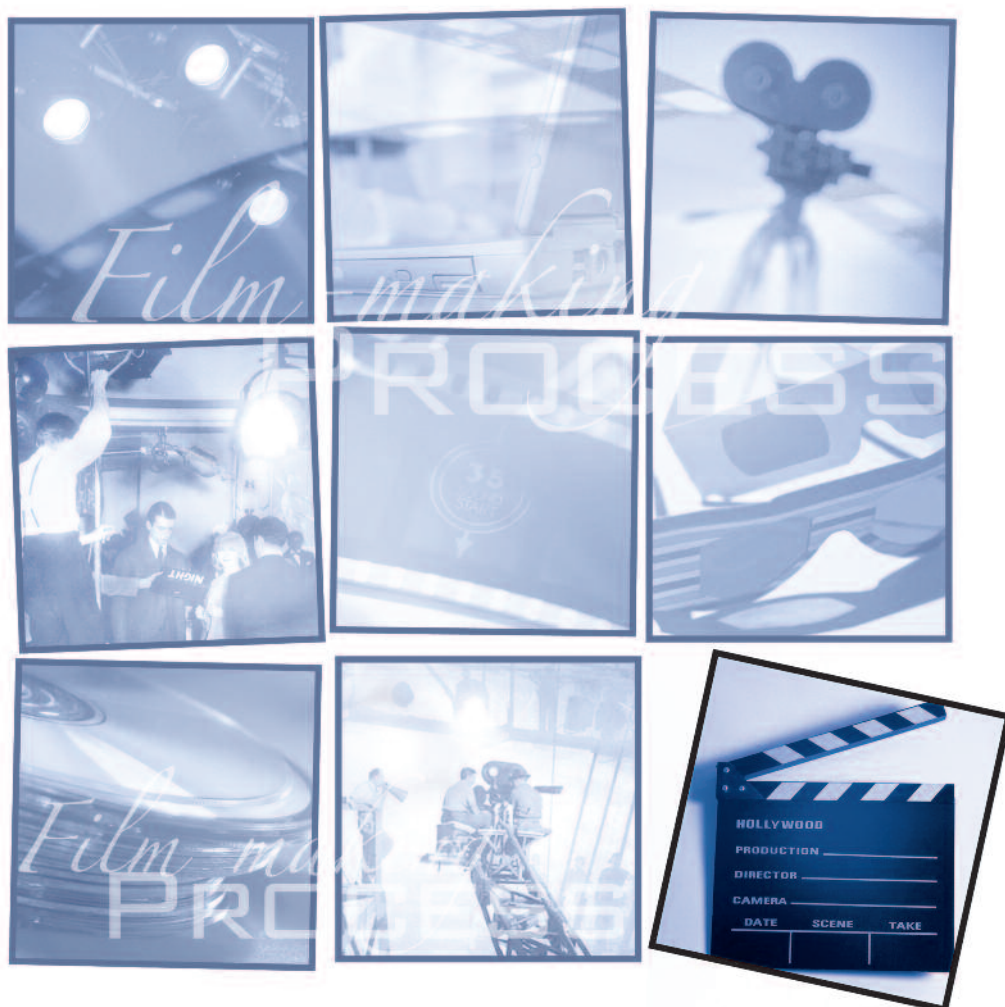


# Droits, Caméra, Action !

**Les droits de PI et le processus  
de réalisation des films**

Les industries créatives – Livret N°2



# Droits, Caméra, Action !

**Les droits de PI et le processus  
de réalisation des films**

Les industries créatives – Livret N°2





## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉFACE</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>10</b>
<b>Le chas de l’aiguille – Les disciplines du développement</b>	<b>10</b>
1.i La poule aux œufs d’or – la recherche du script parfait	10
1.ii La passion et l’éloquence – obtenir des financements pour le développement	12
1.iii Gagner du temps – comment négocier une option	13
1.iv Le grand saut – acheter les droits d’une œuvre originale	16
1.v Dans le vide – commander un script	19
1.vi L’art de la guerre – les producteurs, les scénaristes et leurs agents	22
1.vii Développement – les histoires vraies	24
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>29</b>
<b>Le financement des films – Dans le tourbillon des emprunts, des capitaux propres et des droits</b>	<b>29</b>
2.i Couler ou nager – les tribulations du financement par emprunt	29
2.ii Découper le gâteau – les bases du financement par capitaux propres	32
2.iii Les droits de PI en tant que source de financement la plus stratégique	36
2.iv Dans la jungle des droits – l’accord de distribution du film	43
2.v La jungle des droits s’épaissit – un examen stratégique des droits pour la télévision	52
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>56</b>
<b>Le labyrinthe des talents – Les droits et les conditions de recrutement</b>	<b>56</b>
3.i Les droits des acteurs – un patchwork irrégulier	56
3.ii Les stars d’Hollywood – leurs agents et les effets inflationnistes	60
3.iii Dans la peau du réalisateur – auteur ou technicien	65
3.iv Autorisation d’exploitation multiple – la gestion collective et les droits des talents	68
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>71</b>
<b>Gérer les risques de production</b>	<b>71</b>
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>77</b>
<b>Traverser les frontières – L’art de vendre et de coproduire</b>	<b>77</b>
5.i Assembler le patchwork de la prévente internationale	77
5.ii Le monde ne suffit pas – le rôle de la société de distribution	83
5.iii Le producteur – Le contrat d’agent de ventes	85
5.iv Vaincre la douleur – les coproductions internationales	87
<b>CONCLUSION</b>	<b>96</b>
<b>Le grand bazar du film ?</b>	<b>96</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>102</b>
<b>Glossaire des termes de la production cinématographique</b>	
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>96</b>

## PREFACE

L'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) est heureuse de présenter ce deuxième livret de la série sur les Industries créatives qui traite des complexités juridiques et financières de l'industrie cinématographique et cible l'importance de la gestion stratégique des droits de propriété intellectuelle (PI) au cours des phases principales de la production cinématographique.

Le processus créatif et les modèles commerciaux des industries cinématographiques sont affinés au fur et mesure que de nouvelles technologies apparaissent pour développer, produire, financer, distribuer et commercialiser les productions cinématographiques. En fait, on a tendance à penser que l'activité de réalisation des films est devenue bien plus importante que le film lui-même. Cependant, on peut soutenir que le fait d'associer les notions d'« art », de « culture » et d'« entreprise » est commun aux productions cinématographiques à travers le monde. Les frontières entre ces trois notions sont devenues de plus en plus floues, à un tel point que le rôle de réalisateur en tant que créateur et entrepreneur s'est renforcé.

Cette publication examine les différentes étapes du processus de réalisation des films – le développement (c.-à-d. le concept/l'idée, négocier avec les financiers); la pré-production (c.-à-d. les acquisitions de droits sous-jacents, attirer les talents principaux, négocier avec les agents); la production (c.-à-d. la photographie principale); la postproduction (c.-à-d. le montage, l'ajout de son audio, les effets visuels); la distribution et la présentation. Le processus de réalisation des films est confronté à des circonstances spécifiques ancrées dans le statut économique, social et culturel du secteur audiovisuel national fondé sur le cadre juridique du pays régissant les œuvres audiovisuelles.



Afin d'intégrer les œuvres culturelles créatives dans les politiques de développement et de sauvegarder une industrie considérée comme atout culturel, les pays doivent développer leurs efforts visant à protéger et promouvoir les intérêts de leurs industries cinématographiques nationales. En plus des difficultés concernant le financement des divertissements, la comptabilité, le marketing, la promotion, la distribution et autres domaines relatifs à la gestion et l'exploitation des sociétés de production cinématographique, la difficulté principale qu'il ne faut pas négliger est le besoin d'avoir un système national de droits de PI cohérent et fiable.

L'utilisation de nouvelles technologies a incité les réalisateurs indépendants, en particulier ceux provenant de pays en voie de développement, à intégrer et être compétitifs sur les marchés régionaux et internationaux. Mais ces réalisateurs sont toujours confrontés à des obstacles considérables lorsqu'ils tentent de suivre la transformation juridique et commerciale de l'environnement cinématographique. La présente publication de l'OMPI explore ces obstacles de manière approfondie.

Ce livret a été commandé par l'OMPI et rédigé par Bertrand Moullier et Richard Holmes, professionnels expérimentés dans le domaine de l'industrie cinématographique internationale. Les opinions exprimées dans ce livret sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Organisation.

## INTRODUCTION

Ce livret est rédigé du point de vue d'un petit producteur de films et/ou entrepreneur. La réussite économique de ce dernier repose sur le fait d'associer des idées à des talents, d'obtenir les droits de propriété intellectuelle (PI) adéquats et de les utiliser afin d'obtenir un financement de la part des distributeurs de films commerciaux – tout cela allié à la perspective plus optimiste de spectateurs captivés qui quittent la salle de cinéma en riant de bon cœur, avec la larme à l'œil ou d'un pas élané.

En choisissant ce point de vue, l'Organisation Mondiale de la Propriété intellectuelle (OMPI) ne fait que refléter la réalité dominante de l'industrie cinématographique à travers le monde. La plupart des lecteurs auront déjà une certaine connaissance d'Hollywood, et ceux qui connaissent son modèle commercial remarquable conviendront probablement du fait que – plutôt que de représenter une norme mondiale – il s'agit d'un phénomène presque entièrement unique, intimement lié à l'histoire industrielle spécifique des États-Unis, et qui n'est pas représentatif des autres traditions de réalisation de films ailleurs dans le monde : en ce début de siècle, la majorité des films dans la plupart des régions du monde sont réalisés par des entrepreneurs motivés, dynamiques et culturels qui ont une vision très créative, un appétit pour les histoires, des rêves de cinémas bondés et pratiquement pas d'argent. Ce livret est essentiellement destiné à éduquer les personnes qui souhaitent appartenir à cette communauté dynamique dont les efforts contribuent considérablement à la croissance économique basée sur la PI et la diversité culturelle dans le monde entier.

Notre choix d'adopter le point de vue du producteur est également largement motivé par le fait que nous souhaitons apporter un maximum d'informations sur les complexités liées aux droits et au processus de production cinématographique, dans les limites d'une publication courte. Parmi toutes les personnes contribuant à la réalisation d'un film, le producteur est celui qui se situe le plus au cœur du processus.



Tout comme un agent de circulation expérimenté et surmené, il fait de son mieux pour réguler la circulation à des carrefours encombrés où se croisent les talents, les droits, l'argent et les rêves et – si tout va bien – finit par les orienter tous dans la même direction. Dans le cadre de ce rôle unique, il doit parfaitement comprendre comment utiliser les droits de PI de manière stratégique afin d'obtenir le financement de la production et attirer les meilleurs auteurs, acteurs et autres talents. Il doit considérer le processus à l'instar de n'importe quelle personne qui souhaite véritablement comprendre comment les films viennent à être réalisés, et le rôle dynamique que jouent les droits de PI au cours de leur genèse créative et économique.

L'un des thèmes centraux de ce livret concerne les changements profonds qui touchent actuellement la valeur des différents droits dans l'industrie cinématographique mondiale. Notre présentation des changements actuels dans la *chaîne de valeur* cinématographique était principalement fondée sur une analyse des principales industries cinématographiques occidentales et de l'évolution des marchés du film dans ces régions. En ce qui concerne certaines sections du livret, le fait de se concentrer sur ces régions occidentales présente, à notre avis, deux avantages spécifiques pour les lecteurs du monde entier :

- (i) Cela donne un aperçu utile des futurs développements potentiels de la chaîne de valeur pour les producteurs des pays en voie de développement où la croissance de l'industrie cinématographique est solide et le câble, le satellite et les connexions à haut débit commencent à offrir plus de choix aux consommateurs de films : ce qui se passe aux États-Unis et en Europe est également reflété dans de nombreuses régions d'Asie, et se produira probablement dans un proche avenir dans la plupart des pays en voie de développement qui possèdent une industrie cinématographique.
- (ii) L'expérience montre que – au-delà d'un certain budget – quel que soit l'endroit où un producteur vit et travaille dans le monde, il devra solliciter la communauté internationale des financiers de films et aura donc besoin de se familiariser avec le marché mondial concernant les droits d'adaptation cinématographique, dont les normes sont celles actuellement appliquées majoritairement dans l'industrie du film en Europe occidentale et en Amérique du Nord.



Dans le reste du livret, nous avons essayé d'être le plus général possible, en nous concentrant presque exclusivement sur les aspects des coutumes et pratiques de la réalisation cinématographique qui pourraient s'appliquer largement dans différentes régions du monde ou, le cas échéant, de souligner les différences.

Dans la mesure du possible, nous nous sommes efforcés d'illustrer plusieurs de nos analyses sur la manière dont les droits étaient sélectionnés, achetés, vendus ou cédés, en résumant des études de cas réelles. Ces analyses nécessitaient l'autorisation des producteurs de film, des auteurs et des artistes qui étaient engagés dans les accords contractuels, et nous exprimons toute notre gratitude à ceux qui nous ont accordé du temps (une marchandise très précieuse dans la vie d'un producteur de film) afin de nous aider à donner vie à cette publication. Dans certains cas, nous avons eu l'autorisation d'utiliser des chiffres spécifiques, tirés de contrats réels. Dans de nombreux cas, nous avons choisi de ne pas les utiliser, en partie car nous voulions éviter d'embarrasser nos sources, mais également parce que les chiffres relatifs à la valeur de droits spécifiques à des moments donnés reflètent principalement un film en particulier et sont, dans le meilleur des cas, des indicateurs peu fiables de la valeur moyenne de ces droits à tous les niveaux.

La présente publication concerne exclusivement les droits et l'interaction entre les droits dans la réalisation de longs métrages pour le cinéma. Notre omission d'autres formes d'expression audiovisuelle, telles que le vaste secteur des programmes faits pour la télévision, constitue un choix dicté purement par notre souhait de véhiculer dans une certaine mesure la complexité des transactions basées sur les droits relatifs à un support audiovisuel qui a recours à la gamme complète des droits, dans l'ensemble de la chaîne de valeur. L'histoire de la création des longs-métrages est une histoire suffisamment riche et complexe pour que l'on y consacre une publication entière. Cependant, ce choix éditorial ne suggère en aucun cas un manque d'intérêt de notre part pour le reste du secteur des entreprises audiovisuelles dont les défis et opportunités en termes de droits de PI méritent tout autant d'être exploités.



Le cinéma, peut-être plus encore que les autres formes d'art, est un phénomène de collaboration. Même si nous avons décrit le rôle du producteur de film comme étant essentiel, ses efforts seront stériles s'il n'est pas capable de faire participer et de motiver les talents du film, en particulier ses auteurs et ses interprètes, selon des termes qui garantiront leur enthousiasme et leur engagement. Pour parvenir à cette alchimie créative, il faut posséder des compétences intuitives qui enthousiasment les autres. Il faut également être prêt à atteindre un certain équilibre et une certaine équité dans le cadre des négociations concernant les droits et la rémunération des auteurs et des interprètes. Nous espérons que ce modeste livret constituera un guide utile pour les producteurs novices prêts à emprunter cette voie éthique.

Bertrand Moullier

Avec la collaboration de Richard Holmes

Mai 2007

Bertrand Moullier est consultant indépendant dans l'industrie audiovisuelle basé à Londres. Entre 2002 et 2005, il a été Directeur général de la Fédération internationale des associations des producteurs de films (FIAPF).

Richard Holmes est producteur de film indépendant, également basé à Londres. Il a produit plusieurs films à succès dont deux comédies, *Waking Ned* et *Shooting Fish*.

## CHAPITRE 1

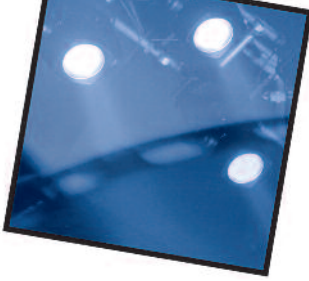
### Le chas de l'aiguille – Les disciplines du développement

#### 1.i La poule aux œufs d'or – à la recherche du script parfait

Dans la réalisation d'un film, le « développement » fait référence au temps et aux actions nécessaires pour passer d'une idée à un script (ou scénario) fini prêt à être filmé, et à une soi-disant « proposition » composée d'éléments tels qu'un ou plusieurs acteurs principaux ayant manifesté leur intérêt et l'engagement d'un réalisateur par rapport au projet.

Le script est la partie la plus essentielle du processus de développement. Seuls quelques films sont réalisés chaque année sans un script fini. Le film *Naked*, du réalisateur britannique renommé Mike Leigh, qui permit à son acteur principal de remporter un prix lors du prestigieux Festival de Cannes en 1993, fut tourné en utilisant un élément d'improvisation : les acteurs venaient travailler le matin, avaient le temps de répéter et, même s'ils suivaient la structure de l'histoire du réalisateur, ils improvisaient en grande partie leurs répliques de manière spontanée. Mais ce genre de film est extrêmement rare, et la plupart des critiques s'accorde à dire que seul un maître tel que Leigh est capable de produire un film illuminé en faisant appel à l'improvisation.

Par conséquent, la plupart des films ont un script détaillé. S'ils n'en ont pas, ils n'ont pas la moindre chance d'attirer des financements pour tourner le film. Il se peut qu'un script soit une histoire originale, ou basé sur un roman, un livre factuel, le script existant d'un autre film, une pièce de théâtre, un article de magazine ou qu'il s'inspire de l'histoire réelle d'une personne, etc. Le script en lui-même est toujours une création originale faisant l'objet de droits de propriété intellectuelle. Cependant, s'il ne s'agit pas d'une histoire originale mais de l'adaptation d'une création



existante, d'autres droits de propriété intellectuelle entreront en jeu. En général, on fait référence à ces autres créations en tant qu'*œuvre originale* ou *matériau original*.

Ainsi, une grande partie du processus de développement consiste à ce que le producteur s'assure que tous les droits sur tous les matériaux originaux utilisés pour produire un script fini soient dûment acquis ou cédés, ainsi que les droits du ou des scénaristes à qui l'on demande d'écrire le script du film. Le producteur doit également être capable de produire des preuves écrites indiquant qu'il contrôle tous ces droits. Dans l'industrie du film anglo-américaine, l'expression désignant tous ces documents administratifs est l'*« historique des droits »*. Pourquoi l'historique des droits est-il important? Car aucune banque ou autre source de financement en Europe ou aux États-Unis n'investira de l'argent dans un film, à moins d'avoir l'assurance que la production ne sera pas forcée de s'arrêter en cours de tournage à cause d'un auteur mécontent ou d'un autre propriétaire de droits dont l'œuvre aura été utilisée sans l'autorisation requise et sans compensation financière.

Comme indiqué dans notre introduction, dans d'autres régions du monde, le développement peut être moins formaliste et le processus peut varier. Par exemple, alors que les producteurs britanniques ou américains lancent souvent l'idée originale avant de faire appel à un scénariste professionnel et de solliciter un réalisateur pour le projet, en France ou en Italie, il est plus courant que le réalisateur écrive son propre script et recherche un producteur pour collecter des fonds. En Inde, encore récemment, le script n'avait tout simplement pas le même statut qu'aux États-Unis et en Europe: les stars et la promesse de scènes spectaculaires aux chorégraphies habiles dirigées par des artistes expérimentés sont jugées plus importantes. La plupart du temps, les projets sont vendus à des stars de cinéma par le réalisateur qui joue et mime littéralement chaque scène, en ne faisant pas toujours référence à un script imprimé.

Malgré toutes les différences concernant l'approche de l'écriture d'un script, il existe des caractéristiques et des normes communes de plus en plus adoptées par le secteur international des films indépendants dans le monde entier. Ce chapitre traite principalement de ces caractéristiques et normes, car elles sont susceptibles d'être très utiles aux réalisateurs débutants dans une industrie qui est rapidement en train de devenir interconnectée à l'échelle mondiale.

## 1.ii La passion et l'éloquence – obtenir des financements pour le développement

À première vue, la passion et l'éloquence peuvent ne pas sembler très pertinentes concernant les films et les droits de propriété intellectuelle qui font l'objet de ce livret.

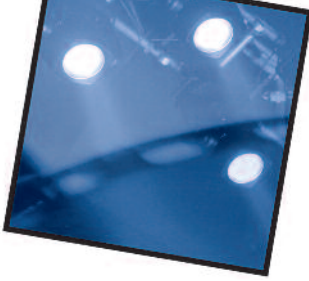
Mais elles le sont ! Le fait de négocier l'autorisation d'exploitation ou l'acquisition de droits sous-jacents et d'obtenir le meilleur niveau de travail possible de la part d'un scénariste nécessite de mettre l'accent sur les compétences relationnelles humaines, tout autant que sur de bonnes connaissances des transactions de PI. Les auteurs des œuvres voudront souvent avoir la preuve que vous vous passionnez pour le projet et que vous connaissez leur travail avant d'envisager un accord.

Le développement demande aussi de l'argent, et souvent un montant assez important. La plupart des sociétés de production – dans le monde entier – ne génèrent pas suffisamment de revenus pour subvenir à leur propre développement. Par conséquent, les producteurs passent beaucoup de temps à convaincre des tiers (banques, diffuseurs, grandes maisons de distribution, investisseurs privés, organismes de financement publics) de financer les coûts de développement de leurs projets. Une fois de plus, la passion et l'éloquence sont des conditions préalables.

Il existe de nombreuses sources pour financer le développement en Europe et aux États-Unis. Des prêts du secteur public sont mis à disposition avec des conditions préférentielles raisonnables par des organismes nationaux de financement public établis spécialement pour soutenir le développement cinématographique local. La Commission Européenne à Bruxelles propose de soutenir les sociétés de production sur un groupe (ou ardoise) de projets de films, en fournissant jusqu'à 50 pour cent des coûts de développement prévus par le biais de son programme MEDIA.

Pour la majorité des producteurs dans le monde, le financement public est une option limitée ou non-existante. Les prêts de développement du secteur privé ont plus de chance d'aboutir, et les conditions ont tendance à tourner autour de principes similaires où que l'on se trouve :

- (i) Remboursement – en général, les fonds sont prêtés sur la base de la présentation d'un budget de développement détaillé, c.-à-d. un budget



dans lequel chaque élément principal de dépenses prévues est détaillé. La plupart du temps, le remboursement est requis si le film atteint la phase de production, le premier jour de tournage, également appelée *photographie principale*;

- (ii) Prime et participation aux bénéfices – en général, le financier facture une prime sur l'argent prêté, qui est également recouvrable au début de la production. Les pourcentages varient en fonction de la nature du risque, du budget du film et de la durée du prêt. De nombreux prêteurs négocient aussi un pourcentage des *bénéfices nets* de l'exploitation du film achevé, en général 25 à 50 pour cent. Ce livret fournit dans un autre chapitre une définition de la notion de bénéfices nets ;
- (iii) Restitution – la *restitution* concerne les conditions du contrat en vertu desquelles un financier peut être autorisé à libérer un projet, à sa propre demande ou à la demande du producteur. En général, le financier aura négocié un accord garantissant qu'un tiers reprenant la suite du développement du projet doit rembourser les dépenses en développement effectuées jusqu'alors, généralement avec une prime et/ou un intérêt négatif, si le film est finalement tourné ;
- (iv) Garantie – afin de minimiser ses risques, le financier peut entrer en possession de tous les droits garantis par le producteur dans le projet au fil du temps et l'empêcher de les vendre à un tiers sans autorisation.

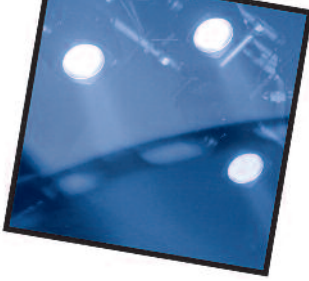
### 1.iii Gagner du temps – comment négocier une option

Dans le cadre d'une « option », le producteur verse de l'argent à un propriétaire de droits afin de bénéficier d'une période exclusive pendant laquelle il peut être la seule personne/société autorisée à prendre des dispositions pour adapter l'œuvre en un nouveau film potentiel. L'option retire du marché la *propriété*, c.-à-d. le livre, le scénario ou tout autre document source et offre au producteur un avantage compétitif par rapport aux autres personnes pouvant être intéressées. L'objet de l'option peut être n'importe quel type d'œuvre originale telle qu'un livre ou un script déjà existant. L'option offre également au producteur le choix exclusif d'acheter plus tard les droits de l'œuvre originale.

Le fait de verser de l'argent est bien moins onéreux que de devoir acheter immédiatement les droits de l'œuvre. Par conséquent, l'option limite le risque de développement initial pour le producteur. En moyenne, 30 pour cent seulement des projets de film développés à Hollywood atteignent la phase de production. Par conséquent, tout l'argent consacré au développement est exposé à des risques, car la majorité des projets stagne et ne devient jamais des films. Ainsi, des millions de dollars sont perdus dans le monde chaque année. Étant donné le risque, l'option laisse le temps au producteur de collecter d'autres fonds et d'attirer des talents et des financiers clés dans le projet sans avoir à dépenser trop dès le départ.

Il n'existe aucune durée standard pour un contrat d'option. À Hollywood, ils ont tendance à durer au-delà d'une période initiale d'un an et demi, renouvelable par la suite pour une durée équivalente, car il faut consacrer beaucoup de temps au développement d'un script – et les négociations avec les agents des talents durent souvent longtemps. Les contrats d'option européens ont tendance à être plus courts avec une durée initiale d'un an, et un renouvellement possible pour six mois supplémentaires ou un an (ou deux périodes de six mois supplémentaires). Avant d'accorder un renouvellement, le propriétaire des droits peut parfois demander à voir des preuves que le producteur a progressé pendant la période d'option précédente. Dans ces cas-là, il est important de s'assurer que le contrat d'option n'accorde pas au propriétaire des droits en tant qu'auteur de l'œuvre originale le pouvoir de décider arbitrairement ce qui constitue une progression. Le fait de définir des objectifs spécifiques et réalistes peut aider à éviter des malentendus concernant cet aspect de la négociation.

Le paiement de la première période de l'option est généralement considéré comme une avance sur ce qui deviendra le paiement d'acquisition des droits, si le producteur choisit finalement d'exercer son option. La somme ne sera pas remboursée par le propriétaire des droits si le producteur choisit de ne pas exercer l'option. Dans les industries cinématographiques anglo-saxonnes anglophones, ce montant correspond généralement à environ 5 à 10 pour cent du prix d'achat des droits, et ce chiffre est comparable dans les autres régions du monde où les options sont utilisées. Le deuxième paiement d'option n'est pas considéré comme une avance sur la valeur d'achat des droits, mais plutôt en tant que paiement unique, non remboursable et non déductible.



Certains contrats d'option incluent une clause visant à s'assurer qu'une part des bénéfices nets sera payée par le propriétaire des droits de l'œuvre originale si le film est produit (et s'il remporte suffisamment de succès pour générer des bénéfices nets). Le pourcentage variera entre 2 et 5 pour cent, selon si l'œuvre est un livre ou un script, et – s'il s'agit d'un script – selon s'il y a un seul ou plusieurs scénaristes. Dans l'industrie cinématographique, les bénéfices nets sont généralement définis en tant que bénéfices que le producteur retire de l'exploitation commerciale du film. Ils comprennent l'argent restant une fois que la banque a récupéré son ou ses prêts et intérêts, que la société de vente internationale a récupéré ses frais et déduit ses coûts de marketing, et que les financiers ont recouvré leurs investissements et les frais *différés* qui n'ont pas été entièrement payés à la distribution, à l'équipe, au réalisateur ou au producteur pendant la production. Toutefois, la plupart des films à travers le monde ne rencontrent même pas suffisamment de succès pour couvrir la totalité de leurs coûts de production et rembourser les frais différés, et encore moins pour réaliser des bénéfices nets.

