



COMMUNICATION A LA COMMISSION DES FINANCES DU  
SENAT

ARTICLE 58-2° DE LA LOI ORGANIQUE DU 1ER AOUT 2001 RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES

La gestion et le financement  
du Centre national du  
cinéma et de l'image animée  
(CNC)

Exercices 2007 à 2011

Août 2012



# Sommaire

<b>AVERTISSEMENT .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>9</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE I LES RESSOURCES DU CNC ONT CRU DE MANIERE TRES SIGNIFICATIVE AU COURS DE LA PERIODE RECENTE ..</b>	<b>19</b>
I - LES RECETTES FISCALES .....	19
<i>A - Les ressources du CNC proviennent essentiellement du produit des taxes qui lui sont affectées.....</i>	<i>20</i>
<i>B - Jusqu'en 2011, la forte progression des recettes fiscales est tirée par le dynamisme de la taxe sur les services de télévision.....</i>	<i>23</i>
<i>C - L'affectation exclusive au CNC du produit de la TST « distributeurs » demeure problématique.....</i>	<i>29</i>
<i>D - Les recettes futures de TST « distributeurs » sont incertaines .....</i>	<i>30</i>
II - LES AUTRES RESSOURCES DU CNC.....	34
<i>A - Les dotations budgétaires.....</i>	<i>34</i>
<i>B - Les ressources propres de l'établissement .....</i>	<i>37</i>
<b>CHAPITRE II LE CNC A TIRE PROFIT DU DYNAMISME DE SES RESSOURCES POUR ETENDRE SES AIDES .....</b>	<b>45</b>
I - LES AIDES A LA FILIERE PROFESSIONNELLE, CŒUR DE LA MISSION DU CNC .....	46
<i>A - Les aides du CNC se répartissent entre les différents stades de la production, de la distribution et de l'exploitation d'une œuvre cinématographique ou audiovisuelle.....</i>	<i>46</i>
<i>B - Au-delà de ces soutiens directs, le CNC a également contracté de multiples engagements envers des tiers.....</i>	<i>51</i>
<i>C - Enfin, le CNC a lancé un vaste plan de numérisation des salles et des œuvres .....</i>	<i>54</i>
II - L' AUGMENTATION DU VOLUME D' AIDES NE VA PAS DE PAIR AVEC UNE MESURE DE LEUR EFFICACITE.....	56
<i>A - Des succès indéniables .....</i>	<i>56</i>

<i>B - Une situation en apparence florissante qui masque des résultats plus contrastés.....</i>	57
<i>C - Une sédimentation croissante des dispositifs .....</i>	66
<i>D - Une démarche de performance encore lacunaire .....</i>	69
<i>E - Un fondement économique à étayer.....</i>	72

<b>CHAPITRE III LA GESTION INTERNE EST GLOBALEMENT MAITRISEE, MAIS LA FORMALISATION DES OUTILS DE SUIVI ET DE PILOTAGE RESTE PERFECTIBLE .....</b>	<b>77</b>
<b>I - LES FRAIS DE FONCTIONNEMENT INTERNE .....</b>	<b>78</b>
<i>A - Une enveloppe délicate à isoler.....</i>	78
<i>B - La mesure de la performance de gestion de l'établissement .....</i>	80
<i>C - Un prélèvement rigide pour frais de gestion .....</i>	82
<b>II - UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES GLOBALEMENT MAITRISEE, MALGRE L'AUGMENTATION DE LA MASSE SALARIALE ET DU COUT DES COMMISSIONS D'AIDES .....</b>	<b>86</b>
<i>A - L'évolution des emplois et de la masse salariale.....</i>	86
<i>B - La situation particulière des membres des commissions .....</i>	92
<b>III - LA GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER : DES DECISIONS QUI RESTENT A PRENDRE .....</b>	<b>96</b>
<i>A - Des retards dans l'adoption d'une stratégie immobilière .....</i>	96
<i>B - Une opération d'acquisition d'immeuble dont le montage financier est discutable .....</i>	101
<i>C - Une connaissance et une sécurisation des sites des Yvelines insuffisantes.....</i>	103
<b>CHAPITRE IV UN MODELE A REDEFINIR .....</b>	<b>109</b>
<b>I - LA SITUATION D'AISSANCE FINANCIERE DU CNC S'EXPLIQUE EN PARTIE PAR LA NECESSITE DE POURVOIR AUX ENGAGEMENTS CONTRACTES PAR L'ETABLISSEMENT AU TITRE DE SA POLITIQUE DE SOUTIEN .....</b>	<b>109</b>
<i>A - Le résultat net et la trésorerie du CNC enregistrent une forte progression depuis 2006 .....</i>	110
<i>B - L'immobilisation obligatoire d'une part significative de la trésorerie au profit des dispositifs de soutien : la question des provisions .....</i>	112

---

<i>C - Une situation financière qui demeure favorable après la prise en compte des provisions .....</i>	<i>113</i>
<b>II - LA CONFIGURATION ACTUELLE DU FINANCEMENT DU CNC NE FAVORISE PAS L' AJUSTEMENT FIN DE SES RESSOURCES A SES BESOINS ...</b>	<b>119</b>
<i>A - Les faiblesses de l'information financière .....</i>	<i>119</i>
<i>B - L'insuffisance du pilotage de la gestion .....</i>	<i>130</i>
<b>III - LA PERENNISATION DU CADRE D'INTERVENTION DU CNC SUPPOSE DE PASSER D'UN PILOTAGE AUTONOME PAR LA RECETTE A UN PILOTAGE CONCERTÉ PAR LA DEPENSE .....</b>	<b>134</b>
<i>A - Le développement d'outils d'information et de leviers de pilotage plus performants.....</i>	<i>136</i>
<i>B - Les paramètres d'une réflexion sur le financement du CNC.....</i>	<i>139</i>
<i>C - Les scénarios envisageables pour faire évoluer le modèle de financement du CNC .....</i>	<i>144</i>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>149</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>151</b>



## Avertissement

En application de l'article 58-2° de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances (LOLF), la Cour des comptes a été saisie par le président de la commission des finances du Sénat, par lettre du 21 novembre 2011<sup>1</sup>, d'une demande d'enquête sur la gestion et le financement du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC).

