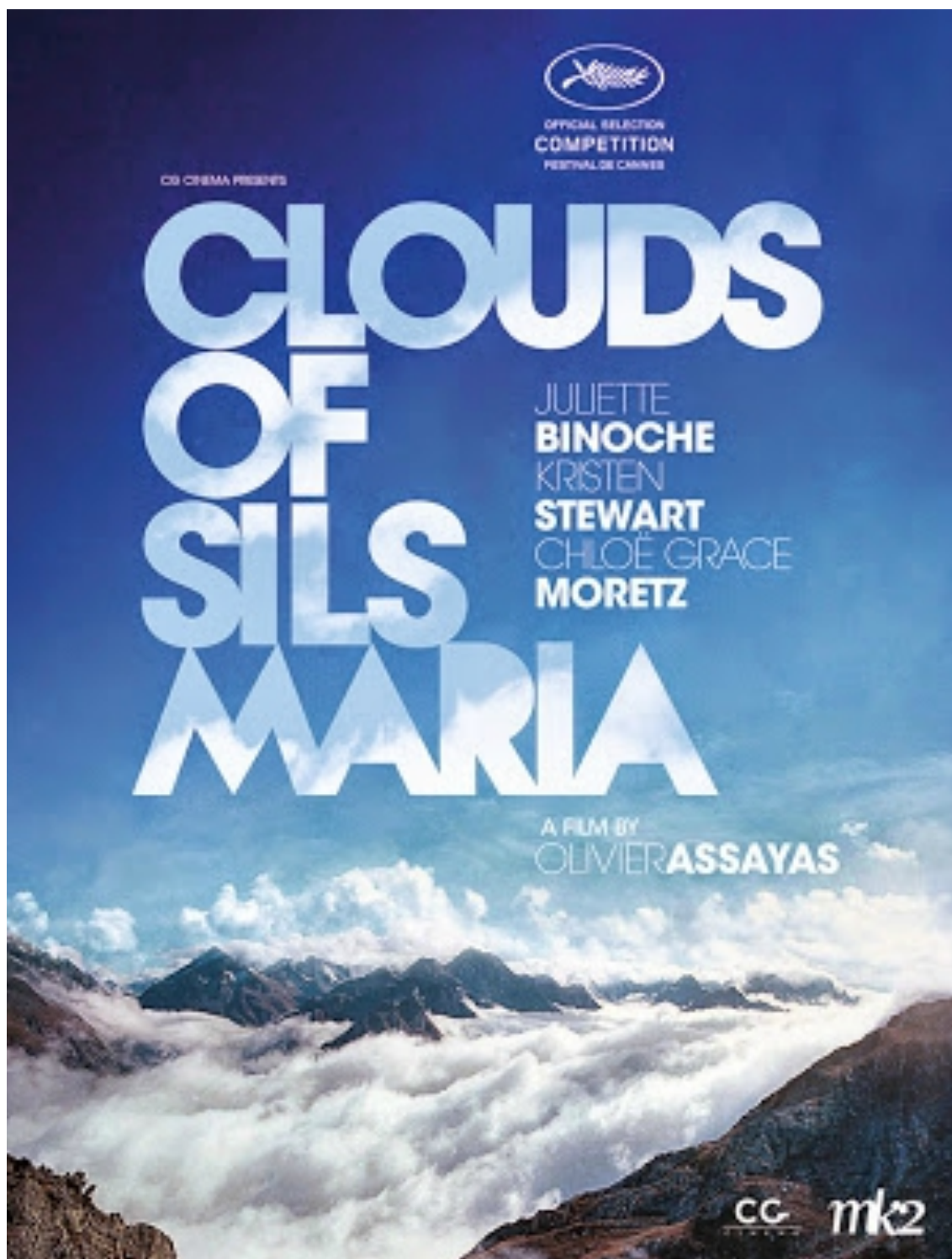


▼ Admissions



Source : page Unifrance, <http://en.unifrance.org/movie/36184/clouds-of-sils-maria>

L'affiche internationale de *Clouds of Sils Maria*



Dheepan

A **Feature film** by **Jacques Audiard**

Produced by **Why Not Productions**

Release in France : **26/08/2015**

Actors (14)



**Antonythasan
Jesuthasan**



**Kalieaswari
Srinivasan**



**Claudine
Vinasithamby**



**Vincent
Rottiers**

Production and distribution (4)

Associate production company :

Why Not Productions

Film exports/foreign sales :

Wild Bunch, Celluloid Dreams

Co-productions :

Page 114, France 2 Cinéma

French distribution :

UGC Distribution (ex International)

Synopsis



Dheepan is a Sri Lankan Tamil fighter, a Tiger.

The civil war draws to a close in Sri Lanka, defeat is at hand, and Dheepan decides to flee. He takes a woman and a little girl, whom he doesn't know, with him, hoping this will make it easier to get political asylum in Europe.

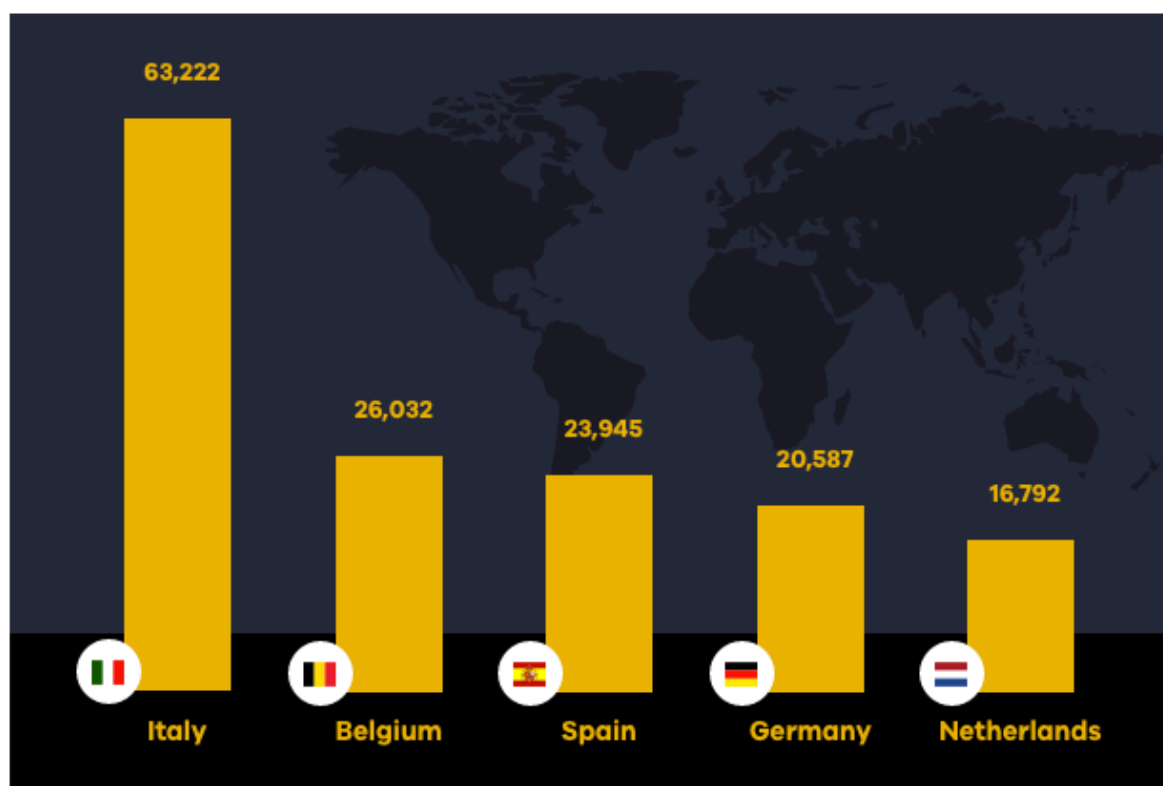
Once in Paris, this "family" struggles along, living in one shelter after another until Dheepan gets a caretaker's job in a housing project on the outskirts of the city.

