

Rentabilité économique des films à gros budget

Poursuite de l'analyse sur l'écosystème de production

Chaire Mines ParisTech d'économie des Médias et Marques

Victor Lavalle



- L'étude *L'écosystème audiovisuel français* suggère de réformer le système des obligations AV et cinéma
- Objectif : rééquilibrer les relations entre producteurs et diffuseurs, dynamiser la production de fiction
- **Cette étude se focalise sur la rentabilité des films à gros budget et étudie les options de réforme**

- Les obligations des diffuseurs, qui financent les films à gros budget sont-elles économiquement efficaces¹ ?
- A qui profite la compétition sur le marché des préachats ?
- Objectifs : Étudier la performance économique des films français à gros budget (supérieur à 7M€). Évaluer les différentes options de réforme

- Étude des films d'initiative française, produits entre 2007 et 2014, dont le budget est supérieur à 7M€. 432 films.
- Méthode : comparaison de l'ensemble des coûts engagés dans la production des films avec l'ensemble des recettes de détail
 - **Coûts** : Devis déclarés au CNC comme indicateur des coûts de production. Coûts de distribution estimés par *proxy*
 - **Recettes** : entrées en salle, télévision gratuite et payante, DVD et VOD², préachats et coproductions étrangers.

- Coûts de distribution : répartition du total des coûts de distribution de l'année³ selon le devis de production
- Recettes DVD et VOD : répartition du total des recettes selon le succès au box-office
- Données manquantes pour les recettes de TV payante et gratuites : régression linéaire à partir des recettes en salle et des données disponibles

- Films dont le budget dépasse 7M€
 - **Films "L"** : 199 films au budget compris entre 7 et 10M€
 - **Films "XL"** : 119 entre 10 et 15M€
 - **Films "XXL"** : 52 entre 15 et 20M€, 62 à plus de 20M€
- 23% des films produits entre 2007 et 2014, pour 61% des dépenses
- **65% du total des financements obligatoires** pour le cinéma des chaînes de télévision
- 168 producteurs différents (26% des producteurs)

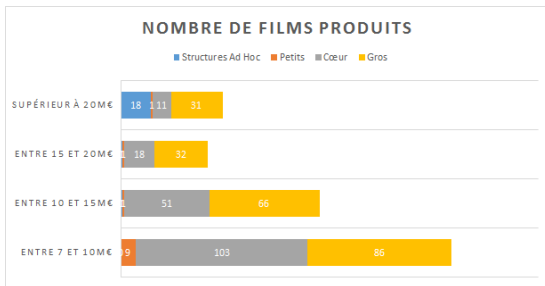
Classification des producteurs : rappel

Classe	Nombre	Concentration (budget)	Budget annuel (M€)	Nombre de films (annuel)
Gros	32	41%	18	2
Coeur	163	36%	9	1
Petits	468	16%	2	1
Structures <i>ad hoc</i>	17	7%	33	1
Total	680	100%	4.9	1.1

- Classification statistique réalisée dans l'étude *L'écosystème audiovisuel français*
- Des groupes homogènes sont générés automatiquement à partir de l'activité de production de chaque firme



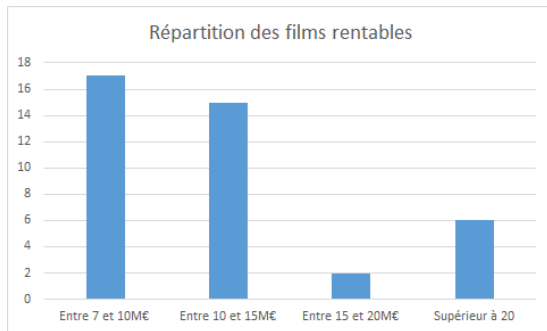
Le marché des films à gros budget



- Les Petits sont quasiment absents du marché des films à gros budget
- Le Coeur laisse place aux Gros pour les films dépassant 10M€(XL)

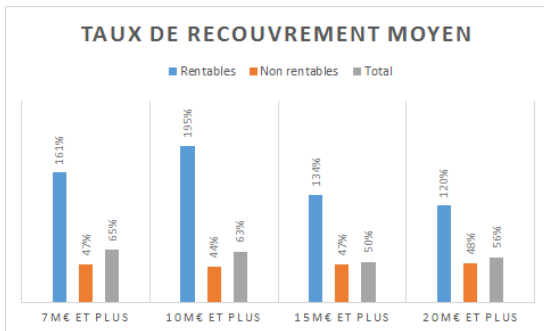
- 1 Le marché des films à gros budget
- 2 Performance commerciale des films à gros budget
 - 12% des films sont rentables
 - Un effet de levier à l'avantage des producteurs
- 3 Comment réformer ?
 - Motivation
 - Solution administrative : réorientation des financements
 - Mutualisation des obligations AV et Cinéma
- 4 Conclusions