Certains propriétaires de droits peuvent également choisir de renoncer aux frais d'option ou de les réduire considérablement, à condition que le producteur s'engage à garantir leur participation active dans la production, au cas où le projet parvienne à bénéficier d'un financement. Il s'agit d'une approche que tous les producteurs, à l'exception des plus expérimentés et des mieux établis, cherchent généralement à éviter: les financiers peuvent ne pas considérer d'un bon œil le fait que le propriétaire des droits sous-jacents s'attribue un certain mérite par rapport au film pour autre chose que la paternité de l'œuvre originale en elle-même, en particulier si l'auteur a peu ou aucune expérience préalable dans la réalisation de films, ou si l'intention est uniquement de baser le film de manière très approximative sur l'œuvre originale.

Il n'existe aucun taux du marché défini pour les options. En fonction du niveau de célébrité du propriétaire des droits et de l'œuvre faisant l'objet d'une option, de l'expérience de la société de production ou de l'envergure de la star intéressée par le projet, ce taux peut varier de moins de 1 000 US\$ à 35 000 US\$.

Dans l'industrie cinématographique anglo-américaine, certains producteurs parviennent à obtenir un engagement initial de la part de l'auteur d'une œuvre originale sans avoir besoin de signer un contrat d'option. Le producteur exprime par écrit un intérêt dans l'œuvre et s'engage à l'examiner de plus près afin de déterminer



si elle pourrait faire l'objet d'un film réussi. Ce type de contrat d'option préalable est principalement basé sur la confiance et est plus adapté à des producteurs établis bénéficiant de relations dans l'entourage de l'auteur.

L'une des tâches les plus importantes pour le producteur avant de signer une option est d'effectuer une vérification complète du statut de tous les droits concernés et d'obtenir l'assurance au niveau juridique (*garantie*) de la part de l'auteur qu'il n'existe aucun obstacle connu qui l'empêcherait de vendre les droits au producteur par la suite. À ce stade, il peut être utile pour le producteur indépendant de consulter un avocat spécialisé dans les droits du divertissement. Sinon, il existe des sociétés spécialisées qui offrent un service de suivi et de vérification et fournissent des rapports sur des œuvres protégées individuelles.

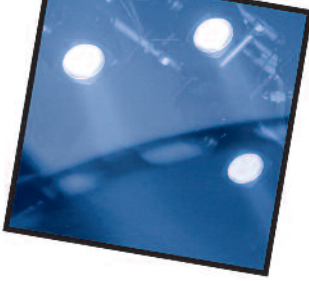
#### **1.iv Le grand saut – acheter les droits d'une œuvre originale**

L'encre a séché sur le contrat d'option, et le producteur doit maintenant recruter et demander à un scénariste d'écrire un bon script et de susciter l'intérêt des financiers pour le projet.

Alors que le script connaît plusieurs *ébauches*, le producteur doit également commencer à estimer ce que le film risque de coûter. Cet exercice d'évaluation budgétaire est utile si le producteur choisit finalement d'exercer l'option et d'acheter les droits de l'œuvre originale.

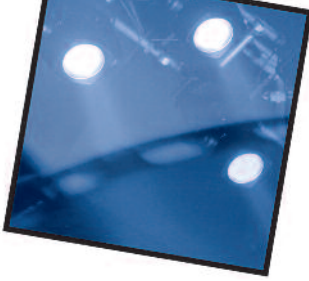
Le producteur a suivi ces étapes et est maintenant prêt à exercer l'option, ce qui signifie qu'il fera une offre pour acheter les droits de l'œuvre originale. Dans de nombreux cas, le prix d'acquisition des droits est exprimé en tant que pourcentage du budget estimé du film qui sera tiré de l'œuvre et se situe généralement entre 1 et 3,5 pour cent pour les plus petits films. Dans la plupart des cas, le prix d'achat est fixé au moment où l'option est négociée, car l'option est exprimée en tant que pourcentage du prix d'achat. Il existe souvent des « planchers » et des « plafonds » convenus au préalable.

Les contrats d'achat des droits doivent être très détaillés si le producteur veut éviter de rencontrer des questions non résolues et des problèmes juridiques plus tard dans le processus de développement et de production. Voici quelques points stratégiques à prendre en compte :



- (i) Les droits acquis – avec l'accroissement des nouveaux supports numériques tels que la vidéo à la demande via Internet, la gamme des droits change et s'étend constamment. Par conséquent, de nombreux propriétaires de droits sur des matériaux originaux n'accepteront pas une clause fourre-tout couvrant « tous les droits de l'univers, etc. ». Il est important d'être spécifique et exhaustif concernant l'ensemble des droits couverts par le contrat afin d'éviter par la suite des conflits d'interprétation. Dans certains cas, il se peut que le producteur veuille seulement acquérir un ensemble limité de droits ou que certains droits aient déjà été acquis par une autre personne ou société ;
  
- (ii) Cession ou licence ? – L'avantage d'une cession par rapport à une licence est très clair du point de vue du producteur : une licence accorde uniquement des droits pendant une période limitée, alors qu'une cession correspond le plus souvent à une durée de droit d'auteur complète, lorsque la loi le permet. Les choix disponibles pour le producteur dans cette partie de la négociation peuvent varier en fonction de ses besoins (une licence limitée peut coûter moins cher qu'une cession), et du régime juridique en vertu duquel la négociation a lieu. Dans les trois pays principaux où l'on applique la « common law » (les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Irlande), la *présomption légale* est favorable à un transfert complet de la propriété, par exemple de l'auteur publié au producteur en tant que personne ou société. La présomption légale signifie simplement que – sauf disposition contraire dans le contrat individuel – les droits seront présumés avoir été cédés. Cela n'est pas le cas dans les pays appliquant le *droit d'auteur* (par ex. la plupart des pays d'Europe, d'Afrique francophone et d'Amérique latine), où la paternité de l'œuvre est accordée à l'individu et où il peut être plus difficile de négocier une cession à perpétuité. Par exemple, les écrivains français utilisent cette présomption pour imposer des contrats basés sur la licence pour des durées plus limitées ;
  
- (iii) Les droits moraux – les droits moraux sont les droits qui autorisent un auteur à protéger *l'intégrité* de son œuvre et à affirmer sa *paternité* vis-à-vis de cette œuvre. L'intégrité fait référence au droit d'un auteur à

protéger l'œuvre telle qu'il l'a produite, et à s'opposer par des moyens juridiques aux tentatives de modification de son œuvre, sans son autorisation préalable, qui la rendraient méconnaissable ou qui altéreraient radicalement son style, son contenu ou son message. La paternité fait référence au droit que l'auteur a d'affirmer qu'il est véritablement l'auteur de cette œuvre. Il est essentiel de clarifier de manière absolue l'application des droits moraux dans le cadre de tout contrat d'achat de droits. Une fois de plus, le champ de manœuvre variera en fonction de la loi en vigueur : dans les pays appliquant le *droit d'auteur*, les droits moraux sont assimilés aux droits de l'homme et ne peuvent être cédés ou abandonnés en faveur du producteur ou de n'importe qui d'autre. Les États-Unis adoptent une position philosophique inverse : lorsqu'on fait valoir ses droits moraux, on peut y renoncer. Une *renonciation* constitue un engagement écrit de la part de l'auteur de n'empêcher en aucune manière l'exploitation commerciale de l'œuvre dérivée de la source originale (livre, script, pièce de théâtre, etc.) dont les droits font l'objet de l'achat. En Europe, le Royaume-Uni et l'Irlande ont adopté les droits moraux dans leurs lois sur le droit d'auteur (Copyright Acts) de 1996 et 1998 afin de s'aligner sur la loi européenne. Toutefois, ces deux pays autorisent également la renonciation aux droits moraux. À ce stade, les producteurs dans ces pays considèrent que la renonciation est essentielle afin d'éviter de créer un sentiment d'insécurité pour les financiers qui risquent de percevoir un risque plus important du fait qu'un auteur peut faire valoir ses droits moraux et s'opposer à l'adaptation de son œuvre à l'écran (ou des versions rééditées ultérieures). Cependant, on ne peut pas dire que l'approche intransigeante des droits moraux dans les pays appliquant le droit d'auteur ait favorisé un climat d'incertitude concernant l'exploitation des films : dans ces pays, les contrats des auteurs précisent en détail le contexte dans lequel les droits moraux peuvent être affirmés, et garantissent que cela ne puisse se produire que dans des cas où l'intégrité de l'œuvre a été ouvertement violée, ou que le producteur a choisi d'ignorer la paternité de l'œuvre par l'auteur dans le générique à la fin du film. Inversement, même si cela n'est pas décrit comme étant une affirmation du droit de paternité, la plupart des auteurs des œuvres originales ayant affaire à des producteurs de films aux États-



Unis constateront qu'il existe des clauses standards afin de s'assurer que l'inclusion dans le générique est garantie.

- (iv) Les droits réservés – en général, les auteurs d'œuvres originales souhaitent exclure certains ensembles de droits du contrat d'achat. Le plus évident est l'édition de livres, en particulier si – comme cela est généralement le cas – le livre sur lequel le film doit être basé est déjà sorti en librairies. Les versions de l'œuvre à la radio et sur scène font également l'objet d'une exclusion standard. Les droits réservés ne sont pas uniquement des droits que l'auteur de l'œuvre originale est autorisé à exploiter sans contraintes : la plupart des contrats requièrent que l'auteur accepte de ne pas exploiter ces droits pendant une période déterminée (retenue) afin de permettre une exploitation totale des droits achetés par le producteur sans risques compétitifs. En général, le producteur insiste sur un *droit de première négociation*, en vertu duquel les droits réservés doivent être proposés en premier au producteur ayant signé le contrat, avant que l'auteur ne les mette en vente. De même, le producteur peut se voir accorder un droit de *dernier refus*, en vertu duquel l'auteur est obligé de lui proposer la vente de ses droits réservés dans des conditions identiques à celles proposées à un concurrent.

### 1.v Dans le vide – commander un script

Le temps que le producteur ait exercé son option et acheté ou obtenu la licence les droits des œuvres originales, le script du projet doit être en cours de développement, voire même terminé et prêt à être tourné.

Les scénaristes sont des auteurs. Les scripts qu'ils écrivent peuvent être considérés par les cinéastes en tant que modèle que le réalisateur doit suivre et transformer en une narration audiovisuelle, mais la plupart des lois nationales sur la propriété intellectuelle reconnaissent également qu'il s'agit d'une œuvre de création de plein droit.

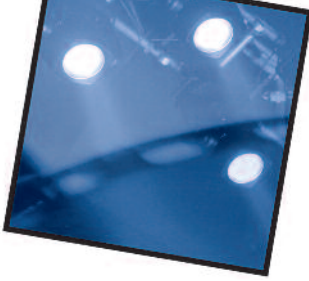
Par conséquent, un contrat passé entre un producteur et un scénariste est généralement un contrat de travail et un contrat d'acquisition de droits. En général, le producteur

embauche le scénariste pour produire un *traitement* (une courte trame narrative pour le film) et une première ébauche de script; l'accord peut également spécifier d'autres ébauches, réécritures ou *améliorations* prévues pour les tarifs convenus.

Le statut juridique du contrat du scénariste varie en fonction de la législation en vigueur sur le droit d'auteur et les droits connexes.

Aux États-Unis, à moins qu'un script n'ait été écrit et soumis spontanément par un scénariste (désigné par le terme « *spec script* »), le producteur sous contrat est réputé être le seul auteur de l'œuvre et est, par conséquent, autorisé à bénéficier du droit d'auteur et de tous les droits sur le script qu'il a commandé. En vertu de cette doctrine de « *work-for-hire* » (contrat de commande), le scénariste remplit simplement un contrat de service et a le statut d'employé. Il ne détient aucune propriété intellectuelle sur l'œuvre.

Au Royaume-Uni, le scénariste d'un script, qu'il ait été sollicité ou non, est réputé être l'auteur – non pas du film résultant – mais du scénario même. Par conséquent, le contrat du scénariste britannique est à la fois un contrat de travail et un contrat d'acquisition de droits: la rémunération est spécifiée pour les différentes étapes (traitement, première ébauche, réécriture de la première ébauche, deuxième ébauche, réécriture de la deuxième ébauche, etc.). Les droits détenus par le scénariste sur son scénario sont répertoriés et cédés séparément au producteur. Les différents tarifs payés constituent la rémunération d'un service et l'achat des droits sur le matériau généré par le scénariste. En général, lorsque les droits sur le script d'un long métrage sont acquis pour être utilisés à la télévision, la rémunération initiale du scénariste couvrira uniquement un nombre limité de diffusions à la télévision en clair. Toutes les autres diffusions ultérieures sont couvertes par une négociation collective entre le syndicat local des scénaristes et l'organisation commerciale des producteurs, avec des versements *résiduels* spécifiques correspondant à des formes d'exploitation spécifiques au bout d'un certain nombre de diffusions dans le cadre d'une utilisation ultérieure. À première vue, le droit du scénariste à la paternité de l'œuvre peut sembler faible, car ses droits sont presque toujours cédés au producteur comme allant de soi. Mais sa capacité à faire valoir ses droits est utile à au moins deux niveaux :



- (i) En cas de paiement tardif (ou de non-paiement) par le producteur des tarifs convenus, le scénariste peut différer la cession de ses droits au producteur, et le faire savoir aux autres parties participant au financement du film jusqu'à ce que l'argent ait été versé ;
- (ii) Certains scénaristes établis peuvent tirer parti de leur statut de paternité pour négocier une licence limitée sur certains droits de leur œuvre, au lieu d'accorder une cession directe, et conserver ou se réserver certains droits.

De même, même si l'approche « work-for-hire » (contrat de commande) des États-Unis suggère que le scénariste ne conserve aucun droit, certains scénaristes influents peuvent négocier avec succès afin de conserver certains ensembles de droits. Ces *droits individuels* sont accordés uniquement si le script est une œuvre entièrement originale, et non basée sur des œuvres précédentes. Ils sont également accordés uniquement aux scénaristes qui ne partagent pas de générique avec d'autres scénaristes qui peuvent avoir été sollicités par le producteur pour améliorer ou corriger le script. Les droits garantis par ces scénaristes plus puissants peuvent inclure le droit de publier un livre dérivé du script, ou de produire un spectacle de théâtre en public. Un autre droit important est celui qui permet au scénariste de racheter le script à la société de production au bout d'un certain temps (normalement trois ou cinq ans) si le film n'a pas commencé à être produit. Contrairement aux clauses de *restitution* plus limitées pouvant autoriser le scénariste à faire en sorte que le film soit tourné après que le producteur ait abandonné, ce droit n'est pas limité dans le temps : il s'agit d'un rachat inconditionnel qui permet au scénariste de jouir de la paternité totale et continue de ce qu'il a écrit.

Dans les pays d'Europe appliquant le *droit d'auteur*, l'auteur du scénario, qu'il s'agisse d'un scénario original ou d'une adaptation à l'écran basée sur un matériau original, bénéficie d'une présomption de paternité du script en tant qu'œuvre distincte. Il est intéressant de noter qu'il est également réputé être l'auteur du film achevé, quelle que soit la portion du script filmée par le réalisateur. Par conséquent, toutes les transactions avec le producteur impliquent une négociation pour la cession complète ou partielle de ces droits de l'auteur. L'avance versée au scénariste pour écrire le script est également considérée juridiquement en tant

qu'avance due au scénariste en tant qu'auteur de l'œuvre. L'avance est calculée par rapport à une proportion de toutes les recettes nettes générées par l'exploitation commerciale du film sur tous les supports.

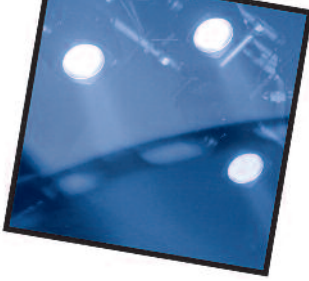
En pratique, l'avance représente la majeure partie de la rémunération du scénariste, étant donné que la majorité des films n'arrivent pas à générer suffisamment de revenus nets, et que ces revenus doivent être partagés proportionnellement avec les autres collaborateurs créatifs qui partagent la paternité de l'œuvre. En France, par exemple, il existe un statut de paternité individuel pour le scénariste, l'auteur des dialogues du film (le *dialoguiste* est parfois dissocié de l'auteur du script dans son ensemble), l'auteur de l'adaptation d'une œuvre originale, le réalisateur du film et le compositeur de la musique du film.

### **1.vi L'art de la guerre – les producteurs, les scénaristes et leurs agents**

Tout comme les acteurs, les producteurs, les compositeurs et autres personnes créatives, de nombreux scénaristes font appel à un agent pour les représenter auprès du producteur et garantir les meilleures conditions possibles pour leur contrat de travail et/ou cession de droits.

Les Agents – que l'on surnomme *Madame/Monsieur 10 pour cent* à Hollywood, en référence à leur commission – ont pris de plus en plus d'importance dans l'industrie cinématographique mondiale. À Hollywood, les studios déplorent le fait que les agents – en tant que gardiens exclusifs des meilleurs talents – ont beaucoup trop de pouvoir. Selon les cadres mécontents de l'industrie du film, les grosses agences contribuent de manière considérable à la hausse des coûts de la production cinématographique, en négociant des salaires et des parts de revenus élevées pour les stars, les réalisateurs et les scénaristes.

La représentation par un agent est un atout majeur lorsqu'un scénariste approche l'industrie cinématographique. Dans l'ensemble, les scénaristes sont vulnérables car leur travail – même s'il est décrit comme essentiel à la réussite d'un film – est souvent traité comme étant remplaçable par les producteurs et les financiers pendant le processus de développement. Par pure nécessité, selon eux, les producteurs décident souvent de remplacer le scénariste ou d'en solliciter un deuxième afin que le *scénario définitif* final réponde à leurs attentes et à celles du



réalisateur. Par conséquent, le rôle de l'agent ne se limite pas au fait de s'assurer que son client est bien payé ; il doit également faire tout ce qui est en son pouvoir pour s'assurer que le producteur continuera à faire participer le scénariste au niveau créatif tout au long du projet, du concept au tournage.

Cela n'est pas toujours facile à garantir : par le passé, les scénaristes des industries cinématographiques en pleine maturité en Amérique du Nord et en Europe n'ont pas toujours bénéficié de paiements garantis. Au fil du temps, leurs syndicats ont négocié des clauses standards en vertu desquelles un producteur ne pouvait pas différer le paiement d'un script qu'il avait commandé s'il était déçu par son contenu. En contrepartie, les producteurs ont envisagé les contrats des scénaristes de sorte à limiter leurs risques une fois l'étape de la première ébauche franchie : ils insistent parfois pour que le contrat soit suffisamment flexible pour leur permettre de ne pas demander au scénariste de réécrire le script ou de produire d'autres ébauches. Dans le cadre de cette approche de « contrat par étape », le scénariste peut donc compter sur une « somme forfaitaire » garantie pour son travail initial, quelles que soient les intentions du producteur par la suite, mais le producteur a le pouvoir de ne pas exercer son option contractuelle consistant à faire appel aux services du scénariste pour d'autres réécritures et/ou ébauches. La structure standard du contrat consistera ensuite à négocier une somme déterminée payable en totalité au scénariste si et lorsque le film est produit. La somme forfaitaire initiale (pour la première ébauche du script) et les autres paiements faits au scénariste pour d'autres ébauches seront ensuite considérés en tant qu'avance sur ses honoraires de production et seront déduits du montant final exigible lorsque le film sera tourné.

Mais cette entente ne fonctionne bien que si le scénariste n'est pas obligé de partager le générique avec une autre scénariste qui peut avoir été sollicité par le producteur après la phase de première ébauche. Un scénariste établi ayant un bon agent peut exiger qu'aucun autre scénariste ne soit sollicité pour réécrire sa première ébauche ou que – si cela est le cas – l'ébauche initiale soit d'abord détruite.

Dans la section ci-dessous, nous analysons trois études de cas issues de situations de développement réelles. Chacune est représentative d'un ensemble de problèmes de développement spécifiques et des manières de structurer le développement afin d'y remédier.



## 1.vii Développement – les histoires vraies

### Premier scénario – des œuvres factuelles en tant que source d'un film de fiction

*The Farmer Wants a Wife* (Fermier cherche épouse) est censé être l'« histoire vraie » d'une journaliste qui voit sa vie changer au fur et à mesure qu'elle fait des recherches et écrit une série d'articles de magazine sur un agent matrimonial dont le but est d'aider les agriculteurs solitaires vivant dans des zones rurales reculées d'Angleterre à trouver une femme.

Ce projet de comédie douce-amère, développé par une société de production de films britannique, était basé sur une série de documentaires pour la télévision, elle-même basée sur une série d'articles écrits par une journaliste indépendante et publiés par un magazine britannique. Les réalisateurs du film ont placé la journaliste, un personnage de la vie réelle, au cœur de l'histoire, en opposant sa sophistication urbaine à l'environnement plus naïf de l'Angleterre rurale.

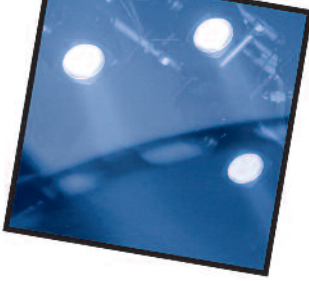
Les producteurs du film ont d'abord été approchés par la société qui avait produit la série documentaire. Cette société était persuadée que cette histoire avait un formidable potentiel en tant que long-métrage et pensait que les films précédents des producteurs en faisaient les personnes idéales pour se charger de l'adaptation.

Le processus de développement qui a suivi nécessitait que les producteurs du film rassemblent un *historique des droits* complexe concernant des matériaux originaux inhabituels :

1. des publications factuelles (articles de magazine) ;
2. un film documentaire ;
3. l'histoire vraie d'une personne vivante.

Les droits les plus faciles à garantir étaient ceux détenus par la société de films documentaires. Elle avait approché les réalisateurs du film et était par conséquent entièrement disposée à transférer les droits, qui ont finalement été attribués aux producteurs du film pour une très petite somme.

Mais avant que cela puisse avoir lieu, les producteurs du film ont dû contacter la société d'édition derrière le magazine qui avait commandé et publié les articles.



C'était nécessaire car, bien que les éditeurs aient déjà signé leur renonciation aux *droits de reformatage* de l'article à la société de documentaires, on ne savait pas vraiment si ces droits incluait une version sous forme de film pour le cinéma. Une conversation a permis d'éclaircir ce point et de valider ce lien essentiel dans l'historique des droits, en attendant la documentation nécessaire.

Enfin, comme les réalisateurs du film avaient décidé d'en faire le personnage central du script, il a fallu approcher la journaliste et lui demander son autorisation de procéder à l'adaptation. S'ils ne l'avaient pas fait, les producteurs auraient été exposés à des poursuites judiciaires potentiellement néfastes, car la journaliste aurait été alors en droit de les poursuivre pour *traitement diffamatoire*, atteinte à la vie privée ou diffamation une fois que le film était en cours de production ou au moment de sa sortie dans les salles. Ainsi que la plupart des autres pays européens (et la plupart des états américains), le Royaume-Uni dispose de lois contre la diffamation et pour la protection de la vie privée. Elles sont parfois ambiguës et difficiles à interpréter, en particulier lorsqu'il s'agit de personnages publics et de personnes célèbres dont la carrière toute entière consiste à rester dans le feu des projecteurs. Les réalisateurs de films du monde entier doivent toujours être conscients de ce que ces lois peuvent impliquer avant d'entreprendre un film basé sur l'histoire de la vie d'une personne, même si le nom du personnage est changé dans le script et que certains événements sont modifiés. Tout manquement à ce principe peut entraîner, dans certains cas, une *injonction* contre l'exploitation du film achevé. Dans le cadre d'une injonction, le tribunal accorde au plaignant le droit d'arrêter l'exploitation et/ou la circulation du film achevé. Pour éviter cela, il est essentiel de demander l'autorisation de la personne concernée par le biais d'un contrat de *droits d'accès à la vie* d'individus. Le cas le plus connu de film comportant une histoire vraie et ayant connu des problèmes judiciaires suite à cela est sans doute celui de *Citizen Kane*, le chef-d'œuvre cinématographique intemporel d'Orson Welles. Ce film était basé sur la vie du magnat de la presse William Randolph Hearst, et les similitudes entre lui et le personnage de fiction Charles Foster Kane étaient suffisamment frappantes pour que M. Hearst ait recours à la justice afin d'empêcher la sortie du film.

Dans *The Farmer Wants a Wife* (*Fermier cherche épouse*), la journaliste dont la vie avait inspiré l'histoire du film a accepté de signer un accord qui accordait aux réalisateurs du film les droits exclusifs pour la représenter ou se servir de son

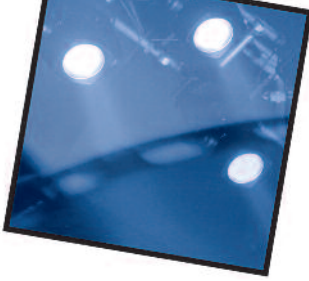
identité dans le film. Même s'il est généralement bien plus simple, le contrat de *droits d'accès à la vie* d'individus est très semblable à n'importe quelle autre forme de cession ou d'autorisation d'exploitation des droits, dans le sens où le producteur s'engage à effectuer un paiement en contrepartie de la cession des droits. Dans certains cas, la personne sur laquelle le film est basé peut également négocier d'autres avantages non financiers. Dans ce cas particulier, la journaliste s'est vu offrir une somme forfaitaire en tant que consultante, mais on lui a également garanti qu'elle apparaîtrait dans le générique si le film était produit. De plus, elle n'a pas cédé ses droits d'accès à la vie d'individus à perpétuité et a plutôt choisi d'accorder une licence aux réalisateurs du film pendant une période limitée. Cette approche garantissait qu'elle pouvait conserver le contrôle sur ces droits et accorder une autre licence à un autre producteur au cas où ce projet ne soit pas produit.

### **Deuxième scénario – adapter un best-seller**

Cette même société a réalisé un film intitulé *Dead Babies*, une étrange histoire mystérieuse à l'humour noir. Le matériau original du film était le roman éponyme du célèbre écrivain britannique Martin Amis.

Une tentative précédente d'adaptation de l'un de ses premiers livres en film – *The Rachel Papers* – avait été un échec critique et commercial. Ainsi, ses livres étaient largement perçus par l'industrie cinématographique comme étant difficiles à adapter en films. En conséquence, le prix de la licence sur les droits du livre ne reflétait en aucun cas l'importance du statut d'Amis en tant que grande figure littéraire, et les producteurs ont pu la garantir pour une somme modeste. Il s'agit d'un bon exemple générique de la manière dont la valeur des droits sous-jacents d'un romancier réputé est généralement basée sur la performance des précédentes adaptations à l'écran plutôt que sur le succès de l'œuvre originale dans les librairies.

Comme cela se fait habituellement, l'agent du romancier avait également négocié un paiement supplémentaire que le producteur devait effectuer au début de la production, si le film était produit (la « prime de production »), ainsi qu'une part de 5 pour cent sur les bénéfices nets du producteur. Mais ces 5 pour cent n'ont jamais été versés car le film achevé n'a pas généré de bénéfices. Il est regrettable de noter que très peu de films en font.



### Troisième scénario – le script original

Dans cette étude de cas, une réalisatrice de films française a eu une idée originale et a sollicité un producteur. Le film, *Seconde Chance*, produit en 2006, devait être basé sur un scénario original inspiré de la correspondance privée de Madame Du Défant, une aristocrate influente du XVIII<sup>ème</sup> siècle qui organisait des salons littéraires à la mode attirant certains des philosophes français les plus importants de cette période. Le film dépeint la relation entre Madame Du Défant et Julie l'Espinasse, une pauvre orpheline adoptée par cette dame et qui, lorsqu'elle devient une femme, devient sa rivale en ouvrant son propre salon pour la haute société qui va connaître un grand succès. Les lettres, qui sont des archives historiques, faisaient partie du domaine public et, par conséquent, aucune autorisation d'utiliser l'œuvre originale n'était requise.