Dheepan hopes to build a new life and to create a real home for his fake wife and daughter.

However, soon the everyday violence of the housing projects causes the still open wounds of the war to resurface.

Dheepan the soldier must reconnect with his warrior instincts to protect those who he hopes will become his "real" family.

Les 5 meilleurs résultats en salles à l'étranger



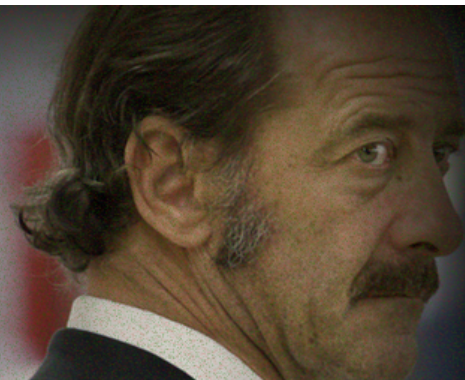
Source : page Unifrance, <http://en.unifrance.org/movie/38791/dheepan>

The Measure of a Man

A Feature film by **Stéphane Brizé**

Produced by **Nord-Ouest Films**

Release in France : **20/05/2015**



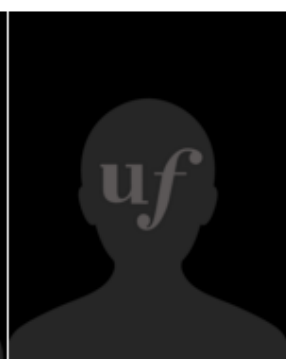
Actors (10)



**Vincent
Lindon**



**Karine
Petit de Mirbeck**



**Matthieu
Schaller**



**Yves
Ory**

Production and distribution (4)



Associate production company :

Nord-Ouest Films

Film exports/foreign sales :

mk2

Co-production :

Arte France Cinéma

French distribution :

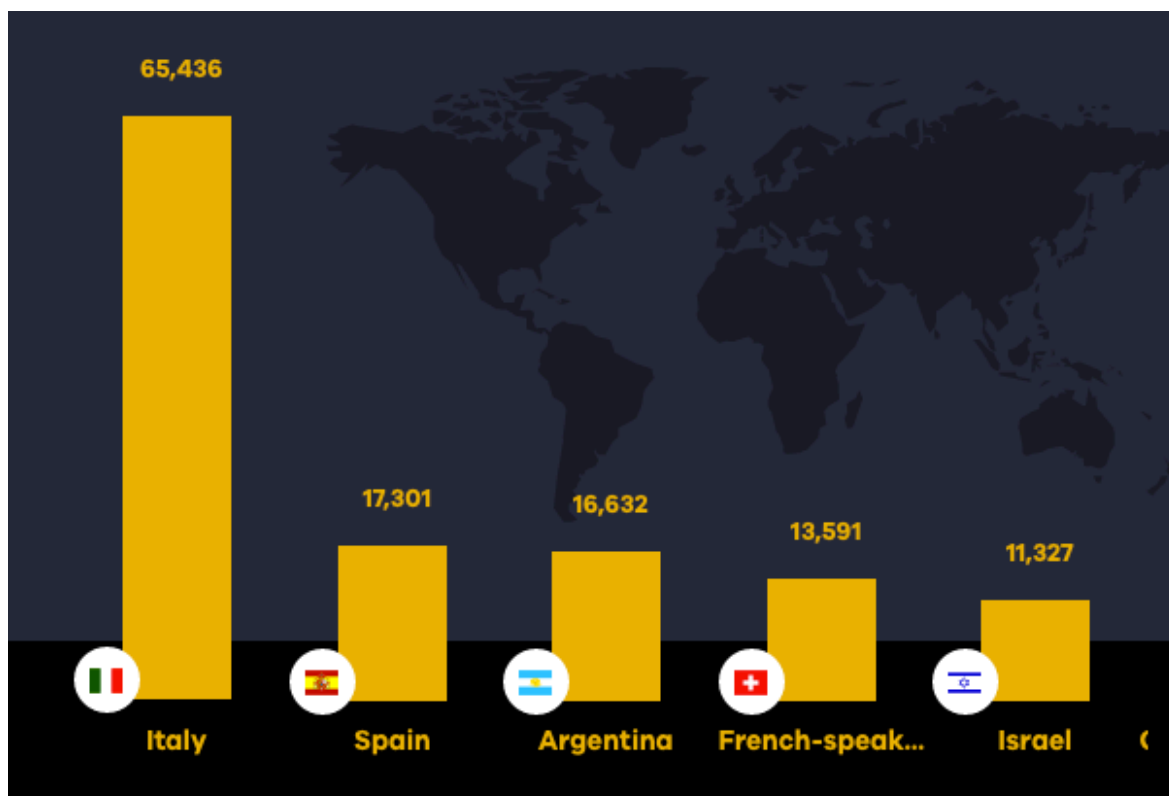
Diaphana Films

Synopsis



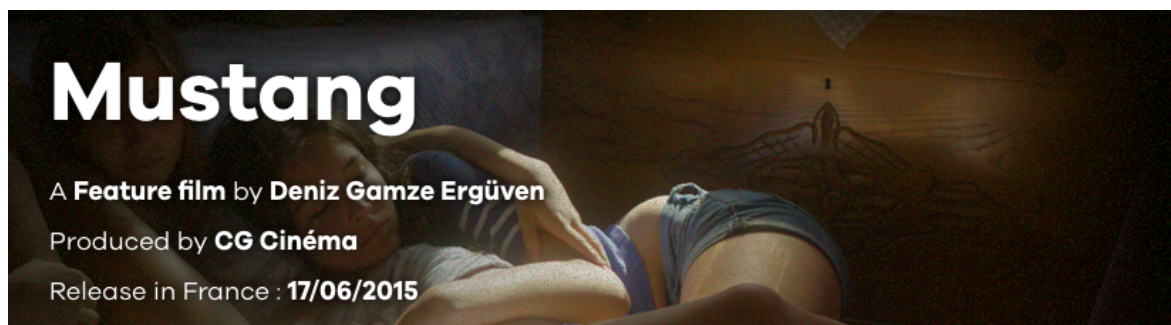
After being out of work for twenty years, fifty-one-year-old Thierry starts a new job. He is soon confronted by a moral dilemma: to keep his job, should he accept everything asked of him?

