

Université de Montréal

La distribution de films au Québec en 2011

par

Pierre Mondor

Département d'histoire de l'art et d'études cinématographiques

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et sciences  
en vue de l'obtention du grade de Maître ès arts (M.A.)  
en études cinématographiques

Décembre 2011

© Pierre Mondor, 2011

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

La distribution de films au Québec en 2011

Présenté par :  
Pierre Mondor

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Isabelle Raynauld, directrice de recherche  
Johanne Brunet, codirectrice  
Denis Héroux, membre du jury  
Renaud Legoux, membre du jury

## Résumé

En 2010, les écrans du Québec étaient occupés par des films américains dans une proportion de 78,4 %. Ce mémoire veut mettre en lumière les mécanismes de la distribution de films au Québec et la responsabilité des distributeurs dans l'offre cinématographique nationale.

Après avoir décrit les cinq étapes de la fabrication d'un film, nous dressons l'inventaire des politiques fédérales et provinciales qui régissent la distribution au Québec. Nous établissons ensuite des parallèles entre les politiques nationales et celles de pays de l'Union européenne afin de considérer comment et pourquoi, pour protéger leur identité « de la déferlante américaine », ces pays tentent de réglementer l'industrie cinématographique.

Par la suite, nous observons quel est le rôle de la distribution dans la filière économique en général et dans l'industrie québécoise du cinéma en particulier à travers une série d'entrevues semi-dirigées avec les principaux protagonistes du milieu. Nous nous intéressons subséquemment à l'avenir de la distribution cinématographique relativement à la dématérialisation des images et du son.

Finalement, nous concluons que le menu cinématographique québécois est composé par le positionnement des distributeurs américains et québécois en réponse à une demande artificielle des consommateurs reflétée par la billetterie (box-office); positionnement légitimé par les politiques gouvernementales.

**Mots-clés** : cinéma, distribution, industrie culturelle, marketing, mondialisation, Québec

## **Abstract**

In 2010, 78,4 % of the films shown in Quebec were American. This thesis intends to shed light on the mechanisms at play when it comes to film distribution in Quebec and the responsibility that distributors have with respect to national film offerings.

After having described the five steps involved in making a film, we draw up the inventory of federal and provincial policies that govern distribution in Quebec. We then establish parallels between national policies and those of European Union countries in order to consider how and why, as a way to protect their identity « from the American tidal wave », those countries try to regulate the film industry.

We subsequently examine the role that distribution plays in the economic chain in general and in the Quebec film industry in particular through a series of semi-structured interviews with leading protagonists in the field. We then take a look at the future of film distribution as it relates to the dematerialization of images and sound.

Finally, we conclude that the Quebec film menu is made up by the positioning of American and Quebec distributors in response to an artificial consumer demand that is reflected by the box-office, legitimized by the governments.

**Keywords** : movie, film, distribution, cultural industry, marketing, globalization, Quebec

# Table des matières

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>VII</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA CHAÎNE DE FABRICATION D'UN FILM.....</b>	<b>16</b>
<b>CHAPITRE 2 : INTERVENTIONS GOUVERNEMENTALES.....</b>	<b>30</b>
1. LE « DOMESTIC MARKET ».....	31
<b>CHAPITRE 3 : AILLEURS.....</b>	<b>39</b>
1. AIDE EUROPEENNE A LA DISTRIBUTION.....	42
<b>CHAPITRE 4 : LA DISTRIBUTION EN THÉORIE.....</b>	<b>51</b>
1. QU'EST-CE QUE LA DISTRIBUTION?.....	51
2. LE MARCHÉ.....	53
3. LA COMPOSITION COMMERCIALE.....	55
4. LES INFLUENCES ORGANISATIONNELLES.....	61
5. LE SIM.....	62
6. LA DISTRIBUTION DE FILMS.....	62
7. LE POSITIONNEMENT, L'OFFRE OU LE PRODUIT.....	67
8. LA SEGMENTATION, LE MARCHÉ OU LA DEMANDE.....	69
9. LA STRATÉGIE MARKETING.....	78
<b>CHAPITRE 5 : LA DISTRIBUTION CINÉMATOGRAPHIQUE AU QUÉBEC.....</b>	<b>92</b>
1. LES PERMIS.....	93
2. LES RECETTES LA BILLETTERIE.....	96
3. LE POSITIONNEMENT.....	101

4. LE CHOIX DES FILMS.....	103
5. LE MG.....	106
6. LE SALAIRE DU DISTRIBUTEUR.....	109
7. LE MODÈLE ALTERNATIF DE FORBAN FILMS.....	110
8. LA SEGMENTATION.....	111
9. L'EXPLOITATION.....	113
10. LE NOMBRE DE COPIES.....	117
11. LES SORTIES.....	118
12. LA STRATÉGIE MARKETING.....	122
<b>CHAPITRE 6 : LA TENDANCE.....</b>	<b>127</b>
1. LA TECHNOLOGIE MODIFIE LE RÔLE DU DISTRIBUTEUR.....	128
2. LES COÛTS SONT REPARTAGÉS.....	131
3. LE MARCHÉ EST CIBLÉ.....	134
4. LE CALENDRIER N'EST PLUS RIGIDE.....	135
5. LE MARKETING EST TRANSFORMÉ.....	144
<b>CHAPITRE 7 : PERSPECTIVE.....</b>	<b>147</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>162</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>171</b>
<b>ANNEXE A - MÉTHODOLOGIE ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....</b>	<b>I</b>
<b>ANNEXE B - L'EXPLOITATION AU QUEBEC.....</b>	<b>VII</b>
<b>ANNEXE C - L'INTÉGRATION VERTICALE ET LE « DOMESTIC MARKET ».....</b>	<b>VIII</b>
<b>ANNEXE D - INTERVENTIONS FÉDÉRALES.....</b>	<b>XII</b>
<b>ANNEXE E - INTERVENTIONS PROVINCIALES.....</b>	<b>XXIV</b>
<b>ANNEXE F - INTERVENTIONS EUROPEENNES.....</b>	<b>XXXIV</b>
<b>ANNEXE G - SONDAGE ANGLAIS.....</b>	<b>XLIX</b>
<b>ANNEXE H - CONTRAT DE DISTRIBUTION.....</b>	<b>L</b>

<b>ANNEXE I - DOSSIER DE PRESSE « <i>LE TROTSKI</i> » .....</b>	<b>LXXX</b>
<b>ANNEXE J - CALENDRIER DE SORTIES .....</b>	<b>C</b>
<b>ANNEXE K - OFFRE D'EMPLOI POUR UN « CHARGÉ DE PROJET » .....</b>	<b>CVI</b>

## Liste des tableaux

TABLEAU 1 : LA CHAÎNE DE FABRICATION D'UN FILM .....	17
TABLEAU 2 : LA SPIRALE DE RÉPÉTITION DE LA CHAÎNE DE FABRICATION DE FILMS.....	28
TABLEAU 3 : L'ÉTAT DE L'INDUSTRIE AMÉRICAINE DU CINÉMA .....	38
TABLEAU 4 : LES RECETTES DU MARCHÉ EXTÉRIEUR DU CINÉMA AMÉRICAIN .....	38
TABLEAU 5 : NOMENCLATURE DES PALIERS POLITIQUES SUPRANATIONAUX EUROPEENS.....	42
TABLEAU 6 : NOMBRE D'ENTREPRISES DE DISTRIBUTION CINEMATOGRAPHIQUE EN EUROPE EN 2005 .....	46
TABLEAU 7 : CHRONOLOGIE DES MÉDIAS À L'AUTOMNE 2011 .....	76
TABLEAU 8 : PREMIERE AFFICHE FRANÇAISE.....	85
TABLEAU 9 : LISTE DES SOCIÉTÉS MEMBRES DE LA MPAA; DÉCEMBRE 2011 .....	94
TABLEAU 10 : SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES ÉGALEMENT ACCRÉDITÉES AUPRÈS DE LA RÉGIE DU CINÉMA.....	94
TABLEAU 11 : CLASSEMENT DES MEDIAS CANADIENS PAR RAPPORT AUX REVENUS PUBLICITAIRES.....	98
TABLEAU 12 : MODIFICATIONS APPORTEES PAR LA DEMATERIALISATION.....	128
TABLEAU 13 : FILIÈRE ÉCONOMIQUE DE FILM ARGENTIQUE VS NUMÉRIQUE .....	131
TABLEAU 14 : CHRONOLOGIE DES MÉDIAS À L'AUTOMNE 2011 .....	136
TABLEAU 15 : FUTURE CHRONOLOGIE DES MÉDIAS SELON FINNEY .....	137
TABLEAU 16 : TROIS MODÈLES DE DISTRIBUTION PAR INTERNET .....	138
TABLEAU 17 : PAGE D'ACCUEIL QUÉBÉCOISE D'UNIVERSCINÉ .....	139
TABLEAU 18 : COURBE DE LA DEMANDE ILLUSTRANT LA LONGUE TRAÎNE.....	142
TABLEAU 19 : ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS EN PUBLICITÉ .....	145
TABLEAU 20 : PROJECTION PERSONNELLE DE LA CHRONOLOGIE DES MÉDIAS .....	157
TABLEAU 21 : PRINCIPAUX REGROUPEMENTS D'EXPLOITANTS AU QUÉBEC; MAI 2011 .....	VII
TABLEAU 22 : INTERVENTIONS POLITIQUES CANADIENNES .....	XV
TABLEAU 23 : MODE DE RÉCUPÉRATION DES INVESTISSEMENTS FÉDÉRAUX.....	XXI
TABLEAU 24 : INTERVENTIONS POLITIQUES QUÉBÉCOISES.....	XXVI
TABLEAU 25 : ÉVOLUTION DES FILMS SOUTENUS SELON LA NATIONALITE .....	XLIV
TABLEAU 26 : POURCENTAGE DE SÉANCES CONSACRÉES AUX FILMS EUROPÉENS .....	XLV
TABLEAU 27 : PART DE FRÉQUENTATION PAR NATIONALITÉ .....	XLVI

## Liste des sigles et des abréviations

3D : tridimensionnel

APCQ : Association des propriétaires de cinémas du Québec

BA : bande-annonce

BO : *box-office*

CA : conseil d'administration

CÉRFAS : Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts  
et des sciences

CIDEC : Conférence interparlementaire sur la diversité des  
expressions culturelles

CRTC : Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications  
canadiennes

DCP : *digital cinema package*

DVD : *Digital Video Disk*

É-U : États-Unis d'Amérique

FCV : frais de copie virtuelle

FMC : Fonds des Médias du Canada

GATT : *General Agreement on Tariffs and Trade*

HD : haute définition

HEC : école des Hautes Études Commerciales de Montréal

IAB : *Interactive Advertising Bureau of Canada*

INIS : Institut national de l'image et du son

LNH : Ligue nationale de hockey

Majors : Les six plus importants studios américains : Paramount  
Pictures Corporation, Sony, The Walt Disney Studio,  
Time Warner, Twentieth Century Fox Film Corporation,  
Universal City Studios

MG : minimum garanti

- MPAA : *Motion Picture Association of America*
- MPEAA : *Motion Picture Export Association of America*
- MPPDA : *Motion Picture Producers and Distributors of America*
- MPTAC : *Motion Picture Theater associations of Canada*
- OBNL : organisation à but non lucratif
- OCCQ: Observatoire de la culture et des communications du  
Québec
- ONF : Office national du film du Canada
- ONU : Organisation des Nations Unies
- P&A : *Prints and advertising*
- RDIFQ : Regroupement des distributeurs indépendants de films  
du Québec
- ROC : *Rest Of Canada*
- SIM : Système d'information marketing
- SODEC : Société de développement des entreprises culturelles
- SRC : Société Radio-Canada
- TFO : la Télévision francophone de l'Ontario
- UCLA : *University of California in Los Angeles*
- UNESCO : *United Nations Educational, Scientific and Cultural  
Organization*
- VOD : *Video on demand*
- VPF : *Virtual print fee*
- VSD : Vidéo sur demande

*À ma mère,*

## Remerciements

À Mesdames Isabelle Raynauld et Johanne Brunet, pour m'avoir si professionnellement et patiemment tiré vers le haut;

Aux professeurs Froger, Gauthier et Mariniello, du département d'Histoire de l'art et d'études cinématographiques qui m'ont ouvert la voie de la recherche académique par la qualité de leurs cours, de leurs conseils, de leurs critiques et leurs justes corrections;

À l'Université de Montréal, à son réseau de bibliothécaires et de bibliothèques pour leurs appuis dans mes recherches;

À mes collègues, Dimitar Altankov, Robert Desfonds, Marianne Gingras, Geneviève Groulx, Louise Hébert, Geneviève Lussier, Felipe Macedo et Robert Mann, pour leur générosité et leurs judicieux compléments d'information;

À Ý, pour son amour;

Et à toutes les personnes qui ont bien voulu répondre à mes questions et qui ne sont pas nommées par souci de confidentialité.

## Introduction

En 2010, 78,4 % des projections de films au Québec étaient composées d'œuvres américaines alors que l'UNESCO a recensé 101 pays producteurs de films et que les États-Unis étaient classés au 3e rang, derrière l'Inde et le Nigéria (Bernier et Bernier, 2007, p. 2), (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2011, p. 22). La proximité géographique pourrait justifier ce pourcentage élevé, mais le chiffre associé au ROC (*Rest of Canada*) ébranle cette hypothèse, car à peine 1 % des films distribués au Québec sont canadiens. De plus, la situation européenne semble identique à celle du Québec. L'auteure et chercheuse française Pervenche Beurrier soutient que l'aide au cinéma européen a pour but de « contrer la déferlante d'images venues des États-Unis » (2004, p. 9). Cette situation mondiale est résumée par le professeur et chercheur canadien Joseph Lampel:

As the Hollywood studios have poured more and more money into their lavish blockbusters, they have begun to rely on revenues from as many sources as possible in order to recoup their heavy investments. Consequently, they have decided to push their products more aggressively in both domestic and foreign markets through the use of wide distribution and saturation marketing strategies (2006, p. 263).

### OBJET DE LA RECHERCHE

Dans ce mémoire, nous aimerions décrire, explorer et expliquer les mécanismes de distribution en place au Québec en 2011 et voir quelle est la responsabilité des distributeurs dans l'habillage américain des écrans de la province. Cette dernière partie a été élaborée par l'analyse de 33 entrevues de distributeurs, de professionnels et de spécialistes, réalisées au printemps 2011. Notre méthodologie est décrite en [annexe A](#).

La distribution, bien qu'elle soit séculaire et considérée comme le cœur de l'industrie, est une étape très peu documentée en études cinématographiques. Aussi appelée mise en marché, la distribution est cruciale dans l'économie tant cinématographique que générale. C'est à ce stade que le produit, quel qu'il soit, passe du producteur au consommateur.

La distribution fait partie des cinq étapes de la fabrication d'un film qui sont la conception, la production, la distribution, l'exploitation et la consommation. Ces cinq phases seront décrites au premier chapitre de cette recherche comme proposition d'une base commune de compréhension du processus filmique. Cette base nous servira tout au long de ce mémoire et nous aidera à résoudre notre problématique.

## PROBLÉMATIQUE

Peut-on attribuer la responsabilité de la « los angélisation » des écrans de la province de Québec à un protagoniste unique choisi parmi les gouvernements, les distributeurs, les exploitants ou le public. À travers une étude spécifique de la distribution, nous jetterons un regard sur chacun de ces groupes afin d'évaluer leur part de responsabilité.

## OBJECTIF

Notre objectif est de décrire et d'analyser la distribution de films au Québec ainsi que son corollaire, fonction peu examinée et pourtant cruciale de l'industrie. Cette recherche exploratoire et transversale qui semble être la première du genre au Québec peut paraître volumineuse, mais elle pourra bien humblement servir de références à de futurs chercheurs et nous amènera à comprendre pourquoi, à travers la distribution, les écrans québécois sont américanisés. En outre, les annexes proposent quelques échantillons de documents professionnels.

## MODÈLE D'ANALYSE

Notre mémoire a pour origine les rapports de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) publiés en 2010 et 2011 concernant la distribution et l'exploitation de films au Québec. Il tire donc son fondement de données statistiques et de données secondaires. Il s'apparentera à une étude de cas telle que définie par Schramm (1971) puisqu'il s'intéresse aux décisions prises par les distributeurs de film au Québec, aujourd'hui.

The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result (Schramm, 1971, p. 6); (Yin, 2009, p. 17).

Il ne représente cependant pas une étude de cas au sens propre, car l'ensemble des distributeurs oeuvrant au Québec ne forme pas un groupe homogène. Les distinctions nécessaires sont faites au chapitre de la distribution au Québec.

D'entrée de jeu, nous présentons notre conceptualisation des cinq étapes de la fabrication d'un film soit la conception, la production, la distribution, l'exploitation et la consommation (Eliashberg, et al., 2006, p. 640), (Levie, et al., 2009). Cette représentation permet de situer exactement la distribution à l'intérieur de la chaîne sans toutefois dévoiler toute la magnitude de ses sphères d'influence que nous verrons plus loin.

Nous dressons ensuite l'historique des interventions gouvernementales canadiennes et québécoises qui ont touché la distribution en cinéma de sa naissance à aujourd'hui pour vérifier si ces interventions ont eu ou ont toujours une influence sur l'industrie (Poirier, 2004), (Burgelman et Meza, 2003). Nous verrons à partir de quel moment les gouvernements se sont sentis obligés de légiférer dans l'industrie du cinéma et comment depuis, ils pratiquent une variante de la politique française du « ni-ni », la non-indifférence et la non-ingérence signifiant qu'ils ne sont pas insensibles à ce qui se passe dans l'industrie, mais qu'ils refusent de s'y engager pleinement afin de laisser libre-cours au libre marché.

L'examen des lois et règlements canadiens et québécois serait incomplet sans un point de vue extérieur. Donc, à partir de rapports de l'Observatoire européen de l'audiovisuel, nous exposons quelques situations semblables à celle du Québec existant à l'intérieur de l'Union européenne (Lange, et al., 2007), (Beurier, 2004). Nous verrons que les politiques et les réglementations, telle que l'exception culturelle, soutenues par certains pays ont souvent pour fondement la préservation de l'identité nationale tout comme celles du Canada et du

Québec et visent à tempérer les ardeurs cinématographiques américaines en faisant une promotion un peu plus agressive des cinémas nationaux et européen.

Puis, afin de créer ici aussi une base de compréhension et afin de réduire au minimum les interprétations alternatives, nous avons ajouté un chapitre où nous situons et définissons la distribution dans la filière économique générale. Cette partie didactique inspirée des écrits du professeur des HEC Montréal François Colbert aspire à la reconnaissance des principales étapes de la distribution spécifiquement reliées au domaine culturel. Cette section vise un lectorat « cinéphile » et nous l'espérons assez complète pour une initiation valable à cette branche du commerce. La deuxième partie de ce chapitre examine plus en détail la distribution, mais cette fois appliquée au domaine spécifique de la cinématographie.

Tout de suite après, nous établissons les relations entre le modèle théorique que nous venons de façonner et la réalité québécoise de la distribution cinématographique par l'analyse qualitative de nos données primaires c'est-à-dire les 33 entrevues réalisées dans une population d'enquête composée de professionnels de première ligne: distributeurs, exploitants, producteurs, et observateurs indépendants: professeurs et critiques. Ces données nous ont permis d'examiner le cœur de la distribution au Québec. Pour y parvenir, nous avons utilisé la méthode des entrevues semi-dirigées élaborée par McCracken (1988) afin de corroborer ou d'infirmer le fondement de notre étude.

The object here is to see whether you can "climb into the head" of one of these people and see the world as they do. What are the important categories into which the world is organized, how do these categories fit together, on what assumptions do they rest and so on (McCracken, 1988, p. 73).

Cette partie, préautorisée par le Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences (CÉRFAS), a été la plus délicate, car elle a résulté de la participation, sur une base volontaire, de l'élite de l'industrie et de l'analyse de leurs réponses. Chaque participant

a signé un formulaire de consentement dont une copie apparaît en annexe A. L'anonymat a été garanti à tous les participants.

Pour conclure cette section, nous nous sommes intéressés à la tendance actuelle de la distribution par rapport au facteur numérique qui déstabilise l'industrie à tous les niveaux et qui permet l'éclosion de nouveaux modèles d'affaires.

Dans le dernier chapitre de ce mémoire, nous livrons notre analyse de la distribution au Québec. Nous imputons la responsabilité de l'habillage américain des écrans de la province au positionnement des distributeurs autorisé par les gouvernements avant de proposer quelques alternatives au monopole américain; monopole qui peut avoir une incidence sur la formation de l'identité sociale, concept que nous abordons brièvement puisque le cinéma est un élément de sa construction.

## **LIMITES**

Aujourd'hui, la dématérialisation des images et du son bouleverse le cinéma. Ces changements sont si rapides et si globaux que l'industrie est en constante réaction. La base de cette étude repose sur des données, des techniques et des acteurs éphémères qui au moment du dépôt de ce mémoire se seront peut-être évanouis. De plus, l'absence totale de garantie de succès en distribution rend ce champ extrêmement volatile et la durée de vie des corporations, évanescence. « ...it is staggering to discover how little science usually goes into the process » (Eliashberg, et al., 2006, p. 641).

Cette recherche ne fera pas l'historique de la distribution. Elle ne sera pas non plus un précis d'économie et de finances de l'industrie du film.

Pour alléger le texte et en faciliter la lecture, nous avons utilisé le masculin pour désigner l'espèce humaine.

En somme, nous désirons faire la lumière sur la distribution québécoise afin que les lecteurs puissent comprendre les enjeux des décisions qui sont prises par les distributeurs, décisions qui ont des conséquences importantes sur la proposition cinématographique offerte aux cinéphiles.

Le premier chapitre expose notre proposition de la chaîne de fabrication d'un film dans l'industrie. Il servira d'assise à l'ensemble du mémoire et nous permettra d'évaluer le champ d'influence potentiel du distributeur.

## Chapitre 1 : la chaîne de fabrication d'un film

Les distributeurs ne sont-ils que des intermédiaires entre les producteurs, les exploitants et le public? Peuvent-ils prendre des décisions qui influencent la production d'un film? Où se situent-ils dans la chaîne de fabrication d'un film et quand peuvent-ils intervenir? Avant de répondre à ces questions, nous devons connaître le protocole de fabrication d'un film.

-----

... jobs in the industry can be broadly classified according to the three phases of filmmaking: Preproduction, production, and postproduction (Küng, et al., 2008, p. 143).

Les différents chercheurs consultés ne s'entendent pas sur l'inventaire, la division et la qualification des étapes qu'un film doit traverser avant d'être complété et vu. La professeure et chercheuse Lucy Küng que nous venons de citer en reconnaît trois alors que le professeur Jehoshua Eliashberg et ses collègues en comptent aussi trois, à l'intérieur desquelles ils incluent la conception (*development*). Le professeur et auteur Angus Finney en compte six (2010, p. 11) tandis que le professeur Peter Bloore en dénombre sept, en mettant la conception de l'avant, en isolant le financement de la production - tout comme Finney -, en divisant la distribution en ventes nationales et internationales et en incluant le

consommateur comme dernière étape (2009, p. 8). Devant cette variété, nous avons conçu notre propre chaîne en amalgamant les recherches du corpus et en souhaitant la rapprocher de la réalité québécoise. Nous assurerons cette conception par l'ouvrage réédité une troisième fois en 2009 par la Sodec et l'INIS, *Produire, de l'idée à l'écran* (Levie, et al.). Le tableau numéro 1 illustre notre conceptualisation.

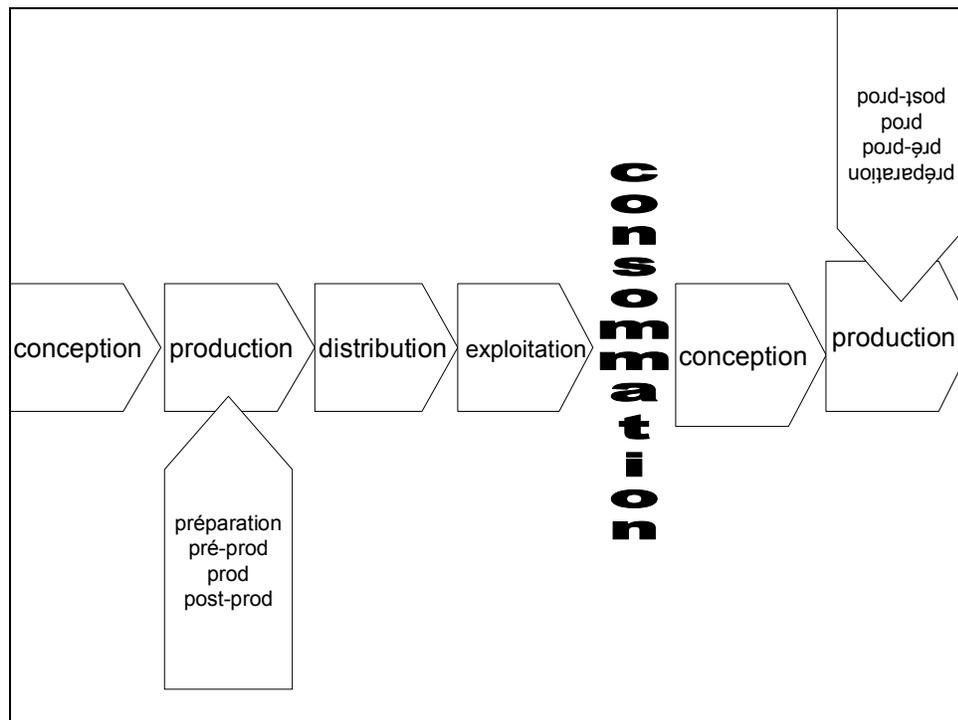


Tableau 1: La chaîne de fabrication d'un film

Un film traverse cinq phases: la conception, la production, la distribution, l'exploitation et la consommation. Tous les films franchissent ces étapes, mais à des niveaux différents. La liste des activités qui composent ces phases et que nous proposons plus bas n'est pas exhaustive. Elle résume les « activités phares » des cinq étapes de la chaîne de fabrication d'un film qui nous serviront de repères pour l'analyse de la distribution.

### **La conception**

La conception d'un film débute avec l'idée, en passant par la recherche jusqu'à l'écriture du scénario. Bloore insiste pour différencier, voir isoler, la conception du reste du processus principalement à cause de l'arrivée de nouveaux partenaires à l'intérieur de la chaîne tout de suite après la conception: à l'auteur ou au propriétaire de l'idée, on ajoutera entre autres, un producteur:

This decision has also been made because there is a shift in power and influence between script development and packaging, in part due to the entry of new collaborators in the chain at this stage (2009, p. 9).

À cette étape, Bloore note que les distributeurs n'influencent que rarement le contenu d'un film même s'ils s'y intéressent très tôt.

Les sources d'inspiration qui conduisent à la conception d'un film sont infinies.

The process commonly begins with a story concept based on a literary property, a new idea, or a true event, which can vary from a general idea (a “pitch”) to a completed screenplay (a “spec”). In some cases, a studio or producer will ask a writer to develop a new (or adapt an existing) screenplay (Eliashberg, et al., 2006, p. 640).

L'idée peut donc être nouvelle ou acquise. Elle peut défier toutes les règles connues, mais elle doit intéresser un producteur.

### **La production**

Un concepteur ou un réalisateur peut décider de s'autoproduire, mais dans la majorité des cas, il préfère confier cette tâche à un professionnel, le producteur. Un professionnel est défini comme un spécialiste capable de résoudre des situations compliquées qui demandent du temps et une gestion importante (Shirky, 2008, p. 57). De plus, l'expertise du

professionnel assure aux financiers un rendement maximal de leurs investissements (Poirier, 2004, p. 10).

While they pursue different fund-raising options, producers also have to develop the film along other lines: they recruit the director, cast, and crew; scout possible shooting locations; and design sets and costumes, among other things (Eliashberg, et al., 2006, p. 640).

La production est, selon Bloore, la partie la plus complexe de la chaîne à cause de la quête de financement et du nombre élevé d'intervenants impliqués (2009, p. 7). À ce propos, les auteurs Peter Grant et Chris Wood considèrent que le cinéma possède une « curieuse économie » à cause de ces caractéristiques particulières: la production de films engendre des coûts irréversibles c'est-à-dire sans promesse de retour; la reproduction ou la production de copies d'une œuvre originale n'entraîne que des coûts marginaux; le plaisir d'un spectateur créé par le visionnement d'un film n'altère aucunement le plaisir d'un autre spectateur; finalement, la fixation des tarifs des droits d'exploitation est entièrement arbitraire (2004, p. 536).

Les investissements réunis par le producteur sont souvent arrimés de conditions particulières et les investisseurs ont quelquefois des exigences créatrices qui compliquent la tâche du producteur qui doit les concilier. Nous énumérerons quelques-unes de ces exigences plus loin, mais notons immédiatement que les institutions publiques québécoises peuvent exiger que le producteur contracte un distributeur avant d'accepter et de financer un projet (Brunet, et al., 2008, p. 4). Un distributeur peut combler 10 à 20 % du financement de production et ainsi s'assurer l'exploitation du film sous un ou plusieurs mandats, mandats que nous examinerons également plus loin (Camilleri, 2006, p. 22).

Les principales tâches d'un producteur sont l'évaluation de projets, la recherche de financement ainsi que l'embauche et la gestion d'une équipe qui lui permettra d'atteindre ses

objectifs. La production se divise en quatre parties inégales: la préparation, la pré-production, la production et la postproduction (Levie, et al., 2009, p. intro).

La **préparation** sert à l'évaluation des projets, à l'identification du public cible, à la recherche et à l'embauche du coeur de l'équipe de création, c'est-à-dire les principales vedettes et les chefs de départements. Selon le professeur Hennig-Thurau (2006b, p. 560), cette embauche, ce « *casting* », constitue la première clé du succès d'un film. Cependant, cette théorie est contestée par une étude du professeur Abraham Ravid qui conclut que la « star » n'est pour rien dans le succès d'un film.

Tests on a sample of close to 200 films seem to show that stars play no role in the financial success of a film. ... A final test seems to indicate that star participation in low-budget films may be a weak signal of quality. (1999, p. 488).

La préparation sert également au montage financier et la distribution (*casting*) est souvent utilisée comme levier pour le financement lorsqu'elle inclut des vedettes de renom (Bloore, 2009, p. 9). Malgré les résultats de l'étude de Ravid précédemment cités, « l'investissement dans une star est une stratégie d'optimisation du succès du film qui s'intègre dans une stratégie plus globale de prestige de studio » et semble être un des seuls éléments tangibles sur lequel les investisseurs peuvent appuyer leurs décisions (Laurichesse, 2006, p. 117).

C'est aussi pendant la préparation que le producteur et le réalisateur choisissent les standards techniques qu'ils appliqueront au projet (tournage en studio ou en location, support technique 16 mm, 35 mm, HD, 3D, transfert et montage numérique, etc.) et qu'ils conviennent d'un échéancier. L'échéancier joue un rôle important puisque les institutions l'utiliseront pour déterminer les dates de versements de leurs investissements. La préparation peut s'étendre sur plusieurs mois et prendre jusqu'à quelques années. Lorsque le financement compte « plus d'acquis que de pressentis », la pré-production peut démarrer (Gélinas, 2010, p. 173).

La **pré-production** rassemble les activités qui précèdent le tournage. À ce moment, le financement est en grande partie confirmé et les chefs d'équipe complètent l'embauche du personnel technique et artistique. Des repérages de lieux de tournage, des réunions de production et des répétitions techniques et artistiques ont lieu afin de maximiser l'efficacité des équipes lors du tournage. Le producteur précise dès lors les éléments de mise en marché qu'il compte utiliser. La pré-production dure quelques mois.

La **production** correspond au tournage du film qui, pour un long métrage, dure quelques semaines. C'est à ce moment que l'équipe est la plus nombreuse, donc la plus coûteuse. Bien que cette étape soit la plus courte en terme de durée, c'est ici que le flot financier est le plus important (Bloore, 2009, p. 15). Le contrôle du budget revêt alors une importance capitale.

Dernière partie de la production, la **postproduction** dure quelques mois et comporte, entre autres, le montage de l'image et du son, l'étalonnage, la finalisation de la bande-son et la livraison d'une copie finale de l'oeuvre.

Lorsque le film est complété, il passe à l'étape suivante: la distribution. Le producteur aguerri aura pris soin d'intéresser un distributeur au tout début de son projet. Lors de la distribution, le producteur perd une grande partie de son pouvoir sur son produit et n'aura pas ou peu de contacts avec les clients du distributeur (Colbert, et al., 2007, p. 180).

### **La distribution**

La distribution établit le lien entre le producteur et le public. Le distributeur a la responsabilité de la mise en marché du film sur les plans stratégiques (calendrier, publicité,

etc.) et la charge financière associée à cette étape. C'est lui qui, ultimement, identifiera le public cible d'un film. Son approche est déterminante du succès ou de l'échec de l'oeuvre

Prior research suggests the importance of advertising (Faber and O'Guinn 1984), the number of screens on which a movie is shown (Swami, Eliashberg, and Weinberg 1999), and the timing of release (Krider and Weinberg 1998), (Hennig-Thurau, et al., 2006b, p. 560) et (Poirier, 2004, p. 25).

Il n'existe aucun ouvrage de référence sur la distribution au Québec. C'est la phase la moins documentée et la moins connue de la chaîne de fabrication d'un film. Nous verrons que, dans une certaine mesure, cet anonymat sert les distributeurs.

Avant d'intéresser le public à son film, le distributeur doit aussi intéresser les programmeurs de salles de cinéma.

Surprisingly, little work has examined the contractual arrangements between distributors and exhibitors; this is a promising area for research (Eliashberg, et al., 2006, p. 654).

Nous concentrerons notre recherche sur la plus ancienne, la plus classique et jusqu'à récemment, la première façon de rejoindre le spectateur: la distribution en vue d'une projection du film dans une salle de cinéma (Finney, 2010, p. 4).

In none of the three countries examined in our study do the empirical results suggest that theaters should be shifted away from the start of the distribution chain. (Hennig-Thurau Thorsten, et al., 2007, p. 79)

Nous n'aborderons pas dans cette recherche les marchés d'exploitation secondaire même si les coûts associés à l'exploitation traditionnelle (en salles) sont importants pour le distributeur et font que cette méthode est quelquefois abandonnée au profit de la sortie DVD et de la VSD (vidéo sur demande) (Bloore, 2009, p. 10).

La projection en salle est considérée comme une vitrine pour les longs métrages et une publicité pour les ventes sur les marchés subséquents (*ancillary markets*). La fabrication de copies numériques (appelées DCP, *digital cinema package*) (10 % du coût d'une copie 35mm, selon Houle (2010, p. 13)) constitue une économie importante pour les distributeurs et pourrait rehausser l'intérêt pour la projection classique.

Un producteur peut assurer lui-même la distribution de son film, mais la plupart du temps il préfère confier cette tâche à un distributeur (Levie, et al., 2009, p. 7:3), un professionnel rémunéré au pourcentage des recettes du film au guichet. Pour distribuer un film sur une base commerciale au Québec, il faut obligatoirement posséder un permis de la Régie du cinéma. Toutes les activités du distributeur seront analysées dans les prochains chapitres.

#### Avant-dernière étape, **l'exploitation**.

Practitioners consider the theatrical performance of a movie in the United States to be a critical driver of its success in subsequent release windows (Eliashberg, et al., 2006, p. 652).

Nous n'inclurons donc pas dans cette étude, les ciné-parcs dont le nombre n'est pas significatif et en constante régression au Québec depuis 30 ans.

Theaters have historically been the primary retail outlet for movies and the place where most of the revenues had been collected and where most of the viewing had occurred (Vogel, 2001, p. 58).

Le distributeur doit intéresser un nombre calculé d'exploitants pour assurer des revenus à son film, car c'est à cette étape qu'un film trouve son public ou non. Au Québec, le succès d'un film est calculé selon les recettes cumulées à la billetterie (*box-office*). Les données de la billetterie, largement diffusées, revêtent alors une importance capitale pour les distributeurs. Selon les rapports reçus, le distributeur ajustera le nombre de copies en

circulation ainsi que le prix de vente du film sur les canaux de distribution subséquents (DVD, télévision payante, etc.). Quelques statistiques sur l'exploitation au Québec telles que le nombre d'écrans et la répartition des salles se retrouvent en [annexe B](#) .

### **La consommation**

Finale­ment, la consommation constitue la dernière étape de la fabrication d'un film. À première vue, le consommateur peut ne sembler avoir aucune incidence sur une oeuvre, mais c'est sa réception qui fait le succès ou l'insuccès d'un film comme le souligne Jean Starobinski, historien et théoricien de la littérature:

On a rarement parlé de la fonction historique du destinataire si indispensable qu'elle fut depuis toujours. Car la littérature et l'art ne deviennent processus historique concret que moyennant l'expérience de ceux qui accueillent leurs oeuvres, en jouissent, les jugent; — qui de la sorte les reconnaissent ou les refusent, les choisissent ou les oublient; — Jean Starobinski qui signe la préface de *Pour une esthétique de la réception* (Jauss, 1978, p. 11)

La professeure toulousaine Hélène Laurichesse note que l'inclusion du spectateur dans la chaîne de fabrication est survenue après la Deuxième Guerre mondiale lorsque les industriels ont cessé de vendre ce qui était produit pour produire ce qui allait se vendre.

Cette nouvelle philosophie des affaires place le consommateur au centre du système en lui reconnaissant le pouvoir de conditionner la survie de l'entreprise (Laurichesse, 2006, p. 1)

Dans l'industrie cinématographique, le consommateur peut être appelé à se prononcer lors de séances-tests, quelquefois exigées au Canada dans quelques catégories soutenues par Téléfilm (test de marché). Plus couramment, le consommateur donne le signal de départ à l'amortissement des investissements de la production par son apport à la billetterie. De plus, il agit comme un relais de la promotion du film par le « bouche à oreille » (*word of mouth*). Ce bouche à oreille ou « *buzz* » amplifié aujourd'hui par les réseaux sociaux virtuels a un impact direct et immédiat sur la carrière de l'oeuvre en salle et sur les marchés secondaires (Bloore, 2009, p. 11). Les nouvelles technologies ont acquis une grande importance dans la mise en marché des films et nous les examinerons au chapitre de la tendance.

Technology has always played a major role in the evolution of the motion picture industry but today—more than in the past—technological developments seem to be integral to all stages of the value chain (Eliashberg, et al., 2006, p. 658).

Finalement, par sa perception, son interprétation et ses critiques, c'est le consommateur qui déclenche une nouvelle production comme le note le philosophe, théoricien et sémioticien de la littérature, Hans Robert Jauss, dans sa monographie sur l'esthétique de la réception en parlant des lecteurs:

C'est leur intervention qui fait entrer l'oeuvre dans la continuité mouvante de l'expérience littéraire, où l'horizon ne cesse de changer, où s'opère en permanence le passage de la réception passive à la réception active, de la simple lecture à la compréhension critique, de la norme esthétique admise à son dépassement par une production nouvelle (1978, p. 45).

Le théoricien sémiologue Christian Metz résume en peu de mots sa position de spectateur dans son essai intitulé *Le signifiant imaginaire* : « c'est moi qui fais le film » (Metz, 1984, p. 69).

Quant au professeur et chercheur français Claude Forest, il renchérit ce point de vue dans un essai sur la socioéconomie de la demande. Il écrit que la demande, autrement dit le

consommateur, prime l'offre (2009, p. 20), qu'il « convient d'adapter l'offre pour répondre à la demande » (p. 63) et qu'une offre ne peut exister dans un système capitaliste que si une demande la fonde (p. 198). Cette optique - de la demande qui prime - est partagée par le théoricien du marketing François Colbert qui écrit que l'industrie cherche « à satisfaire un besoin existant chez le consommateur ». Le marché (le consommateur) est donc « à la fois le point de départ et d'arrivée du processus » (2007, p. 11).

On parle d'un marketing de la demande qui s'appuie sur une étude des attentes et désirs des consommateurs pour y répondre avec une offre appropriée (Laurichesse, 2006, p. 1).

Le consommateur est donc la première et la dernière étape de la fabrication d'un nouveau film. Notons que les auteurs de film, les scénaristes, les producteurs et tous les participants à la fabrication d'une œuvre filmique sont aussi, à la base, des consommateurs. C'est à partir de leur expérience subjective basée sur leurs réceptions-conceptions passées qu'ils amorceront un nouvel essai dans le but de plaire aux consommateurs. Ils essaieront de ne pas répéter les erreurs tout en copiant les éléments qui ont contribué au succès. Roland Barthes a théorisé sur la variété des rétroactions du consommateur à l'écrivain, rétroactions qui peuvent aussi s'appliquer au cinéma.

Écrire, c'est ébranler le sens du monde, y disposer une interrogation indirecte, à laquelle l'écrivain, par un dernier suspens, s'abstient de répondre. La réponse, c'est chacun de nous, qui la donne, en y apportant son histoire, son langage, sa liberté; mais comme histoire, langage et liberté changent infiniment, la réponse du monde à l'écrivain est infinie: on ne cesse jamais de répondre à ce qui a été écrit hors de toute réponse: affirmés, puis mis en rivalité, puis remplacés, les sens passent, la question demeure (1963, p. 11) .

Si le consommateur est l'aboutissement et le germe d'une nouvelle production, la chaîne se transforme en boucle, et parce que cette fabrication implique des êtres humains en constante évolution-réaction (Colbert, et al., 2007, p. 2), dans une sorte de déterminisme, la

boucle se transforme en spirale - de diamètre variable causé par l'expérience et les modifications apportées - qui évolue en abscisse (dans le temps), car le processus se répète sans jamais être le même. L'industrie du cinéma, comme le souligne la professeure et directrice du service de l'enseignement marketing de l'école des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC), Johanne Brunet, réunit des équipes de spécialistes-pigistes à travers des projets bâtis sur des structures temporaires (2009, p. 126). Cette méthode est inspirée du « *studio system* » des *majors* qui elles-même s'inspirèrent des chaîne de montage; « each part of the production of a movie is separated from the whole, so the workers are alienated from their final product » (Runcan et Pedestru, 2011, p. 163). Ces équipes collaborent pour créer un prototype de propriété intellectuelle non rivale dont les coûts sont irréversibles qu'il y ait ou non des consommateurs (Grant et Wood, 2004, p. 68). Il y a donc une impermanence à travers les cycles de production qui renforce l'image de la spirale évolutive, même si certaines personnes peuvent être réembauchées, elles peuvent être affectées à de nouvelles tâches ou être entourées de nouveaux venus (Froger, 2009, p. 163).

Image  
retirée

Tableau 2 : la spirale de répétition de la chaîne de fabrication de films

Dans cette spirale, le pouvoir du distributeur est méconnu. Où et quand peut-il intervenir? Si son expertise et son apport financier sont souvent sollicités, ses décisions laissent-elles filtrer des objectifs particuliers ? Peut-il influencer le contenu, l'œuvre elle-même, et le contenant au sens englobant du théoricien Gérard Génette: tout ce qui n'est pas le texte (1987, p. 21) ?

De plus aujourd'hui, le numérique révolutionne cette spirale de fabrication du film. Ces changements sont cependant qualifiés de « fausse révolution » par le professeur John Belton ce que confirme le consultant québécois Michel Houle parce qu'ils sont invisibles ou imperceptibles pour le spectateur qui consomme le film numérique exactement de la même manière que le film argentique à l'exception du 3D qui offre une plus-value que le spectateur peut identifier et pour laquelle il accepte de déboursier un supplément (Belton,

2002, p. 104), (Houle, 2010, p. 12). Le style et l'esthétique du film numérique sont pourtant modifiés, comme le souligne le professeur Buruma dans un article sur la « nouvelle façon de faire » que le numérique apporte:

“Bending reality through digital effects, which allows the camera to jump around and move through space at dizzying speeds or to cut out an entire side of a building to follow the hero in a fight sequence in one continuous take, a technique common to side-scrolling video games, are just some of the things that make Park’s films resemble computer games” (Buruma, 2006, p. 3)

-----

Une révolution plus perceptible viendra peut-être de la possibilité de voir des longs métrages fabriqués à faible coût et distribuer par les producteurs eux-mêmes via Internet, comme le permet le site [Vithèque](#). Le cinéphile aura alors accès à une infinité de films. Pour le moment, le consommateur n'est pas au rendez-vous et la popularité de cette nouvelle formule reste à prouver, mais si elle y parvient, cette situation placera-t-elle les distributeurs sur une voie d'extinction? Cette « vidéo sur demande » (VSD) peut-elle se passer de l'intermédiaire du distributeur? Pour faire face à la concurrence étrangère, la convergence ou l'intégration des distributeurs est-elle souhaitable?

Nous venons d'illustrer la chaîne de fabrication d'un film à laquelle nous référerons tout au long de cette recherche. Dans cette chaîne, le distributeur occupe une place précise. Peut-il en déborder? Est-il absent de la conception comme le souligne Bloore? Au prochain chapitre, nous décrivons le cadre législatif à l'intérieur duquel évoluent les distributeurs et comment les gouvernements canadiens sont intervenus dans la distribution de films du début du XXe siècle à aujourd'hui.

## Chapitre 2 : interventions gouvernementales

À la fin du XIXe siècle, la naissance du cinéma correspond à l'épilogue du libéralisme classique.

La force de travail faisait désormais l'objet d'un marché. Son prix est le salaire. Si ce marché très particulier n'est pas régulé et protégé par un droit spécifique, le monde ouvrier ne pourra pas sortir de la précarité et du dénuement où l'a plongé le capitalisme au 19e siècle. (Desrosières, 2003, p. 6)

À cette époque, l'État doit intervenir dans l'économie libérale pour encadrer les forces du marché, régulariser certaines activités et assurer la protection des travailleurs (Desrosières, 2003, p. 2), (Lalonde, 2008, p. 306). Le cinéma s'inscrit dans ce mouvement puisqu'il est un produit tout en étant un art comme l'écrivait Malraux (2003, p. 77). Le gouvernement peut donc y intervenir s'il le juge nécessaire (Colbert, et al., 2010, p. 30).

La distribution cinématographique canadienne est-elle encadrée par des lois et des règlements gouvernementaux? Le Trésor public vient-il en aide à la distribution et si oui, comment? Dans ce chapitre, nous ferons un résumé de l'historique des interventions gouvernementales canadiennes et québécoises qui ont touché directement la distribution.

-----

L'État peut participer de différentes façons à la fabrication d'un film. D'abord, de façon administrative, il peut agir à titre de producteur. Ensuite, il peut être un investisseur via un organisme indépendant comme [Téléfilm Canada](#) et la [Sodec](#), au Québec. Finalement, il peut faciliter le financement indirect des productions par des mesures fiscales comme les crédits d'impôt (Dussault, 1982, p. 354).

L'État peut également intervenir de façon législative dans l'industrie culturelle et cinématographique par des lois, comme celle du droit d'auteur, ou de façon gouvernementale par des règlements et des décisions judiciaires comme la censure ou des mesures de contingentements de produits étrangers. Bref, l'État peut, s'il le désire, prendre des mesures coercitives dans l'industrie cinématographique (Dussault, 1982, p. 353).

Examinons d'abord la naissance canadienne de l'industrie du 7<sup>e</sup> art.

## **1. Le « Domestic Market »**

Dans l'industrie cinématographique américaine, le Canada est depuis toujours l'équivalent d'un état américain au même titre que le Wyoming, l'Illinois ou le Maine. L'origine du peuple fondateur des deux pays, la proximité géographique doublée de l'absence d'une frontière naturelle ainsi qu'une langue majoritaire commune ne sont pas étrangères à cette situation comme le note l'enseignant et chercheur Nolwenn Mingant (2010, p. 155), mais ne sont pas les seules raisons.

We measure cultural trade costs between the United States and its trading partners using indicators of the linguistic distance between English and other countries' primary languages. Distances between languages capture the extent to which two countries share a common linguistic heritage, which may indicate how easily cultural ideas flow between them (Hanson et Xiang, 2006, p. 15).

Ray Peck, directeur du Canadian Government Motion Picture Bureau, résume l'esprit et la situation qui prévaut en 1927 par rapport au cinéma:

We invite Americans to come over to Canada to make automobiles and a thousand and one other things, and why not invite them to come over and make pictures, but make them the way the British markets demand ? (Pendakur, 1990, p. 132)

Au début du XXe siècle, le Canada voit donc d'un bon œil la venue des « images animées » sur son territoire, mais ne voit pas l'intérêt d'en faire la gestion (Pendakur, 1990, p. 58). De plus, les « industriels canadiens ne voient que peu d'intérêt dans l'invention qui ne peut que difficilement se rentabiliser dans un marché intérieur restreint » (Lacasse, 1988, p. 5), (Brunet, 1999, p. 72).

C'est par une suite d'actions économiques - l'intégration verticale des *Majors* - et politiques - la non-intervention gouvernementale dans le libre marché - que la fusion au marché domestique américain s'est produite. Conséquemment, aujourd'hui lorsque les É-U achètent les droits d'exploitation d'un film étranger, le Canada est automatiquement inclus dans la transaction, ce qui rend les spectateurs canadiens tributaires de la volonté de diffusion américaine. Le marché américain incluant d'office le Canada est un des seuls marchés au monde où un film peut atteindre et dépasser son seuil de rentabilité (Finney, 2010, p. 76). Le « domestic market » est expliqué plus en détail dans [l'annexe C](#).

### **Ô Canada**

C'est en 1947 que le gouvernement canadien, voyant les profits du cinéma filer vers le Sud, commence à s'intéresser plus sérieusement au 7<sup>e</sup> art. À partir de ce moment, les gouvernements qui se succèdent commandent épisodiquement des études pour prendre le pouls de l'industrie. Les rapports commandés qui touchent la distribution sont énumérés et résumés à [l'annexe D](#) de même que les lois proclamées ainsi que les programmes d'aide à la distribution.

L'économiste Philippe Chénard place certaines intentions gouvernementales (la période 1955 à 1969) sous le thème du nationalisme. C'est le seul chercheur que nous avons recensé qui ne considère pas ces interventions sous un angle d'abord économique (2005, p. 7).

-----

## Au Québec

Au début du XXe siècle, au Québec, les lois sur le cinéma ne visent qu'à satisfaire l'Église par rapport à un médium qui menace de corrompre leurs ouailles. À cette époque, les firmes françaises Pathé et Gaumont approvisionnent 90 % du marché mondial du film. La Première Guerre mondiale va tout changer. En 1918, les États-Unis accaparent 80 % du marché mondial du cinéma pour ne plus l'abandonner. Les Américains n'ont cependant pas le contrôle du Bureau de censure du Québec, bureau extrêmement puissant à l'époque (Lacasse, 1988, p. 84), et s'en plaignent par la bouche du colonel Cooper, président de la *Motion Picture Distributors Association of Canada*, dans la Presse du 17 avril 1926:

Les États-Unis ont à se plaindre depuis quelque temps des conditions faites à leurs films... et leurs revenus dans cette province n'ont fait que baisser... Les frais de douanes coûtent 100 % du prix d'achat... Les taxes sur les films sont excessivement élevées... Les décisions des censeurs ont grandement amoindri la valeur de plusieurs productions importantes et ont ainsi réduit les revenus... Cette province ne représente que moins de 1 % dans le champ d'exploitation du cinéma américain et si 99 % de la clientèle générale demande un certain genre de films adoptés par (a moralité universelle, il est manifestement impossible de faire des pellicules seulement pour le goût de la province de Québec (Lacasse, 1988, p. 84).

Le journal « La Presse » s'inquiète alors de « l'américanisation » des Québécois par le cinéma. Le quotidien est appuyé dans cette cause par le premier ministre Louis-Alexandre Taschereau, cité deux jours plus tard:

On veut nous faire accepter dans notre province tout ce qui se passe aux États-Unis. Nous ne sommes pas prêts à cela. Mieux vaut nous passer du cinéma américain et garder notre jeunesse. Il y a des compagnies indépendantes et européennes qui, elles, sont en mesure de nous fournir des spectacles dignes d'être vus. (Gaudreault, et al., 1996, p. 109).

Ces menaces ne dépassèrent pas les intentions.

Avec la Révolution tranquille, au début des années 60, le gouvernement québécois commence à apprécier les mérites du 7<sup>e</sup> art. Le résumé des différents rapports, des lois proclamées et des programmes d'aide à la distribution cinématographique québécoise se trouvent dans [l'annexe E](#).

-----

La lecture des rapports commandés par les différents ministères montre que les gouvernements ont toujours été tiraillés entre l'interventionnisme et le libre marché. Si nous excluons l'aide financière provinciale disponible à la distribution de « cinématographies étrangères peu diffusées », jusqu'à ce jour, les interventions gouvernementales ont ciblé la conception, la production, la distribution et l'exploitation de films nationaux avec l'espoir que la qualité de ces films suffise à les faire reconnaître par le marché, à les placer sur les écrans canadiens et à les propulser au sommet de la billetterie. Parce que l'argent provient du Trésor public, les investissements doivent être justifiés, car, selon le professeur Michel Senécal, « l'État cherche à ramifier, à accroître ou à légitimer ses pouvoirs » (1995, p. 20). L'opinion publique et les institutions demandent un retour sur leurs investissements qui ne peut s'effectuer que si les oeuvres connaissent un succès commercial calculé par les entrées à la billetterie. Dans toutes les interventions étatiques, les aspects financiers ont prévalu comme le montre explicitement l'article 49a de la Loi sur le cinéma du Québec :

*a) promouvoir et soutenir financièrement, en tenant compte de la rentabilité de ses investissements, la création, la production, la distribution, la diffusion et l'exploitation de films québécois de qualité;*

et comme le souligne en page 3, le Guide 2009 des programmes fédéraux d'aides financières: « ... la mise en marché de longs métrages canadiens ayant un fort potentiel de recettes-guichet ».

La qualité du public visé par Téléfilm Canada est alors clairement exprimée en termes quantitatifs; l'objet véritable de cette politique sera donc

moins les films comme tels que le public potentiel qu'ils pourront rejoindre (un public défini en termes de part de marché) (Cornellier, 2008, p. 3).

Le contrôle de ces aspects monétaires doit être établi par des experts, car les protocoles d'accès aux aides gouvernementales sont de plus en plus exigeants, renforçant ainsi le pouvoir des financiers sur celui des créateurs (Ministère des affaires culturelles, 1992, p. 90).

Même si la situation de la distribution au Canada est souvent qualifiée d'inacceptable (voir par exemple en annexe [le rapport Raymon-Roth](#) (Raymond et Roth, 1985, p. 19) et le [rapport Fox](#) (Fox, 1984, p. 39), les gouvernements qui ont toujours le pouvoir de contingenter et d'établir des [quotas](#) (limitations imposées) aux distributeurs de produits américains tels qu'énoncés par les multiples rapports et conseils commandés, se refusent ce droit comme en témoigne cet extrait du discours de la secrétaire d'État, Judy LaMarsh en juin 1966:

Afin d'encourager la distribution de leurs propres films, beaucoup de pays ont imposé des quotas. Pourtant, nous avons décidé pour l'instant de ne pas introduire de telles limites dans le projet de loi. Les films canadiens devront réussir grâce à leurs qualités propres. Or, en rejetant les quotas, nous comptons sur les distributeurs de films et les chaînes de cinéma pour offrir plus que les appuis habituels aux objectifs de ce programme (Spencer et Ayscough, 2003, p. 66)

La lecture des différents rapports nous apprend également que les associations de producteurs, de réalisateurs, de distributeurs et d'exploitants ont toujours applaudi les systèmes de quotas mis en place pour la radiodiffusion et la télédiffusion canadienne, mais ont, la plupart du temps, refusé que cette même méthode oppressive s'applique au cinéma préférant laisser jouer les lois du libre marché et le libre choix des consommateurs.

Aujourd'hui, les deux niveaux gouvernementaux soutiennent l'industrie avec des objectifs communs: la préservation d'une identité et la croissance économique tout en voulant assurer un accès au marché à la production nationale (Poirier, 2004, p. 7 et 236). Jamais, il n'a été question dans le texte des lois ou dans la réglementation mise en place de la situation des films étrangers autres qu'américains sur les écrans québécois. Les gouvernements n'ont jamais semblé se préoccuper de la diversité sur les écrans nationaux. Mis à part une aide spécifique de la Sodec à la diffusion de « cinématographies peu diffusées » - « tout ce qui n'est pas américain: 9 films en 2009 » - jamais les gouvernements n'ont semblé s'intéresser au sort des films centre et sud-américains, européens, africains, océaniques ou asiatiques sur les écrans et de leurs apports à la culture et à l'identité. Jamais un ministère ou un de leurs comités n'a relevé la pauvreté de l'offre internationale faite aux cinéphiles du Québec comme du Canada. Les gouvernements ont toujours laissé les lois du libre marché fonctionner sans entraves comme si la domination américaine n'existait pas et comme si le peuple était suffisamment informé pour faire des choix éclairés.

Over time the success of American films abroad has made Hollywood production increasingly familiar to foreign audiences with a gradual reduction of the existing cultural discount, creating a virtuous circle that guarantees the US film industry continuous consolidation of its primacy throughout the world (Cucco, 2010, p. 155).

Cette stratégie correspond exactement aux visées du lobby américain pour qui le mot « liberté » est l'élément essentiel, comme le souligne Jack Valenti, président de la [MPAA](#), en 1981:

« Our principal job is to make sure that American film and television programming is able to move freely in this country and around the world, and compete in the marketplace with as few impediments as possible » (Mingant, 2010, p. 102).

Le choix des films par les distributeurs au Canada comme au Québec est fait sans obligations ou contraintes gouvernementales. Les gouvernements canadiens ne sentent pas

le besoin d'intervenir plus radicalement même si comme en France ils conviennent de l'importance de l'industrie dans l'économie:

Le cinéma joue un rôle indiscutable dans la croissance et contribue au développement économique. Il génère des revenus, des dépenses et, bien que modestement, participe à la résorption du chômage. Le financement de l'industrie cinématographique doit donc avoir pour objet de maintenir l'inventivité propre à chacun tout en ne la déconnectant pas du marché mondial (Dubet, 2000, p. 14)

Ce rôle économique considéré comme décisif justifie pleinement, selon le docteur en économie Éric Dubet, l'intervention de l'état (2000, p. 103). La richesse surenchérit que l'aide étatique à la production ne peut désormais plus se faire sans une aide à la distribution (2006, p. 132). Rappelons que 76 % du financement de la production des longs métrages québécois de fiction est fait à partir de l'argent du trésor public (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010, p. 38). Soulignons également qu'en 2008-2009, le volume total de la production cinématographique et télévisuelle au Canada a atteint un sommet de 5,2 milliards de dollars et qu'on estime que plus de 130 000 personnes travaillent directement ou indirectement dans le secteur de l'audiovisuel (Canadien, 2009, p. 2).

Sans compter que le cinéma engendre aussi des « externalités positives » :

La présence d'un théâtre ou d'un cinéma en centre-ville profite aux commerces alentour, en particulier pour les restaurants et les cafés (Dubet, 2000, p. 84) .

Chaque dollar investi dans la production audiovisuelle en génère trois dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration, du transport, des communications et des services (Poirier, 2004, p. 213). Cet argent qui ne retourne pas dans l'industrie du cinéma assure une certaine légitimité à l'implication de l'État.

Les deux encadrés suivants nous donnent quelques statistiques sur l'importance de l'industrie cinématographique américaine.

En 2004, Eliashberg, Elberse et Leenders situaient le cinéma au numéro un des produits américains d'exportation (2006, p. 638) alors que dans sa monographie Pervenche Beurier, deux ans plus tôt, le classait deuxième derrière l'armement (2004, p. 112).

En 2008, le « The American Motion Picture and Television Industry » dénombrait 2,4 millions d'emplois dans l'industrie cinématographique et télévisuelle requérant des salaires de 140 milliards US\$ (Pisano, 2010, p. 1) . Des ces emplois, 453 000 appartiennent à la distribution. En taxes seulement, l'industrie américaine du cinéma génère 15,7 milliards US\$ annuellement (America, 2010, p. 5). En 2009, les É-U ont diffusé 558 longs métrages qui ont rapporté 29,9 milliards US\$ à la billetterie mondiale (MPAA, 2009, p. 11).

Tableau 3 : l'état de l'industrie américaine du cinéma

Dès 1960, certains films américains récoltent plus de recettes sur le marché extérieur que sur le marché intérieur (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 215). En 2002, les cinq meilleurs films en salles sur le marché extérieur ont tous des recettes extérieures environ 50 % supérieures à leurs recettes américaines (Mingant, 2010, p. 202). En 2007, 63,9 % des recettes des majors proviennent du marché extérieur qui compte 150 pays (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 222) .

Tableau 4 : les recettes du marché extérieur du cinéma américain

-----

Malgré notre proximité avec les États-Unis, la situation canadienne n'est pas unique et les élus canadiens ne sont pas les seuls à légiférer autour du 7<sup>e</sup> art. Le prochain chapitre montre les efforts faits par quelques gouvernements européens pour encadrer l'industrie cinématographique.

## Chapitre 3 : ailleurs

En 1966, la secrétaire d'État canadienne, Judy LaMarsh, évoque le système de [quotas](#) mis en place dans certains pays afin de limiter les entrées américaines sur les écrans nationaux de cinéma. Elle n'est pas la première à rappeler ce système. Depuis 1947, les gouvernements canadiens menacent régulièrement de l'imposer. « Le quota » n'est pas l'unique moyen créé pour arriver aux mêmes fins. Nous exposerons dans ce chapitre quelques exemples de mesures protectionnistes mises en place en Europe pour la protéger de la « déferlante d'images venues des É-U » (Beurier, 2004, p. 9). Les modèles que nous relèverons concernent la distribution. Nous tenterons de voir si les distributeurs européens sont plus encadrés ou plus libres que les distributeurs québécois et si, en conséquence, le sort des distributeurs québécois peut être envié.

-----

### L'Europe

Avant la Première Guerre mondiale, Pathé fournit 50 % des films vus en Amérique et le cinéma français occupe 85 % des écrans mondiaux (Blum, 2000, p. 11). Les deux Grandes Guerres provoquent un revirement de situation et les États-Unis dominant tous les marchés. Après la Deuxième Guerre mondiale, plusieurs pays européens voyant comme le Canada, les recettes du cinéma s'envoler vers les É-U pratiquent une politique de « fonds bloqués » qui obligent les compagnies américaines à réinvestir leurs profits localement. Ce qu'elles feront, en [Angleterre](#) par exemple, en participant au financement des cinématographies nationales (Mingant, 2010, p. 12). D'autres pays décident d'imposer une taxe à l'importation tandis que certains choisissent l'imposition de quotas aux films américains (Mingant, 2010, p. 37). Nous résumons en [annexe F](#) quelques stratégies mises en oeuvre pour aider les cinématographies nationales.