L'approche du développement nécessitait d'embaucher la réalisatrice et un coscénariste en même temps, afin qu'ils développent le script ensemble. Les deux scénaristes ont cédé tous les droits d'exploitation commerciale au producteur. Même si chaque scénariste avait un contrat individuel, chacun des contrats reconnaissait que l'écriture du script devait être le fruit d'un effort de collaboration entre les deux.

Le contrat de la réalisatrice et celui de son coscénariste reconnaissait également qu'elle était la réalisatrice désignée pour le film qui devait être produit.

Dans les régimes de *droit d'auteur*, tels qu'en France, le scénariste et le réalisateur sont tous deux réputés être les auteurs du film résultant. (Très souvent, et contrairement à cet exemple, le réalisateur est également l'unique auteur du script.) Dans ce système, la paternité de l'œuvre se traduit en termes financiers de la manière suivante : tout paiement effectué par le producteur pour le compte des auteurs avant et pendant la production, en tant que rémunération pour l'écriture et/ou la réalisation, est considéré en tant qu'avance sur une part de tous les revenus commerciaux générés par le film, à laquelle ils peuvent légalement prétendre. Une partie de la somme payée à l'avance peut également être considérée comme salaire.

Donc, dans le cas de *Seconde Chance*, les contrats signés avec chacun des deux scénaristes établissaient la liste précise des droits achetés par le biais du contrat et stipulaient méticuleusement le pourcentage qu'ils devaient percevoir sur les flux de

revenus individuels issus de l'exploitation commerciale du film (cinéma, vidéo, revenus provenant de l'étranger, télévision gratuite, télévision à la carte, etc.).

Une autre manière d'exprimer la présomption de paternité de l'œuvre originale est le fait que l'achat des droits constitue une licence limitée, et non une cession complète. Dans ce cas particulier, les deux scénaristes ont accepté d'octroyer une licence de 32 ans, ce qui est la norme dans l'industrie française. Cependant, une sous-clause garantissait que tous les droits reviendraient automatiquement aux scénaristes dans un délai de quatre ans à compter de la signature du contrat, au cas où le producteur n'arriverait pas à produire le film dans ce délai. Ce type de clause, appelée clause de *restitution*, est monnaie courante dans l'industrie cinématographique.

Pendant que le développement a lieu, le producteur est déjà engagé dans le processus compliqué visant à tester l'intérêt des principaux talents (réalisateurs, acteurs principaux) pour le concept du film (ou une ébauche de script) et à solliciter des financiers potentiels. Le chapitre suivant examine les moyens de financer un long-métrage de nos jours et aborde en détail la notion de *chaîne de valeur* que tout producteur doit comprendre s'il souhaite se lancer avec succès dans l'aventure incertaine de négociation des droits de propriété intellectuelle en contrepartie du financement du film.



## CHAPITRE 2

### **Le financement des films – Dans le tourbillon des emprunts, des capitaux propres et des droits**

Lorsqu'on réduit le financement d'un film à sa substance la plus basique, on constate toujours une combinaison de certains – ou de l'ensemble – des trois éléments suivants : les emprunts, les capitaux propres et les droits.

La présente section traite principalement de l'utilisation des droits de propriété intellectuelle lorsqu'ils concernent la discipline de création et de financement de films, de l'idée originale à l'adaptation à l'écran. Mais il est important que tous les nouveaux participants qui se lancent dans l'aventure périlleuse de la production cinématographique comprennent les principes de base des formes de financement de film qui n'utilisent pas les droits, et qu'ils aient un aperçu de la manière dont elles peuvent s'apparenter aux transactions basées sur les droits. Nous espérons que cela permettra à nos lecteurs de développer une approche stratégique consistant à combiner les sources de financement, afin de toujours s'efforcer à contrôler le plus possible les revenus et/ou les droits.

#### **2.i Couler ou nager – les tribulations du financement par emprunt**

Le terme *financement par emprunt* est un terme général qui englobe un ensemble complexe de réalités différentes. En gros, le financement par emprunt se distingue des capitaux propres ou des droits, dans le sens où le prêteur ne peut prétendre à aucune part des revenus de l'exploitation du film achevé, aucune part de ses bénéfices, et aucune part de la propriété intellectuelle dans le film. En général, le financier de l'emprunt accorde un prêt remboursable avant que le film ne soit terminé et/ou *en première position* sur les revenus d'exploitation du film – c.-à-d. avant qu'un investisseur en actions ne commence à récupérer son argent. Ce type de prêt n'est pas différent

d'un prêt bancaire standard et le prêteur cherchera simplement à gagner de l'argent sur les intérêts et les frais facturés sur le prêt.

En pratique, le financement par emprunt pour un film est souvent plus complexe.

Voici trois exemples standards issus de pratiques différentes dans le monde :

- (i) Les prêts de préproduction – ces prêts sont accordés aux producteurs qui ont déjà couvert la totalité de leur budget de production par le biais de contrats avec des investisseurs, mais qui ne sont pas en mesure de commencer la production car ils ne peuvent pas obtenir de liquidités de la part de ces investisseurs tant que la *photographie principale* du film n'a pas commencé, c.-à-d. le début du tournage (en général parce que les documents juridiques exigés par les investisseurs n'ont pas encore été remplis). Les prêts de préproduction sont considérés comme à haut risque par les institutions financières et les banques car, au moment où il fait la demande du prêt, le producteur n'a souvent aucun moyen de garantir que le film va réellement être produit ou s'il sera terminé. Par conséquent, les prêteurs exigent souvent de prélever des *frais* sur une partie – ou la totalité – de la valeur de l'actif constituée de la propriété intellectuelle du film, en tant que *collatéral* garantissant leur risque. Le collatéral correspond à tout bien de valeur que la banque peut être autorisée à vendre au cas où l'emprunteur n'est pas capable de rembourser le prêt.
  
- (ii) Le crédit d'anticipation – en Occident, certaines institutions sont spécialisées dans ce que l'on appelle parfois les *crédits d'anticipation*. Contrairement au financement par emprunt classique ou aux prêts de préproduction, ce prêt est effectué par rapport à l'« écart » dans le budget qui reste à couvrir par les financiers. Sur le marché actuel, l'écart compensé par ces prêteurs ne dépasse généralement pas 10 à 15 pour cent du budget global. Les prêteurs de crédit d'anticipation exigent également que la valeur de l'écart soit évaluée par un exportateur de films international crédible, plus connu dans l'industrie en tant qu'*agent de ventes*. Lors de cet exercice d'analyse, la société de vente estime la valeur de vente que pourrait atteindre le film dans les pays où les droits



n'ont pas encore été vendus, et organise plusieurs préventes afin de prouver l'attrait du film. Le prêteur est rarement prêt à compenser l'écart de budget si les estimations de l'agent de ventes ne couvrent pas 150 à 200 pour cent de la valeur de l'écart de budget. Par exemple, imaginons que le budget du film soit de 4 millions US\$ (une moyenne type pour un film nord-américain ou européen à petit budget sans stars) et que l'écart que le producteur a besoin de couvrir est de 600 000 US\$. L'agent de ventes qui s'occupe du film doit le prévendre ou le vendre dans la plupart des pays d'Europe de l'Est ainsi que dans des territoires rentables tels que le Japon, l'Allemagne, la Corée, la Russie et l'Espagne. L'estimation du total des ventes pour ces régions s'élève à 920 000 US\$. À moins que le prêteur de crédit d'anticipation ne soit pas d'accord avec cette estimation, ce chiffre répond à ses exigences de titres de créance et il peut choisir de procéder à la transaction en couvrant les 600 000 US\$.

- (iii) Dette de laboratoire – la dette de laboratoire correspond à la pratique dans laquelle le producteur demande au laboratoire chargé de traiter la pellicule et/ou de produire les matériaux tels que négatifs originaux, intermédiaires positifs, intermédiaires numériques (masters numériques), etc., de différer leur facturation jusqu'à ce que le film soit pratiquement terminé et prêt à livrer aux distributeurs. Cette entente peut également inclure des fonctions telles que la fourniture de stock de film négatif et l'élaboration de services de postproduction tels que le montage, le doublage, l'étalonnage et les graphiques générés par ordinateur (GGO). Cette pratique est toujours courante chez certains réalisateurs de films à petit budget en Occident. Cependant, elle est bien plus répandue ailleurs dans le monde: il y a quelques années de cela, la majorité des films indiens à petit budget s'autofinanciaient en partie en ayant recours à cette facilité de paiement différé. Les laboratoires de films en Inde sont souvent des entreprises monopolistiques puissantes (actuellement, une seule entreprise fournit ses services pour plus de 75 pour cent de tous les films produits en hindi). Ce sont également des entreprises solides qui travaillent sur de gros volumes avec des prix bas, plutôt que l'inverse. Le fait de prêter aux producteurs sous la forme de services différés ne met pas en péril leur flux de trésorerie important et constitue un moyen de



conserver un avantage compétitif. En conséquence, les réalisateurs de films à petit budget dans toute l'Inde peuvent toujours espérer différer entre 20 et 25 pour cent du coût du film grâce à ce type de dette.

Les dettes de laboratoire présentent-elles un inconvénient du point de vue de producteur ? Très certainement. En Inde, les laboratoires attendent un remboursement en totalité avant la fin de la postproduction du film. Comme le laboratoire est généralement en possession du négatif du film et que le producteur doit accepter de verser des frais jusqu'au remboursement, le laboratoire peut aisément décider de confisquer le négatif jusqu'à ce que le paiement soit effectué, empêchant ainsi au film de sortir. Malheureusement, ce genre d'issue indésirable est toujours fréquent et les sous-sols de la plupart des grands studios et laboratoires indiens regorgent de films (finis ou non) en instance de règlement.

Ces trois exemples de financement par emprunt illustrent un point important concernant le lien entre la dette et la PI. Dans ces trois cas, le prêteur reprend les droits du projet en tant que collatéral. En acceptant cela, le producteur accepte le fait que, s'il ne rembourse pas selon les conditions du prêteur, cela risque d'entraîner un changement de contrôle des droits de PI relatifs au film. Par conséquent, le financement par emprunt est non seulement très onéreux pour le producteur (les taux sont toujours élevés en raison de la nature du film perçue en tant qu'entreprise à haut risque), mais aussi potentiellement désastreux car il peut entraîner la confiscation des droits par un tiers qui n'a aucun intérêt à ce que le film soit diffusé au public. Cependant, il serait désinvolte de suggérer aux producteurs d'éviter le financement par emprunt : cette option peut ne pas exister, comme cela est si souvent le cas avec l'utilisation des dettes de laboratoire dans l'industrie des films à petits budget indienne. Nous espérons seulement que cette publication aura aidé certains lecteurs à entreprendre ces actions en ayant parfaitement conscience des risques auxquels ils s'exposent.

## **2.ii Découper le gâteau – les bases du financement par capitaux propres**

Contrairement au financement par emprunt, le financement par capitaux propres correspond à un investissement réalisé dans la perspective de générer des apports en capital et de percevoir une part des revenus générés par le ou les films.



Un réalisateur débutant doit commencer par comprendre que l'investissement en actions se répartit en deux catégories : l'investissement dans un film individuel, et l'investissement dans les activités cinématographiques d'une société.

La deuxième catégorie – l'investissement en actions dans des sociétés – est un cas encore relativement rare dans le secteur du cinéma pratiquement partout dans le monde.

Les auteurs de ce livret ont récemment demandé à plusieurs cadres dans le financement des entreprises en Inde de résumer les facteurs clés qui, selon eux, éloignent les investisseurs en actions des sociétés de production de film. Voici les quatre observations principales sur lesquelles ils sont tous d'accord :

- (i) De mauvais antécédents en matière de performance financière – une vague d'IPO dans le secteur des films et des médias (sociétés collectant des financements sur les marchés de capitaux en émettant des actions publiques) a vu le jour en 2001 et a attiré des nombres record au début. Cependant, depuis cette période, la plupart de ces sociétés ont eu des résultats commerciaux décevants.
- (ii) Un manque de résultats en trésorerie stables – le modèle de société prédominant dans l'industrie cinématographique reste celui de l'industrie artisanale, un producteur unique avec une petite entreprise, uniquement capable de développer et de faire un film à la fois et, par conséquent, qui n'est pas en mesure de partager ses risques entre plusieurs films différents.
- (iii) Un manque de sociétés de production de films intégrées – les revenus générés par les films sont répartis entre un grand nombre de petites entreprises au lieu d'être concentrés sur moins d'entreprises capables d'intégrer à la fois le développement, la production, la distribution et l'exposition.
- (iv) Une gestion défailante – les investisseurs en actions considèrent qu'une grande partie de la culture de gestion des sociétés de production de films

manque de compétences essentielles et que leur capacité à concrétiser des plans d'affaires est limitée.

Ce qui est frappant concernant cette enquête menée auprès des investisseurs en actions indiens, c'est à quel point leur analyse des faiblesses principales de l'industrie cinématographique correspond à celles d'experts similaires concernant les industries cinématographiques en Europe ou en Amérique du Nord. Dans le monde entier, à peu d'exceptions près, on considère que les sociétés de production de films sont trop petites, trop mal gérées et incapables de mobiliser suffisamment de revenus sur une certaine période pour attirer plus d'investisseurs.

Toute personne recherchant un investisseur en actions pour soutenir le plan d'affaires de sa société de production de films doit d'abord être consciente de cette perception universelle car il s'agit d'un obstacle considérable. Les entrepreneurs de films avanceront peut-être le fait que la frilosité de la communauté des investisseurs laisse le secteur dans un double dilemme : d'un côté, ils ont besoin de capital afin de favoriser leur consolidation, d'être capables de développer une gamme entière de films et de contrôler la PI et les revenus ; d'un autre côté, les marchés des actions attendent l'apparition de sociétés plus importantes et plus stables avant de prendre le risque de soutenir le secteur.

Pour un réalisateur/entrepreneur qui espère lever des capitaux propres pour soutenir la stratégie à moyen et à long terme de sa société, il est important d'être réaliste concernant les perspectives d'investissement : plus la société de production de films est jeune, moins elle a de chances d'obtenir ce type de financement. Le plan d'affaires devra être d'une qualité exceptionnelle et expliquer très clairement les objectifs de la société, les genres de films qu'elle souhaite faire, ainsi que la stratégie détaillée de distribution et de partage des revenus.

De manière générale, on peut dire que plus l'industrie cinématographique deviendra capable d'attirer une quantité critique d'investissements en capitaux, plus son pouvoir de marchandage sera grand dans le cadre de la négociation des droits avec les distributeurs, les télédiffuseurs, les concédants de licences vidéo, les opérateurs de télécom et autres catégories d'acheteurs de films. Inversement, un manque chronique de capacité d'autofinancement fait que le producteur indépendant est moins capable de détenir les droits d'un film tant que le film n'est pas terminé. Pour



la majorité des producteurs, les droits sont cédés tôt, lorsque le projet risque d'être refusé. Ainsi, la valeur de PI est diluée entre les différents acheteurs et le producteur en conserve très peu, ce qui laisse sa société sans actifs.

La prise de participations existe également pour les films individuels. Dans de nombreux cas, en ce qui concerne l'industrie cinématographique indépendante, des acheteurs de droits puissants tels que les diffuseurs non seulement achètent les droits, notamment pour la télévision en clair, mais participent également au projet.

En cette occurrence, l'acheteur peut faire une offre pour un prix global et négocier avec le producteur (ou le distributeur) la proportion des droits acquis et la proportion de la prise de participations. Les objectifs du producteur dans le cadre de la négociation peuvent varier en fonction de sa propre perception de la réussite potentielle du film. S'il est convaincu que le film sera un grand succès dans son pays et à l'étranger, il se peut qu'il fasse tout ce qui est en son pouvoir (limité) pour protéger sa part – c.-à-d. les revenus nets générés par l'exploitation du film – en essayant de convaincre l'acheteur d'augmenter sa contribution aux droits acquis et de réduire sa prise de participations. D'un autre côté, il peut considérer que les droits cédés par le producteur sont très stratégiques, auquel cas il se souciera peut-être plus de réduire la durée du contrat de licence, afin de récupérer ces droits précieux pendant qu'ils ont encore une valeur commerciale résiduelle. Mais, si la licence est de courte durée, le prix payé par le ou les acheteurs peut être plus bas, et il se peut que producteur ait besoin d'une quantité de prise de participations plus importante pour clore son budget.

Comme règle de base, les investisseurs en capitaux (il peut y en avoir plusieurs pour un même film) récupèrent leur investissement avec une *prime*, c'est-à-dire une somme d'argent ajoutée à la somme initialement investie et/ou une *participation* aux bénéfices nets au *pro rata*. Le *pro rata* signifie que, pour chaque dollar américain de revenu généré par le film – après les déductions acceptées des prêts bancaires, des commissions et des coûts de distribution/vente, etc. – l'investisseur recevra une part proportionnelle à la part du budget du film que représente son investissement.

Mais en pratique, la formule de récupération de l'investissement est rarement aussi simple : pour des raisons spécifiques à l'histoire de chaque contrat, un investisseur

peut négocier un *corridor* de revenu précoce avant les autres détenteurs de capitaux, jusqu'à ce qu'il ait récupéré une somme convenue au préalable. Par la suite, le pourcentage de récupération peut à nouveau changer en faveur d'autres partenaires actionnaires dans le film. Ce genre de traitement préférentiel est toujours négocié et justifié par plusieurs facteurs : l'investisseur peut avoir participé dès le début du projet et avoir pris plus de risques comparé aux autres ; il peut avoir fourni séparément un *prêt-relais*, c'est-à-dire un prêt qui aide le producteur à compenser ses sorties de liquidités à un moment critique de la vie du projet, jusqu'à ce que plus d'argent entre, etc. Des contrats similaires peuvent être négociés pour partager les bénéfices nets générés par le film.

### 2.iii Les droits de PI en tant que source de financement la plus stratégique

Les droits de PI sont de loin l'actif le plus précieux que le producteur de film est susceptible de détenir lorsqu'il envisage le financement d'un projet de film. Les initiés de l'industrie cinématographique décrivent souvent le processus de financement comme le passage de la sébile. Dans la réalité, le producteur est loin de ressembler au mendiant proverbial ; dans notre chapitre consacré au développement, les lecteurs ont pu entrevoir la gamme des risques que le producteur aura pris pour acquérir les droits sous-jacents sur toutes les œuvres utilisées pour produire le script, le livre, ou tout autre matériau intervenant dans le concept du film. De plus, il se peut que le producteur ait attribué au projet un réalisateur et/ou un acteur jouissant d'une solide réputation, ce qui rend ce projet plus attrayant pour les investisseurs potentiels – les producteurs ne doivent jamais sous-estimer leur capacité à développer ainsi leur pouvoir de négociation.

À ce stade, le producteur, où qu'il vive et travaille dans le monde, doit bien comprendre la manière dont différents ensembles de droits interagissent les uns avec les autres au sein d'un continuum d'exploitation également appelé *chaîne de valeur*. Sans cela, il ne saura pas comment aborder les négociations concernant l'autorisation d'exploitation/la cession des droits en contrepartie du financement de la production.

Qu'est-ce que la chaîne de valeur ? Dans la plupart des pays, il existe un ordre préétabli selon lequel un long-métrage de cinéma doit être commercialisé. Traditionnellement, chaque forme d'exploitation est réalisée en séquence, chacun des marchés (cinéma, télévision, vidéo, etc.) bénéficiant de son propre *créneau* horaire



exclusif pendant lequel le film ne peut être exploité sur un support différent. Dans le monde, à chaque fois qu'une industrie cinématographique a atteint un certain niveau de maturité et de masse critique, et qu'un réseau de diffusion télévisuelle a été développé, la chaîne de valeur traditionnelle a eu tendance à être structurée de la manière suivante :

Forme d'exploitation	« créneau »
Salles de cinéma (sortie dans les cinémas)	De 6 à 24 mois. Aujourd'hui de 2 à 3 mois dans certains pays
Vidéo et DVD (ou VCD)	6 à 24 mois après la sortie en salles
Télévision payante	12 à 36 mois après la sortie en salles
Télévision gratuite	12 à 46 mois après la sortie en salles

L'objectif des créneaux en tant que convention observée par l'industrie cinématographique (spécifiée dans les contrats d'autorisation d'exploitation/d'acquisition des droits et parfois imposée par la loi ou la réglementation dans des pays spécifiques) est de s'assurer qu'une valeur maximale peut être tirée de chaque cycle d'exploitation séquentiel du film. Il semble logique que, si le film est disponible dans les vidéoclubs et sur la télévision gratuite en même temps qu'il sort au cinéma, chacune de ces formes d'exploitation souffrira du fait d'être simultanément en concurrence avec les autres. Les acheteurs des droits pour chacune de ces utilisations auront payé une somme d'argent importante pour ce film et voudront protéger leur investissement en optimisant leurs revenus commerciaux. Ils ne veulent pas que leurs revenus soient *recupérés* par d'autres supports qui sont exploités en même temps.

Mais l'industrie cinématographique est en constante évolution. La technologie, en particulier, oblige régulièrement le marché à muter, que cela plaise ou non à la communauté cinématographique. Et très souvent, cela ne lui plaît pas : lorsque la télévision a fait son apparition, l'industrie cinématographique en Occident a mené un combat d'arrière-garde à son encontre. L'une des figures éminentes de l'industrie cinématographique avait prédit que l'arrivée des nouveaux lecteurs de cassettes Sony aurait le même impact fatal sur l'industrie cinématographique que le tristement célèbre étrangleur de Boston avait eu sur ses victimes ! À l'heure actuelle, le

développement rapide de la gamme de supports numériques et de l'Internet à haut débit oblige l'industrie à effectuer ce qui est sans doute la réévaluation la plus radicale de son histoire depuis l'introduction du son synchronisé. La chaîne de valeur existante (et les créneaux d'exploitation essentiels) est confrontée à plusieurs difficultés.

La qualité d'image et de son inégalée du DVD, qui a fait son apparition sur le marché il y a à peine plus de dix ans, a révolutionné le marché de la vidéo. À l'époque de la VHS, la vidéo était principalement un marché de location. Avec les DVD, des millions de consommateurs à travers le monde ont choisi d'acheter. Grâce à cette transformation, le DVD (jusqu'à récemment) est devenu le support le plus rentable de l'histoire du cinéma.

Les copies numériques, contrairement aux copies analogiques (VHS ou Betamax) sont une réplique exacte de l'original et leur qualité ne se dégrade pas avec le temps. C'est ce facteur qui est à l'origine du triomphe commercial du format DVD en Occident et du DCV dans de nombreuses régions du monde en voie de développement. Cependant, ce qui profite à la copie légale profite également aux copies illégales: l'apparition du DVD a entraîné une augmentation massive du piratage vidéo. L'Inde, l'Égypte, le Niger et le Kenya sont quatre exemples d'industries cinématographiques dynamiques dans des pays en voie de développement où le piratage de DVD et de DCV représente plus de 90 pour cent du marché, les distributeurs légitimes devant se battre pour se partager les restes.

Ce qui s'applique aux copies numériques physiques s'applique également aux copies téléchargées via Internet ou des réseaux numériques: il est possible de faire une copie parfaite à partir de films circulant illégalement sur Internet. Une fois qu'un film est téléchargé en amont sur le web sans l'autorisation des propriétaires des droits, peu d'obstacles empêchent les personnes connectées en haut débit de le télécharger et de le consommer sans le louer ou l'acheter. Dans les pays disposant d'un niveau élevé de connections haut débit, le contrôle des droits des films sur Internet représente un défi pour les réalisateurs et tous les participants à la chaîne de valeur du film.

Des services légaux de cinéma en ligne permettant aux gens de louer ou d'acheter des films sur Internet et de les télécharger ou de les lire en mode continu ont été introduits avec succès en Occident ces dernières années, en particulier en Amérique



du Nord, en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie et en Espagne. En Inde, Tata Sky propose aujourd'hui également un service de vidéo à la demande sur Internet. Mais ces services représentent toujours une petite portion du marché.

Au fur et à mesure que l'impact de ces changements technologiques devient plus évident, le marché du film le plus traditionnel (le cinéma) a lui aussi subi des transformations profondes. La sortie d'un film dans les cinémas est l'épisode le plus coûteux de sa carrière commerciale. D'après la Motion Picture Association (MPA), l'organisation représentant les plus grands studios de cinéma aux États-Unis, la somme moyenne dépensée pour sortir un film hollywoodien en 2005 était de 32 millions US\$. Même si Hollywood est différent des autres industries cinématographiques, il n'en reste pas moins que la sortie dans les salles du moindre petit film nécessite des sommes considérables. En Occident, l'impact est limité à moins que le distributeur d'un grand pays ne soit prêt à dépenser au moins 150 000 US\$ pour un film. De plus, un nombre croissant de films est en concurrence pour un nombre limité de salles de cinéma. En conséquence, il est plus difficile pour les distributeurs de garantir des *durées d'exploitation* (périodes de diffusion) prolongées pour leurs films, étant donné que beaucoup d'autres films attendent en coulisses une date de sortie.

Ce manque de durée d'exploitation est surtout préjudiciable à la carrière de films d'auteur à plus petit budget (ceux qui n'ont pas de stars, d'effets spéciaux ou de scènes d'action spectaculaires), car ils dépendent plus de l'accumulation lente d'un bouche à oreille positif pour attirer un public, et ne peuvent pas espérer en bénéficier si leur période de diffusion maximale est de deux à trois semaines au plus : dans cette industrie *motivée par le succès*, il semble que l'on s'attende de plus en plus à ce que tous les films, gros ou petits, soient diffusés avec le plus de copies possible dès le début, et qu'ils attirent la majeure partie de leur public pendant la première semaine de sortie. Si cette logique fonctionne bien pour les *blockbusters*, c.-à-d. les films à gros budget avec des stars à l'affiche, elle pénalise les plus petits films dont les distributeurs ne disposent pas des ressources nécessaires pour inonder le marché de copies et espérer des retours sur investissement rapides.

Pour tous ceux qui approchent pour la première fois le labyrinthe des droits de la production cinématographique, se lancer dans cette aventure sans avoir quelques notions de ces changements de la chaîne de valeur reviendrait à effectuer une



course en yacht autour du monde sans boussole. Le fait de connaître la valeur de chaque forme d'exploitation relative aux autres formes de la chaîne permet au producteur novice d'élaborer une stratégie d'approche du financement par le biais des droits, d'avoir des attentes réalistes sur ce que chaque marché de droits peut lui offrir, et de déterminer un budget de production réaliste pour le film. Une critique que les financiers font souvent aux producteurs de films est qu'ils ont tendance à établir leur budgets en fonction de leur souhait (ou caprice) créatif (et de celui du réalisateur), sans se demander ce que le marché peut offrir en fonction du genre, de l'histoire, des acteurs envisagés, de l'état actuel du marché du film, etc.

Étant donné que ces changements sont toujours en cours de développement, l'inventaire qui suit ne prétend pas être entièrement exact ou exhaustif. Il s'agit purement d'indiquer ce qui peut se passer, et les auteurs espèrent que cela sera utile pour guider les nouveaux arrivants dans la production de films.