Les 5 meilleurs résultats en salles à l'étranger

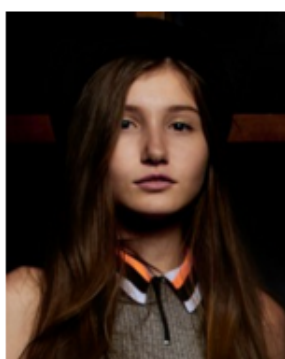


Source : page Unifrance, <http://en.unifrance.org/movie/39490/the-measure-of-a-man>

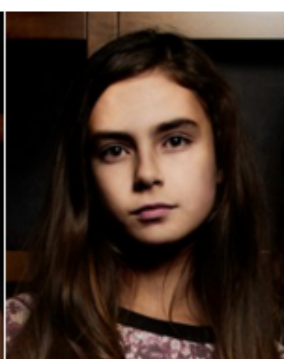
ANNEXE N°6 : PRESENTATION DE MUSTANG



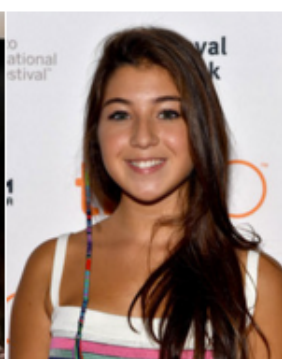
Actors (8)



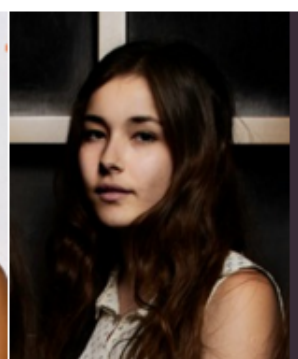
**Ilayda
Akdogan**



**Gunes
Sensoy**



**Doga Zeynep
Doguslu**



**Tugba
Sunguroglu**

Associate production company :
CG Cinéma

Film exports/foreign sales :
Kinology

Foreign production companies :
**Vistamar Filmproduktion,
Ulhandfilm, BAM Film**
French distribution :
Ad Vitam

Synopsis

It's the beginning of summer.

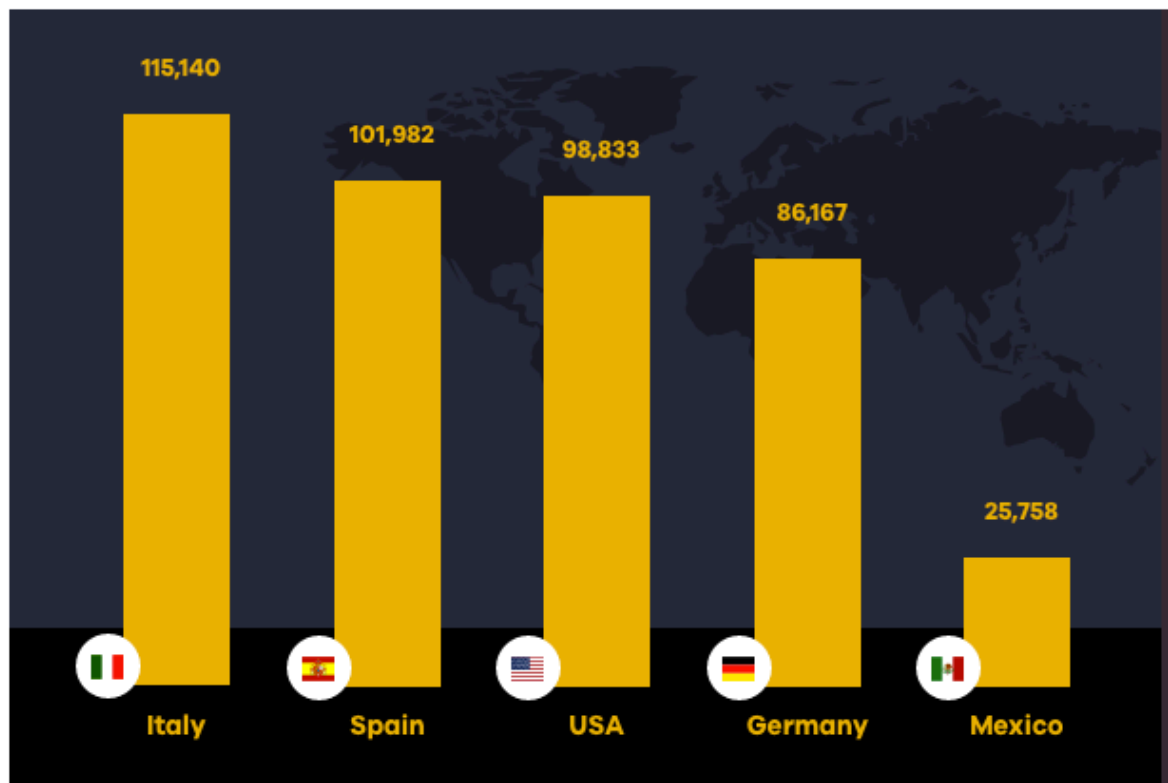
In a village in northern Turkey, Lale and her four sisters return home from school, innocently playing with a group of boys.

The supposed debauchery of their games causes a scandal with unforeseen consequences.

The family home progressively transforms into a prison, practical household chores replace school work and marriages start being arranged.

The five sisters, driven by the same desire for freedom, twist the boundaries imposed upon them.

Les 5 meilleurs résultats en salles à l'étranger



Source : page Unifrance, <http://en.unifrance.org/movie/39224/mustang>

ANNEXE N°7 : COMMUNIQUE DE PRESSE DE L'ADEF DATE DU 2 AVRIL 2014



COMMUNIQUE

2 avril 2014,

L'Association Des Exportateurs de Films (A.D.E.F.) souligne la pertinence du bilan production cinématographique 2013 du CNC qui confirme le rôle essentiel des entreprises d'exportation dans le financement des films français.

Les minima garantis des exportateurs français se sont élevés à 158,27 millions d'euros (mandats groupés non inclus), sur un total de 272,73 millions d'euros investis dans les mandats (salles, vidéo et étranger).

L'A.D.E.F. fait le constat que, en dehors du Fonds d'Avances Remboursables (FARAP), le premier contributeur hors-diffuseurs au financement du cinéma français est aussi celui qui ne bénéficie d'aucun soutien à l'investissement.