Certains gouvernements ont été des précurseurs de la technique du contingentement; des quotas nationaux différents ont été imposés en Allemagne en 1921, en Hongrie en 1925, en Angleterre en 1927 et en France en 1928 (Barnier et Moine, 2002, p. 44), (Blum, 2000, p. 7). Ces mesures ont été pressenties pour contrevenir aux dispositifs mis en place par les *majors* comme l'explique Nolwenn Mingant:

Depuis la fin de la Première Guerre mondiale, Hollywood est en effet en position dominante dans le monde entier. Des raisons structurelles et historiques peuvent expliquer en partie ce phénomène : important marché intérieur, destruction des autres industries cinématographiques au cours des deux guerres mondiales, regroupement d'activités (*clusters*) dans la région de Los Angeles. Mais la longévité de cette domination s'explique également par la mise en place de stratégies conçues avec soin par les grands studios (2010, p. 12).

Le marché international devient indispensable au financement des films à cause de l'explosion des coûts de production due à l'augmentation des cachets des acteurs, aux effets spéciaux, à l'augmentation des droits payés aux scénaristes et à la rémunération des producteurs en amont de la distribution qui demandent un amortissement dorénavant difficile à réaliser sur le seul marché national américain (Blum, 2000, p. 24). Une des forces du système américain de distribution en Europe est l'établissement de bureaux sous forme de filiales ou d'association en représentation dans tous les marchés visés. Ces bureaux ont plusieurs fonctions. Ils assurent un lien de représentation, de veille et de conseil entre la maison-mère et le pays hôte (Mingant, 2010, p. 56 et 82).

La multiplication des chaînes de télévision a aussi contribué à la forte demande cinématographique américaine en Europe. Les télédiffuseurs voyaient dans l'inventaire important de films américains disponibles une solution économique pour remplir leur grille de programmation (Mingant, 2010, p. 25). Sans oublier, l'attrait de la technique du doublage (préférée au sous-titrage), qui nationalise le film, le rend indigène, de même que la fabrication de film « global-local » qui combine juste assez d'exotisme pour être attirant -

sans être repoussant - pour le spectateur non américain (Mingant, 2010, p. 84 et 99) ou du film « caméléon » qui contient une histoire « codée à l'américaine enchevêtrée d'éléments identitaires » (Picard, 1997, p. 137) .

Mingant, en conclusion de sa monographie, diminue l'importance de la notion d'impérialisme culturel américain mainte fois associée à la distribution cinématographique américaine. Il souligne que les objectifs cinématographiques américains ne sont pas culturels, mais économiques même s'il prétend plus tôt que « l'exportation n'est en rien une pratique purement commerciale » (2010, p. 13 et 272). Ce serait la « résurgence des cultures nationales face au contexte uniformisant de la mondialisation » qui donnerait naissance aux lois et règlements mis en place contre la cinématographie américaine. L'importance idéologique et culturelle du cinéma inciterait les gouvernements à adopter des mesures protectrices des cinématographies nationales (Beurier, 2004, p. 11), (Dubet, 2000, p. 103).

### **L'exception culturelle**

À la fin des années 80, le concept d'« exception culturelle » apparaît lors des négociations du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Le schème vise à exclure la culture des activités commerciales négociées entre les participants. L'Union Européenne adopte alors la directive de la « Télévision sans frontières » (TSF).

Elle (la TSF) se fonde sur deux principes de base: la libre circulation des programmes télévisés européens au sein du marché intérieur; et l'obligation, pour les chaînes de télévision, de réserver, chaque fois que cela est réalisable, plus de la moitié de leur temps d'antenne à des œuvres européennes (« quotas de diffusion ») (Européenne, 2011)

À l'annonce de la TSF, le lobby du cinéma américain dirigé par Jack Valenti, menace, en vain, le ministre français de l'époque, Jack Lang, de représailles commerciales si certains quotas sont imposés:

... l'adoption de la directive Télévision sans frontières entraînerait une « guerre commerciale », les États-Unis refusant par exemple d'importer des produits européens, tels les parfums ou les voitures (Mingant, 2010, p. 176).

## 1. Aide européenne à la distribution

L'Union Européenne, créée en 1957, rassemble 27 pays, essentiellement sur des questions économiques et politiques

Le Conseil de l'Europe, créée en 1949, rassemble 46 pays, essentiellement sur les questions des droits de l'homme et de la démocratie.

L'organe de décision de l'Union européenne est le « Conseil européen », qu'il ne faut pas confondre avec le Conseil de l'Europe.

Tableau 5 : nomenclature des paliers politiques supranationaux européens.

### L'Union Européenne

L'Union Européenne a conçu une politique audiovisuelle commune pour ses membres et a créé le programme MEDIA (1987), comprenant un volet spécifique au cinéma et une aide à la distribution:

MEDIA se propose de soutenir les regroupements d'au moins trois distributeurs opérant dans trois pays distincts et proposant la distribution d'un ou plusieurs nouveaux films européens sur une période d'un an minimum. Le soutien est remboursable sur les recettes du film avec les entrées, après amortissement de l'apport du distributeur. De plus, ces sociétés sont incitées à investir dans la production de films européens dont elles favoriseront ainsi la circulation (Beurier, 2004, p. 67), (Dubet, 2000, p. 174).

MEDIA possède un volet d'aide automatique, relatif aux résultats obtenus à la billetterie lors de la distribution de films européens non nationaux et un volet sélectif. Les montants accordés au volet automatique ont une particularité: ils sont proportionnels aux entrées calculées à la billetterie multipliées par un coefficient relatif au pays d'origine du film. Le coefficient d'un film français distribué en Belgique sera plus petit que le coefficient d'un film autrichien. Le distributeur de films de cinématographies moins connues est donc financièrement avantagé (Dubet, 2000, p. 176). L'aide financière obtenue de MEDIA doit être réinvestie dans la distribution de films non nationaux.

Cette orientation vise essentiellement à élargir la diffusion des films européens sur l'ensemble de l'espace économique et culturel communautaire, à faire connaître à tous les individus les cinémas européens, souvent enfermés, par manque de moyens, sur leur territoire originel (Dubet, 2000, p. 177)

### **Nouveaux modèles**

De nouvelles alliances privées ont vu le jour en Europe pour répondre aux exigences du programme MEDIA et faire face à la domination américaine. [\*Indie Circle\*](#), consortium paneuropéen de distribution regroupant des compagnies de Belgique, de France, d'Italie, des Pays-Bas et de Suisse, en est un exemple.

MEDIA appuie son volet « distribution » par une aide complémentaire à l'exploitation sous le nom de « [\*Europa Cinémas\*](#) ». *Europa Cinémas* a plusieurs objectifs, dont celui « d'accroître la programmation en salles des films européens, prioritairement les films européens non nationaux » avec une obligation de diffusion de 50 % de films européens et une majorité de films non nationaux (Blum, 2000, p. 58).

Au Québec, la Sodec offre un soutien financier aux exploitants afin d'aider à la promotion de films québécois et de cinématographies peu diffusées (tout ce qui n'est pas américain).

Les entreprises bénéficiaires doivent être détenues par des intérêts québécois (Sodec, 2010, p. 5).

### **Le Conseil de l'Europe**

Le Conseil de l'Europe a d'abord fait une recommandation, en 1987, enjoignant aux états membres de soutenir la diffusion de films européens sur leur territoire (recommandation N° R (87) 7). Il a par la suite conçu un programme d'aide à la distribution: *Eurimage-distribution*, mis au point pour favoriser la circulation des films européens. Les utilisateurs de ce programme ne peuvent distribuer de films de leur propre pays. Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, la réglementation de ce [fonds](#) a été modifiée. Il n'est plus nécessaire d'avoir son siège social à l'intérieur d'un des pays du Conseil de l'Europe pour demander de l'aide à Eurimage, mais les films distribués doivent être produits ou coproduits par les états membres et être réalisés par un titulaire de passeport ou de permis de séjour de longue durée d'un des états membres. Ce fonds s'adresse aux distributeurs qui ne peuvent être soutenus par le programme MEDIA. Il vise les distributeurs de l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, la Serbie, « l'ex-République yougoslave de Macédoine » et la Turquie.

### **Base de données**

[L'Observatoire européen de l'audiovisuel](#) met en ligne depuis 2000, la base de données [Lumière](#) qui comptabilise les films distribués en Europe. Cet appareil informe les distributeurs de même que les autres investisseurs impliqués, tant publics que privés, des résultats commerciaux de leurs films. Lumière permet plusieurs genres d'analyse de marché:

- analyse du succès d'un film dans différents territoires,
- analyse des parts dans un marché,
- analyse du succès des films nationaux à l'étranger,
- analyse des tendances spécifiques dans un territoire,

- analyse par genres,
- analyse des performances des producteurs, distributeurs, réalisateurs et acteurs.

Lumière offre aussi des « analyses de parts de marché, les comparaisons entre offre et demande, les degrés de concentration de la fréquentation, les taux d'exportation des films, les classements ». Lumière reconnaît que ses données peuvent servir à « l'estimation des valeurs des metteurs en scène, des acteurs, des films ». Les avantages de Lumière sont la transparence et la neutralité bien que la l'exactitude de la collecte des données soit inégale selon les pays inscrits; certains pays ne possédant pas de méthode officielle de collecte, Lumière doit se fier aux données fournies par les distributeurs.

-----

L'existence de programmes supranationaux n'empêche pas la distribution européenne d'être constituée d'une grande diversité de stratégies, de modèles publics et privés (Lange, et al., 2007, p. 9). Du côté privé par exemple, certaines compagnies sont indépendantes, d'autres sont affiliées, certaines sont intégrées verticalement. Tandis que du côté public, en plus des conventions mentionnées ci-dessus, les gouvernements européens adoptent des mesures nationales pour aider l'industrie cinématographique. Les trois principales aides sont appliquées différemment selon les pays et les époques:

- aides directes à partir des fonds publics. (ex.: subventions à la production, à la distribution);
- aides indirectes sous la forme d'avantages fiscaux;
- imposition de quotas (Dubet, 2000, p. 92).

Le tableau suivant dénombre, par pays, les compagnies de distribution actives en Europe en 2005 (Lange, et al., 2007, p. 9).

Pays	Nombre de distributeurs	Pays	Nombre de distributeurs
Allemagne	79	Italie	41
Autriche	23	Lettonie	6
Belgique	28	Lituanie	6
Bulgarie	13	Malte	1
Chypre	6 e	Norvège	16
Croatie	16	Pays-Bas	22
Danemark	18	Pologne	17
Espagne	85	Portugal	14
Estonie	11	République tchèque	17
Fédération de Russie	47	Roumanie	25
Finlande	11	Royaume-Uni	62
France	108	Slovaquie	10
Grèce	14	Slovénie	12
Hongrie	17	Suède	25
Irlande	13	Suisse	46
Islande	4	Turquie	16 e
<b>Total EU 25</b>		<b>646</b>	
<b>Total Europe</b>		<b>829</b>	

Tableau 6 : nombre d'entreprises de distribution cinématographique en Europe en 2005

Contrairement au Canada qui demeure un marché ouvert - où les films américains circulent librement -, d'autres pays ferment leur marché complètement ou en partie aux films américains principalement pour des raisons idéologiques (ex.: Cuba, la Corée du Nord, l'Irak, l'Iran, la Lybie et la Syrie) (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 223). Cependant, certains de ces marchés pourraient s'ouvrir avec les mouvements politiques actuels.

### Nombre de copies

Une nouvelle donnée est apparue dans le paysage cinématographique à la fin du XXe siècle: le nombre plus élevé de copies de films disponibles par rapport au nombre relativement stable d'écrans (MPAA, 2009, p. 14).

Au cours des années 1990, le nombre de copies distribuées par Buena Vista International passe de 2 500 à 4 000 voire 4 500. Par cette augmentation, les distributeurs appliquent la technique marketing classique de la saturation (Mingant, 2010, p. 227).

Ce rapport de force des compagnies capables de multiplier les copies disponibles pour un film diminue les chances d'entités plus modestes de trouver une place sur les écrans et d'y demeurer (Burdeau, et al., 2006, p. 3), (Lange, et al., 2007, p. 11), (Belton, 2002, p. 105). Même si la salle de cinéma n'est plus déterminante dans plusieurs pays pour l'amortissement économique des films, cette pratique de saturation pourrait être considérée comme non concurrentielle et faire l'objet de poursuites et de législation (Forest, 2009, p. 86). Elle est examinée de façon récurrente en France depuis 2008 (Perrot, et al., 2008, p. 55).

La technique de saturation n'est pas exclusive à l'Europe ou aux Américains comme le journal *Le Devoir* le déplore le 30 novembre 2010.

En fin de semaine, *Lance et compte le film*, de Frédéric D'amours, sur un scénario de Réjean Tremblay, faisait courir les foules sur 104 écrans: 677 667 \$ de recettes au guichet — meilleur démarrage québécois depuis *De père en flic*.

En même temps, la Palme d'or du dernier Festival de Cannes, *Oncle Boonmee, l'homme qui se souvient de ses vies antérieures* du Thaïlandais Apichatpong Weerasethakul, ne récoltait sur les deux écrans du Cinéma du Parc que... 2040 \$. Comme quoi, les trompettes de Cannes ne portent pas très loin. Surtout quand la palme couronne une oeuvre difficile, mais ô combien originale.

La saturation des écrans français est cependant décrite comme un faux problème par le distributeur français Jean-François Camilleri. Selon lui, la multitude de copies sert à alimenter le marché excentrique qui autrement ne reçoit les films qu'à la suite du marché principal (Camilleri, 2006, p. 199).

### **La loi de la fatalité des coûts de Baumol**

Parce que le cinéma est caractérisé par des coûts fixes, des revenus aléatoires et dans certains secteurs une impossibilité de gain de productivité, l'abandon des politiques nationales d'aide aux distributeurs les ferait probablement disparaître et renforcerait la position déjà dominante des É-U. Certains coûts fixes connaissent une croissance lente et ne peuvent diminuer selon [la loi de la fatalité des coûts de Baumol](#) que nous expliquons par cet exemple: il est nécessaire d'embaucher un comédien pour déclamer la « [tirade du nez](#) » (Acte 1, scène 4) du *Cyrano* de Rostand. Comme le salaire des comédiens ne cesse d'augmenter et que la tirade ne peut être raccourcie (ce qui constituerait un gain de productivité), le seuil de rentabilité d'une production peut ne pas être atteint. L'institution ou l'augmentation des subventions est alors nécessaire sans quoi le producteur ne pourra que constater un déficit, demander une hausse des prix des billets ou condamner la production (Dubet, 2000, p. 99), (Laurichesse, 2006, p. 47), (Colbert, et al., 2007, p. 169).

### **Chronologie des médias**

Les fenêtres d'exploitation appelées « secondaires » (VSD, BluRay, DVD, télé payante, etc.) sont soumises à des règles différentes dans chaque pays. Par exemple, en Allemagne, la sortie vidéo est règlementée et permise six mois après la sortie en salles d'un film tandis que la diffusion à la télé payante n'est autorisée que six mois plus tard. En Espagne, c'est l'industrie qui décide et chaque film est jugé indépendamment. Cette chronologie de mise en marché favorise l'attractivité et l'exclusivité pour chacun des réseaux d'exploitation. Plus les sorties sont rapprochées, plus les campagnes publicitaires originales sont efficaces pour toutes les plateformes, plus les retours sur investissements sont rapides (Perrot, et al., 2008, p. 63). Cet étalage de possibilités bénéficie au consommateur qui peut choisir de payer plus cher pour voir le film en salle dans des conditions « optimales » ou choisir d'attendre et de payer moins cher pour le voir en BluRay, en DVD ou en VSD.

En somme, tous les pays européens soutiennent leur industrie cinématographique pour la préserver, l'aider à contrer la domination américaine, pour « guider le spectateur dans ses choix et renforcer le développement culturel national par l'image » (Dubet, 2000, p. 154). Les soutiens étatiques et internationaux peuvent être singuliers, mais concourent tous vers ces objectifs communs sans déroger aux règles juridiques et commerciales. Les variations dans l'élaboration et l'application des lois ainsi que sur les réglementations sont infinies et chaque instance veille à ne pas nuire au fonctionnement du libre marché.

Certaines règles ressemblent à celles qui sont imposées au Québec alors que d'autres sont nettement plus contraignantes comme celle qui prévalait en 1992, en Espagne, où les distributeurs qui désiraient diffuser un 3<sup>e</sup> film américain dans une même année devaient financer au moins le quart d'un film espagnol. Ailleurs, les subventions peuvent être accompagnées de conditions précises telles que l'aide à la « cinématographie peu connue en France » qui ne sera pas accordée à une nouvelle œuvre si son réalisateur a fait plus de 50 000 entrées à la billetterie française avec un film précédent, même s'il provient d'un pays admissible. Ou en Angleterre où la défunte *UK film council* obligeait les distributeurs bénéficiaires de subventions à effectuer un sondage réalisé par des firmes professionnelles indépendantes afin d'affiner leurs stratégies de mise en marché. Une copie d'un de ces sondages est en [annexe G](#). Depuis 2006, le gouvernement de la Suède, en accord avec l'industrie cinématographique et télévisuelle a choisi d'imposer une taxe de 10 % sur chaque billet de cinéma pour aider au financement du 7<sup>e</sup> art.

Le cinéma est économiquement de plus en plus dépendant de la télévision, donc de la publicité partout dans le monde.

La télévision est en effet la première source de financement des films en France et contribue en 2005 à 29,5 % des devis (Sandot, 2006, p. 11).

Les gouvernements comme les organismes paragouvernementaux doivent être attentifs aux réglementations qui sont adoptées nationalement et internationalement dans ces deux domaines comme le note l'enseignant et chercheur Damien Rousselière:

...l'intégration du cinéma dans une économie plus large de l'audiovisuel, conduit à renforcer la part de plus en plus importante des télévisions et de l'esthétique qu'elles imposent. (2005, p. 111)

Puisque l'origine des capitaux, en Europe, vient de plus en plus de la télévision et que la télévision (et ses dérivés comme le DVD et la VSD) devient le lieu d'amortissement principal des œuvres cinématographiques, Claude Forest note que non seulement l'esthétique des films est modifiée par ses exigences (format, cadrage, durée), mais également les genres et les contenus des films produits (2009, p. 94 et 127). Sans compter les nouvelles technologies de production et de diffusion qui dictent leurs règles et modifient à tout le moins l'esthétique du film.

As the camera goes beyond the pen to become part of a computer system, the camera can become more of a collaborator than simply a tool and a computer aesthetic emerges (Daly, 2009, p. 3).

-----

Les institutions européennes nationales et supranationales semblent s'entendre pour réglementer la distribution et promouvoir les cinématographies nationales, européenne et étrangère. Certains gouvernements ont exigé une taxe sur la billetterie et demandé l'aide du secteur privé pour assurer le financement du 7<sup>e</sup> art. La liste des mesures que nous avons inventoriées n'est pas exhaustive. Elle atteste la variété de moyens qui existe dans la réglementation et la législation internationale pour contrer un même phénomène. Les distributeurs qui travaillent au Québec s'activent donc à l'intérieur de paramètres législatifs et réglementaires relativement permissifs quand on les compare à ceux de certains pays européens, l'Espagne entre autres. Avant d'aborder plus spécifiquement la distribution cinématographique québécoise et de voir son fonctionnement par rapport aux conventions

en vigueur nationalement, nous définirons au prochain chapitre, la distribution d'abord dans un modèle économique général puis dans un modèle cinématographique.

## **Chapitre 4 : la distribution en théorie**

Nous décrivons dans ce chapitre la fonction de distribution de façon abrégée et théorique. Cette méthode didactique se veut une première approche de cette branche du commerce ainsi qu'un outil pour néophyte. Sa segmentation permet un repérage facile. Dans la deuxième partie, nous examinerons la distribution spécifique à la cinématographie et nous verrons comment la distribution de films se distingue de celle d'autres produits tels que le fromage ou le savon.

-----

### **1. Qu'est-ce que la distribution?**

La distribution est avant tout une fonction économique qui contribue au développement, qui génère des revenus et des dépenses, qui contribue humblement à la baisse du chômage et qui permet à un intermédiaire, le distributeur, de relier la demande à l'offre (Dubet, 2000, p. 14). Le distributeur doit faciliter l'accès au produit ou au service dans le temps et dans l'espace en rapprochant le produit du consommateur, au moment où ce dernier le réclame. Le distributeur voit au transport, à l'entreposage, à la gestion de l'inventaire, au traitement des commandes, à la manutention et au conditionnement de la marchandise en minimisant les coûts et en maximisant le service (Colbert, et al., 2007, p. 189). Plus l'offre est importante, plus le distributeur doit se spécialiser pour surveiller l'apparition de nouveaux produits et suivre l'évolution de la demande. Par contre, plus l'offre est importante, plus le distributeur possède un catalogue riche, plus ses intérêts et ses efforts sont dilués (Colbert, et al., 2010, p. 151). Les distributeurs ont aujourd'hui un poids économique reconnu comme le souligne le professeur français Gérard Cliquet:

Leur puissance d'achat, la couverture territoriale de leurs chaînes de points de vente, leur notoriété et la part extrêmement active qu'ils prennent dans le développement de la mondialisation en font des acteurs de premier plan trop longtemps oubliés par l'analyse économique (2006, p. 117).

### **1.1 Types de distributeur**

Un producteur peut distribuer ou vendre son produit lui-même. Nous y reviendrons. Le producteur peut aussi déléguer cette opération à un tiers, un intermédiaire-spécialiste qui peut lui faciliter l'accès aux clients (Brunet, et al., 2011, p. 248) . Il existe plusieurs types de distributeurs. Dans le domaine culturel, les deux principaux sont: le détaillant qui vend au consommateur ce que le producteur lui propose et le distributeur-intermédiaire qui intervient entre le producteur et le détaillant. Le distributeur-intermédiaire négocie en amont avec le producteur, le coût des produits qu'il désire puis renégocie en aval avec les détaillants la mise en marché des produits qu'il offre de même que sa rémunération.

### **1.2 Les canaux de distribution**

Le distributeur peut travailler seul (canal court) ou s'associer à des intermédiaires (canal long) (Cliquet, et al., 2006, p. 97). La longueur du canal n'est pas proportionnelle au prix final qui sera demandé pour le produit puisque l'intermédiaire-distributeur remplit une fonction que ne peut effectuer le producteur, souvent à un coût plus faible attribuable à une [économie d'échelle](#) et à son expérience (Filser, 2008), (Colbert, et al., 2010, p. 151). Par contre, le professeur François Colbert dans *Le marketing des arts et de la culture* souligne que plus il y a d'intermédiaires dans le circuit de distribution, plus le prix de vente risque d'être élevé puisque chaque intermédiaire peut prélever une marge et ajuster le prix du produit à la hausse (2007, p. 183). Si le producteur veut conserver un contrôle rigoureux sur son produit et créer des relations avec ses clients, il peut choisir la distribution directe (le canal direct ou ultra-court) et distribuer lui-même son produit (Fauveau, 1994, p. 15), (Colbert, et al., 2010, p. 151), (Brunet, et al., 2011, p. 258).

### **1.3 Le salaire du distributeur**

Le distributeur est habituellement rémunéré par un pourcentage du chiffre d'affaires après déduction des coûts de promotion et de commercialisation. « Si le produit est particulièrement intéressant, le distributeur peut consentir un paiement anticipé au producteur qui sera ou non garanti » (Colbert, et al., 2010, p. 151).

### **1.4 Les approches**

Le distributeur doit choisir les points de vente où son produit sera accessible préférentiellement près des consommateurs qu'il vise afin d'en faciliter l'acquisition (Colbert, et al., 2007, p. 191). Il peut avoir une approche centrée sur le produit ou sur le marché. Il peut également se situer dans l'intervalle (p. 7)

## **2. Le marché**

Le terme « marché » est utilisé en marketing pour désigner le consommateur ou un ensemble de consommateurs.

### **2.1 Les marchés visés par le distributeur**

Le distributeur intermédiaire courtise plusieurs marchés. Il veut ultimement séduire le consommateur qui amorcera le retour économique attendu, mais auparavant il aura dû charmer le détaillant pour qu'il lui réserve un espace de vente (Colbert, et al., 2007, p. 56).

En amont des détaillants, le distributeur aura pu convaincre

- des partenaires pour bénéficier de publicité ou d'un partage du risque;
- des investisseurs privés dans le but d'obtenir du financement ou de la commandite;
- des fonctionnaires de l'État pour avoir une aide financière;

Le travail du distributeur est facilité si le produit est connu, apprécié ou attendu. Le distributeur peut alors en tirer des bénéfices supplémentaires comme un meilleur emplacement ou une meilleure ristourne (Colbert, et al., 2007, p. 61).

## **2.2 La segmentation**

Lorsqu'il vise un marché (consommateur), le distributeur doit le segmenter, c'est-à-dire le diviser en sous-groupes aux intérêts homogènes ou hétérogènes afin de délimiter plus facilement sa cible et la stratégie à adopter pour le séduire.

## **2.3 Le marketing**

Le marketing est une discipline de la gestion que le distributeur peut utiliser. Le marketing a pour but, selon Colbert, « l'optimisation de la relation d'échange entre l'entreprise et le client et la maximisation de leur satisfaction mutuelle » (2007, p. 2). Laurichesse lui attribue d'autres parts, une dimension de profit et l'associe à une économie capitaliste du marché où l'offre est abondante et pourrait se perdre, sans lui, à travers la concurrence comme nous le verrons dans le cas du cinéma (2006, p. 1).

## **2.4 Types de marketing**

Ducrocq signale cinq types de marketing qui peuvent être utilisés par les distributeurs: le marketing d'émergence, d'affirmation, de domination locale, de flux et de proximité (2006, p. 45). Le marketing d'émergence vise à se différencier des concurrents tout en profitant de la popularité du milieu. Le marketing d'affirmation comme son nom l'indique vise à affirmer le produit comme la « référence, la destination obligée ». La domination locale quant à elle, espère montrer sa supériorité plutôt que sa différence. Le marketing de flux veut générer une image de stabilité et de qualité par rapport à la concurrence. Finalement, le marketing de proximité mise sur une clientèle locale et un service personnalisé.

### **2.4.1 Le marketing direct**

Il s'agit du marketing relationnel, du marketing viral, du street marketing qui se caractérisent par une volonté de communiquer avec le consommateur d'une manière personnalisée, que ce soit à travers ses passions, ses centres d'intérêt, les lieux qu'il fréquente. La créativité et l'originalité en constituent

la dynamique avec des moyens financiers plus réduits (Laurichesse, 2006, p. 8).

Le marketing direct est un outil qui peut aider le distributeur à atteindre ses objectifs de communication. L'Internet et les nouveaux appareils sur lesquels le public peut naviguer sur le Web facilitent le contact individuel avec le consommateur potentiel et peuvent provoquer une relation commerciale (Colbert, et al., 2007, p. 215). Les avantages du marketing direct sont nombreux: il permet de cibler précisément le consommateur, de mesurer les effets de son action, d'avoir une communication personnalisée et adaptée avec un message plus complexe et plus rapide.

### **3. La composition commerciale**

Pour atteindre les marchés, le distributeur pourra mettre au point une composition commerciale (*marketing mix*) élaborée à partir de quatre éléments contrôlables (contrairement aux influences organisationnelles qui sont incontrôlables et que nous verrons plus bas): le produit, le prix, la distribution et la promotion. C'est un savant mélange de ces composantes qui suppose l'atteinte des objectifs et ultimement l'optimisation du profit (Colbert, et al., 2007, p. 16).

#### **3.1 LES VARIABLES CONTRÔLABLES**

##### **3.1.1 Le produit** (Colbert, et al., 2007, p. 39)

Un produit, défini par le Petit Robert comme une « production de l'industrie, en tant qu'elles constituent des marchandises, des biens ayant une valeur », possède un cycle de vie qui va de son introduction sur le marché jusqu'à sa mort en passant par sa croissance, sa maturité et son déclin. Il est très difficile de savoir où se situe un produit dans son propre cycle (Colbert, et al., 2007, p. 44). Certains consommateurs adoptent un nouveau produit rapidement tandis que d'autres préfèrent attendre. Avant de commercialiser un produit, un producteur peut le soumettre à des tests pour évaluer sa réception. Au moment de

l'introduction d'un nouveau produit sur le marché, les entreprises accusent des pertes financières causées par de faibles ventes, mais ne font face à aucune concurrence. Elles peuvent décider de faire de la publicité, de hausser le prix du produit pour couvrir certaines dépenses ou d'abaisser le prix du produit et miser sur une plus grande quantité de ventes. Lorsque les consommateurs commencent à se tourner vers la concurrence, le produit vit sa maturité déclinante. L'entreprise peut réagir en cherchant, par exemple, d'autres marchés, en améliorant le produit ou en abaissant le prix. Lorsque ces solutions ne suffisent pas, le produit amorçe son déclin jusqu'à sa mort. Cette mort peut survenir rapidement (avec l'apparition des télévisions à écran plat, les télévisions « à tubes » ont rapidement disparu) ou au contraire ne jamais arriver dans un processus de « longue traîne » (*long tail*) que nous verrons au chapitre de la tendance.

Un distributeur a le choix de se faire connaître par le consommateur ou de s'effacer derrière le produit (Colbert, et al., 2007, p. 32), (Mingant, 2010, p. 69). Par exemple, peu de gens connaissent le distributeur de leur dentifrice. Cet anonymat est relatif au marché visé. Il peut faire partie de la stratégie qui cible le consommateur, mais ne sera pas utilisé lors des relations commerciales où la notoriété du distributeur peut jouer un rôle décisif.

La plupart du temps lorsque le produit est nouveau et unique, sa demande est insondable (Caves, 2000, p. 2). Certains produits sont et demeurent des prototypes et doivent être reproduits en série pour être distribués simultanément comme les livres, les CD et les films (Colbert, et al., 2007, p. 7).

### **3.1.2 Le prix**

Lorsqu'un distributeur peut influencer le prix du produit qui est offert aux consommateurs, il a le choix de trois approches. La première est une stratégie d'« écrémage » qui consiste à demander un prix plus élevé que la concurrence pour faire un profit supérieur sur chaque item en écoulant moins d'unités. La seconde est appelée la stratégie de « pénétration » qui offre le plus grand nombre d'unités au prix le plus bas dans l'espoir d'optimiser les profits

sur la quantité vendue (Colbert, et al., 2007, p. 189). La dernière est appelée la tarification dynamique qui s'ajuste selon le consommateur et le moment de la consommation sans égard au coût de production (Colbert, et al., 2010, p. 87).

### **3.1.3 La distribution**

La distribution peut inclure les acteurs de la chaîne de production jusqu'aux détaillants ainsi que tous les intermédiaires. Elle comprend la distribution physique (transport, entreposage, etc.) et les emplacements commerciaux (Colbert, et al., 2007, p. 176).

De nombreux et différents intermédiaires peuvent être associés au distributeur. L'agent et le commanditaire en font partie.

#### **3.1.3.1 L'agent**

L'agent agit comme représentant et peut avoir plusieurs clients dans une structure minimale. Il reçoit un pourcentage des ventes brutes et n'est responsable d'aucune dépense de commercialisation. Il peut agir comme consultant. Il ne garantit pas de revenu et ne consent pas de paiements anticipés (Colbert, et al., 2010, p. 151)

#### **3.1.3.2 Le commanditaire**

La commandite « désigne la relation entre une société commerciale et une institution dans laquelle la première verse une contribution en espèces ou en nature en échange de l'accès au potentiel commercial exploitable de l'institution » (Colbert, et al., 2007, p. 220). La valeur d'une commandite dépend du nombre de consommateurs qui verront ou achèteront le produit auquel le commanditaire s'associe. Un contrat doit être établi entre le commanditaire et le commandité pour s'assurer que les deux optimisent cette relation. Le contrat doit comprendre au minimum:

- les objectifs des signataires;
- les services fournis par les deux parties;
- la région couverte;

- la durée et les dates de l'entente;
- les précisions sur le matériel utilisé par les deux parties;
- les précisions sur l'utilisation des fonds impliqués;
- la nature du système juridique et financier qui lie les parties (p. 229).

### **3.1.3.2.1 L'intensité de la distribution**

Les spécialistes dénombrent trois modèles d'intensité de distribution: intensive, sélective ou exclusive. La distribution intensive se résume à diffuser un produit le plus rapidement possible dans le plus grand marché possible. La distribution sélective privilégie le canal court c'est-à-dire un seul intermédiaire entre le producteur et le détaillant et elle établit une sélection des détaillants auxquels elle associe son image. Finalement, la distribution exclusive crée un monopole pour certains détaillants sur un territoire précis (Cliquet, et al., 2006, p. 114), (Colbert, et al., 2007, p. 188), (Brunet, et al., 2011, p. 265).

Dans tous les cas, les distributeurs doivent identifier une cible, évaluer et caractériser leur produit par rapport à cette cible et établir une stratégie de marketing pour atteindre cette cible. Ces activités que nous verrons plus loin en détail ont pour nom: segmentation, positionnement et stratégie marketing.

### **3.1.3.2.2 Pression ou attraction**

Lorsque son marché est identifié, le distributeur peut appliquer différentes stratégies pour l'atteindre, dont une stratégie de pression ou d'attraction (*push-pull strategy*). En résumé, la stratégie de pression incite les détaillants à mousser la vente du produit en échange d'une marge plus importante. La stratégie d'attraction quant à elle insiste sur la publicité qui incitera le consommateur à réclamer le produit auprès des détaillants (Colbert, et al., 2007, p. 188), (Brunet, et al., 2011, p. 252).

Le distributeur peut également moduler sa démarche avec

- une stratégie de pénétration qui vise l'augmentation des ventes de ses produits;
- une stratégie de développement qui cherche de nouveaux marchés;
- une stratégie d'élaboration qui propose de nouveaux produits;
- une stratégie de diversification qui offre de nouveaux produits à de nouveaux marchés (Colbert, et al., 2007, p. 277).

### **3.1.4 La promotion**

Quatrième élément de la composition commerciale, la promotion veut communiquer un message et produire un changement chez le consommateur. Ce dernier se situe à l'intérieur d'un cycle qui va de l'ignorance en passant par la connaissance, la compréhension, la conviction la décision et finalement l'achat du produit. La promotion est composée de quatre éléments: la publicité, la vente personnelle, les relations publiques et la promotion des ventes que nous décrirons plus en détail. Selon la complexité du message et le budget disponible, le distributeur utilise les éléments qui conviennent le mieux à sa stratégie (Colbert, et al., 2007, p. 203).

#### **3.1.4.1 La publicité**

La publicité est l'ensemble des moyens qui concourent à faire connaître un produit et à inciter le public à l'acquérir.

Après avoir défini sa cible, le distributeur doit choisir quel support publicitaire la rejoindra le plus efficacement. Les choix sont multiples : la télévision, la radio, l'Internet, l'affiche, la page de magazine, de journal, etc. La plupart de ses médias nécessitent l'intervention de spécialistes pour la réalisation et la production des messages qui leur sont destinés.

#### **3.1.4.2 La vente personnelle**

La vente personnelle (*pitch*) implique la transmission d'un message complexe et adaptable au récepteur (quand la publicité ne suffit pas), directement d'une personne à une autre (ou à un groupe), en face à face, par téléphone ou vidéo-conférence. La vente personnelle est souvent utilisée lors de demande de subventions (Colbert, et al., 2007, p. 204).

### **3.1.4.3 Les relations publiques**

Les relations publiques (les relations de presse) sont un moyen économique de promouvoir un produit puisqu'elles ne prévoient aucune dépense de publication pour le message (placement média). Ses effets sont limités, car le message et sa propagation ne peuvent être entièrement contrôlés. Le médium convaincu demeure libre de publier ou non l'information.

Les relations de presse comportent six éléments:

- La formulation de la nouvelle;
- La préparation du communiqué;
- Le ciblage des médias;
- La confirmation de publication;
- Le recensement des publications complétées;
- L'analyse des retombées et l'ajustement nécessaire (Colbert, et al., 2007, p. 205).

### **3.1.4.4 La promotion des ventes**

Garder le produit présent à l'esprit des consommateurs par une offre de produits dérivés tels que crayons, napperons, casquettes est le but de la promotion des ventes. Cette technique n'est pas nouvelle. William Boyd alias le cowboy Hopalong Cassidy réussit à générer des profits de 200M\$ dans les années 50 avec ses produits dérivés (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 161). La promotion peut viser le consommateur aussi bien que le détaillant qui, par la suite, peut inciter le consommateur à acquérir le produit.

Les produits dérivés incluant les jeux vidéos et les lignes de vêtements constituent désormais un marché extrêmement lucratif. Le procédé est simple: on bâtit à partir du film une marque commerciale qui crée « une synergie entre la publicité du film et celle des produits » (Forest, 2001, p. 53).

toy makers like Hasbro, the second largest in the world, paid Lucas in 2005 16% of Hasbro's total revenues, while beverage companies like PepsiCo spent \$2 billion dollars in 1982 to promote Episode I of Star Wars. We should note that profits are not only direct, but also indirect, as it happened with Fox's stocks, growing from \$6 to \$25 per share and generated revenues of \$1.2 million a day for the studio only on the stock exchange market! (Runcan et Pedestru, 2011, p. 172)

Depuis, on assiste à la prolifération des produits dérivés qui vont de la création de parcs d'attractions thématiques aux menus spécifiques à certains films comme le menu « 5<sup>e</sup> élément » (Besson, 1997) chez McDonald's (Forest, 2001, p. 54).

#### **4. Les influences organisationnelles**

Contrairement à la composition commerciale contrôlable par le distributeur, les influences organisationnelles sont incontrôlables ou semi-contrôlables.

Les distributeurs sont influencés par la [concurrence](#) et le macroenvironnement. La concurrence est semi-contrôlable puisque le distributeur peut réagir aux stratégies des concurrents et possiblement les imiter. Par contre, les environnements démographique, culturel, économique, politico-légal et technologique, appelés les macroenvironnements, sont hors de son contrôle (Colbert, et al., 2007, p. 15)

## 5. Le SIM

Préalablement à la prise de décisions, le distributeur doit monter un système d'information marketing (SIM) qui comprend trois types de données: les données internes, les données externes secondaires et les données externes primaires. Les données internes sont obtenues à l'intérieur de la compagnie: le rapport des ventes, le rapport client, le rapport financier, etc. Les données externes secondaires sont accessibles en bibliothèques, sur le Net ou par les compagnies qui les publient. Les données externes primaires (étude de marché ou sondage) sont recueillies par l'entreprise et concernent directement le consommateur. Le SIM sert de références pour de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

Ces données permettent au distributeur de planifier et de contrôler les effets de sa stratégie, de l'ajuster et de la reprendre en cas de réussite. Elles justifient également un meilleur positionnement et la poursuite ou la conversion de sa stratégie d'entreprise qui le situe en position de

- leader, s'il domine;
- challenger, s'il est le principal rival du leader;
- suiveur, s'il possède une petite part de marché et doit s'adapter aux actions des autres;
- spécialiste, s'il répond à une demande très pointue (Colbert, et al., 2007, p. 273).

## 6. La distribution de films

La distribution de films adopte la même approche que la distribution générale et commerciale. Elle vise à relier la demande et l'offre. La demande cinématographique globale est assez stable et prévisible par contre la demande spécifique pour un titre en particulier est imprévisible et indépendante des autres titres (Grant et Wood, 2004, p. 71). Cette dernière demande est aussi temporelle puisque le cinéma n'offre pas un produit, mais

bien une expérience qui s'émousse et qui doit laisser sa place à la nouveauté. Comme en distribution générale, le distributeur de film « voit au transport, à l'entreposage, à la gestion de l'inventaire, au traitement des commandes, à la manutention et au conditionnement de la marchandise en minimisant les coûts et en maximisant le service » (Colbert, et al., 2007, p. 189). La différence essentielle se situe au niveau de la marchandise, du produit distribué, le film. Dans le cas du cinéma, ce qu'achète le spectateur n'est pas un produit au sens matériel, mais une expérience qui peut être consommée à l'infini sans que l'original soit altéré (Grant et Wood, 2004, p. 35 et 67).

Laurichesse définit la distribution de films comme « une opération de communication utilisant un marketing stratégique qui évalue la demande dans le but de faire des choix » tels que le produit à offrir, le nombre de copies à rendre disponible, la sélection de salles à desservir et le moment du lancement (2006, p. 59). Le marketing conçu par le distributeur est rendu nécessaire selon elle par la grande quantité de films produits et par le grand nombre de copies tirées afin de les faire émerger du lot que l'ensemble des salles ne suffit pas à diffuser (p. 106). Ce marketing a cependant le défaut de sa qualité pour le consommateur puisque selon l'analyste Harold L. Vogel, un marketing intelligent peut certainement améliorer la performance d'un film médiocre (2001, p. 84).

L'industrie du cinéma possède des caractéristiques particulières telles que des coûts de production irrécupérables (*sunk cost*; 65,8M\$ en moyenne par film aux É-U en 2006) qui ne génèrent que des prototypes, des coûts de marketing élevés (34,5M\$ par film en moyenne en 2006 aux É-U), un taux d'échec important, aucune garantie de succès (*Star Wars*, *Raiders of the Lost Ark* et *Jaws* ont été refusés par quelques studios avant d'être produits) et un cycle de vie relativement court. Ces caractéristiques n'en font pas une industrie unique puisqu'on retrouve les mêmes dans l'industrie de la biotechnologie et de l'exploration pétrolière (Finney, 2010, p. 5). L'industrie du film est aussi caractérisée par l'abondance de « droits » qu'elle achète ou qu'elle crée comme les droits sous-jacents, les droits d'auteurs et les droits d'exploitations.

La distribution de film fait partie d'entreprises à risques et à but lucratif, centrées « sur le marché » qui diffusent les exemplaires d'une œuvre, à la base, unique (Finney, 2010, p. 14). Ces entreprises utilisent un marketing que Colbert définit comme « traditionnel » comparativement au marketing des arts et de la culture utilisé par les entreprises centrées sur le produit et qui vise à privilégier un contact entre le consommateur et l'artiste (2007, p. 9). Le marketing traditionnel est un marketing de l'offre qui essaie d'intéresser le consommateur à une œuvre.

## **6.1 Types de distributeurs**

Bien qu'un film puisse être distribué par son producteur, ce mémoire s'attarde plus spécifiquement à la formule la plus courante sur le circuit commercial québécois en 2011, soit celle du distributeur-intermédiaire qui intervient entre le producteur et l'exploitant.

### **6.1.1 Catégories de distributeur-intermédiaire**

Il existe deux catégories de distributeur-intermédiaire: les distributeurs intégrés qui font partie de sociétés qui assurent également la production de films et les distributeurs indépendants. Les deux types se côtoient au Québec.

## **6.2 Acquisition des droits d'exploitation**

Le distributeur n'acquiert pas le film en tant qu'objet: il acquiert un droit d'exploitation de l'œuvre en échange de redevances. Le droit d'exploitation est le droit que possède l'auteur d'une oeuvre d'en autoriser l'exploitation. Nous éviterons le débat sur l'identité de l'auteur d'un film. Pour les besoins de cette recherche, nous assignerons au producteur la propriété première des droits d'exploitation.

Le distributeur de film se voit confier un monopole par le producteur puisque ce dernier lui confie l'exclusivité de la diffusion de son film pour une durée limitée sur un territoire précis:

Les ententes signées comprennent des limites d'utilisation du droit dans le temps, la portée des droits permis, le montant de la redevance (pourcentage des ventes, paiement à la signature), les engagements, les modalités de résolution de conflits et de terminaison de l'entente, les garanties mutuelles, la description du droit octroyé, souvent une clause de confidentialité et les aspects comptables tels que la tenue de livres et la vérification (Colbert, et al., 2007, p. 188 et 196).

À titre d'exemple et pour faire la démonstration du nombre important, mais non exhaustif de spécifications, nous avons inclus une copie d'un contrat type de la Fédération internationale des associations de distributeurs de films (FIAD) en [annexe H](#).

### **6.2.1 Le mandat du distributeur**

Le distributeur peut obtenir du producteur quatre mandats différents de droit d'exploitation d'une œuvre filmique: la distribution, l'édition sur d'autres formats, l'exportation hors du territoire prescrit par la distribution originale et finalement l'exploitation à la télévision. Dans une conception de minimisation du risque, un distributeur négociera plus d'un mandat pour le même film (Furlon, et al., 2007, p. 15). Le distributeur français Jean-François Camilleri qualifie ce multiple mandat de « crosscolatérisation » (2006, p. 33).

## **6.3. Formules d'acquisition des droits d'exploitation**

Plusieurs formules sont utilisées pour l'acquisition des droits d'exploitation d'un film.

### **6.3.1 Le minimum garanti**

Pour s'assurer la distribution d'un film, un distributeur peut consentir au producteur un « à-valoir » ou acompte appelé plus couramment un « minimum garanti » (MG):

Avance financière consentie par un mandataire auquel le producteur a confié l'exploitation de son film sur un support donné. C'est une anticipation de recette, car aucun remboursement n'est requis (Furlon, et al., 2007, p. 8).

Le MG peut représenter 10 à 20 % du financement de la production (Camilleri, 2006, p. 22).

### **6.3.2 La vente ferme (*flat sale*)**

Le distributeur acquiert tous les droits d'un film en échange d'un montant négocié avec le producteur. Le producteur renonce alors à tous ses droits et aux profits potentiels futurs (Pendakur, 1985, p. 156).

### **6.3.3 Distribution sans MG (*profit deal*)**

Les contrats appelés *profit deal* ou *net distribution deal* sont utilisés par les *Majors* pour la distribution de films indépendants. Le distributeur défraiera tous les coûts de production du film en échange des droits de distribution. Des revenus de la billetterie qui lui reviennent, le distributeur soustraira d'abord ses dépenses puis sa commission avant de verser le reste au producteur (Pendakur, 1985, p. 157).

### **6.3.4 *Gross distribution deal***

Ce type de contrat permet au producteur de recevoir un pourcentage des revenus de la billetterie au premier dollar perçu. De plus, le producteur reçoit une avance du distributeur pour s'assurer les droits d'exploitation du film. Cette avance pourra plus tard être déduite des recettes de la billetterie (*modified gross deal*). Le distributeur s'engage aussi par ce contrat à défrayer les coûts de mise en marché du film (Pendakur, 1985, p. 158).

### **6.3.5 *Joint ventures ou equity partnership***

Un producteur peut s'associer avec un distributeur et profiter de son investissement. Cette implication peut servir de levier pour le recrutement de nouveaux partenaires financiers afin de compléter le budget de production et diluer le risque (Pendakur, 1985, p. 158), (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 220).

### **6.3.6 *Complete financing ou first look deal***

Un distributeur peut financer la production totale d'un film en échange de droits d'exploitation, de certains mandats et d'un partage des profits (Pendakur, 1985, p. 158), (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 219).

#### **6.4 Conditions**

Un distributeur peut imposer certaines conditions à sa participation et exiger des modifications à un film. Ces modifications sont proportionnelles aux droits que le distributeur obtient; une licence d'exploitation ne donne pas automatiquement droit à un remontage définitif (*final cut*). Cependant, le distributeur peut unilatéralement modifier l'angle d'approche d'une campagne de promotion du film qui ne répond plus à de premières attentes (Laurichesse, 2006, p. 72).

La distribution de films s'organise parallèlement autour de trois axes: le positionnement, la segmentation et la stratégie marketing.

## **7. Le positionnement, l'offre ou le produit**

Le positionnement d'une entreprise est acquis par les produits et les références qu'on lui attribue et qui le différencient, sa crédibilité et sa position par rapport à la concurrence. Le positionnement n'est pas fixe et doit s'adapter à la demande. Il correspond à la position qu'une compagnie occupe dans un marché et à l'image qu'elle transmet.

Le positionnement est considéré comme une décision stratégique majeure pour l'entreprise dans un contexte concurrentiel caractérisé par la surabondance de l'offre et la difficulté pour l'entreprise d'accéder à l'acheteur. (Filser, 2011)

Pour se positionner, un distributeur évalue sa place dans l'industrie parmi la concurrence de même que les caractéristiques du film qu'il compte distribuer. Une petite entreprise ne peut compter sur un budget transcendant afin de concurrencer les compagnies dominantes, mais peut convoiter un marché plus pointu, plus spécialisé. Certains distributeurs choisissent une

présence discrète, un anonymat qui leur permet de distribuer une variété de produits contrastants sans envoyer de messages contradictoires aux spectateurs (Mingant, 2010, p. 69).

Une compagnie de distribution compte quatre départements quelquefois opérés par la même personne dans le cas de petites compagnies:

- le commercial qui assure la distribution dans les salles de cinéma;
- le marketing qui élabore la communication;
- le technique, pour le tirage des copies, des films annonces, le transport jusqu'aux salles de cinéma, et le cas échéant, le sous-titrage et le doublage;
- l'administration (Camilleri, 2006, p. 25).

### **7.1 Le film**

Le film est l'élément principal qui singularise la distribution cinématographique. C'est une œuvre d'art unique en même temps qu'une œuvre collective.

Pour ces raisons, il doit répondre à de véritables règles économiques et entraîne des risques financiers, des calculs de recettes et de partage : une véritable entreprise (Camilleri, 2006, p. 15).

Le risque financier que constitue un film est analysé aux É-U par des banques de financement qui vérifient des critères extrêmement pointus avant de donner le feu vert à une entreprise de production. Parmi ces critères on retrouve l'évaluation du scénario, le budget projeté, la distribution, l'expérience de l'équipe (un producteur sans expérience « *is a complete no-no* »), les ventes potentielles et les profits escomptés. Cette méthode qui accorde une valeur créative au point de vue des partenaires financiers ne fait pas l'unanimité dans l'industrie mondiale (Finney, 2010, p. 70 et 82).

Cette entreprise - le film - a comme seconde particularité d'être constituée de structures temporaires fondées sur le travail de pigistes réunis autour de projets (Brunet, 2009, p. 3).

Un film ne se distribue pas comme une autre marchandise. Pour rendre le film disponible au plus grand nombre, il doit être multiplié et cette multiplication est à la charge du distributeur et non du producteur.

La consommation du film était jusqu'à récemment d'abord et principalement « collective », c'est-à-dire faite dans une salle de cinéma, un lieu techniquement dédié à cette consommation. Cette consommation collective comporte certains aspects particuliers et invariables: le consommateur ne peut en profiter qu'à des endroits prédéterminés et à des moments précis. Il ne peut en altérer la durée sauf en quittant la salle ce qui accroît le risque pour le distributeur (Colbert, et al., 2007, p. 177). Par contre, le distributeur est responsable de l'expérience totale, il « accompagne » le consommateur tout au long de sa consommation.

## **8. La segmentation, le marché ou la demande**

La segmentation est un procédé utilisé par les sciences humaines pour découper un marché en sous-ensembles qu'il permet de quantifier et de qualifier comme l'explique le chercheur Simon Morin, ici dans le marché des lecteurs de journaux:

Elle consiste à scinder un groupe important aux besoins disparates en des sous-groupes dont les attentes et les exigences s'avèrent plus homogènes. Elle revient à créer des groupes d'acheteurs potentiels qui présenteraient des caractéristiques, des comportements, des besoins, voire des valeurs semblables et, surtout, qui réagiraient de manière similaire aux stratégies de marketing. À partir de la répartition ainsi opérée, l'équipe de marketing choisit les groupes les plus à même de répondre positivement à ses démarches éventuelles. Pour une entreprise, le fait de s'adresser à un groupe plus ou moins restreint détermine si son produit est destiné à un marché de masse, à des segments, à une niche ou aux individus. (2010, p. 11)

### 8.1 Le consommateur

Il n'existe pas de recette permettant de cibler parfaitement la nature de la demande et le public d'un film. S'il y en avait une, il n'y aurait plus d'échecs, chaque film trouverait son public et atteindrait ses objectifs. Le distributeur s'appuie sur son analyse (*forecast*) et sur son expérience pour baliser un public bien que ces facteurs ne puissent garantir le succès de l'opération (Laurichesse, 2006, p. 62). S'il n'existe pas de recette pour assurer la rencontre d'un film avec son public, une certaine formule peut s'en approcher. Les études indiquent qu'un budget de production important, une distribution (*casting*) renommée et un budget de marketing à l'avenant permettent de « réunir sans les garantir » les conditions de succès de lancement d'un film soit une masse de spectateurs pour la première semaine, durée suffisante pour l'atteinte du seuil de rentabilité d'une œuvre. Aujourd'hui, seulement 5% des films atteignent ce seuil en salle (Laurichesse, 2006, p. 112), (Finney, 2010, p. 211).

Lorsque le public est repéré, la campagne de promotion s'enclenche en fonction du genre du film ou en fonction des résultats obtenus précédemment sur un autre territoire. À ce sujet, Laurichesse fait la constatation suivante: plus les chiffres sont astronomiques plus ils sont utilisables et utilisés. Par exemple: « plus d'un million de spectateurs en France; un budget production de 185 M\$ » etc.

On peut y voir une forme de chantage à l'anormalité : ne pas aller voir une œuvre devient synonyme d'exclusion de groupe (2006, p. 69).

Cette théorie de l'anormalité, amplifiée par la technologie des réseaux sociaux, vient de faire son entrée dans [l'Urban Dictionary](#) sous l'acronyme de *FOMO* pour *Fear of missing out* (Deglise, 2011) .

Pour évaluer les caractéristiques d'un film, le distributeur considère son niveau d'attraction personnelle (*personnel attractiveness*) que la présence de certains acteurs, réalisateurs ou producteurs stimule et qui réduit l'incertitude chez le consommateur. Le distributeur

analyse également le contexte culturel du film (*cultural familiarity*) pour cibler son marché. Il examine aussi la classification établie par la Régie du cinéma ou un organisme similaire basée sur le niveau de langage, la violence et le contenu sexuel de l'œuvre (Hennig-Thurau, et al., 2006b, p. 562).

Pour rejoindre le spectateur, le distributeur doit engager des frais d'éditions (*P&A*) qui comprennent

- le tirage, le transport, l'entretien, le stockage des copies de films;
- la conception de la publicité et l'achat média;
- les dépenses promotionnelles telles que l'embauche de l'attaché de presse, la fabrication des dossiers de presse, les conférences de presse, les photos de presse, l'événementiel (partenariats, produits dérivés), les tournées en province, les avant-premières et les festivals (Laurichesse, 2006, p. 101)

## **8.2 Autres marchés**

Le consommateur n'est pas le seul marché que le distributeur de films doit conquérir. À l'instar de la distribution générale, le distributeur de films a la responsabilité de trouver les détaillants-exploitants avec qui il fera affaire. Le nombre de films produits est à ce point élevé que le distributeur doit convaincre l'exploitant de projeter son film plutôt que celui de la concurrence. Depuis l'apparition du numérique, le distributeur doit aussi affronter la concurrence d'autres attractions dans les salles de cinéma. Les opéras, les concerts et les manifestations sportives pour ne nommer que celles-là offrent maintenant une consommation collective dans certaines salles historiquement exclusives au cinéma. Un nombre réduit d'écrans augmente les facteurs de risque des distributeurs bien que, pour le moment, l'association canadienne des distributeurs et exportateurs de films (ACDEF) ne considère pas ces spectacles comme une menace à cause des heures de diffusion complémentaires qu'ils occupent (Tremblay, 2009b, p. 1), (Houle, 2010, p. 9).

L'analyse comparative des résultats de la billetterie d'œuvres similaires sert de base à l'étude réalisée par le distributeur dans le choix des salles qu'il convoite (Vogel, 2001, p. 84). Le distributeur peut avoir un pouvoir de négociation accru auprès des exploitants lorsque le produit est attendu du public: la suite d'un film populaire ou la nouvelle production d'un réalisateur à la mode. Il peut aussi choisir de consentir un pourcentage supérieur à l'exploitant afin que ce dernier participe à la promotion de son film ou le garde à l'affiche plus longtemps (Colbert, et al., 2007, p. 188).

Les tarifs exigés à la billetterie sont une source continue de tension entre les exploitants et les distributeurs. Camilleri considère le cinéma comme la seule industrie au monde où le tarif exigé ne correspond pas aux coûts de confection du produit (2006, p. 198). Les distributeurs préfèrent un tarif élevé afin de majorer leurs marges de profit tandis que les exploitants privilégient un tarif plus bas à l'entrée des salles pour attirer plus de spectateurs et ainsi augmenter les ventes de leurs concessions de friandises et de jeux dont les profits ne font pas partie du partage avec les distributeurs (Calzada et Valletti, 2010, p. 7). Les tarifs de la billetterie sont fixés par les exploitants.

### **8.2.1 Le rendement des exploitants**

Le distributeur doit tenir compte de la mathématique de rendement des exploitants. Ces derniers s'intéressent aux recettes moyennes de la billetterie par écran (salle) et non par film. Par exemple, pour un exploitant, un film fonctionne s'il est vu par 90 spectateurs dans une seule salle de 100 places. S'il attire le même nombre de spectateurs et qu'il est projeté dans trois salles de cent sièges chacune, il est toujours aussi populaire, mais il n'est plus rentable et l'arrêt de sa projection est sous la responsabilité de l'exploitant (Villeneuve, 2008, p. 50), (Calzada et Valletti, 2010, p. 19). Un distributeur doit estimer précisément le nombre de sièges souhaitables par salle/cinéma, s'il veut atteindre son seuil de rentabilité, mais, comme l'écrit le professeur « harvardien » Richard Earl Caves, il ne pourra jamais prédire combien de « derrières » occuperont ces sièges (2000, p. 167).

Ce qui a changé, c'est le nombre total de spectateurs en constante diminution et le taux d'occupation des cinémas, qui est passé de 18,8 % en 1998 à 11,8 % en 2006 (Pageau, 2009, p. 377)

La billetterie est influencée par les caractéristiques du film, sa mise en marché et certains facteurs incontrôlables comme le bouche à oreille, les critiques, la météo et les grandes manifestations sportives (Hennig-Thurau, et al., 2006b, p. 560). L'influence de certains exploitants liés à des réseaux est importante et qualifiée de « pouvoir de vie ou de mort » sur la carrière d'un film lorsqu'une projection est annulée ou refusée (Camilleri, 2006, p. 26).

### **8.2.2 Le salaire du distributeur**

L'objectif du distributeur est de faire un maximum de profit dans le plus court laps de temps (Vogel, 2001, p. 88). Le retour des investissements pour un film projeté en salle débute avec les recettes de la billetterie. Il existe deux formules de partage de ces recettes. Dans la première, l'exploitant soustrait ses dépenses (*house nut*: loyer, électricité, hypothèque, assurances, etc.) des recettes de la billetterie avant de partager le complément avec le distributeur selon une formule de pourcentage de 90/10 en faveur du distributeur (Finney, 2010, p. 87). La seconde formule ne considère pas les coûts d'exploitation des salles et elle est négociable au cas par cas. Les recettes de la billetterie sont partagées selon des pourcentages fixes ou dynamiques qui aboutissent au final, à un partage de 50/50 selon Houle (2010, p. 29). Le pourcentage dynamique varie dans le temps. Un partage initial de 70/30 peut être modifié à 60/40 après la deuxième semaine (Vogel, 2001, p. 85). La France plafonne la part du distributeur à 50 % de la billetterie (Camilleri, 2006, p. 28). Certains investisseurs prioritaires peuvent exiger un remboursement directement de la billetterie au pourcentage du premier dollar perçu.

À l'atteinte d'un « plancher » de spectateurs fixé par l'exploitant, le film sera retiré des écrans. Si le film est impopulaire dès le départ, l'exploitant peut exiger un montant

forfaitaire de dédommagement de la part du distributeur. Par contre, s'il demeure populaire, toujours selon les paramètres de l'exploitant, après sa période d'exploitation prévue, il peut être « retenu » pour un cycle supplémentaire (Vogel, 2001, p. 87).

De la partie qui lui revient, le distributeur se rembourse d'abord son MG puis ses dépenses (*P&A*). Le *P&A* est le raccourci anglais de l'expression « *prints and advertising* » qui désigne les frais de copies et de publicité (Pendakur, 1985, p. 156). Le distributeur s'accorde une commission (15 à 30 %, négociée elle aussi au cas par cas, mais cette fois avec le producteur) et remet le solde, s'il existe, au producteur (Furlon, et al., 2007, p. 15). Contrairement à ce qu'écrivent Colbert et D'astous, le producteur ne subira pas toujours des pertes astronomiques si le film ne prend l'affiche que pour quelques jours ou même s'il ne prend pas l'affiche (2003, p. 12). Le producteur québécois, par exemple, n'attend pas de retour pécuniaire de la billetterie. Il a déjà réglé ses comptes et perçu son salaire à partir du financement récolté pour la production. Le succès commercial n'est donc pas essentiel à sa survie économique (Villeneuve, 2008, p. 48). Si le producteur reçoit des retombées de la billetterie, elles serviront d'abord à rembourser les investisseurs. Cette assurance n'est pas permise aux distributeurs. Ils sont souvent entièrement dépendants du succès des films sauf dans les cas de cinématographie nationale où des subventions publiques sont disponibles. Un distributeur qui peut aussi éponger ses pertes par l'exploitation d'un autre mandat lorsque les recettes du mandat initial, par exemple la billetterie des salles, ne sont pas à la hauteur de ses attentes.

### **8.2.3 Formules de calcul du risque des distributeurs**

Il serait possible pour un distributeur de faire certaines prévisions et d'évaluer certains risques selon la formule suivante:

$$E = (F+MG)/P(1-C)$$

E= Nombre d'entrées à réaliser pour couvrir l'ensemble des investissements et permettre de se payer sa commission

F = Frais d'édition investis

C = Pourcentage de la commission

P = Prix moyen demandé à la billetterie

MG = Minimum garanti (Camilleri, 2006, p. 33).

D'autres calculs sont aussi possibles sans donner de résultats scientifiques:

- La billetterie de la première journée multipliée par 6,5 donne la billetterie de la première semaine.
- La première semaine multipliée par 2,5 donne la billetterie finale.
- La première séance multipliée par 70 donne le score final (Camilleri, 2006, p. 39).

### **8.3 La chronologie des médias**

Un film est historiquement distribué en « cascade » sur différents marchés, nationaux et internationaux et à des moments précis pour l'obtention d'une optimisation des profits (Hennig-Thurau Thorsten, et al., 2007, p. 63), (Grant et Wood, 2004, p. 75), (Finney, 2010, p. 4). D'abord sur le marché le plus lucratif qui, jusqu'à récemment, était représenté par les salles de cinéma. Le film en salle génère 20% des revenus totaux (revenus et non pas profits) (Finney, 2010, p. 86), mais la sortie en salles continue d'influencer les marchés subséquents et les Américains comme les Québécois mettent à profit cet événement afin de stimuler les marchés secondaires (Camilleri, 2006, p. 23). Cependant, les *majors* acceptent maintenant que le film soit déficitaire en salle, car ils ambitionnent d'atteindre la rentabilité par d'autres fenêtres de distribution à tel point que plus de la moitié de leur production ne sort plus en salles (Poirier, 2010, p. 3 et 6).