12% des films sont rentables



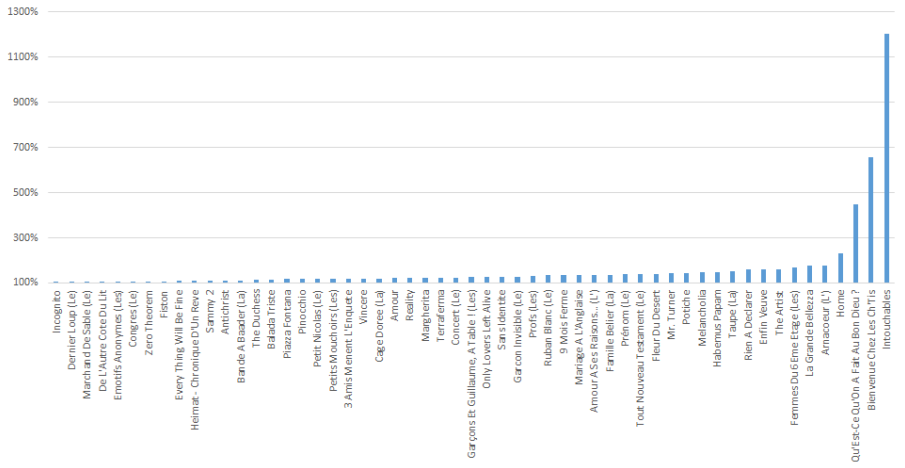
- Dépenses : 6.35 milliards d'euros, dont 8% (500M€) de frais de distribution.
- Recettes : 3.71 milliards d'euros, dont 416M€ de bénéfices
- Sur 432 films, 55 sont rentables, et pèsent pour 30% des recettes.

Un déficit moyen de 40% par film



- Le taux de recouvrement des dépenses oscille entre 50 et 60%
- Les films rentables génèrent 416M€ de gains bénéficiant principalement aux producteurs
- Les autres comptent 3G€ de pertes, mutualisées

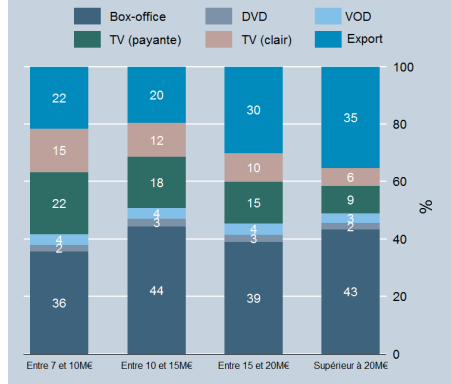
Taux de retour des films rentables



- 4 films sur les 55 rentables dépassent un taux de retour de 200%

Structure des recettes

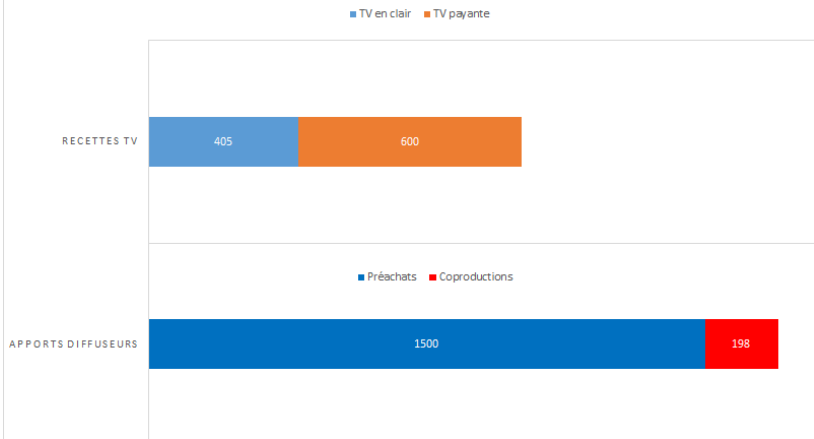
Structure des recettes par support d'exploitation



- Les films à plus 20M€ sont des projets internationaux, d'où l'importance de l'apport étranger
- La part des recettes apportée par la TV diminue avec le budget du film. La VOD et le DVD sont marginaux