Suite au rapport Bonnell qui relevait que l'exportation de nos films constitue désormais le « premier » vecteur de croissance des revenus du cinéma français alors que « le secteur des exportations apparaît comme le parent pauvre de l'intervention du CNC », les exportateurs français se réjouissent de la mise en place par le CNC, dans le cadre du suivi des Assises du Cinéma et du Rapport Bonnell, d'un groupe de travail spécifiquement consacré à l'exportation qui commencera ses travaux dès ce mois d'avril.

BAC FILMS / CELLULOID DREAMS / COPRODUCTION OFFICE / DOC & FILM INTERNATIONAL / ELLE DRIVER / EUROPACORP /
FILMS DISTRIBUTION / GAUMONT INTL / KINOLOGY / LE PACTE / LES FILMS DU LOSANGE / MEMENTO FILMS INTERNATIONAL / MK2 /
PATHE DISTRIBUTION / PREMIUM FILMS / PYRAMIDE INTERNATIONAL / REZO FILMS / SBS PRODUCTIONS / SND GROUPE M6 /
STUDIOCANAL / TF1 INTERNATIONAL / URBAN DISTRIBUTION INTL / VERSATILE / WILD BUNCH

contact@adef.fr
Tel +33 1 43 58 29 55
www.adef.fr

ANNEXE N°8 : COMMUNIQUE DE PRESSE DE L'IFCIC ANNONCANT CREATION DU FARAP

10/4/2016 11 juillet 2013 - L'IFCIC met en place un dispositif de soutien doté de 8M€ aux sociétés d'exportation de films | Communiqués de presse | Infos pratiques

COMMUNIQUE DE PRESSE 11 JUILLET 2013 - L'IFCIC MET EN PLACE UN DISPOSITIF DE SOUTIEN DOTÉ DE 8M€ AUX SOCIÉTÉS D'EXPORTATION DE FILMS

Paris, le 11 juillet 2013 - L'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles (IFCIC) se voit confier par le CNC la création d'un fonds d'avances remboursables destiné à soutenir l'acquisition, la promotion et la prospection à l'étranger d'œuvres cinématographiques.

Le fonds sera doté de 8 millions d'euros et débutera son activité dès la rentrée.

Fruit des réflexions menées en 2012 au CNC dans le cadre d'un groupe ad hoc de professionnels de l'exportation, ce nouveau mécanisme d'avances remboursables contribuera à pallier les tensions de trésorerie structurelles des exportateurs de films et facilitera une politique d'acquisition plus ambitieuse - notamment pour des longs-métrages dont la promotion internationale peut s'avérer complexe mais qui contribuent à la diversité culturelle.

Les bénéficiaires du « Fonds d'avances remboursables pour l'acquisition, la promotion et la prospection de films à l'étranger » (FARAP) sont les sociétés d'exportation établies en France et assujetties à la cotisation professionnelle des exportateurs.

Le fonds offrira à ses bénéficiaires des avances pouvant atteindre 600 000 euros sur une durée comprise entre 12 et 36 mois, assorties d'une clause d'allègement conditionnel pouvant atteindre jusqu'à 25% de leur montant en fonction de la qualité et du succès du programme d'investissements financé.

La création du FARAP a été approuvée par le conseil d'administration de l'IFCIC le 10 juillet 2013, à l'occasion duquel le CNC a confirmé l'apport d'une dotation initiale de 8 millions d'euros.

L'IFCIC réunira un premier comité d'engagement du fonds avant la fin du mois de septembre. Toutes les informations nécessaires aux bénéficiaires pour déposer leur demande seront prochainement disponibles en ligne sur www.ifcic.fr

« Les sociétés d'exportation apportent une contribution décisive au rayonnement du cinéma français, dont elles assurent les ventes sur les marchés internationaux et au financement duquel elles participent régulièrement. Je me réjouis que, grâce au soutien du CNC, un dispositif qui leur est entièrement dédié voit aujourd'hui le jour à l'IFCIC » a déclaré Laurent Vallet, Directeur général.

Présentation du fonds

L'IFCIC

(Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles) est un établissement de crédit créé en 1983 pour faciliter l'accès au crédit des entreprises culturelles. Grâce à des fonds dotés par les pouvoirs publics, notamment le CNC, l'IFCIC garantit les crédits bancaires octroyés aux producteurs d'œuvres cinématographiques ou audiovisuelles, aux industries techniques et aux exploitants de salles, ainsi qu'aux entreprises exerçant une activité dans le domaine culturel. A fin mars 2013, les encours de crédits octroyés ou garantis par l'IFCIC atteignaient près de 725 millions d'euros, dont plus de 450 millions en faveur du cinéma.

CONTACTS

Laurent Vallet, Directeur général - Tél : 01 55 64 55 50 (vallet@ifcic.fr)

Géraldine Segond, Directrice "Crédits à la production de l'image" - Tél : 01 55 64 55 67 (segond@ifcic.fr)

**ANNEXE N° 9 : COMMUNIQUE DE PRESSE ANNONÇANT L'EXPERIMENTATION
EUROPEENE « WALK THIS WAY »**

PRESS RELEASE



**New VoD project, “Walk This Way” is supported by the European
Union**

Paris, December the 10th 2014

Under The Milky Way, Europa International and The Film Agency are proud to announce that their project Walk This Way has received support from the European Commission in the framework of the The Online distribution (VoD) scheme. The project will federate nine top-notch European sales agents: Gaumont, Pathé, Autlook, Films Boutique, Films Distribution, Fortissimo, Memento, Reel Suspect and The Yellow Affair, all working under the Europa International banner.

Walk This Way will enable the exploitation of more than 30 films on VOD platforms at European level through direct support of technical and marketing expenses. The grouping combines the experience of the leading international aggregator Under The Milky Way and the digital marketing expertise of The Film Agency to the benefit of a qualitative and diverse line-up of European films.

Walk This Way aims to meet the challenges of the digital era by experimenting new economic models for the exploitation of films on VoD platforms. The action is structured in three main parts: first, aggregate a diversified slate of films from the sales agents and shape the best attractive package in terms of countries/languages and relevant editorial lines. Second, bring this offer, technically prepared, to the most powerful pan-European platforms such as iTunes, Google, Amazon and also to a maximum of interested local platforms in order to maximize exposure, coverage, availability and potential audiences. Finally, develop and follow-up on digital-friendly customized actions and promotion tools to support digital sales, both on a territory-by-territory basis and on a transversal level.