Après une sortie en salles, le film est distribué en cascade, sur les marchés traditionnellement appelés « secondaires » (*ancillary*), chacun ayant sa fenêtre temporelle:

la vidéo sur demande suivie par la sortie DVD puis par la télévision payante, etc. Le tableau suivant illustre cette ligne temporelle.

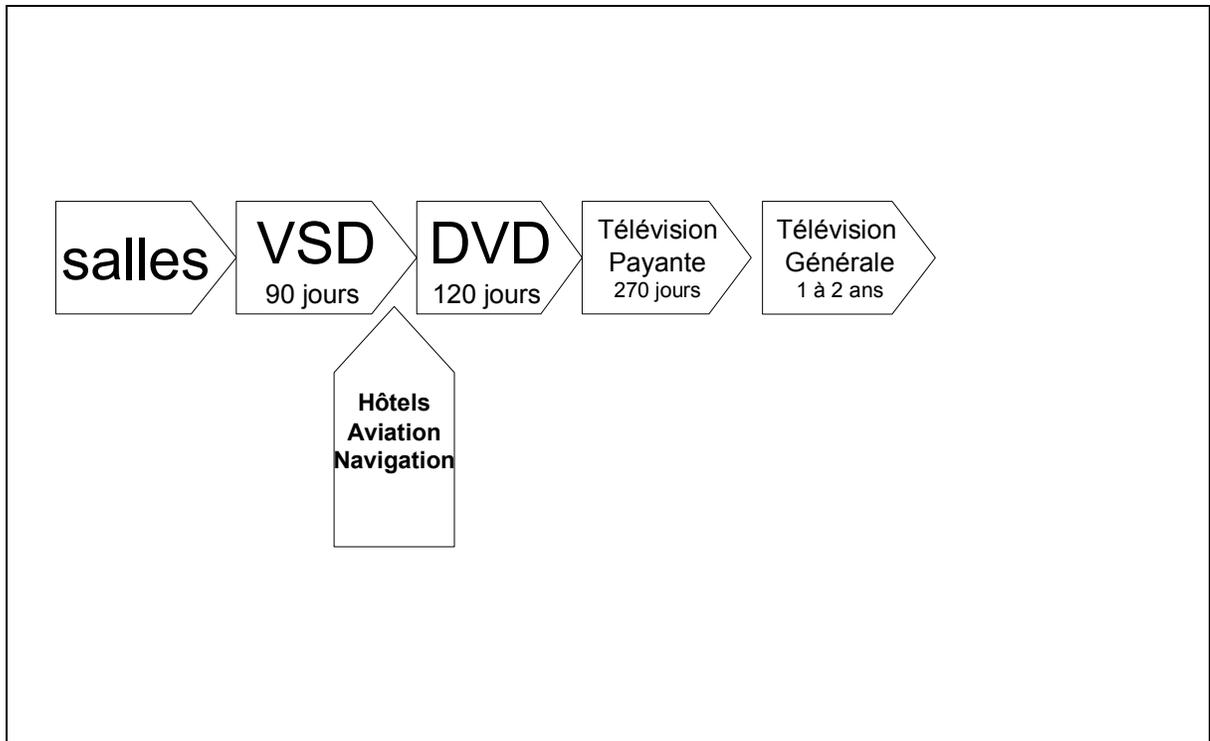


Tableau 7 : chronologie des médias à l'automne 2011

L'évolution de la technologie contribue à modifier les éléments et l'ordre de cette chronologie. L'escalade des coûts de la mise en marché pour la salle de cinéma tend également à précipiter l'ouverture des marchés secondaires afin d'accélérer le retour des investissements (Calzada et Valletti, 2010, p. 1), (Vogel, 2001, p. 83). En octobre 2010, *IFC Films* a offert en VSD le film *Carlos* d'Olivier Assaya 5 jours après sa sortie en salles alors qu'auparavant les exploitants exigeaient trois mois d'exclusivité (Poirier, 2010, p. 9). Selon la formule du « succès qui attire le succès », un lancement en salle réussi garantit la réussite des marchés secondaires et peut avoir un effet sur le prix ultérieur du produit (Hennig-Thurau, et al., 2006b, p. 564). Les profits dans tous les marchés ne se font jamais en fonction du prix de vente et de location qui sont égaux pour tous les produits semblables quelque soit le coût de production, mais en fonction du volume de vente (Grant et Wood,

2004, p. 76). La part du distributeur varie avec chaque marché. S'il peut récolter 6\$ pour chaque spectateur en salle de cinéma, il ne récoltera que quelques cents pour chaque spectateur du même film diffusé à la télévision généraliste. De plus, les droits d'exploitation de films sont discriminatoires en fonction des pays qui les convoitent.

L'exploitation en salle doit être négociée avec les propriétaires de salles contrairement à l'ouverture de certaines fenêtres comme celle du DVD qui est à la seule discrétion du distributeur. Chaque fenêtre de distribution possède des caractéristiques et des qualités particulières de consommation et l'ouverture précipitée d'une nouvelle fenêtre peut nuire au marché précédent (Calzada et Valletti, 2010, p. 1). Si la sortie DVD ou VSD est rapprochée de la projection en salles, les spectateurs peuvent la privilégier (p. 8). Conséquemment la publicité orchestrée pour la première exploitation de même que le bouche à oreille perdent leur impact si la deuxième fenêtre est trop éloignée de la première principalement à cause de l'arrivée de nouveautés qui accaparent l'attention des médias (Hennig-Thurau, et al., 2006b, p. 563). Les professeurs espagnol et italien Calzada et Valletti concluent que si une sortie DVD diminue le nombre de spectateurs en salle, elle serait moins souhaitable, mais les auteurs n'identifient pas les victimes de cette observation (2010, p. 25). Par contre, Hennig et ses collègues ne cachent pas que le but de leur étude est la recherche et l'analyse d'hypothèses pour une majoration des profits des *majors*. Ils arrivent à la conclusion suivante: si le DVD est proposé simultanément avec la sortie en salle, il en résulte une hausse de profit de 36 % pour le distributeur (2007, p. 64). Une seconde hypothèse les amène à prédire une hausse de 16,2 % des profits des *majors* si ces dernières offrent le DVD et la VSD trois mois après l'exploitation en salles. Cette option signifierait cependant une baisse de 40,1 % des recettes des exploitants (2007, p. 73).

Au printemps 2010, le producteur et distributeur américain Disney a tenté de raccourcir la fenêtre d'exploitation en salle du plus récent film de Tim Burton, *Alice in Wonderland* pour précipiter la sortie du DVD. Cette annonce a créé une commotion chez les exploitants de

plusieurs pays, dont les É-U, qui ont menacé de [boycotter le film](#) si la sortie DVD ne respectait pas les délais traditionnels.

Le cycle de vie d'un film sur tous les marchés peut durer 10 ans (Grant et Wood, 2004, p. 77), (Malo, 2011).

#### **8.4 Autres marchés suite**

Avant de rencontrer les exploitants, le distributeur peut solliciter un soutien aux institutions publiques. Là encore, devant l'affluence, il doit convaincre les fonctionnaires des mérites de sa compagnie et de son produit. Les mêmes arguments peuvent être servis aux partenaires auprès de qui il cherche un soutien ainsi qu'aux commanditaires. Le distributeur utilise une mise en marché différente qualifiée par Laurichesse de « relationnelle », lorsqu'il s'adresse à des professionnels.

La distribution doit être considérée selon Colbert comme un réseau social où les relations interpersonnelles telles que les conflits, les pouvoirs, les rôles et les communications interviennent et influent sur la dynamique du processus (2007, p. 198).

## **9. La stratégie marketing**

Lorsque le positionnement et la segmentation sont déterminés, le distributeur peut adopter une stratégie de mise en marché relative. Il doit d'abord choisir une date de sortie et un nombre de copies à distribuer.

### **9.1 La date de sortie vs le nombre de copies**

C'est à partir de son analyse et de son expérience que le distributeur évaluera sa stratégie et le nombre de copies à mettre en circulation. Le nombre de copies est un des facteurs qui influencera la date de sortie du film. Contrairement à d'autres produits de consommation, la

fabrication de copies de film engendre des coûts marginaux par rapport aux coûts de l'original (Grant et Wood, 2004, p. 69). Si le distributeur veut s'assurer un nombre maximum d'écrans, il doit se soucier de la disponibilité de ces écrans donc de la concurrence comme le note le rapport du Français Daniel Goudineau:

La fixation de la date de sortie d'un film est bien sûr un élément essentiel des conditions de son exposition. Elle résulte d'une équation compliquée qui met en jeu la relation du distributeur aux talents du film (réalisateur, acteurs,...) et du distributeur à l'exploitant ; de plus elle dépend de paramètres soit intrinsèques au film (sa date de finition, sa présentation dans un festival), soit extérieurs au film lui-même (les autres films qui sortent, les écrans disponibles, les moyens de promotion auxquels on peut accéder), voire d'éléments sociologiques ou de psychologie collective (le désert supposé de l'été , ...) qui rendent difficile une maîtrise parfaite du phénomène (2000, p. 11).

### **Programmé ou contre-programmé.**

La contre-programmation peut être offerte aux consommateurs qui désirent voir un produit différent de la programmation principale (Finney, 2010, p. 87). Par exemple, la station de télévision publique Télé-Québec a toujours contre programmé des émissions « jeunesse » à l'heure où les autres télédiffuseurs programmaient des bulletins d'informations.

### **La projection-test**

Comme en distribution générale, il existe des sociétés spécialisées dans l'évaluation des éléments de la stratégie des distributeurs. La projection-test est la stratégie d'évaluation la plus connue. Le distributeur peut également tester son affiche, sa publicité radio et télé et son site Internet.

Enfin, soulignons qu'un test réussi ne garantit pas le succès d'un film qui dépend de nombreux autres facteurs tels que le nombre de copies, le budget marketing, la situation du marché le jour de la sortie et le contexte économique pour n'en citer que les principaux (Laurichesse, 2006, p. 55 et 73).

Il existe deux catégories de projection-test. La première est organisée par le producteur du film et sert à apporter des corrections au montage. Elle est faite devant un petit auditoire. La seconde est voulue par le distributeur pour « tester » le marché visé par le film et les éléments sur lesquels il pourrait insister dans sa campagne promotionnelle. Cette projection peut aussi servir à générer un bouche-à-oreille. Elle est faite devant un auditoire important (Finney, 2010, p. 99).

### **9.1.2 La distribution intensive et plus restreinte**

Le distributeur peut opter pour une distribution intensive en multipliant le nombre de copies et espérer de gros revenus à la première semaine d'exploitation. Cette méthode aussi appelée « massive » est utilisée par les *majors* qui sont accusées en l'employant de tuer la concurrence (Bérubé et Magnan, 1997, p. 33). Comme nous l'avons écrit au chapitre précédent, Camilleri affirme plutôt que cette distribution permet aux régions excentriques de voir des œuvres qui autrement seraient, pour elles, hors d'atteinte (2006, p. 199). Le distributeur peut préférer une sortie plus restreinte et un bouche à oreille positif pour atteindre le profit estimé. Ce choix découle de la segmentation qu'il aura privilégiée. La concurrence peut cependant le forcer à adopter un plan alternatif. Par exemple, si les Américains projettent d'occuper une majorité d'écrans (saturation) dans un territoire précis à une date prévue, avec une superproduction, les films qui ne peuvent le concurrencer seront expulsés ou leur projection retardée (Laurichesse, 2006, p. 69). Il est difficile de concurrencer l'industrie américaine qui s'assure aujourd'hui de lancements planétaires. « Même si j'achetais un film aujourd'hui (mars 2011), je ne pourrais pas lui trouver une place avant septembre » expliquait Charles Tremblay, distributeur chez Métropole films, cité par (Cassivi, 2011b)

En France, il est difficile d'atteindre la rentabilité d'un film en dessous de 150 copies ce qui rend ce seuil inatteignable pour les petites entreprises (Laurichesse, 2006, p. 70). Suite à cette surenchère de l'offre, les films sont expulsés des écrans « dès la fin de la deuxième

semaine » par « une logique de profit de la salle au détriment de la défense des films » (Frodon, 2006, p. 9). La multiplicité des films et des copies raccourcit la durée d'exploitation de chacun des titres qui doivent atteindre leur seuil de rendement dès les premiers jours de projection. L'effort de mise en marché du distributeur est proportionnel à l'atteinte de ce seuil. Laurichesse précise que les dépenses consacrées au marketing de film ont doublé en France entre 1996 et 2006 et que l'agencement des ces dépenses constitue la clé de la maximalisation des profits à laquelle aspire le distributeur (2006, p. 131 et 133).

La courte durée d'exploitation en salle ne permettrait pas à certains films de construire « un rapport au public » nécessaire à leur survie (Frodon, 2006, p. 10), (Camilleri, 2006, p. 195). La salle de cinéma n'est plus le cœur de l'économie du cinéma. Elle est aujourd'hui perçue par les Américains comme une vitrine promotionnelle pour les marchés secondaires tels que la télé, le DVD, la VSD.

### **9.1.3 Sortie plateforme**

Une distribution plus restreinte aussi appelée dans l'industrie québécoise « sortie plateforme » est utilisée pour les films étrangers distribués aux É-U (Villeneuve, 2008, p. 64), (Bérubé et Magnan, 1997, p. 33). Elle équivaut à une sortie en quelques copies dans quelques salles choisies et à la distribution sélective décrite par Colbert (2007, p. 188). Une sortie plateforme en milieu urbain peut générer la production de copies supplémentaires en région lorsqu'un bouche à oreille positif se crée et que la demande le justifie (Pinard, 2005, p. 20), (Vogel, 2001, p. 84).

### **9.1.4 Sorties alternatives**

Un distributeur peut prévoir la sortie de son film en salles en fonction du délai d'exclusivité exigé pour la sortie DVD. S'il croit que son DVD constituera un cadeau de Noël recherché, il peut alors préféré mettre son film sur les écrans à la fin du printemps précédent dans le cas où un délai de six mois serait exigé par les exploitants. À la limite, un distributeur peut aussi vouloir profiter d'une période creuse où un intermédiaire important peut lui consentir

un rabais (exemple: réduction du coût d'achat du temps média au mois d'août à la télévision) pour ajuster la date de sortie de son produit (Camilleri, 2006, p. 36).

Des associations peuvent aussi survenir entre des distributeurs et des exploitants. Certains exploitants peuvent choisir de ne projeter que les films d'un ou de quelques distributeurs élus (Vogel, 2001, p. 88).

### **9.1.5 Les festivals**

Villeneuve écrit que les distributeurs privilégient les lancements en festivals « avant toute chose » (2008, p. 78) . Les distributeurs espèrent y trouver un succès critique et d'estime qui générera un bouche à oreille positif lors du lancement officiel. L'importante couverture médiatique de ces festivals constitue un moyen économique de promotion qui vaudrait le déplacement même si le film n'est pas terminé selon Mingant et Finney (Mingant, 2010, p. 66), (Finney, 2010, p. 55). Mingant signale qu'une victoire aux Oscars, télédiffusés dans 90 pays, signifierait une augmentation de 25 % à la billetterie sur les marchés extérieurs (2010, p. 67).

#### **9.1.5.1 Le succès**

Les succès sont relatifs à l'atteinte des objectifs. Un film peut remporter trois succès: le succès critique, le succès d'estime et le succès commercial. Le succès critique signifie que les spécialistes du cinéma reconnaissent la valeur de l'œuvre et l'apprécie. Le succès d'estime est atteint lorsque le film est sélectionné par différents festivals et qu'il est en lice pour recevoir quelques prix. Finalement, le succès commercial est proportionnel aux chiffres de la billetterie estimés et atteints par le distributeur (Villeneuve, 2008, p. 23).

### **9.1.6 Influences sur la billetterie**

Plusieurs facteurs peuvent influencer la billetterie (*box-office*). Le sport, la météo et le calendrier scolaire n'en sont que trois.

### **9.1.6.1 Le sport**

La retransmission télévisuelle d'événements sportifs majeurs comme les Jeux olympiques et la Coupe du monde de soccer diminuent la fréquentation cinématographique (Camilleri, 2006, p. 35) .

### **9.1.6.2 La météo**

La météo influence la billetterie. En France, une étude conclut qu'elle compte pour 30 % des variations à la billetterie (anonyme, 2010, p. 1).

### **9.1.6.3 Le calendrier scolaire**

Un lancement pendant les vacances scolaires de l'été ou de l'hiver est plus recherché pour l'exploitation classique (Hennig-Thurau, et al., 2006b, p. 569).

## **9.2 La composition commerciale**

le budget de production américain moyen du film d'une *major* s'élève en 2003 à 64 millions de dollars et son budget de lancement moyen à 39 millions de dollars ; le coût moyen d'un film français à 4,6 millions d'euros et son budget de lancement autour de 260 000 euros (Laurichesse, 2006, p. 3).

En fonction de son analyse et du budget de promotion alloué pour un film, le distributeur bâtit sa composition commerciale. La seule variable sur laquelle le distributeur n'a pas d'influence est le tarif demandé à la billetterie qui est fixé par les exploitants. Le distributeur ne peut donc pas cumuler les effets d'une stratégie de pénétration ou d'écrémage. Il peut cependant négocier des conditions variables avec les producteurs et les exploitants.

Les objectifs du distributeur sont

- de faire connaître le film;
- de faire aimer le film;
- d'inciter la fréquentation du film;
- de produire un bouche-à-oreille positif (Laurichesse, 2006, p. 109).

En moyenne, les *majors* ajoutent 50 % au budget de production d'un film pour fabriquer et diffuser sa publicité (Vogel, 2001, p. 96) bien que la qualité d'un film ait un plus grand impact que sa promotion sur une longue période, c'est-à-dire après la première fin de semaine d'exploitation (Hennig-Thurau, et al., 2006, p. 209). Rappelons que Vogel souligne que cet investissement peut permettre à un mauvais film de remporter du succès, le succès étant relatif aux objectifs du distributeur (2001, p. 84). La publicité doit permettre à une quantité suffisante de spectateurs de voir le film à l'intérieur de la première fin de semaine de projection sinon son effet n'est plus perceptible (Hennig-Thurau, et al., 2006, p. 217). Contrairement à des produits de consommation courante, la publicité des biens culturels est faite de façon intensive au moment du lancement d'un produit pour ensuite être abandonnée au profit du prochain bien (Grant et Wood, 2004, p. 67).

### **9.2.1 La promotion**

En premier lieu, le distributeur est responsable du titre final du film. Depuis la conception, un projet porte un titre de travail (celui qui apparaît habituellement sur les claquettes de tournage). À la fin de la production, le distributeur peut choisir de conserver ce titre de travail ou préférer un nouveau titre qui correspondra mieux à ses objectifs. Cette prérogative n'est pas exclusive aux distributeurs de films, les éditeurs de livres en jouissent également.

Lorsque le titre est choisi, le distributeur peut investir dans l'affichage, la télévision, la radio, les journaux, les magazines, l'Internet et les salles de cinéma avec une bande-annonce. En consacrant une partie importante de son budget à la publicité, le distributeur

emploie une stratégie d'attraction qui crée une demande chez les consommateurs qui réclameront le produit.

Les médias sont sélectionnés en fonction de leur capacité

- à atteindre la cible visée;
- à livrer le message;
- à valoriser le message (Laurichesse, 2006, p. 91).

Tous les médias ont des avantages et des inconvénients. Par exemple, la bande-annonce, comme nous le verrons plus bas, touche les cinéphiles, le coeur de la cible, mais n'atteint pas le grand public si elle n'est diffusée qu'en salle.

#### **9.2.1.1 L'affiche**

Image  
retirée

Tableau 8 : première affiche française

<http://www.histoire-image.org/pleincadre/index.php?i=378>, consulté le 25 mars 2011

L'affiche est le premier élément commercial du cinéma. Elle vise à créer une notoriété au film (Camilleri, 2006, p. 107). Elle doit séduire un public et donner avec une seule image toute l'atmosphère du film. Elle est facile à cibler dans l'espace et dans le temps. Sa présence historique en fait un incontournable de la publicité de film. Elle demande un temps de conception, de fabrication, d'impression et de livraison (p. 134). Elle peut être dispendieuse lorsqu'elle est conçue par un artiste.

### **9.2.1.2 La bande-annonce**

La bande-annonce (BA) diffusée à la télévision, en salle ou sur Internet semble maintenant jouir du maximum de popularité pour la promotion cinématographique (Camilleri, 2006, p. 100). Une BA diffusée en salle rejoint un public cinéphile et captif qui doit être convaincu. Elle peut être courte (1:30 à 2 minutes) ou longue (2 à 3 minutes) (Finney, 2010, p. 111). Le temps-écran des BA peut être gratuit ou payant. Entre le gratuit et le payant, s'inscrivent une qualité et une quantité de projection. L'exploitant ne peut diffuser toutes les bandes-annonces qu'il reçoit, faute de temps. Il doit faire un choix (Camilleri, 2006, p. 123). Quant à la qualité, une BA peut être projetée juste avant le film avec les conditions techniques de projection du film soit avec un niveau sonore calibré et en noirceur ambiante totale (p. 125). Un distributeur peut acheter du temps-écran dans plusieurs cinémas ou en cibler seulement quelques-uns. Il peut également choisir de diffuser sa BA avant la projection d'un film du même genre. Certains distributeurs limitent ou interdisent la diffusion de BA avant leurs films (Vogel, 2001, p. 87). La BA projetée en salle est le médium ce qui obtient le plus haut score de rétention (75 %) chez le spectateur de tous les médias (Laurichesse, 2006, p. 89).

Selon Laurichesse, la BA et la réalisation du « making of » sont les seuls éléments du marketing qui sont à la charge du producteur (2006, p. 80). Les BA de films étrangers sont livrées avec le film (Camilleri, 2006, p. 110).

### **9.2.1.3 Le site Internet**

Les distributeurs investissent de plus en plus dans le Web. La popularité grandissante de la toile ainsi que son accessibilité croissante en font une destination incontournable. L'Internet est qualifié par Camilleri de « mass-media individuel » (2006, p. 139). Les distributeurs font appel à des spécialistes qui créent de sites de plus en plus originaux et créatifs. Laurichesse les compare, en 2006, à une version immatérielle du dossier de presse (p. 81).

### **9.2.1.4 L'annonce radio**

La radio sert principalement de rappel de la publicité. Elle spécifie la date et le lieu de projection (Camilleri, 2006, p. 111). Elle est considérée comme coûteuse et l'absence d'image ne l'avantage pas (p. 135) bien qu'elle puisse cibler un public précis et qu'elle soit très populaire.

### **9.2.1.5 L'imprimé**

Tous les films ne s'annoncent pas de la même manière dans toutes les publications. Là encore, le distributeur doit cibler et faire des choix. Le journal ou le magazine peut être spécialisé, gratuit, national ou local. Ces facteurs doivent être analysés en fonction du produit, du budget et du public cible. En 2006, Camilleri considérait l'imprimé comme le second média en importance après la télévision pour la promotion d'un film dans un pays (France) où la publicité cinématographique est interdite à la télévision (p. 144).

## **9.2.2 La promotion des ventes et les produits dérivés**

Pour conserver l'image du film présente à l'esprit des spectateurs, les produits dérivés génèrent en moyenne un profit de 8 % (Laurichesse, 2006, p. 99).

## **9.2.3 Les relations de presse**

Le distributeur peut embaucher un relationniste de presse. Ce dernier fabrique un dossier de presse qu'il distribue aux médias qui sont sélectionnés par le relationniste et le distributeur

afin d'éviter la mauvaise presse (Villeneuve, 2008, p. 52), (Camilleri, 2006, p. 147). Le dossier comprend habituellement un synopsis, des photos de tournage, la distribution artistique et technique de même que la filmographie des acteurs et des artisans. Nous présentons un exemple de dossier de presse du film *Le Trotsky* (2010) distribué au Canada par Alliance Vivafilm en [annexe I](#).

Pour construire son dossier, le relationniste doit répondre aux questions suivantes:

- Sur quel élément faut-il insister auprès des journalistes?
- Comment résumer le film en une phrase?
- Le réalisateur ou le producteur peut-il prendre la parole?
- À quel comédien donner la parole?
- Faut-il montrer le film?
- Où le film sera-t-il présenté à la presse et combien de jours avant la sortie publique?
- Qu'attend-on des journalistes? Interviews, reportages, critiques?
- Quels médias prioriser? Doit-on offrir une exclusivité? (Camilleri, 2006, p. 142)

Les exploitants seraient sensibles à la couverture médiatique avant l'octroi d'un nombre d'écrans pour un film. (Brunet, et al., 2008, p. 5).

Dans le cas de films étrangers, la bande-annonce et le dossier de presse sont souvent les seuls éléments qui peuvent être utilisés par le relationniste. La relation de presse représente un rapport qualité/coût avantageux pour le distributeur puisqu'il ne demande pas d'achat/placement média.

### **9.2.3.1 Le « *press junket* »**

Organisée par le relationniste, cette technique américaine réunit l'équipe de production d'un film et la presse au même endroit, en même temps pour une série de rencontres/interviews que Camilleri qualifie de « speed dating » (2006, p. 153), (Najar, 2009, p. 34). Cette approche, économique selon Brunet (2008, p. 4 et 7), permet à la presse de rencontrer les

principaux artisans avant la sortie du film - quelquefois sur le plateau de tournage - ce que le producteur ne pourrait programmer autrement, faute de moyens et de disponibilités. Selon le chercheur Simon Dugas, les *junkets* peuvent servir à contrôler l'information:

Les distributeurs et promoteurs des films utilisent les *junkets* pour contrôler leur information, en établissant des règles claires pour les journalistes quant aux questions à poser, aux sujets à explorer et surtout à ignorer (Dugas, 2009, p. 56)

Brunet nuance les propos de Dugas en notant que le *junket* peut être associé à une création de rumeur, mais que les informations transmises aux journalistes ne sont pas contrôlées, mais choisies (2008, p. 8). Les invités, le lieu de rencontre, le moment sont également choisis par le relationniste et le distributeur. Ces derniers négocieraient aussi le nombre d'articles qui devraient être écrits et la longueur de ceux-ci. Le distributeur espère que le *junket* instaure une notoriété au film de même qu'une rumeur positive auprès des exploitants ce qui faciliterait la concession d'écrans. Brunet associe le *junket* à une [rumeur contrôlée](#) (*controlled-buzz*) (2008, p. 5).

### **9.2.3.2 La critique**

Les avis sont partagés sur l'influence de la critique dans le succès commercial d'un film. Elle est utile au consommateur qui veut diminuer le facteur de risque devant un nouveau produit (Colbert et D'Astous, 2003, p. 12). Selon les chercheurs américains Basuroy, Chatterjee et Ravid, elle motiverait 33% des cinéphiles américains lors de la sélection d'un film et elle aurait une influence plus remarquable si elle est négative (2003, p. 103 et 116). Pour Hennig-Thureau, son effet est de courte durée et précède celui du bouche à oreille (2006b, p. 569). Selon Villeneuve, le bouche à oreille est plus efficace que la critique (2008, p. 52). Le distributeur n'a aucune influence sur le contenu des critiques.

### **9.2.3.3 Le bouche à oreille**

Word-of-mouth (WOM) is defined as being a communication activity, single or bi-directional, between 2 persons or a group of persons regarding a product or service (Brunet, et al., 2008, p. 2).

Le bouche à oreille (*buzz*, *WOM*) ou rumeur populaire peut être généré par le consommateur ou par l'entreprise (Brunet, et al., 2008, p. 3). Les avant-premières orchestrées par les distributeurs sont des déclencheurs programmés de bouche à oreille. Les spectateurs-innovateurs qui y sont accueillis peuvent, après visionnement, alimenter la rumeur populaire et construire la notoriété d'un film, faire son succès si le public a été bien ciblé ou provoquer son échec (Camilleri, 2006, p. 173). Le bouche-à-oreille est un phénomène qui ne peut être acheté, peu importe le budget du film ou de sa promotion (Finney, 2010, p. 99). Le *junket* représente une des catégories de moteur de rumeurs.

-----

En résumé, le distributeur est un joueur (*gambler*). Il fait face à des risques fonctionnels (performance du produit), à des risques économiques, psychologiques (son image face à lui-même) et sociaux (son image devant les autres) qui ne peuvent lui garantir le succès de ses opérations (Eliashberg, et al., 2006, p. 642). Il possède des informations asymétriques sur la production de l'œuvre qui chapeautent une ignorance symétrique: personne ne peut garantir le succès de l'opération (Caves, 2000, p. 3). La réponse advient seulement lorsque le produit est terminé et mis en marché. « C'est le public qui décide » selon la *Motion Picture Export Association*. La *MPEA* (MPPDA en 1922, renommée *MPEAA* en 1945 puis *MPAA* en 1994) maintient que tout le système est basé sur la liberté: liberté des artistes de créer, liberté du spectateur de voir le film de son choix (Mingant, 2010, p. 102).

When the French say that too many American movies are popular in France, I say, "Look, I don't stand on the Champs Elysée with a bayonet. Jack Valenti, ex-président de la *MPEA*, en 1999, cité par (Mingant, 2010, p. 103)

Le distributeur est aussi un séducteur. Il courtise tous azimuts pour assurer sa stratégie et pour atteindre son objectif, tout en conservant un certain anonymat. Peu de spectateurs connaissent son rôle et peuvent l'identifier (Eliashberg, et al., 2006, p. 649). Aux yeux du consommateur, le distributeur de films peut préférer s'effacer derrière le produit. Il peut ainsi proposer une variété de films sans être limité par l'image qu'il projette. Mais comme l'écrit Colbert, il doit soigner cette image (partie intégrante de son positionnement (2007, p. 212)) auprès des autres « publics » avec qui il transige: les gouvernements, les producteurs et les exploitants. Il doit aussi savoir comment il est perçu par la concurrence.

Si « la force d'un distributeur réside dans la qualité et la variété des produits que celui-ci représente » (Colbert, et al., 2010, p. 151), le [SIM](#) ajoute à son expérience et cette expérience devient une variable importante dans les choix des partenaires et dans l'analyse de chacun de ses projets. L'expérience ou l'expertise est un facteur reconnu, recherché et incontournable selon Téléfilm Canada et la Sodec dans l'octroi des subventions. Où et dans quelle mesure l'expérience intervient-elle dans les critères sur lesquels s'appuient les distributeurs québécois pour leurs choix? Qu'est-ce qui caractérise un distributeur efficace? Le professeur et producteur Denis Héroux écrit dans ses notes de cours sur la production que « l'industrie cinématographique est un secteur où l'intuition et la créativité sont l'essence même des décisions et du succès des gestionnaires » (CIN2117T, module2, automne 2011).

Comment détermine-t-on la capacité d'un distributeur à modifier un scénario puisque comme l'écrit William Goldman, dans l'industrie culturelle, *nobody knows anything?* (1984, p. 39). De quel droit, le distributeur peut-il prétendre au remontage définitif (*final cut*)? Le distributeur peut-il influencer le producteur en communiquant la critique ou l'intérêt (la demande) qu'il recense en aval? La créativité, l'expérience et l'intuition sont les seules réponses à ces questions. Néanmoins, la moyenne des producteurs américains considérés comme talentueux est de 50 % d'échecs (Caves, 2000, p. 120).

D'autres questions surgissent lorsque des innovations jaillissent: l'économie réalisée par la fabrication de copies numériques (environ 90 %) modifie-t-elle la distribution pour les petites entreprises qui ne peuvent se permettre un grand nombre de copies argentiques? L'économie réalisée est-elle remise aux exploitants en frais de copies virtuelles (FCV ou *virtual print fee, VPF*) selon le modèle mis en place par les Américains et copier par les exploitants québécois pour les aider à financer leur passage au numérique à chaque fois que ceux-ci optent pour une copie virtuelle plutôt qu'argentique ? (Houle, 2010, p. 6), (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 221)

C'est en établissant des parallèles entre le modèle théorique que nous venons de décrire et le modèle québécois que nous présentons dans le prochain chapitre que nous tenterons de répondre à ces questions.

## **Chapitre 5 : la distribution cinématographique au Québec**

Dans ce chapitre, nous proposons une étude transversale de la distribution au Québec réalisée à partir de données primaires (33 entrevues de distributeurs et de professionnels, réalisées au printemps et à l'été 2011) en regard du modèle théorique du chapitre précédent. Nous verrons comment la distribution québécoise calque le modèle historique états-unien dont elle est issue malgré les différences de ressources dont elle dispose.

Un film tel un livre « se présente rarement à l'état nu » comme l'écrit Génette. Il est muni d'une série d'informations qu'on nomme titre, générique, publicité et dossier de presse qui « l'entourent, le prolongent et le présentent » (1987, p. 7). Nous verrons que le distributeur peut participer à la création de tous ces éléments et dans certains cas intervenir dans la production de l'œuvre elle-même.

Il est important de se rappeler que « cinématographiquement » le Québec fait partie du marché intérieur américain. Il est aussi important de savoir que le français, langue d'usage de la majorité des Québécois, est la caractéristique principale qui différencie la province du reste des Amériques. Cette spécificité permet aux Québécois de jouir de certains privilèges culturels acquis historiquement et répercutés sur les nouvelles tendances culturelles.

-----

## 1. Les permis

Pour distribuer des films à des fins commerciales dans la province de Québec, un permis, délivré par la [Régie du cinéma](#), est requis. Deux types permis sont émis: le permis spécial et le permis général.

Le permis spécial est accordé aux *majors* (les six principaux studios de production de films américains tous intégrés verticalement) ainsi qu'à certaines sociétés étrangères qui distribuent des films propriétaires, c'est-à-dire des films qu'ils ont produits, ou pour la distribution de films étrangers dont ils possèdent les droits mondiaux. Ce permis est apparu en 1986, suite à l'entente entre la MPEAA (*Motion Picture Export Association of America*, aujourd'hui *MPAA Motion Picture Association of America*) et le Gouvernement du Québec. Cet accord est reconduit régulièrement. Le plus récent a été signé en 2008 par la ministre St-Pierre du Gouvernement du Québec. Les deux tableaux suivants énumèrent les seuls bénéficiaires potentiels de permis spéciaux au Québec.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. THE WALT DISNEY STUDIOS</li> <li>2. PARAMOUNT PICTURES CORPORATION</li> <li>3. SONY PICTURES ENTERTAINMENT INC.</li> <li>4. TWENTIETH CENTURY FOX FILM CORPORATION</li> <li>5. UNIVERSAL CITY STUDIOS, LLLP</li> <li>6. WARNER BROS. ENTERTAINMENT INC.</li> </ol> |
|--|

Tableau 9 : liste des sociétés membres de la MPAA; décembre 2011

<p>1. BUENA VISTA HOME</p> <p>2. VIDEO DISTRIBUTION DE FILMS BUENA VISTA CANADA INC.</p> <p>3. DIVERTISSEMENT PARAMOUNT PICTURES CANADA INC.</p> <p>4. METRO-GOLDWIN-MAYER STUDIOS INC.*</p> <p>5. SONY PICTURES HOME ENTERTAINMENT CANADA LTD</p> <p>6. SONY PICTURES RELEASING CANADA (DIVISION DE COLUMBIA PICTURES)</p> <p>7. STUDIOS UNIVERSAL CANADA LTÉE</p> <p>8. TWENTIETH CENTURY FOX DIVERTISSEMENTS AUDIOVISUELS FAMILIAUX</p> <p>9. TWENTIETH CENTURY FOX FILM CORPORATION</p> <p>10. WARNER BROS. ENTERTAINMENT CANADA INC. / DIVERTISSEMENT</p> <p>* Ne fait pas partie de la MPAA mais est accréditée auprès de la Régie du cinéma. (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2011b, p. 64)</p>
--

Tableau 10 : sociétés étrangères également accréditées auprès de la Régie du cinéma.

Chaque film soumis par un mandataire accrédité doit recevoir un permis spécial de la Régie du cinéma au coût de 334 \$ plus les frais de 28,25 \$. Pour tous les films soumis à la Régie, les distributeurs doivent fournir une preuve de propriété des droits d'exploitation.

Conformément à la Loi québécoise sur le cinéma, lorsque les *majors* acquièrent les droits de films nationaux ou étrangers pour des marchés plus pointus, elles s'associent avec des compagnies québécoises titulaires d'un permis général pour sous distribuer ces productions. Par exemple, *Sony Pictures* est associée avec Alliance Vivafilm, *Buena Vista* avec Equinoxe et *Paramount* avec Incendo. Les *majors* peuvent également « compartimenter »

leur distribution selon les genres des films; l'association entre *Sony Pictures* et Alliance Vivafilm ne vise que les films commerciaux; par contre, les œuvres classées « répertoire » ou films d'auteur produits ou acquis par *Sony* sont distribués, au Québec, par Métropole films, une compagnie indépendante d'Alliance Vivafilm. L'association de *majors* avec des compagnies québécoises n'est pas singulière et géolocalisée.

Une tendance importante en Europe ces dernières années a vu le développement d'entreprises sous contrôle européen, mais spécialisées dans la distribution de films américains, y compris de films produits par les studios d'Hollywood. C'est le cas de sociétés telles que Entertainment Films (GB), Eagle Pictures (IT), Opening (GB), Metropolitan (FR), TriPictures (ES), Manga (ES), Intercom (HU), Nordisk et Sandrew Métronome en Scandinavie. Nous estimons que ces sociétés ont réalisé un tiers des revenus totaux des sociétés sous contrôle européen en 2004. (Lange, et al., 2007, p. 15)

Rappelons qu'au début des années 80, les *majors* s'intéressèrent à l'acquisition de films étrangers et créèrent des divisions « *classic* » pour les distribuer. Assez rapidement, les Américains s'aperçurent qu'ils ne possédaient pas l'expertise pour diffuser ce genre de film dans des marchés restreints, comme le Québec, au moment même où le gouvernement québécois réussissait à les convaincre d'abandonner ce secteur (Houle, et al., 2002, p. 19). Depuis, les *majors* distribuent elles-mêmes leurs productions et les films internationaux dont elles ont acquis les droits mondiaux suite à leur estimation du potentiel commercial. Elles accordent la sous-distribution des autres films à des compagnies étrangères, québécoises dans le cas qui nous intéresse. Proportionnellement, cette sous-distribution divise les recettes de la billetterie entre les distributeurs locaux et les *majors*. Ces proportions demeurent du domaine stratégique et privé.

### **Les *majors* au Québec**

Une *major* peut distribuer 25 à 30 films par année dans la province de Québec. La distribution canadienne des *majors* est orchestrée à partir de Toronto dans la province voisine de l'Ontario. Les sièges sociaux nationaux reçoivent leurs ordres directement des

compagnies mères situées à Los Angeles en Californie. Les succursales québécoises de ses compagnies, quand elles existent, servent d'intermédiaires entre les exploitants provinciaux et les gestionnaires de Toronto.

Le processus est toujours le même. Los Angeles émet une date de lancement, un nombre de copies disponibles et un tarif (que nous détaillons plus bas). Ensuite les bureaux canadiens négocient cette date avec les exploitants ainsi que les tarifs demandés pour chaque film, indépendamment. Lorsqu'une *major* opte pour une sortie nationale massive à une date déterminée, le Québec qui fait partie du marché intérieur américain est inclus dans cette stratégie.

Pour faciliter l'exercice, les *majors* publient des calendriers de sorties (*releases schedules*) que les exploitants peuvent consulter pour prévoir et estimer leurs besoins. Un exemple de calendrier de sortie pour les années « 2012 à 2015 » est en [annexe J](#). Il n'y a aucune obligation pour les exploitants d'accepter un film proposé par un distributeur, mais comme nous le verrons plus loin, les distributeurs peuvent exercer certaines pressions.

## **2. Les recettes la billetterie**

Le partage des recettes de la billetterie pour les films américains peut être fixe ou dynamique selon les conditions demandées par le distributeur. Chaque film a ses conditions particulières. Un partage dynamique signifie que le pourcentage des recettes de la billetterie varie hebdomadairement. Par exemple: un distributeur peut demander à l'exploitant « *70 down and best of* »; ce qui signifie que pour la semaine où le film connaîtra la meilleure assistance (recette) de toutes ses semaines de projection, l'exploitant devra remettre 70 % des recettes de la billetterie au distributeur; 60 % pour la seconde meilleure semaine, 50 % pour la troisième, 40 % à la quatrième et toutes les autres à 35 %. Un partage « fixe » utilise une formule appelée « *aggregate* » qui signifie que le tarif demandé par le distributeur

sera fixe pour toute la période de projection. Encore une fois, chaque film possède sa particularité et la fourchette d'*aggregate* varie en moyenne de 35 à 52 %.

Les exploitants sont les seuls à décider si les films demeurent à l'écran ou en sont expulsés. Le positionnement des distributeurs peut servir à convaincre un exploitant de garder un film à l'affiche ou à proposer un « *split* ». Le *splitscreen* est un écran partagé par deux films projetés en alternance comparativement au *fullscreen* qui propose un film par écran. Ultimement, les distributeurs ne peuvent obliger les exploitants. Le positionnement et le pouvoir de négociation associé à ce positionnement sont des enjeux majeurs lors des pourparlers.

Le bureau québécois ou canadien des *majors* émet des avis et des commentaires sur les films offerts par le siège social américain, mais ne peut déclasser ses décisions. Il n'y a pas de visionnement-test qui permettrait aux bureaux locaux d'ajuster leur promotion; les dirigeants responsables du Canada et du Québec assument seuls ces décisions. La majorité des traductions d'affiches, de doublages ou de bandes-annonces est conçue et approuvée au Québec, de même que le choix des titres français. Toutes les traductions proposées sont obligatoirement acheminées à Toronto qui demande l'aval du bureau chef de Los Angeles avant de les cautionner.

La stratégie publicitaire la plus utilisée par les *majors* demeure l'affiche et la bande-annonce, car elles sont offertes à un public captif qui fréquente les salles de cinéma et qui est à l'affut. Certaines *majors* optent également pour la publicité télévisuelle. Depuis quelques années, les *majors* ont décliné leur publicité dans les journaux au profit de l'Internet et des réseaux sociaux dans lesquels elles peuvent diffuser leurs bandes annonces. La publicité destinée au Québec est conçue à Toronto et peut être administrée par une agence externe qui assure son placement média.

La popularité croissante de l'Internet a été confirmée par le rapport de l' *Interactive Advertising Bureau of Canada* (IAB) 2010 -2011 qui signale que pour la première fois, les dépenses publicitaires sur l'Internet ont dépassé celles des quotidiens au Canada, et se classe deuxième derrière les revenus de la télévision (Ernst & Young, 2011, p. 4 et 5).

Le tableau suivant montre le classement canadien des médias par rapport à leurs revenus publicitaires en 2009-2010.

<b>Advertising Revenue Growth by Major Medium in Canada: 2009-10 Comparison</b>				
Rank		<b>2009</b> \$ Millions	<b>2010</b> \$ Millions	<b>% change</b>
1	Television	\$3,103	\$3,390	9%
<b>2</b>	<b>Internet</b>	<b>\$1,822</b>	<b>\$2,232</b>	<b>23%</b>
3	Daily Newspaper	\$2,030	\$2,102	4%
4	Radio	\$1,469	\$1,517	3%
5	Magazines	\$590	\$606	3%
6	Out-of-home	\$416	\$482	16%
	Other Media (Catalogs, Yellow Pgs etc)	\$3,672	\$3,722	1%
	<b>Total - All Media</b>	<b>\$13,102</b>	<b>\$14,051</b>	<b>7.2%</b>

Source: TVB, IAB Canada (Internet)

Note: excludes Advertising Agency commission

(Ernst & Young, 2011, p. 12)

Tableau 11 : classement des médias canadiens par rapport aux revenus publicitaires

Officiellement, tout le monde nie l'existence de *blockbooking* et de *blindselling* (expliqués en annexe C), mais plusieurs intervenants laissent entendre que beaucoup de pourparlers et de négociations aboutissent à des conditions « obligatoires » pour la persistance de bonnes relations entre les partenaires. Par exemple, à l'automne 2011, Madame Amyot, programmatrice de cinéma de la chaîne de télévision publique ontarienne [TFO](#) en a fait l'expérience, comme le rapporte le journaliste Stéphane Baillargeon:

Souvent, les majors ont oublié qu'ils ont certains films faits par des Européens ou qu'ils ont des copies sous-titrées en français. J'ai cherché *Close-Up* d'Antonioni pendant deux ans, deux ans et demi. La copie est chez Warner et je viens d'envoyer un message à son sujet. Je négocie toujours avec cette maison pour le présenter. Warner veut me refiler vingt films et me faire payer trois fois ce que je donne d'habitude. J'ai bon espoir de n'acheter que *Close-Up*, et à bon prix (Baillargeon, 2011c)

Le maître de conférence en économie et exploitant Claude Forest résume cette situation qui n'est pas exclusive au Canada:

Le faible nombre d'entreprises présentes sur le marché induit une situation oligopolistique qui personnifie les relations qui deviennent alors beaucoup plus affectives que rationnelles, réactives que propositionnelles, massifiantes et uniformisantes qu'innovantes. Dès lors, il n'est pas surprenant que certaines combinaisons de sorties de films dans les salles n'obéissent pas toujours à une optimisation de leur valorisation. Au-delà de certains établissements cinématographiques commercialement incontournables - tels aujourd'hui les multiplexes -, certains refus, comme certains accords systématiques, relèvent davantage d'habitudes relationnelles ou d'institutionnalisation de rapports de forces, que d'aboutissement d'une véritable négociation en faveur d'un titre donné selon une étude précise du marché. (Forest, 2001, p. 108)

Le positionnement et le volume de production des *majors* leur accordent un pouvoir de négociation reconnu. Par exemple, lorsqu'une *major* a plusieurs films « attendus » à offrir en peu de temps, elle peut insister pour que les exploitants s'engagent à projeter un premier film pendant 3 semaines consécutives. Elle peut ensuite lancer le second, bloquant ainsi l'accès aux écrans aux autres distributeurs. Des négociations semblables peuvent exister à d'autres niveaux; selon la chercheuse Anne-Claire Villeneuve, un distributeur pourrait accepter de diffuser les films d'une maison de production pour s'assurer l'exploitation future d'un projet plus attendu et potentiellement plus porteur de succès (2008, p. 47 et 76).

Entre 5 et 10 % des films des *majors* ne sont pas traduits en français pour le Québec, principalement parce que les bureaux locaux jugent insuffisant le potentiel commercial « français » de ces œuvres.

-----

Le permis général de la Régie du cinéma du Québec est accordé aux entreprises qui se qualifient comme « québécoises » au sens de la Loi sur le cinéma. Il est valable pour deux ans et coûte 446 \$ plus 28,25 \$ de frais annuels. Au mois de novembre 2011, le site de la Régie du cinéma affiche 185 détenteurs de permis général de distribution allant de compagnies telles qu'Alliance Atlantis Vivafilm qui a distribué commercialement en salle le plus grand nombre de films en 2010 au Québec (50) à des compagnies opérées par des travailleurs autonomes qui peuvent distribuer dans le marché « non commercial » un seul film qu'elles ont produit. La Régie du Cinéma spécifie qu'un permis est nécessaire dès qu'on désire distribuer commercialement un film peut importe le genre et le but, que ce soit pour une projection publique, institutionnelle ou privée. Nous reviendrons sur le marché « non commercial » plus loin.

Depuis 1997, quelques distributeurs québécois reproduisent le modèle américain de distribution à l'échelle provinciale en investissant d'importantes sommes dans la mise en marché et en organisant des sorties massives pour des œuvres québécoises potentiellement porteuses de succès commercial (Brunet, 2009, p. 21). En 1975, aux É-U, le film *Jaws* amorce une stratégie de sortie intensive (460 écrans) aux dépens de la sortie « rotative » qui existait jusque-là (Grant et Wood, 2004, p. 107). Les sorties plus massives étaient jusqu'alors réservées aux échecs potentiels afin d'éviter un bouche-à-oreille mortel (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 177 et 196). Au Québec, le film *Les Boys* (Saïa, 1997) inaugure une expérience identique et marquante de l'histoire de la distribution de films. C'est la première fois qu'un distributeur investit un montant de cette importance (600 000 \$) pour la mise en marché d'un film en 121 copies, dans le but d'optimiser les recettes à la billetterie.

(Villeneuve, 2008, p. 5 et 54). Cette somme, de beaucoup supérieure à la moyenne antérieure, résulte de l'intervention de l'État dans le financement de la distribution qui couvrirait jusqu'à 75 % des coûts (Pinard, 2005, p. 20). Même subventionnée, la stratégie de sortie massive instaurée constitue une barrière à l'entrée qualifiée d'impitoyable par Grant et Wood, pour de nouvelles entreprises de distribution qui ne peuvent concurrencer ce genre d'investissements (2004, p. 109).

Malgré ces tentatives inspirées du modèle américain, les revenus des distributeurs québécois sont en baisse comparativement à ceux des *majors* comme le constate Christian Poirier:

Les revenus bruts des distributeurs québécois (titulaires d'un permis général) sont en déclin constant depuis 2004, étant passés de 367,7 millions \$ à 260,2 millions \$. Au contraire, les titulaires d'un permis spécial, c'est-à-dire les distributeurs associés aux grands studios américains, ont évolué de 239,6 millions \$ à 282,5 millions \$ (2010, p. 3)

### **3. Le positionnement**

Au Québec, la distribution est ouverte à tous sous trois conditions: posséder une compagnie québécoise enregistrée, obtenir un permis de distribution et jouir d'un capital pour l'acquisition des droits d'exploitation des oeuvres convoitées et pour leur promotion. Cette dernière caractéristique constitue la seule véritable barrière à l'entrée et peut être contournée par un « *service deal* », sorte d'entente particulière que nous verrons plus loin.

#### **L'indépendance des distributeurs**

Pour le médiateur du cinéma français Rock-Olivier Maistre, l'indépendance se définit par la « non-appartenance » au réseau des *Majors* ou à une « non-association » avec un télédiffuseur (2009, p. 8). Quelques distributeurs indépendants du Québec se sont réunis sous la bannière du Regroupement des distributeurs indépendants de films du Québec (RDIFQ):

- A-Z Films (7 films distribués en 2010),
- AXIA Films distribution (12) ,
- DOMINO Film (1),
- EVOKATIVE Films (3),
- FILMOPTION international (3),
- FUNFILM distribution (10),
- K-FILMS Amérique (12),
- LES FILMS du 3 MARS (?),
- LOCOMOTION (?).

*Les Films du 3 mars* constitue une exception dans ce regroupement, car elle est une organisation à but non lucratif (OBNL) qui reçoit des subventions de fonctionnement des Conseils des Arts. Ses objectifs sont donc différents des autres distributeurs du regroupement.

Selon la recension de [Cinéac](#) de 2010, les autres compagnies québécoises de distribution commerciale pour les salles de cinéma sont: Alliance Vivafilm (50 films distribués en 2010), Séville-E1 (46), Equinoxe (22), Métropole Films (47), TVA Films (7), Remstar (1), ONF (4), SV BIZ (4) et les 400 Films (1). Parmi ces compagnies, certaines sont publiques, à propriétaires multiples, et doivent communiquer régulièrement leurs résultats aux actionnaires. Quelques-unes sont associées à des *majors* et sous-distribuent leurs produits. Toutes les compagnies québécoises complètent l'offre américaine par la distribution de films étrangers et québécois.

### **L'anonymat**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, certaines compagnies préfèrent un anonymat qui leur permet de distribuer une variété de produits sans confondre les consommateurs. Par contre, une compagnie de distribution doit compter sur sa notoriété

pour se démarquer et se construire un capital de sympathie en garantissant une ligne éditoriale et une qualité à tous ses clients: publics, exploitants et responsables des acquisitions. Cette renommée est essentielle pour établir et assurer les relations d'affaires qui forment la base des communications définissant la distribution surtout dans un petit marché comme le Québec (Laurichesse, 2006, p. 59).

#### **4. Le choix des films**

En dehors de la sous-distribution de produits américains imposés comme nous l'avons vu plus haut, le choix de films répond au coup de cœur du patron ou du comité d'acquisition de la compagnie de distribution, à la ligne éditoriale de l'entreprise et à son bilan financier. Il est essentiel d'« aimer le film » car un distributeur s'y associe pour un minimum de 24 mois. Le choix des films est, dans la majorité des cas, assumé par une seule personne à l'intérieur d'une compagnie de distribution, ce qui facilite la constance de la ligne éditoriale tout en diminuant les possibilités de doublons. Cette personne se fie à son expérience et peut être appuyée par un comité consultatif.

Plusieurs critères entrent en ligne de compte dans les choix effectués par les distributeurs: l'étape où se situe l'œuvre, la qualité du scénario, la notoriété des auteurs, des scénaristes, des réalisateurs, des producteurs et des vedettes pressentis en sont quelques-uns. La présence de personnalités de la « liste A » fait automatiquement augmenter l'attrait d'un projet, en suggérant le décuplement des recettes de la billetterie peu importe la qualité du film. Pour faire partie de la « liste A » les artisans doivent avoir des qualités professionnelles hautement reconnues par le milieu, les médias et le public (Caves, 2000, p. 7). La « liste A » est virtuelle, mais possède une cohérence dans le milieu. Au Québec, à l'été 2011, les comédiens Michel Côté et Claude Legault font partie de la liste A alors que leur collègue Guy Nadon bien qu'il soit au sommet de sa carrière, n'y apparaît pas. La notoriété des vedettes n'est pas un facteur décisif dans le choix de films étrangers puisqu'elles sont, pour la plupart, inconnues hors de leur frontière.

Selon la RDIFQ, la qualité des scénarios et des films distribués par les distributeurs indépendants serait le seul moyen de concurrencer les *majors* au Québec. Ce serait aussi le seul moyen de garder les spectateurs en salle, car si la qualité des films jointe aux conditions de projection de la salle ne répondent pas aux exigences du consommateur, ce dernier a et aura de plus en plus de chances de voir du cinéma ailleurs, sur d'autres plateformes comme nous le verrons dans le chapitre sur la tendance.

Il n'existe pas de calendrier officiel de sorties de films au Québec. Quelques exploitants mettent leur calendrier à la disposition de l'industrie ainsi que quelques distributeurs. Ces calendriers recensent les projets jusqu'à 18 mois avant leur sortie. De cette manière, l'ensemble de la profession est informé de la disponibilité des écrans, des œuvres et des dates concurrentes présumées. Elle arrive ainsi à coordonner ses projets. Aucune garantie n'existe et il peut arriver que des sorties simultanées se cannibalisent.

Un distributeur peut s'impliquer très tôt dans la chaîne de fabrication d'un film jusqu'à en être l'instigateur. *Maurice Richard* (2005), fut proposé par le distributeur Alliance Vivafilm au producteur Cinémaginaire (Villeneuve, 2008, p. 47). Cette implication hâtive accroît cependant l'incertitude sur le résultat final de l'œuvre ce qui représente un des plus grands risques de la distribution. Un distributeur peut aussi refuser de s'impliquer dans un projet s'il juge que le réalisateur n'est pas apte à réaliser le film auquel il est associé. Le distributeur est de l'avis de plusieurs celui qui prend le plus de risques de toute la chaîne de production d'un film, car il n'a aucune assurance du succès de son entreprise.

Sans distributeur, plusieurs films ne verraient jamais le jour puisque sa présence est une condition *sine qua non* au financement des institutions canadiennes et que l'apport monétaire des distributeurs sous la forme de MG est souvent essentiel au budget de production; par contre plusieurs films sont produits et diffusés sans distributeur et sans l'apport des institutions comme *Bumrush* (Jetté, 2011), modèle que nous analyserons plus

loin. Cependant, le pouvoir d'intervention du distributeur est propre au cinéma industriel et est aussi caractéristique des investisseurs du marché financier voulant minimiser leurs risques.

Les films étrangers ne sont pas tous admissibles aux différentes subventions offertes par les institutions canadiennes. Par contre, quelques pays offrent des aides sélectives à l'exportation de leur cinématographie nationale qui sont accessibles aux distributeurs québécois. C'est le cas de la France (via [uniFrance](#)), de la Suisse, de la Scandinavie et de la Corée, entre autres. Ces subventions peuvent couvrir 20 à 30 % de la stratégie marketing des distributeurs.

### **L'acquisition des droits**

Comme nous venons de le voir, l'implication d'un distributeur en amont de la fabrication d'un film n'est pas et n'a pas toujours été essentielle. Plusieurs films ont été et sont aujourd'hui produits sans distributeurs attachés. De 1975 à 1988, un des mandats de l'Institut québécois du cinéma était de distribuer les films qui n'avaient pas trouvé de distributeurs.

Aujourd'hui, pour obtenir la considération des institutions et souvent pour parachever un budget de film, la présence d'un distributeur est indispensable. Cette condition attribue un pouvoir crucial au distributeur. Lorsqu'un accord intervient, le distributeur et le producteur signent une entente contractuelle qui garantit au premier les droits d'exploitation de l'œuvre du second. L'entente comprend outre l'identification de l'œuvre, l'énoncé des droits libérés tel que la reproduction, la diffusion publique, la retransmission et la traduction. Elle délimite aussi la durée et le territoire d'application de ces droits. Elle établit le montant de la commission du distributeur et la liste des éléments que le producteur devra livrer au distributeur. Finalement l'entente énumère les obligations des deux parties ainsi que les possibilités de règlement en cas de litige et de cessation d'activités d'une ou des deux parties (Gélinas, 2010, p. 438).

Lorsque deux distributeurs s'intéressent au même film, il peut y avoir des enchères qui ne se résolvent pas nécessairement par un argument financier. Un distributeur peut obtenir la préférence d'un producteur par affinité ou par son implication passée pour le genre de film en jeu. Par contre, un distributeur fortuné peut acquérir des droits d'exploitation pour un vaste territoire, amputant ainsi les possibilités pour des distributeurs qui viseraient de plus petits territoires inclus dans les droits du mandataire principal. Par exemple, si une *major* acquiert les droits continentaux (Amériques) d'un film européen pour 1 M\$, les distributeurs québécois ne visant que le Québec sont privés de la distribution de cette œuvre pour la province. De plus, un distributeur peut acquérir les droits d'exploitation d'un film et décider de ne pas le diffuser sur différents marchés préférant populariser d'autres produits.

## 5. Le MG

Pour l'acquisition des droits d'exploitation d'un film de fiction québécois, au Québec, ainsi que pour l'acquisition des droits de la majorité des films étrangers, le minimum garanti (MG) est la principale voie des distributeurs. Le MG concrétise l'engagement d'un distributeur à la diffusion du film. Cette norme, obligatoire pour l'implication de la Sodec au financement d'une production destinée à la salle, peut déclencher l'intérêt d'autres investisseurs ([effet de levier](#)). Cependant, le MG peut être assorti de conditions telles que l'imposition de « vedettes » ou d'un réalisateur pressenti par le distributeur ainsi qu'un droit de regard sur le scénario. Toutes les personnes rencontrées nous ont plutôt parlé de suggestions faites par le distributeur au producteur, mais jamais d'obligations quant aux conditions liées au MG. Finney, par contre, donne un exemple concret d'exigences d'un distributeur « *major* » pour le film *The Reckoning* (2003):

On screening, Paramount Classics bought North America, Japan, Latin America, South Africa and the Middle East for 1,75M\$, but demanded a new music score, and significant edits and a two-day re-shoot (2010, p. 44).

Pour voir le degré d'implication d'un distributeur québécois à l'intérieur de toute la chaîne de fabrication d'un film, nous incluons en [annexe K](#), une copie d'offre d'emploi de compagnie de distribution québécoise (été 2011). Nous pouvons y constater la « présence » du distributeur de la conception à l'exploitation ainsi qu'estimer son degré d'intervention.

Les montants des MG sont à la mesure des états financiers des distributeurs. Il n'y a pas de montant plancher exigé par les institutions. Un petit distributeur ne pourra engager d'importantes sommes dans un minimum garanti. Même les Américains, en temps de crise économique, peuvent diminuer leurs implications financières dans la pré-production de films étrangers sous forme de MG et compromettre leurs réalisations (Bilodeau, 2009). Par contre, les investissements peuvent être proportionnels aux exigences qui s'y rattachent de telle sorte que dès la conception, lorsque le distributeur est connu, l'auteur ou le producteur essaie d'anticiper ses goûts et ses demandes. Ce phénomène n'est pas exclusif à l'industrie du cinéma comme l'écrit Keith Richards, le guitariste fondateur du groupe anglais *The Rolling Stones* dans sa biographie: « *you have to keep condensing, reducing what it was you wanted to say, to please the distributor* » (Fox et Richards, 2011, p. 182).

20 % du MG est payable à la signature du contrat et la balance à la livraison de film (Finney, 2010, p. 64). Plusieurs distributeurs assurent leur minimum garanti par une vente équivalente à un télédiffuseur d'où l'importance de l'acquisition des droits d'exploitation sous plusieurs mandats. Aux É-U, les télédiffuseurs peuvent consentir jusqu'à 30 % du budget de production d'un film en échange du droit de diffusion et de certains avantages financiers (Finney, 2010, p. 64). Le droit d'exploitation à la télévision n'est pas un privilège exclusif au distributeur. Un producteur peut conclure lui-même une vente télé et bénéficier de cet argent pour compléter son film ou en faire la promotion.

Plus l'implication financière du distributeur décroît, plus sa zone d'influence est réduite. Ainsi, si le distributeur ne peut investir plus de 5 % du budget de production avec son MG,

le producteur peut lui retirer certains avantages comme la distribution internationale ou réduire sa période d'exploitation.

Le producteur doit évaluer le risque lié à l'acceptation d'un minimum garanti, car l'équivalent d'argent ne pourra être investi en publicité par le mandataire ce qui pourrait influencer sur la carrière commerciale du film. Par contre, comme nous l'avons écrit précédemment, l'acceptation d'un MG signifie que le distributeur devient un partenaire et qu'il acquiert un droit de regard sur la production.

### ***Le Service deal***

Le « *service deal* » lie un producteur à un distributeur sans cession des droits d'exploitation. Le producteur embauche le distributeur pour faire la mise en marché du film en échange d'un pourcentage réduit de commission (15 à 20 %).

Le « *service deal* » peut inclure la publicité offerte gratuitement par le vendeur. Ce type de contrat réunit certaines compagnies québécoises, canadiennes et américaines. Des arrangements semblables permettent à de modestes distributeurs la mise en marché de films convoités.

### **L'accord de principe**

Les droits d'exploitation d'un film peuvent aussi être acquis « gratuitement » par un distributeur. Le producteur peut céder les droits d'exploitation de son film en échange de redevances potentielles futures sans aucun risque, mais aussi sans aucune assurance de retour. Dans ce cas, le distributeur n'a pas à consentir de MG, mais devrait assumer les dépenses de mise en marché (*P&A*).