- Les films à gros budget sont un produit d'appel pour les diffuseurs
- Recettes non négligeables, créateurs d'audience
- Forte concurrence entre les chaînes pour acheter les projets les plus chers, potentiellement les plus rentables
- Les producteurs sont en position de force et peuvent fixer un prix supérieur au prix d'équilibre concurrentiel
- Les acteurs *stars* font payer leur valeur d'audience

COMPARAISON DES APPORTS DIFFUSEURS ET DES RECETTES TV (M€)



- Les recettes de la télévision gratuite et payante couvrent 67% des préachats TV.
- Les préachats ne sont compensés que pour 22% des films
- Toutes les chaînes en clair n'ont pas la même stratégie d'achat
- Très peu d'apports en coproduction

- 1 Le marché des films à gros budget
- 2 Performance commerciale des films à gros budget
 - 12% des films sont rentables
 - Un effet de levier à l'avantage des producteurs
- 3 Comment réformer ?
 - Motivation
 - Solution administrative : réorientation des financements
 - Mutualisation des obligations AV et Cinéma
- 4 Conclusions

Un effet de levier à l'avantage des producteurs

- Les pertes sont mutualisées entre les agents ayant participé au financement (375M€chaque année)
- Le producteur prend peu de risque en cas d'échec mais perçoit les gains en cas de succès
- Les producteurs intégrés dans la distribution bénéficient d'un effet de levier plus fort, mais perdent plus en cas d'échec.

- 1 Le marché des films à gros budget
- 2 Performance commerciale des films à gros budget
 - 12% des films sont rentables
 - Un effet de levier à l'avantage des producteurs
- 3 **Comment réformer ?**
 - **Motivation**
 - Solution administrative : réorientation des financements
 - Mutualisation des obligations AV et Cinéma
- 4 Conclusions

Pourquoi réformer ?

- Les films à gros budget engendrent 3G€ de pertes sur la période. Ces pertes ne contribuent pas au financement de la diversité
- Le marché des préachats favorise les vendeurs
- **Objectif** : distribuer plus efficacement les financements obligatoires
- Créer de nouvelles formes d'incitations pour les diffuseurs
- Dynamiser la fiction sérielle, dont la demande est croissante
- Quelles sont les options pour réformer ?

- 1 Le marché des films à gros budget
- 2 Performance commerciale des films à gros budget
 - 12% des films sont rentables
 - Un effet de levier à l'avantage des producteurs
- 3 **Comment réformer ?**
 - Motivation
 - **Solution administrative : réorientation des financements**
 - Mutualisation des obligations AV et Cinéma
- 4 Conclusions

Solution administrative : réorientation des financements

Type de programme	Minutes produites pour 1M€	Répartition des financements TV
Films M	23	12%
Films S	55	3%
Films XS	200	0%
Films L, XL	8	29%
Téléfilms	43	29%
Séries	51	26%

- Considérer chaque produit comme un marché à part
- Proposer une mutualisation des achats entre les films L, XL et l'audiovisuel
- La réforme jouerait sur la répartition des financements TV
- Préserver les films de la diversité (XS, S, M) et permettre aux diffuseurs d'investir sur des programmes moins chers à la minute



- Solution administrative. Fige la concurrence sur certains formats.
- Introduit une coupure arbitraire entre "Gros films" et films *de la diversité*
- Effets de seuil au niveau de cette coupure. Peut donner lieu à des opportunités d'arbitrage pour les producteurs et diffuseurs
- **Mesure difficile à mettre en oeuvre**, et potentiellement inefficace.
- Une seconde solution serait de mutualiser l'ensemble des obligations, sans créer de *marchés protégés*

- 1 Le marché des films à gros budget
- 2 Performance commerciale des films à gros budget
 - 12% des films sont rentables
 - Un effet de levier à l'avantage des producteurs
- 3 **Comment réformer ?**
 - Motivation
 - Solution administrative : réorientation des financements
 - **Mutualisation des obligations AV et Cinéma**
- 4 Conclusions

- L'alternative serait de mutualiser les obligations de financement de fiction TV et de cinéma
- Leur forme actuelle structure un écosystème de production très cloisonné
- Une mutualisation des obligations conduirait à une réorganisation de cet écosystème
- Les effets sur le modèle économique des diffuseurs, et sur les différents groupes de producteurs doivent être estimés

- 1 Le marché des films à gros budget
- 2 Performance commerciale des films à gros budget
 - 12% des films sont rentables
 - Un effet de levier à l'avantage des producteurs
- 3 Comment réformer ?
 - Motivation
 - Solution administrative : réorientation des financements
 - Mutualisation des obligations AV et Cinéma
- 4 Conclusions