Comme indiqué ci-dessus, le marché de l'exploitation cinématographique est de plus en plus complexe et onéreux pour tous les films, à l'exception des plus grosses productions commerciales avec des stars à l'affiche. Même dans des pays tels que l'Inde ou la Chine où de nombreuses chaînes de complexes multisalles modernes remplacent les anciens cinémas obsolètes à écran unique, cette nouvelle infrastructure avantage principalement un petit nombre de blockbusters. Dans la plupart des pays, l'inflation du coût des copies et de la publicité dépasse largement l'augmentation standard du coût de la vie, tandis qu'il devient de plus en plus difficile pour les distributeurs de laisser trop longtemps à l'affiche un film au succès modéré. Dans la plupart des industries cinématographiques, le cinéma est encore considéré comme *marché de lancement* obligatoire, dont la performance détermine le succès ou l'échec du film dans les segments suivants de la chaîne de valeur. Cependant, le prix d'entrée sur ce marché augmente alors que sa flexibilité diminue. Pour beaucoup, lancer la carrière d'un film au cinéma ne semble plus être une approche obligatoire.

L'exploitation cinématographique souffre également de la croissance rapide du marché des films de divertissement que l'on peut voir à la maison. Des facteurs tels que la disponibilité des écrans plats haute définition, des réseaux audiovisuels multiples et des services via satellite ou fibre optique à haut débit, ainsi que



l'introduction imminente des DVD haute définition (deux systèmes concurrents rivalisent pour susciter l'intérêt des consommateurs) contribuent tous à mettre en concurrence la qualité du visionnage à domicile avec le cinéma.

La valeur des films de cinéma dans le cadre de la diffusion télévisée classique (gratuite et payante) baisse de manière régulière en Occident. Les diffuseurs ont tendance à payer moins pour les films car ils voient de nouveaux arrivants dans la chaîne de valeur – tels que les opérateurs de télévision à la carte et de vidéo à la demande à haut débit – passer devant tout le monde et offrir de nouvelles opportunités aux consommateurs, afin qu'ils puissent voir le film avant qu'il ne soit diffusé sur les programmes de télévision traditionnels.

Le piratage numérique détruit les marchés – professionnels ou amateurs : les personnes qui dupliquent et distribuent des films en tant que copies physiques ou via des réseaux à haut débit profitent du modèle d'exploitation lent et séquentiel de l'ancienne chaîne de valeur. Pendant que le film est encore à l'affiche dans les cinémas, des copies illégales sont déjà en train d'être téléchargées via les réseaux poste à poste Internet à haut débit et d'inonder les rues sous la forme de copies DVD ou VCD illégales. Le temps que le film atteigne le segment suivant de la chaîne de valeur légitime, des pertes commerciales sévères ont déjà été subies.

L'association de tous ces facteurs pousse lentement l'industrie vers une compression des créneaux traditionnels.

La tendance a commencé aux États-Unis avec l'explosion extraordinaire du marché de « vente promotionnelle » de DVD au milieu des années 1990. Les grands studios sont devenus impatients de sortir les films de cinémas plus tôt, afin de satisfaire la demande des consommateurs qui voulaient que de nouveaux DVD sortent, et de limiter la période nécessaire pour réaliser entièrement la valeur de ces droits.

Aujourd'hui, afin de répondre à la fois au piratage et à la demande des consommateurs, certains films commencent à sortir en *multidiffusion* – c.-à-d. à sortir simultanément dans des supports variés. En 2005/2006, une société de production de films pionnière aux États-Unis a testé une formule selon laquelle une série de films à petit budget devant être réalisés au format numérique par le grand réalisateur

hollywoodien Steven Soderbergh était mise à la disposition du public à la même date dans les salles de cinéma, sur le réseau de télévision payante de la société et sur DVD.

Le cinéma en ligne (les films via Internet), qu'il s'agisse d'un paiement à la séance, du téléchargement payant ou d'un abonnement, commence à concurrencer les sorties sur DVD traditionnelles – la prédiction la plus fiable est que ces créneaux se transformeront en un seul ensemble de droits de *divertissement à domicile*, ce qui rationalisera ce segment de la chaîne de valeur.

À l'avenir, il est très probable qu'une plus grande proportion de films sorte en multidiffusion sur plusieurs supports en même temps. Sinon, ils intégreront la chaîne de valeur des droits à des stades différents, en sautant complètement le cinéma, afin d'être proposés directement à domicile via des services de cinéma en ligne, la télévision payante et des DVD. Dans le temps, les distributeurs sortaient directement en DVD principalement les films perçus en tant qu'échecs afin d'éviter les coûts élevés de sortie dans un cinéma. Mais à l'avenir, cette approche pourrait faire partie d'une stratégie positive visant à sortir un film de bonne qualité ciblant un public spécifique.

Personne ne peut prédire avec précision ce qui va arriver à la chaîne de valeur et dans quelle mesure chaque ensemble de droits sera affecté par l'émergence de modèles commerciaux radicalement nouveaux pour l'exploitation commerciale des films. Dans l'industrie cinématographique anglo-américaine, qui est toujours la plus puissante d'un point de vue économique, la nervosité et l'incertitude dominent et les négociations sur les droits sont souvent imprévisibles : la valeur des cassettes vidéos/DVD n'augmente plus et risque de connaître un lent déclin historique au cours des prochaines années. Pendant ce temps, le cinéma en ligne est encore non testé pour la plus grande part, à la fois en matière de technologie et de modèles commerciaux, et n'est pas devenu un marché de remplacement évident pour les DVD. Et comme nous l'avons vu tout à l'heure, les prix payés pour les films à la télévision baissent de manière stable. Cela entraîne un climat d'insécurité et de remise en question qui rend les acheteurs plus nerveux et moins enclins à s'engager dans l'exploitation ou l'acquisition de droits sur les films, à l'exception des films les plus recherchés. Les distributeurs sont également plus agressifs dans l'acquisition des droits disponibles afin de compenser leurs risques.



En cette période de mutation, il est difficile de proposer à un nouveau producteur une manière de procéder claire : la première chose que doit faire un nouvel arrivant dans le secteur de la production est de se transformer en consommateur avide d'informations sur l'industrie cinématographique dans le monde et sur la manière dont les marchés des droits se développent.

Les développements présentés et traités ci-dessus sont les plus actifs dans les industries cinématographiques occidentales, en Europe et en Amérique du Nord. Il est certain que d'autres industries cinématographiques dans différentes régions du monde sont souvent confrontées à tout un éventail divers d'obstacles. En Afrique de l'Ouest et de l'Est, où de nombreux longs-métrages sont tournés avec de très petits budgets à l'aide de la vidéo numérique, le marché reste principalement la vidéo : les producteurs vendent le film (parfois de manière non-exclusive) aux *responsables marketing* ou le distribuent eux-mêmes via leur propre réseau physique. Dans les deux cas de figure, la seule solution de commercialisation est la copie physique sur VHS et VCD. L'infrastructure locale d'exploitation cinématographique reste inexistante ou trop limitée pour pouvoir soutenir le financement des films. Pendant ce temps-là, la télévision doit faire face à des réductions de budget, et les producteurs sont souvent censés payer pour avoir le privilège de diffuser leurs films sur un réseau de télévision. Il existe des réseaux satellites panafricains avec plus de potentiel, mais ils ont tendance à sélectionner principalement des films non africains à diffuser aux consommateurs africains de classe moyenne qui ont les moyens d'installer des antennes paraboliques chez eux.

Maintenant que nous avons établi la situation de base, il est temps d'examiner le domaine complexe des transactions de droits.

#### **2.iv Dans la jungle des droits – l'accord de distribution du film**

L'accord de distribution définit les termes commerciaux convenus entre un distributeur de film et le producteur. De ce fait, le producteur autorisera l'exploitation ou cèdera les droits qu'il a acquis lors de la phase de développement, en échange d'une rémunération et dans la perspective que le film soit exploité sur des marchés importants.

C'est une convention établie qu'il existe deux types de droits : les droits *primaires* et les droits *secondaires* – les droits secondaires sont également appelés droits *accessoires*. Pour compliquer encore plus les choses, la définition de ces deux ensembles de droits varie d'un pays à un autre : aux États-Unis, les droits primaires ont tendance à être définis simplement en tant que droits relatifs au marché primaire des films, – c.-à-d. le cinéma. Les droits secondaires (c.-à-d. accessoires) sont tous les droits correspondant aux quatre créneaux principaux qui suivent la sortie au cinéma, à savoir les vidéos/DVD, la télévision payante, les chaînes de télévision nationales et les soi-disant chaînes de télévision *par souscription* qui sont des diffuseurs locaux.

En Europe, la norme consiste généralement à inclure la diffusion au cinéma et à la télévision dans la définition des droits primaires, alors que les droits secondaires incluent les vidéo/DVD, la télévision payante, la vidéo à la demande, le merchandising, les adaptations au théâtre, les adaptations en livre, etc. Cette différence d'approche révèle également l'importance historique de la télévision en tant que support pour les films sur le marché européen.

Il n'y a rien de tel qu'un accord et contrat standard avec un distributeur. Un producteur peut traiter avec une société intégrée capable de diffuser le film dans des cinémas locaux, de le sortir en VCD/DVD, d'autoriser son exploitation à des stations de télévision locales, de le vendre à des acheteurs étrangers lors de marchés ou de festivals, etc. D'un autre côté, il peut traiter avec des distributeurs différents, chacun actif sur un ou deux segments du marché (par ex. le cinéma ou la vidéo), et peut avoir besoin d'autoriser l'exploitation de ces droits séparément. Quel que soit le format, voici certains des points essentiels qu'une négociation est susceptible de soulever.

### **1. Le type et l'étendue des droits vendus ou exploités**

Il va de soi que la plupart des distributeurs feront pression sur le producteur pour qu'il cède ou autorise l'exploitation de tous les droits disponibles. Dans ce cas, il se peut que le producteur n'ait pas le choix si son pouvoir de négociation est faible, soit parce qu'il a désespérément besoin que le distributeur lui fournisse une avance qui permettra de passer du script à la production du film, soit parce qu'il a un film achevé et que les investisseurs font pression sur lui afin d'obtenir un retour sur leur investissement.



Cependant, par principe, le producteur peut tenter dans la mesure du possible de conserver (se réserver) ces droits qui sont moins importants pour les affaires du distributeur et/ou dans l'exploitation desquels le distributeur n'a guère d'expertise, mais qui peuvent faire une différence au fil du temps au niveau des revenus de la société de production. Ils incluent les droits de diffusion dans les avions (un ensemble de droits lucratif à l'heure actuelle en raison de l'augmentation mondiale du trafic aérien) et s'étendent aux soi-disant droits *de diffusion non commerciale*, qui comprennent les performances publiques de nature non commerciale (institutions éducatives, conférences, etc.) et qui peuvent contribuer à rendre le film plus visible à long terme.

## 2. Les droits stratégiques principaux que le distributeur du film voudra absolument obtenir sont :

Les droits de diffusion en salle – c'est-à-dire les droits relatifs à l'exploitation du film dans les cinémas commerciaux. Les salles de cinéma sont toujours considérées comme le marché de lancement stratégique pour la plupart des films, le succès ou l'échec du film dans les cinémas ayant des répercussions importantes sur la performance (et par conséquent les prix) dans les créneaux suivants d'exploitation des droits ; mais comme le montre le tableau ci-dessous, le marché des salles de cinéma est presque toujours un produit d'appel pour le distributeur, ce qui l'incite encore plus à récupérer son investissement dans les segments suivants de la chaîne de valeur :

<b>Répartition des revenus – sortie dans les salles (cinéma) au Royaume-Uni d'un film britannique à petit budget (1997)</b>	<b>Revenus (£)</b>
Total des recettes brutes du box office pendant la période de diffusion dans les salles de cinéma	4 000 000
Part de l'exploitant de cinéma + TVA	(-) 2 840 000
Recettes brutes du distributeur	1 160 000
Récupération des copies du distributeur et dépenses en publicité	(-) 1 400 000
Commission du distributeur (30%)	(-) 232 000
Net de l'exploitation au cinéma du film	(-) 472 000

Les droits vidéo (ou droits de *vidéogramme*) – concernent tous les droits de duplication (et d'exploitation consécutive) du film sur cassettes vidéo analogiques et disques optiques, y compris les disques compacts, les VCD et les DVD ;

La télévision payante (également appelée « *premium cable* » aux États-Unis) – concerne la télévision proposée au public en échange d'un abonnement, et nécessitant l'utilisation d'un décodeur qui protège le signal contre les utilisations non autorisées. Ayant vu le jour avant l'explosion des DVD sur les marchés occidentaux, la télévision payante a joué un rôle considérable dans l'exploitation et le financement des films au cours des vingt dernières années.

La télévision par satellite – concerne les services de télévision disponibles au public directement à domicile, et nécessitant l'installation d'une parabole pour la réception par satellite. Ces droits peuvent parfois remplacer ou étendre les droits de la télévision en clair dans les pays où la diffusion en clair est limitée en raison de facteurs géographiques et/ou économiques.

Télévision en clair (ou télévision gratuite) – concerne les services de télévision reçus gratuitement par le public et ne nécessitant généralement pas l'installation d'un décodeur. Ces services bénéficient généralement de sources de revenu telles que la publicité, le sponsoring et les aides de l'état, ou d'une redevance ou d'un prélèvement annuel spécifique pour chaque foyer ayant la capacité de recevoir ces services.

En général, les contrats des distributeurs comprennent des clauses garantissant qu'ils seront légalement autorisés à apporter certaines modifications au film dans le cadre de la distribution. Ces modifications peuvent inclure des changements de titre, des coupures destinées à respecter les exigences de classification/censure du film, le doublage et le sous-titrage, etc. Par conséquent, le producteur doit veiller à ce que toutes les *autorisations* requises ont été obtenues auprès des auteurs/personnes créatives impliquées dans l'œuvre, car un malentendu peut exposer le film à des poursuites judiciaires pour violation des droits exclusifs ou des droits moraux par un propriétaire des droits dont l'autorisation n'a pas été sollicitée.



### 3. *Avances et garanties minimum*

Dans un monde idéal, les industries cinématographiques en pleine maturité doivent être caractérisées par la capacité des distributeurs de film locaux à participer entièrement au financement des films en investissant dans la perspective de réaliser des bénéfices. À l'heure actuelle, Hollywood est généralement considéré comme le modèle le plus accompli en matière de financement orienté par les distributeurs et l'écrasante majorité des films à gros budget aux États-Unis est financée par le biais d'un contrat de distribution de studio qui couvre entre 40 et 100 pour cent du coût de production. Un studio hollywoodien est essentiellement une grande entité de distribution et de marketing mondiale capable d'acquérir une masse critique de droits de propriété intellectuelle et de les exploiter à l'échelle mondiale. Ce modèle est très respecté par les autres industries cinématographiques (même s'il existe un débat légitime concernant son impact culturel dans le monde), car il garantit que les projets de film financés sont sélectionnés par des sociétés dont le travail consiste presque exclusivement à essayer de comprendre ce que le public veut voir.

Cependant, dans le reste du monde, les distributeurs de film sont généralement plus petits, moins prospères et donc bien moins capables d'investir des fonds dans la production cinématographique sous la forme d'*avances* ou de *garanties minimum*. Le Royaume-Uni et l'Inde sont deux exemples d'industries cinématographiques en pleine maturité où les distributeurs sont fragmentés et tous trop rarement engagés dans l'activité de financement des films. En Inde, les soi-disant films de *héros*, c.-à-d. les films dans lesquels jouent les stars masculines les plus célèbres, peuvent attirer des avances de distributeurs parfois équivalentes – ou supérieures – au coût de production. Dans ce dernier cas, cela signifie que la production peut être rentable même avant de commencer ! Mais l'écrasante majorité des 1 000 films produits en Inde chaque année commence à être produite sans qu'un distributeur ne participe au financement, ce qui veut dire que les films commencent à être tournés sans qu'aucun droit de propriété intellectuelle ne soit vendu pour garantir l'exploitation commerciale du film. Ceux qui bénéficient du financement d'un distributeur ont tendance à faire partie de producteurs établis et d'acteurs connus. Même dans ce cas, à moins qu'un héros très recherché ne figure au casting, l'avance du distributeur sera généralement bien inférieure à la moitié du budget, et le producteur aura toujours du mal à combler le manque des autres sources.



Le tableau ci-dessous illustre la structure de financement type pour un film d'Inde du Sud sans aucune star.

### Sources de financement pour un film telugu ou tamil à petit budget (Inde)

Fonds propres du producteur	15 -20%	Peut inclure des frais différés pour le producteur et le réalisateur ou les acteurs principaux (les frais sont dans le budget mais ne sont pas payés – ils doivent être récupérés à partir de la future exploitation du film achevé).
Capitaux propres ou dettes	25%	Généralement fourni par des individus locaux bénéficiant de capitaux importants ou par des sociétés de production de film plus importantes (par ex. Adlabs).
Avance du distributeur du film	25%	33 % payé avant la livraison du film achevé. Solde après la livraison.
Financement de la dette de laboratoire	25%	Laboratoire + locaux de postproduction comprenant la location de la caméra.
TOTAL	95-100%	

Au Royaume-Uni comme dans la plupart des pays d'Europe, les principaux distributeurs de films locaux font principalement perdurer leurs entreprises en achetant des droits de distribution de films américains, en concluant des *accords d'acquisition anticipée* avec les plus grandes sociétés de production à Hollywood. Les films locaux sont souvent considérés comme étant à plus haut risque, car ils ont tendance à avoir des budgets moins importants et à faire jouer des acteurs qui sont peut-être des stars de la télévision, mais dont la capacité à attirer des spectateurs au cinéma est, dans le meilleur des cas, incertaine.

En règle générale, la plupart des réalisateurs de films indépendants à petit budget, où qu'ils vivent et travaillent dans le monde, auront beaucoup de difficultés à faire participer un distributeur à leur plan de financement avant le début de la production. Dans cette section du marché du film mondial, les films qui connaissent le plus de succès sont choisis par les distributeurs une fois qu'ils sont terminés (festivals, marchés du film ou séances en avant-première organisées par la société de production ou de vente), ou vers la fin de leur production, lorsqu'un *premier montage* du film peut être présenté à des acheteurs potentiels. Un premier montage est une version du film



dans laquelle la plupart des scènes sont dans le bon ordre, les dialogues ont été synchronisés, mais où il manque des touches finales de postproduction telles que les trucages optiques ou les effets spéciaux numériques, la bande originale, etc.

Si vous faites partie des rares individus qui ont réussi à faire en sorte qu'un distributeur finance partiellement leur film, il vous sera utile de comprendre la différence entre une avance et un minimum garanti lorsque vous renoncerez à vos droits de distribution.

- (i) Minimum garanti (MG) – avec ce type de structure de contrat, le distributeur garantit au producteur que le film génèrera un certain montant de revenus, ou qu'il paiera au producteur la somme anticipée garantie, qu'il génère ou non suffisamment de revenus à partir de l'exploitation du film pour compenser cette somme. Par conséquent, le distributeur prend des risques. Dans certains cas, il peut accepter d'avancer la valeur du MG afin d'aider le producteur à faire le film ; sinon, le producteur peut *actualiser* la valeur du contrat de MG avec une banque, ce qui requiert une *lettre de crédit*. Dans le cadre d'un contrat d'actualisation, la banque accepte d'encaisser la valeur du contrat de MG. Il est actualisé dans le sens où les liquidités avancées par la banque couvrent rarement 100 pour cent de la valeur du contrat.
- (ii) Avance – avec ce modèle, le distributeur avance une somme d'argent au producteur en contrepartie de futurs bénéfices. L'avance peut être encaissée en totalité ou en partie et est recouvrable par le distributeur sur les premiers revenus générés par l'exploitation commerciale du film, parfois avec des intérêts facturés en supplément, avant que le producteur puisse participer aux revenus. L'avance expose également le distributeur à des risques car il se peut que les revenus générés par l'exploitation du film ne correspondent pas au montant de l'avance, mais il garantira généralement une plus grande part des revenus si le film est un succès.

#### 4. Le partage des revenus de distribution

L'approche standard à travers le monde consiste à ce que le producteur reçoive une part du revenu net que le distributeur perçoit sur les ventes et/ou l'exploitation directe. Le producteur reçoit cette somme une fois que le distributeur a récupéré

ses *commissions de distribution* (la norme dans l'industrie cinématographique à travers le monde est de 20 à 35 pour cent, même si les pourcentages varient en fonction de chaque ensemble de droits exploité), ses *coûts de distribution* et – si cela s'applique – la valeur de l'avance. La récupération de l'avance peut également être soumise à des intérêts, et le distributeur peut demander par la suite de recevoir une part du bénéfice net si l'avance était assez importante.

À partir de l'exploitation du film sur le marché des salles de cinéma, le distributeur reçoit un pourcentage qui varie selon les pays entre 25 et 50 pour cent du brut de l'exploitant du film. Le solde est conservé par le cinéma afin de compenser ses *frais généraux*, c.-à-d. les coûts d'exploitation du cinéma. La France dispose d'un statut spécifique qui oblige les distributeurs et les exploitants à partager les recettes sur la base d'une répartition équitable (50/50); le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Inde sont guidés par les négociations individuelles du marché, comme cela est le cas dans la plupart des autres pays. Aux États-Unis, la proportion varie en fonction de la valeur perçue du film pour les exploitants, mais la moyenne est de 50 pour cent. Au Royaume-Uni, pour la plupart des films indépendants, le distributeur peut uniquement espérer conserver 27 à 30 pour cent de recettes brutes dans les salles de cinémas.

Ensuite, la répartition entre le producteur et le distributeur varie en fonction de chaque accord. Aux États-Unis, les producteurs attachés à un grand studio reçoivent généralement 50 pour cent du net du distributeur, après déduction des avances, des coûts de copie et de publicité, et des frais généraux du studio. En fait, comme le producteur doit payer les *participations*, c.-à-d. les pourcentages de revenu nets aux principaux talents du film, le pourcentage qu'il gagne réellement peut être bien inférieur à 50 pour cent. C'est également la répartition des bénéfices nets qui prévaut dans le reste du monde.

Concernant les revenus de la vidéo, les contrats varient énormément entre les pays et, au sein des pays, entre les sociétés mêmes. Il est donc impossible de les aborder suffisamment en détail dans cette publication d'introduction. Les nouveaux arrivants dans la production cinématographique doivent commencer par comprendre que les vidéos/DVD représentent un modèle commercial totalement différent de la diffusion au cinéma: alors que les revenus générés par le cinéma vont et viennent en l'espace de quelques mois, l'exploitation vidéo peut continuer à générer des revenus pendant plus de dix ans. Cependant, même si les films sortis au cinéma sont en compétition



avec 10 à 15 autres films chaque semaine, les films sur le marché de la vidéo sont en concurrence avec des milliers d'autres titres à tout moment. Dans ce contexte, la gestion d'un catalogue vidéo par l'éditeur de vidéos devient le facteur principal pour qu'un film soit visible et compétitif. Si possible, le producteur doit toujours faire très attention à choisir un éditeur de vidéos ayant fait ses preuves dans la gestion de catalogues sur une longue période, afin de s'assurer que son film bénéficie du soutien marketing et du profil commercial qu'il mérite.

### **5. Cession du droit d'auteur sur le film**

Très souvent, le distributeur du film essaiera de négocier un transfert complet ou une cession du droit d'auteur sur le film. Dans ce cas, le distributeur peut penser que le fait de contrôler le droit d'auteur lui permettra d'exploiter complètement le film librement sur tous les marchés (s'il a obtenu des droits d'exploitation internationale), et d'entamer des poursuites judiciaires si le film est copié et distribué illégalement par un tiers.

### **6. Montant et répartition des dépenses du distributeur**

Chaque distributeur doit supporter des coûts de marketing et de copies physiques afin que le film ait toutes ses chances sur le marché. En négociant l'accord de distribution, le producteur essaiera toujours de s'assurer que l'engagement concernant les dépenses en copies et publicité est suffisant de la part du distributeur (sinon, le film risque de connaître un échec) et que ces dépenses sont *plafonnées* – c.-à-d. que le distributeur ne peut pas dépasser le budget préétabli sans l'autorisation du producteur (plus la dépense est importante, moins il est probable que le producteur récupérera un revenu sur les bénéfices nets, alors il doit s'assurer que les dépenses excédentaires sont justifiées).

Le producteur s'efforcera également de négocier des droits de consultation concernant la forme et l'orientation de la campagne marketing visant à soutenir la sortie du film.

### **7. Conditions de cession ou de licence**

Comme le marché des droits est devenu plus élaboré et plus prolifique avec l'introduction de la télévision à la carte, de la vidéo à la demande et d'autres

supports numériques, cet aspect de la négociation producteur/distributeur est devenu plus délicat, car les deux parties les considèrent en tant qu'élément stratégique de leur intérêt commercial à long terme. Il n'existe aucune règle de base spécifique concernant les conditions de cession ou de licence ; les distributeurs se battent pour obtenir de longues périodes (de 15 ans à la perpétuité), et les producteurs essaient souvent de négocier des périodes plus courtes.

À de rares exceptions près, les distributeurs sont bien placés pour imposer leurs conditions et, si un producteur insiste sur un nombre d'années limité, il court le risque que le distributeur réduise proportionnellement son offre financière.

Dans certains cas, il se peut que les conditions varient et soient liées à certaines attentes en matière de performance. Au sens le plus basique, cela signifie que les accords protègent le producteur contre le fait que le distributeur ne fasse aucun effort pour diffuser ou exploiter le film sur d'autres supports et lui garantissent qu'il récupérera les droits au bout d'une période pendant laquelle les droits n'auront pas été exploités. L'accord peut également prévoir une approche plus sophistiquée. On peut trouver un exemple dans les contrats de distribution de films français : si, au bout d'une période initiale de 10 ans, le distributeur a récupéré l'avance payée au producteur plus les coûts de marketing convenus, il peut prétendre à une série d'extensions de 3 ans. Mais le producteur aura le pouvoir de révoquer cette clause et de s'assurer que les droits lui reviennent.

## **8. Garanties du producteur**

Si le distributeur insiste, l'accord comprendra invariablement des clauses stipulant que les droits de PI qui interviennent dans la réalisation du film ont été débloqués, et que le distributeur n'encourra aucun frais d'affranchissement ou créance à recouvrer concernant des matériaux originaux pour lesquels le producteur n'aurait pas acquis ou obtenu l'autorisation d'exploitation des droits.

### **2.v La jungle des droits s'épaissit – un examen stratégique des droits pour la télévision**

Comme nous l'avons indiqué au début de ce chapitre, pour les nouveaux producteurs qui se lancent dans l'aventure de la réalisation de films et qui n'ont



jamais été confrontés aux complexités des transactions de PI, la compréhension des modifications de la chaîne de valeur est un facteur de réussite essentiel. Les droits ne sont pas neutres et abstraits : ils sont vivants, stratégiques et leur valeur respective change constamment.

Au début de ce chapitre, nous avons évoqué la complexité des changements qui ont un impact sur la chaîne de valeur des droits. Sur le marché principal du film, le cinéma, les coûts de tirage et de publicité se sont multipliés au cours des 10 dernières années, pendant que le nombre de films cherchant à sortir au cinéma ne cesse d'augmenter. Par conséquent, le marché est encombré, les films plus importants ont tendance à occuper la plupart des écrans disponibles, et les plus petits films spécialisés ont moins de chances de trouver un public. La performance commerciale de la plupart des films au cinéma n'est pas suffisante pour garantir que les coûts de copie et de publicité seront compensés, sans parler du coût de production du film.

C'est la réalité à laquelle la plupart des distributeurs de films dans le monde sont confrontés. Là où les marchés et la technologie sont arrivés à maturité, et où le piratage n'a pas atteint des niveaux pandémiques, les distributeurs essaient de compenser leurs pertes liées à l'exploitation en salles en se rattrapant sur le marché de la vidéo/DCV/DVD. Mais dans ces cas-là également, le défi à relever est important : dans les pays occidentaux plus importants, le marché de la vidéo est inondé avec plus de 100 nouveaux titres qui sortent chaque semaine. D'un autre côté, les commerçants ont des espaces de présentation limités et, par conséquent, tout comme sur le marché des salles de cinéma, seuls quelques titres commerciaux haut de gamme sont présentés et attirent l'attention des consommateurs. Dans le reste du monde, les marchés du film en pleine maturité tels que l'Inde ou la Chine sont toujours confrontés au fait que la valeur du marché de la vidéo est presque entièrement détruite par le piratage.