## 6. Le salaire du distributeur

Le distributeur établit un pourcentage de partage des revenus de la billetterie qui accompagne l'offre de copies à l'exploitant. Ce dernier peut alors refuser, accepter ou négocier le nombre de copies et le pourcentage associé. Les contrats peuvent être, à l'instar de ceux des films américains, à pourcentage fixe ou dynamique comme nous l'avons décrit dans l'exemple de la tarification des *majors*. Dans le cas d'une tarification dynamique, plus le film est projeté longtemps, plus le pourcentage de l'exploitant augmente et celui du distributeur diminue. Ce concept de revenus décroissants pour le distributeur peut entraîner une surproduction, puisque les distributeurs peuvent préférer offrir de nouveaux films et recevoir de meilleurs pourcentages plutôt que de laisser leur part diminuer. Le positionnement d'un distributeur peut lui permettre d'exiger un « *firm term* » c'est-à-dire des conditions fixes de partage, peu importe la conjoncture au moment de l'exploitation (la météo, les critiques, etc.).

Le distributeur reçoit un rapport détaillé du nombre de spectateurs qui assistent à chacune des représentations de son film. La [MPTAC](#), [Rentrak](#) et [Cinéac](#) sont des organismes privés qui compilent les recettes quotidiennes des billetteries de cinéma. La MPTAC couvre le Canada et renseigne Téléfilm Canada sur les recettes des billetteries nationales pour l'attribution des enveloppes à la performance entre autres choses. Rentrak couvre l'Amérique du Nord par cinéma et, depuis 1993, Cinéac couvre le Québec par film. Ces chiffres ont une grande importance. Non seulement permettent-ils de suivre la performance des films à l'intérieur d'un marché précis, mais ils servent aussi à évaluer la concurrence. Ces statistiques permettent de plus à l'industrie de mesurer la réponse du public à chaque proposition. À partir de ces recensions, les producteurs et les distributeurs espèrent estimer plus justement leurs prochaines productions. Les chiffres de la billetterie doivent être analysés minutieusement avant d'en tirer des conclusions. Un film de *majors* qui fait 4 000 \$ par salle, mais qui est projeté dans 3 000 salles en Amérique est considéré comme un succès. Par contre, pour un film américain produit par un studio indépendant, le succès peut

être fixé à 20 000 \$ par salle dépendamment du nombre de salles où il est projeté (Finney, 2010, p. 110)

Chaque semaine, le distributeur envoie une facture à l'exploitant représentant le pourcentage négocié sur le total des recettes de la billetterie pour son film. L'exploitant n'est pas tenu de régler cette facture à la réception et jouit d'une fenêtre temporelle pour l'honorer. Pour certaines salles indépendantes, l'exploitant et le distributeur peuvent négocier un montant fixe (*flat fee*) - et non un pourcentage - qui sera versé par l'exploitant au distributeur pour chacune des projections.

De la part qui lui revient des recettes de la billetterie, le distributeur prend d'abord sa commission. En général, la commission du distributeur se situe entre 15 et 35 % dans le marché commercial, 50 % dans le marché non commercial et 25 % pour la vente télé. Ensuite, le distributeur se rembourse ses dépenses (*P&A*) et son MG. Finalement, il retourne le reste, s'il y en a, au producteur qui peut rembourser ses créanciers. Le distributeur envoie un rapport des dépenses et des revenus au producteur, une ou deux fois par année (Gélinas, 2010, p. 439).

Dans tous les cas, le remboursement des prêts accordés par les institutions ne se fait qu'avec les profits de l'exploitation lorsque tous les mandataires ont reçu leurs salaires et remboursé leurs dépenses.

## **7. Le modèle alternatif de Forban Films**

Toutes les compagnies de distribution fonctionnent de la même manière ce qui n'exclut pas l'innovation comme l'expérience de Forban Films. Forban Films a été créée en 2010.

Nous l'avons vu, la présence d'un distributeur et d'un plan de mise en marché est essentielle à l'implication des institutions dans le financement de la production et de la distribution de

films québécois. Malgré le support des institutions et les rapports de lecture favorables au moment de la conception et du développement, la compagnie Baliverna Films éprouvait de la difficulté à trouver un distributeur pour ses projets. Avec le film *BumRush* (Jetté, 2011), les producteurs ont décidé de créer une compagnie de distribution (Forban Films) et de concevoir du même coup un modèle original d'investissement coopératif pour la production du film et pour sa diffusion.

La majorité des travailleurs n'a pas obtenu d'émoluments sur cette production. Chaque artisan a accepté de collaborer en échange d'un pourcentage sur les recettes de la billetterie et des marchés subséquents équivalent à son degré d'implication. Contrairement au modèle « différé » qui fonctionne sensiblement de la même façon, mais où l'entente s'arrête dès que le cachet établi a été atteint, l'originalité de la démarche du modèle de Forban prévoit que les investisseurs continueront de recevoir des redevances tant et aussi longtemps que le film fera des recettes, après le remboursement des dépenses. Mis à part le fait que Forban Films ne retient aucune commission sur les recettes encaissées à la billetterie (le modèle étant basé sur un partage complet des recettes après remboursement des dépenses), le système est revenu à un modèle classique à l'étape de l'exploitation par rapport aux partages des recettes entre Forban Films et les exploitants.

## **8. La segmentation**

Les distributeurs sont responsables de l'acheminement des copies de films et de bandes-annonces aux exploitants. C'est la partie la plus connue et la pointe de l'iceberg du travail des distributeurs. Si une copie se brise ou se perd, elle doit être remplacée dans les plus brefs délais pour assurer les revenus de l'exploitant et du distributeur. Au Québec, deux compagnies s'occupent de l'entreposage et de l'expédition des copies: Technicolor Cinema Distribution et Film Service Supérieur. Ces deux compagnies sous-contractent l'acheminement des copies chez les exploitants avec des transporteurs privés.

Le reste du travail des distributeurs, la plus importante partie, est méconnu du grand public. De nombreux distributeurs, armés de multiples copies, se disputent les écrans québécois. Le coût des copies argentiques varie en fonction du nombre commandé. Plus le nombre est élevé plus le coût unitaire de la copie sera bas. Ainsi un petit distributeur peut payer plus de 2 000 \$ par copie pour ses trois copies alors que les 125 copies du concurrent reviennent à 1 500 \$ / pièce. De plus, lorsqu'un distributeur achète un film étranger, le vendeur peut refuser de lui envoyer le négatif du film pour qu'il en tire des copies. Le vendeur tire alors lui-même les copies nécessaires et facture le coût du tirage et du transport au distributeur. Dans ce cas, la copie peut atteindre 3 000 \$.

La sortie en salle est très coûteuse (*P&A*) et occasionne souvent une dépense pour le distributeur que la billetterie ne suffit pas à renflouer, mais ces projections bâtissent une notoriété au film, par la critique et le bouche-à-oreille. Cette notoriété pourra engendrer un profit lors des ventes sur les marchés ultérieurs. Un film qui a « marché » en salle sera vendu plus cher à la télévision et en VSD.

Pour convaincre les exploitants de leur accorder du temps-écran, les distributeurs doivent user de persuasion et utiliser des arguments de force. Lorsque le nombre d'écrans convoité par le distributeur n'est pas disponible à la date souhaitée, le distributeur doit revoir sa date de sortie ou accepter un nombre réduit d'écrans. De plus, lorsque les atouts habituels comme la présence de vedettes reconnues, la grosseur du budget de production, l'importance du budget de mise en marché, la notoriété du réalisateur, les annonces de films en chantier ne suffisent pas à convaincre les exploitants, les distributeurs utilisent alors des allégations plus subtiles comme l'esthétique du film, l'importance du sujet, de la forme et le parcours du réalisateur, soutenu par les institutions pour la production et en recherche de soutien par l'exploitation. Les distributeurs peuvent négocier eux-mêmes ou embaucher un programmeur pigiste qui négocie en leur nom les « règlements » (conditions) auprès des exploitants. Ce programmeur pigiste s'occupe aussi de la facturation.

L'offre est importante et seules les lois du marché dicteraient la programmation des cinémas. En 2009, 455 films de toutes origines ont été distribués sur les 789 écrans du Québec. De ce nombre, quatorze nouveautés peuvent illuminer les écrans dans une même semaine et quatre nouveaux films québécois peuvent apparaître simultanément et « se cannibaliser ». La durée de vie d'un film en salle est désormais éphémère et ne permet pas à une œuvre de se fabriquer un 2<sup>e</sup> et un 3<sup>e</sup> public par la critique et le bouche-à-oreille. Si le film rapporte, il demeure à l'affiche, sinon il cède sa place à une nouveauté à moins d'un accord entre l'exploitant et le distributeur. Dans de rares exceptions, un film peut être mis à l'affiche afin de lui permettre de rencontrer certaines exigences des institutions telles que l'obtention de crédits d'impôt (Sodec, 2010a, p. 7).

Des négociations et des pourparlers ont lieu quotidiennement entre les distributeurs et les exploitants et conduisent à des modalités singulières pour chaque copie de film. Toutes les techniques et tactiques économiques sont utilisées. Le pouvoir de négociation d'un distributeur est directement proportionnel au volume (nombre de films) qu'il peut offrir à l'exploitant. Le volume est une considération très importante pour la survie d'un distributeur. Il peut, avec un volume important, répartir le risque qui autrement le rend vulnérable au moindre soubresaut du marché. Ce manque de volume a eu raison de la compagnie américaine *Dreamwork* qui désirait infiltrer le cercle des *majors* mais qui n'a pu satisfaire ses clients et qui a été acquise par *Paramount* en 2005 (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 236).

## **9. L'exploitation**

Le Québec constitue un marché d'exploitation particulier à cause de l'importance du réseau d'indépendants (62 % des salles, voir l'annexe B). Ce réseau bénéficie d'une liberté de programmation comparativement aux salles appartenant à des regroupements privés

(Villeneuve, 2008, p. 84). Les salles indépendantes qui ne sont pas des « cinémas de niche » comme le Beaubien à Montréal et le Clap à Québec qui eux ont une programmation très précise et ciblée, peuvent faire affaire avec une agence de programmation pour faciliter les échanges. Nous verrons son rôle plus loin. Au Québec parmi les regroupements, Cineplex a toujours le premier choix à cause de l'importance du nombre d'écrans qu'il possède et des recettes qu'il génère. Sa force de négociation est proportionnelle. Il devient l'interlocuteur principal des distributeurs qui doivent aligner leurs sorties avec les disponibilités de ses écrans.

Le cinéma est une des sorties culturelles les moins dispendieuses pour le consommateur. Les multiplexes sont conçus pour attirer une clientèle jeune donc moins fortunée et pour créer un fossé entre leur architecture et le cinéma maison. Les arcades qu'on y trouve, les différentes sortes de restauration, les écrans géants et le 3D sont des valeurs ajoutées pour attirer le jeune consommateur. Les exploitants rencontrés confirment les données de l'étude qui conclue qu'en deçà de cinq salles un cinéma de grand centre urbain n'est pas rentable (Tremblay, 2010a) . Le chiffre « cinq » semble être le nombre minimal de salles nécessaires à la rotation des copies en fonction de leur popularité. L'exploitant peut ainsi amortir les insuccès ou *a contrario* les surprises comme *Incendies* (Villeneuve, 2010) qui a établi de nouveaux records d'assistance. Le succès de certains films permet aux exploitants de prendre des risques avec des œuvres plus exigeantes qui répondent moins à la demande de leur marché sans nuire à la santé financière de leur entreprise. Dans les très petits marchés, le nombre limité d'écrans peut retarder ou annuler le passage de certains titres si un film connaît un succès inattendu.

Dû à la quantité limitée d'écrans par rapport au grand nombre de copies de films, les exploitants québécois sont sollicités quotidiennement. Pour bonifier leurs offres, les distributeurs leur envoient des copies DVD (*screeners*) afin qu'ils évaluent leurs films ou les invitent à des visionnements privés. La décision des exploitants est prise en fonction du marché, de la ligne éditoriale du cinéma et de la disponibilité des écrans. Un courriel est

suffisant pour conclure un accord. Un propriétaire de circuit (regroupement) peut négocier une ou plusieurs copies supplémentaires s'il juge que certains marchés spécifiques bénéficieraient de l'offre du distributeur. L'entente habituelle « non écrite » équivaut à un engagement minimum de 2 semaines de projection pour les primeurs. Les *majors* quant à elles peuvent exiger trois ou quatre semaines de projection.

Les exploitants peuvent également accepter les films en « *move over* » ou en « *second run* » c'est-à-dire lorsque des copies deviennent disponibles après quelques semaines de projection dans les grands centres ou les grands circuits. Les copies en *move over* sont moins coûteuses pour l'exploitant: ce dernier peut conserver 60 à 65% des recettes. Ainsi, grâce aux statistiques compilées et disponibles quotidiennement, les exploitants excentriques peuvent réduire leurs risques en acceptant ces films « qui ont fait leurs preuves ». L'engagement pour les films en *move over* est d'une semaine. Après cette fenêtre d'exploitation, le film peut être offert aux cinémas « au rabais » avant d'être commercialisé en DVD.

L'exploitant québécois ne soustrait pas ses « dépenses maison par écran » (*house nut*) avant de faire le partage des recettes avec le distributeur sauf dans le cas rarissime où le tarif est établi à 90-10 en faveur du distributeur. Lorsque le partage des recettes est dynamique, l'exploitant doit calculer s'il est plus rentable de conserver un film en troisième semaine et d'obtenir ainsi un pourcentage plus élevé avec un nombre inférieur de spectateurs ou d'accepter une nouveauté qui attirera peut-être un maximum de spectateurs associé à un pourcentage réduit. Cette équation joue un rôle important sur la carrière d'un film. Une plus longue projection permettrait la formation d'un 2<sup>e</sup> public. Là encore, la communication et la négociation entre le distributeur et l'exploitant sont primordiales. Voici comment l'exploitant français Claude Forest résume la situation des programmeurs de salles:

À la fin du xx<sup>e</sup> siècle, un film réalise couramment entre le quart et la moitié de ses entrées durant la première semaine d'exploitation, entre les trois quarts et la quasi-totalité durant le premier mois. Au cours de la généralisation de cette économie « Kleenex » - on prend, on jette après un rapide usage -, le

travail des programmeurs s'est déplacé : il ne s'agit plus de se battre pour avoir les films (années 1950-1960), ni même pour avoir beaucoup de copies pour ces films (1970-1980), ou encore de les avoir au plus tôt (1980-1990) et si possible le jour de leur sortie, mais tout cela à la fois, ainsi que de pouvoir s'en débarrasser au plus vite, dès qu'un autre produit est susceptible d'avoir une espérance de gain légèrement supérieure. (Forest, 2001, p. 129)

Le dernier mot revient à l'exploitant, mais le distributeur qui possède un volume important peut influencer le rapport de force. « *Money talks* » et « lorsque les Américains parlent, les exploitants écoutent ». Les lois économiques générales du marché s'appliquent également sur les produits culturels.

Certains exploitants refusent les films étrangers sous-titrés. Tandis que d'autres se spécialisent dans ce genre de film et peuvent bénéficier des permis spéciaux de la Régie les autorisant à diffuser des films sans les faire « viser », c'est-à-dire sans l'obligation d'obtenir un visa de la Régie du cinéma. Cette permission leur permet de diffuser des œuvres originales tout en leur épargnant un coût et une administration supplémentaires (Gélinas, 2010, p. 424).

La salle détermine le prestige du film. C'est à l'intérieur des conditions « optimums » de la salle de cinéma que le travail du critique peut se faire adéquatement. Selon quelques experts, certains films ne sont pas faits pour être vus sur de grands écrans et ne devraient pas sortir en salle, mais ils ne susciteraient alors aucune attention des médias et leur carrière serait proportionnellement écourtée. Si certains films américains ne passent pas en salle, c'est parce que les Américains considèrent que ce passage n'apportera rien, commercialement, à la valeur de l'œuvre. Les exploitants québécois exigent une exclusivité de 101 jours avant l'exploitation d'un film dans une autre fenêtre.

Certains exploitants peuvent proposer leurs salles aux distributeurs moyennant un partage singulier des revenus. La salle de cinéma AMC Forum de Montréal peut exiger 65 % des recettes de la billetterie pour un film proposé par un distributeur et non sollicité par elle. Un nombre minimum de billets vendus par séance est alors fixé pour que le film demeure à l'écran. À une autre époque, le cinéma eXcentris louait ses salles « à la semaine » aux distributeurs. Avec cette entente, les recettes de la billetterie n'entraient pas en ligne de compte.

## **10. Le nombre de copies**

Au Québec, en 2010, tous les détenteurs de permis de distribution en salles confondus ont produit 25 copies par film, en moyenne. Cette moyenne inclut la distribution américaine moyenne de 41,3 copies par film et la moyenne des films étrangers de 10 copies par film. (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2011b, p. 68). 231 des 455 films distribués en 2009 l'ont été en 5 copies ou moins, dont 140 en une seule copie (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010, p. 57)

Les films sont choisis par les exploitants en fonction du marché (de la demande) et dans une optique de profit. Au Québec, le ratio copie/marché est estimé à une copie par 10 000 habitants pour un film « commercial ». Huit copies du même film sont donc nécessaires dans une ville de 80 000 habitants. En Angleterre, ce ratio est d'un écran pour 19 000 habitants et aux É-U, un écran par 7 500 habitants (Finney, 2010, p. 103).

Le positionnement d'un distributeur lui donne un avantage quant aux choix des dates de sortie et du nombre de copies qu'il pourra offrir. Le nombre de copies est aussi relatif aux qualités du film. Certains films pourront trouver leur public en deux représentations. Dans ce cas, la multiplication des copies ne serait pas justifiable.

D'aucuns pensent ou espèrent que la réduction très importante du coût des copies (numériques) de distribution pourrait inciter les distributeurs à mettre en marché un plus grand nombre de copies de distribution de certains films à potentiel commercial restreint. Mais plusieurs des distributeurs rencontrés soulignent que le changement de technologie de projection ne va pas, en soi, accroître le public potentiel de ces films. Si un film est actuellement lancé en 6 ou 10 copies seulement, par exemple, ce n'est pas en raison du coût élevé des copies – la SODEC a d'ailleurs un programme qui permet d'atténuer les coûts de lancement de tels films –, mais parce que le distributeur juge que s'il lançait ce film dans un plus grand nombre de salles, son public cible, même légèrement accru, se répartirait entre un nombre plus élevé d'écrans, ce qui abaisserait sa recette hebdomadaire moyenne par écran et pourrait nuire à sa carrière. Donc la plupart des distributeurs membres de l'ACDEF ne croient pas que leurs pratiques de mise en marché soient modifiées de façon sensible par la transition au numérique. (Houle, 2010, p. 9)

Malgré ce qu'écrit le chercheur Michel Houle, le numérique pourrait modifier les sorties limitées et moyennes et rendre les distributeurs plus audacieux. Le faible coût du tirage des copies numériques pourrait inciter les distributeurs à offrir leurs films à un plus grand marché minimisant ainsi l'effet potentiellement négatif de la critique et du bouche-à-oreille.

La multiethnicité grandissante des grands centres québécois pourrait également modifier la distribution de films. Les grandes agglomérations pourraient recevoir plus de films américains et possiblement étrangers en version originale et en langue anglaise tandis que dans les régions où les consommateurs auraient plus de facilité à s'identifier à « ses » vedettes, on pourrait voir plus de versions françaises de films américains et plus de films québécois. Les données externes secondaires des SIM montrent que les films québécois font sept fois plus de recettes en région qu'à Montréal (Villeneuve, 2008, p. 77).

## **11. Les sorties**

Les distributeurs utilisent trois modèles de sortie au Québec dont le choix est à leur discrétion. La sortie limitée qui va d'une copie jusqu'à un maximum de 10 copies. La sortie

moyenne de 10 à 40 copies et la sortie « large » qui cumule entre 40 et plus de 150 copies. Le nombre de copies ne reflète pas le nombre de cinémas puisque les multiplexes doivent additionner les copies pour atteindre le nombre de sièges souhaités par le distributeur.

### **Sortie « plateforme »**

Villeneuve, dans son mémoire, décrit la sortie plateforme comme une sortie dynamique qui génère une multiplication de copies lorsque la billetterie, le bouche-à-oreille et la critique le justifient. Villeneuve cite les exemples des films québécois *Elles étaient cinq* (Côté, 2004) et *La neuvaine* (Émond, 2005) qui sont passés, pour le premier, de 10 à 35 copies et de 8 à 16 copies pour le second (2008, p. 64). René Malo a prouvé le mérite de cette formule, lors de la sortie du *Déclin de l'empire américain* (Arcand, 1986). À l'été de 1986, Malo a programmé le film dans une seule salle qui s'est remplie à toutes les représentations et qui a produit un bouche-à-oreille favorable. À l'automne, il a pu programmer 20 copies du film alors attendu partout au Québec. Cette stratégie est aussi appelée sortie en « salle-niche ». La salle-niche est une salle spécialisée et reconnue pour la projection de films d'auteur. Un distributeur peut programmer un film dans une ou deux de ces salles et laisser les recettes de la billetterie convaincre les exploitants régionaux de la popularité de son produit.

### **Les agences de programmation**

Pour 30 \$ par semaine, elles assurent la programmation de leurs clients trois mois à l'avance. Un de leurs plus grands problèmes est le manque de produit, car l'impératif commercial leur interdit toute fantaisie (anonyme, 1985, p. 6)

Cette citation historique rappelle le caractère distinct de la belle province. Le Québec est la seule province canadienne qui compte une majorité d'exploitants indépendants desservant de petits marchés. Cette spécificité représente une force économique importante. Afin de faciliter les rapports commerciaux, ces exploitants font affaire avec des agences de

programmation qui négocient en leur nom auprès des distributeurs le nombre de copies, leurs lieux d'exploitation ainsi que les conditions contractuelles. Aujourd'hui, avec les différents calendriers de sorties disponibles, la programmation est prévue de nombreux mois à l'avance. De ce fait, un distributeur voulant maximiser ses chances de réussite doit demander la programmation de son film au minimum 6 mois à l'avance. Les Services de Programmation Den Hur est la principale agence de programmation québécoise. Elle regroupe 55 salles indépendantes qui totalisent 215 écrans.

### **Les festivals**

La première fonction des festivals est de créer ou d'accroître la notoriété d'un film. Les festivals nationaux et internationaux sont des rampes de lancement pour les films par le bruit médiatique qu'ils génèrent. Cette présence dans les médias constitue une publicité à bas prix qui peut créer un bouche-à-oreille favorable. Les festivals influencent la date de sortie officielle des films qui veulent profiter au maximum des effets médiatiques suscités.

Par contre, les festivals sont très nombreux et représentent une source de dépenses pour les distributeurs par leurs frais d'administration, d'inscription, de copie, d'envois, de douanes, d'assurances et de matériel promotionnel. Ces frais totalisent entre 100 et 500 \$ par festival. Faire le tour du monde des festivals peut prendre trois années et peut être une source de frustration importante en cas de délais et de perte de copie, mais les distributeurs savent que les plus importants festivals attirent les programmeurs et les acheteurs d'autres festivals et d'autres pays (Gélinas, 2010, p. 421).

Pour quelques distributeurs, les nombreux festivals québécois sont des « voleurs de billetterie ». Selon eux, le public qui assiste aux représentations lors de festival ne se présentera pas au cinéma lors de la sortie officielle et occasionnera une perte pour le distributeur. En conséquence, ils exigent des frais de projection aux festivals afin de compenser les pertes estimées ou refusent de participer.

### **Le marché non commercial**

Le marché non commercial est un marché qui regroupe les écoles, les bibliothèques, les syndicats, les associations, les entreprises, les musées, les galeries et les ciné-clubs. C'est habituellement le marché qui est exploité en fin de cycle pour un film de fiction (Gélinas, 2010, p. 420 et 430). Certains films peuvent connaître une carrière honorable dans ce marché.

### **Les ventes télé**

Les ventes aux télédiffuseurs sont de plus en plus difficiles au Québec à cause des budgets réduits des télévisions et des pouvoirs de négociations accrus de certains distributeurs. La majorité des télédiffuseurs favorise les versions doublées de films étrangers par rapport aux versions sous-titrées. Les institutions publiques canadiennes offrent des subventions sélectives au sous-titrage et au doublage de films.

### **Influences sur la billetterie**

La météo a un effet considérable sur la billetterie au Québec. Les informations météorologiques disponibles sur Internet permettent aux exploitants d'ajuster le nombre d'employés requis en fonction de celles-ci. Une journée pluvieuse profitera aux exploitants, mais une tempête de neige peut aussi « tuer » un film. *La ligne brisée* (Choquette, 2008) a eu une prometteuse première journée d'exploitation (100 000 \$), mais a été « tué » par 35 cm de neige dès le lendemain. Selon tous les intervenants rencontrés, quand un film ne « lève » pas à sa première fin de semaine, il ne se relève pas. Par contre, la multiplicité des films fait en sorte qu'il n'y a plus de saison privilégiée pour sortir un film sauf les périodes de vacances scolaires.

Une influence particulière au Québec est la présence du seul club de hockey professionnel, les Canadiens de Montréal de la [LNH](#). Lorsque ce club connaît une bonne saison et participe aux séries éliminatoires, la fréquentation des salles commerciales connaît une baisse. Les salles de cinéma d'auteurs sont cependant moins affectées par cette variable.

## 12. La stratégie marketing

D'autre part, ce plan est aussi basé sur la nécessité de planifier la distribution du film, le plus tôt possible, donc dès le début de sa production (anonyme, 1985, p. 8)

Au Québec, le distributeur, seul ou en comité, fait une estimation du potentiel commercial d'un projet c'est-à-dire le nombre d'entrées souhaitées multiplié par le prix moyen du billet. Une fois ce chiffre arrêté, il fixe un pourcentage de cette estimation qu'il accordera à la mise en marché du film. Dans la province, ce taux oscille entre 0 et 20 %. Aux É-U, pour les *superproductions*, ce pourcentage est proportionnel au budget de production du film et atteint aujourd'hui 50 %.

La promotion « fait » le film et elle est « fondamentale ». Si le public n'entend pas parler du film par la publicité, la critique ou le bouche à oreille, il n'ira pas le voir. Pour toucher aux mêmes objectifs que ceux de nos voisins du Sud, la promotion d'un film doit être concurrentielle et le budget proportionnel ce que les petits distributeurs ne peuvent atteindre faute de moyens. Villeneuve conclut dans sa recherche qu'il y a un lien clair entre les dépenses en marketing d'un film et son succès commercial dû à la multiplication des plateformes sur lesquelles le distributeur peut rejoindre le public cible. Cette équation équivaut, selon elle, à « acheter le *box office* » (2008, p. 43 et 44).

Une stratégie marketing peut créer un « ballon » de popularité suffisant pour accéder au seuil de rentabilité, mais le public demeure celui qui sanctionne le succès d'un film. Un film n'atteindra jamais son public si la bonne stratégie n'y est pas associée. Par contre, pour des raisons inexplicables, un film peut ne pas atteindre les objectifs fixés malgré leurs efforts que les distributeurs y ont mis, par exemple, *Les dangereux* (Saïa, 2002). Ce film

bénéficiait d'une brochette de vedettes de la « liste A » de l'époque, d'un réalisateur prestigieux qui avait également fait ses preuves comme scénariste. *Les dangeureux* a coûté plus de 7M\$ et n'a rapporté que 495 000 \$ à la billetterie.

Lorsque la Sodec est sollicitée pour la distribution d'un film, elle examine le plan de mise en marché échafaudé par le distributeur. Elle peut exiger certains ajustements. Pour s'assurer de viser le bon public, quelques distributeurs organisent des visionnements-tests en salle dans des conditions optimums. Ces visionnements qui leur permettent d'ajuster leur campagne promotionnelle sont onéreux et ne sont pas exigés par les institutions.

Aujourd'hui, la santé de l'économie générale déteint sur l'industrie du cinéma et plusieurs déplorent le peu d'argent mis sur la promotion, capitale pour « lancer le bouche-à-oreille ». Il peut même arriver que le budget promotionnel d'un film soit grugé en amont dans la production forçant ainsi le distributeur à dépenser « en avance » les revenus futurs et estimés de la billetterie.

Aujourd'hui au Québec, après la première en salles, les distributeurs concentrent leurs efforts sur les réseaux sociaux pour alimenter le bouche-à-oreille et préparer la prochaine sortie dans un autre marché ou sur un autre support.

### **Le site Internet**

Globalement, les entreprises présentes dans le secteur au Québec utilisent Internet de façon « traditionnelle », comme support à leurs activités physiques. (Poirier, 2010, p. 6)

En 2011, Internet semble être l'instrument privilégié pour la mise en marché des films. Son faible coût et la possibilité d'y inclure la bande-annonce et d'autres vidéos promotionnelles en constituent le principal attrait. Les réseaux sociaux virtuels ont complètement changé les

stratégies de promotion des distributeurs jusqu'à assurer le succès de certains films par un bouche-à-oreille viral comme nous le verrons au chapitre de la tendance.

### **Les bandes-annonces**

La bande-annonce (BA) est théoriquement à la charge des distributeurs. Par contre, certains producteurs, pour réduire les coûts de promotion, confectionnent eux-mêmes la BA du film. Ils peuvent ensuite faire des économies en joignant les coûts de production du film et ceux de la BA. Ils peuvent également faire des économies supplémentaires en offrant au distributeur le site Web du film ainsi que l'affiche complétés. Toute cette production diminuera les investissements du distributeur et facilitera le retour d'argent vers le producteur.

Les bandes-annonces sont projetées gratuitement par les exploitants au Québec et sont triées en fonction de la programmation actuelle et future. Pour les films étrangers, habituellement, les BA accompagnent les copies. Le distributeur n'a pas la charge de les fabriquer sauf lorsqu'elles ne lui conviennent pas.

### **Les relations de presse**

Afin de s'assurer une présence dans les médias québécois, les distributeurs comptent sur les relationnistes de presse. Toute l'industrie considère les journalistes comme des collaborateurs. Sans les journalistes, une importante quantité d'informations ne circulerait pas sur les films. Plusieurs journalistes ont besoin des films pour faire leur travail. Cette dépendance et la petitesse du marché québécois tissent des liens étroits entre les distributeurs et la presse qualifiés d'« écosystème ». Les relations de presse peuvent rapporter beaucoup sans beaucoup d'investissements (Gélinas, 2010, p. 438).

### **Le junket**

Le junket remplace la page de publicité auparavant achetée plusieurs milliers de dollars quotidiennement par les distributeurs dans les journaux. Le junket serait plus efficace et plus économique.

Dans son mémoire, le chercheur Simon Dugas a recensé les résultats du junket organisé sur le plateau de tournage du film *Un dimanche à Kigali* (Favreau, 2006) :

La plus enthousiaste de tous les journalistes présents a sans aucun doute été Odile Tremblay, chroniqueuse-vedette de la section cinéma du *Devoir*, qui a publié cinq articles portant sur le tournage en cours sur une période de dix jours, dont trois en autant de journées consécutives: les 8, 9, et 10 juin 2005.

La chroniqueuse cinéma du journal *La Presse* Nathalie Petrowski semble partager l'enthousiasme de sa collègue puisqu'elle a également publié cinq articles pendant cette période du *junket* dont quatre portant exclusivement sur le film.

Le correspondant en Afrique de l'époque pour la télévision de Radio-Canada, Jean-François Bélanger, était lui aussi présent sur les lieux. Il a produit deux reportages, qui ont été diffusés les 17 et 22 juin au *Téléjournal* national de Radio-Canada (2009, p. 57).

Selon Brunet, le *junket* de Kigali visait essentiellement les exploitants et voulait créer chez eux une notoriété et une attente (2008, p. 7 et 9). Certains distributeurs préfèrent organiser des visionnements de presse en région et leur adjoindre des membres de la distribution afin que le public puisse aussi profiter de la proximité des vedettes.

-----

La distribution cinématographique au Québec suit les mêmes règles que la distribution américaine dont elle est l'héritière, mais à une plus petite échelle. La réglementation et les permis spéciaux semblent accommoder la cinématographie américaine puisque le pourcentage de projection de leurs films dans la province est passé de 73 à 78,4 % entre

2009 et 2010. Cette domination institue un modèle d'affaires calqué par tous malgré les écarts de moyens et de revenus.

L'absence de barrière à l'entrée pour la distribution cinématographique de compagnies indépendantes est alléchante, mais la domination des *majors* et de leurs associés québécois laisse peu de place et peu d'écrans pour les petits distributeurs indépendants qui ont peu d'espoir d'amenuiser leurs risques sans compter les faibles possibilités de vente télé. Les distributeurs indépendants sont contraints à faire de la contre-programmation offrant ainsi une alternative aux cinéphiles qui désirent un menu différent de celui des *majors*.

Quant à la cinématographie nationale, largement subventionnée, elle perpétue la domination des joueurs les plus prospères par la réglementation institutionnelle qui oblige la présence de distributeur attaché aux accords de financement. Cette règle octroie aux quelques distributeurs assez nantis pour être sollicités un pouvoir déterminant sur la création de nouvelles productions et sur l'image cinématographique mondiale de la province.

Dans l'ensemble, l'industrie du cinéma réagit exactement comme les autres industries et suit les mêmes règles économiques soit celles de la libre concurrence. Elle force la création de nouvelles initiatives comme celle de Forban Films pour les créateurs qui ne peuvent trouver leur place dans cet échiquier et la tenue de nombreux festivals offrant aux curieux de multiples opportunités de jauger la production étrangère.

La prédominance des salles indépendantes est aussi un facteur non négligeable du Québec. Leur regroupement en fait une force économique appréciable qui joue un rôle dans l'industrie et dans les calculs qui en découlent.

La disproportion d'images véhiculées sur les écrans par les films américains a-t-elle une influence sur le spectateur? Le numérique pourrait-il modifier le paysage par une

diminution notable du *P&A* dont le faible coût de copies? L'Internet et les réseaux sociaux aujourd'hui considérablement utilisés par les distributeurs pourraient-ils modifier suffisamment les stratégies marketing pour rééquilibrer l'offre? Dans le prochain chapitre, nous examinerons la tendance que semble emprunter la distribution cinématographique avec l'abandon progressif de l'argentique.

## Chapitre 6 : La tendance

... les technologies numériques sont en train de transformer les modèles d'affaires propres à la production, la distribution et la projection en salles de longs métrages. Compte tenu de l'apparition spectaculaire de nouvelles plateformes de distribution, les consommateurs voient leurs options se multiplier, causant ainsi une réduction du marché de la projection en salles et une désuétude des méthodes traditionnelles de mise en marché. (Canada, 2009b, p. 7)

La technologie et la rapidité avec laquelle elle se déploie ébranlent le système séculaire du cinéma. Pour connaître la tendance qui animera l'industrie dans les prochaines années, il faut se tourner vers les États-Unis puisque Hollywood demeure emblématique. Elle possède l'ascendant sur le milieu par sa concentration de studios, de technologie, d'expertise, de savoir et d'argent.

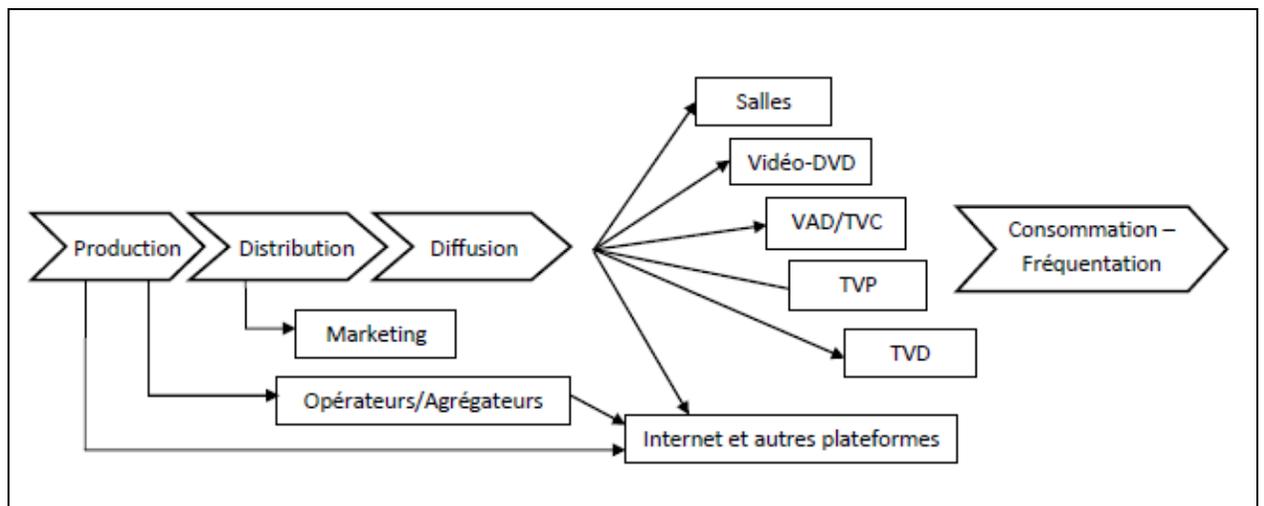
Une entreprise doit compter sur des ressources annuelles d'environ un milliard de dollars et sur un plan quinquennal de près de cinq milliards. Ces mises élevées expliquent pourquoi la position des *majors* est quasi imprenable (Dale, 1997, p. 25).

Nous n'essaierons pas dans ce chapitre de prédire le futur, mais plutôt d'examiner, en cinq points, la tendance actuelle de l'industrie cinématographique.

-----

## 1. La technologie modifie le rôle du distributeur

Historiquement, le cinéma privilégiait les petites surfaces et les longues durées, c'est-à-dire peu de copies de films projetées sur peu d'écrans, mais pendant de longues périodes. Aujourd'hui, le foisonnement de films oblige à une atteinte rapide de la rentabilité qui se traduit par une multiplicité des fenêtres de diffusion donc de grandes surfaces et de courtes durées. De plus, l'impalpabilité du produit facilite son transport et son acheminement du producteur à l'exploitant et maintenant, du producteur directement aux cinéphiles via l'Internet. Cette démocratisation apporte une variable à la chaîne de fabrication du film que nous avons examiné au premier chapitre et que le professeur Renaud Legoux nomme « réintermédiation » (Brunet, et al., 2011, p. 245). Cette réintermédiation permet dans certains cas de remplacer le distributeur par un opérateur/agrégateur (par exemple : iTunes, Google, Bell ou Vidéotron) comme le montre le tableau qui suit.



(Poirier, 2010, p. 18)

Tableau 12 : modifications apportées par la dématérialisation.

Ce nouveau modèle accorde un pouvoir à l'opérateur/agrégateur, pouvoir qualifié d'inquiétant par l'Association des producteurs de film et de télévision du Québec (Doucet, 2010, p. 5). En effet, pour qu'un site ou un lien apparaisse sur la Toile, il faut qu'un agrégateur permette son passage. Cet agrégateur devient un nouvel intermédiaire qui peut prendre la place du distributeur quant à la partie « transport » du produit. Les nouveaux agrégateurs ne sont, jusqu'à présent, pas réglementés et n'ont aucune obligation d'investissement dans la création et la production de contenu. Les coûts de la mise en marché d'un film peuvent alors passer du distributeur au producteur si ce dernier décide d'exclure le distributeur (Finney, 2010, p. 15).

La traditionnelle division entre les forces économiques et créatrices tend à disparaître et la technologie permet maintenant à des artistes-entrepreneurs de prendre en charge le financement et la diffusion de leurs œuvres ce qui a pour conséquence d'offrir une plus grande variété de produits aux consommateurs puisque les produits ne doivent plus nécessairement passer par les canaux traditionnels de diffusion (Lampel, et al., 2006, p. 284), (Finney, 2010, p. 14). Pour être vus et possiblement rentables, il faut évidemment que le consommateur connaisse l'existence de ces produits. Pour le film, cette tâche était jusqu'à récemment attribuée au distributeur ou à l'agent de promotion parce qu'une présence sur le Web n'est pas automatiquement synonyme de popularité c'est-à-dire que ce qui est accessible par Internet n'est pas nécessairement vu et connu. Le magazine *Business Insider* calcule que plus de la moitié des vidéos placées YouTube est vue par une moyenne de 500 personnes et que les succès de plus de 1M de visiteurs ne se produisent que dans 0,33% des cas (Frommer et Angelova, 2009). Avec Google par exemple, ce sont des algorithmes basés sur la fréquence d'utilisation des internautes qui déterminent la reconnaissance d'un site. Pour cette raison, Solange Drouin, directrice générale de l'ADISQ qualifiait la diversité accrue du Web de « lubie » lors du Forum sur la diversité culturelle au Québec d'octobre

2010. Nous ne pouvons nier la plus grande diversité de produits offerts sur le Web, mais leur reconnaissance est hypothétique comme le nuance Finney :

When it comes to indie films the drains are clogged. And what's been clogging them are these middlemen, these layers of sales agents and distributors, which soak up every cent of profitability. You just don't have that with digital. That sounds attractive, but the challenge of actually getting the film to its intended market without the aid of a sales company and network of distributors remains a significant challenge (Finney, 2010, p. 123).

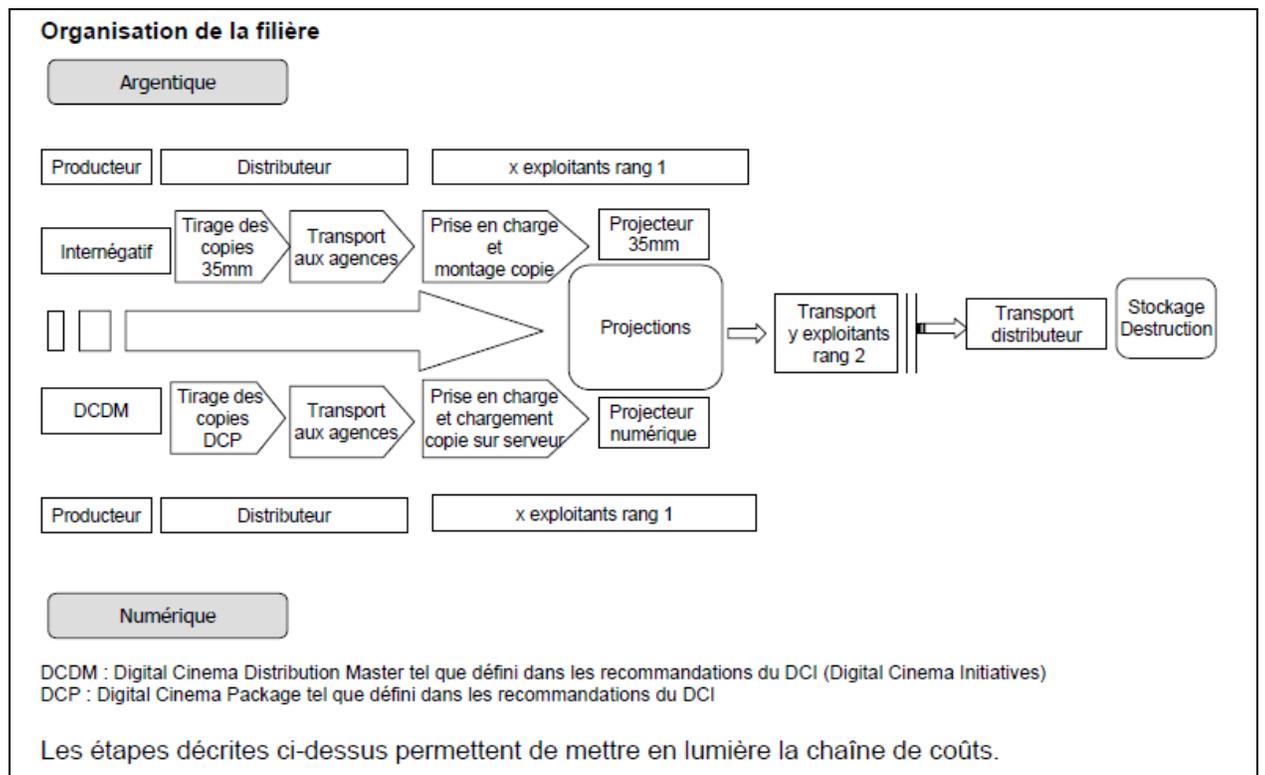
Aujourd'hui, afin de profiter du numérique et de l'Internet, un producteur indépendant a trois choix : il peut utiliser le canal direct comme nous l'avons vu au chapitre de la distribution en théorie et distribuer lui-même son film sur le Web; s'associer avec un distributeur-intermédiaire en ligne existant ou établir une collaboration avec d'autres producteurs et former une coopérative de distribution numérique (Silver et Alpert, 2003, p. 63).

La distribution numérique par Internet ne connaît pas de frontières et la France semble avoir une certaine avance dans ce domaine. Plusieurs entreprises ont formé des alliances pour commercialiser en commun leurs titres sur des sites Internet, d'autres ont créé des sociétés pour gérer leurs droits vidéos et obtenir un bénéfice maximal de nouvelles formes de distribution. Les consortiums d'acquisition, tels qu'[Indie Circle](#) lancé au Festival de Cannes en 2003, sont une autre stratégie mise en place.

Les cinq distributeurs (quatre en septembre 2011) actuellement actionnaires de la société acquièrent des titres en commun et coordonnent les stratégies de lancement et de marketing sur leurs territoires respectifs pour les films ainsi acquis. Plusieurs grandes entreprises sont entièrement verticalement intégrées et peuvent même, comme dans le cas de certains groupes nordiques, chercher à renforcer leurs propres activités de production et catalogue de distribution en concluant des alliances stratégiques et des partenariats avec les principales entreprises locales de production. (Lange, et al., 2007, p. 12)

## 2. Les coûts sont repartagés

Le numérique distribue la richesse différemment comme le montre le tableau suivant qui expose la chaîne (après la production) argentique et numérique.



(Levrier, et al., 2008, p. 5)

Tableau 13 : filière économique de film argentique vs numérique

The numbers are compelling. A wide release can encompass 4,000 screens, requiring an equal number of 35mm prints. These can cost from \$1,500 to \$2,500 each - including the cost of transporting heavy canisters to the multiplexes - for a total approaching \$10 million for just one film. A digital version on a hard drive costs about \$150. (Egan, 2010).

Le coût de fabrication des copies de film, à la charge des distributeurs, diminue de 90 % avec le numérique, mais le passage au numérique du parc des salles pourrait signifier le paiement de frais de copie virtuelle (FCV) aux exploitants par les distributeurs afin que ces derniers participent au financement des équipements à partir des économies qu'ils réalisent sur les frais de copie numérique. La transformation d'une salle de cinéma dont le coût principal est dû à l'acquisition d'un projecteur numérique avoisine les 100 000 \$.

En novembre 2011, Madame Boudreault de l'association des propriétaires de cinémas du Québec (APCQ) prévoit que « la conversion au cinéma numérique devrait être complétée à l'automne 2012 » (APCQ, 2011b). S'il ne peut assumer lui-même cette transformation, l'exploitant doit rechercher une formule de financement parmi les suivantes:

- négocier un prêt auprès d'une institution financière et gérer seul les FCV exigibles des distributeurs;
- négocier un prêt auprès d'une institution financière et demander à un administrateur extérieur de gérer les FCV;
- faire affaire avec un tiers intégrateur qui s'occupe de tout moyennant rétribution;
- louer l'équipement numérique (Houle, 2010, p. 18).

Actuellement, la formule du tiers intégrateur semble celle que retiennent majoritairement les exploitants. L'intégrateur privilégié au Québec est l'américain [Cinedigm](#). L'intégrateur devient un nouveau filtre dans la chaîne de distribution et ses décisions devront être examinées.

Jusqu'à maintenant, une copie argentique quelquefois obtenue gratuitement par les distributeurs et libérée par un exploitant pouvait être acheminée vers un autre cinéma pour un nouveau cycle de programmation. En mode numérique, le distributeur pourrait devoir produire une nouvelle copie et payer un FCV hebdomadaire pour cette copie, chez tous les exploitants qui la programmeront. Sans intervention de l'État, ces frais pourraient obliger les distributeurs à abandonner certains marchés moins rentables ou forcer la fermeture de compagnies de distribution incapables de s'ajuster à ces nouveaux tarifs.

Le numérique a, pour le moment, un défaut majeur : son manque de pérennité. Mathieu Lefebvre, le président de Vision Globale, affirme que l'évolution technologique accélérée tend à rendre les équipements de première génération obsolètes assez rapidement (Houle, 2010, p. 20). De plus, le numérique n'assure pas la pérennité des œuvres. Le support traditionnel argentique demeure jusqu'à aujourd'hui, le meilleur moyen de conservation.

Autre conséquence de la numérisation, les compagnies qui assurent le transport physique de copies argentiques et numériques songent aujourd'hui à se repositionner en regard de l'alimentation par fibre optique ou satellite du producteur vers les exploitants comme dans le cas des représentations du Metropolitan Opera de New York offertes en direct dans certains cinémas.

### **Freemium et premium**

L'Internet permet également de revisiter des concepts de marketing éprouvés qui sont aujourd'hui facilités par l'étendue et la rapidité de la Toile. Par exemple, le Web permet de voir un film gratuitement (freemium) ou de l'acheter en DVD (premium). Exemples :

[http://www.onf.ca/film/cerveau\\_mystique](http://www.onf.ca/film/cerveau_mystique)

<http://www.leadingtowar.com>.

<http://www.zeitgeistmovingforward.com/>

La *major* américaine Paramount offrira en primeur « The Tunnel » sur BitTorrent un protocole de transfert de données très populaire chez les pirates informatiques. Paramount fera, par la même occasion, la vente du DVD qui contiendra plusieurs extras.

Le gratuit constitue le « Cheval de Troie de l'économie numérique » permettant de construire un monopole de desserte du consommateur. Une fois le consommateur satisfait de l'utilité croissante du service, d'autres services lui seront proposés par le biais de tarifs ou produits liés. (Bomsel, 2007, p. 75)

Cette gratuité n'est pas complètement « gratuite » bien qu'elle le semble. L'internaute doit concéder quelques renseignements personnels pour accéder au « freemium » disponible. Ces renseignements ont une valeur pour les publicitaires qui peuvent les utiliser pour calculer et profiler le demandeur donc le marché (Lucien, 2009, p. 17). Cette « inscription » aux différents sites pourrait devenir la norme dans un avenir rapproché et orienter le marketing numérique.

### **3. Le marché est ciblé**

À l'aide des informations fournies par les internautes consciemment ou non, l'Internet permet d'identifier de façon précise leurs goûts et leurs préférences. Le moteur de recherche Google offre une classification des utilisateurs via son site « [analytics](#) ». Cette recherche qui peut s'avérer aride a permis la création de firmes spécialisées qui s'occupent moyennant une commission de faire le portrait du marché du mandataire. Exemple: [SWIXHQ.com](#). Ces données permettent aux publicistes, entre autres, d'évaluer les intentions des internautes et de suivre leur évolution de « passant à apôtre » pour une marque ou un produit. Bien que la divulgation d'informations personnelles soit beaucoup médiatisée aujourd'hui à cause des réseaux sociaux et de leurs portées, les consommateurs ignorent à quel point les analystes sont capables d'extrapoler de façon précise les tendances des marchés.

### **La rumeur**

Les distributeurs profitent eux aussi des qualités de l'Internet pour relancer une technique traditionnelle de promotion : la rumeur. Cette stratégie marketing virtuelle contemporaine tente de créer un bouche à oreille favorable pour une œuvre dès les premiers moments de la chaîne de fabrication via les réseaux sociaux. Des firmes comme [Kngfu.com](http://Kngfu.com) se spécialisent dans cette technique en faisant appel aux admirateurs des vedettes pressenties pour un film ou en jouant sur la popularité d'un film précédent. Très tôt, des messages sont envoyés et des blogues sont créés pour fidéliser les consommateurs et en attirer de nouveaux. Cette technique permet de cibler des marchés très pointus et tenter de les déborder par virus.

Dans le même ordre d'idée, Téléfilm Canada considère qu'il n'est jamais trop tôt pour faire la promotion d'un film qu'il s'apprête à subventionner. L'institution a donc créé le programme [Web-Ciné 360](#) qui vient en aide aux distributeurs dans le but précis d'activer la promotion via Internet dès la gestation d'une oeuvre.

Des compagnies privées offrent aussi ce service. Elles permettent aux distributeurs et aux producteurs, via un site web, de lier en amont un public à un film. Ce genre de programmes vise à créer et à entretenir un bouche à oreille de la conception jusqu'à la projection. L'entretien de ce type de rumeur a longtemps été la chasse gardée des journaux et des magazines artistiques au Québec.

## **4. Le calendrier n'est plus rigide**

Lorsque les ménages américains ont commencé à délaisser les salles de cinéma pour l'écoute de la télévision, la chronologie des médias est apparue. La chronologie des médias vient définir l'ordre de passage et les délais selon lesquels les divers modes d'exploitation d'une œuvre cinématographique peuvent intervenir à compter de la date de sortie en salle.

Ce n'est en effet qu'après une durée déterminée que les autres formes d'exploitation sont autorisées (Boudet-Dalbin et Laugée, 2010).

Voici la chronologie des médias actuelle :

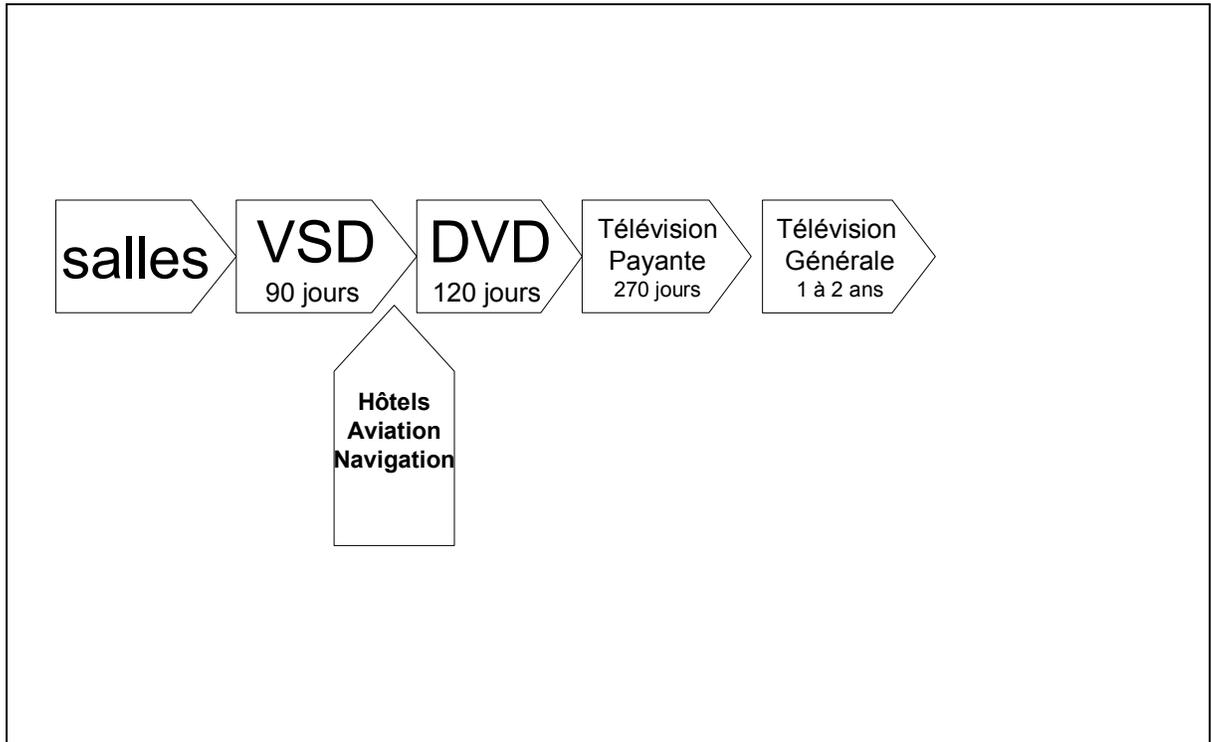
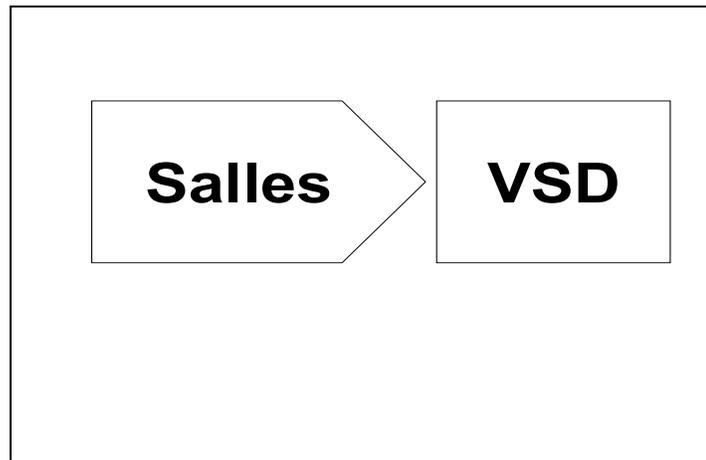


Tableau 14 : chronologie des médias à l'automne 2011

Il faut noter qu'au Québec, à l'été 2011, la VSD et la sortie DVD peuvent apparaître simultanément, mais que la VSD doit cesser dès que la licence de télévision prend effet.

Et voici comment Angus Finney voit la chronologie des médias dans un avenir rapproché :



(Finney, 2010, p. 16)

Tableau 15 : future chronologie des médias selon Finney

La salle, selon Finney, deviendrait la vitrine officielle de l'autre « unique » marché. Déjà, la salle sert de vitrine promotionnelle comme en témoigne Jean-Pierre Laurendeau, vice-président de la chaîne de télévision québécoise Canal D, à propos de la diffusion en salles du documentaire *La Reine malade* (Sanchez, 2011): « Cela ne nuit pas à la diffusion sur nos ondes. Bien au contraire, cela nous permet de profiter pleinement de la réputation acquise par le film pendant sa sortie en salles » (Vallée, 2011).

Aujourd'hui, la possibilité pour le consommateur de voir des films ou des émissions de télévision par Internet, quand bon lui semble, crée une pression sur les télédiffuseurs et les distributeurs. Les *majors* malgré leurs importants moyens constituent d'énormes machines difficiles à réorienter et les nouvelles tendances comme les nouveaux modèles d'affaires pourraient bien venir de compagnies plus petites comme celles des indépendants.

En attendant une bande passante plus large offrant une meilleure qualité de transmission, les *majors* continuent d'exploiter la distribution par câble. *Paramount*, *MGM* et *Lionsgate*

viennent de s'associer pour créer une nouvelle compagnie de câblodistribution ([Epix](#)) et offrir des films avec la formule de « vidéo sur demande », 90 jours après les sorties en salle. Cette formule contrairement à la VSD par Internet, ne nécessite pas d'appareillage spécial (comme les [Boxee Box](#), [Roku](#) et [Vudu](#)) et son utilisation peut être facturée directement au compte l'abonné ce qui constitue un avantage important selon le professeur et chercheur Jean-Paul Lafrance (2009, p. 166). Depuis le printemps 2011, quelques *majors* offrent, via un câblodistributeur, la VSD de nouvelles productions, 60 jours après leur sortie en salle et avant leur mise en marché en DVD (Ebert, 2011, p. 2).

À l'aide de la technologie, les *majors* tentent d'augmenter leurs profits et de modifier la chronologie des médias. C'est sans doute la vidéo sur demande qui en constitue le principal filon. La VSD multiplateforme par Internet semble être le modèle le plus prometteur et le tableau suivant montre sa modélisation actuelle :

1. le modèle gratuit, c'est-à-dire payé par la publicité comme [Hulu](#).
2. le modèle à la carte comme [iTunes](#).
3. le modèle par abonnement comme [Netflix](#).

Tableau 16 : trois modèles de distribution par Internet

[IFC](#), un distributeur américain indépendant offre depuis 2010, une sortie simultanée (*day and date release*) en salle et en VSD par Internet; [Mongrel](#), un distributeur canadien fait la même proposition.

Des chercheurs américains ont calculé que la sortie simultanée de films en salle et en DVD gonflerait les profits des majors de 36 %. La même étude conclut que cette stratégie serait « dévastatrice » pour les exploitants si aucune compensation ne leur était offerte (Hennig-Thureau Thorsten, et al., 2007, p. 64 et 79).

Criterion, un distributeur indépendant américain de films de répertoire offre depuis 2008, un service VSD sans géorestriction. Cette particularité cause des inquiétudes aux gouvernements parce que la plupart des applications Web sont géolocalisées donc limitées géographiquement. Exemple : le service français de VSD Univerciné qui n'est accessible qu'en France.

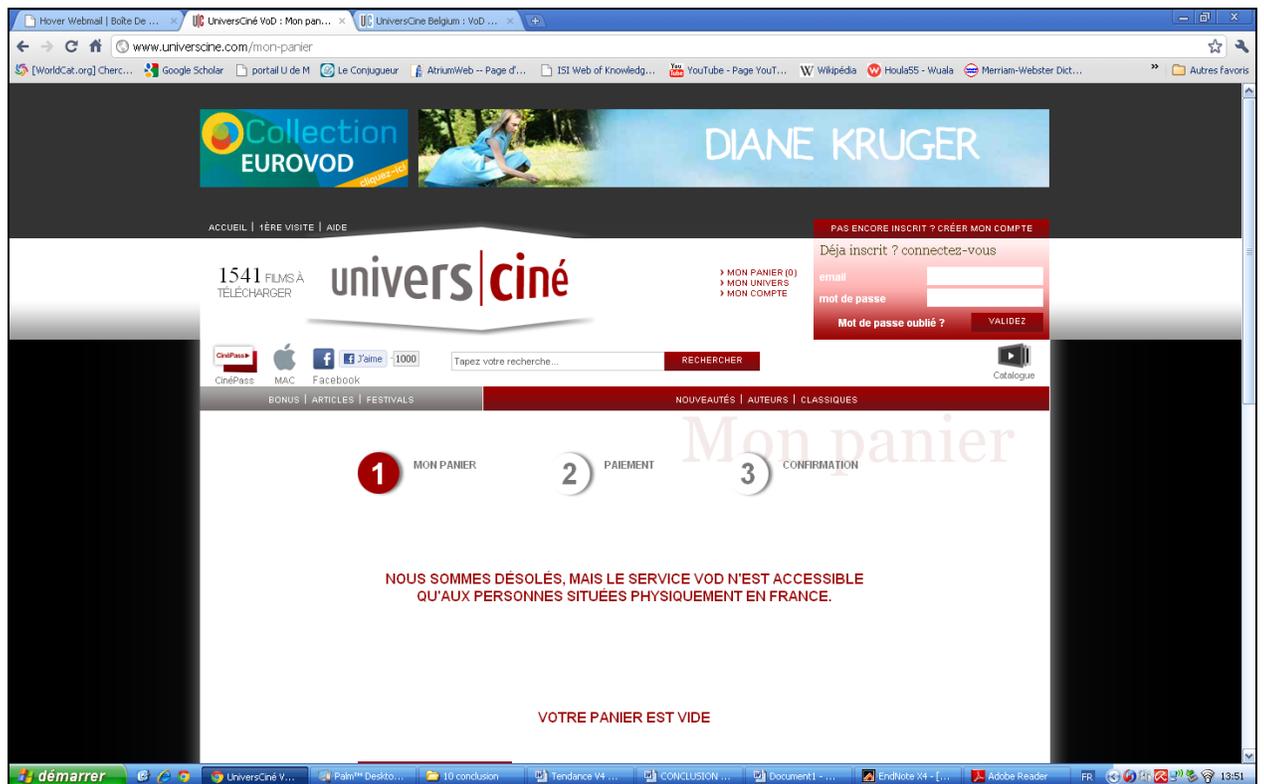


Tableau 17 : page d'accueil québécoise d'UniversCiné

La suppression du territoire, de même que la coexistence de deux territoires, est impensable, car celui-ci est le socle d'exercice de tout pouvoir. En revanche, les réseaux, notamment à haut débit, superposés au territoire physique et les télésevoirs associés, sont considérés comme constitutifs d'un véritable territoire numérique. (Musso, 2009, p. 1)

Aujourd'hui, la salle de cinéma et son prestige demeurent incontournables pour les créateurs. Les distributeurs la privilégient, même en petit nombre et pour une courte durée. La sortie simultanée (salle et VSD) de certains films pourrait cependant accommoder les régions qui souffrent de la distribution restreinte aux grandes agglomérations.