- Les films à gros budget sont à 88% déficitaires. Les bénéfiques sont captés en grande partie par le couple producteur-distributeur
- Le système de pré-financement engendre une mutualisation des pertes
- Le cinéma est un produit d'appel important pour les chaînes, mais celles-ci peinent à rentabiliser leurs préachats

- Pourquoi réformer : objectifs

- Rééquilibrer le marché des préachats sur les films à gros budget
- Laisser plus de place au marché dans le financement des gros films
- Dynamiser la production de séries TV
- Ralentir la dynamique de concentration des gros producteurs

- Étudier l'effet mutualisation des obligations

- La solution d'un rééquilibrage administratif des financements n'est pas adaptée
- Mutualiser les obligations entre fiction TV et cinéma modifierait la structure de l'écosystème de production, aujourd'hui très cloisonné
- Ce sujet doit faire l'objet d'une étude à part, visant à analyser les incitations des diffuseurs et estimer la nouvelle répartition de leurs commandes

- 5 Annexe 1 : Méthodologie des calculs
 - Estimation des coûts totaux
 - Les recettes liées à l'exploitation en salle
 - Les recettes DVD et VoD
 - Recettes de la diffusion TV

- Coûts : dépenses liées à la fabrication et à la mise en marché des films (dépenses irrécouvrables). Estimés par le devis déclaré au CNC. On y ajoute une estimation des coûts de distribution.
- Estimation des coûts de distribution : pas de données individuelles, mais données agrégées disponibles pour chaque année. Mise en place d'une proxy : le coût de distribution total de l'année est réparti proportionnellement au devis déclaré du film :
Coût estimé = Total des coûts sur l'année * (Devis déclaré du film / Somme des devis de l'année)
- On fait l'hypothèse que les films au coût de production le plus élevé ont bénéficié d'investissements plus importants pour leur distribution

- 5 Annexe 1 : Méthodologie des calculs
 - Estimation des coûts totaux
 - Les recettes liées à l'exploitation en salle
 - Les recettes DVD et VoD
 - Recettes de la diffusion TV

Recettes de l'exploitation en salle

- Les recettes guichet correspondent à la fois aux entrées payantes hors abonnements illimités, et aux entrées réalisées dans le cadre de ces abonnements.
- On estime la recette moyenne par entrée 6.45€⁵, dont 38.28% (2.46€) pour le couple producteur/distributeur après soustraction des taxes et de la part exploitant.



- 5 Annexe 1 : Méthodologie des calculs
 - Estimation des coûts totaux
 - Les recettes liées à l'exploitation en salle
 - Les recettes DVD et VoD
 - Recettes de la diffusion TV

- Pas de données détaillées pour chaque film. La même démarche est adoptée que pour l'estimation des coûts de distribution. On estime les recettes DVD et VOD au moyen des recettes totales de l'année suivant la sortie en salle, selon la formule :
Recette estimée = Chiffre d'affaire total du DVD n+1 * (Succès au box office du film / Total des entrées au box office année n)
- On fait l'hypothèse qu'un film ayant rencontré le succès en salle a de fortes chances d'être un succès commercial sur les supports physiques et virtuels. Pour prendre en compte la chronologie des médias, on prend l'année n+1 (en réalité, 6 mois pour le DVD, 33 semaines pour la VOD)

- Problème : le chiffre d'affaire total du secteur du DVD/VOD sur une année n est également lié à la vente de films datant des années antérieures à $n - 1$. De la même manière, on ne prendra en compte pour chaque film que les recettes réalisées l'année suivant sa sortie en salles.
- On s'intéresse ici à la part revenant aux ayants droit. On déduit du chiffre d'affaires de détail les taxes (TVA+TSA, 21,6%), ainsi que la remise distributeur de 25%. Les ayants droit touchent 20% de ce montant (étude CMM 2008).
- Pour les recettes liées à la vidéo à la demande, on retient 50% des recettes pour le producteur. Ce chiffre correspond au partage des recettes dans le cadre de ventes via une plateforme agréant les contenus⁶

- 5 Annexe 1 : Méthodologie des calculs
 - Estimation des coûts totaux
 - Les recettes liées à l'exploitation en salle
 - Les recettes DVD et VoD
 - Recettes de la diffusion TV

- Les recettes de télévision payante tablent sur un consentement à payer de 3 euros par téléspectateur (audience cumulée * prix moyen d'un film en VoD).
- Les recettes de la télévision en clair ne comptabilisent que la publicité. On chiffre les recettes par nombre de téléspectateurs à partir d'une estimation dépendant de la part d'antenne moyenne consacrée à la publicité⁷ et du prix de vente hors-taxes des espaces publicitaires.
- Les données manquantes sont estimées par régression linéaire