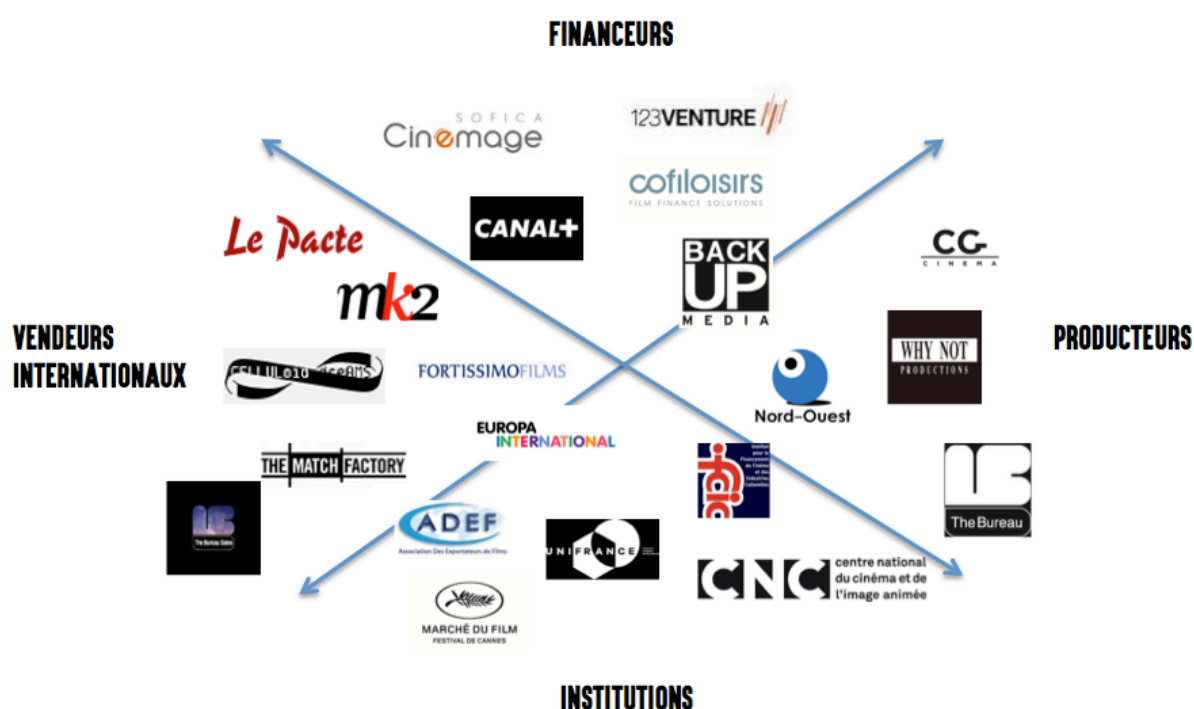
Jérôme Chung, co-founder of Under The Milky Way mentions: *“We are very pleased to know that our project has been selected by the new Creative Europe’s program. It’s evident that the whole digital distribution window has become a major challenge for the European industry. Thanks to this support, we will be able to work concretely in its evolution. Our main objective is to put in place a simple and consistent scheme to prepare European films to be noticed and perform in the VOD market. We will enhance the exposure of films by adding value throughout the digital supply chain from the sourcing to the final-user marketing.”*

Daphné Kapfer, manager of Europa international says: *“With our active participation in this kind of projects, we are assessing the new opportunities that digital distribution brings to European films. We hope that this new collective experience will boost these new chances.”*

1. Quelle méthodologie ?

De par sa nature, l'objet étudié, c'est à dire l'activité de ventes internationales en France, a constitué un enjeu méthodologique : en effet, son développement récent lui confère l'inconvénient d'avoir été très peu étudié dans le cadre universitaire ou scientifique. Lorsqu'il l'était, le plus souvent dans des ouvrages généraux d'économie du cinéma, seules quelques pages lui étaient consacrées, et l'analysaient le plus souvent au travers du prisme de la concurrence américaine. Le terrain est ainsi rapidement apparu comme le terreau de cette étude. La confrontation concrète avec le sujet s'est ainsi faite d'une part via le décryptage des rapports du CNC et la prise de contact avec des directeurs d'études de cette institution et d'autre part au travers de rencontres physiques ou téléphoniques avec des interlocuteurs préalablement choisis et contactés.

Au cours de ces entretiens, pour la plupart retranscrits par la suite manuellement, la grille de questions auparavant établie a pu servir de fil conducteur et a rendu plus aisée l'analyse sans venir toutefois restreindre les échanges lorsque ceux-ci s'ouvraient sur d'autres thématiques, permettant ainsi de capter de nouvelles nuances. Au total, une vingtaine de professionnels du secteur ont contribué par des entretiens, des conseils, des réponses par mail à cette étude. La diversité, volontairement désirée, de leurs profils a ainsi permis d'offrir une vue d'ensemble du paysage étudié et nous a également obligés, lors de l'écriture de ce mémoire, à tenter de repérer et contextualiser les mots de chacun, sans pour autant réussir à atteindre une impossible neutralité. La cartographie ci-dessous répertorie l'ensemble de ces acteurs sous la forme de 4 grands pôles. Enfin, quatre entretiens, représentant chacun l'un des quatre grands pôles d'acteurs étudiés, ont été joints à ces annexes afin d'apporter un éclairage plus concret et plus palpable.



2. Liste des personnes rencontrées

INSTITUTIONS

- **Pierre-Emmanuel Lecerf**, directeur des affaires européennes et internationales du CNC, entretien réalisé le 22/02/2016, à Paris
- **Frédéric Bereyziat**, directeur général adjoint d'Unifrance, entretien réalisé le 4/02/2016, à Paris
- **Daniela Elstner**, présidente de l'ADEF, entretien réalisé le 8/04/2016 à Paris

FINANCEURS ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS

- **Florence Coudeyre**, chargée d'affaire à l'IFCIC dans le cadre du pôle « Direction Crédits à la Production de l'Image » entretien réalisé le 3/02/2016
- **Sylvie El Sayegh**, chargée d'affaire à Cofiloisirs, entretien réalisé le 15/03/2016
- **Serge Hayat**, co-fondateur et président de la Sofica Cinéma, entretien réalisé le 11/03/2016
- **François Mergier**, responsable acquisitions France pour Canal + et ancien responsable production France chez StudioCanal, entretien réalisé le 19/02/2016, à Paris

PRODUCTEURS

- **Bertrand Faivre**, fondateur et dirigeant de « The Bureau » à Londres, « Le Bureau » et « Le Petit Bureau » en France, entretien réalisé le 8/02/2016
- **Grégoire Sorlat**, producteur, créateur et directeur général de Why Not Production, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris
- **Charles Gilibert**, fondateur et producteur à CG Cinéma, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris
- **Pierre Guyard**, producteur à Nord-Ouest Films, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris
- **Phillip Boeffard**, producteur à Nord-Ouest Films, réponses écrites reçues le 11/04/2016 dans le cadre de l'étude autour de « La loi du Marché »
- **Jean Baptiste Babin**, fondateur et responsable des co-productions à Back Up Film, entretien réalisé le 24/02/2016, à Paris