Au Québec, quelques distributeurs offrent déjà leurs films en lecture en transit (streaming) sur [Mubi](#) ou [Éléphant](#) après ou simultanément au passage en salles. Pour être accepté sur une plateforme numérique, le film doit remplir des conditions précises de formats. Ce formatage peut coûter jusqu'à 1500 \$ par film et n'est pas universel; les paramètres sont spécifiques à chaque opérateur/agrégateur. Ces opérateurs/agrégateurs ne diffusent cependant pas tous les films offerts par des compagnies québécoises et conservent 66 % des recettes. Ce partage des recettes est un point sensible des négociations entre les opérateurs/agrégateurs et les distributeurs puisque les distributeurs reçoivent jusqu'à 75 % des revenus de location de DVD. Avec la VSD, ce chiffre est revu à la baisse de 40 à 50 %. De plus, les opérateurs/agrégateurs ne sont pas réglementés et tenus par exemple de réinvestir une partie de leurs revenus dans des productions nationales comme le sont les télédiffuseurs.

Netflix domine le marché de la VSD en Amérique. Elle a enregistré un chiffre d'affaires de 2,2 milliards de dollars en 2010. Son succès est principalement dû à son faible coût d'abonnement ainsi qu'à son important catalogue (35 000 titres). Netflix ne fait pas l'unanimité puisque les majors reçoivent de plus faibles redevances lorsqu'elles lui accordent les droits d'exploitation de titres.

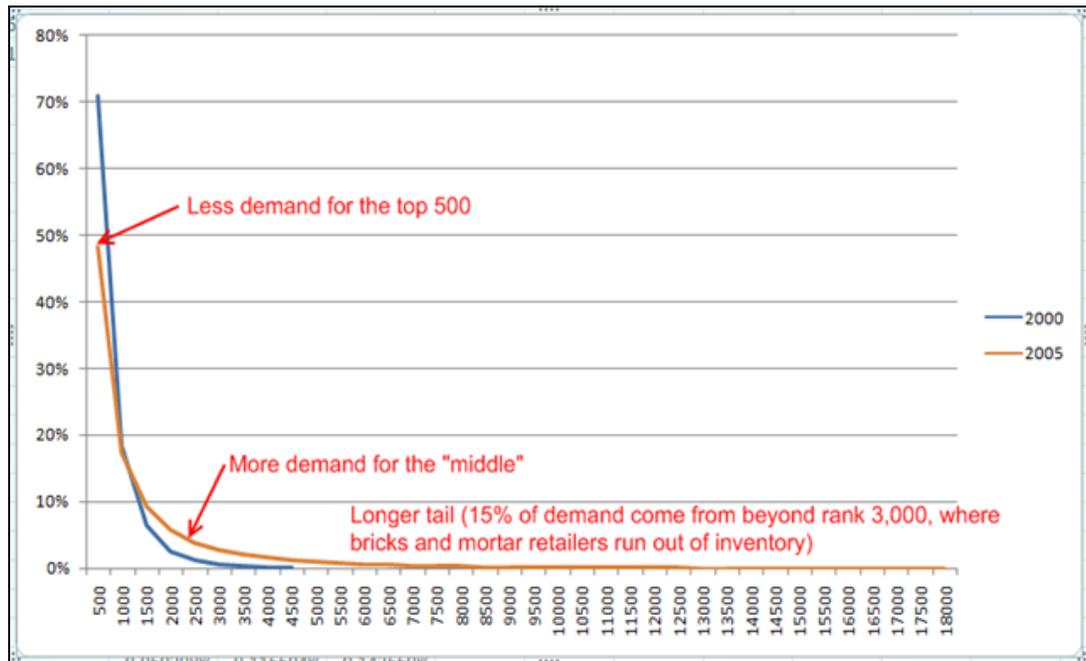
Pour le consommateur, l'avantage de la VSD est la libération de la contrainte de temps et de lieu jusqu'alors associée à la salle et à la location de VHS ou de DVD (Smith, 2011, p. 22).

### **La longue traîne**

« *The long tail* » est un concept initialement défini par le rédacteur en chef du magazine [Wired](#), Chris Anderson en 2004 puis élaboré dans une monographie en 2006 (Anderson, 2006). En voici les grandes lignes: le numérique a considérablement réduit les coûts d'entreposage et rend maintenant possible la conservation de catalogues beaucoup plus variés qui permettent aux consommateurs de profiter d'œuvres qui ne sont plus d'actualité. La longue traîne soutient qu'en offrant plusieurs titres — un répertoire — sur une longue période, il est possible de répondre à la demande des consommateurs aussi longtemps que le produit sera disponible et de produire, à long terme, un profit en rejoignant de nombreux et minuscules marchés accessibles par le Net, créant ainsi une nouvelle économie. Ainsi chaque produit peut trouver son marché et la répartition de Pareto qui dit que 20 % des produits produisent 80 % des ventes ne tiendrait plus, à condition que le consommateur puisse connaître et trouver le produit. Le projet [Éléphant](#) de Québecor est un exemple d'application de la longue traîne.

Éléphant a pour but d'assurer l'accessibilité, la pérennité et le rayonnement du patrimoine cinématographique québécois en permettant à tous, autant les cinéphiles aguerris que les néophytes, les curieux ou les spectateurs occasionnels, d'avoir accès à l'ensemble des longs métrages québécois en tout temps. <http://elephant.canoe.ca/>

Le tableau suivant illustre la courbe de la demande associée à la longue traîne.



<http://www.longtail.com/a/6a00d8341bfb6353ef0120a5ee43a2970c-pi>

Tableau 18 : courbe de la demande illustrant la longue traîne

La promesse théorique de la longue traîne est bousculée par des chercheurs qui soutiennent que le consommateur ne considère que les produits à la mode (Finney, 2010, p. 188). De plus, certains distributeurs profitent de l'apparition d'une nouvelle technologie pour ressusciter les œuvres endormies de leur catalogue. Par exemple, l'album blanc des Beatles est apparu en disque de vinyle, puis au fur et à mesure des apparitions des nouvelles technologies, en cassettes 4 pistes, en cassettes 8 pistes, en CD et maintenant sur iTunes en version virtuelle compressée (MP3). Ces renaissances sont profitables aux distributeurs puisqu'ils ne défraient que les coûts marginaux de reproduction et de droits d'auteur lorsqu'applicables, sans avoir à déboursier les coûts plus importants de production (Grant et Wood, 2004, p. 135), (Finney, 2010, p. 6). Paradoxalement, certains distributeurs cessent la numérisation de leur catalogue parce qu'ils ne sentent pas un effet de longue traîne assez important (Benghozi et Benhamou, 2008, p. 8). Tandis que quelques *majors* s'associent

dans une pensée écologique au Digital Entertainment Content Ecosystem (DECE) et autorisent l'achat unique de produits (formule [UV](#)) qui pourront être lu sur plusieurs plateformes: *buy once, play everywhere*. Selon cette pratique, le « contenu » sera emmagasiné dans un « nuage » qui sera accessible sur multiplateformes de partout (Houle et Bélanger, 2010, p. 16).

La technologie permet aussi d'offrir au public des œuvres de qualité qui n'ont pas trouvé de producteurs ou de distributeurs. Par exemple, on peut imaginer l'auteur d'un excellent roman jeunesse mettant en scène une jeune femme possédant des dons de magicienne qui se présente chez un éditeur quelques minutes après le passage de J. K. Rowling. Son récit aussi brillant soit il ne sera probablement pas retenu, mais peut, aujourd'hui, être vendu sur le site [LULU.COM](#).

Le commerce en ligne de biens culturels physiques et la distribution numérique de biens culturels numérisés (musique et vidéo) changent la donne économique et culturelle. La réduction des coûts de stockage et l'extension de la mise à disposition d'œuvres favoriseraient le glissement d'une économie de star-system, économie d'aléas concentrant l'attention et les résultats sur des succès ou best-sellers, à une économie de la diversité où la pluralité des goûts s'apparierait à une diversité accrue des offres. (Benghozi et Benhamou, 2008, p. 1)

### **Conséquences pour l'exploitation**

Ces nouvelles offres viennent s'ajouter aux périls qui menacent les exploitants comme le cinéma-maison et l'accès aux films sur les nouvelles plateformes numériques mobiles. Dans un article intitulé *The last picture show ?*, des chercheurs américains évoquent la possible disparition des salles de cinéma (Hennig-Thurau Thorsten, et al., 2007, p. 63) même si pour certains spécialistes et exploitants québécois, l'« Homme » aura toujours besoin de partager publiquement ses émotions au cinéma ou au théâtre.

Pour palier à ces menaces et pour conserver le cinéphile en salle, les exploitants et les distributeurs tentent d'agrémenter l'expérience classique par la création des multiplexes-restaurants-café-bars-salles-de-loisir, la projection numérique et 3D, les fauteuils en cuir ou vibromoteur, le son « 11.1 » ainsi que la projection d'événements non cinématographiques. Ces innovations gonflent le tarif d'admission :

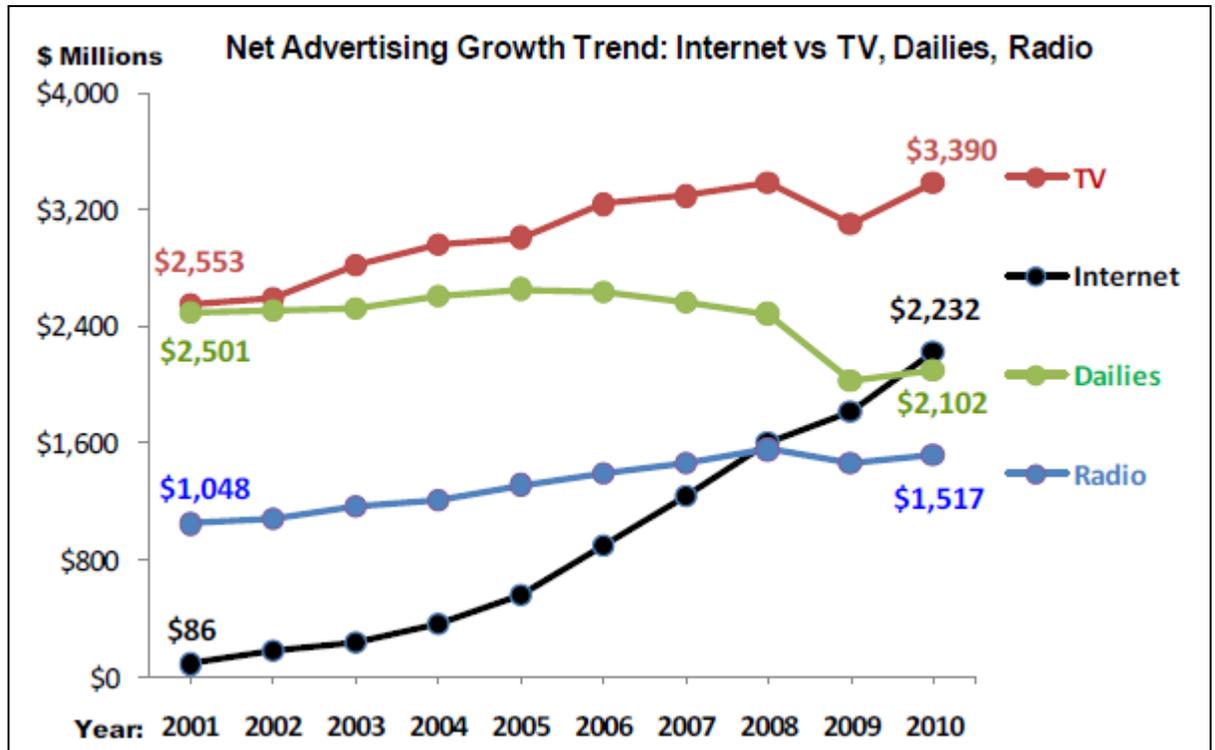
Pour environ 18 \$, le spectateur peut réserver son fauteuil, comme lorsqu'il va au concert, et assister à une représentation de X-Men : First Class assis dans un fauteuil à bascule à dossier haut de style Via Rail première classe, devant un écran mur à mur éclairé par un projecteur numérique de résolution supérieure, avec son ambiophonique haute performance. (Bilodeau, 2011b)

### **Les événements**

Les événements non cinématographiques (concerts, opéras, matchs sportifs) sont présentés dans les salles de cinéma pour attirer une clientèle qui veut vivre une expérience collective impossible dans l'intimité d'un domicile ou trop dispendieuse pour être vu dans le format original comme une représentation d'opéra de La Scala de Milan. Selon les exploitants, ces événements retransmis numériquement ne seraient pas encore rentables, mais seraient examinés de près par les distributeurs, par exemple Sony songerait à retransmettre les spectacles de la chanteuse Céline Dion.

## **5. Le marketing est transformé**

Les investissements publicitaires se déplacent de l'imprimé vers l'Internet comme le montre ce tableau issu du rapport du Bureau de la publicité interactive du Canada (IAB).



(Ernst & Young, 2011, p. 13)

Tableau 19 : Évolution de la répartition des investissements en publicité

Depuis le film *The Blair Witch Project* (1999), « Top-down marketing was over. Two-way dialogue was the only way to go » (Finney, 2010, p. 131). La stratégie promotionnelle des distributeurs passe désormais par l'Internet et les réseaux sociaux. L'internaute devient une courroie de transmission du message et cette courroie s'active très rapidement, quelquefois pendant la projection d'un film. Ce nouveau canal de distribution est rapide et gratuit (Finney, 2010, p. 132). Une fois le message créé et lancé, sa propagation par les réseaux est cependant incontrôlable et difficilement quantifiable. Il peut être suivi par les instigateurs, mais il ne peut être réorienté ou arrêté.

Si le spectateur n'est pas un producteur de films, il se présente du moins comme l'agent de réception active, ouvert au partage grâce à la publication de ses préférences ou à sa contribution sous diverses formes à la culture expressive qui circule sur le Web (Froger, 2009, p. 114)

Il est possible de reconnaître quelques succès à ce marketing viral, qui utilise les réseaux sociaux comme canal de transmission, mais il est impossible d'en calculer les échecs passés. Nous pouvons voir deux exemples de succès aux adresses suivantes :

<http://foureyedmonsters.com/> et

<http://www.starwreck.com/distribution.php>

Aujourd'hui, ce marketing est populaire auprès d'un public jeune majoritairement branché à l'Internet, mais le dépassement vers un public élargi plus âgé et plus réfractaire aux nouvelles technologies semble plus difficile (Finney, 2010, p. 138).

La source du message de marketing viral, personnelle ou institutionnelle, pourrait avoir une incidence sur son efficacité qui demeure encore à prouver (Brunet, et al., 2008, p. 3). Selon Finney, le bouche-à-oreille viral est exponentiel et s'appuie sur les qualités de la nature humaine qui cherche à partager et à interagir (2010, p. 133).

-----

Toutes les études consultées ne parlent jamais de la qualité des films comme le précisent Hennig-Thurau Thorsten et ses coauteurs, mais de leur potentiel commercial (2007, p. 81). Pourtant selon Finney, les quatre raisons qui incitent le consommateur à aller au cinéma sont :

1. la qualité du film;
2. la situation géographique du cinéma;
3. l'heure de la représentation;
4. la qualité de l'édifice qui abrite le cinéma. (2010, p. 86)

Toujours selon Finney, les innovations comme le son « *Dolby* » et la plus grande taille des écrans n'ont pas constitué de mesures incitatives à la fréquentation des salles.

Le film était à l'origine une affaire de réalisateurs. Très rapidement, à cause des coûts élevés de sa fabrication, il est devenu une affaire de producteurs. Aujourd'hui, il semble que ce soit les distributeurs qui le contrôlent. Leurs intentions et leurs objectifs sont spécifiques. Le numérique vient d'introduire dans la chaîne les opérateurs/agrégateurs qui ont des intérêts particuliers et peuvent agir comme de nouveaux filtres.

In these cases professionals become gatekeepers, simultaneously providing and controlling access to information, entertainment, communication, or other ephemeral goods. (Shirky, 2008, p. 57)

Dans ce chapitre, nous avons considéré cinq courants principaux que la distribution adopte ou risque d'adopter. Depuis le début de cette recherche, nous avons examiné plusieurs variables de la distribution cinématographique dans son ensemble. Au prochain et dernier chapitre de ce mémoire, nous observons la perspective québécoise de la distribution, en 2011.

## **Chapitre 7 : Perspective**

Notre recherche démontre qu'oeuvrant au Québec dans un libre marché, les distributeurs seraient en 2010, les seuls responsables de l'illumination américaine de 78,4 % des écrans. Ici, comme dans une majorité de pays européens, le spectateur consomme majoritairement du cinéma américain qu'un marketing de l'offre fabriqué par une immense industrie aux multiples tentacules entretient par saturation. Les exemples de cette saturation apparaissent régulièrement sous la forme de sorties intensives des *superproductions* américaines et des films commerciaux québécois. La qualité de la production sélectionnée fait que le positionnement des *majors* et des plus importants distributeurs québécois forme et renforce

une demande artificielle qu'une offre constante et exponentielle remplit en catalysant d'énormes revenus (282,5 M\$ (Poirier, 2010, p. 3)). Les distributeurs qui officient au Québec jouissent d'un régime libéral laxiste et répondent à une demande fragmentaire des consommateurs par une offre et une mise en marché héritées d'une tradition américaine.

La distribution est le cœur de l'industrie du film et pour survivre, l'envergure du catalogue d'un distributeur semble essentielle à la diminution du risque puisque les garanties de succès sont inexistantes. Ce facteur de risque qui caractérise strictement cette étape de la fabrication fait en sorte que seuls les joueurs les plus riches peuvent perdurer, car ils sont les seuls capables d'essayer des pertes importantes en cas d'insuccès, comme tous les joueurs (*gamblers*) :

Lorsque les probabilités de succès sont toujours très minces, une mise simple est une stratégie perdante. Ou, comme le dit Larry Gerbrandt : « Si chacun de vos films est une question de vie ou de mort, vous allez probablement mourir. » Mais l'inverse est tout aussi vrai. Lorsque la plupart des mises simples échouent, la seule tactique gagnante consiste à miser souvent. Mais cette tactique n'est à la portée que des joueurs de grande taille (Grant et Wood, 2004, p. 117).

En somme, les distributeurs qui oeuvrent au Québec ne font qu'appliquer la formule américaine et occuper l'espace qu'ils se sont historiquement assignés en respectant la législation et la réglementation nationale de la libre concurrence.

Notre analyse montre également que la grande majorité des exploitants opèrent des entreprises à but lucratif dont les objectifs comme toutes les entreprises semblables sont la rentabilité et le profit. Ils évoluent dans le même marché que les distributeurs, sous la même réglementation et comme ces derniers, leur ambition n'est pas d'éduquer le public ou de faire la promotion de la cinématographie étrangère même si un petit nombre s'y aventure voyant dans ce segment un marché potentiel. Nous avons donc aussi exclu la responsabilité des exploitants de nos hypothèses. L'arrivée des tiers intégrateurs dans le processus de

numérisation des salles est trop récente pour que nous puissions analyser les conséquences de leur présence sur l'offre cinématographique, mais leurs décisions devront être examinées. Pour le moment, ces nouveaux intermédiaires semblent avoir le même objectif de rentabilité que l'ensemble des exploitants.

Ensuite, nous aurions pu croire que la demande, le consommateur, le cinéophile avait un rôle à jouer dans cette problématique, mais notre recherche a prouvé le contraire.

One of the most glaring problems with Canadian feature film policy is that it has consistently failed to address the fact that consumers are not being asked what they want and have very limited access to Canadian productions through which to form any opinions about Canadian feature film in general. (Piecowye, 2003, p. 201)

L'observation du chercheur James David Dean Piecowye n'embrasse pas seulement la logique de distribution du long métrage canadien, mais celle de tous les longs métrages. Les consommateurs canadiens et québécois ne sont jamais interrogés en amont sur leurs désirs cinématographiques. Leurs intérêts ne sont calculés qu'après leur consommation comme le reflètent les études basées sur la billetterie. Cette méthode partielle ne calcule que ce qui est offert, après consommation, et ne s'ouvre pas à ce qui est disponible. De plus, cette arithmétique ne tient pas compte des qualités sociales, identitaires, émotionnelles, politiques et spirituelles du cinéma.

In that way, Hollywood in the broadest sense of the word is much like Detroit. It's a manufacturer's mentality that reigns, seemingly indifferent to the consumer it serves. Ignore whether the consumer likes our product as long as they buy it. Market it and they will come (Finney, 2010, p. 7)

Depuis toujours, Hollywood réunit tous les ingrédients nécessaires pour répondre à la demande mondiale. Elle regroupe l'expertise — les personnes qui font partie de la « liste A » mondiale — et l'argent nécessaire. De plus, elle offre une rentabilité presque assurée par la mise en marché qui précède la sortie du film (Grant et Wood, 2004, p. 49), (Lampel,

et al., 2006, p. 280). Cette mise en marché associée au vedettariat a été mise en place et perpétuée depuis plus d'un siècle. Les vedettes américaines sont à ce point connues que le public mondial les reconnaît et les recherche. L'industrie s'enrichit de cette affection. Par la constance de cette recette, l'industrie américaine a réussi à créer des standards auxquels le public s'est habitué et qu'il redemande. « C'est le public qui décide » disait Jack Valenti précédemment cité, mais la richesse de moyens de promotion utilisés par les distributeurs américains et leurs alliés québécois matraque le consommateur et ne peut être concurrencée par les distributeurs indépendants à la conquête du même marché. La chercheuse Hélène Laurichesse, comme nous l'avons mentionné, précise à ce sujet que l'agencement des dépenses marketing constitue la clé de la maximalisation des profits à laquelle aspire le distributeur (2006, p. 131 et 133). Les cinématographies étrangères (autres qu'américaine) et nationales en sont réduites à être contre-programmées. Le consommateur est une victime du marketing intensif qu'il subit.

Finalement, la responsabilité de la « los angélisation » des écrans québécois incombe d'abord et avant tout aux gouvernements qui ont toujours refusé d'intervenir dans la distribution laissant une libre concurrence régner sur l'industrie. Dans un libre marché, cette absence de politique ne peut que favoriser les acteurs les mieux nantis, ici les Américains, qui peuvent s'appuyer sur la troisième plus prolifique industrie de production cinématographique planétaire, qui sont nos voisins et dont aucun gouvernement n'a freiné les ardeurs, les laissant même avaler le Canada dans leur marché intérieur. Ils occupent admirablement le territoire, ne laissant que des miettes à la concurrence et appelant l'artillerie lourde à la rescousse dès qu'un obstacle se manifeste. Mis à part le simple boycott, les Américains menacent les pays récalcitrants d'« obstacle au commerce » (*unfair trade complaint*) et de sanctions commerciales (*trade sanctions*) (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 232) Cette situation peut surprendre puisque que tant la télévision, que la radio canadienne ont été réglementées et doivent respecter des quotas précis.

Autant au Canada l'industrie des médias a été règlementée par les gouvernements, celle du cinéma n'a jamais réussi obtenir des réglementations, autres que pour le financement. (Brunet, 2009, p. 9)

### **Conséquences**

Les distributeurs, les exploitants et possiblement les tiers intégrateurs sont des filtres (*gatekeepers*) pour la plupart anonymes par rapport aux consommateurs, dissimulés et invisibles comme « la main » qui contrôle le libre marché (Grant et Wood, 2004, p. 66). La sélection qu'ils opèrent est, jusqu'à ce jour, indispensable, puisque l'offre de films est plus importante que le nombre d'écrans pour les accueillir. Leurs choix se répercutent directement sur les consommateurs.

Pour parer à l'incertitude dans laquelle baigne actuellement toute cette industrie avec la multiplicité des offres disponibles par Internet, les distributeurs adoptent une pratique de gestion des risques en reprenant les ingrédients qui ont contribué aux succès antérieurs. « *No movie executive has ever been fired for greenlighting a sequel* » (Ebert, 2011). Cette pratique comme nous le constatons, mène directement à une homogénéisation du produit : scénarios suivant un modèle de différenciation plutôt que d'innovation (les nombreuses suites), histoires conventionnelles et simples plutôt qu'intuitives, effets spéciaux nombreux, embauche de vedettes et marketing multiplateforme (Lampel, et al., 2006, p. 189), (Villeneuve, 2008, p. 8). Auparavant, le consommateur n'avait d'autre choix que de subir cette offre. Pour le moment, le système tarde à se modifier. Le consommateur hésite à adopter un nouveau modèle de consommation. Pourtant des chercheurs ont prouvé que l'exposition à laquelle le consommateur a été contraint depuis la naissance du médium a pu avoir des conséquences sur son identité sociale.

### **L'identité**

En cette ère des communications numériques, le cinéma demeure l'un des moyens les plus concrets pour une société de projeter son identité. (Canada, 2009b, p. 7)

Bien que la plupart des rapports de notre corpus la mentionne, nous n'avons pas jusqu'ici abordé le concept de l'identité. En effet, la majorité des règlements et des lois qui ont été promulgués en Europe ainsi qu'au Canada et qui concerne le cinéma avait toute la préservation de l'identité des peuples comme fondement. Nos recherches nous ont montré qu'effectivement le cinéma jouait un rôle dans la formation de l'identité sociale. Nous ne nous y attarderons brièvement pour démontrer une conséquence du monopole que les Américains exercent.

L'identité est définie par le chercheur Alex Mucchielli dans la septième édition de son étude intitulée *L'identité* comme :

un ensemble de significations apposées par des acteurs sur une réalité physique et subjective plus ou moins floue, de leurs mondes vécus, ensemble construit par un autre acteur. C'est donc un sens perçu donné par chaque acteur au sujet de lui-même ou d'autres acteurs (2009, p. 12)

Cette signification s'appuie sur des référents écologiques, matériels, historiques, culturels et psychosociaux qui ne peuvent aboutir à une définition définitive et totale à cause de leurs subjectivités interprétatives (p. 18) sans compter que ce concept est dynamique et en construction constante.

La culture constitue un des éléments du référent psychosocial de l'identité et elle acquiert une importance accrue due au recul contemporain de la pertinence des idéologies (Huntington, 2004, p. 254). Elle est structurée par un ensemble d'acquis commun comme les croyances, les normes, les valeurs, les coutumes, les mœurs, l'ensemble des objets quotidiens et les expressions artistiques (Mucchielli, 2009, p. 47). Elle est aussi obtenue au contact des autres groupes notamment à travers les médias.

Le scénariste Richard Armstrong, nous permet à ce point d'établir une première relation avec le 7<sup>e</sup> art:

Hollywood films have always been regarded by Washington politicians as the best advertisements for American ideas and products. For decades, "product placement" the surreptitious but visible inclusion of consumer items in films and television, has made people around the world aware of the American way of life (2005, p. 57).

Le cinéma a-t-il une influence sur l'identité? Sans aucun doute. Son influence a été soulignée par la Commission des Affaires étrangères française :

Or le cinéma national est une composante importante de notre identité collective ; il constitue un point de repère indispensable dans un monde dominé par la circulation généralisée des signes, des sons et des images, sur un mode de plus en plus marchand (Blum, 2000, p. 67).

Quant aux professeurs américains Durham et Kellner, ils qualifient de « prédominante » l'influence du cinéma (*central importance*) dans leur livre *Media and cultural studies: Keywords*. Le cinéma, selon eux, est une des formes médiatiques qui offre des modèles de comportements créateurs de la personnalité devant être compris et contrôlés (2006, p. ix). Ces auteurs ajoutent qu'il n'existe pas de « divertissement pur » (*pure entertainment*) qui ne contient des références qui peuvent aller jusqu'à être « extrêmement préjudiciables », de classes, de genres, de races, de sexualité ou de catégorisations sociales diverses.

Cultural texts are saturated with social meanings, they generate political effects reproducing or opposing governing social institutions and relations of domination and subordination (Durham et Kellner, 2006, p. xiv) .

L'industrie cinématographique américaine le croit également puisqu'elle a institué un classement pour toutes les œuvres qui sont présentées sur son territoire. Cette classification est basée sur une grille tenant compte du thème et du contenu de l'œuvre dans un souci de libertés créative, politique et artistique. Les principaux ingrédients surveillés sont la violence, la sexualité et le niveau de langage. Ce système n'est pas régi par la loi contrairement au Québec qui a mandaté la Régie du cinéma pour élaborer une classification semblable:

Globalement, les films sont jugés à la lumière des tendances générales et des valeurs de la société québécoise, de manière à être en accord avec les règles nécessaires à son bon fonctionnement. <http://www.rcq.qc.ca/processus.asp>

Cette classification a de plus des incidences particulières et financières sur l'offre cinématographique. Un classement sous une côte « R » ou « NC-17 » annonce que le film ne peut être vu que par des personnes âgées de plus de 17 ans. Il peut signifier une perte monétaire importante puisque les adolescents ne seront pas admis au visionnement d'un tel film. Un formatage est éventuellement requis pour que les films soient reclassés « PG13 » ou moins; reformaté, le film peut être programmé pour la majeure partie de la clientèle. Pareillement, un classement « G » incite les producteurs à ajouter quelques scènes de violence ou quelques jurons au montage final pour être reclassé « PG », classement plus attrayant pour les adolescents qui jugent qu'un classement inférieur est trop enfantin (Augros et Kitsopanidou, 2009, p. 184). Cette classification est prise très au sérieux comme en témoigne le distributeur américain Harvey Weinstein:

The R rating is so desirable because the restrictive NC-17 category (no children under 17 allowed) can mean "economic suicide". Many theaters won't play your movie, you're not able to advertise on TV, and many newspapers don't take your ads (Corliss et Smilgis, 1994).

Si les gouvernements et l'industrie américaine ordonnent ces classements, nous en déduisons qu'ils consentent un effet au cinéma. L'exposition à certains thèmes et à certaines images pourrait aller à l'encontre des valeurs de la société donc les modifier.

### **La distribution**

En 1978, un rapport commandé par le gouvernement du Québec concluait que « le cinéma est un des médiums les plus puissants et qu'il véhicule la culture d'un peuple en contribuant à façonner la culture » (p. 18). Un peu plus tard, en 1996, Pierre Juneau dans un rapport pour le gouvernement fédéral, écrivait que « les longs métrages ont une plus longue vie que les autres produits audiovisuels et pénètrent beaucoup plus les canaux de distribution » (p.

244). Le philosophe québécois Charles Taylor note que « ce que nous sommes ne peut jamais épuiser le problème de notre condition, parce que nous sommes toujours changeants et *en devenir* » (2003, p. 71). Rappelons que nous avons noté en introduction de cette recherche qu'en 2010, les images animées projetées sur les écrans québécois étaient américaines à 78,4 %. Cette réalité cinématographique comme télévisuelle (la domination américaine est là aussi palpable) a créé une alerte chez les Européens comme en témoigne le chercheur Jean-Claude Batz:

Si le médium audiovisuel - et singulièrement celui qui anime les écrans de la télévision domestique - devait devenir le vecteur d'un modèle dominant, a fortiori d'un modèle unique (et la réalité européenne accrédite dès à présent pareille hypothèse), il tendrait à s'identifier à la plus gigantesque entreprise de normalisation idéologique des individus, d'homogénéisation des mœurs et des morales, d'uniformisation de la sensibilité esthétique et artistique (Batz, 2005, p. 45).

Par tradition, le cinéphile canadien et européen semble subir ce nivellement culturel américain opéré par la distribution en rupture avec la diversité prônée par l'[UNESCO](#). Ce phénomène, associé par la chercheuse Anne-Claire Villeneuve à l'acculturation, n'est pas nécessairement néfaste lorsqu'il est contrôlé et peut être bénéfique lorsqu'il favorise les contacts interculturels (2008, p. 7). Cependant, la situation recensée au Québec démontre un manque de contrôle gouvernemental manifeste dans le peu de variété à la source d'approvisionnement des écrans puisque nous avons écarté la possibilité qu'il soit le résultat de la demande des consommateurs ou des exploitants.

Cette surabondance de films américains semble d'hors et déjà avoir non seulement des répercussions sur le consommateur, mais également sur les producteurs qui fabriquent des films nationaux que le professeur Yves Picard qualifie de « caméléons » où les thèmes sont internationaux et les dialogues locaux (1997, p. 137) avec comme résultat, selon le professeur Christian Poirier, une confrontation entre le récit identitaire et le récit économique du libre marché (2004, p. 185).

### **Le monopole américain**

Les Européens invoquent le respect des identités nationales et la coopération lorsqu'ils projettent de se défendre du déferlement de films américains. Il ne s'agit pas d'être antiaméricain, mais d'être antimonopole, de rompre avec la répétition et de favoriser le métissage (Beurier, 2004, p. 28 et 117).

Qui ne voit que l'instillation quotidienne, prolongée depuis l'enfance jour après jour, année après année, le temps d'une vie, d'images, de paroles, de croyances, de valeurs et de modèles ne finisse, au gré d'une inlassable répétition empruntant souvent les voies subliminales, par saturer les champs de l'imaginaire et par corrompre les mémoires originelles, bouleversant par cette transsubstantiation l'univers mental, moral et esthétique du grand nombre et rapprochant chaque jour l'échéance d'une rupture dans la continuité de la civilisation européenne (Batz, 2005, p. 57).

### **Tendance**

Le cinéma a toujours réagi aux nouvelles technologies qui l'ont toujours poussé vers l'avant, le forçant à innover et à recréer sa popularité. Par exemple, lorsque la télévision est arrivée, le cinéma a agrandi son format d'images et a développé un son stéréophonique. Aujourd'hui, il abandonne l'argentique et tente de faire renaître le 3D.

Le numérique ne semble pas vouloir éliminer l'étape de la distribution. La mise en marché du film sous n'importe quel format doit être faite et cette tâche revient pour le moment au distributeur. Les distributeurs doivent toujours, avec de nouveaux instruments, entretenir le désir des consommateurs de la conception d'un film jusqu'à la sortie du prochain (Arcand, 2011, p. 70). Les moyens pour le faire évoluent et les réseaux sociaux entre autres réforment leurs stratégies de marketing.

L'exploitation est probablement l'élément qui subit en ce moment le plus de pression. Les conditions réunies dans les salles jadis idéales ou optimums et qui en faisaient un havre pour les cinéphiles sont aujourd'hui reproduites « à domicile » avec la télévision grand

format, à haute définition, le 3D, et le son 7.1. De plus, des bandes passantes de plus en plus larges permettent de visionner des longs métrages sans perte de qualité en connectant un téléviseur sur un ordinateur ou sur un simple téléphone cellulaire. Ces technologies populaires nous amènent à soumettre notre vision de la chronologie des médias au tableau suivant.

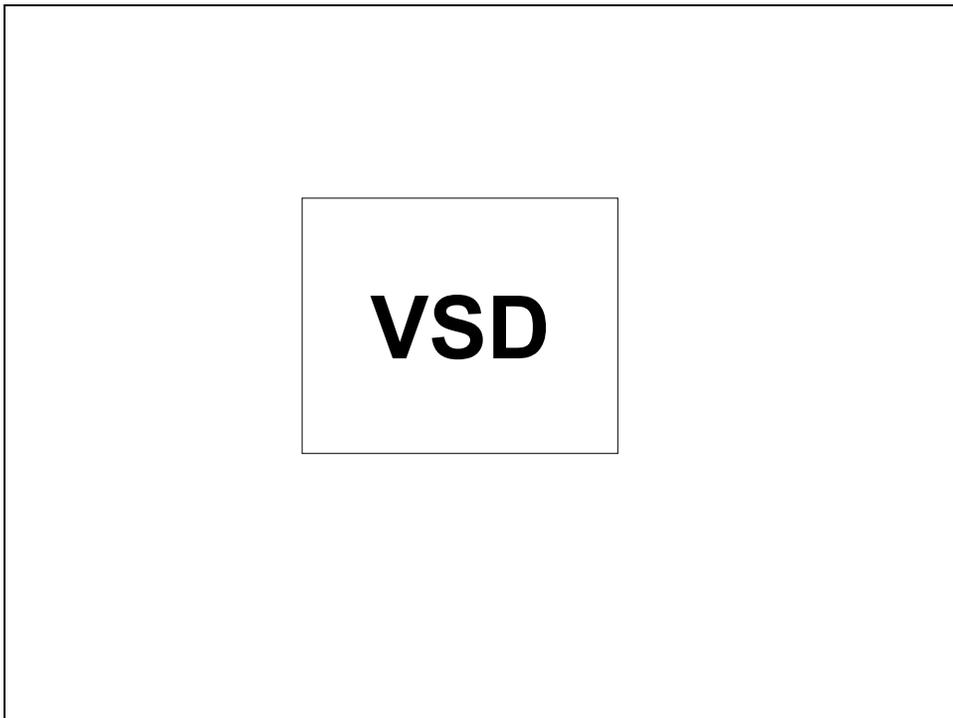


Tableau 20 : projection personnelle de la chronologie des médias

Comme ce tableau l'illustre, nous croyons que la salle ne sera plus le véhicule prioritaire du cinéma et que la VSD (vidéo sur demande) sera le principal accès aux marchés non seulement pour le cinéma, mais pour toutes les productions audiovisuelles. Les études montrent qu'une modification immédiate de la chronologie des médias pour l'industrie cinématographique américaine engendrerait un profit instantané pour les producteurs, mais que le lobbying des exploitants la retarde. Cette proposition est agréée par les professeurs

Augros et Kitsopanidou qui soutiennent que la salle de cinéma pourrait n'être qu'une longue parenthèse de visionnement collectif entre le kinéscope d'Edison et le iPhone de Jobs (2009, p. 7).

Le numérique diminuera l'influence des distributeurs et des exploitants traditionnels, faisant du libre choix le nouveau modèle de consommation. Pour le moment, malgré les efforts de quelques'un (ex. : Forban Films cité précédemment), la distribution semble être confinée dans ce que Voepel appelle le « *Red Queen Effect* » qui prescrit la perpétuation de modes de fonctionnement préférablement à la création de nouveaux (2005, p. 41). Plusieurs observateurs espèrent que le numérique va forcer la conversion des modèles d'affaires pendant que d'autres voient des regroupements ou une convergence des distributeurs. Malheureusement, jusqu'à présent, la convergence n'a fait que réduire les choix des consommateurs en limitant l'offre comme le soulignent Grant et Wood :

De plus en plus de films, de livres et de pièces musicales passent par de moins en moins d'intermédiaires entre le créateur et le consommateur, à mesure qu'augmente l'emprise des conglomérats sur la culture commerciale. Cette poignée de conglomérats, dans une recherche généralisée de la rentabilité maximale, applique leur logique : ne diffuser que les formes d'expression créatrice les plus rentables. Le simple plaisir d'un auditoire ou même l'obtention de profits un peu plus modestes ne font pas le poids devant la maximisation des dividendes versés aux actionnaires (2004, p. 31).

La taille du marché québécois impose à l'industrie nationale une logique de préfinancement institutionnel contrairement au modèle américain basé sur une logique d'amortissement privé. Cette méthode autorise une déresponsabilisation des intervenants face aux sanctions du marché (Blum, 2000, p. 30). Une grande partie de l'industrie québécoise peut opérer et réaliser des profits sans investir son propre argent. Elle ne fait que gérer l'argent des autres et principalement celui des institutions publiques. Le jour où l'État se retirera, la surenchère disparaîtra et une partie de l'industrie s'écroulera, ne laissant que quelques gros joueurs et une poignée de passionnés. Cette hypothèse est improbable, car le marché québécois

comme bien d'autres est trop petit pour accueillir et maintenir une industrie culturelle privée et les retombées des industries culturelles sont trop importantes pour l'économie.

### **Propositions**

Les gouvernements hésitent à réglementer l'industrie pour ne pas entraver les efforts privés des industriels même si de nombreuses solutions nationales ont été évoquées, révoquées et que d'autres, internationales, peuvent inspirer; par exemple, un système de taxation préférable à un régime de quota dans un marché en croissance comme le cinéma selon Cohen et Verdier (2008, p. 190). L'argent perçu pourrait aider le financement de la production nationale et la promotion de cinématographie étrangère autre qu'américaine.

À l'automne 2011, des interventions gouvernementales sont souhaitées par plusieurs pays pour stabiliser l'économie et auront probablement une incidence sur l'industrie en général et cinématographique en particulier.

On laisse les puissants d'aujourd'hui, les banques, faire ce qu'ils veulent. La liberté financière des banques peut avoir des conséquences pernicieuses pour tout le monde, alors il faut réguler. Les Indignés de Wall Street expriment à quel point on est allé trop loin. On a laissé trop de libertés financières et cela a nui à autrui. Pierre Dockès, professeur émérite de l'Université de Lyon-2 cité par (Letarte, 2011).

L'offre cinématographique québécoise est régie par le positionnement imparable et acquis historiquement des *majors* qui profitent du libre marché. De plus, selon certains économistes dont Nathalie Elgrably-Lévy professeure aux HEC et membre du CA de *L'institut économique de Montréal* « seul le marché doit décider du sort d'une œuvre » (Baillargeon, 2011). Cependant, ces personnes escamotent les raisons qui, au XIXe siècle, ont obligé l'État à intervenir pour encadrer les forces du marché. Elles ne tiennent pas compte non plus du positionnement de l'œuvre ni des moyens mis en oeuvre pour assurer sa mise en marché.

Dans de telles circonstances, la doxa économiste n'a eu aucun mal à occuper tout le terrain, et nos petites lâchetés ordinaires (je me mets dans le lot) ont fait le reste. Entendons bien qu'il ne s'agit pas de nier que la culture a toujours accompagné les marchands et qu'elle a besoin de ses propres marchands (des éditeurs, des diffuseurs, des artisans, etc.), mais de rappeler que la création littéraire et artistique doit être aussi libre que possible pour assumer le rôle multiple et complexe qui lui a été dévolu depuis — grosso modo — les premiers élans avant-coureurs de la Renaissance : rôle de soutien critique aux projets d'émancipation individuelle et collective, de consolation face à la souffrance, de critique des évidences conjoncturelles, de lecture inventive du monde tel qu'il va, de mise en crise des idéologies, de brouillage et d'opacification des argumentaires monologiques, etc. Les oeuvres qui en ont résulté n'ont jamais pu le faire qu'en bataillant contre des tentatives d'instrumentalisation issues de pouvoirs externes, religieux d'abord, politiques ensuite, économiques hier et aujourd'hui. Alain Roy, fondateur et directeur de la revue culturelle *L'Inconvénient* cité par (Baillargeon, 2011)

La modification du pourcentage de films américains sur les écrans québécois ne variera que lorsque les cinéastes et les consommateurs le signifieront aux gouvernements. Les cinéastes étrangers et québécois sont les premières victimes du peu de temps de projection accordé à leurs films. Le gouvernement et l'industrie pourraient profitablement demander l'appui des institutions européennes et bénéficier de leur expertise. Des échanges avec l'Europe permettraient une plus grande pénétration de leur cinématographie et une exportation proportionnelle de la nôtre. De plus, les institutions canadiennes pourraient revoir les conditions d'octroi des subventions et créer des aides sélectives et rotatives plutôt que celles strictement basées sur des performances économiques.

Une autre avenue pourrait être envisagée: la nationalisation de la distribution. L'industrie québécoise est largement subventionnée par l'État. Le volet « production » est manifestement déjà nationalisé. L'étape suivante pourrait inclure la distribution. Toutes les nationalisations n'ont pas été heureuses, mais celle du cinéma par Lénine a laissé une image de créativité et de liberté encore inégalée dans le monde. La cinéaste polonaise Agnieszka Holland en vantait encore récemment les vertus dans le film *À l'ombre d'Hollywood*

(Groulx, et al., 2000). Cependant, ce concept ne fait pas l'unanimité comme le souligne Forest qui affiche une réserve sur les chances de survie des régimes politiques réglementant l'offre (2009, p. 87).

Quant aux consommateurs, la fréquentation des arts ne crée pas de dépendance instantanée comme l'écrit Colbert et le système d'éducation québécois n'accorde pas beaucoup de valeur à l'enseignement culturel en général et cinématographique en particulier (2010, p. 33). Actuellement, la majorité des consommateurs de cinéma privilégie le film de divertissement. Les tentatives de transformation de l'offre demeurent vaines. Pour que le consommateur envisage une cinématographie différente, il faudrait chercher à renouveler le désir du spectateur. Son éducation pourrait créer une nouvelle demande, éclairée, élargie, une variété, essentielle dans la formation de l'identité.

Des tentatives privées sont créées au Québec dans le but d'éduquer le jeune public au cinéma comme celle de [CinÉcole](#). Ces efforts ont pour objectif d'apprendre aux jeunes consommateurs à détecter la pression commerciale, à reconnaître la manipulation des images et à apprécier la qualité des films. Regrettablement, plus tard, au cégep et à l'université, les étudiants apprendront pendant deux et trois ans à « faire des films » sans recevoir de cours sur l'économie et sur la mise en marché. Le système se concentre sur une partie de la chaîne de fabrication — la conception et la production — et délaisse la distribution, l'exploitation et la consommation soit 60 % de la chaîne de fabrication d'un film qui est ainsi occultée. Nous croyons que cet abandon devrait immédiatement être rattrapé par le système d'éducation postsecondaire québécois et qu'une quantité appréciable de cours devrait être offerte pour combler les lacunes actuelles.

-----

Aujourd'hui, pour le spectateur, l'expérience de « la sortie au cinéma » est possiblement intensifiée par son faible coût et par le sentiment d'appréhension de sa disparition comme

l'écrit la professeure Marion Froger (2009, p. 152). La VSD pourrait apporter une modification profonde de la consommation. Les choix imposés par les distributeurs et les exploitants pourraient perdre toute leur signification lorsque l'offre ne sera plus limitée dans l'espace et dans le temps par le nombre d'écrans disponibles et par les horaires de représentation en salle. La consommation ne serait plus collective ce qui n'empêcherait pas le bouche-à-oreille et la constitution d'un public pour un film.

## **Conclusion**

Après avoir circonscrit, autant que nous sachions, les paramètres intrinsèques et extrinsèques de la distribution au Québec, nous croyons que les gouvernements sont les seuls responsables de l'illumination américaine de 78,4 % des écrans québécois en 2010 comme nous le questionnions au début de cette recherche. Notre mémoire nous a permis de constater que l'offre des distributeurs répond à une demande fragmentaire des consommateurs calculée par les recettes de la billetterie, mais que ces opérations sont avant tout légitimées par les gouvernements.

Notre recension des rapports publics a fait ressortir un souci de non-ingérence des gouvernements dans la distribution cinématographique ayant pour but la préservation du statu quo de la libre concurrence dans ce domaine. Cependant, des programmes gouvernementaux de soutien cinématographique ont été créés et ont renforcé une production et une distribution nationales dans le but précis de concurrencer le déferlement américain. Les sommes allouées à ces programmes ne peuvent concurrencer celles que nos voisins du Sud déploient pour le rayonnement de leurs oeuvres. De plus, ces programmes semblent aujourd'hui saturés, car ils ne peuvent plus répondre au nombre croissant de demandes enregistrées annuellement et ne concernent principalement que la cinématographie nationale, délaissant l'étrangère.

Les institutions publiques subventionnaires ont un budget déterminé et doivent faire des choix entre les distributeurs et les films à subventionner. L'octroi d'un certain nombre de ces subventions était basé sur la performance à la billetterie de productions antérieures. Par cette procédure, l'État condamnait indirectement les petits joueurs à le demeurer, ne pouvant concurrencer les plus gros. La révision des conditions de concession des investissements basées sur des facteurs autres qu'économiques comme la qualité des œuvres, leur renommée internationale, leur succès critique et d'estime pourrait métamorphoser ce contexte. À ce propos, lors de l'assemblée publique annuelle de Téléfilm Canada du 23 novembre 2011, son président Michel Roy a annoncé un nouvel indice de mesure du succès des œuvres. Cet indice sera calculé comme suit : 60 % demeurera relatif au succès commercial, c'est-à-dire aux recettes de la billetterie nationale auxquelles s'ajouteront les ventes internationales; 30 % du reste sera basé sur les succès culturels tel le nombre de sélections et prix reçus dans le cadre de certains festivals internationaux et événements ainsi que certains prix remportés dans le cadre de quelques événements compétitifs et festivals nationaux; le 10 % restant sera attribuable à un ratio industriel qui calculera la part du financement privé par rapport au financement public dans les productions financées par Téléfilm (Roy et Brabant, 2011). Il est trop tôt pour évaluer les retombées de cette nouvelle grille, mais elle semble répondre à certaines demandes de l'industrie nationale.

L'analyse de la distribution dans un contexte économique et la polarisation de sa mission dans une conjoncture cinématographique générale nous a permis de voir que cette étape de la chaîne de fabrication d'un produit culturel comporte plusieurs caractéristiques qui la singularisent sans la rendre unique, un film ne se distribuant pas de la même façon qu'un savon. Pour n'énumérer que quelques particularités de la distribution cinématographique, nous avons vu que le film n'est pas un produit que le consommateur se procure, mais une expérience qu'il vit sans altérer l'original; que la multiplication des copies de film (à un coût marginal) est à la charge du distributeur contrairement aux produits commerciaux qui sont

reproduits par le producteur et finalement que le tarif exigé à la billetterie ne correspond aucunement aux coûts de confection/production.

Par la thématization des entrevues que nous avons menées, nous avons pu broser un portrait précis de la distribution cinématographique nationale héritée de la tradition américaine, divisant la vocation des *majors* et celle des distributeurs québécois, détenteurs de permis généraux. Parmi ces derniers, nous avons relevé que les indépendants étaient astreints à faire de la contre-programmation au moyen d'une aide réduite de l'État devant l'offre inégalable des Américains. Cette situation respecte le régime de la libre concurrence, mais favorise l'homogénéité des produits. Cette perspective globale de la distribution cinématographique québécoise n'avait, à notre connaissance, jamais été dépeinte et nous l'espérons participera à combler cette lacune.

### **L'identité**

« La diversité essentielle à la sauvegarde de l'identité culturelle doit être soutenue par une distribution stratégique et non purement mécanique » (Laurichesse, 2006, p. 131). L'abondance de relations construites autour du concept d'identité dans notre corpus nous a conduit à le résumer et à tisser quelques liens entre ce concept et le rôle du cinéma dans sa formation. Contrairement à d'autres pays, les gouvernements canadiens et québécois jugent cependant cette corrélation trop imprécise pour intervenir plus avant dans la distribution; un jugement contesté par les auteurs Grant et Wood :

Il est vrai que l'identité est un concept flou. Aucun moyen ne permet de la définir avec une précision parfaite. Mais cela ne veut pas dire que la politique soit incapable de concevoir un tel moyen avec un degré d'imprécision parfaitement acceptable. On peut dissiper une partie de l'embrouillamini en faisant une distinction essentielle entre les définitions « culturelles » et « industrielles » de l'identité d'une création. (2004, p. 200)

Le cinéaste français Cédric Klaplich déplorait aussi l'absence de variété dans l'offre cinématographique dans une lettre adressée au Président de la République le 6 novembre 2007 dont voici un extrait:

Woody Allen m'a averti des paradoxes du couple. Federico Fellini m'a éclairé sur les mystères de la masculinité, Jane Campion sur les mystères de la féminité. Jean Renoir m'a parlé de ce qui dépasse les classes sociales, Charlie Chaplin de ce qui n'échappera jamais aux classes sociales, Abbas Kiarostami de l'intelligence contenue dans la simplicité, Jean-Luc Godard de la simplicité contenue dans l'intelligence, Martin Scorsese de la beauté de la violence, Alain Resnais de l'horreur de la violence, Pedro Almodovar du fantasme contenu dans le réel, Alfred Hitchcock du réel contenu dans le fantasme...

Tous ces cinéastes m'ont aidé à vivre. Ils m'ont autant diverti qu'averti. Ils m'ont aidé à aborder des problèmes quotidiens sans me donner de leçons. Ils m'ont donné des éléments de réflexion sans que je sache que c'était de la réflexion. Ce "reflet" du monde n'est pas juste un effet de miroir, c'est ce qu'on appelle un regard. Bizarrement, plus ce regard est personnel, plus il sera universel. Moins il sera consensuel et formaté, plus il sera général. La culture a ceci de particulier qu'elle n'est pas conçue a priori pour satisfaire le public, même si au fond elle s'adresse à tous. On pourrait croire qu'avec Internet il y aura toujours plus d'espaces pour plus de films. Non ! Paradoxalement, plus on ouvre de fenêtres et plus les portes se ferment. La multiplication des espaces de diffusion accentue la logique de l'Audimat et l'omniprésence des block-busters. Le résultat : un formatage sans précédent des œuvres. (Forest, 2009, p. 404)

Malgré le rapport flagrant entre le cinéma et l'identité, les choix des principaux distributeurs et exploitants semblent aujourd'hui dictés par la seule recherche de profits rapides afin d'endiguer la pression créée par une offre exponentielle. Cette stratégie enferme le spectateur à l'intérieur d'un horizon restreint et délimité par les seules considérations financières des décideurs en amont de la filière. Cette procédure peut avoir des conséquences indésirables selon le député québécois Pierre Curzi, cité par les auteurs Grant et Wood : « Car, si nous abandonnons notre culture aux seules forces du marché, nous n'aurons accès ni à notre présent ni à notre passé » (2004, p. 7).

Le libre accès à l'entière diversité des formes d'expression n'est pas un luxe pour une société, mais l'étoffe même de la liberté. La condition humaine n'est ni stable ni statique. À mesure que change l'état émotif, spirituel, social et politique de l'humanité, ses représentations aussi doivent changer. *Madame Bovary* peut expliquer certaines vérités. Mais Eminem aussi. (Grant et Wood, 2004, p. 34 et 534)

Personne ne considère la qualité des œuvres, la plupart conçues pour plaire, comme le note Batz, sur les gabarits de l'audimat. Dans sa monographie, il souhaite une modification de l'offre faite aux spectateurs européens : d'abord que 66 % des œuvres présentées soient européennes, puis;

Serait-il incongru ou chimérique d'imaginer, sinon de prétendre que le dernier tiers devrait être une terre d'accueil pour les œuvres audiovisuelles du monde entier plutôt que d'être réservé en exclusivité aux seules œuvres américaines? Et serait-il ingénu de souhaiter que pareille ouverture s'organise dans un esprit d'échange, de réciprocité et de partenariat? (Batz, 2005, p. 55 et 84)

Ce souhait pourrait être appliqué au Québec. Dans le modèle économique actuel, sa réalisation semble chimérique, mais la technologie rendant les frontières perméables pourrait ouvrir cet horizon.

### **La tendance**

Nous vivons une période charnière de l'industrie. Pour le moment, la dématérialisation du support ne semble pas devoir abolir la facette « mise en marché » de la distribution traditionnelle, mais nous constatons que la démocratisation de la technologie permet à de nouveaux joueurs de prendre en main cette étape de la fabrication d'un film. Sans compter la réintermédiation et les nouveaux canaux de transmissions numériques qui autorisent déjà des opérateurs/agrégateurs à détrôner une distribution archaïque. La technologie continuera à modifier à la chronologie de mise en marché des médias et nous assisterons peut-être à la

modification du rôle des salles dans le processus d'exploitation traditionnel des films ou à leur disparition.

D'ici quelques mois, la numérisation des salles de cinéma du Québec sera complétée selon une formule importée des États-Unis qui implique un tiers intégrateur américain. Nous verrons à ce moment quel effet aura ce tiers intégrateur sur le menu cinématographique québécois.

### **Recherches futures**

Nous avons tenté de poser une première pierre sur la compréhension de la distribution cinématographique québécoise et de participer à la réflexion globale sur l'industrie. Dès l'introduction, nous avons énuméré les limites de ce mémoire. Une infinité d'avenues restent à explorer pour la cognition de cette étape de la fabrication d'un film et l'éclectisme de l'offre cinématographique nationale, dont celle de l'étatisation. Le Québec a connu certains succès dans ce domaine. On pense à l'hydro-électricité et au commerce du vin et des spiritueux. Pourquoi l'État ne s'écarterait-il pas des lois du profit et du commerce dans l'industrie culturelle puisque le retour de ses investissements est si ténu?

La distribution traditionnelle connaît des ratés et laisse en plan des projets porteurs. Une étude pourrait explorer les retombées du projet de Forban Films (mentionné au chapitre de la distribution au Québec) et son modèle innovateur de coopération entre le producteur/distributeur et les artisans.

Avant d'étudier de nouveaux modèles, des chercheurs pourraient expérimenter le modèle actuel en remplaçant le distributeur par une machine. Cette tentative peut paraître farfelue si on tient compte de la citation d'Elisahberg précédemment cité: «...it is staggering to discover how little science usually goes into the process » (2006, p. 641). Néanmoins, nos recherches ont démontré l'utilisation constante de données ou de valeurs récurrentes, calculables, pratiquement de recettes qui promettent le succès « sans le garantir », par

exemple un scénario répondant à des critères précis, facilement identifiables, un budget proportionnel aux exigences du scénario, la présence de vedettes figurant sur la liste « A », une équipe d'expérience et finalement les statistiques sur la carrière de films semblables. Pourquoi des chercheurs, ne créeraient-ils pas un logiciel capable d'analyser ces données et qui pourrait accoucher d'une stratégie marketing adaptée tout en lui accordant comme aux producteurs actuels une moyenne de 50 % d'échec? L'intuition dont parle Denis Héroux est définie comme un mode de connaissance immédiat donc directement relié à l'expérience, en référence à des données antérieures calculables qui autorisent l'utilisation d'un ordinateur. Ce programme existe peut-être déjà, mais nous n'en avons aucune preuve.

L'arrivée récente des tiers intégrateurs dans le processus de numérisation des salles pourra aussi faire l'objet d'études car leurs décisions auront possiblement des conséquences sur l'offre cinématographique nationale.

« Les sociétés publiques » est un autre thème inexploré dans cette recherche. Une société gérée par des actionnaires modifie-t-elle le rapport à l'œuvre qu'un distributeur entretient? Quelle stratégie le distributeur utilise-t-il lorsqu'il doit réassurer les actionnaires de sa compagnie sur les choix qu'il propose?

Nous l'avons écrit précédemment, l'industrie cinématographique doit surveiller et s'inspirer des expériences tentées ailleurs et dans d'autres domaines à cause des similitudes qu'on y retrouve. En juillet 2011, la chancelière allemande Angela Merkel a réussi à impliquer le secteur privé dans le sauvetage économique de la Grèce. Une tentative semblable serait-elle possible au Québec? Le gouvernement pourrait-il ressusciter un programme d'abris fiscaux accommodant le cinéma? Pourrait-il dans un même élan imposer une taxe sur les billets et appuyer plus substantiellement la distribution de cinématographie « peu diffusée »? Les institutions publiques pourraient également examiner les possibilités de refondre l'ensemble de leurs mécanismes afin d'améliorer le modèle qui pour le moment subventionne des compagnies privées et déresponsabilisées qui n'investissent qu'un

maximum de 2 % du budget de production et qui s'enrichissent sans avoir à rembourser les investissements publics. Seulement 10 % des investissements de Téléfilm lui sont retournés, avouait Michel Roy, président du conseil d'administration lors d'une communication aux Canadiens via Internet en novembre 2011 alors que la Sodec s'estime satisfaite lorsque 4 % des ses investissements lui reviennent.

Une autre étude pourrait analyser l'effet des quotas, des restrictions gouvernementales parmi les plus sévères de l'Europe de l'Ouest et sur les détournements de l'industrie sur la cinématographie espagnole et sur la consommation dans la péninsule ibérique.

Finalement, doit-on laisser le libre marché fonctionner dans le domaine culturel quand on soupçonne l'importance de son rôle dans la formation de l'identité? Jusqu'où l'État peut-il ou doit-il intervenir? Le Québec par sa position géographique, sa langue et sa démographie doit-il avoir une politique culturelle particulière pour préserver son intégrité? Toutes ces options pourraient faire l'objet de recherches maintenant que les frontières sont fragilisées par l'Internet.

Avant de voir un film, le cinéophile ne sait jamais si ce film sera à la hauteur de ses attentes. C'est un risque fonctionnel indissociable du cinéma. Aucune recherche ne tient compte ni ne mesure la qualité inhérente des œuvres choisies par les distributeurs même si elle est directement liée au facteur de risque que le spectateur tente d'évaluer (Hennig-Thurau Thorsten, et al., 2007, p. 81), (Hennig-Thurau, et al., 2006b, p. 561). Selon quelles grilles les décideurs évaluent-ils les scénarios, les montages, les films terminés?

Ce mémoire voulait combler un vide dans la recherche en études cinématographiques que notre recherche et notre fréquentation récente de cours, de séminaires, d'ateliers, de festivals et de forums ont confirmé. Nous espérons avoir répondu aux attentes de nos lecteurs.