Dans ce contexte difficile, la télévision semble être le maillon le plus solide de la chaîne de valeur. Même si elles sont remises en cause par l'arrivée de nouveaux supports (télévision à la carte, lecture en transit sur Internet, cinéma en ligne, etc.), avec une dispersion consécutive des revenus publicitaires et un déclin relatif de la part d'audience, la télévision payante et la télévision gratuite continuent à représenter des issues commerciales fiables pour l'exploitation des droits. Dans les

pays qui voient l'émergence du secteur de la télévision commerciale, les nouveaux diffuseurs de télévision par satellite, tels que Sony TV, Zee TV et Sahara en Inde, sont de plus en plus en concurrence frontale pour obtenir les droits des films les plus attrayants d'un point de vue commercial.

En Europe, de nombreux pays (la France, l'Allemagne, le Danemark, le Royaume-Uni et les Pays-Bas en sont des exemples frappants) ont des diffuseurs qui sont des partenaires réguliers de sociétés de production et de coproducteurs de films. Dans certains cas, cela résulte d'une politique éclairée visant à participer à des projets de qualité à présenter à un public de télévision nationale. Au fil des années, BBC Films – la division des longs-métrages de la société de diffusion publique au Royaume-Uni – est devenue une entité respectée dans la communauté de la réalisation de films indépendants, en investissant de l'argent dans des projets et en développant ses propres projets en interne. En France, la loi oblige tous les diffuseurs à acquérir les licences des longs-métrages en langue française ; indépendamment, toutes les plus grandes chaînes de télévision possèdent des filiales de coproduction de films qui investissent à risques dans des projets de tiers. Au Danemark, les diffuseurs ont eux aussi aujourd'hui certaines obligations d'investissement et d'acquisition de licence envers les films produits par des réalisateurs en langue danoise.

Aux États-Unis, les principales chaînes de télévision payante (« premium cable ») sont devenues des mécènes très habiles de films indépendants américains : les deux leaders sur le marché, HBO et Showtime, disposent de leurs propres divisions dédiées exclusivement aux films à petit budget.

Après tout cela, il serait tentant de conclure que tout est rose pour les producteurs qui espèrent obtenir des financements de la part des sociétés de diffusion en échange de la transmission des droits. En fait, la proposition des droits de diffusion constitue une gageure pour les producteurs en raison d'un certain nombre de facteurs commerciaux.

Les studios d'Hollywood ont conclu des *accords d'acquisition anticipée* avec les principaux diffuseurs de télévision payante et/ou gratuite dans de nombreux pays à travers le monde. Ces accords impliquent qu'un studio promette plusieurs films au diffuseur chaque année. Chaque film correspond à un prix de base relatif à sa



performance dans les cinémas américains (qui sont presque toujours le premier marché du film) et/ou dans les cinémas locaux du pays où opère le diffuseur. Le prix de base de chaque film peut augmenter si la performance dans les salles dépasse un chiffre brut prédéterminé au box-office (cette pratique est appelée *ascension*). Les accords d'acquisition anticipée sont logiques d'un point de vue commercial : les studios peuvent planifier les revenus de manière plus sûre et plus précise, et les diffuseurs bénéficient d'un approvisionnement exclusif, ce qui est compréhensible d'un point de vue concurrentiel. Mais les répercussions de ces accords pour les producteurs autres que des studios sont rarement positives : d'un côté, cela laisse moins d'opportunités aux autres films d'être diffusés dans le cadre d'un programme défini ; d'un autre côté, les droits des films proposés à un diffuseur hors d'un accord d'acquisition anticipée ont tendance à être obtenus à des prix bien inférieurs, si ce n'est gratuitement.

Les distributeurs de films dans le pays du producteur choisiront rarement de diffuser un film dans les salles de cinéma s'ils ne peuvent aussi garantir les droits pour la télévision. Cela est parfaitement logique étant donné que – comme nous l'avons vu – la plupart des films perdent de l'argent au cinéma et que le seul espoir d'un distributeur de récupérer son investissement par la suite se situe dans les segments suivants de la chaîne de valeur de la PI. Dans les pays où les diffuseurs participent activement au financement des films, le producteur est face à un dilemme : d'un côté, il a besoin d'un distributeur afin de « lancer » le film dans les salles de cinéma et générer des revenus à partir d'autres droits accessoires ; d'un autre côté, si un diffuseur propose d'autoriser l'exploitation des droits de transmission à l'avance – en échange d'une avance sur la production – il sait que le fait d'accepter cet accord entraînera une offre bien inférieure de la part d'un distributeur local ou, en effet, aucune offre.

En tant que co-financiers de longs-métrages, les diffuseurs ont généralement un grand pouvoir de marchandage dans le cadre des négociations avec le producteur – ils tentent généralement d'acquiescer tous les droits de diffusion au-delà des principaux droits de transmission qui correspondent à leur activité principale. Dans certains cas, il se peut que le diffuseur qui négocie l'acquisition ou la licence exploite plusieurs services tels que la télévision payante, la télévision gratuite, et même la télévision à la carte et la vidéo à la demande ; cela justifiera le fait qu'il essaie de cumuler tous



ces droits afin de faire perdurer ses opérations. Dans d'autres cas, il se peut que le diffuseur soit actif uniquement dans un segment de la chaîne de valeur de la diffusion, mais qu'il veuille tout de même racheter les droits des autres segments car – et on peut le comprendre – il ne voit pas d'un bon œil le fait que ses concurrents obtiennent le même film avant ou après lui. En général, le producteur voudra négocier une licence limitée plutôt que la cession des droits de diffusion. Si le diffuseur souhaite inclure différents types de droits de transmission dans le même prix de licence indicatif, le producteur peut également demander que chaque utilisation soit évaluée séparément, et qu'un taux de marché soit négocié pour chacune de ces utilisations afin d'éviter que la valeur des droits de PI ne soit regroupée dans une seule estimation globale. Si le diffuseur demande d'obtenir des droits de transmission pour des services de diffusion qu'il ne possède pas lui-même et n'exploite pas, le producteur peut obliger le diffuseur à autoriser préalablement l'exploitation de ces droits de diffusion supplémentaires à des diffuseurs tiers, et à partager les revenus d'autorisation d'exploitation de ces droits avec le producteur. De plus, l'accord peut stipuler que – si l'acheteur ne parvient pas à autoriser l'exploitation ou vendre les droits avec succès à un tiers – ces droits invendus/non exploités peuvent revenir au producteur au bout d'une période convenue au préalable. Cette dernière clause peut être très stratégique car elle contribue à empêcher un *entrepotage* des droits en s'assurant que le diffuseur est incité à générer une valeur optimale parmi la gamme de droits de diffusion de la PI.

Dans certains pays européens, le gouvernement est intervenu dans la négociation des droits entre les producteurs et les diffuseurs, afin de garantir des conditions égales pour tous, et de s'assurer que les droits secondaires puissent être entièrement exploités en temps voulu. À cet effet, la France dispose de clauses spécifiques dans les accords entre les producteurs et les diffuseurs.

La licence initiale du diffuseur est limitée à deux transmissions sur une période de deux ans – ensuite, les droits reviennent au producteur, même si le diffuseur bénéficie de droits de *première négociation* s'il souhaite continuer à exploiter les droits.



Les diffuseurs ne peuvent pas effectuer d'investissement de capital (ou de coproduction) dans le film par le biais de leur service des acquisitions. Ces investissements peuvent uniquement être réalisés par l'intermédiaire d'une filiale de production cinématographique en propriété exclusive, avec des employés, des clients et une gouvernance séparés. Cette mesure est destinée à empêcher un regroupement des autorisations d'exploitation des droits et des investissements au sein de la même entité qui, d'après les organismes de réglementation français, concentrerait le pouvoir de négociation et donnerait au diffuseur l'opportunité de contrôler l'ensemble des revenus « en amont » du film. De plus, les investissements uniques réalisés par une filiale d'exploitation de films du diffuseur ne peuvent pas dépasser 50 pour cent du budget de production.

Le diffuseur peut uniquement investir dans un marché accessoire du film. Par exemple, si le diffuseur obtient un certain contrôle des droits sur les vidéos/DVD, il ne pourra pas avoir des intérêts dans les droits étrangers, ou *vice versa*.

Nous espérons que ce chapitre vous aura donné quelques conseils utiles sur la manière dont les producteurs peuvent se frayer un chemin dans la jungle des droits d'adaptation cinématographique et faire financer leurs films tout en conservant un certain contrôle – ou intérêt financier – sur l'exploitation. L'image que nous avons donnée est celle d'une chaîne de valeur en constante évolution, dans laquelle les valeurs des droits se modifient par rapport aux lignes de faille laissées par les avancées technologiques et les nouvelles attentes des consommateurs.

Dans la section suivante, nous allons voir comment les producteurs s'y retrouvent dans le labyrinthe complexe des relations qu'ils entretiennent avec les principaux talents engagés dans la réalisation du film.

Les usages et pratiques et les conditions économiques peuvent varier d'un pays à un autre et aucune industrie cinématographique ne se ressemble. Cependant, tous les films à succès ont une chose en commun : des acteurs, des réalisateurs et d'autres artistes qui font de leur mieux pour que le film marche. Pour réussir, le producteur doit être un chef de bande inspiré, une personne qui a le don d'écouter, et un négociateur juste.

## CHAPITRE 3

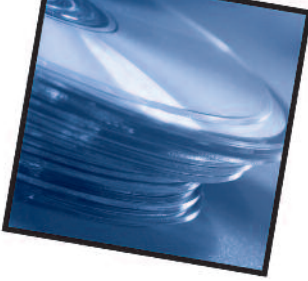
### Le labyrinthe des talents – Les droits et les conditions de recrutement

Un long-métrage réussi est une association unique et singulière de talents individuels, tous motivés par la même vision créative. Des créatifs jouent un rôle dans presque chacun des départements d'une unité de production cinématographique. Dans un film contemporain, ces créatifs sont des maquilleurs, des costumiers, des chorégraphes, des dessinateurs de story-board, des artistes-concepteurs d'effets spéciaux, des directeurs artistiques et des directeurs de la photographie. Et la liste continue.

Nombre de ces créatifs requièrent une autorisation de base pour l'utilisation de leur travail dans le cadre du film achevé en tant qu'œuvre indépendante protégée par le droit d'auteur. Toutefois, dans ce chapitre, nous allons nous concentrer exclusivement sur deux catégories de talents dont la contribution est la plus à même de décider du sort du film : le réalisateur et l'acteur. D'un côté, ce sont presque toujours les talents dominants sur le plateau d'un film ; d'un autre côté, les agréments sur la PI nécessaires pour qu'ils participent à un film sont les plus complexes et les plus délicats, et ont une valeur didactique pour le producteur concernant la manière dont il doit approcher les autres talents.

#### 3.i Les droits des acteurs – un patchwork irrégulier

Dans le monde, le statut juridique de l'acteur varie considérablement d'une juridiction à une autre. Certains pays accordent aux acteurs en ensemble complet de *droits voisins* qui incluent le droit d'enregistrement (*fixation*) de leur performance dans le film, les droits de reproduction, le droit de communication au public (diffusion) et le droit de « mise à disposition du public » (télévision à la carte, vidéo à la demande, etc.).



De nombreux pays n'accordent toujours pratiquement aucun droit aux acteurs et aux interprètes qui sont embauchés pour travailler sur le film purement en tant qu'employés de la production, sans qu'une cession ou autorisation d'exploitation ne soit négociée. Dans certains pays – les États-Unis sont l'exemple le plus représentatif – bien que les acteurs ne soient pas caractérisés en tant que propriétaires de droits voisins, ils bénéficient d'une représentation syndicale puissante qui veille à ce que l'échelle salariale des non stars soit suffisante et qui garantit des paiements supplémentaires liés à l'exploitation du film : les acteurs américains, même s'ils sont liés à une production en tant qu'employés selon le principe de « work-for-hire » (contrat de commande) peuvent espérer un salaire minimum et une échelle complexe de paiements résiduels gérés par les studios de cinéma (ou d'autres signataires des accords du syndicat) et rigoureusement contrôlés par leur syndicat, la puissante Guilde des acteurs.

Cependant, dans de nombreux autres pays, le manque de droits voisins, associé à une mauvaise représentation syndicale, rend les acteurs vulnérables en termes contractuels et économiques. La Fédération internationale des acteurs a activement milité pour rectifier ce déséquilibre en introduisant des droits voisins statutaires dans la législation principale à travers le monde.

L'Union Européenne a adopté une législation d'harmonisation qui oblige tous ses états membres à reconnaître les droits voisins pour les acteurs et interprètes au sein de leur loi nationale et à s'assurer qu'ils soient appliqués en conséquence.

Dans de nombreuses juridictions européennes, la loi inclut également une présomption selon laquelle ces droits voisins sont entièrement transférables au producteur de film au moment où l'acteur signe un contrat d'embauche. Cette présomption peut être qualifiée ou non : par exemple, elle peut être *réfutable*, ce qui signifie que la présomption s'applique à moins que l'interprète ne prenne l'initiative de préciser qu'il n'est pas prêt à céder ses droits. Même s'il s'agit d'une présomption légale simple et non réfutable, la plupart des systèmes juridiques européens stipulent que la condition d'un transfert total est la rémunération.

Dans le Code de la propriété intellectuelle français (L 121-4), la condition de présomption du transfert exige que la rémunération soit proposée par un contrat, et que toute avance de rémunération soit considérée en tant que minimum garanti par

rapport à une part des revenus d'exploitation générés par le film achevé. Par conséquent, les contrats des acteurs français, même s'ils spécifient une rémunération par rapport à un rachat de tous les droits voisins pendant toute leur durée légale (50 ans à compter de la première diffusion), prévoient également une *rémunération supplémentaire* généralement exprimée en tant que somme fixe pour chaque entrée de cinéma au-delà d'un certain seuil.

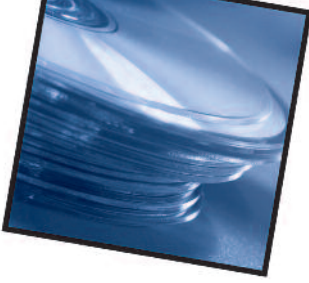
Les droits moraux sont également un problème pour les acteurs dans le monde entier, étant donné que les législations varient dans leur capacité à accorder ces droits à des créatifs autres que les auteurs du film et des œuvres originales. Cependant, même lorsqu'il travaille dans une juridiction qui ne lui accorde aucun droit moral, l'acteur peut garantir la protection de sa propre image et un degré d'autorisation d'utilisation de celle-ci dans le cadre de la promotion du film.

### **3.ii Les stars d'Hollywood – leurs agents et les effets inflationnistes**

Pour les producteurs de films qui vivent et qui travaillent dans le monde anglo-saxon, la capacité à attirer des stars de cinéma dans un projet a un impact positif considérable sur l'évaluation des droits de PI du film par des acheteurs potentiels. Par conséquent, il s'agit d'un élément essentiel dans le déploiement stratégique du producteur à la recherche d'un financement pour son projet.

Mais l'enjeu d'attirer un acteur principal très recherché dans un projet à petit budget est considérable et devient de plus en plus décourageant au fur et à mesure que les années passent.

L'une des raisons est que de nombreuses stars venant de pays tels que la Grande-Bretagne, le Canada ou l'Australie se lancent également dans des carrières à Hollywood. Des exemples de vedettes hollywoodiennes anglo-saxonnes qui ne sont pas de nationalité américaine incluent Christopher Plummer (Canada), Anthony Hopkins (Royaume-Uni), Russell Crowe (Australie) et Naomi Watts (Australie). Qu'ils soient connus ou non, de plus en plus d'acteurs issus de ces pays ont également des agents à Los Angeles et sont membres de la très puissante Guilde des acteurs, un syndicat américain qui insiste pour étendre la juridiction à ses membres, même pour des productions où les acteurs sont recrutés hors des États-Unis.



Cette « hollywoodisation » relative des acteurs anglo-saxons hors des États-Unis crée des obstacles considérables pour les réalisateurs de films à petit budget qui espèrent recruter de grands acteurs. D'un côté, les stars qui acceptent de tourner dans un film à petit budget peuvent apporter une grande différence à la valeur perçue du projet. Leur engagement dans le film sera souvent le facteur le plus important pour aider à lever des fonds et respecter le budget fixé. D'un autre côté, les acteurs populaires qui ont tourné dans des films hollywoodiens ont ce que les agents appellent une « cote », c'est-à-dire un tarif standard pour les films dans lesquels ils acceptent de tourner, basée sur leur attrait reconnu pour le public. Mais cette « cote » est rarement abordable pour les films dont les budgets sont inférieurs à 5 millions US\$.

Les deux atouts majeurs du producteur pour persuader une star à travailler à un tarif bien inférieur à sa cote sont :

- (i) la qualité exceptionnelle de l'histoire et du scénario ;
- (ii) l'évolution actuelle de la manière dont les grands acteurs ont tendance à gérer leur carrière : il fut un temps où les stars prenaient peu de risques car elles ne voulaient pas ternir leur image de héros auprès du public, et elles montraient leur vrai « registre » en tant qu'acteurs. Mais aujourd'hui, le fait de prendre des risques fait partie des stratégies des plus grands acteurs qui souhaitent devenir crédibles auprès de nouveaux spectateurs, plus jeunes et plus critiques, en acceptant des rôles qui ne correspondent pas forcément à leurs personnages habituels à l'écran, comme Tom Cruise en tant que coach sexuel dérangé dans *Magnolia*, la saga de Paul Thomas Anderson qui se déroule à Los Angeles, ou le personnage de boxeur malchanceux de Bruce Willis dans *Pulp Fiction* de Quentin Tarrantino. Ces deux films se distinguent des films grand public, car ils sont tournés par de jeunes réalisateurs avec des budgets bien inférieurs à ceux des taux du marché habituels de ces deux stars. Dans ces exemples, les deux stars ont retiré des bénéfices considérables vis-à-vis de leur carrière grâce aux critiques élogieuses qu'ils ont obtenues, même si leur salaire n'était en rien comparable à leur tarif habituel.

Mais, une fois qu'ils ont réussi à attirer des stars dans leurs projets à petit budget, comment les producteurs négocient-ils un tarif raisonnable avec elles ?

Prenons l'exemple d'un film qui est sorti en 2003, a été encensé par la critique dans le monde entier et a connu une performance commerciale très respectable dans la plupart des pays où il a été distribué.

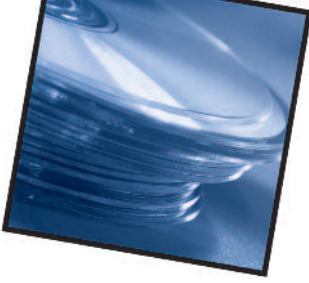
Ce film s'appelle *The Girl with the Pearl Earring* (*La Jeune Fille à la Perle*). Basé sur le roman à succès de Tracy Chevalier, il raconte l'histoire torride d'une tension érotique, sur fond de tensions sociales, à l'origine de la peinture du portrait éponyme par Vermeer of Delft, sans doute l'un des peintres hollandais les plus acclamés du XVII<sup>ème</sup> siècle.

Ce film fut le travail d'amour du producteur britannique Andy Patterson et de sa coscénariste Olivia Hetreed. Ce projet de 11 millions US\$ a été développé pendant de nombreuses années avant que les caméras ne commencent enfin à tourner. À l'exemple de nombreux projets de films indépendants ambitieux, il a exigé une grande ouverture d'esprit et beaucoup de ténacité de la part de tous les participants. Mais pour Patterson et son équipe, le résultat valait la peine d'attendre : lorsque le scénario fut enfin assemblé, ils ont eu la chance d'y associer la star britannique Colin Firth (*Bridget Jones, Love Actually*) et la nouvelle étoile montante Scarlet Johanssen (*Lost in Translation, Match Point*).

À l'époque, ces deux acteurs surfaient sur la vague du succès de leurs derniers films. Ils avaient tous deux des agents aux États-Unis dont les cotes étaient bien supérieures aux tarifs abordables pour ce budget modeste.

Les deux acteurs ont accepté l'offre des producteurs qui leur proposaient de les rémunérer chacun sur la base d'une avance qui correspondait seulement à une petite partie de leur tarif habituel. Mais, même s'ils ont accepté cette offre beaucoup plus basse, les deux acteurs avaient deux exigences importantes :

- (i) Qu'ils pourraient toucher la différence entre leur avance et leur cote à partir du moment où les premiers revenus commenceraient à être générés par l'exploitation commerciale du film. Dans le langage de



l'industrie cinématographique, cette pratique est désignée par le terme « étalements » ou « reports ».

- (ii) Qu'une fois que les revenus auraient couvert la totalité des coûts de production du film, ils pourraient prétendre à une part importante des bénéfices.

Ce genre d'accord est aujourd'hui une pratique fréquente dans les transactions entre les producteurs et les acteurs principaux au sein de la communauté anglo-saxonne des films indépendants. En insistant sur ces conditions, les acteurs et leurs agents s'alignent sur les pratiques d'Hollywood, même si des sommes moins importantes sont en jeu. En fait, s'ils s'engagent à accepter des avances modestes afin de faciliter le tournage d'un film à petit budget, ils insistent en échange pour devenir des investisseurs dans le film.

Cette approche présente deux ambiguïtés :

- D'un côté, elle permet aux petits projets – comme cela était le cas pour ce film – de viser haut et garantit un bon lancement du film dans les salles en raison de la présence de deux acteurs populaires à l'affiche. C'est un facteur compétitif essentiel pour de nombreux films indépendants qui s'attaquent à des sujets plus difficiles, tout en cherchant à toucher un public habitué aux blockbusters d'aventures hollywoodiens.
- D'un autre côté, les agents insistent aujourd'hui pour que le « corridor » de revenus qui revient aux acteurs dans le cadre du contrat d'étalement soit calculé à partir du premier dollar de bénéfice généré par l'exploitation commerciale. Dans le jargon de l'industrie, ces types d'arrangements sont désignés par l'expression *contrats sur le brut* car l'acteur est censé recevoir sa part à partir du premier dollar au lieu de devoir attendre que la totalité des coûts de production aient été récupérés.

La difficulté pour les producteurs de films indépendants à petit budget est qu'ils dépendent d'exportateurs de films internationaux (plus connus sous le nom d'«

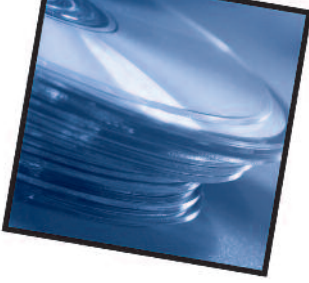


agents de ventes ») pour obtenir des prévisions réalistes sur la valeur totale des ventes du droit de distribution du film dans différents pays. Pour pouvoir réunir le budget de production, le producteur doit être capable de les persuader que les valeurs de ventes cumulées dépasseront le coût de réalisation du film. Étant donné que les acteurs principaux veulent partager les bénéfices en fonction d'un revenu brut, cela déduit à l'avance un montant important de la valeur de ces ventes ; il est plus difficile de les faire correspondre au budget du film et le risque semble plus grand pour les investisseurs.

La solution à ce dilemme est de proposer aux acteurs un arrangement intermédiaire dans le cadre duquel ils peuvent prétendre à un « corridor » de revenu, pas à partir du premier dollar brut gagné, mais à partir de ce même dollar, une fois que le distributeur aura déduit les coûts de copie et de marketing du film, et avant sa commission. Dans l'industrie, cette pratique est souvent appelée « brut ajusté ». Même si cette solution augmente les chances de faire correspondre le budget aux valeurs des ventes estimées, elle est toujours loin d'être optimale du point de vue du producteur.

Avec des acteurs que ne sont pas des stars, les producteurs ont tendance à accepter des contrats comprenant des avances (ou salaires) basées sur les tarifs syndicaux, ainsi que des versements résiduels calculés en tant que montant fixe pour chaque vente des droits d'adaptation inématographique sur différents supports et territoires, ou une redevance basée sur un petit pourcentage de la valeur de la vente. Dans ce domaine, les accords syndicaux standards des acteurs varient dans les pays anglo-saxons. Il existe aussi des différences concernant le partage des bénéfices nets. Dans certains accords, il n'existe aucune clause spécifique prévoyant un partage des bénéfices nets du film en faveur des acteurs – la négociation concernant cet aspect de la rémunération d'un acteur dépend du pouvoir de négociation des agents, qui est lui-même motivé par la valeur perçue de leurs clients participant au projet. En pratique, cela signifie que si un contrat standard ne possède pas de clauses concernant le partage des bénéfices, seuls les rôles principaux ont tendance à imposer des conditions de ce genre aux producteurs en raison de leur valeur perçue sur le marché.

D'autres accords syndicaux garantissent que chacun des membres du syndicat embauché dans une production peut demander une part des bénéfices : au



Royaume-Uni, l'accord de participation des acteurs avec des producteurs indépendants permet à l'acteur de choisir entre une part des bénéfices (2 pour cent des bénéfices nets à partager entre tout le monde), ou une redevance basée sur la valeur de toutes les ventes des droits du film, une fois que les revenus des ventes ont dépassé 50 pour cent du coût de production du film.

### 3.iii Dans la peau du réalisateur – auteur ou technicien

Le réalisateur est largement reconnu en tant qu'artiste créatif et technicien le plus essentiel dans la réalisation d'un long-métrage. La mystique qui entoure le travail des réalisateurs de renommée mondiale témoigne de l'influence puissante d'une vision personnelle cohérente à l'origine du succès de nombreux films. Pendant plusieurs dizaines d'années, et à travers de nombreux films mémorables, les grands réalisateurs ont souvent su créer un ensemble d'œuvres au style immédiatement reconnaissable, et aux thèmes et procédés de narration récurrents.

En vertu de certains systèmes juridiques, le réalisateur est réputé avoir la paternité initiale du film, et son contrat avec le producteur sera établi autour du transfert ou de l'autorisation d'utilisation des droits d'exploitation, en échange d'une rémunération négociée et d'une participation aux revenus générés. Le contrat définira également les pouvoirs respectifs du producteur et du réalisateur, en particulier concernant la question stratégique du *montage final*.

En France, le producteur recrute le réalisateur conformément à deux accords individuels et liés : un contrat de technicien pour diriger le film, et un contrat d'auteur stipulant un transfert de tous les droits d'exploitation sur l'œuvre et établissant les arrangements spécifiques du partage des revenus.

Dans ce cas de figure, l'avance sur la rémunération du réalisateur est généralement divisée en deux moitiés, une somme étant attribuée en tant que paiement isolé pour les services techniques, et l'autre en tant que minimum garanti déductible des futurs revenus par le producteur.

Le *montage final* concerne le pouvoir de décider de la forme finale du film. Dans un système juridique de *droit d'auteur*, il serait contraire au statut de PI que le réalisateur n'ait pas ce pouvoir ; il considère cela comme une expression importante

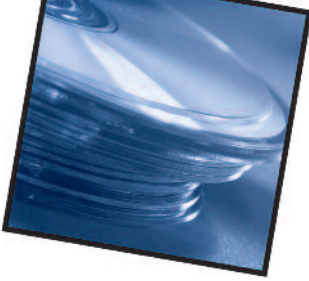
de son droit moral, alors que le droit moral lui-même ne peut être abandonné, transféré ou cédé.