VENDEURS

- **Juliette Schrameck**, directrice des ventes internationales chez Mk2, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris
- **Nelleke Driessen**, managing director chez Fortissimo Films basée en Hollande, entretien réalisé le 16/02/2016 à Berlin durant l'EFM
- **Jenny Walendy**, vendeuse chez The Match Factory, entretien réalisé le 16/02/2016 à Berlin durant l'EFM
- **Camille Néel**, directeur des ventes chez Le Pacte, entretien réalisé le 16 /03/2016 à Paris
- **Hengameh Panahi**, directrice des ventes internationales et fondatrice de Celluloid Dreams, 3/04/2016 à Paris

Ont apporté leur aide et leurs conseils lors de ces recherches

- Jérôme Paillard, directeur du marché de Cannes qui est le tuteur de ce mémoire
- Chargés d'études au CNC : Louis Gauthier et Kevin Blachère
- Daphné Kapfer, déléguée générale de Europa International
- Sylvie El Sayegh, chargée d'affaire chez Cofilosirs

SOURCES

CORPUS

I. SOURCES IMPRIMEES

MEMOIRES

JEANDEL Betrand, « L'investissement privé dans le financement de la production et de la distribution », Coursus Distribution-Exploitation à l'école de la Fémis, Paris, 2015

HUGOT Clémentine, « Comment améliorer les outils de ventes liés à l'exportation des films français ? », Coursus Distribution-Exploitation à l'école de la Fémis, Paris, 2005

RAPPORTS ET DOSSIERS

« L'économie des films Français », Etudes du CNC réalisée par Fanny BEURE, Benoît DANARD, Sophie JARDILLIER, Caroline JEANNEAU, Décembre 2013, consultable ici : <http://bit.ly/269lnRA>

« L'exportation des films français en 2005 », étude annuelle du CNC réalisée par Benoît DANARD, Sophie JARDILLIER, Caroline JEANNEAU, Anne-Sophie MELIN, Xavier MERLIN, parue en octobre 2006. Consultable ici : <http://bit.ly/1SM5iXS>

« L'exportation des films français en 2008 », étude annuelle du CNC réalisée par Benoît DANARD, Sophie JARDILLIER, Roland HUSSON, Catherine JOUEN, Clément MALHERBE, parue en novembre 2009. Consultable ici : <http://bit.ly/22FG8zE>

« L'exportation des films français en 2012 », étude annuelle du CNC réalisée par Fanny BEURE, Catherine JOUEN, Benoît DANARD, parue en novembre 2013. Consultable ici : <http://bit.ly/1qzUbut>

« L'exportation des films français en 2013 », étude annuelle du CNC réalisée, Fanny BEURE, Benoît Danard, Catherine JOUEN, Alice LANDRIEU, parue en novembre 2014. Consultable ici : <http://bit.ly/14HwDcA>

« L'exportation des films français en 2014 », étude annuelle du CNC réalisée par Fanny BEURE, Benoît DANARD, Catherine JOUEN, avec l'aide d'Unifrance et de Quentin DELEAU , parue en décembre 2015. Consultable ici : <http://bit.ly/1MJ5IBZ>

« La production cinématographique en 2014 », Observatoire de la production cinéma du CNC, Mars 2015. Consultable ici : <http://bit.ly/1YBKXJj>

« Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », René BONNELL, décembre 2013, mission pour le CNC et le Ministère de la Culture et de la Communication, <http://bit.ly/1nuWyZd>

« Les soutiens à la production cinématographique et audiovisuelle », Rapport de la Cour des comptes, avril 2014. Consultable ici : <http://bit.ly/1X2hl7n>

« Livre Blanc des Exportateurs » réalisé à l'initiative de l'ADEF, écrit par Hugo ORCHILLERS en collaboration avec Agnès DURVIN, paru le 23/10/2015, Consultable ici : <http://bit.ly/1UgSOxk>

« Mission sur la transparence de la filière cinématographique - La relation entre le producteur et ses mandataires », Michel GOMEZ, Septembre 2011. Consultable ici : <http://bit.ly/1SM4baL>

« *Quels sont les genres du cinéma français qui s'exportent le mieux ? 13 genres, 20 ans de données* », Étude réalisée par Quentin DELEAU sous la direction de Gilles RENOIR et publiée par Unifrance en Janvier 2016. Consultable ici : <http://bit.ly/1RznpmM>

Les soutiens à la production cinématographique et audiovisuelle. Des changements nécessaires. Rapport public thématique, Avril 2014. Consultable ici : <http://bit.ly/1X2hl7n>

ARTICLES UNIVERSITAIRES

PAILLARD Jérôme, « Le Marché du Film du festival de Cannes, événement majeur de l'industrie cinématographique » p.152 dans « Cinéma : le déclin de l'empire américain ? », *Géoéconomie* n°58, Edition Choiseul, Mars 2011, Paris, <http://bit.ly/1Sl3ism>

ARTICLES DE PRESSE

PRESSE FRANCAISE

« Le cinéma français séduit à l'étranger en 2005 », *Le Monde*, 20/01/2006, <http://bit.ly/1Uww396>, consulté le 10/12/16

« Les préachats cinéma 2011 des chaînes payantes », *Écran Total* n°833, 18/01/2012, consulté le 15/03/2016

STHELÉ Antoine, « Financement du cinéma français : changement de modèle », *Ina global*, 09/03/2015, <http://bit.ly/1951p1B>, consulté le 21/02/2016

SCOFFIER Axel, « Cinéma : le pouvoir à double tranchant de l'Union européenne », *Ina Global*, 19/05/2014, <http://bit.ly/1NgA6y6>, consulté le 16/08/2015

QUENNESSON Perrine, « EuropaCorp affiche un fort taux de rentabilité sur la période 2014/2015 », *Le Film français*, 26/05/2015, <http://bit.ly/269jVP6>

DROUAUD Sarah, « 5 M€ déjà octroyés par l'Ifcic aux exportateurs de films », *Le Film Français*, 23/09/2014, <http://bit.ly/1N2sh4J>, consulté le 3/03/2014

DROUAUD Sarah, « Table-ronde UniFrance : Quand le cinéma français veut produire pour l'international », *Le Film Français*, 22/01/2016, <http://bit.ly/1qFoBMe>, consulté le 09/02/2016

FABRE Clarisse et REIGNER Isabelle, « Wild Bunch : les mousquetaires de la distribution », *Le Monde*, 15/02/2011, <http://bit.ly/1PCIU1l>, consulté le 06/03/2016

FRODON Jean-Michel, « Situation du cinéma français », *Les Cahiers du cinéma*, Mars 2007, <http://bit.ly/1N2aHOj>, consulté le 24/02/2016

HAYAT Serge, « Les nouveaux moyens de financement du cinéma français », *Ina Global*, 7/02/2011, <http://bit.ly/1S8uGcZ>, consulté le 21/03/2016

LE LEURCH Vincent, « Plus de 100 millions d'entrées à l'international pour le cinéma français », *Le Film Français*, 15/01/2016, <http://bit.ly/1pJMSAC>, consulté le 17/01/2016