**FIN**

## Bibliographie

- Allaire, Yvan, et Mihaela Firsirotu. 2009. *Plaidoyer pour un nouveau capitalisme*. Édité par FI Press
- America, Motion picture association of. 2010. *The Motion Picture & Television Industry Contribution to the U.S. Economy*. Édité par MPAA
- Anderson, Chris. 2006. *The long tail : why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion.
- anonyme. "Introduction générale sur le problème de la distribution des films québécois." Montréal: inconnue, 1985.
- anonyme. "L'intégration verticale." In #12, 9. Paris: Aunège, 2011.
- anonyme. "la météo fait la pluie et le beau temps au cinéma." <http://www.mediametrie.fr/cinema/communiques/etude-mediametrie-climpact-la-meteo-fait-la-pluie-et-le-beau-temps-au-cinema.php?id=324>.
- anonyme. 1923. "Testimony of W. W. Hodkinson, founder of Paramount Pictures". *New York Telegraph* (NYC), 24 avril 1923
- APCQ. "entretien téléphonique." In *La numérisation des salles*. Montréal, 2011b.
- Arcand, Manon. "La vraie valeur des médias sociaux dans leur continuité." In *Premium*, 2. Montréal: Les affaires, 2011.
- Armstrong, Richard. 2005. *Understanding realism*. London: BFI.
- Augros, Joël, et Kira Kitsopanidou. 2009. *L'économie du cinéma américain histoire d'une industrie culturelle et de ses stratégies*. [Paris]: A. Colin.
- Baillargeon, Stéphane. 2011c. "Médias, Madame Cinéma". *Le Devoir* (Montréal), 29 octobre 2011
- Baillargeon, Stéphane. 2011. "Pro Bono publico". *Le Devoir* (Montréal), 9 juillet 2011
- Barnier, Martin, et Raphaëlle Moine. 2002. *France/Hollywood : échanges cinématographiques et identités nationales*. Paris: L'Harmattan.
- Barthes, Roland. 1963. *Sur Racine*. Paris: Editions du Seuil.
- Basuroy, Suman, Subimal Chatterjee, et S. Abraham Ravid. "How Critical Are Critical Reviews? The Box Office Effects of Film; Critics, Star Power, and Budgets." In *Journal of Marketing*, 2003.
- Batz, Jean-Claude. 2005. *L'audiovisuel européen : un enjeu de civilisation*. Paris: Séguier.
- Belton, John. "Digital cinema: a false revolution." In *October*, 98 - 114. Boston: MIT, 2002.
- Benghozi, PJ, et F Benhamou. 2008. "La longue traîne: levier numérique de la diversité culturelle?".
- Bernier, Serge, et Yvan Bernier. 2007. *Analyse sur l'Enquête internationale de l'ISU sur les statistiques de films de long métrage*. Édité par UNESCO
- Bérubé, Bernard, et Richard Magnan. "La distribution des films québécois aux États-Unis." In *Cinemas*. Montréal: Université de Montréal, 1997.
- Beurier, Pervenche. 2004. *Les politiques européennes de soutien au cinéma : vers la création d'un espace cinématographique européen*. Paris: L'Harmattan.
- Bilodeau, Martin. 2009. "L'économie du cinéma". *Le Devoir* (Montréal), 16 octobre 2009
- Bilodeau, Martin. 2011b. "Nous et them". *Le Devoir* (Montréal), 3 juin 2011

- Bloore, Peter. "Re-defining the independent film value chain." 21: UK film Council, 2009.
- Blum, Roland. "Rapport d'information sur les forces et les faiblesses du cinéma français sur le marché international." edited by Assemblée nationale, 87. Paris, 2000.
- Bomsel, O. 2007. "Gratuit! Du déploiement de l'économie numérique".
- Bordwell, David, Janet Staiger, Kristin Thompson, et MyiLibrary Ltd. "The classical Hollywood cinema film style & mode of production to 1960." Routledge, <http://www.myilibrary.com?id=5910> Accès réservé UdeM.
- Boudet-Dalbin, Sophie, et Françoise Laugée. "Cinéma et Internet : vers la fin de la chronologie des médias ?" In *La revue européenne des médias*. Paris: Institut de recherche et d'études sur la communication (IREC), 2010.
- Brunet, Johanne. "Montréal, ville créative : le cas de l'industrie cinématographique." In *Management international / International Management / Gestión Internacional*, edited by HEC Montréal et Université Paris Dauphine, 2009.
- Brunet, Johanne. 1999. "The social production of creative products in the television production industry."
- Brunet, Johanne, François Colbert, Robert Desormeaux, René Gendreau, Renaud Legoux, et Jean-François Ouellet. 2011. *Gestion du marketing*. Édité par Chenelière Éducation. Montréal: G. Morin.
- Brunet, Johanne, et Galina Gornostaeva. "internationalization of the production process in the US film industry. The case of the United Kingdom." In *International Journal of Arts management*, 11, 2009a.
- Brunet, Johanne, et Galina Gornostaeva. "Working Title Films, Independent Producer: Internationalization of the Film Industry." In *International Journal of Arts Management*, 60-69. Montréal, 2006.
- Brunet, Johanne, Renaud Legoux, et Sammy Najar. "Controlled and Uncontrolled Buzz as a Marketing Strategy in the Film Industry; The Effectiveness of the Junkets." In *Cultural Production in a Global Context: the Worldwide Film Industries*. Copenhagen, 2008.
- Burdeau, Emmanuel, Jean-Michel Frodon, et Thierry Lounas. "Attention, risque d'overdose." In *Cahiers du cinéma*. Paris, 2006.
- Bureau des conseillers en gestion. "L'industrie cinématographique au Canada : un rapport." Ottawa: Secrétariat d'Etat, 1977.
- Bureau, Hervé, Emma Cliquet, Stéphanie Guyard, Sophie Jardillier, Caroline Jeanneau, Carmen Martin-Munoz, et Antoine Trotet. "Les aides sélectives à la distribution." 67. Paris: Centre national de la cinématographie, 2008.
- Burgelman, Robert, et Philip Meza. 2003. "A look at three regulatory forces influencing content and distribution in the motion picture and television industries". *Stanford graduate school of business*.
- Buruma, Ian. 2006. "Mr. Vengeance". *The New York Times* (NYC), 9 avril 2006
- Calzada, Joan, et Tommaso M. Valletti. "Versioning when customers can buy both versions: An application to intertemporal movie distribution." London: Centre for Economic Policy Research, 2010.
- Camilleri, Jean-François. 2006. *Le marketing du cinéma*. [Paris]: Dixit.

- Canada, Téléfilm. 2009. *Fonds du long métrage du Canada*. Édité par Téléfilm Canada. Ottawa
- Canada, Téléfilm. 2009b. *Plan d'entreprise Téléfilm Canada et le défi de l'environnement multiplateforme*. Édité par Téléfilm Canada. Ottawa
- Canada, Téléfilm. 2010. *Programme d'aide à la distribution alternative*. Édité par Téléfilm Canada. Ottawa
- Canada, Téléfilm. 2010a. *Web-Ciné 360*. Édité par Téléfilm Canada. Ottawa
- Canada. Comité consultatif sur le long, métrage, et canadien Canada. Patrimoine. 1999. *La voie du succès : rapport du Comité consultatif sur le long métrage*. Hull, Québec: Patrimoine canadien.
- Canada. Patrimoine, canadien. 2000. *Du scénario à l'écran : une nouvelle orientation de politique en matière de longs métrages*. Ottawa: Patrimoine canadien.
- Canadien, Patrimoine. 2009. *Guide des programmes fédéraux d'aide financière à l'industrie du film et de la vidéo*. Édité par Gouvernement du Canada. Ottawa
- Cassivi, Marc. 2011b. "La distribution au Québec à la croisée des chemins". *La Presse* (Montréal), 26 mars 2011
- Caves, Richard Earl. 2000. *Creative industries : contracts between art and commerce*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Chénard, Philippe. "L'industrie cinématographique montréalaise des débuts à aujourd'hui." In *Inédits*, edited by Richard Shearmur. Montréal: INRS-Urbanisation culture et société, 2005.
- Cliquet, Gérard, A. Fady, et Guy Basset. 2006. *Management de la distribution*. Paris: Dunod.
- Cohen, Daniel, et Thierry Verdier. "La mondialisation immatérielle." edited by La documentation française. Paris: Conseil d'Analyse Économique, 2008.
- Colbert, François, Suzanne Bilodeau, Johanne Brunet, Jacques Nantel, Dennis Rich, Yannick St-James, et Philippe Ravanas. 2007. *Le marketing des arts et de la culture*. Montréal: G. Morin/Chenelière Éducation.
- Colbert, François, et Alain D'Astous. "La consultation des critiques de films et son impact sur la consommation." In *Gestion*, 6. Montréal: HEC, 2003.
- Colbert, François, Dan J. Martin, Johanne Brunet, et HEC Montréal. Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux. 2010. *Planification du marketing pour la culture et les arts*. Montréal: Presses HEC Montréal.
- Comité d'étude de la politique culturelle, fédérale, Louis Applebaum, et Jacques Hébert. 1982. *Rapport du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale*. Ottawa: Le Comité.
- Corliss, Richard, et Martha Smilgis. "Murder Gets an R; Bad Language Gets Nc-17." In *Time*. NYC: Time magazine, 1994.
- Cornellier, Bruno. "Éloge du nombre." In *Cinéma-québécois*. Montréal, 2008.
- Cucco, Marco. 2010. "The borders of the domestic market and their importance for the economy of the film industry: The Swiss case study". *European Journal of Communication*, 25, no. 2 (June 1, 2010), p. 153-167.

- Dale, Martin. 1997. *The movie game, the film business in Britain, Europe and America*. Londres: Cassel.
- Daly, Kristen M. "New Mode of Cinema: How Digital Technologies are Changing Aesthetics and Styl." In *Kinephanos Journal: Kinephanos Journal*, 2009.
- Deglise, Fabien. 2011. "L'angoisse au bout du réseau social". *Le Devoir* (Montréal),
- Desrosières, Alain. 2003. *Historiciser l'action publique : l'état, le marché et les statistiques*. Édité par PUF. Paris
- Doucet, Brigitte. "Mémoire sur le numérique." Montréal: APFTQ, 2010.
- Dubet, Eric. 2000. *Economie du cinéma européen : de l'interventionnisme à l'action entrepreneuriale*. Paris: Harmattan.
- Ducrocq, Cédric. 2006. *La nouvelle distribution : marketing, management, développement : des modèles à réinventer*. Paris: Dunod.
- Dugas, Simon. 2009. "De la nouvelle à la promotion médiatique: une étude de cas." Montréal, UQÀM.
- Durham, MG, et D Kellner. 2006. *Media and cultural studies: Keywords*: Wiley-Blackwell.
- Dussault, Gabriel. "Vers une typologie des objets et des formes de l'intervention culturelle étatique." In *Recherches sociographiques*. Québec: Université Laval, 1982.
- Ebert, Roger. "Summer Movie Special: Sequel Madness." In *Newsweek*. New-York, 2011.
- Egan, Jack. "All hands on digital deck." In *Variety*, 2010.
- Eliashberg, J., A. Elberse, et Maam Leenders. 2006. "The motion picture industry: Critical issues in practice, current research, and new research directions". *Marketing Science*, 25, no. 6, p. 638-661.
- Ernst & Young, LLP. "2010 Actual + 2011 Estimated Canadian Online Advertising Revenue Survey DETAILED REPORT." 18. Toronto, 2011.
- Européenne, Union. "Activités de radiodiffusion télévisuelle: directive «Télévision sans Frontières» (TSF)." [http://europa.eu/legislation\\_summaries/audiovisual\\_and\\_media/124101\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/audiovisual_and_media/124101_fr.htm).
- Fauveau, Jean-Claude. 1994. *Le monde de la distribution*. Paris: les Presses du management.
- Filser, Marc. "Distribution économie." edited by Encyclopaedia Universalis, 2008. *la stratégie marketing*. 2011. éd.:
- Finney, Angus. 2010. *The international film business a market guide beyond Hollywood*. Édité par Routledge. London; New York: Routledge.
- Firestone, O. J. 1965. *Film distribution practices, problems, and prospects : a report for the Interdepartmental Committee on the Possible Development of Feature Film Production in Canada*. [Ottawa]: The Committee.
- Fjællegaard, Cecilie Bryld, Vicki Synnott, et Claus Hjorth. 2010. *Facts and figures 2010 Danish Film Institute*. Édité par Danish Film Institute
- Forest, Claude. 2001. *Economies contemporaines du cinéma en Europe : l'improbable industrie*. Paris: CNRS.
- Forest, Claude. 2009. *Quel film voir : pour une socioéconomie de la demande*. Villeneuve-d'Ascq: Presses universitaires du septentrion.

- Fourlon, Antonin, Laurent Creton, et nouvelle Université de la Sorbonne. 2007. "Producteurs - Distributeurs Nouvelles stratégies autour des Minima Garantis." Paris.
- Fox, Francis. 1984. *La politique nationale du film et de la vidéo*. Ottawa: Le Ministère.
- Fox, James, et Keith Richards. 2011. *Life Keith Richards*: Orion Pub Co.
- Frodon, Jean-Michel. "Trop de films en salle ?" In *Cahiers du cinéma*. Paris, 2006.
- Froger, Marion. 2009. *Le cinéma à l'épreuve de la communauté : le cinéma francophone de l'Office national du film, 1960-1985*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Frommer, Dan , et Kamelia Angelova. "Chart of the day , half of youTube videos get fewer than 500 views." In *Business insider*. NYC, USA, 2009.
- Gaudreault, André, Germain Lacasse, et Jean-Pierre Sirois-Trahan. 1996. *Au pays des ennemis du cinéma-- : pour une nouvelle histoire des débuts du cinéma au Québec*. Québec: Nuit blanche.
- Gélinas, Michel. 2010. *Faire un film-- comme un pro*. Montréal: Les 400 coups.
- Genette, Gérard. 1987. *Seuils*. Paris: Seuil.
- Goldman, William. 1984. *Adventures in the screen trade : a personal view of Hollywood and screenwriting*. New York: Warner Books.
- Goudineau, D. 2000. "La distribution des films en salle". *Rapport à Mme. la ministre de la culture et de la communication, May*.
- Grant, Peter S., et Chris Wood. 2004. *Le marché des étoiles : culture populaire et mondialisation*. Montréal: Boréal.
- Groulx, Sylvie, Jean Chabot, Denys Arcand, Éric Michel, et Office national du film du Canada. *À l'ombre d'Hollywood*. Montréal: Office national du film, 2000. enregistrement vidéo.
- Hanson, Gordon H., et Chong Xiang. "International Trade in Motion Picture Services." 34, 2006.
- Hébert, Pierre, Kenneth Landry, et Yves Lever. 2006. *Dictionnaire de la censure au Québec : littérature et cinéma*. [Saint-Laurent, Québec]: Fides.
- Hennig-Thurau, T., M. B. Houston, et S. Sridhar. 2006. "Can good marketing carry a bad product? Evidence from the motion picture industry". *Marketing Letters*, 17, no. 3, p. 205-219.
- Hennig-Thurau, T., M. B. Houston, et G. Walsh. 2006b. "The differing roles of success drivers across sequential channels: An application to the motion picture industry". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, no. 4, p. 559-575.
- Hennig-Thurau Thorsten, Victor Henning, Henrik Sattler, Felix Eggers, et Mark B. Houston. 2007. "The Last Picture Show? Timing and Order of Movie Distribution Channels". *Journal of Marketing*, 71, p. 20.
- Houard, Charles. 2011. *informations cinématographiques*, Bruxelles, CFB
- Houle, Michel. "La numérisation du parc des salles: enjeux et perspectives." 52. Montréal: Sodec, 2010.

- Houle, Michel, et Pierre C. Bélanger. "Interaction et dynamique concurrentielle entre les plateformes d'exploitation des nouveaux longs métrages cinématographiques (en version intégrale et sans publicité)." 19. Montréal: Astral Média, 2010.
- Houle, Michel, Suzanne D'Amours, et Nicole Boisvert. "État de situation sur le cinéma et la production audiovisuelle au Québec." 2002.
- Huntington, Samuel P. 2004. *Qui sommes-nous? : identité nationale et choc des cultures*. Paris: O. Jacob.
- Jardillier, Sophie, Caroline Jeanneau, et Benoît Danard. 2008. *Le marché de la distribution de films*. Édité par Centre National de la Cinématographie. Paris
- Jauss, Hans Robert. 1978. *Pour une esthétique de la réception*. Paris: Gallimard.
- Juneau, Pierre, Peter Herrndorf, et Catherine Murray. 1996. *Faire entendre nos voix : le cinéma et la télévision du Canada au 21e siècle*. [Hull, Québec]: Patrimoine canadien.
- Küng, Lucy, Robert G. Picard, et Ruth Towse. 2008. *The internet and the mass media*. Los Angeles; London: SAGE.
- Lacasse, Germain. 1988. *Histoires de scopes : (le cinéma muet au Québec)*. Québec: Cinémathèque québécoise Musée du cinéma.
- Lafrance, Jean-Paul. 2009. *La télévision à l'ère d'internet*. Québec, Québec: Septentrion.
- Lalonde, Michel. 2008. *Comprendre la société : une introduction aux sciences sociales*. Rennes, Sainte-Foy: Presses universitaires de Rennes ; Université du Québec Télé université.
- Lamothe, Arthur. 1971. "L'industrie québécoise du cinéma et l'État". Montréal.
- Lampel, Joseph, Jamal Shamsie, et Theresa K. Lant. 2006. *The business of culture : strategic perspectives on entertainment and media*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lange, André, Susan Newman-Baudais, Thierry Hugot, Conseil de l'Europe, et Observatoire européen de l'audiovisuel. 2007. *Les entreprises de distribution cinématographique en Europe*. Strasbourg: Conseil de l'Europe : Observatoire européen de l'audiovisuel.
- Laurichesse, Hélène. 2006. *Quel marketing pour le cinéma?* Paris: CNRS.
- Letarte, Martine. 2011. "Une relation complexe". *Le Devoir* (Montréal), 6 novembre 2011
- Levie, Joëlle, Danielle Charlebois, Marie Potvin, Québec (Province). Société de développement des entreprises culturelles, et Institut national de l'image et du son. 2009. *Produire? : d'une idée à l'écran : un guide*. Éd. rev. éd. Montréal: Société de développement des entreprises culturelles : Institut national de l'image et du son.
- Levrier, Philippe, Jean Labé, Jean-Pierre Decrette, Richard Patry, Stéphane Landfried, Marc-Olivier Sebbag, Victor Hadida, Antoine Virenque, Carole Scotta, Martin Bidou, Anne Pouliquen, Olivier Wotling, Valérie Lépine-Karnik, Hugues Becquart, Nicole Delaunay, Lionel Bertinet, Benoît Danard, Caroline Jeanneau, Antoine Trotet, et Sophie Jardillier. "Rapport du groupe de travail sur le modèle économique du cinéma numérique." edited by CNC, 49. Paris, 2008.
- Lucien, Arnaud. "La rémunération des auteurs dans l'économie du web 2.0 : La réponse de l'Etat." [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00393325/](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00393325/).

- Maistre, Roch-Olivier. "Les engagements de programmation." Paris: Le médiateur du cinéma, 2009.
- Malo, René. *rencontre*. Montréal, 2011. audio numérique.
- Malraux, André. 2003. *Esquisse d'une psychologie du cinéma*. Nouv. éd. éd. Paris: Nouveau monde éditions.
- Martin, Kanzler. "Focus 2010, tendance du marché mondial du film." 71: Observatoire européen de l'audiovisuel, 2010.
- McCracken, Grant David. 1988. *The long interview*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Metz, Christian. 1984. *Le signifiant imaginaire : psychanalyse et cinéma*. Paris: Union générale d'Éditions.
- Mingant, Nolwenn. 2010. *Hollywood à la conquête du monde : marchés, stratégies, influences*. Paris: CNRS.
- Ministère des affaires culturelles. "La politique culturelle du Québec : notre culture, notre avenir." edited by Éditeur officiel du Québec, 150. Québec, 1992.
- Ministry of education, research and culture. 2006. *The 2006 Film agreement*. Édité par The Swedish State
- Moreau, Valérie. 2011. *Cinématographie peu diffusée*, Montréal, Sodec.Communication téléphonique.
- Morin, Simon. 2010. "Quotidiens d'information et lectorats : la psychométrie comme outil de caractérisation." Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- Morris, Peter. 1978. *Embattled shadows : a history of Canadian cinema, 1895-1939*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- MPAA. "Theatrical market statistics." 20: MPAA, 2009.
- Mucchielli, Alex. 2009. *L'identité*. Ire éd. éd. Paris: Presses universitaires de France.
- Musso, Pierre. 2009. "Critique de la notion de territoire numérique". *Les dilemmes de l'économie numérique*, p. 168.
- Najar, Sammy. 2009. "Le buzz marketing: le cas des junkets cinématographiques." M.A., Montréal, HEC Montréal.
- Observatoire de la culture et des communications du Québec. "Statistiques sur l'industrie du film et de la production télévisuelle indépendante." edited by Gouvernement du Québec. Québec: Institut de la statistique du Québec, 2010.
- Observatoire de la culture et des communications du Québec. "Statistiques sur l'industrie du film et la production télévisuelle indépendante. L'exploitation cinématographique." edited by Gouvernement du Québec. Québec: Institut statistique du Québec, 2011.
- Observatoire de la culture et des communications du Québec. "Statistiques sur l'industrie du film et la production télévisuelle indépendante. Production, financement, diffusion et patrimoine cinématographique." edited by OCCQ, 2011b.
- Pageau, Pierre. 2009. *Les salles de cinéma au Québec, 1896-2008*. Québec: GID.
- Patrimoine, canadien. 1998. *Examen de la politique cinématographique canadienne : document de discussion*. [Ottawa]: Patrimoine canadien.
- Pendakur, Manjunath. 1990. *Canadian dreams and American control : the political economy of the Canadian film industry*. Detroit: Wayne State University Press.

- Pendakur, Manjunath. "Economic Relations Between Selected Canadian Film Producers and American Major Distributors: Implications for Canada's National Film Policy." Northwestern University: Department of Radio-Tv-Film, 1985.
- Perrot, Anne, Jean-Pierre Leclerc, et Célia Verot. "Cinéma et concurrence." Paris, 2008.
- Picard, Yves. "Le cinéma québécois s'américanise-t-il ?" In *Cinémas*. Montréal: Université de Montréal, 1997.
- Piecowye, James David Dean. 2003. *The contradictions of culture and commerce in Telefilm Canada's feature film fund 1981-1998*. Montréal: Université de Montréal.
- Pinard, Rock. "La bouche de nos canons." In *Qui fait quoi*. Montréal, 2005.
- Pisano, A. Robert. "Global Free Flow of Information on the Internet." 13. Washington: MPAA, 2010.
- Poirier, Christian. 2010. *La diversité à l'ère du numérique*, Montréal, Observatoire de la culture et des communications du Québec
- Poirier, Christian. 2004. *Les politiques cinématographiques*. Sainte-Foy Que.: Presses de l'Université du Québec.
- Québec, Gouvernement du. "Vers une politique du cinéma au Québec." edited by Gouvernement du Québec. Québec, 1978.
- Québec, Ministre des Affaires culturelles du. "Loi sur le cinéma." [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_18/C18.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_18/C18.html).
- Ravid, S. Abraham. 1999. "Information, Blockbusters, and Stars: A Study of the Film Industry". *Journal of Business*, 72, no. 4, p. 463-492.
- Raymond, Marie-Josée, et Stephen Roth. 1985. *Le cinéma au Canada sur un bon pied : rapport du groupe de travail sur l'industrie cinématographique. = Canadian cinema a solid base : report of the film industry task force*. Ottawa: Le Ministère.
- Rousselière, Damien. "Cinéma et diversité culturelle : le cinéma indépendant face à la mondialisation des industries culturelles." In *Horizons philosophiques*. Paris, 2005.
- Roy, Michel, et Carolle Brabant. "Assemblée annuelle publique." <http://www.telefilm.gc.ca/fr/actualites/communiqués/2011/11/23/telefilm-canada-lance-un-nouvel-indice-de-reussite-son-assemblée-p>.
- Runcan, Miruna, et Mihai Pedestru. Editura Limes (dir.). *Peer to Peer Financing, a New Model for the 21st Century Movie Making*. Actes du colloque "The digital generation; self representation, urban mythology and cultural practices", (Cluj-Napoca, 2011). Cluj-Napoca
- Sandot, Frédérique. 2006. "Méthode de financement et rentabilité dans la production cinématographique: les Soficas." Maîtrise, Paris, HEC Paris.
- Schramm, Wilbur. "Notes on Case Studies of Instructional Media Projects." Stanford Univ., CA. Inst. for Communication Research, 1971.
- Senécal, Michel. 1995. *L'espace médiatique : les communications à l'épreuve de la démocratie*. Montréal: Liber.
- Shirky, Clay. 2008. *Here comes everybody : the power of organizing without organizations*. New York: Penguin Press.

- Silver, J, et F Alpert. 2003. "Digital dawn: a revolution in movie distribution?". *Business Horizons*, 46, no. 5, p. 57-66.
- Smith, Roger. "The virtuous circle; Netflix has transformed how we watch films - but that's not why Hollywood hates it." In *Film comments*, 81. New-York: The film society of Lincoln center, 2011.
- Sodec. "Crédit d'impôt remboursable pour la production cinématographique ou télévisuelle québécoise." 27. Montréal: Gouvernement du Québec, 2010a.
- Sodec. 2010. *Programme d'aide à la promotion et à la diffusion*. Édité par Sodec. Montréal
- Spencer, Michael, et Suzan Ayscough. 2003. *Hollywood à Montréal : naissance et développement de l'industrie du cinéma canadien*. Montréal: Trait d'union.
- Squire, Jason E. 1983. *The movie business book*. New York: Fireside.
- Taylor, Charles. 2003. *Les sources du moi : la formation de l'identité moderne*. Montréal: Boréal.
- Tirtaine, Cecilia. 2007. "Évolution des relations entre État et cinéma au Royaume-Uni (1979-2005)". *Revue LISA/LISA e-journal [Online]* 5, no. 1.
- Tomas Johansson. "précisions." Stockholm: courriel 2011.
- Tremblay, Odile. 2009b. "La proie pour l'ombre". *Le Devoir*, (28 nov 2009).
- Tremblay, Odile. 2010a. "Pour un eXcentris revivifié". *Le Devoir*, no. 19 juin 2010 (19 juin 2010).
- Trotet, Antoine, Benoît Danard, Emma Cliquet, et Julie Lethiphu. "Evolution financière des soutiens à la distribution cinématographique." edited by CNC. Paris, 2008.
- Vallée, Pierre. 2011. "Le documentaire à Canal D". *Le Devoir* (Montréal), 5 novembre 2011
- Villeneuve, Anne-Claire. 2008. "Le lien entre le succès commercial du cinéma québécois et l'évolution récente du secteur de la distribution au Québec." Montréal, UQAM.
- Vlassis, Antonios. "Accords bilatéraux et diversité culturelle." CEIM, 2011.
- Voelpel, S., M. Leibold, E. Tekie, et G. von Krogh. 2005. "Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy". *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, 23, no. 1, p. 37-49.
- Vogel, Harold L. 2001. *Entertainment industry economics : a guide for financial analysis*. 5th éd. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research : design and methods*. 4th éd. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

## **Annexe A - Méthodologie et formulaire de consentement**

[Retour au texte principal](#)

### MÉTHODOLOGIE

#### **Les entrevues**

Les rares ouvrages qui s'intéressent à la distribution sont pour la plupart construits exclusivement sur des données statistiques et secondaires. Nous avons donc choisi une méthode d'entrevues qui nous a permis de tracer un portrait actuel, plus humain que le rapport annuel de l'OCCQ. Ces entrevues se sont apparentées à un travail d'enquête. Nous avons interrogé des témoins qui nous ont donné des pistes que nous avons suivies et qui nous ont servi à confirmer ou infirmer nos hypothèses pour en arriver à une conclusion plausible de notre problématique.

Voici les détails de la procédure: suite à notre étude des données secondaires disponibles, les études, les monographies et les rapports, nous avons bâti un guide d'entrevues. Les entrevues ont d'abord été menées auprès des spécialistes, journalistes, experts et acteurs oeuvrant en périphérie de la distribution. Leurs réponses nous ont permis de tester notre guide, notre technique et de justifier notre recherche. Cette première étape nous a servi à bien cerner la problématique avant de pousser plus loin l'investigation. À l'aide d'un guide amélioré et d'une technique éprouvée, nous avons par la suite rencontré les distributeurs. Nous nous sommes basés sur le bilan des films distribués en 2010 pour amorcer les rencontres auprès des distributeurs qui avaient distribué le plus petit nombre de films jusqu'à ceux qui étaient en tête de liste. Nous avons enregistré audio numériquement chaque entrevue.

L'enregistrement audio numérique s'est avéré un outil précieux. Premièrement, lors de nos rencontres, il nous a permis une écoute attentive de l'interviewé en minimisant la prise de notes. Cette écoute a facilité la direction des entrevues. Toutes les entrevues (à l'exception de deux qui ont été faites par téléphone à la demande formelle des intervenants qui manquaient de temps pour nous recevoir) se sont déroulées en face à face. Nous avons donc

été à l'affut du non verbal des interviewés tout en tenant compte du biais que notre présence induisait. Deuxièmement, l'enregistrement a autorisé la ré-écoute de plusieurs segments éclaircissant certains concepts énoncés trop rapidement. Finalement, l'enregistrement a justifié l'amélioration du questionnaire et de la technique d'entrevue.

Nous n'avons pas rencontré l'enthousiasme escompté lors de nos demandes d'entrevues. Nous étions probablement naïf de croire que l'exploration de ce sujet méconnu susciterait un vif intérêt des principaux acteurs. Nous étions d'autant plus naïf de croire que les coordonnées des personnes responsables de la distribution au Québec seraient facilement accessibles. Plusieurs listes de distributeurs recensées sur le Net comportent des noms de personnes qui demeurent introuvables, qui ont été remerciées ou qui ont pris leur retraite. Localiser les personnes ressources a demandé une certaine énergie et une certaine patience. Est-ce symptomatique de l'anonymat derrière lequel les distributeurs évoluent? Lorsque nous avons pu retrouver les responsables, quelques-uns ont répondu avec empressement, d'autres ont hésité et ont dû être relancés à plusieurs reprises avant d'accepter. Finalement, beaucoup ont refusé sous divers prétextes (tels que « le siège social de Toronto m'interdit d'accorder des entrevues ») ou ont simplement ignoré nos demandes. Nous avons interviewé 15 distributeurs, 12 spécialistes (professeurs, journaliste, réalisateurs, producteurs, relationniste, fonctionnaires) et 6 exploitants. Certains de ces collaborateurs ne travaillent plus dans l'industrie et offrent des opinions plus « tranchantes » alors que nous avons senti chez les autres une retenue politique nécessaire à la pérennité de bonnes relations commerciales. Nous avons dû composer avec ces distinctions.

L'exercice nous a rapidement montré que notre recherche était trop large et que notre guide de 300 questions était du même coup trop imposant et pas assez, car nous avons dû reformuler plusieurs questions pour clarifier certaines réponses. D'autre part, nous avons vite compris que certains sujets étaient tabous ou entraient dans des domaines stratégiques confidentiels, par exemple: les techniques de négociation appliquées. De plus, notre estimation du temps d'entrevue (90 minutes) paraissait beaucoup trop longue pour certaines personnes. Nous avons dû nous adapter à chacun des intervenants afin d'être être plus précis

et plus concis. Nous avons interrogé toutes ces personnes pendant leur travail. Certains nous ont accordé un temps limité (30 minutes), sous prétexte d'un agenda chargé. Les entrevues se sont étalées sur un peu plus de trois mois, des demandes initiales de la mi-avril jusqu'à la dernière rencontre, le 21 juillet 2011. Par ailleurs, nous avons appris que dans cette branche de l'industrie, les lundis sont des journées très occupées où les chercheurs ne sont pas les bienvenus. En effet, chaque lundi, les professionnels renégocient leurs ententes par rapport au bilan de la billetterie de la fin de semaine.

L'actualité a aussi pris à certains moments une place importante dans les rencontres que nous avons faites et nous avons dû réaligner nos questions en fonction des réactions parfois très chaleureuses des interlocuteurs. Par exemple, lorsque nous abordions les interventions gouvernementales, le dossier de la salle de cinéma récemment subventionnée par le gouvernement québécois, l'eXcenris, pouvait prendre une place importante dans le discours.

Nous avons choisi de ne pas identifier les participants. Cette technique facilite la lecture et protège la confidentialité promise et supervisée par le bureau d'éthique de l'Université de Montréal (CÉRFAS).

Après chacune des entrevues, nous avons procédé à la thématization des propos avant de les insérer dans notre recherche dans le but de favoriser la mise en place d'un modèle propre à la résolution de la problématique.

*Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences (CÉRFAS)*

## **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

**Titre de la recherche :** L'impact des décisions des distributeurs de films dans l'industrie du cinéma au Québec en 2011

**Chercheur :** Pierre Mondor, étudiant à la maîtrise, département de l'Histoire de l'art et études cinématographiques

**Directrices de recherche :**

- Isabelle Raynauld, professeure titulaire, département de l'Histoire de l'art et études cinématographiques, Université de Montréal
- Johanne Brunet, professeure agrégée et directrice du Service de l'enseignement du marketing, école des Hautes Études Commerciales, Montréal.

### **A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS**

#### **1. Objectifs de la recherche.**

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre le processus de la distribution de films au Québec aujourd'hui. Nous observerons quel est le rôle de la distribution dans la filière économique en général et dans l'industrie du cinéma, au Québec, en particulier. Nous analyserons les conséquences des décisions qui sont prises par les distributeurs québécois sur la programmation nationale.

Nous nous intéresserons à l'avenir de la distribution cinématographique à l'ère du numérique.

#### **2. Participation à la recherche**

- Votre collaboration à cette recherche consiste à participer à une entrevue de fond sur la distribution cinématographique au Québec.
- La durée prévue de l'entrevue est de 45 minutes, enregistrée sur support audio numérique..
- Vous serez invités à fournir au chercheur tout document qui vous semblera pertinent pour la recherche.

### **3. Confidentialité**

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seul le chercheur principal aura la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués. De plus, les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée sans votre consentement. Ces renseignements personnels seront détruits 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date.

### **4. Avantages et inconvénients**

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur l'industrie du cinéma au Québec. Votre participation à la recherche pourra également vous donner l'occasion de mieux vous connaître.

### **5. Droit de retrait**

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

### **6. Indemnité**

N/A

## **B) CONSENTEMENT**

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_ Nom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_  
(ou de son représentant)

Prénom : Pierre Nom : Mondor

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Pierre Mondor, (étudiant-chercheur), au numéro de téléphone suivant : (514) XXX-XXXX à l'adresse courriel suivante : xxx@xxx.com

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca). (L'ombudsman accepte les appels à frais virés).

**Un exemplaire du formulaire de consentement signé doit être remis au participant**

[Retour au texte principal](#)

## ANNEXE B - L'exploitation au Québec

[Retour au texte principal](#)

Pour exploiter une salle de cinéma dans la province de Québec, il faut posséder un permis de la Régie du cinéma (un permis par écran, renouvelable annuellement). En 2010, on dénombrait 758 écrans à l'intérieur de 112 cinémas au Québec, ces derniers divisés en deux catégories soit les cinémas de primeur et les cinémas de répertoire (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2011b, p. 55).

La majorité des cinémas du Québec sont indépendants (77 établissements et 62 % des parts). Ce pourcentage d'exploitants indépendants est le plus élevé de toutes les provinces canadiennes (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2011b, p. 58), (Houle, 2010, p. 20). D'autre part, il existe au Québec quatre importants regroupements d'exploitants:

- Cinéplex (24 cinémas et 14 % des parts),
- Guzzo (11 établissements et 8,8 % des parts),
- RGFM (6 cinémas et 4,4 %),
- Ciné-Entreprise (6 établissements et 3,7 %).

Tableau 21 : principaux regroupements d'exploitants au Québec; mai 2011

Bien que les cinémas indépendants soient plus nombreux, ils possèdent seulement 38 % des écrans soit en moyenne 3,9 écrans par établissement. Cineplex et Guzzo, quant à eux, en comptent en moyenne 12,5 par établissement. RGFM et Ciné Entreprise possèdent 7,5 écrans, en moyenne, par cinéma.

Les réseaux sont principalement implantés dans les grands centres comme Montréal et Québec. Par exemple, en 2010, Cineplex possédait 81,5 % des écrans de la ville de Québec et 18 % des écrans régionaux, excluant Montréal.

Une dernière statistique s'impose quand on aborde l'exploitation, le nombre de sièges par salle. Les indépendants qui comptent moins d'écrans, comptent aussi moins de fauteuils (31 %). Leurs salles sont plus petites que celles des réseaux.

[Retour au texte principal](#)

## **ANNEXE C - L'intégration verticale et le « *domestic market* »**

[Retour au texte principal](#)

### **L'intégration verticale et le « *Domestic market* »**

Les Américains ont très vite transformé le cinéma en industrie en standardisant les opérations, regroupant les travailleurs, intégrant les nouvelles techniques et les horaires et en réglementant la production. Ils ont aussi rapidement pratiqué l'intégration verticale et horizontale (Burgelman et Meza, 2003, p. 4). En économie, pour une firme, l'« intégration verticale » consiste à fabriquer des facteurs de production qui auparavant étaient achetés sur le marché ou à transformer des produits qui étaient auparavant vendus sur le marché. On parle d'intégration en amont et en aval. Il faut préciser que l'intégration verticale peut consister pour la firme à vendre le produit elle-même (vente directe) alors qu'auparavant elle le faisait distribuer (anonyme, 2011, p. 1). En cinéma, l'intégration verticale des grands studios

américains, les « *majors* », se manifeste par la possession et le contrôle des acteurs et des réalisateurs (par contrats), des studios de production, des compagnies de distribution et des salles de cinéma qui projettent leurs films (Pendakur, 1990, p. 56), (Bloore, 2009, p. 13). Les profits sont alors possibles à plusieurs niveaux. Par cette intégration, les *majors* peuvent créer une demande artificielle en faisant la promotion de leurs futures productions sur tous leurs écrans, recevoir des rapports réguliers d'évaluation de la réception de leurs produits et n'accorder que très peu de place aux productions extérieures à leur empire. L'intégration n'a pas que de bons côtés: la compagnie « intégrée » compte plus d'employés et doit embaucher des gestionnaires en conséquence. De plus, les risques financiers ne sont pas partagés, car toutes les sommes investies proviennent d'une source unique (Bloore, 2009, p. 14).

En 1920, la *Paramount*, une des *majors* américaines, comprend l'importance de l'exploitation et se met à acquérir des salles de cinéma américaines et les plus importantes salles canadiennes. Ces acquisitions déclenchent certaines réactions des concurrents comme en témoigne cet article du *New York Telegraph* daté du 24 avril 1923:

The complaint alleges that the Famous Players-Lasky Corporation, by progressive expansion, now dominates the exhibition field, through its ownership of production, distribution agencies and theatre holdings, and because of this combination of effort stifles competition, in as much as its competitors are unable to secure first run showings of their pictures. The complaint also charges that the corporation is the largest theatre owner in the world, and controls showings of the pictures through its ownership of Paramount Pictures (anonyme, 1923).

Cette intégration concentration a été freinée aux É-U, en 1948, par le recours à la loi antimonopole « *Sherman Anti-Trust Act* » de 1890 qui a éliminé du même coup la fixation des tarifs à la billetterie par les distributeurs. Cet épisode est connu sous le nom de « *Paramount Case* » (Burgelman et Meza, 2003, p. 6), (Calzada et Valletti,

2010, p. 6). L'acquisition de salles de cinéma par les grands studios a été réautorisée en 1980 (Bloore, 2009, p. 13).

À la même époque, une nouvelle forme d'économie naît appelée « *advanced capitalism* » décrite ici par le théoricien américain David Bordwell:

Advanced capitalism implies the concentration and centralization of capital. It is characterized by a massive vertical and horizontal integration for economy of scale, a shift from identifiable owners to joint-stock firms, and a multinational range in marketing control (1988, p. 313).

Cette formule n'oblige plus les propriétaires de studio à attendre les retombées des films produits ou à intéresser une banque au financement de projets. L'émission d'actions apporte des capitaux aux studios, capitaux qui servent à financer les films. Cependant, les actionnaires exigent des gestionnaires, du rendement et des garanties de rendement sous la forme d'embauche de « stars », de réalisateurs de renom et de réalisation de scénarios spectaculaires et rentables (Bordwell, et al., 1988, p. 314). Ce genre de capitalisme « anonyme » est, selon Allaire et Firsirotu, une des causes de la crise économique que la planète a vécue en 2008:

Dans les entreprises cotées en Bourse et sans actionnaire de contrôle, les marchés financiers en sont venus à imposer leur logique du court terme, de croissance trimestrielle du bénéfice par action au même temps que ces entreprises font face à une concurrence féroce, résultat de la mondialisation et déréglementation, sur les marchés pour leurs biens et services (2009, p. 17).

### **Le « domestic market »**

When drawing up a budget, a producer has to consider two factors: (1) the audience's preference to see films in the mother tongue and (2) the audience's preference to see films that reflect their culture. These two maxims make the domestic market much more important economically than international markets because there is no cultural discount and the film is

produced in the same language as that spoken by the public. The expression cultural discount means the loss of value and attractiveness of a product when it is introduced into a different cultural system to the one in which it was conceived and produced (Cucco, 2010, p. 154).

Le Canada, géographiquement voisin immédiat des É-U, remplit les principales conditions du marché domestique américain: le partage d'une langue commune et d'une culture issue du même peuple fondateur. De plus, l'intégration verticale des grands studios assortie d'une entente d'exclusivité entre les exploitants « canadiens » et les distributeurs américains ont confirmé ce marché (Pendakur, 1990, p. 56). La loi anti-monopole américaine citée plus haut ne s'appliquant pas au Canada, la *Paramount* a pu conserver son réseau d'exploitation canadien en 1948, le réseau *Famous Players*.

Conséquence canadienne de l'intégration verticale et du marché domestique: en 1925, suite à la Première Guerre mondiale et à l'effondrement de la production cinématographique européenne, 95 % de tout ce qui est projeté au Canada vient des É-U . Le Canada représente alors 5 % du marché mondial américain. Ce commerce semble lucratif, car selon Pendakur (1990, p. 61) et Morris (1978, p. 176), les Américains n'hésitent pas à utiliser des méthodes légales et illégales pour prévenir la concurrence d'exploitants indépendants qui tentent de percer le marché; les grands réseaux d'exploitants de l'époque « ...*bought up, bought out or destroy what they did not control* » (Morris, 1978, p. 171).

Over the years, the majors had squeezed Canadian distributors by monopolizing screen time and by buying up a supply of Englishlanguage films from American and other independent distributors. They also purchased the North American rights to feature films produced in the United States by independents. This meant, for all practical purposes, that Canada did not exist as a separate market. The independent producers, who made a deal with the majors, sold Canada as part of the U.S. domestic market, thereby preventing a Canadian company from acquiring the rights to the

films. Although Canada is considered to be 10 percent of the U.S. domestic market in terms of the size of revenues it produces, the majors obtained the territory at no extra cost (Pendakur, 1990, p. 258).

Parallèlement à l'intégration verticale, les Américains pratiquent depuis 1910 le « *block booking* » et le « *blind booking* »:

Acquiring the necessary number of pictures for a given theater from different distributors is referred to as booking the pictures. When a distributor leases a group of pictures as a whole regardless of their inconsistent technical quality and box-office appeal, it is called block booking. Invariably, the block consists of one or more potential boxoffice hits and several marginal pictures. Furthermore, the number of films in a block is not uniform. Blind booking, on the other hand, is the practice of obtaining an exhibition contract for a picture or a number of pictures that have not been produced and consequently cannot be seen before purchase (Pendakur, 1990, p. 75).

Ces deux techniques qui ont assuré le monopole américain au Canada seront aussi jugées illégales par la justice américaine en 1948 (Pendakur, 1990, p. 119).

[Retour au texte principal](#)

## **ANNEXE D - Interventions fédérales**

[Retour au texte principal](#)

**Historique de l'intervention étatique canadienne de 1900 à aujourd'hui**

- 1918 Canadien Government Motion Picture Bureau
- 1936 Loi canadienne sur la radiodiffusion
- 1939 Loi nationale sur le cinématographe.  
Office national du film (ONF)
- 1948 Canadian Cooperation Project
- 1951 Rapport de la Commission Massey
- 1958 Loi sur la radiodiffusion
- 1963 Entente de coproduction avec la France
- 1965 Rapport Roberge
- 1966 Loi établissant une société de développement de l'industrie  
cinématographique canadienne (bill C-204)
- 1968 Loi sur la radiodiffusion
- 1974 Programme de déduction pour amortissement  
(allocation du coût en capital)
- 1976 Création du Conseil de la Radiodiffusion et des  
Télécommunications Canadiennes (CRTC)
- 1982 Rapport Applebaum-Hébert
- 1983 Groupe de travail sur la distribution, la présentation  
et la commercialisation de films (Cohen)
- 1984 Politique nationale du cinéma et de la vidéo Téléfilm Canada
- 1985 Groupe de travail sur l'industrie cinématographique  
(Raymond-Roth)  
Loi sur l'investissement au Canada  
Loi sur le droit d'auteur
- 1986 Fonds de financement du long métrage
- 1988 Fonds de distribution du long métrage
- 1993 Création du ministère du Patrimoine canadien
- 1995 Crédit d'impôt pour la production cinématographique  
ou magnétoscopique canadienne Comité d'examen des

- mandats - SRC, ONF, Téléfilm
- 1996 Fonds de télévision et de câblodistribution pour la production d'émissions canadiennes
- 1997 Crédit d'impôt pour services de production cinématographique ou magnétoscopique.
- 1998 Révision de la politique cinématographique canadienne
- 1999 Comité consultatif sur le long métrage
- 2000 Politique du long métrage
- 2007 Modification du Code criminel contre le piratage des films
- 2008 Projet de loi C-61 sur la modification de la Loi sur le droit d'auteur
- 2009 Révision de la définition d'une émission canadienne
- 2010 Lancement du FMC, Fonds des Médias du Canada, par Téléfilm Canada.
- Résultat de l'examen du dossier de Lions Gate entertainment  
Projet de loi C-32 modifiant la Loi sur le droit d'auteur.
- 2011 Renversement par la Cour fédérale d'une décision du gouvernement canadien qui autorisait une compagnie majoritairement étrangère (Globalive) à œuvrer au Canada.
- Consultations publiques en ligne sur la Politique canadienne sur la coproduction audiovisuelle régie par des traités.
- Lancement d'un nouveau programme de Téléfilm Canada pour accroître la visibilité des films canadiens.
- Publication du 7<sup>e</sup> rapport de Patrimoine canadien: *le médias numériques et émergents. Les possibilités et défis.*
- Dépôt du projet de loi C-11 (ancien projet C-32) modifiant la loi sur le droit d'auteur.

((Poirier, 2004, p. 35), mis à jour)

## Tableau 22 : interventions politiques canadiennes

En 1947, le gouvernement fédéral songe à implanter des quotas sur les produits américains et à demander des réinvestissements nationaux des profits cinématographiques qui retournent directement aux É-U, mais le puissant lobby cinématographique américain l'empêche de passer aux actes en faisant valoir les lois du libre marché. Les parties s'engagent plutôt dans le *Canadian Cooperation Project* par lequel les Américains promettent, entre autres, de réaliser des films au Canada et de promouvoir le tourisme au nord du 45<sup>e</sup> parallèle (Poirier, 2004, p. 168).

En 1951, le rapport de la Commission Massey considère que l'état de la distribution et de l'exploitation au Canada, presque entièrement sous contrôle américain, est satisfaisant et recommande de ne pas intervenir dans ce domaine (Poirier, 2004, p. 172).

En 1959, le « Board of Broadcast Governors » créé à la suite de l'adoption de la *Loi sur la radiodiffusion*, propose un quota de production d'émissions canadiennes aux radiodiffuseurs aux télédiffuseurs canadiens. Le secteur privé de l'industrie cinématographique applaudit ces quotas tout en refusant qu'il s'applique aux écrans de cinéma (Poirier, 2004, p. 184). En 1966, la secrétaire d'État, Judy LaMarsh, maintient la politique gouvernementale, le statu quo, pour le cinéma et espère que les mérites du cinéma canadien suffiront à promouvoir sa diffusion chez les distributeurs et les exploitants (Pendakur, 1990, p. 150).

Le rapport Roberge de 1965 établit que les retombées du cinéma doivent être d'abord économiques plutôt que culturelles et affecter entre autres les emplois, le tourisme et le commerce extérieur (Firestone, 1965, p. S-5A). Cette même année, le député Lamontagne précise que le gouvernement préfère encourager la production même si

d'autres pays imposent des contrôles à l'importation et si les différentes associations de réalisateurs québécoise et canadienne prônent le contingentement (Poirier, 2004, p. 182).

Le secrétaire d'État réussit à négocier un quota avec les deux principales chaînes d'exploitation, Famous et Odeon, en 1973. Les chaînes s'engagent, volontairement, à diffuser des films canadiens deux puis quatre semaines par année, par salle. Devant le peu de popularité des films canadiens, l'entente est abandonnée après quelques mois.

Un rapport préparé par le Bureau des conseillers en gestion du secrétariat d'État mentionne que les distributeurs américains, propriétaires des droits de films étrangers, préfèrent ne pas les diffuser au Canada de façon à pouvoir distribuer plus de films américains sur ce territoire, ce qui prive le public canadien de variété et les exploitants de revenus (Bureau des conseillers en gestion, 1977, p. 476)

En 1982, Francis Fox, ministre des Communications, met sur pieds un comité chargé d'étudier la politique culturelle canadienne, présidé par Louis Applebaum et Jacques Hébert. Leur rapport, à l'intérieur duquel les auteurs constatent que les distributeurs liés aux grands studios américains « font la loi » (Comité d'étude de la politique culturelle, et al., 1982, p. 243), exhorte les « gouvernements provinciaux » à revoir leurs politiques cinématographiques et à imposer « un contingentement, une taxe ou toute autre mesure qu'ils jugeraient appropriée » pour assurer une diffusion honorable des films canadiens qui seront encouragés voir subventionnés par le gouvernement fédéral (p. 248). Deux ans plus tard, le ministère des communications, conscient de la domination américaine sur les écrans canadiens (Fox, 1984, p. 38), conclut que les distributeurs canadiens ne peuvent concurrencer les Américains, faute de moyens efficaces, et propose tout un train de mesures d'aide à la promotion et à la commercialisation des productions canadiennes. Le ministère qui juge la situation « carrément inacceptable » (p. 39) menace de sévir si la proportion de films canadiens à l'écran ne s'améliore pas. Le Conseil des ministres entame des négociations avec les

maisons de distributions étrangères sans abroger les lois du libre marché (p. 30 à 34 et 42).

[Retour au texte principal](#)

Le rapport Raymond-Roth, commandé par le ministre des Communications Marcel Masse, conclura lui aussi, en 1985 qu'il est « inacceptable » que des étrangers décident ce qui est vu par les Canadiens « au nom d'intérêts économiques étrangers » (1985, p. 19). Les auteurs recommandent que la distribution passe sous contrôle canadien et brise ainsi le monopole américain (p. 20).

[Retour au texte principal](#)

En 1985, le gouvernement fédéral adopte la Loi sur l'investissement au Canada qui modifie, entre autres, la constitution des compagnies qui désirent œuvrer en distribution cinématographique. La loi exige que les investissements étrangers dans les industries du film et de la vidéo touchant la production, la distribution et la présentation soient compatibles avec les politiques culturelles nationales:

- les prises de contrôle d'entreprises de distribution qui appartiennent à des Canadiens et qui sont contrôlées par des Canadiens ne seront pas permises;
- les investissements visant à établir de nouvelles entreprises de distribution au Canada ne seront autorisés que pour des activités d'importation et de distribution de produits cinématographiques de propriétaire;
- les prises de contrôle directes et indirectes d'entreprises étrangères de distribution qui ont des activités au Canada ne seront autorisées que si l'investisseur s'engage à réinvestir une partie des gains réalisés au Canada de façon conforme aux politiques nationales et culturelles du pays;

<http://www.ic.gc.ca/eic/site/ica-lic.nsf/fra/lk51018.html#partieVI>

Madame Flora MacDonald nouvelle ministre des Communications fait une tentative de réglementation de la distribution au Canada, mais le lobby américain appuyé par le

président américain l'empêche de mettre son projet à exécution prétextant la mise en péril de l'accord de libre-échange existant entre les deux pays (Pendakur, 1990, p. 271). Le ministre créera cependant, en 1988, un fonds d'aide pour les distributeurs indépendants canadiens.

En 1993, le gouvernement fédéral crée un nouveau ministère chargé de protéger la souveraineté culturelle et de développer l'identité canadienne: Patrimoine canadien. Deux ans plus tard, le ministre responsable de ce nouveau ministère, Michel Dupuy, ordonne la création d'un comité chargé d'étudier les mandats de la SRC, l'ONF et de Téléfilm. Dans son rapport, le comité constate que 95 % des films présentés dans les cinémas canadiens sont étrangers - exactement la même proportion qu'en 1925 - , que la plupart des sociétés de distribution sont américaines et qu'elles récoltent 85 % des recettes. Le comité constate également que le Fonds de distribution n'a pas réussi à augmenter la part canadienne en distribution (Juneau, et al., 1996, p. 239). Le comité suggère au gouvernement de réglementer la distribution et de limiter les distributeurs étrangers à la distribution de leurs propres films. Ces suggestions demeureront sans réponse jusqu'en 1988, année où, le gouvernement commencera à enquêter sur l'acquisition par des étrangers d'entreprises canadiennes et à restreindre la distribution des nouvelles entreprises étrangères aux films dont ils détiennent les droits mondiaux de distribution ou dans lesquels ils sont des investisseurs majoritaires.

Nouveau ministre, nouveau rapport, même constatation; en 1998, l'examen de la politique cinématographique révèle que les distributeurs canadiens semblent manquer de ressources pour s'assurer une place et un moment sur les écrans canadiens. Les auteurs envisagent de modifier le rapport de force existant avec les Américains et suggèrent de continuer à injecter des fonds dans la production et la distribution nationales. (Patrimoine, 1998, p. 13 et 14).

En 1999, un nouveau comité publie « La voie du succès » dans laquelle on suggère de prélever une taxe sur les recettes brutes des distributeurs, taxe qui serait réinvestie

dans la production nationale (Canada. Comité consultatif sur le long et Canada. Patrimoine, 1999, p. 25). Le comité recommande également de modifier la Loi sur la concurrence pour « empêcher la vente liée des droits américains et canadiens de distribution des films de non-proprétaire », c'est-à-dire des films dont les distributeurs ne sont que dépositaires de droits plutôt que producteurs ou investisseurs principaux (p. 27).

En 2000, publication de « Du scénario à l'écran », suivie d'une nouvelle politique d'aide à l'industrie. Le gouvernement injecte 50 M\$ supplémentaires (aux 50 M\$ alloués annuellement) pour améliorer entre autres l'aide à la production et à la distribution de films canadiens. (Canada. Patrimoine, 2000, p. 11).

En 2010, Icahn Group, une multinationale américaine s'activant dans de multiples domaines dont le ferroviaire et le pharmaceutique a demandé et obtenu une participation majoritaire dans Lions Gate Entertainment Corp., compagnie américaine de production et de distribution oeuvrant aussi au Canada. Comme la loi canadienne sur les investissements le prévoit, cette transaction a été examinée par Patrimoine canadien avant d'obtenir son aval.

### **Programmes fédéraux d'aide à la distribution (résumé)**

#### **Fonds du long métrage du Canada;**

#### **Programmes d'aide à la mise en marché des longs métrages de langue française et de langue anglaise (Canada, 2009).**

L'objectif principal du Fonds du long métrage du Canada est d'accroître les auditoires des longs métrages canadiens présentés dans les salles de cinéma du Canada. Le Programme a été « conçu pour soutenir la mise en marché de longs métrages

canadiens ayant un fort potentiel de succès en salles ». Ce programme possède deux volets soit un volet sélectif pour les distributeurs qui n'ont pas connu de revenus de la billetterie leur assurant une participation au second volet qui lui est lié à la performance, calculée sur les recettes de la billetterie de films précédents.

La priorité est accordée aux films préalablement financés par le programme de production de Téléfilm Canada.

Pour accéder à cette aide, les distributeurs doivent être expérimentés et avoir distribué au moins deux longs métrages canadiens au cours des deux dernières années. Si une nouvelle compagnie ne peut répondre à ces critères d'admissibilité, elle doit répondre à d'autres critères comme celui de compter dans ses rangs un gestionnaire avec au moins cinq années d'expérience et fournir un plan d'entreprise.

L'aide accordée par Téléfilm pourra servir à « la création de matériel tel des affiches, des bandes-annonces et des projections tests, des tests de mise en marché, la création d'une campagne pour la publicité, et les copies de distribution ((P&A) *Prints and advertising*) ».

Téléfilm Canada évaluera les demandes selon :

- les projections de recettes-guichet pour le film;
- le plan détaillé de mise en marché;
- l'importance et le sérieux de l'engagement du distributeur en matière de campagne publicitaire et du nombre de copies prévues pour le lancement du film (P&A);
- le risque supporté par le distributeur dans le cadre du projet (minimum garanti, campagne publicitaire et nombre de copies du film pour le lancement (P&A), prévente des droits de diffusion);
- la feuille de route du distributeur. (Canada, 2009, p. 10)

Cette aide peut équivaloir à 75 % du montant total de la mise en marché d'un film. Elle est accordée sous forme d'avance, sans intérêt, remboursable.

Téléfilm Canada récupérera son apport financier selon le tableau suivant

1er palier	50 % à Téléfilm Canada et 50 % au distributeur, jusqu'à ce que le distributeur ait récupéré sa participation financière dans le cadre des coûts approuvés
2e palier	100 % à Téléfilm Canada jusqu'à récupération entière de 50 % de son apport financier
3e palier	100 % au distributeur jusqu'à récupération entière de son minimum garanti et de toutes dépenses admissibles additionnelles de distribution **
4e palier	100 % à Téléfilm Canada jusqu'à récupération entière de l'autre 50 % de son apport financier
5e palier	100 % des coûts de soutien des projections d'essai du prémontage image final de Téléfilm Canada

\*\* 100 % au distributeur jusqu'à récupération entière de son minimum garanti et de toutes dépenses additionnelles, net de tous frais ou remboursement de frais payés ou à payer au distributeur provenant du budget de production.

Tableau 23 : mode de récupération des investissements fédéraux

**Programme d'aide à la distribution alternative**

Le Programme d'aide à la distribution alternative a pour objectif d'augmenter la circulation des films canadiens dans toutes les régions du pays, y compris la circulation des films de langue française en dehors des grandes villes au Québec. Ce programme facilite la promotion et le lancement des films canadiens selon des méthodes de distribution différentes du modèle d'affaires conventionnel liant les distributeurs et les exploitants de salles (Canada, 2010).

Cette aide est accessible aux producteurs et aux distributeurs de films à petit budget et est assortie de conditions spécifiques par exemple « l'engagement d'un exploitant concernant le lancement du film en salles ou comporter une proposition selon un modèle d'affaires qui vise activement à mieux faire connaître le cinéma canadien auprès du public canadien et à améliorer l'accès au cinéma canadien ».

L'aide peut prendre la forme suivante: « un montant maximum de 20 000 \$ pour le lancement en salles du film dans les communautés francophones hors Québec; **ou** un montant maximum de 20 000 \$ pour les coûts de copies et de publicité en vue du lancement en salles du film hors des grands centres urbains du Québec (Montréal, Québec, Gatineau, Sherbrooke et Trois-Rivières) » (Canada, 2010, p. 4)

**Programme d'aide au doublage et au sous-titrage**

Les distributeurs peuvent recevoir ce soutien si la compagnie est canadienne, si le film l'est également et a été subventionné en production par Téléfilm auparavant.

**WEB-CINÉ 360** (programme pilote lancé en janvier 2010)

Programme qui encourage « l'intégration du marketing en ligne et l'utilisation des médias sociaux, et ce, largement en amont de la sortie des films . Les sociétés de

distribution admissibles pourront donc déposer des demandes plusieurs mois avant la sortie des projets en cours de production, afin d'élaborer et mettre en œuvre une phase de marketing en ligne basée sur le potentiel de mesure, d'analyse et de promotion qu'offrent les technologies et les médias numériques ».

Les objectifs du programme sont :

- « Développer très en amont la notoriété du projet, encourager la rumeur et créer un fort sentiment d'anticipation chez le public;
- Approfondir chez les distributeurs de films la connaissance du public cible et de son potentiel » (Canada, 2010a, p. 1)

Seules les sociétés de distribution légalement accréditées sont admissibles à ce financement qui requiert au préalable les mêmes conditions générales que le programme général de mise en marché, mais qui demande en plus des analyses et des rapports de l'efficacité et de la fréquentation des sites créés.

Les allocations seront versées pour des activités de marketing en ligne comme:

- « Les honoraires de spécialistes de marketing en ligne, de référencement et de technologies web en général;
- La mise en ligne d'un site web comportant du contenu riche;
- La création et l'ajout de contenus sur des médias sociaux tels que: blogues, Facebook, Twitter, YouTube;
- Les honoraires de personnels assurant le maintien d'une activité continue sur les réseaux sociaux;
- Les éventuels coûts reliés à une visibilité ou l'utilisation d'outils provenant de sites spécialisés tels que MovieSet.com ou Cinoche.com;
- Les dépenses de publicité en ligne » (p. 2).

### **Participation et récupération financières**

« La participation financière prendra la forme d'une avance remboursable ne portant pas intérêt et sera limitée à 75 % des coûts admissibles, jusqu'à un maximum d'environ 50 000 \$.

Les sommes seront remboursables au dernier palier de récupération, après récupération entière par le distributeur de son minimum garanti et de toutes dépenses additionnelles de distribution admissibles » (p. 3).