Cependant, dans le cadre des usages et pratiques quotidiens, le pragmatisme l'emporte toujours : par conséquent, il est fréquent que les contrats des réalisateurs français prévoient que le montage final fera l'objet d'une décision commune entre le producteur et le réalisateur. En général, le contrat prévoit également que « *le réalisateur aura la possibilité de superviser les versions étrangères [du film]* ». Cela est un autre exemple de la manière dont l'exercice du droit moral est prévu dans la pratique contractuelle, étant donné qu'il n'est pas stipulé que le réalisateur aura besoin d'autoriser lesdites versions étrangères, même si ces versions peuvent être coupées afin de respecter les exigences de la censure dans les pays étrangers. Ailleurs, le contrat spécifie même qu'aucune modification ne peut être apportée au montage final du film sans l'autorisation écrite préalable du réalisateur, « *à l'exception, cependant, de celles exigées par la censure* ».

Ce type de contrat de réalisateur en tant qu'auteur est très détaillé en ce qui concerne les autres flux de revenu du réalisateur en tant qu'auteur du film : chaque marché, des salles de cinéma aux petits marchés auxiliaires tels que les programmes dérivés à la radio ou au cinéma, comporte un pourcentage basé sur le prix payé par le public (*contrat sur le brut*), ou sur la part du producteur du revenu net d'exploitation.

Aux États-Unis, le statut du réalisateur rappelle celui de l'acteur dans le sens où il s'agit généralement d'un contrat de type « work-for-hire » (contrat de commande) n'impliquant aucune caractérisation des droits voisins à transférer : le réalisateur est rémunéré pour la fourniture d'un service sur toute la durée de vie de la production, qui inclut la préproduction et les tâches liées à la période de développement, telles que les réunions concernant le script, etc.

Aux États-Unis, le fait de considérer le réalisateur en tant que technicien plutôt qu'en tant qu'auteur ne signifie pas nécessairement que les termes de son contrat seront moins avantageux que ceux du réalisateur dans les pays appliquant le *droit d'auteur* : à cet égard, la différence entre les deux systèmes est que, même si les contrats de *droit d'auteur* prévoient un ensemble d'avantages innés (montage final, participation aux revenus du film) pour tous les réalisateurs, le système de « work-for-hire »



(contrat de commande) accordera uniquement ces avantages dans le contexte d'une négociation dictée par le marché et basée sur la compétence perçue et le pouvoir d'attraction au box office de chaque réalisateur.

Tout le monde sait que, même si les droits moraux n'apparaissent pas dans les négociations, quelques-uns des plus grands réalisateurs appartenant à l'*élite* d'Hollywood insistent pour avoir un pouvoir de décision sur le montage final ou – au moins – un pouvoir de décision en commun. Cela est quelque peu facilité par le fait que les réalisateurs intervenant à ce niveau de la hiérarchie hollywoodienne assument souvent le rôle de producteur et de réalisateur dans leurs projets. Même pour les réalisateurs les moins puissants, les accords syndicaux prévoient que le réalisateur fournisse d'abord sa version du montage du film avant qu'une décision finale ne puisse être prise. Cette *version du réalisateur* peut être exploitée séparément par la suite.

De même, alors que la majorité des réalisateurs « work-for-hire » (sous contrat de commande) doivent se contenter de versements résiduels standards négociés par leur syndicat, ceux qui bénéficient de bons résultats commerciaux négocieront des parts très élevées sur les bénéfices nets du film ou – dans des cas plus rares – un pourcentage sur les revenus générés avant que le coût du film ne soit entièrement récupéré (contrats sur le *brut rectifié*; voir la section sur les acteurs ci-dessus).

Au Royaume-Uni, c'est un système contractuel hybride qui prévaut. Depuis qu'il a été aligné au milieu des années quatre-vingt dix sur le système continental dominant du *droit d'auteur*, le Copyright Act (loi sur le droit d'auteur) a veillé à ce que le réalisateur principal d'un film soit considéré comme son auteur ou l'un de ses auteurs. Avant cela, les réalisateurs de film britanniques étaient embauchés de manière similaire à celle de leurs collègues américains et – comme aux États-Unis – la loi sur le droit d'auteur de l'époque stipulait que le producteur ou la société de production était le seul auteur du film.

Le changement de statut des réalisateurs britanniques qui sont passés de techniciens indépendants à auteurs n'a entraîné aucune modification importante de leur situation contractuelle. La plupart des contrats des réalisateurs prévoit une cession de tous les droits du réalisateur en échange d'une avance sur leur rémunération. Les producteurs britanniques, tout comme les producteurs

américains, demandent aussi que le réalisateur renonce à ses droits moraux. Voici une clause de renonciation standard :

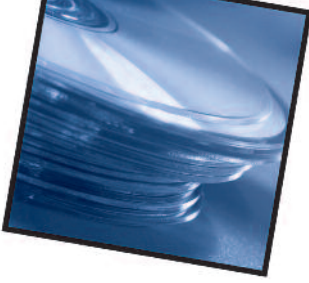
*« [...]... et le réalisateur renonce par la présente aux bénéfices des dispositions juridiques connues en tant que droits moraux des auteurs ou « droit moral » ou toute autre loi similaire dans n'importe quel pays de l'univers, et accepte par la présente de ne pas instituer, soutenir, maintenir ou autoriser d'actions ou de poursuites judiciaires pour le motif qu'un film ou une bande son [...] produit et/ou exploité par la société de quelque manière que ce soit représente une violation des droits moraux ou du « droit moral » du réalisateur ou constitue une diffamation ou mutilation du film... »*

Le raisonnement à l'origine des renonciations aux droits moraux dans l'industrie anglo-saxonne part du fait que laisser l'œuvre ouverte à un auteur exerçant son droit moral constituerait un élément de dissuasion dévastateur pour la plupart des investisseurs de cinéma, qui veulent tous obtenir des garanties légales avant de décider de prendre un risque considérable en investissant dans un film. Ils avancent le fait que, même si les usages et pratiques concernant le *droit d'auteur* dans les industries cinématographiques ont eu plusieurs dizaines d'années pour s'adapter aux droits moraux obligatoires et développer plusieurs pratiques afin de minimiser les risques, le seul recours possible en vertu de la « Common Law » actuelle serait d'utiliser des méthodes brutales telles qu'une mesure injonctive. La perspective d'interrompre un film en cours de route en raison d'un litige sur le droit moral est une perspective à laquelle les industries cinématographiques anglo-saxonnes ont du mal à s'adapter, étant donné la nature à haut risque de l'industrie du film et la taille des investissements financiers requis.

### **3.iv Autorisation d'exploitation multiple– la gestion collective et les droits des talents**

Certains droits relatifs au talent ne sont généralement pas contrôlés directement par le producteur. Il s'agit de droits très spécifiques dont l'exercice requiert une autorisation d'exploitation et une approbation collectives plutôt que des transactions individuelles pour être réalisable d'un point de vue pratique.

On peut trouver un exemple parfait de ce type de droit dans l'industrie de la musique : il comprend l'utilisation de morceaux de musique par des diffuseurs à la radio et à la



télévision qui émettent un grand volume de musique enregistrée dans le cadre de leurs programmes, de manière continue. Ce genre de service de diffusion ne serait pas rentable s'il était nécessaire d'obtenir une autorisation individuelle pour chaque utilisation.

En cette occurrence, les droits des artistes sont représentés par de grandes sociétés de recouvrement qui fournissent une autorisation d'utilisation globale et négocient des tarifs groupés avec les diffuseurs, en récupèrent les revenus et redistribuent ces revenus à chaque auteur ou interprète par le biais d'un ensemble de calculs complexes.

Les droits gérés collectivement qui sont spécifiques au média audiovisuel incluent principalement les droits de retransmission par câble et les redevances sur la copie de vidéos privées.

Le droit de retransmission par câble est exercé lorsqu'un signal non crypté de transmission de programme provenant d'un diffuseur de chaînes de télévision dépasse les frontières d'un pays et qu'il est repris par un fournisseur de télévision par câble, qui redistribue ensuite ce signal chez ses abonnés. Dans ce cas, l'autorisation d'exploitation individuelle des droits ne serait pas une proposition gérable, étant donné que le signal original du diffuseur est un flux continu de contenu audiovisuel, et qu'une autorisation est requise pour un volume d'œuvres considérable.

Dans cette situation, il se peut que les acteurs et les auteurs aient cédé les droits de retransmission par câble au producteur dans le cadre de leur contrat d'engagement. Dans ce cas, le producteur peut être responsable de recouvrer les redevances du talent sur la retransmission par câble, de les comptabiliser et de lui remettre la somme. Mais la structure d'accord la plus fréquente implique que l'auteur ou l'acteur cède son droit indépendamment à sa société de recouvrement, ou lui accorde un mandat pour autoriser et collecter les revenus de la retransmission par câble en son nom.

Dans cette éventualité, le contrat avec le producteur précisera qu'aucune disposition du contrat ne portera préjudice à la cession ou l'attribution par l'acteur ou l'auteur de son droit à sa société de recouvrement et au fait qu'il perçoive les revenus en conséquence.

Certaines juridictions spécifient que les auteurs et acteurs sont uniquement autorisés à confier l'exploitation de leur droit de retransmission par câble et à collecter les revenus du câble par le biais d'une société de recouvrement de leur choix.

L'autre forme principale de gestion collective concerne la copie privée pour un visionnage à domicile. Cette utilisation est souvent caractérisée en tant que « droit » alors qu'il s'agit en fait d'une exception du droit d'auteur. Un autre moyen d'exprimer cela consisterait à dire que les copies privées ont dû être tolérées, car les limites de la technologie ne permettaient pas d'accorder une autorisation et de collecter des paiements individuels. En vertu de cette exception, les particuliers peuvent utiliser des appareils d'enregistrement tels que des magnétoscopes ou des enregistreurs de DVD pour faire des copies d'un film diffusé via la télévision gratuite, strictement à condition de visualiser à nouveau cette œuvre personnellement et/ou en famille. Elle n'autorise pas le public à faire d'autres copies et à les diffuser hors de chez eux.

La compensation collective des détenteurs de droits concernant les copies privées dépend des statuts établis dans les pays où la copie privée est formellement reconnue. Dans la plupart des juridictions, les sociétés de recouvrement qui représentent les différents groupes de propriétaires de droits (réalisateurs, autres auteurs, producteurs, acteurs, autres interprètes) peuvent récupérer leur part de l'entité centralisée de taxe sur la copie privée : une taxe fixe est collectée par cette entité sur chaque cassette vidéo vierge ou VCD/DVD enregistrable vendu, et le revenu est redistribué aux propriétaires des droits conformément à des calculs élaborés. Dans certains pays, des redevances s'appliquent également à la vente d'équipement d'enregistrement vidéo et vidéo numérique.

L'objectif de ce chapitre était de donner un sens à la dynamique de base des agréments de droits de PI et des négociations accessoires sur laquelle s'appuient les deux types les plus importants de relations entre le producteur et le talent. Obtenir ces droits et s'assurer que ces relations sont équilibrées et équitables est une étape essentielle pour garantir le succès d'un film : s'il n'y a pas de dialogue fluide entre le producteur, le réalisateur et l'acteur principal, le film risque beaucoup plus d'être mauvais. Ce problème va bien au-delà de la compréhension des droits et obligations de chacun. Du point de vue du producteur, une fois de plus, cela demande d'être prêt à tout déléguer dans le but de réaliser un film que le public n'oubliera pas. Les compétences intuitives des personnes font tout autant partie de cette équation qu'une connaissance approfondie de la loi sur le droit d'auteur ou les droits voisins.



## CHAPITRE 4

### Gérer les risques de production

Ce chapitre traite des problèmes liés aux risques de livraison dans le cadre de la production cinématographique. À première vue, ce problème et les manières d’y remédier dans l’industrie cinématographique indépendante peuvent ne pas sembler immédiatement pertinents pour une publication principalement consacrée à la gestion des droits de PI dans la production cinématographique. En fait, comme nous allons le voir, cela est extrêmement important.

La réalisation de film est une entreprise très périlleuse. Une fois que le tournage a commencé, la production peut être exposée à tout, qu’il s’agisse de mauvaises conditions climatiques, de la mort ou de l’accident d’un acteur principal (ou du réalisateur), d’une partie du financement qui ne se concrétise pas car un investisseur vient d’être placé en règlement judiciaire, etc.

La plupart des contrats de financement prévoient que les investisseurs acceptent une mesure de risques appelée « cas de force majeure » (par ex. orages catastrophiques ou violences politiques imprévues, coups d’état, etc.), qui fait partie des conditions d’assurance standards. Mais les projets de films peuvent s’effondrer lors de la phase de production pour des raisons qui n’ont rien à voir avec les risques classiques couverts par les politiques standards. Il se peut que l’équipe de production dépasse le budget et/ou les délais impartis, et que le film ne puisse être terminé en respectant le budget initialement convenu par tous les investisseurs et les acheteurs de droits.

Dans le système hollywoodien, en général, ce type de risque de livraison peut parfois être entièrement assumé par le studio, qui contrôle entièrement le projet et peut superviser sa production dans les moindres détails, même si le film est réalisé



par un producteur indépendant. Grâce à son expertise dans la production physique et à ses droits de supervision étendus, le studio peut anticiper les dépassements de budget et imposer de nouvelles échéances drastiques ou accepter une extension de budget, en échange d'une renégociation de certaines conditions concernant le partage des bénéfices avec le producteur.

En Inde, le risque est également assumé directement par les sociétés de production plus importantes, tandis que les producteurs de films à plus petit budget ont tendance à attirer des investisseurs qui accepteront ce risque en tant que partie intégrante du processus de réalisation du film, et qui factureront des taux d'intérêt ou des primes correspondant au risque perçu. En Afrique occidentale et orientale, il n'existe aucun mécanisme établi pour gérer ce risque : la plupart des films bénéficient de micro-budgets et sont réalisés à l'aide de services différés et de petits investissements individuels, ce qui est un moyen plus intuitif de parvenir à ses fins, même sans structure de gestion des risques.

Cependant, dans l'industrie cinématographique indépendante internationale, peu d'entités ont la capacité de racheter tous les droits en échange d'un financement à 100 pour cent, de surveiller le processus de production afin d'évaluer constamment le risque de livraison et de couvrir ce risque elles-mêmes. L'écrasante majorité des films indépendants est réalisée selon un modèle de « financement en patchwork » dans lequel la vente préalable de certains droits domestiques et étrangers, associée aux mesures d'incitation locales, aux redevances sur la télévision, à la prise de participations, au crédit d'anticipation et autres contributions, finissent pas constituer le budget nécessaire pour réaliser le film selon les normes convenues et avec les acteurs approuvés et les artistes et techniciens principaux. Dans cette situation, aucun investisseur n'est en mesure de garantir l'achèvement du film en cas de dépassement au niveau de la production. De plus, les producteurs ont très souvent recours à des financements bancaires sous la forme d'actualisation des contrats de licence des droits afin de débloquer le flux de trésorerie qui permettra de commencer la production.

C'est à ce stade que la *garantie d'exécution* entre généralement en jeu. La garantie d'exécution est tout simplement une forme d'assurance spécialisée qui protège les banques et les investisseurs du film en cas de non achèvement de la production.



Dans la plupart des cas, lorsque la société de garantie d'exécution (ou garantie d'achèvement) intervient pendant le processus de production, elle donne des conseils au producteur sur les manières de rétablir les budgets et les délais et d'éviter un désastre, ou elle reprend entièrement la production et tente d'achever le film d'une manière ou d'une autre. Mais il existe un troisième scénario qui se produit très rarement car ses conséquences sont négatives pour toutes les parties impliquées: le garant de l'exécution reprend la production et se rend compte qu'il est incapable de terminer le film en fonction des critères de livraison attendus par les investisseurs. Dans ce cas particulier, la garantie sera mise en jeu et la société chargée de l'achèvement remboursera les investisseurs pour les pertes qu'ils ont subies. Le garant de l'exécution facturera une prime pour ses services, correspondant généralement à 3 à 6 pour cent de budget de production. Mais dans la plupart des cas, une remise sera proposée à la production au cas où la garantie ne soit pas mise en jeu. En conséquence, le coût réel de la garantie d'achèvement pour la plupart des budgets est situé entre 1,5 et 3 pour cent.

Afin de jouer son rôle de manière satisfaisante, la société de garantie d'achèvement devra avoir plusieurs outils à sa disposition, tels que :

- Le pouvoir d'évaluer de manière indépendante le budget du producteur, les délais de production et toute la documentation concernant la préproduction du film. Si ceux-ci sont inadéquats, elle peut conseiller les investisseurs qui exigeront des changements spécifiques en fonction de l'évaluation et des recommandations du garant, avant d'autoriser le démarrage de la production.
- Le pouvoir d'évaluer de manière indépendante les compétences personnelles (et la stabilité émotionnelle) des principaux techniciens, du personnel de gestion de la production, des artistes et des acteurs principaux – une fois de plus, si la société de garantie d'achèvement a des raisons de douter de la compétence ou de la fiabilité de chacun de ces principaux participants, elle peut exiger des changements avant d'accepter d'établir une Lettre d'intention indiquant son intention de garantir le film.

- Des connaissances en interne considérables du processus de production cinématographique dans ses moindres détails techniques et administratifs – toutes les sociétés de garantie d’achèvement emploient des *régisseurs généraux* ou responsables de production chevronnés qui possèdent des années d’expérience sur toute une gamme de productions.
- Des pouvoirs de supervision étendus – le garant a souvent un représentant dans les locaux de production tout au long du processus. Ce représentant a un accès total aux feuilles de service, aux rapports sur le compte de production, aux rapports de coûts quotidiens et à tous les autres documents concernant la gestion quotidienne de la production.
- Une structure de réassurance – tous les garants couvrent leurs propres risques par l’intermédiaire d’un réassureur afin de limiter leur propre exposition.
- Un pouvoir de reprise – il s’agit d’un aspect essentiel du contrat de garantie d’achèvement. La société de garantie d’achèvement doit être autorisée à reprendre la production si, selon elle, le film risque à l’évidence de ne pas être achevé conformément aux paramètres convenus avec les financiers.



Au vu de tout ce qui précède, il serait tentant de conclure que la société de garantie d'achèvement, même si elle offre une garantie essentielle sans laquelle aucun financier et aucune banque ne serait prêt à participer au projet, crée une atmosphère de tension et de suspicion sur un plateau de cinéma. Mais dans la plupart des cas, l'expérience du producteur est plus complexe et mitigée : les garants d'achèvement sont toujours des personnes qui connaissent extrêmement bien les détails de la production cinématographique, et leur expérience peut être un atout précieux pour le producteur afin de lui permettre d'anticiper les problèmes et de gérer la production dans le but d'obtenir un résultat optimal.

La garantie d'achèvement est la plus généralisée dans les industries cinématographiques anglo-saxonnes où la grande majorité des films dépassant le micro-budget ont besoin d'une garantie pour obtenir un engagement légal final de la part des banques, des distributeurs et d'autres organismes de financement. Le fait que l'une des principales sociétés de garantie d'achèvement internationales ait des bureaux à Bombay et fasse beaucoup d'affaires avec l'industrie cinématographique locale est sans aucun doute un signe que l'industrie cinématographique indienne est de plus en plus mature.

Bien qu'il y ait eu un accroissement régulier de la garantie d'achèvement au fil des années avec le développement de coproductions internationales de plus en plus importantes, les pays européens qui font valoir le droit d'auteur ont toujours été plus réticents à l'adoption de ce système afin d'huiler le mécanisme du financement de film multipartite. À l'origine, cela était dû au fait que les pouvoirs de reprise et d'achèvement accordés aux garants d'achèvement étaient perçus comme étant préjudiciables à l'exercice des droits moraux des auteurs et, en particulier, au droit du réalisateur d'affirmer sa paternité de l'œuvre en décidant de la forme et de la structure finales du film. En pratique, le système de *droit d'auteur* a une fois de plus été capable de démontrer sa capacité d'adaptation et sa flexibilité en facilitant l'exercice de ces droits aux côtés des pouvoirs d'achèvement du garant. Même si cela est toujours loin d'être la norme dans certains pays, de plus en plus de films ont recours à la garantie pour boucler leur financement.

Pour la plupart des producteurs de films ayant des ambitions internationales, il est impossible de se lancer dans l'aventure de la coproduction et des préventes à l'étranger sans avoir quelque connaissance des exigences des garanties d'achèvement dans l'industrie des films indépendants grand public. Sans garantie d'achèvement, la plupart des films ne peuvent passer à la phase de production, et l'édifice des droits que le producteur a laborieusement construit pendant des mois ou des années risque de s'effondrer.

Dans le chapitre précédent, nous avons examiné la boîte à outils de base du producteur et analysé les différentes voies qu'il peut suivre pour que le film passe du concept à la production. Dans le chapitre suivant, nous allons souligner l'importance stratégique des droits étrangers dans la réalisation de la plupart des films et aborder des notions essentielles concernant l'art complexe de la coproduction internationale.



## CHAPTER 5

### Traverser les frontières – L’art de vendre et de coproduire

Ce chapitre examine le rôle stratégique des droits de distribution à l’étranger dans la réalisation des films. De manière générale, le producteur peut utiliser deux méthodes différentes pour financer son film en négociant des droits étrangers : la première méthode consiste à « pré-vendre » les droits du film aux distributeurs à l’étranger. Si sa contribution est importante, l’acheteur étranger peut alors disposer d’un certain degré d’approbation sur le script terminé et sur le choix des acteurs principaux, du réalisateur, etc. Mais l’acheteur ne sera pas responsable de la production elle-même et n’y participera pas entièrement, que ce soit d’un point de vue technique ou créatif.

La deuxième méthode consiste en ce que le producteur « coproduise » le film avec des partenaires de production dans un ou plusieurs autres pays. Dans le cadre d’une coproduction, le partenaire étranger est généralement responsable non seulement de pré-vendre le film aux distributeurs locaux, mais également d’organiser la partie du tournage et/ou de la postproduction qui aura lieu dans son pays. Une fois de plus, de manière très générale, une coproduction internationale exige une coopération créative et technique à part entière entre les partenaires du producteur, alors que la prévente se limite principalement à l’autorisation d’exploitation de certains droits pour le distributeur étranger, en échange d’une avance ou d’un minimum garanti.

#### 5.i Assembler le patchwork de la prévente internationale

Il existe plus de 300 festivals de films internationaux dans le monde et la plupart des pays concernés disposent également d’un marché du film. Ces festivals peuvent être très basiques ou très sophistiqués, et les sociétés d’exportations de films internationales privilégient l’un part rapport à l’autre en fonction du statut de

leur catalogue de films, du moment de l'année, de la taille de leurs ventes annuelles et des budgets marketing. De plus, il existe un nombre indéterminé de marchés du film internationaux.

Ces marchés et festivals offrent principalement aux sociétés la possibilité de vendre les droits de films achevés. Afin de respecter le thème de ce livret, nous allons limiter notre analyse au marché de la prévente, c.-à-d. les ventes effectuées avant que le film ne soit achevé, ce qui permet au producteur d'encaisser la totalité ou une partie de la valeur des ventes (par le biais d'avances ou d'actualisation bancaires) afin de terminer la production du film.

Très souvent, les ventes à l'étranger constituent une stratégie essentielle pour un producteur qui essaie de faire certains types de films. L'ensemble du modèle commercial hollywoodien actuel dépend de sa capacité à distribuer les films dans le monde entier. Dans de nombreux cas, les studios se chargent eux-mêmes de la distribution par le biais de filiales implantées dans le monde entier. Mais dans d'autres cas, ils choisiront de limiter leur risque de distribution mondiale en cédant les droits de certains de leurs *films phares* à des distributeurs tiers sur certains territoires en échange d'un minimum garanti. En Europe et aux États-Unis, la plupart des films indépendants dont le budget dépasse 5 millions US\$ ont généralement besoin de prévendre certains droits étrangers afin de boucler le financement de leur production, car la valeur qu'ils récupéreront sur l'autorisation d'exploitation des droits locaux risque de ne pas être suffisante. La plupart des films chinois *multi-publics* à gros budget – c.-à-d. les films réalisés pour un public international mais aussi local – sont très demandés par les acheteurs étrangers lors de la phase de prévente, tout comme un nombre croissant de films coréens et de films issus des principaux pays de production d'Amérique latine (le Mexique, l'Argentine et le Brésil). L'Inde connaît une large *diaspora* à travers le monde (actuellement estimée à plus de 25 millions de personnes), et la demande de films indiens de non-expatriés est de plus en plus importante ; bien que le marché de la prévente du cinéma indien ne fournisse encore qu'une petite partie du financement disponible en Inde, il s'agit d'un segment en pleine expansion de l'industrie du film en Inde ; de grandes sociétés sont aujourd'hui basées dans le Golf persique, au Royaume-Uni et aux États-Unis, qui sont les trois plus grands marchés pour les Indiens expatriés, et qui offrent des avances importantes aux producteurs en échange des droits de distribution sur ces territoires.



Un autre exemple de la dépendance de la production cinématographique sur les opportunités de droits étrangers est le Moyen Orient et l’Afrique du Nord. Il s’agit d’un bloc continental composé d’environ 20 états individuels, la plupart d’entre eux réunis par une langue commune. Le monde arabe représente un public potentiel de 320 millions de personnes, dont la plupart appartiennent aux classes moyennes aisées qui ont du temps libre et de l’argent à dépenser.

À l’heure actuelle, l’Égypte reste la principale industrie cinématographique du monde arabe. Mais, malgré une population de plus de 80 millions de personnes, la valeur des droits sur le seul marché égyptien n’est pas suffisante pour soutenir des films autres que ceux à très petits budgets. Les raisons de l’échec de ce marché sont représentatives des difficultés rencontrées par les industries cinématographiques dans l’ensemble des pays en voie de développement : l’infrastructure des salles de cinéma n’est pas suffisamment développée ; la télévision locale est encore limitée dans sa capacité à soutenir la production cinématographique locale ; aucun système d’incitation de la part du gouvernement n’a été mis en place et le piratage des vidéo/DVD est monnaie courante. Par conséquent, pour tout projet de film dont le budget est supérieur à 1 million US\$, le producteur n’aura d’autre choix que de rechercher des droits de pré-licence hors de l’Égypte, dans la mesure du possible. Par chance, le marché des films égyptiens de qualité reste extrêmement actif dans le monde arabe.

L’exemple suivant est tout à fait représentatif du rôle de la prévente internationale dans la réalisation d’un film à plus gros budget et illustre les arrangements parfois complexes nécessaires pour s’assurer que chaque acheteur peut garantir un « créneau » adéquat d’exploitation exclusive.

Le film *Fool el seen el azeem* est une comédie d’aventure produite en 2004 qui a été acclamée par la critique et a connu d’excellents résultats commerciaux. Le film dépeint les mésaventures burlesques d’un arnaqueur égyptien malchanceux qui va se frotter à un gang de truands locaux. Il s’échappe en Chine et est recruté contre son gré dans un concours de *haute cuisine*, alors qu’il n’a jamais cuisiné de sa vie. Alors qu’il tente de sauver sa vie et le peu de dignité qui lui reste, il trouve le temps de tomber follement amoureux d’une jeune fille de la région.



Ce type de comédie familiale teintée de romantisme peut être extrêmement populaire en Égypte et dans le reste du monde arabophone. Et c'est une chance, car son principal producteur, Mohammed Ramzy, avait prévu un budget de 1,8 million US\$ pour le film, avec 200 000 US\$ supplémentaires en coûts de marketing et de copie afin de contribuer à la sortie du film dans les cinémas égyptiens. Selon les normes de la plupart des industries cinématographiques dans le monde, à l'exception des États-Unis et de l'Europe, ce film était un film à gros budget. Au Moyen-Orient, la plupart des films sont réalisés pour la moitié – ou bien moins de la moitié – du budget de *Fool el seen el azeem*.