POUSSIELGUE Grégoire, « Cinéma, le maillon faible de la distribution », *Les Echos*, 16/03/2016, <http://bit.ly/25wEiW8>, consulté le 20/03/2016

POUSSIELGUE Grégoire, « L'international est le parent pauvre du cinéma français », *Le Monde*, 16/01/2014, <http://bit.ly/1Y1ZxcR>, consulté le 27/02/2015

PUDLOWSKI Charlotte, « Et si le cinéma devenait un investissement sûr? », *Slate*, 22/06/2014, <http://bit.ly/1yIr48b>, consulté le 20/03/2016

QUENNESSON Perrine et DROUHAUD Sarah, « Vers la création d'un fond de soutien à l'exportation », *Le Film Français*, 23/10/2015, <http://bit.ly/1Sjl3rN>, consulté le 19/01/2016

REIGNIER Isabelle, « Sur la scène fragmentée du financement du cinéma, les vendeurs internationaux sont les nouvelles stars », *Le Monde*, 27/02/2014, <http://bit.ly/1pJMSAC>, consulté le 16/08/2015

SILBERT Nathalie, « Le marché du film de Cannes aux prises avec la crise », *Les Échos*, 25/05/2009, <http://bit.ly/1PCHZ0I>, consulté le 09/02/2016

« Le Petit Prince récupéré par Netflix », *Le Film Français*, 18/03/2016, <http://bit.ly/1WqhQtK>, consulté le 18/03/2016

PRESSE INTERNATIONALE

HOPE Ted, « Is International Presale Financing On The Edge Of Collapse? », *Hope for Film*, 10/08/2015, <http://bit.ly/1SnTwZI>, consulté le 21/09/2016

HOPEWELL John, « France's Movie Sales Agent Sector Hits Decade-High Sales », *Variety*, 05/01/16, <http://bit.ly/1UQoYzI>, date de consultation : 15/01/16

KESSLASSY Elsa, « French Sales Agents, CNC Join Forces On New Subsidy Plan, Unveil White Paper », *Variety*, 23/10/2015, <http://bit.ly/1SKN3EV>, consulté le 13/12/2015

MEZA Ed, « Arrest speeds up Teuton fund collapse », *Variety*, 9/10/2005, <http://bit.ly/1S3NU50>, consulté le 20/03/2016

SUPPORTS DE COMMUNICATION

Communiqué de presse : « Communiqué de l'ADEF suite à la publication du bilan de la production cinématographique », ADEF, 2/04/2014, <http://bit.ly/1qRgRqq>

Communiqué de presse : « 23 septembre 2014 - près de 5 millions d'euros de crédits déjà octroyés par l'IFCIC aux exportateurs de films », IFCIC, <http://bit.ly/1QghDsp>

Communiqué de presse : « *New VoD project, “Walk This Way” is supported by the European* », Under the Milky Way, 10/12/2014, <http://bit.ly/1Sl8z3d>

SITES INTERNET

- site d'Unifrance : <http://www.unifrance.org/>
- site du CNC : <http://www.cnc.fr/web/fr>
- Base de données Cinando : <https://cinando.com/>
- Site de l'INA : <http://www.ina.fr/>
- Site de L'ADEF : <http://www.adeffr.fr/>
- Site de l'IFCIC : <http://www.ifcic.fr/>
- Site du Ministère de la Culture et de la communication :
<http://www.culturecommunication.gouv.fr/>
- Site de Creative Europe : <http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/>
- site du Sénat : <http://www.senat.fr/> - « *Projet de loi de finances pour 2015 : Culture : création, cinéma* », <http://bit.ly/20HwT2w>

II. SOURCES AUDIOVISUELLES

EMISSIONS DE RADIO

Emission de radio La Grande Table : « Le cinéma français se porte-t-il bien ? » sur *France Culture*, le 27/01/2014 avec Juliette Prissard, Pierre Gras et Lucas Belvaux
<http://bit.ly/1QeoprT>

VIDEOS EN LIGNE

« Assises du cinéma de Janvier 2013 : présentation des résultats de la mission Bonnell », Vidéos sur le site du CNC, <http://bit.ly/1cAJ2y8>

« Creativity in Film Finance Today » par Jean-Baptiste Babin (Back up Films), Cannes Eco 2012, Paramax & Screen International, <http://bit.ly/1SiqJm5>

« Creativity in Film Finance Today » par Loic Magneron (Wide management), Cannes Eco 2012, Paramax & Screen International, <http://bit.ly/1p7g4Aa>

« Creativity in Film Finance Today » par Hengameh Panahi (Celluloid Dreams), Cannes Eco 2012, Paramax & Screen International, <http://bit.ly/1SJG>

III. SOURCES ORALES

COURS ET CONFERENCES

LECLERC Maud, Cours intitulé « Financement et Création d'Entreprise », La Fémis, Mars-Avril 2016, Paris

MARAVAL Vincent, Conférence « Faut-il prendre des risques ? », So Film Summer Camp, 11 juillet 2015, Nantes

SCHROMECK Juliette, Cours intitulé « Le métier de vendeur international », La Fémis, Juin 2015, Paris

ENTRETIENS

BABIN Jean Baptiste, fondateur et responsable des co-productions à Back Up Film, entretien réalisé le 24/02/2016, à Paris

BEREYZIAT Frédéric, directeur général adjoint d'Unifrance, entretien réalisé le 4/02/2016, à Paris

BOEFFARD Phillip, producteur à Nord-Ouest Films, réponses écrites reçues le 11/04/2016 dans le cadre de l'étude autour de « La loi du Marché »

COUDEYRE Florence, chargée d'affaire à l'IFCIC dans le cadre du pôle « Direction Crédits à la Production de l'Image » entretien réalisé le 3/02/2016

DRIESSEN Nelleke, managing director chez Fortissimo Films basée en Hollande, entretien réalisé le 16/02/2016 à Berlin durant l'EFM

EL SAYEGH Sylvie, chargée d'affaire à Cofiloisirs, entretien réalisé le 15/03/2016

ELSTNER Daniela, présidente de l'ADEF et fondatrice de Doc & Film International, entretien réalisé le 8/04/2016 à Paris

FAIVRE Bertrand, fondateur et dirigeant de « The Bureau » à Londres, « Le Bureau » et « Le Petit Bureau » en France, entretien réalisé le 8/02/2016

GILIBERT Charles, fondateur et producteur à CG Cinéma, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris

GUYARD Pierre, producteur à Nord-Ouest Films, entretien réalisé le 26/02/2016 , à Paris

HAYAT Serge, co-fondateur et président de la Sofica Cinémage, entretien réalisé le 11/03/2016

LECERF Pierre-Emmanuel, directeur des affaires européennes et internationales du CNC, entretien réalisé le 22/02/2016, à Paris