[Retour au texte principal](#)

## **ANNEXE E - Interventions provinciales**

[Retour au texte principal](#)

### **Historique de l'intervention étatique québécoise sur le cinéma de 1900 à aujourd'hui**

- 1909 Loi relative aux exhibitions publiques  
(Hébert, et al., 2006, p. 418).
- 1911 Loi concernant les exhibitions de vues animées
- 1912 Bureau de censure des vues animées de la province de Québec
- 1941 Service de cinéphotographie de la province de Québec (SCP)
- 1962 Rapport de la commission d'enquête sur la censure au Québec (Rapport Régis) (Froger, 2009, p. 21)
- 1967 Loi sur le cinéma (Bill 52) Bureau de surveillance du cinéma, Office du film du Québec
- 1969 Conseil québécois pour la diffusion du cinéma

- 1975 Loi n° 1 sur le cinéma
- 1977 Institut québécois du cinéma (IQC)
- 1978 Livre bleu sur le cinéma
- 1978 Société de développement des industries de la culture et des communications (SODICC)
- 1981 Commission d'étude sur le cinéma et l'audiovisuel (Commission Fournier)
- 1983 Loi n°109 sur le cinéma; Société Générale du cinéma (SGC). Régie du cinéma
- 1986 Groupe de travail sur la *Loi sur le cinéma* (Gendron).  
Loi n° 157 sur le cinéma (entente avec la MPEAA)  
Signature de l'entente Valenti-Bacon.
- 1987 Loi n° 59 sur le cinéma. Fusion SGC et SODICC  
Société Générale des industries culturelles (SOGIC)
- 1988 Groupe de travail sur l'exploitation des salles de cinéma (Gendron) Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma
- 1990 Introduction des crédits d'impôt remboursables (CIR) pour la production cinématographique et télévisuelle québécoise
- 1991 Loi n° 117 sur le cinéma.
- 1994 Loi n° 14 sur la SODEC.
- 1995 Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)
- 2000 Loi n° 114 qui modifie le statut de la Régie du cinéma.
- 2002 Re conduite des ententes Lemieux-Valenti. Voir 1986.
- 2003 Plan de soutien au cinéma et à la production audiovisuelle.  
Instauration du dépôt légal pour les films et les émissions de télévision.
- 2004 Modification à la Loi de 1988 sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et

- du cinéma.
- 2007 Rapport Macerola: pistes d'action; vers un nouveau modèle d'affaires pour le milieu du cinéma québécois.  
Rapport Leblanc: rapport du groupe de travail sur la mise en place d'un fonds d'investissement privé pour le cinéma québécois  
Rapport Macerola: rapport du groupe de travail sur l'accroissement des contributions canadiennes et internationales au financement du cinéma québécois
- 2008 Ententes St-Pierre–Glickman sur la distribution de films au Québec. Voir 2002 et 1986.
- 2009 Adoption de la Loi modifiant la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma.
- 2010 Rapport du Forum sur le développement de l'industrie du doublage au Québec.  
Dépôt du projet de loi 82 sur le patrimoine culturel qui remplace la Loi sur les biens culturels.
- 2011 Dépôt de 62 amendements au projet de loi 82 sur le patrimoine culturel.

((Poirier, 2004, p. 35), mis à jour)

Tableau 24 : interventions politiques québécoises.

En 1963, un Conseil d'orientation économique préconise la fin du monopole de distribution des Américains afin de permettre aux distributeurs indépendants de

réinvestir leurs profits dans des productions québécoises stimulant ainsi un système économique impliquant des partenaires financiers privés tels que des banques et des compagnies d'assurances et assurant l'exportation d'une nouvelle image du Québec, plus contemporaine (Poirier, 2004, p. 53).

En 1971, une étude commandée par le ministère des Affaires culturelles et conçue par le cinéaste Arthur Lamothe soutient que la demande cinématographique ne joue pas son rôle normal de reflet d'un choix du public librement informé comme le voudrait le libre marché à cause du système de distribution et d'exploitation mis en place par les *majors* (Lamothe, p. 65).

En 1975, le ministre des Affaires culturelles du Québec fait adopter la Loi sur le cinéma dont les articles trois, onze et quarante-neuf se lisent aujourd'hui comme suit:

**3.** La politique cinématographique du Québec doit favoriser la réalisation des objectifs suivants:

*a)* l'implantation et le développement de l'infrastructure artistique, industrielle et commerciale d'un cinéma qui reflète et développe la spécificité culturelle des Québécois;

*b)* le développement d'un cinéma québécois de qualité et l'épanouissement de la culture cinématographique dans toutes les régions du Québec;

*c)* la liberté de création et d'expression;

*d)* la liberté de choix des consommateurs;

*e)* l'implantation et le développement d'entreprises québécoises indépendantes et financièrement autonomes dans le domaine du cinéma;

*f)* le développement du cinéma pour enfants et le développement du court métrage.

**11.** Le ministre peut intervenir à l'encontre de pratiques ayant cours dans le domaine du cinéma au Québec, si ces pratiques sont de nature à contrecarrer les besoins culturels de la population, soit qu'elles restreignent la disponibilité ou le libre choix de films, qu'elles retardent indûment leur présentation, ou qu'elles soient autrement contraires aux objectifs prévus à l'article 3.

Dans l'exercice de ce pouvoir, le ministre peut interdire toute pratique restrictive, annuler toute transaction impliquant la propriété d'une entreprise oeuvrant dans le domaine du cinéma et obtenir de la Cour supérieure ou de ses juges les injonctions appropriées.

**49.** L'Institut (aujourd'hui la Sodec) doit, dans l'exécution de son mandat:

*a)* promouvoir et soutenir financièrement, en tenant compte de la rentabilité de ses investissements, la création, la production, la distribution, la diffusion et l'exploitation de films québécois de qualité;

*b)* stimuler et encourager la distribution, la diffusion et l'exploitation de films de qualité au Québec;

c) stimuler et encourager les industries qui concourent à la production cinématographique au Québec, notamment en matière de doublage et de sous-titrage;

d) stimuler et encourager le développement du cinéma pour enfants au Québec;

e) stimuler et encourager la formation, la recherche et l'innovation dans le domaine cinématographique et audiovisuel au Québec.

(Québec, 1975)

Un des objectifs prioritaires de la nouvelle Loi était la réappropriation du secteur de la distribution qui aiderait le cinéma québécois à se développer sainement en facilitant l'accès aux salles (Houle, et al., 2002, p. 180).

En 1978, un *Livre bleu* sur le cinéma - ancienne appellation de documents d'une session parlementaire, notamment les rapports annuels des ministères et des organismes gouvernementaux - mentionne que la survie d'un cinéma national doit se situer entre ses aspirations propres et les lois du marché dans lequel il évolue (Québec, p. 117). Toute une série de propositions y sont émises et d'autres y sont ajoutées lors d'une tournée de consultations dont: le contingentement des films américains au Québec, l'établissement de nouveaux frais de visas qui seraient réinvestis dans l'industrie locale, l'arrêt du « *blockbooking* », une nouvelle répartition des profits de la billetterie, le rapatriement des sommes versées par le fédéral, un système de quotas, le principe des deux permis de distribution, l'un spécial pour les majors qui détiennent les droits sur un film qu'ils ont produit et l'autre général pour les distributeurs québécois (cette dernière proposition sera adoptée avec la loi 109 en juin 1983). Encore une fois, les Américains menacent de boycotter les écrans du Québec en faisant valoir l'apport économique que leur commerce suscite dans la

province. Pour faire suite à cette menace et à quelques réactions négatives notamment celle de l'Institut québécois du cinéma, le gouvernement retarde l'adoption de la nouvelle loi.

En 1982, la commission Fournier recommande, entre autres, que seules des compagnies canadiennes puissent distribuer des films au Québec et qu'une aide financière soit accordée automatiquement aux distributeurs et exploitants de films québécois.

Le dépôt légal d'une copie de conservation n'a pas été inclus dans les règlements de la loi adoptée en 1983. Avec la numérisation, il est maintenant obligatoire (Houle, et al., 2002, p. 268).

En 1985, un article d'un nouveau projet de loi établit que tous les distributeurs devront collaborer financièrement à la production cinématographique nationale. Les *majors* contestent ardemment cet article. Le gouvernement déclenche des élections et le projet de loi est reporté.

Suite à la commission Gendron, en 1986 une entente, encore en vigueur aujourd'hui (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010, p. 52), est signée avec les *majors*, l'entente Valenti-Bacon (Houle, et al., 2002, p. 10). Les *majors* pourront distribuer au Québec les films qu'elles produisent et dont elles détiennent les droits mondiaux. L'entente prévoit également que les *majors* ne seront pas obligées de réinvestir localement une partie de leurs profits et qu'elles ne devront pas rendre public et revoir la répartition des recettes de la billetterie. Cette entente ouvre de

nouveaux horizons pour les distributeurs québécois qui pourront avoir accès à plus de films en référence aux paramètres limitatifs imposés aux *majors*.

La loi 59 adoptée en 1987 permet aux francophones d'avoir accès à des films internationaux en français dans un délai raisonnable (Houle, et al., 2002, p. 276).

Pour aider les entreprises culturelles québécoises soumises aux lois de la concurrence, le gouvernement leur ouvre les portes des programmes d'aide du ministère de l'Industrie et du Commerce et de la Technologie pour donner suite à la publication et aux recommandations de *La politique culturelle du Québec* (1992, p. 91).

À la fin du siècle dernier, une analyse de la firme de consultation Secor conclut que la rentabilité d'un film québécois ne peut être assurée que par « un budget élevé constitué de contributions publiques, de commandites et de revenus dérivés » (Houle, et al., 2002, p. 166).

En 2002, la ministre d'État à la Culture et aux Communications reconduit deux ententes avec le président de la Motion Picture Association of America (M.P.A.A.), M. Jack Valenti, portant respectivement sur la distribution de films pour présentation en public et sur la distribution de matériel vidéo pour usage domestique.

La première, qui concerne la distribution de films pour présentation en public, maintient les conditions qui prévalaient antérieurement pour les films tournés dans une langue autre que l'anglais ou le français. Ainsi, pour distribuer un film au Québec, un membre devra avoir investi 100 % des coûts de production dans ce film ou obtenir une autorisation spéciale de la ministre de la Culture et des Communications. Pour les films tournés en anglais, la somme qu'un membre devra investir dans un film pour se qualifier comme producteur et obtenir un permis de distribution est portée de 10 à 15 millions \$.

[http://www.mccef.gouv.qc.ca/index.php?id=3897&tx\\_ttnews\[pointer\]=10&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=1606&tx\\_ttnews\[backPid\]=3895&cHash=eaf9b9a4b606eb45da08dd3370ba07f7](http://www.mccef.gouv.qc.ca/index.php?id=3897&tx_ttnews[pointer]=10&tx_ttnews[tt_news]=1606&tx_ttnews[backPid]=3895&cHash=eaf9b9a4b606eb45da08dd3370ba07f7)

En 2003, la Ministre Line Beauchamp et le gouvernement encouragent la diversité et prennent des mesures pour favoriser l'accès aux œuvres dans toutes les régions du Québec.

Depuis quelques années, la diversité de l'offre cinématographique diminue sans cesse sur nos écrans. Les œuvres québécoises et les films étrangers, autres qu'américains, circulent mal en région et gardent l'affiche peu de temps. De véritables enjeux sont ici en cause, car au fur et à mesure que s'amointrit le pluralisme, s'amointrissent également la diversité culturelle et la liberté d'accès au patrimoine cinématographique mondial.

[http://www.mccef.gouv.qc.ca/index.php?id=3897&tx\\_ttnews\[pointer\]=9&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=1273&tx\\_ttnews\[backPid\]=3895&cHash=6d79f3c950194df3d08ede34ffcaf626](http://www.mccef.gouv.qc.ca/index.php?id=3897&tx_ttnews[pointer]=9&tx_ttnews[tt_news]=1273&tx_ttnews[backPid]=3895&cHash=6d79f3c950194df3d08ede34ffcaf626)

En 2008, la ministre St-Pierre renouvelle les ententes avec la Motion Picture Association of America. L'entente permet aux membres de la MPAA, en vertu de permis spéciaux délivrés par la Régie du cinéma, de distribuer les films pour lesquels ils sont reconnus producteurs ou détenteurs de droits mondiaux de distribution. Pour établir sa qualité de producteur, un membre doit investir dans un film 100 % de la valeur totale des fonds investis ou encore 18 M\$, trois de plus qu'en 2002.

**Programmes provinciaux d'aide à la distribution (résumé)**

**Programme d'aide à la promotion et à la diffusion.****Cinéma et production télévisuelle.****2010-2011**

Ce programme vient en aide aux distributeurs accrédités d'œuvres québécoises récentes - courts, moyens ou longs métrages - pour une diffusion à l'intérieur de la province, aux œuvres étrangères « peu diffusées » (« tout ce qui n'est pas américain », 9 films en 2009 (Moreau, 2011)) et peut également toucher les films patrimoniaux (âgés de 25 ans et plus) à valeur reconnue. Le programme vise à « encourager la diversité de l'offre cinématographique » au Québec. À l'exemple du programme fédéral, l'expérience des gestionnaires est prise en considération dans l'analyse de la demande. L'aide est accordée sous forme d'aide remboursable ou de subvention (Sodec, 2010, p. 1)

Parmi les conditions particulières, la Sodec demande que le film soit distribué à moins de 45 copies. La priorité est accordée aux œuvres préalablement financées dans le cadre des volets « production ou écriture ». Une subvention spéciale peut être accordée au tirage de copies de films québécois ou de cinématographie peu diffusée pour la distribution en salles excentriques ou de réseaux parallèles.

Montant accordé: « La subvention peut atteindre 80 % des frais admissibles jusqu'à concurrence d'un montant maximal de 15 000 \$. Toutefois, la SODEC peut hausser sa participation jusqu'à 35 000 \$ dans le cas d'un long métrage de fiction ou documentaire. Cette participation additionnelle de la Société est remboursable à 50 %. Le montant de l'aide ne peut toutefois dépasser 80 % des frais admissibles déclarés au rapport de coûts final » (p. 4) .

« La Société récupère, au prorata, des sommes additionnelles qu'elle a avancées sur le devis approuvé, jusqu'à concurrence de 50 % de sa participation sur l'ensemble des

revenus et après déduction par le distributeur de ses honoraires, comme il est prévu au contrat le liant au producteur ».

### **Crédit d'impôt remboursable pour le doublage de film**

Ce crédit est accessible aux films qui répondent aux exigences de film « québécois » uniquement.

### **Aide aux exploitants**

Un volet d'aide vise les exploitants qui programment des films québécois ou de cinématographie peu diffusée. Cette aide peut les être appliquée à la promotion des films de même qu'à la rénovation des salles.

### **Aide aux festivals**

Finalement une aide peut être accordée aux festivals qui

- « favorisent l'accès à une cinématographie diversifiée;
- contribue à élargir l'offre cinématographique sur le territoire où se tient le festival;
- diversifie la clientèle et prépare les publics de demain;
- contribue à la promotion du cinéma québécois » (p. 8).

[Retour au texte principal](#)

## **ANNEXE F - Interventions européennes**

[Retour au texte principal](#)

**Allemagne**

En Allemagne, les filiales des compagnies de distribution américaines dominent la distribution avec 77 % du marché (Dubet, 2000, p. 51).

La [FFA](#), l'organisme de régulation du cinéma allemand, veille à la distribution et à l'exploitation de la cinématographie nationale. Son financement est assuré par une taxe à l'exploitation au prorata des entrées enregistrées à la billetterie et par une contribution des télévisions et des distributeurs. En 2010, les subventions accordées aux distributeurs par la FFA ont été de 24M €, une baisse par rapport au 31M € de 2009. Par contre l'aide aux exploitants est passée de 12,4M € à 15,6M € en 2010 (Vlassis, 2011, p. 5).

L'aide à la distribution (*Absatzförderung*) peut être automatique selon les succès précédents des distributeurs ou sélective. Elle consiste en subventions ou prêts sans intérêt pour le tirage de copies, la publicité le sous-titrage, le doublage et l'exportation. Les distributeurs peuvent aussi obtenir une aide financière pour les ventes internationales des films allemands. Les prêts sont remboursables à certaines conditions et sont remboursés dans une proportion de 20 % (Blum, 2000, p. annexe 3), (Forest, 2001, p. 229).

Les distributeurs étrangers peuvent réclamer l'aide de la FFA pour la diffusion de films germaniques.

Les exploitants sont aussi éligibles à obtenir de l'aide publique pour la projection de films allemands ou européens de même que pour le tirage de copies destinées à des villes de moins de 20 000 habitants.

S'ajoute à ce soutien national, un soutien régional fourni par certaines provinces (*länder*).

## Angleterre

[Retour au texte principal](#)

Nous ferons un survol historique de l'évolution de l'industrie au Royaume-Uni, car le Canada, en tant qu'ancienne colonie, a toujours été tributaire des politiques anglaises ou s'en inspirait. De plus, les É-U ont une présence importante en Angleterre principalement à cause de la langue commune et parce que les Américains considèrent la Grande-Bretagne comme une porte d'entrée pour l'Europe.

Le *Cinematograph Film Act* de 1927 institue un système de quotas qui doit contrer la domination américaine et promouvoir la production nationale au pays et dans l'empire tout entier (Brunet et Gornostaeva, 2006, p. 62), (Pendakur, 1990, p. 58 et 133), (Poirier, 2004, p. 159), (Forest, 2001, p. 338). Cette loi ordonne aux exploitants de réserver du temps-écran aux films nationaux (5 %) et demande aux distributeurs américains de commercialiser certains films anglais (7,5 %). Les quotas exigés des distributeurs atteindront 30 % et seront ramenés à 15 % en 1981 avant d'être abolis en 1983 (Tirtaine, 2007, p. 3). Une des conséquences de l'application de cette loi est inattendue: les Américains se mettent à financer les films anglais de peur de perdre le marché anglais et canadien (Brunet et Gornostaeva, 2009a, p. 23). De plus, en participant à la production anglaise, les Américains profitent de subsides nationaux comme ceux issus de la *Eady Levy* (Mingant, 2010, p. 21), (Brunet et Gornostaeva, 2009a, p. 23). La *Eady Levy* est une taxe perçue à la billetterie de tous les films projetés en Angleterre qui est redistribuée sous forme de subventions aux productions nationales qualifiées selon certains critères :

In order to qualify as a subsidy picture, the producer of the picture must be a British resident or the production company must be registered in, and the control of business must be exercised in, the United Kingdom (Squire, 1983, p. 118).

En 1949, le gouvernement anglais crée le *National Film Finance Corporation* afin de venir en aide à l'industrie privée à même une taxe perçue à la billetterie (Poirier, 2004, p. 171). Cette loi est abolie en 1985. La loi sur les quotas est aussi supprimée, car dans les années 70, l'industrie nationale ne réussit plus à les atteindre. En 1989, l'Angleterre ne produit que 30 longs métrages, un plancher atteint seulement à deux autres occasions, en 1981 et en 1914 (Tirtaine, 2007, p. 4).

Le *British Screen* qui a remplacé le *National Film Finance Corporation*, est un organisme paragouvernemental qui investit dans les productions cinématographiques et remplit officiellement les fonctions de producteur à l'intérieur des projets sélectionnés.

Le [\*British Film Institute\*](#) assure la préservation et la diffusion de films de répertoires dans son volet distribution.

Le [\*UK Film Council\*](#), créé en 2000, offre des subventions aux distributeurs anglais et européens pour la diffusion de films nationaux et étrangers. Cet organisme offre aussi des subsides pour la promotion de films « *non-mainstream* » en plus d'opérer un [site d'information](#) sur l'offre cinématographique. L'organisme résume ainsi le terme « *non mainstream* » ou « *specialised* » :

...being predominantly from the independent production sector (although they may be being handled by a mainstream, studio-based distributor), or made with a relatively low production budget (eg as compared to a Hollywood production), and have a focus that is more script and character than effect and event driven and might be expected to appeal at present to a more narrow audience segment than a more mainstream film.

Le *UK Film Council* exige que les distributeurs-bénéficiaires de subventions commandent des sondages qui doivent être réalisés par des firmes professionnelles indépendantes auprès des cinéphiles dans deux cinémas au minimum lors du week-end de sortie des films. Ces sondages confectionnés pour connaître les motivations et

les intérêts des spectateurs ont pour but d'aider au perfectionnement des stratégies des distributeurs. Un exemple de sondage anglais apparaît en annexe G.

Le *UK Film Council* offre également un [programme d'aide numérique](#) aux distributeurs, semblable au *Web Ciné 360* de Téléfilm Canada (ce dernier institué 16 mois plus tard). Ce programme spécifie qu'il n'est jamais trop tôt pour lancer la promotion numérique d'un film. Certains [rapports](#) sur les campagnes de quelques films subventionnés par le programme sont mis en ligne et accessibles sur le site de [UK film council](#).

Le *UK Film Council* qui redistribuait les profits de la loterie nationale (*The national Lottery*) et qui avait un droit de regard sur le montage final (*final cut*) a été aboli par le gouvernement britannique. Ses services, l'aide à la distribution par exemple, ont été transférés au *British Film Institute* le 1<sup>er</sup> avril 2011. Le *UK Film Council*, couronné à la cérémonie des Oscars de 2011 à travers le succès de [The King's Speech](#), a cessé ses activités en mars 2012.

Au final, les Anglais n'ont jamais totalement contrôlé la distribution et l'exploitation dans leur pays. Ce sont les Américains qui ont la mainmise sur l'industrie anglaise (Brunet et Gornostaeva, 2009a, p. 28), (Dubet, 2000, p. 55). En 2009, les films américains totalisent 81 % des recettes accumulées à la billetterie anglaise contre 16,5 % pour les films nationaux (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010, p. 132).

[Retour au texte principal](#)

## **Belgique**

Le gouvernement n'intervient pas directement dans la distribution cinématographique. Il n'y a pas de barrière à l'entrée en distribution et il n'existe pas de système de quota dans la Communauté Française de Belgique (CFB).

Le Centre du Cinéma et de l'audiovisuel offre un soutien aux distributeurs sous les formes suivantes:

- des aides aux sociétés de distributions situées en CFB et qui distribuent un certain pourcentage de films Art et Essai européens et issus d'auteurs de la CFB
- des aides à la sortie en salle qui sont octroyées au producteur et au distributeur pour la sortie d'un film CFB sur le territoire de la CFB
- des aides au réinvestissement qui sont octroyées au producteur et au distributeur du film sur base des recettes obtenues en salles et qui doivent être réinvesties par le producteur dans une œuvre majoritaire belge ultérieure et par le distributeur dans la sortie ultérieure d'un autre film reconnu comme belge.

En matière de distribution de films à l'étranger, il existe un accord spécifique avec le Québec qui prévoit que la Sodec et le Centre du Cinéma réservent une enveloppe financière destinée à encourager la sortie de films québécois en Belgique et belges au Québec via des incitants financiers octroyés aux distributeurs. (Houard, 2011)

### **Danemark**

À travers le [\*Danish Film Institute\*](#), les distributeurs peuvent recevoir des subventions pour la diffusion de films nationaux ainsi que pour le tirage de copies de films étrangers de « qualité » (Dubet, 2000, p. 118).

Une aide existe pour un remboursement partiel des frais de copies, de traduction, de sous-titrage, et de marketing de films étrangers (Forest, 2001, p. 250).

Une compagnie danoise domine le marché de la distribution et de l'exploitation: la [Nordisk Film Company](#).

La production nationale occupait 17 % des écrans en 2009 (Fjællegaard, et al., 2010, p. 4).

### **Espagne**

Parmi les exemples recensés, l'Espagne est sans doute, le pays qui a la réglementation la plus sévère, contournée par les filiales espagnoles des *majors* et les distributeurs nationaux associés. La ligne de conduite adoptée par les régimes gouvernementaux successifs avait pour but de protéger le marché national et de « limiter la domination américaine » (Mingant, 2010, p. 38).

En 1960, pendant le régime franquiste, les distributeurs doivent obligatoirement diffuser 20 % de films espagnols. À la fin de cette décennie, le gouvernement impose un quota national annuel à l'importation de films: 105 américains, 90 du marché commun, 25 britanniques et 25 d'autres pays.

Depuis, les règlements sont régulièrement modifiés. En 1979, sous un nouveau régime, celui-ci démocratique, le ratio imposé aux distributeurs passe à 33 % de films espagnols puis à 66 % en 1983. Le lobby américain proteste et riposte en s'accaparant la distribution des films nationaux (Forest, 2001, p. 257)

En 1992, pour deux films américains distribués en Espagne, deux autres films nationaux ou un film espagnol et un film européen doivent aussi l'être. Le second film américain ne peut prendre l'affiche tant que le film espagnol n'a pas fait un certain nombre d'entrées (plancher). Si un distributeur participe au financement d'un film espagnol à hauteur minimale de 25 %, il peut alors distribuer un troisième film américain.

Voici comment Forest résume les stratégies de détournements des compagnies de distribution:

Une entreprise A distribue un film espagnol qui génère n licences de doublage :

- lorsque le film a réalisé sa vie commerciale, si A n'a pas besoin des licences, elle cède les droits de sa distribution à une entreprise B. Cette entreprise distribue le film, peut disposer des licences générées et rétrocède à l'entreprise A une partie des nouvelles recettes, plus une gratification convenue. C'est la méthode la plus utilisée par les entreprises de distribution;

- une entreprise B possède un film qu'elle ne peut pas doubler car elle ne dispose pas de la licence appropriée. Elle rétrocède la distribution de ce titre à l'entreprise A qui, par contre, peut le distribuer ; les recettes que génère le film passent à B qui payera une redevance à l'entreprise A. (Forest, 2001, p. 257)

Les distributeurs indépendants sont contraints d'utiliser une stratégie de différenciation, programmant les films délaissés par les autres.

L'État accorde des subventions au tirage de copies, au sous-titrage, à la promotion de films européens distribués sur son territoire et à l'exportation de films nationaux. Il accorde également une prime de 5 % des recettes brutes (2 ans maximum) aux exploitants qui diffusent les films subventionnés. Des subventions sont aussi dispensées par les autorités provinciales.

Depuis 2004, l'Espagne soutient le principe de l'exception culturelle française.

La loi oblige les télévisions à investir 5 % de leur chiffre d'affaires dans la production cinématographique dont la part de marché oscille aux alentours de 10 % (Forest, 2001, p. 258).

En juillet 2011, le Sénat espagnol a adopté une motion garantissant le droit aux spectateurs de voir des films étrangers en version originale sous-titrée. Pendant ce temps, le Conseil des ministres reconduisait les dégrèvements fiscaux introduits en 2007 en faveur de la production cinématographique nationale (Vlassis, 2011, p. 6).

### **France**

En 2006, les 10 premiers distributeurs ont réalisé 78,3 % des entrées et les 5 premiers 52,9 %.

En 2007, la France comptait 276 entreprises de distribution de films (Jardillier, et al., 2008, p. 28).

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

- Les sociétés de distribution étrangères telles que Warner Bros, filiales des studios américains, qui diffusent principalement des films étrangers et notamment les superproductions des États-Unis ;
- Les distributeurs affiliés à un circuit de salles : les groupes UGC, Europalaces, MK2 intègrent l'ensemble de la filière cinématographique avec des activités dans la production, la distribution et l'exploitation de salles, que ces salles leur appartiennent ou qu'ils en assurent la programmation ;
- Les distributeurs affiliés à une chaîne de télévision : TFM lié à TFI, Studio Canal lié à Canal+, ou Société nouvelle de distribution liée à M6 ;
- Les distributeurs français indépendants généralistes (comme Europacorp, Wild Bunch) ou spécialisés dans l'art et essai (par exemple Haut et court, Diaphana). (Perrot, et al., 2008, p. 11)

Le Centre national de la cinématographie ([CNC](#)), sous la tutelle du ministère de la Culture, administre et réglemente le cinéma et l'audiovisuel français. Le CNC est très actif et produit régulièrement des rapports très pointus sur l'industrie nationale. Le

budget « cinéma » du CNC provient de la taxe spéciale additionnelle (TSA) perçue sur toutes les œuvres diffusées en France, des télévisions et des ventes de DVD. 5 ½ % des revenus des télévisions alimente annuellement le budget général de la CNC.

En pratique, les vingt millions d'entrées de « Titanic » permettront à cinq ou six longs métrages français de voir le jour (Dubet, 2000, p. 128).

Les subventions de la CNC sont hors de la portée des producteurs et distributeurs étrangers.

Une première aide automatique à la distribution, proportionnelle à la taxe (TSA) perçue à la billetterie, a été mise en place en 1977. Cette aide qui a subi de multiples modifications, dont plusieurs majorations (400 % entre 1993 et 2008), existe toujours (Trotet, et al., 2008, p. 5).

Une aide sélective est aussi disponible et se divise en trois catégories:

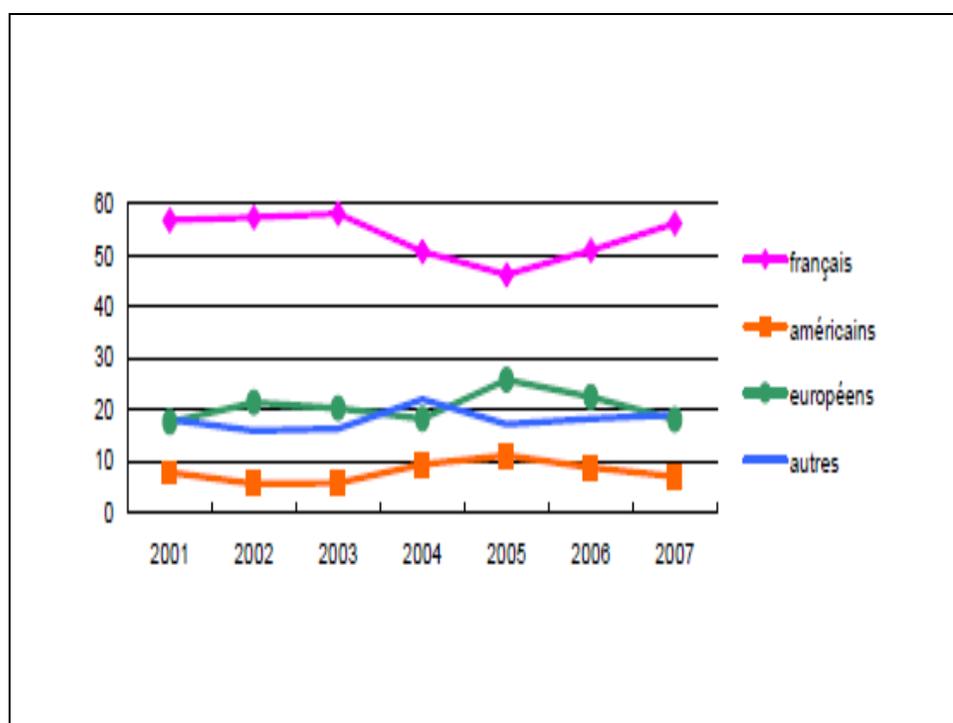
- l'aide à la distribution de films français ou étrangers avec une mise en marché risquée;
- l'aide pour la diffusion de films d'art et d'essai;
- l'aide pour la diffusion de cinématographie peu connue en France.

L'aide à la cinématographie peu connue en France a pour objectif:

...de favoriser la découverte et la diffusion commerciale d'œuvres de qualité en provenance de pays dont les cinématographies sont méconnues en France. Elle s'adresse principalement aux films inédits originaires des pays d'Afrique, d'Amérique latine, de certains pays d'Asie, du Proche et Moyen Orient, d'Europe centrale et orientale... Il s'agit de soutenir la diffusion d'auteurs émergents : certains réalisateurs dont une précédente oeuvre diffusée en France aurait atteint plus de 50 000 entrées sont donc écartés. (Bureau, et al., 2008, p. 12).

Le CNC a soutenu 159 entreprises de distribution entre 2000 et 2007 (Bureau, et al., 2008, p. 5)

...plus de la moitié des longs métrages aidés sortis entre 2001 et 2007 sont français (53,6 %). Les films américains et les films européens non français représentent respectivement 7,8 % et 20,5 % des longs métrages aidés sortis sur la période. Enfin, 18,1 % des films aidés sortis entre 2001 et 2007 sont d'autres nationalités (Bureau, et al., 2008, p. 6).



(Bureau, et al., 2008, p. 29)

Tableau 25 : évolution des films soutenus selon la nationalité

Le CNC encourage aussi les exploitants de salles spécialisées en films d'art et essai et l'exploitation excentrique (Dubet, 2000, p. 135).

Le gouvernement français a créé en 1982, la fonction de « [médiateur du cinéma](#) ». Ce médiateur qui doit respecter les règles de la concurrence est chargé de la conciliation entre les exploitants et les distributeurs en cas de conflit. La France programme plus de 500 nouveaux films par année et chacun doit pouvoir y trouver une place équitable selon la loi (Maistre, 2009, p. 14).

Les films européens incluant les films nationaux occupaient 54,3 % des écrans français en 2007, mais étaient moins vus que les films américains comme le démontrent les deux tableaux suivants.

Année	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Entrées %	42,0	46,4	37,3	50,9	46,5	47,6	50,4	55,1	54,1	54,3

Tableau 26 : pourcentage de séances consacrées aux films européens

Année	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Films français	27,8	32,8	28,5	41,2	34,9	34,9	38,5	36,6	44,7	36,5
Autres européens	8,0	11,1	6,4	8,0	8,4	5,6	9,8	15,5	9,0	12,2
Sous-total Europe	35,8	43,9	34,9	49,2	43,3	40,5	48,3	52,1	53,7	48,8
Films américains	63,3	54,5	62,3	46,4	49,9	52,2	47,8	46,1	44,2	49,9
Autres nationalités	0,8	1,6	2,8	4,4	6,8	7,4	4,0	1,9	2,2	1,0

(Maistre, 2009, p. 9)

Tableau 27 : part de fréquentation par nationalité

En 2009, les films français affichaient 36,8 % du total des recettes de la billetterie et les films américains, 49,7 % (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010, p. 131), (Martin, 2010, p. 23)

Le 30 septembre 2010, le gouvernement français a voté une loi ([2010-1149](#)), unique en Europe, qui oblige les distributeurs diffusant des œuvres numériques à défrayer une partie des coûts de transformation des équipements des exploitants (FCV) qui désirent se convertir au numérique (Houle, 2010, p. 23).

En France, la publicité sur les films est interdite à la télévision générale. Elle est permise seulement sur les chaînes spécialisées (Camilleri, 2006, p. 70).

### **La chronologie des médias en France**

Actuellement, la chronologie des médias réserve l'exclusivité aux salles les quatre premiers mois, puis autorise le DVD à 4 mois, la diffusion sur Canal+ (TV payante) à 10 mois, sur les chaînes partenaires à 22 mois et sur les autres chaînes gratuites à 30 mois.

### **Italie**

[Cinecittà luce](#), un organisme dépendant de l'État gère les prêts aux distributeurs couvrant 50 à 100 % des coûts. Les distributeurs peuvent avoir accès à d'autres formes de prêts à taux préférentiels ou à des subventions pour le tirage de copies, la publicité et le doublage, pour la diffusion nationale ou internationale avec les *fondi d'intervento, de garanzia et particolare* (Blum, 2000, p. annexe 2). Cinecittà Luce met aussi à la disposition des distributeurs une [banque de données nationales](#) à l'exemple de la banque *Lumière* de l'*Observatoire européen de l'audiovisuel*.

### **Pays- Bas**

Les distributeurs néerlandais comme étrangers - sous certaines conditions - peuvent recevoir une aide sélective du [Netherlands Film Fund](#).

Le ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Science, de qui dépend le *Netherlands Film Fund*, subventionne directement deux distributeurs de films d'arts et d'essai: Cinemien et International Art Film (Dubet, 2000, p. 139).

L'État reçoit des redevances destinées au cinéma des câblodistributeurs belge et allemand à travers les fonds du CoBo, National Broadcasters Coproduction Fund. Les

cablos qui participent au fonds [CoBo](#) retransmettent les signaux néerlandais dans leur pays respectif.

Les films nationaux accaparaient 17,4 % des recettes de la billetterie en 2009 au Pays-Bas, comparativement aux 70 % des films américains (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010, p. 131).

### **Suède**

Le gouvernement suédois, l'association des exploitants, l'association des distributeurs, l'association des producteurs et les télévisions publiques et privées signent le *2006 Film Agreement*, lequel impose une taxe de 10 % sur chaque billet de cinéma. De plus, l'accord prévoit une contribution monétaire de chacune des parties impliquées pour la production et la distribution cinématographiques nationales. Le [Swedish Film Institute Foundation](#) s'occupe de gérer les fonds (Ministry of education, 2006, p. 3). La fondation alloue entre autres des montants aux distributeurs de toutes origines pour la distribution de films nationaux et de films importés « de qualité ». L'institut définit comme suit un film de qualité :

”Quality film” is a rather tricky term. Our subsidies for distribution of foreign films, are given to films of high quality with limited commercial potential. (The quality of each applying film is evaluated by an ”expert group”, consisting of people outside the Swedish Film Institute, with a deep knowledge of film and film distribution). Special priorities in our subsidies are films for children and youth and films from ”unusual countries” (in reality that means films from other countries than the USA and Europe) (Tomas Johansson, 2011).

Les films suédois ont atteint 33 % du total des recettes de la billetterie en 2009 et les films américains 54 % (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010, p. 132).

[Retour au texte principal](#)

## ANNEXE G - Sondage anglais

[Retour au texte principal](#)

[Sondage](#) obligatoire effectué pour le UK film council.

### **The Girl Who Kicked The Hornets' Nest**

**Release Date - 26/11/2010**

Number of people surveyed	<b>128</b>
Male	49 %
Female	51 %
Under 35	33 %
Over 35	67 %

### **Sources of Information**

I'd heard about the book	30 %
Newspaper/mag reviews	29 %
Cinema trailer	29 %
Newspaper/mag adverts	27 %
Cinema poster	24 %
TV adverts	23 %
Family and friends	22 %
TV reviews	15 %
Radio review/feature	12 %
Outdoor posters	12 %
Online adverts	11 %
Official film website	10 %
Television news/talk shows	7 %
Newspaper/mag articles	7%

Radio adverts	3 %
Regional newspapers	3 %

**Baits to audience**

Seen the previous films in this trilogy	79 %
Read the book	51 %
The story appealed to me	34 %
The genre/type of film	23 %
The reviews	17 %
asked to come by friend/partner	17 %
Interested by advertising	8 %
The trailer	7 %
Recommendation from a friend	7 %
Media coverage	2 %

[Retour au texte principal](#)

## Annexe H - Contrat de distribution

[Retour au texte principal](#)

### CONTRAT DE DISTRIBUTION

#### ENTRE LES SOUSSIGNÉS :

La Société

représentée par  
dénommée, ci-après, le détenteur des droits,

d'une part,

et la Société  
représentée par  
dénommée, ci-après, le distributeur,

d'autre part,

Il a été arrêté et convenu ce qui suit :

### **ARTICLE 1**

Le détenteur des droits confie au distributeur la distribution exclusive, dans le territoire défini ci-après, du film : en tous formats, sur tous supports (pellicule et vidéo), en toutes versions nécessaires à l'exploitation dans le territoire objet du présent contrat et par les moyens ci-dessous précisés : <sup>(1)</sup>

- 1 - pour les représentations publiques en salles ;
- 2 - en tous autres lieux, y compris dans les secteurs dits « non commercial » et « institutionnel », et notamment dans les hôtels ;

---

<sup>(1)</sup> Rayer les mentions inutiles.

- 3 - sur les navires battant pavillon du territoire objet du présent contrat ;
- 4 - dans les aéronefs immatriculés dans le territoire objet du présent contrat ;
- 5 - dans les cars et voitures de chemins de fer immatriculés dans le territoire objet du présent contrat ;
- 6 - pour la télédiffusion, en clair,
  - a) - par ondes hertziennes au sol,
  - b) - par satellites,
  - c) - par câblodistribution (programmes composés par le câblodistributeur lui-même).
- 7 - pour la télédiffusion cryptée à péage :
  - a) - par ondes hertziennes au sol,
  - b) - par satellites,
  - c) - par câblodistribution (programmes composés par le câblodistributeur lui-même).
- 8 - pour le « pay per view », le téléspectateur payant pour recevoir la diffusion du film du télédiffuseur.
- 9 - pour la câblodistribution transmettant simultanément et sans changement des programmes émanant de télédiffuseurs situés, ou non, dans le territoire prévu au présent contrat.

10 - pour les ventes ou locations de copies destinées aux projections dans le cercle de famille

- en 35 mm
- en 16 mm
- en super 8 mm
- sur vidéogrammes.

## **ARTICLE 2**

Le présent contrat est valable pour le ou les territoires ci- après énumérés, tels qu'ils sont délimités à la signature du présent contrat, et dans les langues suivantes :

Territoires :

Langues :

## **ARTICLE 3**

Le présent contrat prend effet à compter du

et se terminera sans autre formalité le

#### **ARTICLE 4**

Le détenteur des droits s'engage à fournir au distributeur la copie standard du film avec son complément de programme, le

Le complément de programme est soumis à l'agrément du distributeur. Si ce complément n'est pas fourni dans le délai prévu à l'alinéa précédent, ou s'il n'est pas agréé par le distributeur, ce dernier fournira le complément de programme et pourra, à ce titre, retenir sur les sommes à revenir au détenteur des droits un pourcentage de %.

#### **ARTICLE 5**

Le distributeur s'engage à mettre le film en exploitation au plus tard le

#### **ARTICLE 6**

Les parties conviennent qu'il sera procédé au tirage de copies d'exploitation du film. Ce nombre pourra être modifié d'un commun accord entre les parties.

#### **ARTICLE 7**

Les parties conviennent que le budget de lancement publicitaire du film s'élèvera à €. Ce montant pourra être modifié d'un commun accord entre les parties.

#### **ARTICLE 8** <sup>(1)</sup>

Il est convenu que le distributeur verse au mandant, à titre irrévocable, sur les sommes à revenir à ce dernier, conformément aux stipulations du présent contrat, une avance de :  
payable comme suit :

Il est expressément convenu que le distributeur pourra se rembourser de cette avance uniquement par voie de retenues sur les sommes à revenir au mandant qui sont déléguées, à cet effet, au distributeur.

#### **ARTICLE 9**

Le distributeur avancera les frais suivants <sup>(2)</sup> :

- a) - Copies, bandes-annonces, matériel de reproduction et frais de transfert sur tout autre support nécessaire à l'exploitation du film, selon les droits inclus dans le présent contrat.

---

(1) Rayer cet article si le contrat n'est pas assorti d'un minimum garanti.

(2) Rayer les mentions inutiles.

- b) - Sous-titrage et doublage dans la langue d'exploitation du film, dans le territoire prévu dans le présent contrat.
- c) - Frais de lancement publicitaire.
- d) - Frais d'emballage, de transport, d'assurance du pays d'origine au pays d'exploitation et tout autre transport nécessaire, droits de douane, censure, taxes d'importation.
- e) - Frais normaux de recouvrement auprès des exploitants défaillants.

Les avances seront remboursées dans l'ordre suivant :

## **ARTICLE 10**

En rémunération des prestations du distributeur, il est alloué à ce dernier un pourcentage de la recette brute distributeur définie à l'article 7 des Conditions Générales.

Ce pourcentage est calculé comme suit :

- a) - % pour le distributeur <sup>(1)</sup>  
% pour le détenteur des droits,

les frais énumérés à l'article 9 étant récupérés sur la part de recettes revenant au détenteur des droits.

- b) - % pour le distributeur <sup>(1)</sup>  
% pour le détenteur des droits,

les frais énumérés à l'article 9 étant récupérés sur la part de recettes revenant au distributeur.

- c) - % pour le distributeur <sup>(1)</sup>  
% pour le détenteur des droits,

après récupération au bordereau de la totalité des frais énumérés à l'article 9.

### ARTICLE 11 - Conditions particulières

### ARTICLE 12

---

<sup>(1)</sup> Rayer les mentions inutiles.

Une diffusion chronologique des films par les divers médias est nécessaire pour permettre la réalisation des meilleures audiences possibles.

- La diffusion du film doit commencer par l'exploitation en salles de cinéma.
- La diffusion par distribution du support vidéo ne pourra avoir lieu que passé le délai de \_\_\_\_\_ à compter de la première représentation publique du film en salles, dans le territoire objet du contrat.
- La télédiffusion par ondes hertziennes et par câblodistribution, sous la forme de « pay per view » ne pourra avoir lieu que passé un délai de \_\_\_\_\_ à compter de la première représentation publique du film en salles, dans le territoire objet du contrat.
- La télédiffusion par ondes hertziennes et par câblodistribution cryptée et à péage ne pourra avoir lieu que passé un délai de \_\_\_\_\_ à compter de la première représentation publique du film en salles dans le territoire objet du présent contrat.
- La télédiffusion par ondes hertziennes et par câblodistribution en clair ne pourra avoir lieu que passé un délai de \_\_\_\_\_ à compter de la première représentation publique du film en salles dans le territoire objet du présent contrat.

Ces délais ne pourront être modifiés que par un accord particulier entre le détenteur de droits et le distributeur.

Dans le cas où le contrat de distribution ne concerne pas tous les moyens de diffusion visés à l'article 1 du contrat, le détenteur de droits garantit, de toutes façons, au distributeur que ces délais seront respectés, tant par lui-même que par les tiers auxquels il céderait ou aurait déjà cédé les droits de diffusion du film en cause.

**ARTICLE 13**

De convention expresse, l'exécution du présent contrat est soumise aux Conditions Générales dont le texte est annexé au présent mandat et dont il fait partie intégrante.

**ARTICLE 14**

Élection de domicile est faite aux sièges sociaux suivants :

CONDITIONS GÉNÉRALES

Le détenteur de droits déclare être le propriétaire de tous les droits d'exploitation du film objet des présentes, ou bien être mandaté par le producteur et pouvoir, en conséquence, concéder les droits dont il s'agit, sans que le distributeur ne soit jamais inquiété, ni recherché à cet égard.

Le détenteur de droits s'engage à maintenir, pendant la durée du contrat dans un laboratoire du pays où le film a été produit, le matériel nécessaire au tirage des copies.

## **ARTICLE 1 : CHRONOLOGIE DES DIVERS MOYENS DE DIFFUSION DES FILMS**

Une diffusion chronologique des films par les divers médias est nécessaire pour permettre la réalisation des meilleures audiences possibles.

Les délais pour la diffusion des films par les divers médias :

- vidéo,
  - télédiffusion et télédistribution à péage,
  - télédiffusion et télédistribution en clair,
- sont prévus à l'article 12 du contrat de distribution.

Ces délais ne pourront être modifiés que par un accord particulier entre le détenteur de droits et le distributeur.

Dans le cas où le contrat de distribution ne concerne pas tous les moyens de diffusion visés à l'article 1 du contrat, le détenteur de droits garantit, de toutes façons, au distributeur que ces délais seront respectés, tant par lui-même que par les tiers auxquels il céderait ou aurait déjà cédé les droits de diffusion du film en cause.

## **ARTICLE 2**

En outre, dans le délai prévu à l'article 1 pour la télédiffusion du film, le détenteur de droits garantit au distributeur la réparation de tout préjudice qui pourrait résulter du débordement d'émissions de télévisions étrangères, sur le territoire auquel s'applique le présent contrat.

De plus, le détenteur de droits garantit au distributeur la réparation de tout préjudice qui pourrait résulter de l'importation et de la mise en distribution, sur le territoire du distributeur, de vidéocassettes ou vidéodisques édités en territoire étranger, et ce avant l'expiration du délai prévu à l'article 1.

Dans le cas où le distributeur a obtenu le droit exclusif de distribution du film en vidéogrammes, sur son propre territoire, en application de l'article premier du contrat, le détenteur de droits garantit celui-ci contre toute importation et mise en distribution de vidéogrammes de ce film, édités en territoire étranger.

### **ARTICLE 3**

Le film devra être exploité exclusivement dans la version livrée par le détenteur de droits, et le distributeur s'engage à n'y apporter ni modifications ni adjonctions autres que celles nécessitées par le sous-titrage et le doublage et à n'y faire aucune coupure autre que celles exigées par la censure, à moins d'en avoir reçu l'autorisation écrite du détenteur de droits.

Le film objet du contrat ne pourra être présenté par le distributeur à un festival cinématographique ou à une manifestation similaire ayant pour objet une compétition de films de plusieurs pays sans l'accord exprès du détenteur de droits.

Après avoir pris l'accord du distributeur, le détenteur de droits aura le droit de présenter le film, toutes les fois qu'il l'estimera opportun, dans les manifestations qui ne présentent pas un caractère commercial.

Il est formellement interdit au distributeur d'exploiter ou de faire exploiter, en dehors du territoire spécifié, toute copie ou partie d'une copie du film à lui fournir. En cas d'infraction, le détenteur de droits aurait la faculté de résilier le contrat avec effet immédiat, de faire saisir la copie et de réclamer des dommages-intérêts.

Dans le cas où une ou plusieurs copies, ou parties de copies du film, viendraient à être exploitées frauduleusement par quelque mode que ce soit par des tiers, dans le territoire objet du contrat, le détenteur de droits autorise, d'ores et déjà, le distributeur à exercer toutes les actions qu'il jugera utiles à la sauvegarde de ses droits, aussi bien en son nom propre qu'en celui du détenteur de droits. Il est convenu que ces actions seront engagées aux frais exclusifs du distributeur et sous sa responsabilité personnelle et que tous dommages et intérêts auxquels ces actions donneraient lieu lui resteront acquis. Le détenteur de droits devra fournir au distributeur toute la documentation nécessaire à la procédure intentée par le distributeur.

Le détenteur de droits prend l'engagement de ne pas concéder à d'autres personnes, dans le territoire spécifié, les droits d'exploitation du même film, et ce jusqu'à expiration de la durée des droits concédés.

La responsabilité du détenteur de droits ne pourrait en aucun cas être engagée du fait de l'exploitation frauduleuse du film par un tiers, sur quelque support que ce soit (actes de contrefaçon et de commercialisation des œuvres contrefaites -

projections illicites), sur le territoire concédé, et cette exploitation frauduleuse ne saurait donner lieu à une demande de résiliation du contrat de la part du distributeur.

Pendant la durée du présent contrat, le détenteur de droits s'engage à ne pas exploiter ou faire exploiter dans les territoires spécifiés une version de langue différente du film objet des présentes.

La cession des droits en 16 mm ne comporte pas, pour le détenteur de droits, l'obligation de fournir des copies dans ce format, tant qu'il n'en a pas fait l'édition. Toutefois, le détenteur de droits s'engage à effectuer l'édition en 16 mm aux frais du distributeur si celui-ci en fait la demande.

Si des versements sont à effectuer, lors de la projection du film, sur le territoire pour lequel les droits d'exclusivité ont été concédés aux sociétés de compositeurs de musique et d'auteurs, principalement en raison de l'exécution publique de la musique d'accompagnement, ces versements incomberont au distributeur, mais ils seront récupérés sur les parts de recettes revenant au détenteur de droits, à moins que le versement des droits d'exécution publique de la musique soit exclusivement à la charge des exploitants des salles projetant le film. Il en sera de même pour les versements qui seraient effectués aux titulaires de brevets pour l'enregistrement et pour la synchronisation sonore du film.

Le distributeur s'oblige à procéder, au nom du détenteur de droits, à tout dépôt de copyright ou à toute inscription légale du film dans le ou les territoires concernés dans un délai d'un mois à partir de la signature du contrat.

Dans le cas où il existe, dans le territoire objet du contrat, un organisme de lutte contre la piraterie des œuvres audiovisuelles, le distributeur doit informer cet organisme de la mise en distribution du film, du nom du détenteur de droits et des droits que détient le distributeur.

#### **ARTICLE 4 : LIVRAISON DU MATÉRIEL**

##### a) - Copies

Le détenteur de droits s'engage à livrer ou à faire livrer au distributeur, sur la demande de ce dernier, à la date prévue aux conditions particulières et dans les conditions précisées au paragraphe ci-dessous, le matériel nécessaire pour l'exploitation dans le territoire spécifié.

Le nombre de copies nécessaires à l'exploitation, dans le territoire concédé, est fixé d'un commun accord entre le détenteur de droits et le distributeur, par une clause particulière.

##### b) - Matériel de reproduction

Le distributeur s'engage à ne pas reproduire ou faire reproduire sur quelque support que ce soit, en tout ou en partie, les copies qui lui seront confiées, à moins d'en avoir reçu l'autorisation écrite du détenteur de droits ou de son représentant. Dans le cas où cette autorisation serait accordée, tout le matériel établi par le distributeur et dont il avancera les frais, suivant les conditions de l'article 9 des

Conditions Particulières, est et reste la propriété du détenteur de droits, ainsi que toutes les copies tirées d'après ce matériel de reproduction, lequel devra obligatoirement rester en dépôt au nom du détenteur de droits dans le laboratoire choisi. Le distributeur devra justifier du nombre de copies tirées d'après ce matériel de reproduction.

c) - Doublage et sous-titrage

Lorsque le distributeur a l'autorisation de doubler le film en langue étrangère, le détenteur de droits aura l'obligation de mettre à la disposition du distributeur, dans un laboratoire, un contretype ou un positif pour contretype (dit marron ou lavande) et la bande internationale, c'est-à-dire bande bruits et musique sans paroles, mixés ou séparés, optique ou magnétique, dans les conditions prévues au paragraphe f) ci-dessous.

Le détenteur de droits pourra tirer à son gré, au prix coûtant du laboratoire, tout matériel de la version doublée ou sous-titrée dont il pourrait avoir besoin.

Le distributeur s'engage à faire le doublage ou le sous-titrage de telle manière que l'esprit du film ne soit pas changé par la traduction du dialogue. Si des acteurs ont obtenu par contrat le droit de procéder eux-mêmes au doublage de leur rôle, le distributeur devra respecter cet engagement pris par le détenteur de droits qui sera tenu de le lui notifier. Le distributeur s'engage de même à utiliser exclusivement et dans son intégralité la musique qui a été employée dans la version originale du film. Le détenteur de droits ne pourra être tenu pour responsable des conséquences découlant de modifications apportées sans autorisation préalable.

Il est expressément stipulé que les droits de propriété artistique des versions doublées du film et du film-annonce appartiennent exclusivement au détenteur de

droits et que les droits de propriété de ces matériels sont transférés au détenteur de droits au fur et à mesure de leur réalisation.

Si le film est exploité en version originale avec sous-titres et si ces sous-titres n'ont pas été établis par le détenteur de droits, ils le seront par le distributeur qui s'engage à en avancer les frais, en conformité avec l'article 9 des Conditions Particulières, et à les réaliser de telle manière que l'esprit du film n'en soit pas modifié.

d) - Films en couleurs

Si les Conditions Particulières prévoient la fourniture d'une inter-négatif, les frais d'établissement et d'extraction seront payés suivant les dispositions de l'article 9 des Conditions Particulières du contrat.

e) - Responsabilité

Le matériel nécessaire au tirage doit être tenu à la disposition du distributeur au laboratoire désigné par le détenteur de droits ; toutefois, le détenteur de droits n'encourt aucune responsabilité en ce qui concerne les délais de livraison par le laboratoire et la qualité du matériel livré par celui-ci.

Dès la sortie du laboratoire, les marchandises voyagent aux risques et périls du distributeur et tous les frais tels que l'emballage, le transport, les assurances, les droits de douane et taxes d'importation, les impôts, etc. sont avancés par le distributeur conformément à l'article 9 des Conditions Particulières.

Le distributeur a l'obligation d'entreprendre toutes les démarches douanières pour l'importation du matériel, dès l'arrivée de la copie, et d'en justifier au détenteur de droits.

Toutes réclamations du distributeur sur la qualité et l'état d'usage du matériel, quelle que soit leur nature, ne seront prises en considération que si elles sont présentées dans les quarante jours de la sortie de douane du matériel fourni par le détenteur de droits.

Le distributeur s'engage à avertir par câble ou par télex le détenteur de droits dans les quarante-huit heures dès qu'il aura constaté qu'une des copies servant à la représentation publique du film a été perdue, volée ou détruite. Il s'engage à faire au détenteur de droits, sur sa demande, sous la foi du serment, un rapport sur les circonstances qui ont entraîné la perte ou la destruction.

#### f) - Propriété du matériel

Les copies servant à la représentation publique et les éléments du tirage sont et restent la propriété du détenteur de droits à qui elles doivent être restituées, sans aucun frais, à l'expiration du contrat. Le distributeur a l'obligation de le notifier à tout intéressé.

De même, les supports de reproduction et la version doublée sont et demeurent la propriété du détenteur de droits et devront être déposés à son nom dans un laboratoire agréé par le détenteur de droits.

Tout ce matériel ne peut être appréhendé, ni aliéné, pour quelque motif que ce soit, notamment en cas de cessation de commerce, saisie, réalisation ou liquidation amiable ou règlement judiciaire. De même, il ne peut être retenu à titre de gage ou de saisie par des tiers. Le distributeur s'engage à informer immédiatement le détenteur de droits de toute action qui serait exercée par des tiers à ce sujet, ainsi qu'à entreprendre à ses frais exclusifs toutes actions de défense nécessaires.

Le distributeur s'engage à justifier à tout moment, sur la demande du détenteur de droits, l'endroit exact où se trouve le matériel qui lui a été livré, ainsi que les copies d'exploitation.

Le distributeur s'engage à ne déposer aucun support de reproduction, ni aucune copie d'exploitation dans une cinémathèque, sans l'accord écrit du détenteur de droits. Cette disposition ne concerne pas le dépôt légal.

Si, à l'expiration du contrat, le détenteur de droits désire que les copies et le matériel lui soient retournés, les frais d'expédition seront à sa charge. Dans le cas contraire, le distributeur aura l'obligation de les détruire à ses frais et devra adresser au détenteur de droits un certificat authentique de destruction.

g) - Matériel publicitaire

Le détenteur de droits s'engage à fournir au distributeur, à la demande de ce dernier, dans le même délai que celui pour la fourniture des copies, le matériel de publicité, affiches, photos, scénarii.

Tout ce matériel sera facturé au distributeur aux conditions des tarifs en vigueur ; il sera expédié aux risques et périls du distributeur. La distribution du matériel aux exploitants de salles est à la charge exclusive du distributeur qui en conserve les profits éventuels.

h) - Liste des dialogues

Le détenteur de droits s'engage à fournir gratuitement, dans le même délai que celui pour la fourniture des copies et du matériel de publicité, une liste des dialogues repérés (spotting list) conforme aux dialogues du film et du film-annonce, ainsi que la liste des musiques récupérées (music cue sheet).

i) - Livraison

Sauf conditions particulières, la livraison du film, des copies, des supports de reproduction ou de tout autre matériel de reproduction du matériel de publicité et des bandes-annonces, est réputée faite soit lorsque le matériel est remis à un transitaire, soit lorsque le détenteur de droits a déposé le négatif et la bande synchrone en version originale dans un laboratoire et que ce matériel se trouve effectivement, par suite d'instructions irrévocables données par le détenteur de droits, à la disposition du distributeur pour tirage.

j) - Contingent

S'il existe un contingentement à l'importation dans le pays du distributeur, les retards dans l'imputation, sur le contingent du film faisant l'objet du présent contrat, seront assimilés aux cas fortuits et entraîneront de plein droit la prorogation du présent contrat, dans la limite des droits d'auteur. Toutefois, si le retard dépassait douze mois, le distributeur aurait la faculté d'annuler le présent contrat et de se faire rembourser les sommes avancées.

## ARTICLE 5

Pour une bonne exploitation du film, dans l'intérêt des deux parties, le distributeur s'engage :

- a) - à établir avec le détenteur de droits la politique générale de distribution et notamment de lancement du film ;
- b) - à traiter à des taux de location conformes aux conditions actuelles du marché ;
- c) - à consentir des conditions de location ne se rapportant qu'au présent film, aucun autre film ne pouvant être inclus dans le programme, si ce n'est un court métrage.

Si toutefois les conditions d'exploitation dans les territoires concédés l'obligent à présenter le film avec un ou plusieurs autres films, le film objet des présentes ne devra jamais recevoir moins d'un certain pourcentage de la recette totale du programme, fixé dans les clauses particulières.

- d) - à communiquer au détenteur de droits la date et le lieu où se déroulera « la première » dès qu'il les aura fixés, en précisant le nom de la salle et la durée de la location du film, puis à faire connaître au détenteur de droits les critiques de presse ;
  
- e) - à ne faire sous-distribuer le film dans tout ou partie du territoire par des tiers qu'avec l'accord du détenteur de droits.

## **ARTICLE 6**

Le détenteur de droits s'engage à fournir, en même temps que le film, un complément de programme qui sera soumis à l'agrément du distributeur.

Dans le cas où le complément de programme ne serait pas fourni par le détenteur de droits dans le délai prévu à l'alinéa précédent ou ne serait pas agréé par le distributeur, ce dernier pourrait fournir lui-même le complément de programme. Dans ce cas, le distributeur pourra retenir sur les recettes revenant au détenteur de droits un pourcentage dont le taux est fixé par les Conditions Particulières.

## **ARTICLE 7**

Lorsque le film sera projeté dans les théâtres cinématographiques appartenant au distributeur ou contrôlés par lui, le prix fixé pour l'autorisation de projeter le film en salles devra être obligatoirement calculé au pourcentage sur la recette salle. Ce taux de pourcentage devra être conforme à ceux pratiqués selon les usages du marché.

**ARTICLE 8**

Le présent contrat a été conclu avec le distributeur eu égard à son organisation actuelle de distribution. Pendant toute la durée du contrat, le distributeur assure au détenteur de droits le maintien de ses prestations au niveau correspondant à son organisation actuelle.

**ARTICLE 9**

Par recette brute distributeur, il est convenu d'entendre toutes les sommes exactes qui seront facturées à chaque établissement projetant le film, ainsi que toutes autres sommes encaissées par le distributeur au titre de la location du film.

**ARTICLE 10**

A - Le distributeur s'engage formellement à rendre compte de sa gestion en adressant au détenteur de droits, à chaque fin de mois pour le mois précédent :

- a) - le bordereau détaillé des locations facturées mentionnant : le nom de la ville, le nom de la salle, la date de passage, la recette brute salle, la recette nette salle, le pourcentage de location appliqué au film, le montant de la facturation et, s'il s'agit d'un programme double, le titre du second film ;
- b) - le bordereau détaillé des encaissements ;
- c) - les quittances justificatives des frais avancés tels que définis à l'article 9 des Conditions Particulières ;
- d) - le compte général d'exploitation faisant ressortir le solde créditeur ou débiteur ;
- e) - un ordre de transfert du solde créditeur mensuel.

À partir de la fin de la première année d'exploitation du film, ces redditions de comptes seront trimestrielles.

- B - Si les lois du pays où a lieu l'exploitation prévoient une taxe de transfert ou une taxe sur le chiffre d'affaires à la charge du détenteur de droits, le distributeur s'oblige à payer ces taxes en temps utile pour le compte du détenteur de droits et à lui adresser quittance justificative ; le distributeur sera tenu pour responsable des conséquences résultant de tout retard.
- C - Le distributeur s'engage à ouvrir dans ses livres un compte spécial concernant l'exploitation du film qui ne pourra faire l'objet de compensation avec le compte d'un autre film, quel qu'il soit, sauf accord particulier avec le détenteur de droits, si ce dernier détenait les droits des films dont les comptes

respectifs feraient l'objet d'une telle compensation. Des vérifications pourront être effectuées par le détenteur de droits pendant les heures légales d'ouverture des bureaux, chaque fois qu'il le jugera utile, à condition d'en prévenir le distributeur quarante-huit heures à l'avance. Si ces vérifications faisaient apparaître des erreurs au préjudice du détenteur de droits, toutes les sommes qui pourraient lui être dues de ce fait seraient payables sans délai, les frais de contrôle, dans ce cas, étant entièrement à la charge du distributeur.

D - Le distributeur s'engage à faire immédiatement tout le nécessaire pour obtenir l'autorisation de transfert. Sur la demande du détenteur de droits, et notamment en cas de difficultés de transfert, les sommes lui revenant seront versées irrévocablement par le distributeur à un compte ouvert par le détenteur de droits dans une banque, aux dates indiquées ci-dessus.