<b><i>Fool el seen el azeem*</i></b>	<b>US\$</b>	<b>% Budget</b>
Budget net	1,800,091	
Copies pour le cinéma et publicité (Égypte uniquement)	200,000	
<b>Budget total</b>	<b>2,000,091</b>	
Avance des producteurs en échange des droits de diffusion dans les cinémas égyptiens (salles de cinéma)	1,045,000	51 %
Droits sur le cinéma et les DVD/vidéo dans la région du Golfe	400,000	19%
Salles de cinéma et vidéos/DVD Jordanie/Liban/Syrie	10,000	0.5%
Droits sur les DVD/vidéos en Égypte	30,000	1.5%
Droits sur les DVD/vidéos dans le reste du monde	20,000	1%
<b>Total des salles de cinéma et DVD/vidéos</b>	<b>1,505,000</b>	<b>75%</b>
Droits sur la télévision par satellite gratuite dans la région arabe	150,000	7%
Satellite payant dans la région arabe (3 diffusions – 3 chaînes satellite différentes)	250,000	12%
<b>Total des droits sur la télévision par satellite</b>	<b>400,000</b>	<b>19%</b>
Télévision gratuite en Égypte	35,000	2%
Autre télévision gratuite arabe (10 chaînes)	35,000	2%
<b>Total des droits sur la télévision gratuite</b>	<b>70,000</b>	<b>4%</b>
<b>Total général de préfinancement</b>	<b>1,975,000</b>	<b>99%</b>

\*Utilisé avec la permission de M. Mohamed Ramzy, Président de United Artistic Group, Égypte

Le tableau ci-dessus montre en détail comment ce film à gros budget a été financé en utilisant une combinaison de droits locaux et de préventes internationales. *Fool el seen el azeem* est un exemple type de la mesure dans laquelle les droits étrangers peuvent s'avérer stratégiques dans la réalisation d'un film indépendant. Dans cet exemple, à peine 55 pour cent du budget du film venait d'Égypte, et le



reste (45 pour cent) était entièrement constitué de préventes sur d'autres territoires et à des opérateurs de télévision par satellite panarabe. Si l'on examine ces chiffres plus en détail, on peut constater d'autres éléments :

- Le montant total du financement, 1, 975 millions US\$, n'a pas couvert le budget total prévu de 2,9 millions US\$. Toutefois, ce dernier chiffre comprenait 200 000 US\$ de coûts de diffusion dans les cinémas égyptiens (copies et publicité) dont les producteurs devaient couvrir uniquement 10 pour cent payés d'avance. Le solde serait récupéré par le distributeur local d'abord sur les revenus générés par les cinémas locaux.
- Un pourcentage considérable correspondant à 52 pour cent du budget a été fourni sous la forme d'une prise de participations en échange de bénéfices sur les revenus de diffusion dans les cinémas égyptiens uniquement. Les producteurs ont investi une partie de leur propre capital et ont réuni un portefeuille d'investisseurs dans toute la région arabe. Les investisseurs devaient récupérer leurs fonds d'abord sur les salles de cinéma égyptiennes, avec une part des bénéfices supplémentaire de 5 à 30 pour cent.
- Les droits sur les vidéos égyptiennes ne représentaient qu'1 pour cent du total collecté par les producteurs. Cela témoigne de la sévérité du problème de piratage audiovisuel dans le pays (comme dans la plupart des autres pays en voie de développement), qui fait que ces droits ne bénéficient d'aucune valeur stratégique actuelle.
- Les droits sur la télévision gratuite égyptienne ont également été vendus pour une très petite somme (1 pour cent du budget), ce qui prouve une fois de plus les limites budgétaires de la plupart des chaînes de télévision publique en Égypte et dans le reste du monde arabe.
- En revanche, le cinéma et les vidéos/DVD dans la région du Golfe ont été extrêmement stratégiques en contribuant à 19 pour cent du budget. Cela montre le haut niveau de développement technologique dans les Émirats et dans le Golfe de manière générale, ainsi que les pourcentages plus élevés des revenus des foyers pouvant être

consacrés aux films – de plus, les copies piratées de films étrangers mettent généralement plus de temps à inonder ces marchés et le distributeur de vidéos est capable d'en tirer parti.

- Les droits sur la télévision par satellite ont présenté une valeur stratégique tout aussi importante. Il s'agit d'opérateurs de télévision par satellite panarabe commerciale qui couvrent généralement toute la région. Ils sont financés par un mélange d'abonnements et de publicité, selon qu'ils soient disponibles gratuitement ou cryptés.
- Les producteurs ont négocié des droits pour deux créneaux de télévision par satellite gratuite : Melody, un opérateur basé en Égypte a obtenu le premier créneau, et Rotana en Arabie Saoudite a obtenu la deuxième diffusion. Ces deux ventes combinées ont rapporté 7 pour cent du budget.
- Les droits sur la télévision par satellite cryptée ont nécessité des concessions de licence individuelles à trois opérateurs différents, ainsi qu'une négociation commune sur des créneaux exclusifs : ART, une chaîne de télévision payante basée en Jordanie, a obtenu le premier créneau, avec un an de retenue ; Showtime s'est vu attribuer le deuxième créneau et le troisième créneau a été accordé à ORBIT, qui diffuse hors de l'Italie dans la région arabe.
- La télévision gratuite dans le reste de la région arabe a également représenté une faible valeur stratégique, ce qui prouve une fois de plus les contraintes budgétaires de la plupart des chaînes du service public, avec des préventes à dix chaînes différentes qui n'ont rapporté que 2 pour cent du budget du film.
- Les droits pour l'exploitation de vidéos/DVD dans le reste du monde (anciens territoires arabes) se sont vendus pour le pourcentage décevant d'1 pour cent du budget. Le marché potentiel des publics arabophones hors de la région arabe est considérable. Cependant, en raison du piratage des vidéos internationales, du fait que les films en langue arabe



ont du mal à se faire une place sur les rayons des vidéoclubs grand public, et du sous-développement des réseaux alternatifs de vente et de location légales, il est frappant de constater que ces droits n'ont aucune valeur stratégique à ce stade, malgré la demande sous-jacente considérable.

L'histoire de *Fool el seen el azeem* illustre la valeur considérable des droits internationaux dans la stratégie d'un producteur. Elle souligne également, dans une certaine mesure, les limites de cette stratégie, dans la mesure où certains ensembles de droits continuent à être exploités pour une valeur bien inférieure à leur valeur potentielle. Le piratage audiovisuel endémique y est pour beaucoup, comme dans le cas de la concession de licence des vidéos/DVD en Égypte, le pays où le film a été principalement tourné. Un autre facteur est le manque de financement de la diffusion publique locale, avec des priorités budgétaires qui peuvent ne pas leur permettre de devenir des supporters réguliers de la production cinématographique locale. Enfin, il est important de noter que tous les films ne sont pas adaptés à une stratégie de prévente à l'étranger. À cet égard, l'attrait de *Fool el seen el azeem* était dû en partie à la popularité des stars de cinéma égyptiennes dans le monde arabe, mais également au fait que le film était conçu pour être une comédie populaire grand public plaisant au plus grand nombre des spectateurs arabes. En fait, la majorité des films sont extrêmement difficiles à prévendre hors de leur pays d'origine, étant donné que leurs acteurs peuvent ne pas être connus au-delà des frontières nationales et/ou que le thème du film est jugé trop local pour des acheteurs internationaux.

## 5.ii Le monde ne suffit pas – le rôle de la société de distribution

Il existe très peu de producteurs capables d'organiser leurs propres préventes internationales et de répondre à toutes les autres demandes dans le domaine du développement et de la production de films. Il s'agit de producteurs très expérimentés qui ont accès aux meilleurs talents et qui ont déjà collaboré avec des acheteurs de droits établis dans des pays étrangers.

Mais pour la majorité des producteurs, la prévente implique de passer un accord avec une société spécialisée dans l'exportation de films sur le marché international,

ou la prévente de films lorsqu'ils sont encore en phase de développement ou de production. Dans l'industrie cinématographique, on appelle ces entités des *agents de ventes* ou des sociétés de distribution. La terminologie est générique et ne rend pas justice à la gamme et à la complexité des services proposés par ces sociétés au producteur. De manière générale, il existe trois types d'agents de ventes, chaque type correspondant à des positions différentes sur le marché et à des degrés de pouvoir différents pour lever des fonds.

Au niveau le plus bas du marché, les agences commerciales sont de petites agences non capitalisées et généralement spécialisées dans des films d'*auteur* à petit budget correspondant à une tranche plus haut de gamme et plus cultivée du marché du film international. Ces sociétés sont fréquemment des entreprises dédiées, très engagées dans les films spécialisés et prêtes à leur trouver un marché à l'étranger, souvent contre beaucoup d'attentes. En général, ces sociétés ne sont pas en mesure d'offrir au producteur un minimum garanti sur les ventes du film sur les territoires étrangers : le risque est tout simplement trop important et la capacité des agents de vente à avancer de l'argent sur la valeur des droits est trop limitée. En revanche, ces sociétés sont capables de très bien gérer le potentiel de vente du film à l'étranger une fois qu'il a été achevé. Dans ce cas de figure, le producteur conclut un contrat d'agence direct en vertu duquel l'agent de ventes a l'autorisation exclusive de commercialiser les droits du film sur des territoires étrangers préétablis.

Au niveau intermédiaire du marché, certains agents de ventes sont en mesure de proposer au producteur un minimum garanti (MG) sur les futures ventes/autorisations d'exploitation des droits concernés aux acheteurs étrangers. Le MG est un montant sur le revenu des ventes à venir qui est garanti au producteur, que l'agent atteigne ou non ses objectifs de vente. Il met donc en jeu des sociétés possédant une puissance de vente suffisante et un flux de trésorerie solide, car il représente un risque. Dans ce cas de figure, le producteur peut se voir proposer une avance sur la valeur du MG, qui est encaissée avant ou pendant la production (en général 10 pour cent). Le solde est généralement payé une fois que le producteur a satisfait aux exigences de livraison de l'agent de ventes.

Au niveau le plus haut du marché, certaines sociétés de distribution se comportent un peu comme des studios hollywoodiens : elles peuvent intervenir au niveau



financier et créatif au stade de développement du script, elles sont parfois capables d'attirer des stars et, surtout, elles sont capables dans certains cas de garantir une partie importante du budget du film (si leurs propres exigences créatives ont été satisfaites) sans avoir encore prévenu une image du film au niveau international. Ces sociétés peuvent avoir des accords d'acquisition anticipée avec des distributeurs ou des diffuseurs puissants dans un grand nombre de pays, et elles peuvent être certaines d'obtenir la valeur nécessaire sur le marché pour couvrir leurs risques. Elles ont également des relations avec des banques ou des organismes de crédit d'*anticipation* qui sont prêts à couvrir leurs risques en fonction des valeurs estimatives des futures ventes. Évidemment, dans le cadre de ce genre de contrats, la société de distribution peut obtenir une cession complète (ou une autorisation d'exploitation prolongée) des droits étrangers et peut également négocier pour être incluse dans le recouvrement des revenus générés dans le pays où le film est réalisé. Ces entités remplissent un rôle plus apparenté à celui d'un *producteur exécutif* que d'un agent de ventes traditionnel. Très peu de films sont financés de cette manière, et ils ont tendance à être limités à des films internationaux à gros budget avec des stars à l'affiche.

Les agents de ventes internationaux sont principalement actifs en Europe et en Amérique du Nord. Un grand nombre fait partie de l'association commerciale internationale des exportateurs de films, l'Independent Film & Télévision Alliance (IFTA), basée à Los Angeles, aux États-Unis. L'IFTA est une mine d'informations sur le commerce de l'autorisation d'exploitation des droits d'adaptation cinématographique internationaux, et met à la disposition de ses membres des mémos sur les contrats de distribution internationaux ainsi que des modèles de contrats. Nous encourageons nos lecteurs à contacter l'IFTA pour obtenir plus d'informations sur les sociétés de distribution et tous les aspects de l'autorisation d'exploitation des droits internationaux.

### **5.iii Le producteur – Le contrat d'agent de ventes**

Tous les droits internationaux confiés à une société de distribution sont protégés par un contrat exécutoire. Il y a quelques points importants auxquels les deux parties devront particulièrement faire attention :

- Le contrat précisera les droits que l'agent est autorisé à vendre ainsi que les territoires désignés – cette définition est d'autant plus importante que certains de ces droits ont peut-être déjà été cédés à un tiers sur un territoire concerné en échange d'un placement de participation, d'une coproduction, etc., ou ont peut-être été promis en totalité à un acheteur sur un territoire spécifique.
- La durée d'autorisation d'exploitation des droits est également un aspect important – les durées accordées à une société de distribution peuvent aller d'une très courte période à la perpétuité (ce qui est plus rare et a lieu en particulier si l'agent de ventes a aussi avancé la plupart de la valeur du budget en tant que garantie). Le plus souvent, il s'agit d'une durée initiale fixe allant de 1 à 25 ans. Les parties négocieront aussi, séparément, une période maximale pour les droits devant être accordés par l'agent de vente aux distributeurs et aux autres acheteurs de supports de diffusion sur les territoires désignés dans le contrat.
- De nombreux contrats comprendront une clause de résiliation – c.-à-d. le droit pour le producteur de résilier le contrat sans préavis si les revenus des ventes n'atteignent pas un objectif minimum préétabli, ou si la société de distribution est placée en règlement judiciaire.
- Comme pour le contrat du distributeur, les dépenses requises pour commercialiser et promouvoir le film lors d'événements internationaux (festivals, marchés du film, etc.), seront spécifiées dans le contrat et *plafonnées* au départ à un taux convenu par les deux parties. Si l'agent de ventes souhaite dépasser la valeur maximale, il devra demander l'autorisation du producteur. C'est un point stratégique pour les producteurs car ces coûts sont déduits en premier lieu de la valeur des contrats d'autorisation d'exploitation des droits sur les territoires concernés. Par conséquent, plus les dépenses sont importantes, moins il est probable que le producteur recevra des *excédents* sur ces ventes.
- Une négociation similaire a lieu concernant la commission facturée par l'agent de ventes pour son travail. En général, les taux de commission



vont de 7,5 pour cent de la valeur de chaque vente à 25-30 pour cent.

Les commissions sont plus importantes si un film non achevé a été prévenu avec succès, car les revenus générés par ce type d'autorisation d'exploitation des droits peuvent être plus stratégiques pour le producteur qui pourra peut-être déduire leur valeur auprès d'une banque. Les frais de commission dépendent également de la difficulté perçue des territoires spécifiques. Le tableau ci-dessous indique une échelle de commission des agents de ventes pour un film britannique indépendant à petit budget récent :

<b>Territoire</b>	<b>% de commission de l'agent de ventes</b>
Amérique du Nord	15%
Royaume-Uni	12.5%
Reste du monde (RDM)	25%

L'agent de ventes est un acteur essentiel dans le processus complexe de financement d'un film international. Il est important que les producteurs désireux de réaliser des films pour un public international entretiennent des relations avec les agents de ventes les plus à même et prêts à soutenir le type de films qui correspond à leur vision créative et commerciale. Ces relations seront très rentables au fil du temps, car elles contribueront à donner une meilleure image des films sur les marchés mondiaux et permettront au producteur de comprendre ce qui peut convenir aux publics hors de son pays.

#### **5.iv Vaincre la douleur – les coproductions internationales**

La deuxième méthode qu'un producteur peut utiliser pour inclure des droits étrangers dans l'équation de financement d'un film est la coproduction internationale.

Qu'est-ce qu'une coproduction ? Dans sa forme la plus simple, une coproduction a lieu lorsque deux (ou plusieurs) sociétés de production dans deux (ou plusieurs) pays différents acceptent de réunir leurs forces pour faire le film ensemble. Cette approche implique généralement que les sociétés participent aux ressources artistiques, techniques et financières nécessaires pour faire le film et partagent les droits de PI résultants au *pro rata* de leurs contributions respectives.



Les raisons stratégiques à l'origine de la coproduction peuvent varier : la motivation principale peut être que cela est voulu par l'histoire du film : un script développé par exemple en Grande-Bretagne par un producteur britannique se déroulant à l'époque de l'empire britannique des Indes, avec un mélange de personnages et de développements narratifs nécessitant de tourner le film dans les deux pays avec un casting d'acteurs britanniques et indiens. Dans ce cas de figure, une structure de coproduction devrait, en théorie, permettre au producteur qui développe le script de trouver un partenaire capable de a) accéder à des acteurs indiens connus, b) trouver un cofinancement en Inde pour le projet et c) de louer les éléments d'une équipe de tournage locale, ce qui permet d'avoir des personnes expérimentées à des salaires compétitifs, et donc de réduire les coûts.

Dans certains cas, les raisons peuvent aussi être financières ou purement techniques : en l'occurrence d'une coproduction uniquement financière, le coproducteur étranger n'est pas directement engagé dans le développement du script ou la gestion de la production. Il se contente d'organiser le financement à partir de son pays et – en général – seule une très petite partie du film est tournée dans son pays. La coproduction entièrement financière est différente d'une prévente dans le sens où un producteur y participe et, dans certains cas, peut s'assurer que la production remplit les critères requis pour obtenir le statut de nationalité dans son pays. Si tel est le cas, le coproducteur peut alors demander des subventions du secteur public ou d'autres avantages disponibles localement pour la production cinématographique. Lorsqu'une coproduction est uniquement technique, le coproducteur étranger peut ne pas être capable de contribuer de manière importante au financement du film, mais il travaille dans un pays où la main-d'œuvre technique et les services de l'industrie cinématographique sont compétitifs, ce qui peut inciter le producteur principal à y localiser la majorité de la production afin de limiter son budget. Dans ce cas, le coproducteur joue un rôle important dans le recrutement d'une équipe et de services locaux et dans l'organisation de la production au niveau local.

L'Europe est la région du monde dans laquelle la coproduction est la plus pratiquée à l'heure actuelle. La plupart des petits pays européens ont des marchés intérieurs insuffisants pour maintenir une production cinématographique au-delà d'un petit budget, à l'exception de quelques rares cas. Par conséquent, leurs producteurs



recherchent d'autres partenaires potentiels dans des pays voisins afin de les aider à financer des projets plus ambitieux. Les pays où la production cinématographique est plus importante, tels que la France, l'Allemagne ou le Royaume-Uni, abordent la coproduction avec des motivations variées : l'état français encourage activement les producteurs à coproduire des films en langue française, dans le cadre d'une politique cohérente visant à mettre en avant la culture française et la langue française en Europe. L'allemand est parlé hors de l'Allemagne dans certains pays d'Europe de l'Est, ainsi qu'en Autriche et en Suisse, qui sont des partenaires évidents pour les coproductions dans cette langue. D'un autre côté, les producteurs britanniques comptent sur le fait que les publics européens ont l'habitude de voir des films en langue anglaise au cinéma, et sur la popularité mondiale de certaines stars britanniques.

Quelles que soient les stratégies respectives des états européens en matière de coproduction, les producteurs ont toujours le même objectif : obtenir le statut national de production du film dans chacun des pays qui le coproduisent, afin que les subventions précieuses de l'industrie cinématographique dans ces pays puissent leur être accordées légitimement et servent à financer le film. Et dans la plupart des cas, le meilleur moyen pour que le film obtienne la nationalité de l'état qui le coproduit est de conclure un *traité de coproduction* officiel.

Les traités de coproduction sont des accords bilatéraux entre deux états : de nombreux traités lient les pays européens. D'autres traités bilatéraux couvrent les relations de coproduction entre un pays européen et un pays extra-européen – par ex. la France a conclu des traités bilatéraux avec environ 23 pays non européens tels que le Canada et l'Inde. Même si ces traités varient quant aux attentes et demandes, tous suivent globalement les mêmes principes :

- Les états veulent que le traité de coproduction permette – au fil du temps – l'utilisation de main-d'œuvre et de services (et le paiement des taxes s'y rapportant) dans leur propre pays ; ils ne voient pas vraiment d'un bon œil les coproductions uniquement financières, car celles-ci ont tendance à ne pas avantager les pays par un accroissement de leur activité économique.

- Par conséquent, les traités incitent les partenaires de coproduction à s'assurer qu'il existe un équilibre optimal entre leurs contributions financières respectives.
- Les traités exigent également que les partenaires de coproduction fassent en sorte que leur contribution artistique et technique au film soit proportionnelle à leur contribution financière.
- Chaque traité de coproduction bilatéral indique la contribution financière minimale requise pour chacun des partenaires. En général, ces contributions varient entre 30 et 40 pour cent. Mais, lorsqu'un coproducteur dans un pays tiers participe (par le biais d'autres traités bilatéraux, ou l'utilisation de la Convention de coproduction de Conseil de l'Europe), ce pourcentage minimum peut baisser jusqu'à 20 ou 10 pour cent.

Si ces conditions sont remplies, la production peut être autorisée à faire une demande de statut national dans les deux (ou plusieurs) pays, ce qui lui permet de prétendre à des incitations de production qui l'aideront à financer une partie importante du budget.

En général, le contrat de coproduction entre les parties concernées est un document complexe et détaillé. Dans le cadre de cette publication, nous allons nous limiter aux difficultés principales qui entourent la transaction des droits de PI sur le film, et la manière dont on résout normalement ce genre de problèmes :

**L'historique des droits** – les coproducteurs doivent obtenir des garanties de la part du producteur principal à l'origine du projet, stipulant que tous les droits sous-jacents (livres, pièces de théâtre, scripts, etc.) auront été déclarés et qu'il a obtenu les autorisations, cessions ou autorisations d'exploitation nécessaires pour réaliser le film sans encombres.

**Les droits sous-jacents** – l'accord le plus basique oblige le producteur (ou les producteurs) responsable de l'achat initial des droits sous-jacents à accepter les moyens de récupérer ces coûts au *pro rata* auprès d'autres coproducteurs (soit à l'avance, ou via un accord l'autorisant à récupérer ces coûts à partir du budget ou



des revenus du film en premier avant ses collègues). Ensuite, les droits des matériaux originaux peuvent être cédés au *fonds commun de créance* (FCC) – c.-à-d. la société créée spécialement pour gérer la coproduction, ou leur exploitation peut être accordée à chaque coproducteur sur son territoire respectif.

**Le droit d’auteur** – L’approche générale consiste à ce que les coproducteurs participent aux droits des œuvres originales au *pro rata* de leur contribution au film. Le droit d’auteur de ces œuvres peut être détenu par le producteur principal avec l’autorisation de ses coproducteurs : cela peut être plus opportun pour que les banques acceptent de financer la distribution et les contrats de vente, car toutes les banques prélèveront une redevance sur the droit d’auteur en tant que garantie en échange de leurs prêts.

En ce qui concerne le droit d’auteur du film, les coproducteurs se partagent généralement sa propriété, de sorte que le droit d’auteur et tous les droits économiques s’y rapportant appartiennent à perpétuité au coproducteur A dans le pays A, et au coproducteur B dans le pays B. Pour le reste du monde, le droit d’auteur sera partagé, et tous les bénéfices nets générés par les ventes (excédents) seront répartis entre les partenaires de coproduction au *pro rata* de leur contribution financière au budget du film.

Une autre possibilité est que le droit d’auteur de l’ensemble du film puisse faire l’objet d’une cession temporaire à un coproducteur ou à un autre, qui peut en avoir besoin pour obtenir l’approbation d’un financement offrant des avantages fiscaux sur son territoire.

**La bande son** – toute la musique utilisée dans le film doit être fournie à chaque coproducteur après agrément, et les feuilles de mixage doivent être transmises au distributeur local afin qu’il les utilise dans le pays (ou les pays) de coproduction.

**Les droits du garant d’achèvement** – Bien que les droits de la société de garantie d’achèvement ne soient pas *au sens strict* des droits de PI, leur plein exercice revient à reprendre le film aux coproducteurs, ce qui affectera ensuite leur capacité à continuer de contrôler les droits d’exploitation du film achevé (si le garant arrive à le terminer).

Dans leur contrat, les coproducteurs s'engageront à ce que le garant d'achèvement puisse reprendre la production et prendre les mesures nécessaires par la suite concernant l'achèvement, le recouvrement des coûts et la cession des droits.


### Responsabilités de coproduction

Exemple : *The Wind That Shakes The Barley* (Le vent se lève) de Ken Loach

Un coproducteur partage de manière efficace les responsabilités avec l'autre coproducteur, et il est très utile dans un contrat de coproduction d'indiquer précisément quelles fonctions chaque coproducteur devra remplir. Les deux producteurs qui concluent le contrat de coproduction établissent leurs fonctions respectives et la base de la transaction financière qui les lie (c.-à-d. le pourcentage du coût de production de chaque coproducteur).

Un exemple intéressant de coproduction de film est *The Wind That Shakes The Barley* (Le vent se lève) de Ken Loach, qui remporta la *Palme d'Or* au Festival de Cannes en 2006. Ce film était une coproduction entre le Royaume-Uni, la République d'Irlande, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne. En dépit des nombreux pays, les cinq coproducteurs purent coproduire le film en vertu des dispositions de la Convention européenne sur la coopération cinématographique de 1992. Le budget du film était de taille moyenne pour un film européen et fit l'objet de contributions de la part de différents coproducteurs et autres financiers, comme suit :

- (i) Coproducteur italien – les arrangements avec le coproducteur italien furent conclus sur la base d'une seule coproduction financière, ce qui signifiait que le coproducteur italien finançait environ 10 pour cent du budget du film et acquérait les droits d'exploiter le film en Italie.
- (ii) Royaume-Uni – les éléments britanniques du financement furent partiellement couverts par le financement de l'UK Film Council qui contribuait au budget par le biais d'une prise de participations et partiellement par la prévente de droits britanniques à un distributeur britannique (Pathé Pictures).

- 
- (iii) Irlande – l'Irish Film Board apporta également une contribution financière et la production put bénéficier des avantages fiscaux dans ce pays. Les coproducteurs irlandais incluaient également une petite vente pour la télévision irlandaise dans leur contribution. Il existait un arrangement du service de production entre le coproducteur irlandais et une société de service irlandaise pour soutenir cette structure.
  - (iv) Allemagne – le coproducteur allemand put intervenir dans le cadre d'une seule coproduction financière. En contrepartie d'une contribution financière, il put acquérir les droits du film pour le cinéma en Allemagne, en Autriche et en Suisse allemande. Le coproducteur allemand introduisit aussi un financement grâce à une subvention de l'un de ses organismes de financement de films régionaux, le North Rhine Westphalia Film Fund, en échange de dépenses dans cette région.
  - (v) Espagne – le coproducteur espagnol fit l'acquisition des droits en Espagne et en Andorre en contrepartie d'une contribution au budget en tant que coproducteur exclusivement financier.
  - (vi) Certains territoires dans le monde furent prévendus, en particulier la Belgique et ses territoires associés et les territoires français (y compris les territoires nationaux français et les régions francophones d'Afrique du Nord). Afin de compliquer encore plus les choses, certains investisseurs individuels britanniques contribuèrent au coût de production et firent l'acquisition du film achevé lorsqu'il fut terminé. Une garantie d'achèvement fut fournie par Film Finances Inc., et l'escompte des préventes fut effectué par la Royal Bank of Scotland qui prit les garanties habituelles sur le matériel physique du film et les droits.

Dans le contrat de coproduction propre, en plus de traiter de sujets tels que le budget et les différentes contributions financières fournies par les différents coproducteurs, il y avait une référence spécifique au pourcentage du droit d'auteur et à la propriété du matériel physique. Le contrat répartissait également les droits de distribution entre les différentes parties conformément aux arrangements commerciaux étant donné que, effectivement, une coproduction implique que la

propriété des droits de distribution est commune. Dans le cadre d'une coproduction avec plusieurs parties prenantes, il est habituel qu'une partie soit désignée en tant qu'agent afin de conclure des accords pour le reste du monde et de garantir la participation d'un agent de recouvrement.