MERGIER François, responsable acquisitions France pour Canal + et ancien responsable production France chez StudioCanal, entretien réalisé le 19/02/2016, à Paris

NEEL Camille, directeur des ventes chez Le Pacte, entretien réalisé le 16 /03/2016 à Paris

PANAHI Hengameh, directrice des ventes internationales et fondatrice de Celluloid Dreams, 3/04/2016 à Paris

SCHRAMECK Juliette, directrice des ventes internationales chez Mk2, entretien réalisé le 26/02/2016, à Paris

SORLAT Grégoire, producteur, créateur et directeur général de Why Not Production, entretien réalisé le 26/02/2016 , à Paris

WALENDY Jenny, vendeuse chez The Match Factory, entretien réalisé le 16/02/2016 à Berlin durant l'EFM

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GÉNÉRAUX

ROBERT Paul, REY Alain, REY-DEBOVE Josette (dir.), *Le Petit Robert: dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert, 2010

II. OUVRAGES SPÉCIFIQUES

BAZIN André, *Qu'est-ce que le cinéma ?*, Paris, Les éditions du Cerf, Collection 7ième art, 2002,

BASSONU Marc, JOUX Alexandre, *Introduction à l'économie des médias*, Paris, Ed. Armand Colin, 2014

BONNELL René, *La 25^{ième} Image : une économie de l'audiovisuel*, Paris, Ed. Broché, 2007

CABANNES Xavier, *Le financement public de la production cinématographique*, Paris, Ed. L'Harmattan, 2006

CRETON Laurent, *Economie du cinéma, perspectives stratégiques*, Paris, Ed. Armand Colin, 2009

CRETON Laurent, *L'économie du cinéma en 50 fiches*, Paris, Armand Colin, 2008

RENOUARD Gilles, *Le Cinéma Français dans le monde*, Paris, Ed. Broché, 2012

TOURAINE Alain, *La Société Invisible (Regards 1974-1976)*, Janvier 1977, Ed. Seuil, Paris

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	5
PARTIE 1 - L'EXPORTATEUR DE FILMS : UNE MONTEE EN PUISSANCE RELATIVE (2005-2015)	9
I. L'exportateur de films, maillon peu connu mais essentiel du cinéma	10
1) Les missions polyvalentes du vendeur.....	10
A. Positionner le film sur le marché international	11
B. Exporter : faire exister une œuvre dans les réseaux de diffusion à l'étranger	12
2) Des structures de vente diversifiées.....	14
A. Quelle(s) typologie(s) possible(s) ?.....	14
B. Densité et diversité du secteur français	18
II. Un secteur et un métier en forte mutation à l'image de son environnement	19
1) Fortification du secteur dans les années 2000	20
A. Des bouleversements externes sur la scène du financement européen et international	21
B. Des facteurs internes déterminants	22
2) Crise économique et mutation culturelle : un secteur néanmoins fragilisé	24
A. La révolution numérique, un progrès en trompe-l'œil ?	24
B. Crise économique récente et effondrement des marchés : se réadapter perpétuellement	25
III. Naissance du concept d'exportabilité et reconnaissance politique : une réponse à la crise ?	26
1) La fragilisation des sources traditionnelles de financement du cinéma français	27
A. Un secteur de la distribution en crise.....	27
B. Investissements télévisuels et incertitudes.....	28
2) Prise de conscience institutionnelle : valoriser l'exportabilité des films français à l'étranger....	30
A. Le concept d'exportabilité : une définition polysémique.....	30
B. L'exportation des films français : des performances à maximiser ?.....	32

I. Le poids croissant de l'international au cœur du processus de financement du cinema 34

- 1) L'investissement des vendeurs internationaux.....34
 - A. La question du Minimum Garanti : un pari toujours risqué34
 - B. Évolutions récentes : Des recettes et des investissements croissants ?.....37
- 2) Potentiel d'exportation et recettes internationales, variables clés d'investissement : le cas des sofica.....40
 - A. Le vif intérêt des Soficas pour les recettes internationales40
 - B. La Sofica, outil favorable au producteur.....42

II. Le vendeur international: partenaire financier et allié artistique du producteur? 43

- 1) De la rencontre à la naissance du film43
 - A. La création du couple producteur-vendeur : stratégies financières et relations humaines44
 - B. Ecriture et fabrication du film : du regard complémentaire du vendeur à l'existence d'une fidélite mandataire - réalisateur46
- 2) La carrière du film à l'international : un défi risqué, un enjeu commun47
 - A. Le vendeur, conducteur de la stratégie internationale47
 - B. Marchés et ventes : la continuité du dialogue vendeur-producteur48

III. Des relations producteurs-vendeurs plurielles : Etudes de cas autour de films d'auteurs 49

- 1) D'Audiard à Assayas : le cas de grands auteurs français50
 - A. Le cas de « Clouds of Sils Maria » : un film français au profil international50
 - B. Le cas de Dheepan : l'exemple d'une collaboration de longue date.....51
- 2) Une « exportabilité » inattendue : de Mustang à La Loi du Marché53
 - A. La Loi du Marché : film purement français ?53
 - B. Mustang : le succès d'un film français au profil atypique54

PARTIE 3 – MISE EN PERSPECTIVE : UN EXPORT RENFORCE, UNE PRODUCTION RENOUVELEE ?	57
I. Mieux aider les exportateurs en France	58
1) Genèse, tentatives et combat politique	58
A. De la création de l'ADEF à celle du FARAP	58
B. Le FARAP : un outil efficient pour les exportateurs	59
1) La création du fond de soutien automatique : une gestation prometteuse mais complexe	61
A. Principe(s) et objectifs d'un fonds de soutien automatique	61
B. Une mise en place oscillant entre opacité et désir de simplification	63
II. Penser au-delà des frontières et du modèle traditionnel	65
2) Une production à la créativité renouvelée ?	65
A. "La barrière EOF" : faire des films français d'auteur en langue étrangère, un pari aujourd'hui impossible ?	66
B. Une nouvelle vague de producteurs ?	68
3) Des habitudes à bouleverser ?	70
A. Innovation et export : s'unir à l'échelle européenne pour être plus fort ?	71
B. Le sursaut du privé : s'ouvrir aux investisseurs ?	72
CONCLUSION	74
LEXIQUE	77
TABLE DES ANNEXES	80
SOURCES	98
CORPUS	98
I. SOURCES IMPRIMEES	98
<u>Mémoires</u>	98
<u>Rapports et dossiers</u>	98
<u>Articles universitaires</u>	100
<u>Articles de presse</u>	100
<u>Supports de communication</u>	102
Sites internet	102
II. SOURCES AUDIOVISUELLES	102
<u>Emissions de radio</u>	102
<u>Vidéos en Ligne</u>	102
III. SOURCES ORALES	103
<u>Cours et conférences</u>	103
<u>Entretiens</u>	103
BIBLIOGRAPHIE	105