E - Le distributeur devra adresser au détenteur de droits un duplicata du versement à la banque immédiatement après avoir effectué ce versement. Il devra effectuer sans délai auprès des autorités compétentes les démarches nécessaires à l'obtention des autorisations de transfert correspondant à ces versements.

## **ARTICLE 11 : INEXÉCUTION DES OBLIGATIONS**

### **A - DÉFAUT D'EXÉCUTION PAR LE DISTRIBUTEUR**

En cas de non-paiement par le distributeur de l'une des échéances prévues aux articles 8 et 10 des Conditions Particulières et 10 des Conditions Générales et après mise en demeure

par lettre recommandée restée sans effet dans les trente jours suivant la date de l'envoi, toutes les sommes restant dues par le distributeur deviendront immédiatement exigibles sans préjudice des dommages-intérêts. En outre, le détenteur de droits pourra demander en justice la résiliation du contrat de distribution.

## B - DÉFAUT D'EXÉCUTION PAR LE DÉTENTEUR DE DROITS

- a) - À défaut d'exécution par le détenteur de droits de ses obligations et notamment en cas de non livraison du matériel commandé, le distributeur aura le droit d'exiger, après mise en demeure par lettre recommandée ou par télex resté sans effet dans les trente jours suivant la date d'envoi, l'annulation du contrat et le remboursement immédiat des sommes versées par lui à ce titre, sous réserve de tous dommages-intérêts.
- b) - Dans le cas où les prises de vues du film ne sont pas achevées à la date de la signature du contrat, le délai de trente jours prévu à l'article 11-B a) est porté à quatre mois.
- c) - Toutefois, ne saurait donner lieu à des dommages-intérêts l'inexécution par le détenteur de droits des engagements relatifs au nom du réalisateur et des artistes figurant aux accords particuliers, sous réserve que le détenteur de droits ait porté à la connaissance du distributeur, par lettre recommandée ou télex, toute modification intervenue à ce sujet. Dans ce cas, le distributeur aura la faculté de résilier le présent contrat dans le délai d'un mois à dater de la réception de ladite lettre recommandée ou télex, et en cas de résiliation du contrat, le détenteur de droits remboursera immédiatement toutes les sommes encaissées au titre de ce contrat, sous réserve de tous dommages-intérêts. Passé ce délai, le distributeur sera

réputé avoir accepté les modifications concernant le réalisateur et les artistes ci-dessus visés et avoir renoncé à la faculté de résiliation prévue par le présent paragraphe.

- d) - Si, après la signature du présent contrat, le producteur renonce à entreprendre les prises de vues, le détenteur de droits aura l'obligation de résilier le contrat. Cette résiliation devra être notifiée au distributeur par lettre recommandée ou télex et l'intégralité des sommes versées par lui devra lui être remboursée sans délai. Il est expressément convenu que cette résiliation intervenant dans les conditions ci-dessus précisées ne saurait donner lieu à des dommages-intérêts.

#### C - CAS FORTUIT ET FORCE MAJEURE

- a) - Si par suite d'un cas fortuit ou de force majeure, notamment : incendie, défaut d'arrivage de matières premières, guerre, grève, fait du prince, ou toute autre cause imprévisible, indépendante de la volonté du détenteur de droits, celui-ci n'était pas en mesure de livrer la ou les copies et plus généralement le matériel prévu à l'article 4 ci-dessus, dans le délai prévu aux accords particuliers, lesdits accords seraient prorogés de plein droit de la durée des empêchements dans la limite toutefois de la durée des droits d'auteur.
- b) - Si par suite d'un cas fortuit ou de force majeure, indépendant de la volonté du distributeur, celui-ci n'était pas en mesure de prendre livraison des copies ou, plus généralement, du matériel prévu aux accords particuliers,

lesdits accords seraient prorogés de plein droit de la durée des empêchements, dans la limite toutefois de la durée des droits d'auteur.

- c) - Si, toujours pour les mêmes raisons, le producteur ne peut réaliser le film, ou si, après sa réalisation, le détenteur de droits se trouve dans l'impossibilité définitive de livrer les copies, notamment en cas de destruction totale ou partielle du matériel de reproduction, le présent contrat sera purement et simplement annulé sans indemnité et le détenteur de droits devra rembourser sans délai toutes les sommes qui lui auraient été versées par le distributeur.

#### ARTICLE 12 : CENSURE

- a) - L'interdiction totale d'un film, dans la version livrée par le détenteur de droits, par la censure du ou des territoires faisant l'objet du présent contrat, entraîne l'annulation du présent contrat concernant ce film dans le territoire censuré, sous réserve expresse que la décision de censure soit transmise au détenteur de droits et soit en possession dans le délai maximum de deux mois de l'arrivée en douane de la première copie, date d'arrivée dont le certificat de transitaire fera foi.

Si le délai de deux mois ne peut être respecté, le distributeur devra fournir la preuve qu'il a fait toute diligence pour obtenir la décision de la censure et indiquer la durée qui lui est imposée.

Lorsqu'il existe une procédure de recours gracieux auprès de l'autorité chargée de la censure, le distributeur s'oblige à faire ce recours dans le délai réglementaire en accord et en liaison avec le détenteur de droits. Dans le cas où la censure confirmerait l'interdiction, celle-ci serait considérée comme définitive.

Le contrat pourrait également être annulé si ladite censure exigeait des coupures dépassant 20 % de la longueur totale du film.

En cas d'interdiction, tous les frais relatifs à la présentation à la censure sont à la charge exclusive du détenteur de droits.

Dans le cas d'un contrat portant sur plusieurs territoires, le distributeur devra avoir présenté le film aux autorités de censure de tous les territoires dans un délai maximum de six mois à compter de la livraison de la copie ou du matériel de reproduction.

- b) Dans le cas d'annulation définitive du contrat, la ou les copies du film doivent être retournées au domicile du détenteur de droits, franco de tous frais.

Dès réception de la ou des copies du film définitivement censuré, le détenteur de droits devra rembourser immédiatement au distributeur les sommes éventuellement avancées par lui en conformité avec l'article 11 des Conditions Particulières, tous les autres frais restant à la charge du distributeur.

Le coût des copies, du matériel et de la publicité retournés reste à la charge du distributeur. Cependant, le détenteur de droits s'engage à faire tout son possible pour récupérer la valeur totale ou partielle de la ou des copies, ainsi que celle du matériel et de la publicité retournés ; le montant de cette récupération sera intégralement remboursé au distributeur.

### **ARTICLE 13 : OBLIGATIONS PUBLICITAIRES ET DIVERSES**

Le distributeur s'engage à laisser figurer dans le générique du film et sur toute la publicité commandée au détenteur de droits (affiches, photos, etc.) la marque du détenteur de droits, les noms des producteurs, auteurs et interprètes, à représenter les copies telles qu'elles lui seront fournies par le détenteur de droits, à n'y apporter ni modification, ni adjonction, à l'exception de la marque de distribution et à n'y faire aucune coupure autre que celles exigées par la censure à moins d'en avoir reçu l'autorisation écrite du détenteur de droits. D'une façon générale, le distributeur s'engage à observer toutes les obligations publicitaires qui lui seront communiquées par le détenteur de droits, tant sur le générique nouveau, s'il y a lieu, que sur toute publicité nouvelle. En cas de doublage, le distributeur aura l'obligation de soumettre le nouveau titre au détenteur de droits. Il devra imposer à ses sous-traitants ou clients de respecter les mêmes engagements.

### **ARTICLE 14 : NATURE DU CONTRAT**

Le présent contrat ne pourra en aucune manière être considéré comme une association entre les deux parties.

**ARTICLE 15 : ATTRIBUTION DE COMPÉTENCE POUR LE RÈGLEMENT  
DES LITIGES**

Tous les litiges concernant notamment la validité, l'exécution ou l'interprétation du présent contrat seront réglés, au choix du demandeur, soit par les tribunaux du siège du défendeur, soit par voie d'arbitrage selon le règlement d'arbitrage international de l'association Arbitrage et Conciliation Pour le Cinéma et l'Audiovisuel - 74 avenue Kléber - 75016 PARIS, que les soussignés déclarent connaître.

[Retour au texte principal](#)

**Annexe I - Dossier de presse « *Le Trotski* »**

[Retour au texte principal](#)

1

PARK EX PICTURES et ALLIANCE VIVAFILM

présentent

# LE TROTSKI

Écrit et réalisé par

JACOB TIERNEY

Produit par

KEVIN TIERNEY

RELATIONS DE PRESSE

Annie Tremblay / Geneviève Côté

Alliance Vivafilm

514 878-2282

PHOTOS

[www.alliancefilmsmedia.com](http://www.alliancefilmsmedia.com)

Cliquez sur l'onglet « Apply for an account »

Remplissez le formulaire et un mot de passe vous sera envoyé par courriel

EPK (Bande-annonce & extraits)

<http://alliance-epk.mijonet.com>

Enregistrez-vous afin de pouvoir télécharger le matériel en différents formats

**SORTIE EN SALLE LE 14 MAI**

**MONTREAL, QUEBEC, SHERBROOKE**

**LE TROTSKI**

## 2

### Synopsis

L'ado Léon Bronstein est un cas tout à fait unique au sein de l'école secondaire Montreal West. Pour une bonne raison : aucun de ses pairs ne peut prétendre être la réincarnation de Leon Trotski, l'iconoclaste et révolutionnaire soviétique du début du XXe siècle, fondateur et héros de l'armée rouge. Pour le punir d'avoir orchestré une grève de la faim des ouvriers de l'usine dont il est propriétaire, son père l'inscrit dans une école publique. C'est alors que Léon, déterminé à vivre son destin jusqu'à sa fin ultime et à changer le monde, trouve un nouveau sens au terme « syndicat étudiant ». Mais notre jeune héros réussira-t-il à sortir ses compagnons de classe de leur torpeur? Convaincra-t-il la jolie Alexandra son aînée, (de 10 ans pour être exact, juste comme la première femme de Trotski) qu'on ne l'accusera pas de détournement de mineur si elle accepte son offre de fiançailles? Trouvera-t-il enfin son Lénine? Chaque parcours de vie connaît ses obstacles. Quant à Léon, il ne s'agit pas simplement de remplir son existence, mais d'accomplir son destin ainsi qu'il nous le répète «ad nauseam».

En tout cas, Le Trotski pourrait bien rassurer la gauche et déterminer que la révolution, ça commence VÉRITABLEMENT au secondaire... mais si la gauche avait été

aussi drôle que ça, peut-être qu'elle existerait encore !

LE TROTSKI

3

### Équipe

Scénario et réalisation .....JACOB TIERNEY  
 Production ..... KEVIN TIERNEY  
 Direction de production..... HÉLÈNE ROSS  
 Premier assistant à la réalisation..... MIKE WILLIAMS  
 Direction de la photographie..... GUY DUFAUX, csc  
 Direction artistique ..... ANNE PRITCHARD  
 Création des costumes ..... MARIO DAVIGNON  
 Distribution ..... ROSINA BUCCI  
 Musique.....MALAJUBE  
 Montage ..... ARTHUR TARNOWSKI  
 Maquillage..... COLLEEN QUINTON  
 Coiffure.....MARTIN LAPOINTE  
 Son .....CLAUDE HAZANAVICIUS  
 ..... PIERRE-JULES AUDET  
 ..... GAVIN FERNANDES, cas  
 Direction de la post-production.....PIERRE THÉRIAULT

LE TROTSKI

4

### Distribution (par ordre alphabétique)

Léon Bronstein..... JAY BARUCHEL  
 Madame Davis .....DOMINI BLYTHE  
 La commissaire Archambault .....GENEVIÈVE BUJOLD  
 Anna Bronstein ..... ANNE-MARIE CADIEUX  
 Skip.....JESSE CAMACHO  
 Le directeur Berkhoff ..... COLM FEORE  
 Alexandra Leith .....EMILY HAMPSHIRE

Eli Bronstein .....	DAVID JULIAN HIRSH
Caroline .....	THIO HORN
Tony.....	RICKY MABE
Frank McGovern .....	MICHAEL MURPHY
Laura.....	JESSICA PARÉ
Sarah Bronstein.....	TOMMIE AMBER PIRIE
David Bronstein.....	SAUL RUBINEK

#### AUTRE RÔLES (par ordre alphabétique)

LIANE BALIBAN

DANIEL BEIRNE

HÉLÈNE BOURGEOIS- LECLERC

DARREN CURTIS

PAUL DOUCET

GUY DUFAUX

AL GOULEM

DAN HABER

LINDA MALO

MARY MILNE

BEN MULRONEY

ERIKA ROSENBAUM

PAUL SPENCE

JACOB TIERNEY

KEVIN TIERNEY

LE TROTSKI

5

#### Le Trotski : Mot du réalisateur

En m’installant pour écrire Le Trotski, une crise d’identité s’est déclenchée en moi ; d’un côté, je voulais être comme Ken Loach ; d’un autre côté, je suis un piètre Ken Loach. Son film Terre et liberté, que j’ai vu pour la première fois à l’âge de 15 ans, m’a inspiré. J’ai donc voulu raconter une histoire impliquant des jeunes socialement impliqués – et actifs- qui essaient de rendre le monde meilleur. En essayant d’imiter

M. Loach, et en échouant, j'ai entrepris un long périple pour trouver ma propre voie en tant que conteur. J'ai appris, je crois, une leçon honorable : l'inspiration est ce qu'on en fait.

Le fait que Le Trotski soit présenté est un énorme honneur pour moi, et je peux seulement espérer que quelqu'un du public, âgé de 15 ans, en sera inspiré et fera un jour son propre film. Viva la revolucion!

### Notes de production

Comme pour la plupart des films, Le Trotski a commencé avec un scénario. « J'ai écrit ce scénario pour la première fois il y a des lunes », dit le réalisateur de 30 ans, Jacob Tierney. « Je savais que je voulais faire un film de socialistes à l'école secondaire. Je voulais être Ken Loach. Ou disons, Angelopoulos avec un scénario de Ken Loach. » Après avoir fait deux réécritures complètes avant son 21 anniversaire, que Tierney décrit comme « si mauvaises qu'elles me faisaient éclater de rire », une idée lui est venue : Pourquoi ne pas faire une comédie? « Et soudainement, je me suis mis à apprécier mon film. »

« Jacob est sûrement la personne la plus drôle que je connaisse », dit le producteur du film, Kevin Tierney. Et il sait de quoi il parle, étant donné qu'il est son père. « C'est une personne qui s'exprime avec beaucoup d'esprit, ce qui nécessite une culture générale et un sens du langage qui n'implique pas seulement des jeux de mots, mais une espèce d'intuition magique sur la façon dont le langage peut transformer les pensées, les moments, les émotions, et même les idées, en quelque chose de drôle. » Et Kevin Tierney connaît deux ou trois trucs pour écrire une comédie pour le grand écran : il est le coscénariste et producteur de Bon Cop Bad Cop, la comédie canadienne la plus rentable de l'histoire au box office. Il sait également comment être drôle, ce que peut attester n'importe qui l'a déjà rencontré.

Le Trotski est le second film réalisé par Jacob Tierney ; il suit le film Twist, qui a fait fureur lors des festivals en 2003. Twist est un virage à 180 degrés de l'adaptation précédente d'Oliver Twist de Charles Dicken et met en scène des jeunes de la rue à Toronto au 21<sup>e</sup> siècle. Le film a été présenté aux festivals du film de Toronto, Venise et Rotterdam. « Je n'ai jamais pensé que (Le Trotski) était une suite appropriée, même si c'était le projet auquel je tenais le plus », dit le cinéaste. « J'ai pensé naïvement que je devrais essayer de faire un film avec un niveau de budget

intermédiaire, qui se situe par exemple entre les deux dollars alloués pour *Twist* et les six millions ultimes du *Trotsky*. » Lorsque l'approbation pour ce 2<sup>e</sup> film à budget moyen ne s'est pas matérialisée, le scénariste-réalisateur s'est tourné vers le plus grand supporteur du Trotsky.

#### LE TROTSKI

6

« J'étais producteur délégué pour *Twist* », dit le père Tierney, « et il m'a semblé évident, même implicitement, que nous ferions *Le Trotsky* ensemble ». Mais il admet qu'il a dû sauter à pieds joints dans l'inconnu. « Partir d'un film comme *Twist* pour faire une oeuvre comme *Le Trotsky* n'est pas évident. J'ai sauté les deux yeux ouverts et je suis content de pouvoir dire que maintenant, la chute ne m'a pas semblée si abrupte. »

Léon Bronstein, élève de 17 ans dans une école secondaire de Montréal, est *LE TROTSKI*; la réincarnation autoproclamée de l'iconoclaste et révolutionnaire soviétique du début du XX<sup>e</sup> siècle et héros de l'armée rouge, Léon Trotsky. Lorsque le père de Léon l'envoie à l'école publique comme punition pour avoir déclenché une grève de la faim à l'usine dont il est propriétaire, Léon trouve un nouveau sens au terme « syndicat étudiant ». Il est déterminé à vivre sa destinée incroyable au maximum et à changer non seulement le monde, mais également l'école secondaire. Mais notre jeune héros réussira-t-il à sortir ses compagnons de classe de leur torpeur? Convaincra-t-il la jolie Alexandra, son aînée (de neuf ans pour être exact, juste comme la première femme de Trotsky) qu'on ne l'accusera pas de détournement de mineur si elle accepte son offre de fiançailles? Trouvera-t-il enfin son Lénine? Au fond, *Le Trotsky* véhicule l'idée gauchiste que la révolution commence VRAIMENT à l'école secondaire... quoique si la gauche avait toujours été si drôle, qui sait, elle serait peut-être encore présente.

Mais si Léon Bronstein est occupé à incarner Léon Trotsky, qui incarnera Léon Bronstein? (Êtes-vous confus?)

Découvrez l'acteur montréalais Jay Baruchel, un acteur aux talents multiples qui partage son temps entre sa ville natale et Hollywood, et qui incarne des rôles de premier plan dans des productions telles : *Real Time* et *Just Buried* l'année dernière ;

on l'a également vu dans *La fille à un million de dollars*, *Grossesse surprise* et *Tonnerre sous les tropiques*. Même s'ils ne s'étaient jamais rencontrés, les Montréalais Baruchel et Jacob Tierney (qui continue d'être devant la caméra après 20 ans dans le métier), avaient fréquenté les mêmes cercles durant les années d'auditions. « Lorsque j'ai commencé en tant qu'enfant acteur à Montréal, Jacob était la référence », dit Baruchel. « Tout le monde voulait être le prochain Jacob Tierney, donc le fait que je joue un rôle qu'il avait (originellement) écrit pour lui est assez flatteur pour mon ego. »

« Le Trotski est assez semblable à *Bon Cop* », affirme Kevin Tierney, « en ce sens que la distribution implique une précision extrême et des surprises géniales : chaque rôle, de l'acteur principal aux rôles secondaires, est un petit bijou qui élève le texte à un niveau qui surpasse les attentes originales et nous transporte là où nous n'aurions pas pensé aller. »

En effet, le producteur et le scénariste-réalisateur ont pu engager une distribution impressionnante, avec l'aide de la directrice de casting et fréquente collaboratrice Rosina Bucci. Emily Hampshire, qui a reçu nombre d'éloges pour sa performance en nomination aux Prix Génie dans *Plaisirs glacés*, incarne la jeune diplômée de l'école de droit Alexandra, celle dont Léon est amoureux. « Toutes ces heures où j'ai parlé à Jacob de ma thèse de doctorat », se rappelle Hampshire en riant. « J'aurais réussi à l'écrire au complet à l'heure actuelle! »

#### LE TROTSKI

7

Le personnage de Frank McGovern, l'ancien activiste recyclé en professeur désillusionné de McGill qui hésite à aider Léon à atteindre ses buts, a été décerné à l'acteur vétérain Michael Murphy. Il lui revenait tout naturellement, étant donné la longue expérience de Murphy dans des films à thème politique, de *Salvador* d'Oliver Stone à *Tanner'88* de Robert Altman en passant par *Tanner on Tanner*. Murphy secondait son producteur entre les prises ; « Je regardais autour de moi, et chaque rôle était interprété de façon impeccable. »

Un autre choix parfait de la distribution est Saul Rubinek, qui incarne le père übercapitaliste du héros, David. Ce rôle s'ajoute à sa longue carrière dans des rôles comme

Wall Street et Nixon d'Oliver Stone, True Romance de Tony Scott et Unforgiven de Clint Eastwood. En plus de Rubinek, qui avait par ailleurs déjà incarné le père de Jacob Tierney dans le suspense de 1987 *Hitting Home*, un autre faire-valoir de Léon Bronstein est le directeur de l'école Henry Berkhoff, incarné par l'acteur et comédien Colm Feore. Ce film marque la troisième collaboration de Feore avec le producteur Tierney, après son rôle dans *Serveuses demandées* et le très populaire détective dans *Bon Cop Bad Cop*. « Je crois qu'il s'agit d'un malentendu si vous croyez que (le directeur Berkhoff) est diabolique », dit Feore. « Faites attention, si vous avez 17 ans, il aimera vous mettre des bâtons dans les roues. »

Le plus grand ennemi de Léon n'est probablement nulle autre que Denise Archambault, directrice de la commission scolaire, incarnée par la vétérane Geneviève Bujold. Celle-ci a derrière elle une longue carrière de rôles importants, entre autres dans *Alter Ego* de David Cronenberg et *Kamouraska* de Claude Jutra. « Quelle joie de donner la réplique à Jay Baruchel », s'enthousiasme Bujold, « qui est rempli de talent, de vulnérabilité et d'une folie et une lumière inspirantes. » Une brochette d'acteurs de renom complète la distribution, dont Domini Blythe (*Stardom : le culte de la célébrité*), Anne-Marie Cadieux (*Maman last call*), David Julian Hirsh (*Les leçons de Josh*), Ricky Mabe (*Zack et Miri font un porno*), et Jessica Paré (*Stardom : Le culte de la célébrité*). Le plus grand défi de Jacob Tierney était de trouver l'interprète du personnage énigmatique Vladimir, qui donne la réplique à Baruchel dans la dernière scène. Comme le public pourra le constater, ce personnage vient ajouter aux participations spéciales du film, en plus de la distribution déjà géniale.

« Ce qui est chouette quand on fait un film », dit le scénariste-réalisateur, « c'est qu'à mesure qu'on avance, il y a de plus en plus de gens impliqués. » Un scénario à succès, un cinéaste talentueux et une distribution étincelante seront toujours à la merci des centaines de personnes qui constituent l'équipe de production et les techniciens, qui allument les lumières bien avant que l'équipe arrive, et qui est là longtemps après la dernière prise. *Le Trotski* a bénéficié d'une équipe technique de première qualité, ayant à sa tête le directeur de la photographie Guy Dufaux (*L'âge des ténèbres*) et une cinématographie plein écran qui donne au film une palette différente des comédies pour adolescents. La conceptrice visuelle Anne Pritchard (*Affliction*) a eu beaucoup de défis, entre autres celui de recréer le plateau de

l'émission de Toronto « eTalk Daily » sur un plateau à Montréal. Mario Davignon, le créateur de costumes du film qui a également créé ceux du succès *Voyage au centre de la Terre* l'année dernière, a créé des centaines de costumes en extra pour une danse à l'école sous le thème de la justice sociale, qui est l'un des succès visuels du film.

LE TROTSKI

8

Le Trotski EST Montréal, et est fier de l'être. D'une scène dans la populaire salle de spectacles Casa del Popolo, à une drôle de bataille dans la banlieue de l'Ouest de l'île, en passant par le multiculturalisme de la population étudiante à l'école de Léon, ce film est la quintessence de Montréal, au même titre que *Les frères Blues* représente Chicago et Manhattan représente... Manhattan. Même si plusieurs scènes ont été tournées exactement aux endroits décrits dans le scénario, le film, comme beaucoup d'autres, a dû recréer un « Montréal » très authentique dans des villes voisines, comme Longueuil et Laval.

Le plus grand défi de tous a été de choisir l'endroit parfait pour l'école secondaire de Léon, Montreal West High School. Maintenant connue comme la Royal West Academy, Montreal West High a été fréquentée par Jacob Tierney lorsqu'il était jeune, celui-ci ayant écrit le script avec cet endroit en tête. Cependant, après le début du tournage, l'école ne se révélait plus un bon endroit, donc l'équipe a déménagé le tournage à Lakeside Academy à Lachine, dans l'Ouest de l'île.

Sur les 34 journées prévues pour la production, douze ont été nécessaires pour tourner à Lakeside. La production a commencé à la fin août, pour pouvoir profiter de la disponibilité de l'école; après le début des cours, l'équipe y retournait presque chaque fin de semaine pour compléter les scènes où Léon arrive à l'école et, plus tard, y déclenche une révolution. Le fait qu'une journée entière de production, mettant en scène presque 150 figurants, ait dû être reprise à cause d'un problème de caméra, et ce, sans affecter le reste de l'horaire, est un éloge à la productivité de l'équipe.

Kevin Tierney s'est beaucoup impliqué dans la postproduction et la phase de distribution de chaque film qu'il a produit. « Aussi essentiel que ce l'était pour tout le

monde de voir le même film durant le tournage, il est maintenant autant essentiel pour le monteur, le réalisateur, le compositeur, le concepteur sonore, le mixeur de son, le producteur et le distributeur de partager une vision du film, la vision originale du scénariste-réalisateur, la vision que nous avons tous créée. » Sous la direction du superviseur de postproduction Pierre Thériault (Bon Cop Bad Cop), ce processus a nécessité une toute nouvelle équipe d'artistes et de techniciens, dont le monteur Arthur Tarnowski (L'automne de mes souvenirs), le mixeur de son Gavin Fernandes (Les 3 p'tits cochons), le monteur sonore Pierre-Jules Audet (Nitro) et le groupe populaire Malajube, qui a contribué à la bande sonore originale du film.

Jacob Tierney explique l'implication de son producteur : « Kevin adore les films ; il en voit plus que tout le monde que je connais. Alors quand il croit que quelque chose fonctionnera, je me dois d'être d'accord, (et) quand il croit que quelque chose ne fonctionnera pas, je suis le premier à y jeter un coup d'oeil. Ça a été un véritable plaisir de travailler avec lui. »

Ce à quoi Kevin Tierney ajoute, avec son sens de l'humour légendaire « Jacob, espèce d'ignorant, finis ta prise et prépare-toi pour le reste. »

Alliance Films est présentement en train de développer sa stratégie de marketing pour Le Trotski, qu'elle distribuera au Canada à l'été 2010. Cependant, le marketing du film a commencé bien avant que les deux premières prises aient été montées, comme n'importe qui a conduit vers le centre-ville de Montréal à l'été et à l'automne 2008 peut l'affirmer : les affiches jaunes dirigeant les acteurs et les membres de l'équipe

LE TROTSKI

9

vers le plateau étaient ornées du logo accrocheur du film, créé par la firme de design de Montréal Fidel Studios. « Je crois que c'est ce qui fait une campagne de marketing à succès : une collaboration de ce genre entre les créateurs du film et les distributeurs », dit Kevin Tierney. Fidel est également responsable du générique de film épatant.

« À mon avis », dit le producteur, « un bon film est un genre de dialogue entre le film et le public. Les bons films ne nous disent pas quoi penser ou quoi ressentir, ils évoquent la pensée et les émotions ; il y a une obligation à laquelle le public

participe. C'est ce que j'aime à propos des films. »

« Vos idéaux veulent seulement dire quelque chose lorsqu'ils sont dérangeants », dit Jay Baruchel au sujet de la quête de Léon Bronstein. « En d'autres mots, tout le monde peut dire ce qu'il veut lorsque les choses sont faciles. Mais lorsque le processus devient difficile, lorsque vos idéaux sont une entrave ou une nuisance, vous savez qu'ils veulent dire quelque chose. »

Leon Trotsky n'aurait pas dit mieux.

### Citations

«Il ne s'agit pas d'une histoire à caractère politique, mais d'un individu qui a le courage de ses convictions».

-COLM FEORE au sujet de Le Trotski

«J'ai toujours pensé qu'avec le personnage de Léon Bronstein, Jacob Tierney avait créé une véritable icône, et que l'acteur qui jouerait le rôle serait le plus chanceux du monde. Maintenant, je crois que Léon a eu de la chance de trouver Jay.»

-EMILY HAMPSHIRE au sujet de Jay Baruchel

«Un personnage aussi attentif et passionné que Léon, avec pour toile de fond des gens apathiques, c'est l'humour garanti !»

-JAY BARUCHEL au sujet de Léon Bronstein

«Je crois qu'il s'agit d'un malentendu si vous croyez que le directeur Berkhoff est diabolique. Mais faites attention, si vous avez 17 ans, il aimera vous mettre des bâtons dans les roues.»

-COLM FEORE et son personnage, le directeur Berkhoff

«Mon grand-père a été négligé depuis trop longtemps. Il était grand temps que quelqu'un retire le pic à glace qui était figé dans l'Histoire.»

-BABOUSHKA BRONSTEIN à propos de la justice

«Quel plaisir que celui d'être la partenaire de Jay Baruchel, qui est plein de talent et de vulnérabilité, et aussi une source d'inspiration et de folie.»

-GENEVIÈVE BUJOLD

LE TROTSKI

«À mes débuts d'enfant acteur à Montréal, Jacob était le modèle à suivre (...) tout le

monde rêvait d'être le prochain Jacob Tierney. Alors le fait de jouer un rôle qu'il a écrit à l'origine pour lui-même, c'est très bon pour mon ego.»

-JAY BARUCHEL

«On ne sait pas exactement ce qui relève de l'imagination de Léon et ce qui est vraiment réel. Alors si le public croit qu'on est tous vêtus de gris, dans un style militaire, et que cette histoire a un petit quelque chose de russe... eh bien! cela correspond tout à fait à que nous faisons !»

-COLM FEORE au sujet de sa barbiche

«La distribution des rôles est absolument impeccable. Et cette maison est exactement celle dans laquelle vivrait ce type. »

-MICHAEL MURPHY à propos de l'authenticité

«Même si Léon devait trouver quelqu'un pour le tuer à coups de pic à glace en plein visage, il le ferait. Je crois qu'il ira à Mexico et se fera tailler en pièces.»

-JAY BARUCHEL et l'avenir de son personnage

«Jacob Tierney m'a offert le cadeau de me donner à rêver à nouveau. Il m'a inspiré une sorte de renaissance et je lui en serai toujours reconnaissante.»

-GENEVIÈVE BUJOLD

«Vos idéaux ne signifient quelque chose que s'ils sont dérangeants. En d'autres mots, on peut dire tout ce qu'on veut quand les choses vont bien. Mais si ça se complique, si votre idéal peut constituer un obstacle ou causer des dommages, c'est là que vous savez qu'il compte vraiment.»

-JAY BARUCHEL

LE TROTSKI

11

## L'ÉQUIPE

### JACOB TIERNEY

Scénariste et réalisateur

Jacob Tierney a commencé sa vie d'acteur dès l'âge de six ans. On a pu apprécier son talent, entre autres, dans le film *Josh and S.A.M.*, dont il était la vedette, et dans *The Neon Bible* où il a joué aux côtés de Gena Rowlands. Il a également été des films *Rainbow*, de Bob Hoskins, *This Is My Father*, mettant en vedette James Caan, et *The*

Life Before This dont les interprètes principales étaient Sarah Polley, Catherine O'Hara et Emily Hampshire. À la télévision, il a incarné le personnage de Greg dans la populaire série québécoise Watatatow, et il a récemment interprété le rôle titre de la mini-série Saint-Urbain's Horseman, présentée à CBC. Jacob Tierney entreprend en 2002 sa carrière de réalisateur avec Dad, court métrage humoristique dont il est aussi scénariste, producteur et interprète. Le film se mérite une mention honorifique à titre de meilleur court métrage aux Atlantic et Austin Film Festivals, et il a été présenté au CFC's Worldwide Short Film Festival. Twist, son premier long métrage - vision moderne de l'Oliver Twist de Charles Dickens - met en vedette Nick Stahl, Michèle-Barbara Pelletier et Gary Farmer. Il a été présenté en première au Festival de Venise. Aux Genie, Twist remporte le prix de la meilleure chanson originale et il est aussi finaliste pour le meilleur scénario, meilleur acteur et meilleur acteur de soutien. Son prochain film, la comédie noire Notre Dame de Grace, met en vedette Jay Baruchel, Scott Speedman et Emily Hampshire, et sera en salles à l'automne 2010.

#### KEVIN TIERNEY

##### Producteur

Kevin Tierney est le producteur et co-scénariste de Bon Cop Bad Cop, premier et unique film bilingue fait au Canada, dont la production a généré des recettes aux guichets parmi les plus élevées de toute l'histoire du cinéma canadien. Bon Cop Bad Cop a remporté le prix Genie du meilleur film en 2006. Les productions télévisuelles de Kevin Tierney ont été mises en nomination à 11 reprises aux prix Emmy et 12 fois aux prix Gemini. En 1993 il a produit avec Rock Demers le documentaire Pierre Elliott Trudeau Memoirs, gagnant du Géméaux du meilleur documentaire. Parmi ses autres productions pour la télévision, on retrouve Choice: The Henry Morgentaler Story, Varian's War, et les mini-séries More Tales of the City, P.T. Barnum et Bonanno: A Godfather's Story. Kevin Tierney a aussi produit le long métrage Twist, écrit et réalisé par son fils Jacob. En 2005, il a produit le téléfilm One Dead Indian, finaliste aux Gemini pour le meilleur scénario et la meilleure réalisation. Parmi ses productions les plus récentes sont les longs métrages Serveuses demandées et Love and Savagery. Sa plus récente production, la comédie noire Notre Dame de Grace, prendra l'affiche à l'automne 2010.

1 2

**DISTRIBUTION****JAY BARUCHEL**

Léon Bronstein

Depuis ses débuts à titre de vedette dans *Undeclared*, télésérie de FOX acclamée par la critique, Jay Baruchel n'a cessé d'enfiler les rôles, notamment dans l'oscarisé *Million Dollar Baby* de Clint Eastwood. Son expérience et ses succès font aujourd'hui de lui une étoile montante de Hollywood. À nouveau réuni avec Judd Apatow, créateur de *Undeclared*, Baruchel a été récemment le partenaire de Seth Rogen et Katherine Heigl dans *Knocked Up*, grand succès de Universal Pictures. Il a donné la réplique à Rose Byrne dans *Just Buried*, film canadien indépendant, ainsi qu'à Randy Quaid dans *Real Time*. Baruchel travaille actuellement au long métrage d'animation *How To Train Your Dragon*, produit par DreamWorks, et on le verra prochainement dans *Tropic Thunder*, une comédie où il joue en compagnie de Ben Stiller, Robert Downey Jr. et Jack Black. Parmi les films déjà sortis, on retrouve la comédie *She's Out of my League* et le film d'animation *How to Train Your Dragon* du studio Dreamworks. D'autres films sont à venir dont *The Sorcerer's Apprentice* avec Nicolas Cage

**DOMINI BLYTHE**

Mrs. Davis

Actrice d'origine britannique, Domini Blythe vit au Canada depuis le début des années 1970. Elle a fait sa marque aussi bien sur scène qu'à l'écran, et tant en français qu'en anglais. Elle a acquis une solide expérience de la scène au Stratford Shakespeare Festival en Ontario et à la Royal Shakespeare Company en Angleterre, en se mesurant à des pièces telles *Comme il vous plaira*, *Hamlet* et *Othello*, ou encore *Mademoiselle Julie*, *Le marchand de Venise* ainsi que *Richard II* et *Richard III*. Domini Blythe a joué dans de nombreuses séries télévisées populaires, dont *Street Legal*, *Urban Angel*, *Mont Royal*, *Road to Avonlea* et *Scoop*. Au grand écran on la retrouve dans l'introduction, signée Denys Arcand, de l'oeuvre collective à sketches *Montréal vu par*, de même que dans *Mrs. Parker and the Vicious Circle*, réalisé par Alan Rudolph. Elle a aussi interprété des rôles dans *Stardom* de Denys Arcand et dans *Emotional Arithmetic* de Paolo Barzman.

## GENEVIÈVE BUJOLD

Denise Archambault

Née à Montréal, Geneviève Bujold étudie le jeu au Conservatoire d'art dramatique. Peu de temps avant de terminer son cours, elle se voit offrir un rôle dans une production professionnelle du Barbier de Séville de Beaumarchais. En 1965, au cours d'une tournée théâtrale à Paris, Bujold est choisie comme partenaire d'Yves Montand dans le film *La Guerre est finie* d'Alain Resnais. Suivent bientôt d'autres rôles dans des films français, dont *Le Voleur* de Louis Malle. Elle fait ses débuts à Hollywood en 1969 aux côtés de Richard Burton, dans le film *Anne of the Thousand Days* où elle interprète le rôle d'Anne Boleyn, femme du roi Henri VIII d'Angleterre, joué par nul autre que Richard Burton. Elle poursuit sa carrière en partageant son temps entre

LE TROTSKI

13

Hollywood, le Canada et la France durant plusieurs années, osant des rôles dans des registres très variés. On la verra dans *Kamouraska* de Claude Jutra, donnant la réplique à Jean-Paul Belmondo dans *L'Incorrigible*, et dirigée par Brian de Palma dans *Obsession*. Elle est la partenaire de Michael Douglas dans *Coma* de Michael Crichton et celle de Clint Eastwood dans *Tightrope*. Son interprétation d'une actrice tourmentée dans *Dead Ringers* de David Cronenberg lui vaut d'être mise en nomination pour le prix Génie de la meilleure actrice. Plus récemment, on a pu apprécier son jeu dans *La Turbulence des fluides* de Manon Briand et *Délivrez-moi* de Denis Chouinard, un film qui l'a ramenée au Québec et lui a valu d'être finaliste pour le Jutra de la meilleure actrice.

## ANNE-MARIE CADIEUX

Anna Bronstein

Anne-Marie Cadieux mène depuis plusieurs années une carrière fructueuse tant sur la scène théâtrale, qu'au cinéma et à la télévision. En 1994, son premier rôle au cinéma, dans *Le Confessionnal* de Robert Lepage, lui vaut le Prix Luce Guilbault à titre de révélation de l'année aux Rendez-vous du cinéma québécois, de même qu'une nomination à titre d'actrice de soutien aux prix Génie. Elle est en nomination pour le Génie de la meilleure actrice pour son rôle dans *NÔ* de Lepage et se voit offrir le prix

Jutra de la meilleure actrice de soutien pour sa prestation dans *Le coeur au poing* de Charles Binamé. Par la suite, on la voit jouer dans deux réalisations de François Bouvier : *Maman Last-Call* et *Miss Météo*. Elle met son talent au service de Sébastien Rose pour son premier long métrage, *Comment ma mère accoucha de moi* durant sa ménopause, et collabore ensuite pour une troisième fois avec Robert Lepage dans *La Face cachée de la lune*. À la télévision, Anne-Marie Cadieux interprète avec brio une multitude de rôles, notamment dans les séries *Annie et ses hommes*, *Fortier*, *Cover-Girl* et *Rumeurs*.

## JESSE CAMACHO

Skip

Né et élevé à Montréal, fils de deux acteurs professionnels, ce jeune comédien de 17 ans a déjà une feuille de route impressionnante. Après avoir travaillé avec Michael Landon Jr. dans le film *The Velveteen Rabbit*, Jesse Camacho devient un familier de la série *The Never Ending Story* présentée par Hallmark Television. Il joue dans plusieurs autres séries populaires, dont *Live Through This* sur MTV, *Fries With That ?* à YTV et *Big Wolf On Campus* produit par Fox Family Channel. Après avoir travaillé aux États-Unis avec James Woods et Pénélope Ann Miller sur *The Rudy Giuliani Story*, Jesse Camacho est en vedette dans le long métrage indépendant *12 and Holding* réalisé par Michael Cuesta (*L.I.E., Six Feet Under*) et présenté en première au Festival de Toronto en 2005. On pourra voir bientôt le jeune acteur donner la réplique à Maury Chaykin dans la série *Less than Kind* dont la première saison sera diffusée sur CHUM cet automne.

LE TROTSKI

14

## COLM FEORE

Le directeur Berkhoff

Acteur chevronné, Colm Feore a fait sa marque aussi bien en français qu'en anglais. Connu pour ses nombreux rôles principaux tant au cinéma qu'à la télévision, l'acteur fréquente depuis toujours les scènes théâtrales, dont celle du prestigieux Festival de Stratford pendant treize ans. Au grand écran, Feore a joué dans *Chicago*, gagnant de l'Oscar du meilleur film, ainsi que dans *The Exorcism of Emily Rose*, *The Sum of All*

Fears, *The Insider* et *Titus*. Il était finaliste au prix Génie du meilleur acteur pour sa prestation dans *Trente-deux films brefs sur Glenn Gould*, Génie du meilleur film en 1994. Récemment, Feore incarnait l'un des deux policiers du film *Bon Cop Bad Cop*, l'un des plus grands succès commerciaux de l'histoire du cinéma canadien. On l'a vu cette année dans *Le Piège américain*, réalisé par Charles Binamé, et il sera de la prochaine saison de la populaire série dramatique *24 Heures chrono*. Dans *Changeling*, film inédit de Clint Eastwood, on le verra partager la vedette avec John Malkovich et Angelina Jolie. On le retrouvera aussi au générique de *Serveuses demandées*, le deuxième long métrage de Guylaine Dionne, produit par Kevin Tierney.

#### EMILY HAMPSHIRE

Alexandra Leith

Emily Hampshire a su faire sa marque rapidement dans l'industrie du cinéma et de la télévision. Native de Montréal, Emily fait ses débuts comme partenaire de jeu de Geneviève Bujold dans le suspense *Dead Innocent*. D'autres longs métrages s'enchaînent dont *Posers*, *The Life Before This* et *Boy Meets Girl*. Pour son interprétation lumineuse dans le film *A Problem With Fear* de Gary Burns, Emily est finaliste au prix Génie de la meilleure actrice. Sa performance époustouflante dans *Blood*, réalisé par son fidèle collaborateur Jerry Ciccoritti, vaut à Emily d'être mise en nomination à la fois pour les prix ACTRA et Génie de la meilleure actrice. Dans le film *Snow Cake*, qui a fait l'ouverture du Festival de Berlin en 2006, Emily tient l'affiche en compagnie d'Alan Rickman et de Sigourney Weaver. À la télévision, on a pu la voir dans *Earthsea*, *The Atwood stories : Man From Mars*, *Chasing Cain*, et *Scorn*, de même que dans le rôle principal de la série *Made in Canada*.

#### TIIO HORN

Caroline

Née et élevée à Kahnawake, une réserve Mohawk située tout près de Montréal, Tiio (prononcez 'dio') a complété en 2005 des études théâtrales au programme DOME du Collège Dawson. Depuis, Tiio a travaillé régulièrement au cinéma et à la télévision, de même qu'à faire des voix. Parmi ses expériences, on compte le long métrage *Journey to the Center of the Earth*, qui met en vedette Brendan Fraser, de même que des rôles de soutien dans *Moccasin Flats : Redemption* et dans le film *Abducted*. En 2007, Tiio tient la vedette dans le court métrage *The Colony* présenté en première au

Festival international du film de Toronto et qui s'est mérité de nombreux prix à travers le monde. Plus récemment, Tiio a incarné le personnage de Monica pour le pilote de la série *18 to Life* prévue à CBC.

#### LE TROTSKI

15

#### RICKY MABE

Tony

Natif de Pointe Claire, Ricky Mabe fait ses premiers pas d'acteur alors qu'il est jeune adolescent. Il obtient son premier rôle comme partenaire vedette de Burt Reynolds dans *Frankenstein and Me*, long métrage tourné à Montréal. D'autres suivront bientôt, notamment dans des séries télévisuelles populaires telles *Goosebumps*, *Are You Afraid of the Dark* et *Big Wolf on Campus*. Dans le long métrage *Isn't She Great*, Ricky Mabe incarne le fils de Bette Midler et Nathan Lane. Récemment, il a joué dans *War Games: The Dead Code* et on le verra prochainement dans les longs métrages *Trailer Park of Terror*, et *Zack and Miri Make a Porno*, un film de Kevin Smith mettant en vedette Seth Rogen. Il sera pour la première fois l'interprète principal d'un film dans la production indépendante *The Wild Hunt*.

#### MICHAEL MURPHY

Frank McGovern

Michael Murphy irradie à la scène comme à l'écran depuis déjà plus de 45 ans. Il a joué avec les plus grands réalisateurs de sa génération dont Robert Altman (*McCabe & Mrs Miller*, *Kansas City*, *Nashville*, *M\*A\*S\*H* et *Brewster McCloud*, pour ne nommer que ceux-là), Woody Allen (*Manhattan*), Paul Mazursky (*An Unmarried Woman*), Peter Weir (*The Year of the Living Dangerously*), Tim Burton (*Batman Returns*), Oliver Stone (*Salvador*), Peter Bogdanovich (*What's Up, Doc?*), Martin Ritt (*The Front*), Paul Thomas Anderson (*Magnolia*), et John Sayles (*Silver City*). Il a apporté sa contribution à plus d'une centaine de productions télévisuelles, la plus connue étant la série culte *Tanner 88* de Robert Altman et Gary Trudeau, dans laquelle il tenait le rôle principal. Depuis qu'il vit au Canada, Michael Murphy a fait valoir son talent dans la série *This Is Wonderland*, qui lui a valu deux prix Génie consécutifs à titre de meilleur acteur de soutien. Il a aussi joué dans les séries *The Eleventh Hour* et *X-Men 3*, acclamées par la

critique. Il a récemment partagé la vedette avec Julie Christie dans le film *Away From Her* de Sarah Polley, qui s'est mérité sept Génie dont celui du meilleur film. On le retrouvera bientôt au grand écran dans *Greta* où il se retrouvera aux côtés d'Ellen Burstyn et de Hilary Duff.

## JESSICA PARÉ

Laura

Suite à quelques apparitions à la télévision, Jessica Paré est repérée par Denys Arcand qui lui offre le rôle principal dans *Stardom*, un satyre sur le thème de la célébrité. Elle y incarne une jeune beauté arrachée à sa petite ville pour être propulsée superstar internationale. Jessica Paré enchaîne avec le film *En Vacances* d'Yves Hachar, suivi de *Lost & Delirious* de Léa Pool, puis elle fait des apparitions dans la mini-série épique *Napoléon* réalisée par Yves Simoneau, ainsi que dans *Bollywood-Hollywood* de Deepa Mehta. On a pu voir l'actrice dans *Wicker Park*, mettant en vedette Josh Hartnett et réalisée par Paul McGuigan, de même que dans deux productions de CTV réalisées par Jerry Ciccoritti : elle tient le rôle principal du long métrage *The Death and Life of Nancy Eaton*, et joue dans la mini-série *The Lives of the Saints* aux côtés de Sophia

LE TROTSKI

16

Loren et Kris Kristofferson. Jessica Paré a aussi tenu la vedette dans *Jack & Bobby*, série présentée sur la chaîne WB.

## TOMMIE AMBER PIRIE

Sarah Bronstein

L'esprit, le charme et la grâce, voilà la meilleure description que l'on puisse faire de Tommie Amber Pirie, native d'Ottawa. Pour cette ancienne patineuse artistique de compétition, jouer a toujours été une passion. Révélée dans le célèbre film *Final Verdict*, Tommie Amber est de la distribution de la nouvelle série comique de CBC, *18 to Life*. Malgré son expérience relativement récente en tant que comédienne, Tommie Amber Pirie apparaît aux génériques de plusieurs films dont *Like Mother, Like Daughter*, et *Girl's Best Friend* mettant en vedette Janeane Garofolo. Pirie a aussi fait une apparition dans *H2O: The Last Prime Minister*, écrit par Paul Gross qui y tient également la vedette. Partageant sa vie entre Toronto, Ottawa et Montréal, Tommie

Amber Pirie reste toujours ouverte aux occasions nouvelles et elle met beaucoup d'ardeur à évoluer en tant qu'actrice.

## SAUL RUBINEK

David Bronstein

Alors qu'il est encore enfant, Saul Rubinek fait ses premiers pas au théâtre et à la radio pour la CBC à Montréal. En 1969-70, il est membre de la troupe du Stratford Shakespearan Festival en Ontario. Après avoir été fondateur, acteur et directeur de troupes de théâtre au Québec et en Ontario, Rubinek commence à partager son temps entre les scènes canadiennes et américaines à la fin des années 70 lorsqu'il devient acteur au New York's Public Theatre. Au cinéma, on l'a vu dans le film américain *The Contender*, ainsi que dans les films *Nixon* et *Wall Street* d'Oliver Stone, *Unforgiven* de Clint Eastwood, *The Bonfire of the Vanities* de Brian de Palma et *True Romance*, réalisé par Tony Scott. Le cinéma canadien ne l'a pas laissé en reste. Rubinek a joué dans le film *By Design* de Claude Jutra, *Falling Over Backwards* de Mort Ransen, et *Ticket to Heaven*, réalisé par Ralph Thomas. Sa carrière à la télévision couvre trois décennies, incluant des rôles dans plusieurs séries populaires dont *Lost*, *Curb Your Enthusiasm*, *Law and Order*, *The Practice*, *Frasier*, *NYPD Blue*, et *Hill Street Blues*. En 1997, il entreprend sa carrière de réalisateur avec le long métrage *Jerry and Tom*. Il poursuit avec *Club Land* et *Bleacher Bums*, films présentés sur Showtime. Il réalise ensuite le long métrage indépendant *Cruel but Necessary*. Il jouera prochainement avec Tilda Swinton dans *Julia*, et sera le partenaire de Dennis Quaid dans *The Express*.

LE TROTSKI

17

Produit avec la Participation de

Téléfilm Canada

SODEC - Société de développement des entreprises culturelles – Québec

Crédit d'impôt pour la production cinématographique

ou télévisuelle québécoise –

Québec

CIPC – Programme de crédits d'impôt pour services de production cinématographique

ou magnétoscopique canadienne –

Canada

Contacts

RELATIONS DE PRESSE

Annie Tremblay / Geneviève Côté

Alliance Vivafilm

514 878-2282

PHOTOS

[www.alliancefilmsmedia.com](http://www.alliancefilmsmedia.com)

Cliquez sur l'onglet « Apply for an account »

Remplissez le formulaire et un mot de passe vous sera envoyé par courriel

EPK (Bande-annonce & extraits)

<http://alliance-epk.mijonet.com>

Enregistrez-vous afin de pouvoir télécharger le matériel en différents formats

[Retour au texte principal](#)

## Annexe J - Calendrier de sorties

[Retour au texte principal](#)

January, 2012		
January, 6	<a href="#">Dibbuk Box</a>	Lionsgate
January, 13	<a href="#">A Thousand Words</a>	Paramount Pictures
January, 13	<a href="#">Everybody Loves Whales</a>	Universal
January, 13	<a href="#">Jovful Noise</a>	Warner Bros.
January, 13	<a href="#">Man on a Ledge</a>	Summit Entertainment
January, 13	<a href="#">Premium Rush</a>	Sony Pictures
January, 20	<a href="#">Underworld 4</a>	Sony Pictures

January, 27	<a href="#">The Amityville Horror: The Lost Tapes</a>	<i>Dimension Pictures</i>
January, 27	<a href="#">Journey 2: Mysterious Island</a>	<i>New Line</i>
January, 27	<a href="#">One for the Money</a>	<i>Lionsgate</i>
<b>February, 2012</b>		
February, 3	<a href="#">Chronicle</a>	<i>20 th Century Fox</i>
February, 3	<a href="#">House at the End of the Street</a>	<i>Relativity</i>
February, 10	<a href="#">Star Wars: Phantom Menace 3D</a> ( , re-release)	<i>20 th Century Fox</i>
February, 10	<a href="#">Safe House</a>	<i>Universal</i>
February, 10	<a href="#">The Vow</a>	<i>Sony Pictures</i>
February, 17	<a href="#">Ghost Rider: Spirit of Vengeance</a>	<i>Sony Pictures</i>
February, 17	<a href="#">This Means War</a>	<i>20 th Century Fox</i>
February, 17	<a href="#">Arrietty</a> (limited)	<i>Walt Disney Pictures</i>
February, 24	<a href="#">Gone</a>	<i>Summit Entertainment</i>
February, 24	<a href="#">Lockout</a>	<i>FilmDistrict</i>
February, 24	<a href="#">The Devil Inside</a>	<i>Paramount Pictures</i>
February, 24	<a href="#">Tyler Perry's Good Deeds</a>	<i>Lionsgate</i>
<b>March, 2012</b>		
March, 2	<a href="#">The Lorax</a>	<i>Universal</i>
March, 2	<a href="#">Hansel and Gretel Witch Hunters</a>	<i>Paramount Pictures</i>
March, 9	<a href="#">John Carter</a>	<i>Walt Disney Pictures</i>
March, 9	<a href="#">Untitled James Mc Teigue Edgar Allan Poe Project</a>	<i>Relativity</i>
March, 16	<a href="#">21 Jump Street</a>	<i>Sony Pictures</i>
March, 16	<a href="#">Contraband</a>	<i>Universal</i>
March, 16	<a href="#">Untitled Relativity Snow White Project</a>	<i>Relativity</i>
March, 23	<a href="#">The Hunger Games</a>	<i>Lionsgate</i>
March, 30	<a href="#">Clash of the Titans 2</a>	<i>Warner Bros.</i>
March, 30	<a href="#">My Mother's Curse</a>	<i>Paramount Pictures</i>
March, 30	<a href="#">The Pirates! Band of Misfits</a>	<i>Sony Pictures</i>

<b>April, 2012</b>		
April, 6	<a href="#">Titanic in 3D</a> ( , re-release)	<i>Paramount Pictures</i>
April, 6	<a href="#">American Reunion</a>	<i>Universal</i>
April, 6	<a href="#">The Cold Light of Day</a>	<i>Summit Entertainment</i>
April, 6	<a href="#">Think Like a Man</a>	<i>Sony/Screen Gems</i>
April, 13	<a href="#">Untitled Farrelly Brothers Comedy</a>	<i>Relativity</i>
April, 20	<a href="#">Chimpanzee</a>	<i>Walt Disney Pictures</i>
<b>May, 2012</b>		
May, 4	<a href="#">Marvel's The Avengers</a>	<i>Paramount Pictures</i>
May, 11	<a href="#">The Dictator</a>	<i>Paramount Pictures</i>
May, 11	<a href="#">What to Expect When Your Expecting</a>	<i>Lionsgate</i>
TBA	<a href="#">Dark Shadows</a>	<i>Warner Bros.</i>
May, 18	<a href="#">Battleship</a>	<i>Universal</i>
May, 25	<a href="#">Men in Black 3</a>	<i>Sony Pictures</i>
<b>June, 2012</b>		
June, 1	<a href="#">Rock of Ages</a>	<i>Warner Bros.</i>
June, 1	<a href="#">Safe Haven</a>	<i>Relativity</i>
June, 1	<a href="#">Snow White and the Huntsman</a>	<i>Universal</i>
June, 8	<a href="#">Madagascar 3</a>	<i>Paramount Pictures</i>
June, 8	<a href="#">Prometheus</a>	<i>20 th Century Fox</i>
June, 15	<a href="#">I Hate You, Dad</a>	<i>Sony Pictures</i>
June, 15	<a href="#">Jack the Giant Killer</a>	<i>Warner Bros.</i>
June, 22	<a href="#">Brave</a>	<i>Walt Disney Pictures</i>
June, 22	<a href="#">Abraham Lincoln: Vampire Hunter</a>	<i>20 th Century Fox</i>
June, 29	<a href="#">Star Trek 2</a>	<i>Paramount Pictures</i>

TBA	<a href="#">Playing the Field</a>	FilmDistrict
<b>July, 2012</b>		
July, 3	<a href="#">The Amazing Spider-Man</a>	Sony Pictures
July, 13	<a href="#">Ice Age: Continental Drift</a>	20 th Century Fox
July, 13	<a href="#">Ted</a>	Universal
July, 20	<a href="#">The Dark Knight Rises</a>	Warner Bros.
July, 27	<a href="#">Here Comes the Boom</a>	Sony Pictures
<b>August, 2012</b>		
August, 3	<a href="#">The Bourne Legacy</a>	Universal
August, 3	<a href="#">Total Recall</a>	Sony Pictures
August, 10	<a href="#">G.I. Joe 2</a>	Paramount Pictures
August, 10	<a href="#">Rivals</a>	Warner Bros.
August, 17	<a href="#">The Expendables II</a>	Lionsgate
August, 17	<a href="#">ParaNorman</a>	Focus Features
August, 26	<a href="#">Apollo 18</a>	Weinstein Co.
<b>September, 2012</b>		
September, 14	<a href="#">Resident Evil 5</a>	Sony Pictures
September, 21	<a href="#">Hotel Transylvania</a>	Sony Pictures
<b>October, 2012</b>		
October, 5	<a href="#">Frankenweenie</a>	Walt Disney Pictures
<b>November, 2012</b>		

November, 2	<a href="#">Reboot Ralph</a>	<i>Walt Disney Pictures</i>
November, 9	<a href="#">Bond 23</a>	<i>Sony Pictures</i>
November, 9	<a href="#">Ouija</a>	<i>Universal</i>
November, 16	<a href="#">The Twilight Saga: Breaking Dawn, Part 2</a>	<i>Summit Entertainment</i>
November, 21	<a href="#">Rise of the Guardians</a>	<i>Paramount Pictures</i>
November, 21	<a href="#">47 Ronin</a>	<i>Universal</i>
<b>December, 2012</b>		
December, 14	<a href="#">Life of Pi</a>	<i>20 th Century Fox</i>
December, 21	<a href="#">Hunter Killer</a>	<i>Relativity</i>
December, 21	<a href="#">This is Forty</a>	<i>Paramount Pictures</i>
<b>To Be Announced 2012</b>		
TBA	<a href="#">The Apparition</a>	<i>Warner Bros.</i>
TBA	<a href="#">The Hobbit Part 1</a>	<i>Warner Bros.</i>
TBA	<a href="#">King of the Elves</a>	<i>Walt Disney Pictures</i>
TBA	<a href="#">Lincoln</a>	<i>Paramount Pictures</i>
TBA	<a href="#">Stretch Armstrong</a>	<i>Universal</i>
TBA	<a href="#">Superman: The Man of Steel</a>	<i>Warner Bros.</i>
TBA	<a href="#">Tintin 2</a>	<i>Paramount Pictures</i>
TBA	<a href="#">Untitled Seal Team Six Film</a>	<i>Sony Pictures</i>
TBA	<a href="#">Friends with Kids</a> (limited)	
<b>March, 2013</b>		
March, 8	<a href="#">Elvsium</a>	<i>Sony Pictures</i>
March, 8	<a href="#">Oz, The Great and Powerful</a>	<i>Walt Disney Pictures</i>
March, 22	<a href="#">The Croods</a>	<i>Paramount Pictures</i>
TBA	<a href="#">Trance</a>	
<b>May, 2013</b>		
May, 3	<a href="#">Iron Man 3</a>	<i>Walt Disney Pictures</i>

May, 17	<a href="#">The Dark Tower</a>	<i>Universal</i>
<b>June, 2013</b>		
June, 7	<a href="#">Turbo</a>	<i>Paramount Pictures</i>
June, 21	<a href="#">Monsters University</a>	<i>Walt Disney Pictures</i>
<b>November, 2013</b>		
November, 8	<a href="#">Me and My Shadow</a>	<i>Dreamworks SKG</i>
<b>To Be Announced 2013</b>		
TBA	<a href="#">The Hobbit Part 2</a>	<i>Warner Bros.</i>
<b>March, 2014</b>		
March, 21	<a href="#">Mr. Peabody and Sherman</a>	<i>Paramount Pictures</i>
<b>June, 2014</b>		
June, 20	<a href="#">How to Train Your Dragon 2</a>	<i>Paramount Pictures</i>
<b>To Be Announced 2014</b>		
TBA	<a href="#">Avatar 2</a>	<i>20 th Century Fox</i>
TBA	<a href="#">Untitled LAIKA Project</a>	<i>Focus Features</i>
<b>To Be Announced 2015</b>		
TBA	<a href="#">Avatar 3</a>	<i>20 th Century Fox</i>

[Retour au texte principal](#)

## Annexe K - Offre d'emploi pour un « chargé de projet »

[Retour au texte principal](#)

**Titre du poste :** Chargé de projet Développement

### **Description :**

Sous la supervision de la direction, le chargé de projets développement initie et développe des idées de films porteurs destinés aux salles de cinéma selon des critères conformes à l'orientation éditoriale de la compagnie (fiction grand public intéressante, grands dossiers/faits réels, biographies et récits, fiction pour la jeunesse)

### PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

Identifie des contenus existants (œuvre littéraire, théâtrale, télévisuelle, etc.) pouvant faire l'objet d'une adaptation cinématographique;

Développe des idées originales de films porteurs;

Évalue le potentiel de projets provenant de producteurs, scénaristes et autres;

Élabore l'orientation générale que devront prendre les projets cinématographiques identifiés, évalue leur potentiel commercial et leur faisabilité;

Identifie les éventuels collaborateurs (scénaristes, producteurs, etc.) en fonction de leur créneau respectif;

Soumet les projets au comité de contenu et contribue à leur évaluation en fonction des critères de sélection établis (conformité aux objectifs stratégiques, orientation éditoriale, potentiel commercial, etc.);

Rencontre les collaborateurs identifiés pour leur présenter les paramètres d'une éventuelle collaboration (vision artistique, casting, réalisateur, échéancier de développement, rôles et apports respectifs, etc.);

Supervise le développement du scénario, l'approuve à ses différentes étapes d'écriture et s'assure du respect des paramètres établis;

Communique à la personne responsable les éléments pertinents au plan de mise en marché remis à la Sodec et à Téléfilm Canada;

Approuve, de concert avec la responsable de la mise en marché, le premier et le dernier montage du film;

Collabore à la sélection des principaux outils de marketing (affiche, banque annonce, pub télé, etc.);

Exécute toute autre tâche de même nature ou d'ordre général reliée à l'emploi, demandée par son supérieur ou nécessitée par ses fonctions.

**Exigences :**

- Baccalauréat en communication ou toute autre formation jugée pertinente;
- Expérience minimale de cinq (5) à sept (7) années en distribution ou en production cinématographique ou télévisuelle;
- Excellente connaissance du milieu cinématographique (scénaristes, auteurs, réalisateurs, acteurs, producteurs) et des institutions financières gouvernementales (Téléfilm Canada, Sodec);
- Excellentes habiletés en analyse scénaristique et en rédaction;
- Grande capacité à exprimer avec précision une vision et des attentes;
- Excellente maîtrise des langues française, parlée et écrite;

**Profil recherché :**

Capable d'innover et de créer dans les paramètres de l'entreprise – Leadership – Sens de l'organisation et gestion des priorités – Esprit d'équipe et capacité d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles – Capable de travailler simultanément sur différents projets cinématographiques – Autonomie et initiative.

[Retour au texte principal](#)