Chaque partie autorisait les autres coproducteurs à accéder à ses comptes, et il y avait des délais stricts concernant la fourniture des rapports financiers à des fins d'adjudication par les différentes autorités. Les *dépassements de budget* et les *sous-utilisations de budget* étaient abordés en détail. En général, les dépassements étaient compensés par un paiement de la part des coproducteurs, proportionnel à leurs contributions financières respectives au budget, et les sous-utilisations étaient également compensées au *pro rata*.

Le contrat de coproduction établissait les dispositions concernant les lieux, le tournage dans des emplacements désignés, ainsi que le montage, les enregistrements sonores et le travail de postproduction, conformément aux exigences locales et à la Convention. Le négatif original du film était conservé dans le laboratoire choisi et les autres coproducteurs y avaient accès.

Le contrat précisait également l'identité, la nationalité et les fonctions des différentes parties devant participer au film. Toutes les décisions principales devaient être prises en commun par les coproducteurs en toute bonne foi, mais en cas d'impasse, la décision du producteur délégué avait préséance. Le contrat établissait aussi les conséquences en cas de refus d'autorisation des dispositions par les autorités dans lesquelles la coproduction devait être enregistrée.

Dans le cas de cette production en particulier, plusieurs éléments devaient être pris en compte, notamment :

- (i) La monnaie – la plupart des dépenses étaient effectuées en euros, mais il y avait une dépense en livres sterling, et il était nécessaire que la production s'assure que le budget incluait suffisamment de fonds pour les éléments au Royaume-Uni afin de couvrir d'éventuelles fluctuations monétaires.



- (ii) Le tournage – étant donné le sujet du film, il fut décidé que le tournage devrait avoir lieu en totalité en Irlande – et ce fut le cas à Cork.
- (iii) Les éléments essentiels – en raison de sa réputation, Ken Loach était considéré en tant qu'« élément essentiel », et couvert par une assurance. Cela signifiait en fait que, si quelque chose arrivait à M. Loach et qu'il était incapable de continuer à diriger le film, les financiers seraient libres de mettre un terme à la production et de réclamer aux assureurs les coûts qu'ils avaient engagés jusque là.
- (iv) Le générique – l'UK Film Council, l'Irish Film Board et le North Rhine Westphalia Film Fund demandèrent à figurer au générique. Ces remerciements devaient être ajoutés de manière spécifique au générique du film. Media, qui avait avancé certaines sommes à la production dans le cadre de l'Information Society Media Programme via la Commission Européenne, voulut également figurer au générique.

Ce chapitre avait pour but de fournir aux nouveaux arrivants dans l'industrie de la production cinématographique des conseils de base sur la manière d'aborder l'éventail complexe d'opportunités dans le marché du film international et de tirer parti des droits de PI de manière stratégique. Aujourd'hui, de manière générale, ces droits sont toujours négociés afin d'être utilisés dans une chaîne de valeur qui a peu changé au cours des 20 dernières années. Dans les conclusions suivantes, nous examinons dans quelle mesure l'arrivée d'Internet et des réseaux de distribution numérique est en train de redéfinir cet ordre ancien et d'inciter les réalisateurs de films à inventer de nouveaux modèles pour exploiter toute la valeur des droits de PI.



## CONCLUSION

### **Le grand *bazar* du film ?**

Peu de gens savent que l'une des sorties en DVD qui connut le plus de succès en 2005 au Royaume-Uni était un film amateur tourné par un fermier du sud de l'Angleterre, qui glorifiait l'aptitude à garder les moutons d'une race de chiens spécifique. Comme nos lecteurs l'auront sans doute compris, la réussite de ce film n'avait rien à voir avec une bonne campagne marketing, conçue de manière intelligente et déployée avec un financement important par une grande maison de distribution de vidéos. En fait, personne dans la « vraie » industrie des vidéos n'avait entendu parler de l'existence de ce film artisanal modeste jusqu'à ce que des rumeurs commencent à circuler sur le nombre record d'unités expédiées. Alors comment cela a-t-il pu se produire ? C'est assez simple, par le biais d'un site web que les passionnés d'agriculture et amoureux des chiens pouvaient consulter et sur lequel ils pouvaient commander une copie physique de la vidéo. Mais l'année prochaine, ces observateurs chevronnés des chiens de troupeaux n'auront même plus besoin d'attendre de recevoir par la poste une enveloppe matelassée. Il suffira d'un clic de souris, et ils pourront en toute sécurité acheter et télécharger une copie et la conserver aussi longtemps que le permettra leur licence Internet d'amateur vidéo rural.

Cette histoire de vidéo très spécialisée, qui est devenue un bestseller en ne faisant pratiquement aucune dépense en marketing, est emblématique de l'âge de la vidéo sur Internet. Le simple fait que son auteur champêtre ait pu contourner les passerelles onéreuses traditionnelles de commercialisation et s'adresser directement à un public intéressé par ce sujet particulier suggère que – à l'époque d'Internet – la théorie économique de la *longue traîne* n'est plus un concept économique, mais une description de la réalité actuelle.



La théorie de la *longue traîne* avance le fait que, tant que le coût d'accès au marché est élevé, l'offre d'un produit audiovisuel aura tendance à soutenir principalement les produits « phares » – c.-à-d. les produits susceptibles de plaire au plus grand nombre de consommateurs dans la période la plus courte. Dans le cadre de la distribution de films physique traditionnelle, le coût d'accès au marché est considérable. À l'heure actuelle, le coût moyen de marketing d'un film à Hollywood sur son marché primaire (le cinéma) est de 34,5 millions US\$ (Chiffre de la MPAA, 2006) (c.-à-d. sans inclure les coûts négatifs, qui s'élevaient en moyenne à 65,8 millions US\$ en 2006) rien que pour la sortie dans les salles de cinéma aux États-Unis. Même pour les films indépendants à petit budget réalisés à travers le monde, le coût d'une sortie dans les salles est élevé et est très rarement recouvert entièrement grâce aux revenus générés au box office. De même, le marché des vidéos/DVD nécessite d'expédier de grandes quantités d'unités préenregistrées à des vidéoclubs, ce qui coûte de l'argent et ne garantit pas que la demande correspondra ou dépassera les dépenses. Lorsque les coûts de commercialisation représentent un obstacle aussi tangible, le coût relatif lié à la duplication, au stockage et au marketing de même un petit nombre d'unités de films qui plaisent uniquement à un petit segment spécialisé du public ne semble pas très logique d'un point de vue économique. Par conséquent, dans l'infrastructure de l'impression physique, on peut avancer qu'une grande partie de la demande sous-jacente de produits spécialisés émanant de certaines sections du marché de consommation n'est toujours pas satisfaite.

Avec l'apparition de l'Internet à haut débit, tout commence à changer : si tout ce dont le distributeur actuel – ou à venir – a besoin est un site web doté d'une technologie permettant aux consommateurs d'effectuer directement des téléchargements numériques ou des lectures vidéo en transit, les coûts de stockage disparaissent pratiquement, tout comme les coûts de duplication. Les coûts de marketing demeurent, mais le coût relatif de la publicité par le biais de moteurs de recherche (ou de la négociation de liens hypertextes avec des tiers) est toujours intéressant comparé aux tarifs écrasants des affiches publicitaires ou des spots publicitaires de 30 secondes. Grâce à cette technologie, les films qui attirent de faibles niveaux de demande sur de longues périodes ont la possibilité de devenir rentables économiquement. Le concept de *longue traîne* est arrivé.

Allons-nous donc voir apparaître une nouvelle race de producteurs dans un monde de connexion à haut débit? Est-ce que ce nouveau prototype, en plus de produire des films, contournera aussi les intermédiaires de la distribution afin d'autoriser l'exploitation de droits de vidéo à la demande directement à des consommateurs cyberfutés? C'est peut-être ce qui nous attend à l'avenir. Cependant, les producteurs pour qui ce concept de mutation est encore nouveau, et qui sont motivés à envisager de manière stratégique la gestion de leurs droits de PI, doivent prendre en compte plusieurs problèmes.

Le créneau de sortie dans les salles de cinéma peut être voué à coexister de manière assez dynamique avec la VOD (vidéo à la demande) sur Internet. Cela est dû à l'attrait persistant du cinéma en tant qu'« expérience la plus intense pour les consommateurs », mais également à des changements radicaux dans la technologie des salles de cinéma : l'apparition des salles numériques permettra de réduire les coûts de duplication de gestion des copies et – en particulier, grâce à l'utilisation des transmissions directes de films par satellite sur des serveurs sécurisés dans les cinémas – rendra les salles de cinéma moins exposées au piratage et plus à même d'adopter des programmations flexibles afin de satisfaire les goûts variés des consommateurs.

Avec le temps, il est probable que le créneau de VOD sur Internet évincera la plupart des créneaux actuels de divertissement à domicile, en particulier la location de DVD, les systèmes de télévision à la carte et la télévision payante cryptée. Cela risque d'entraîner une simplification de la chaîne de valeur avec les salles de cinéma, puis la *vente promotionnelle* de vidéos/DVD (de nombreux consommateurs voudront toujours « posséder » les films, comme avec des livres), la VOD sur Internet, et la télévision en clair.

Étant donné que la sortie dans les salles de cinéma n'est plus un premier créneau obligatoire pour tous les films, les sorties de films en « multidiffusion » simultanées dans différents segments de la chaîne de valeur des droits peuvent devenir plus fréquentes. Dans le cadre de cette approche, la discrimination des prix remplacera les sorties séquentielles – par ex. les contrats entre les distributeurs peuvent faire en sorte que les consommateurs paient une prime pour accéder au film par le biais de la VOD sur Internet pendant que le film est toujours dans les cinémas, afin que le



créneau du cinéma soit plus compétitif, etc. Mais il se peut que l'approche de la multidiffusion ne permette pas d'avoir un rendement économique aussi efficace dans la chaîne de valeur que les créneaux séquentiels utilisés jusqu'à présent. Néanmoins, cet effet peut être limité par le fait que la multidiffusion est un moyen efficace de déployer un nouveau film avant que le piratage audiovisuel ne commence à se faire sentir.

Cette restructuration radicale de la chaîne de valeur des droits d'adaptation cinématographique soulève des difficultés importantes concernant la transition : les producteurs doivent se demander quel impact négatif imprévu (même s'il est temporaire) la réduction du créneau des salles de cinéma, par exemple, aura sur la capacité des distributeurs traditionnels à faire des investissements risqués dans de nouvelles productions. Même si la distribution sur Internet commence à ressembler à un support potentiellement efficace pour atteindre les consommateurs, le marché n'en est qu'à ses balbutiements, la technologie n'est souvent pas fiable et les revenus générés par ces formes de distribution sont encore extrêmement bas. Tout en menaçant de comprimer d'autres créneaux, avec l'impact négatif qui s'ensuit sur la valeur des avances sur les droits traditionnels, les opérateurs de vidéo à la demande sur Internet ne seront pas en mesure – pendant encore quelque temps – de remplacer leurs propres investissements par ces sources d'exploitation des droits sur le déclin. Cela mettra toute l'industrie cinématographique dans une position vulnérable.

Comme nous arrivons à la fin de ces conclusions générales sur les futures tendances, nous aimerions terminer en laissant aux lecteurs un petit inventaire des points qu'ils devraient prendre en compte lorsqu'ils autorisent l'exploitation de droits à des opérateurs Internet en cette période charnière imprévisible de restructuration de la chaîne de valeur du film. Nous espérons que cela sera utile pour les producteurs qui souhaitent se lancer dans l'entreprise incertaine qui consiste à rendre leurs films accessibles par le biais de cette technologie attrayante en constante évolution.

Il faudra peut-être négocier le créneau de mise en ligne de sorte que son placement ne nuise pas à d'autres bénéficiaires de droits et à leurs propres créneaux d'exploitation de droits. Il peut être recommandé de situer ce créneau là où se trouve actuellement celui de la télévision à la carte traditionnelle – c.-à-d. quelques

mois après la sortie dans les salles de cinéma, et avant la location et la vente promotionnelle de DVD ainsi que tous les créneaux de diffusion à la télévision (payante et gratuite). Cela évitera que le producteur ne passe à côté de contrats de licence éventuels avec des exploitants de licences plus bas dans la chaîne de valeur, ou ne voie la valeur de ces droits diminuer considérablement.

Le marché des droits en ligne n'en est qu'à ses débuts et évolue à un rythme très rapide. Cela signifie que les sociétés, les modèles commerciaux et les technologies actuellement sur le marché ne seront peut-être plus là l'année prochaine ou l'année suivante. Dans ce contexte, il est peut-être plus logique pour le producteur de négocier des licences courtes et de résister aux pressions des nouveaux opérateurs de VOD sur Internet qui veulent constituer un catalogue et tenter de bloquer les films avec des licences à long terme.

L'exclusivité est sacrosainte dans l'ancienne chaîne de valeur. Elle n'a pas besoin de faire partie (pour l'instant) du lien de la VOD sur Internet, car peu de services touchent un marché important. Dans ce contexte, le fait d'accorder l'exclusivité peut empêcher l'optimisation d'exploitation des droits dans ce segment.

Contrairement à la diffusion cryptée par satellite traditionnelle, qui est aujourd'hui une technologie prouvée et testée, il se peut que l'autorisation d'exploitation de droits par le producteur à un service de VOD sur Internet ait besoin d'exercer un certain degré de diligence sur le système technologique mis en place pour accorder des licences aux consommateurs sur les ondes et lutter contre la copie et la redistribution illégales. L'autorisation d'exploitation via des technologies qui ne sont pas fiables peut entraîner des « fuites » indésirables facilitant la copie et la circulation illégales du film.

Un aspect très important de ce nouveau type d'autorisation de licence consiste à définir quelles utilisations le contrat couvrira, et par le biais de quels types d'appareils : le contrat couvre-t-il les téléchargements à acheter et les téléchargements à louer ? Couvre-t-il la lecture vidéo en transit, etc., ou seules des utilisations spécifiques sont-elles autorisées ? Quelles sont les conditions d'utilisation du consommateur (jours, semaines, propriété) ? Le concédant de licence pour la VOD autorise-t-il le consommateur à lire du contenu sur des appareils autres que le PC à la maison ou la télévision ? Est-ce que cela inclut les téléchargements ou la



lecture en transit sur des appareils mobiles tels que des téléphones portables ou des lecteurs intégrés dans des voitures, etc. ? Le domicile de l'abonné est-il défini en tant que seule résidence principale, ou le contenu est-il lu sur des appareils dans une résidence secondaire ?

Il est aussi essentiel d'être clair lorsqu'on traite les paiements des titulaires de licences. Sur le marché de la VOD sur Internet, pratiquement personne ne paie des avances sur l'exploitation des droits, tout simplement parce que les revenus sont encore très limités. Il se peut que les producteurs veuillent se familiariser avec les détails des éléments de tarification de l'opérateur envers le consommateur et négocier une part des revenus sous la forme d'une redevance. Si l'opérateur perçoit des abonnements plutôt que des paiements à la séance, les producteurs obtiendront généralement une part des revenus générés par les abonnements plutôt qu'une redevance sur chaque utilisation.

Étant donné que trop de producteurs travaillent dans des pays où l'infrastructure de l'Internet à haut débit est naissante, et que les créneaux traditionnels sont affectés par le piratage, ces dernières observations peuvent sembler absconses et prématurées. Cependant, on constate que, malgré l'aspect glamour et innovant de l'Internet à haut débit en tant que véhicule de distribution des films, la discipline stratégique du producteur dans l'autorisation d'exploitation de ses droits de PI reste très similaire à celle qu'il aura apportée à la chaîne de valeur traditionnelle. L'idée récurrente que l'on retrouve tout au long de cette publication est que, pour l'entrepreneur de films créatif, les droits de PI ne sont pas une proposition théorique : ils sont la matière vivante dont dépend leur activité extraordinaire, la monnaie dynamique qui leur permet progressivement et laborieusement de répondre à une vision créative singulière et de l'exprimer sous la forme d'une œuvre unique, le résultat d'une collaboration entre de nombreuses personnes.

Nous espérons que cette brève introduction à la PI et au processus de réalisation des films vous aura donné un bref aperçu des ramifications complexes de la PI soutenant la production de films, même les plus simples et les moins onéreux d'entre eux. Nous espérons également que, sans sous-estimer les difficultés considérables de l'entreprise de production cinématographique, nous avons présenté une note de réalisme aux lecteurs tout en nourrissant leurs réelles ambitions.

## ANNEXE

### Glossaire des termes de la production cinématographique

**Accords d'acquisition anticipée:** contrats négociés au préalable généralement entre des studios ou de grands producteurs et des distributeurs locaux et/ou des diffuseurs garantissant une certaine distribution.

**Agence de recouvrement:** agence créée pour administrer le recouvrement des revenus générés par l'exploitation du film et la répartition de ces revenus entre les investisseurs du film. L'agent de recouvrement distribue également les bénéfices nets.

**Agent de ventes:** société créée pour vendre des droits pour le compte du producteur à des distributeurs dans le monde entier.

**Améliorations:** recrutement de courte durée d'un scénariste afin d'améliorer des sections ou les thèmes d'un script peu de temps avant le financement ou la production.

**Ascension:** primes versées au producteur ou aux participants si les seuils de performance sont dépassés ou si le film remporte des prix.

**Assurances de production:** assurance de production de film standard requise par la garantie d'achèvement couvrant tous les risques liés à la production, tels que la maladie, les incendies, le vol, etc.

**Avance:** somme payée en espèces pour les droits de distribution d'un film sur un territoire et/ou un support spécifique.

**Bénéfices nets:** bénéfices revenant au producteur du film.

**Budget de production:** coût de réalisation et d'exécution du film.

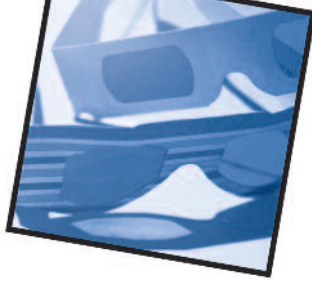
**Contrats sur le brut ou brut rectifié:** participation directe d'un financier ou d'un talent principal participant aux premiers revenus.

**Copies et publicité ou C&P:** investissement lors de la sortie d'un film dans les copies physiques et les coûts liés à la commercialisation du film.

**Coproduction:** film réunissant des moyens créatifs, de production et/ou de financement provenant de plus d'un territoire.

**Crédit d'anticipation:** financement (généralement une dette) correspondant aux territoires sur lesquels le film n'a pas été vendu.

**Créneau:** période pendant laquelle un distributeur ou diffuseur a le droit exclusif d'exploiter un film.



**Dépassement de budget :** coûts supportés lors de l'exécution et de la livraison d'un film qui dépassent le montant du budget convenu, y compris les éventualités.

**Dépenses hors médias :** éléments du budget d'un film faisant référence aux sommes payées aux participants qui sont embauchés selon le système de « work-for-hire » (contrat de commande).

**Dépenses médias :** éléments du budget du film faisant référence aux sommes payées au talent principal et aux détenteurs de droits qui participent aussi souvent aux bénéfices.

**Développement :** concerne le temps et les mesures nécessaires pour passer d'une idée à un script (ou scénario) achevé prêt à être filmé.

**Dialoguiste :** scénariste des dialogues uniquement.

**Droit d'auteur :** droit de l'auteur d'affirmer la paternité et les droits moraux des œuvres qu'il crée ; s'applique dans des pays tels que la France, l'Italie, etc.

**Droits :** droits sous-jacents sur le contenu du film.

**Droits d'accès à la vie d'individus :** droit de tirer une fiction des expériences de la vie réelle d'une personne vivante.

**Droits de « Common law » :** dans le contexte de PI filmée, convention dans des pays tels que le Royaume-Uni et les États-Unis établissant que le producteur est l'auteur de l'œuvre et contrôle sa forme et son aspect finals.

**Droits de reformatage :** droit d'un producteur de convertir le script dans un format autre que celui envisagé au départ, par ex., pas pour le cinéma mais pour la télévision.

**Droits individuels :** similaires aux droits réservés, mais accordés à un scénariste ou à un détenteur de droits dans le cadre d'un système « work-for-hire » (contrat de commande).

**Droits moraux :** droit de l'auteur de l'œuvre (généralement le réalisateur) de contrôler la forme et l'aspect finals de l'œuvre.

**Droits primaires, secondaires et accessoires :** ensemble de droits généralement définis, dans l'ordre, en tant que droits pour les salles de cinéma, la vidéo/DVD/télévision et autres (compagnies aériennes, édition, merchandising, etc.).

**Droits réfutables :** droit accordés par la loi morale à un détenteur de droits lui permettant de conserver ses droits moraux.

**Droits réservés :** droits que le scénariste d'un « spec script » ou détenteur de droits peut se réserver lorsqu'il accorde une option ou une licence, souvent des droits pour la radio ou la scène.



- Élite** : un réalisateur ou une star dont la présence dans le film garantira qu'il attirera des financements et/ou des distributeurs.
- Étalements ou Reports** : paiements différés ou rémunération payée à un fournisseur ou participant lorsque le producteur perçoit des revenus sur le film.
- Excédent** : sommes payées aux bénéficiaires des revenus d'un film après déduction des coûts de production et des sommes dues aux financiers.
- FCC (Fonds commun de création)** : société britannique à responsabilité limitée chargée de produire et de livrer le film.
- Film multi-public** : film à budget moyen un peu original qui réussit à attirer un public bien plus large que prévu initialement.
- Films phares** : la demi-douzaine de films par an dont la réussite finance les studios américains.
- Financement par emprunt** : financement prêté à la production et récupérable en premier.
- Frais** : frais juridiques prélevés sur les droits du film qui garantissent que les obligations contractuelles sont respectées.
- Garantie d'achèvement ou d'exécution** : assurance de production spécialisée qui garantit la livraison en temps et en heure du film selon un budget établi.
- GGO** : graphiques générés par ordinateur.
- Historique des droits** : documents et contrats indiquant exactement de quelle manière les droits d'un projet sont contrôlés par le producteur.
- Industrie artisanale** : petite industrie nationale faisant peu de bénéfices et dépendant de peu de capitaux et de marchés locaux pour survivre.
- Lettre de crédit** : instrument bancaire souvent émis par les distributeurs permettant à un producteur d'encaisser un MG via une banque.
- Licence** : attribution de droits limitée dans le temps.
- Livraison** : livraison technique des éléments du film aux distributeurs et/ou investisseurs afin qu'ils puissent être vendus et/ou distribués.
- Longue traîne** : dans un contexte commercial, expression utilisée par Chris Anderson pour décrire des produits qui sont peu demandés, ou qui sont peu vendus, mais qui peuvent collectivement constituer une part de marché équivalente ou supérieure aux bestsellers et blockbusters relativement peu nombreux.
- Minimum garanti ou MG** : financement promis en contrepartie de l'exploitation d'un film sur un territoire et/ou un support.
- Monsieur/Madame dix pour cent** : terme d'argot pour désigner des agents de spectacle et littéraires.



**Montage final :** droit d'un réalisateur, producteur ou investisseur (ou d'une combinaison des trois) à approuver la forme et l'aspect final du film.

**Multidiffusion :** diffusion simultanée d'un film sur plusieurs territoires, et plus récemment, sur des plates-formes de distribution multiples.

**Œuvre originale ou matériau original :** matériau ou histoire à l'origine du script.

**Option :** instrument permettant à un producteur de contrôler une propriété pendant une durée limitée avant de prendre la décision d'acheter les droits.

**Participation :** part des bénéfices nets qui est due par un participant créatif ou financier au film.

**Participations :** investissement qui attire une part importante des bénéfices d'un film mais couvre les dettes.

**Photographie principale :** période pendant laquelle l'action principale et les acteurs principaux sont filmés.

**Premier montage :** premier montage d'un film pendant la phase de postproduction.

**Première négociation et dernier refus :** droit d'une personne ou d'une société d'être le premier à faire une offre pour des droits et d'être le dernier à faire une offre équivalente à celle d'un tiers.

**Première position :** financement qui est déduit en premier lorsque les revenus s'accumulent.

**Pré-production :** préparation et organisation du film avant la photographie principale.

**Prime de production :** somme supplémentaire versée à un scénariste ou détenteur de droits le premier jour de la photographie principale.

**Producteur :** personne ou société responsable de réaliser le film ; contrôle généralement les droits.

**Producteur exécutif :** généralement un producteur dont la tâche principale est de financer le film.

**Proposition :** ensemble de facteurs tels que les expressions d'intérêt d'un ou plusieurs acteurs principaux et l'attachement d'un réalisateur au projet.

**Propriété :** script, histoire ou autre matériau sur lequel un producteur prend une option ou qu'il achète pour réaliser un film.

**Redevance :** versement à un détenteur de droits d'une part de l'exploitation d'un film sur certains supports.

**Régisseur général :** producteur non créatif embauché selon le système de « work-for-hire » (contrat de commande) responsable de s'assurer que la production est gérée correctement au quotidien.

**Rémunération supplémentaire :** rémunération similaire à une redevance et utilisée principalement dans les pays appliquant le droit d'auteur afin de désigner une part des revenus au cinéma.

**Restitution :** processus de négociation préalable pour la restitution des droits à l'auteur à expiration de l'option ou de la licence.

**Souscription :** autorisation d'exploitation des droits de films qui rencontrent généralement un grand succès à des réseaux de télédiffusion locaux aux États-Unis.

**Sous-utilisation de budget :** différence entre les coûts de production audités finals d'un film et le montant total de son budget prévu comprenant les éventualités.

**Spec Script :** script non commandé appartenant à l'auteur et contrôlé par lui jusqu'à ce qu'un producteur l'achète ou mette une option dessus.

**Traité de coproduction :** accord gouvernemental entre plusieurs pays qui établit la manière dont une coproduction doit être structurée afin de bénéficier de mesures d'incitation nationales.

**Traitement :** document court qui souligne la forme et l'aspect d'un script de long-métrage à venir.

**Plafond :** généralement, une limite des dépenses en vente ou distribution que l'on ne peut dépasser sans l'autorisation du producteur.

**Vente promotionnelle :** distribution de VHS/DVD dont l'acheteur possède l'unité.

**Versements résiduels :** paiements versés au participant d'un film à partir de l'exploitation du film ; généralement imposés et contrôlés par des accords syndicaux.

**Version du réalisateur :** première forme du film sous le contrôle direct du réalisateur.

**« Work-for-Hire » (contrat de commande) :** système dans lequel les participants à un film se voient acheter leurs droits par le biais de leur contrat de travail.



## REMERCIEMENTS

Les auteurs souhaitent remercier les personnes et organisations suivantes pour leur aide et leur soutien dans la préparation de cette publication :

- Muhammad Ramzy, El Nasr Films, le Caire
- Valérie Lépine, Réalisateur General, Fédération internationale des associations des producteurs de films (FIAPF), Paris
- Richard Moxon, Davenport Lyons, Londres
- Philippe Carcassonne, Ciné B, Paris
- Pooja Bedi, Film Finances, Bombay
- Bobby Bedi, Kaleidoscope Entertainment, Bombay
- Sanjeev Wasswas, AP Film Distribution, Chennai
- Matthew Justice, Films, London Marc Samuelson Productions, Samuelson Productions, Londres
- Shira Perlmutter, International Federation of Phonograph Industries (IFPI), Londres
- François Hurard, Centre National de la Cinématographie (CNC), Paris
- Charlotte Lund Thomsen, International Video Federation
- Andrew Chowns, PACT, Londres
- Terry Illot, Bridge Media, Londres
- Angus Finney, Bristol
- Andy Patterson, Archer Street, Londres

Pour plus d'informations, veuillez contacter l'OMPI à l'adresse [www.wipo.int](http://www.wipo.int)

**Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle**

34, chemin des Colombettes

Case postale 18

CH-1211 Genève 20

Suisse

Téléphone:

+41 22 338 91 11

Télécopieur:

+41 22 733 54 28