A la suite d'une réunion de travail avec le rapporteur spécial, M. Aymeri de Montesquiou, vice-président de la commission des finances du Sénat, le Premier président a précisé au président la commission des finances le périmètre et le calendrier de l'enquête par une lettre du 2 février 2012<sup>2</sup>.

L'enquête s'est appuyée sur les conclusions d'un contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement, portant sur la période 2001 à 2010. Elle a été conduite auprès du CNC, de la direction générale des médias et des industries culturelles, du ministère de la culture et de la communication, de la direction du budget, de la direction générale des finances publiques, du secrétariat général des affaires européennes et de l'autorité de régulation des communications électroniques.

Un relevé d'observations provisoires a été adressé le 22 mai 2012 au président du CNC, au secrétaire général du ministère de la culture et de la communication et à la directrice générale des médias et des industries culturelles. Des extraits en ont été envoyés au directeur du budget, au directeur général des finances publiques et à la directrice de la législation fiscale. Les destinataires ont fait parvenir leurs réponses écrites entre la fin du mois de juin et le début du mois de juillet. Le président du CNC<sup>3</sup> a par ailleurs été auditionné le 6 juillet 2012.

L'enquête comporte plusieurs développements sur les moyens financiers mis à la disposition du CNC au titre de sa politique de soutien aux industries cinématographiques et audiovisuelles. Il n'entrait cependant pas dans son champ d'analyser les enjeux économiques de ces filières.

L'analyse de l'efficacité et de l'efficience du CNC dans sa mission de soutien à la filière repose donc sur la mise en perspective des résultats

---

<sup>1</sup> Cf. annexe 1.

<sup>2</sup> Cf. annexe 2.

<sup>3</sup> De 2001 à 2009, le CNC était dirigé par un directeur général (Mme Véronique Cayla du 24 juin 2005 au 31 décembre 2010). Depuis l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 24 juillet 2009, l'établissement est dirigé par un président, qui délègue une partie de ses prérogatives à un directeur général. M. Eric Garandeau a été nommé président du CNC par le décret du 17 décembre 2010 et a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

obtenus avec les objectifs fixés à l'établissement dans le document de performance transmis au Parlement. Plus largement, la Cour a également pris en compte les évolutions les plus directement mesurables de l'économie du secteur (rythme de la production, durée d'exposition des films en salles, résultats d'audience des œuvres audiovisuelles, chiffre d'affaires à l'exportation notamment), afin de resituer dans son contexte l'effet des aides du CNC.

La période couverte par l'enquête s'étend de 2007 à 2011. Lorsque cela est apparu pertinent, les observations ont été étendues à une période plus large ou à toute la décennie 2001-2011.

L'enquête a été réalisée par la troisième chambre de la Cour des comptes. Le présent rapport, qui en constitue la synthèse définitive, a été délibéré, le 9 juillet 2012, par la troisième chambre, présidée par M. Lefas, président de chambre, et composée de MM. Pichon, président de chambre maintenu, Andréani, Barbé, Frangialli, Gautier, conseillers maîtres, et Marland, conseiller maître en service extraordinaire, les rapporteurs étant M. Mory, conseiller référendaire et Mme Sorbe, auditrice et M. Tournier, conseiller maître, étant le contre-rapporteur.

Il a ensuite été examiné et approuvé le 18 juillet 2012 par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de MM. Migaud, Premier président, Bénard, procureur général, Bayle, Bertrand, rapporteur général du comité, Mme Froment-Meurice, MM. Durrleman, Levy, Lefas et Briet, présidents de chambre, M. Cazala représentant M. Descheemaeker, président de chambre.

## Résumé

Etablissement public administratif chargé depuis 1946 de la politique de soutien au cinéma, le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) a vu ses missions s'élargir à la faveur des évolutions du secteur de l'image. Il intervient désormais aux différents stades de la création et de la transmission des œuvres cinématographiques et audiovisuelles, et a développé de nouveaux dispositifs de soutien en lien avec les nouveaux supports de diffusion. Maillon essentiel de la politique de financement public du cinéma et de l'audiovisuel, le CNC n'en représente cependant qu'un élément parmi d'autres : d'autres instruments (dispositifs fiscaux, obligations d'investissement des chaînes de télévision dans la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles, aides des collectivités territoriales) sont des composantes importantes du soutien public à cette filière.

Depuis 2008, le CNC ne reçoit plus de subvention de fonctionnement du ministère de la culture et de la communication. Il est principalement financé par des taxes affectées, pour l'essentiel recouvrées directement par l'établissement, dont le rendement a été très dynamique au cours des dernières années. La création, en 2007, d'une nouvelle imposition, pesant sur les distributeurs de services de télévision, a joué un rôle majeur dans l'augmentation de ces recettes, le produit de cette taxe passant de 94 M€ en 2008 à 322 M€ en 2011.

Le produit futur de cette taxe est aujourd'hui incertain, à la suite du repositionnement stratégique d'un opérateur de communications électroniques et dans l'attente de la décision de la Commission européenne sur la compatibilité de la nouvelle assiette avec le droit communautaire. En outre, les fréquentes modifications qui ont été apportées à l'assiette de cette taxe dans le souci de sécuriser la nouvelle ressource au profit du CNC, attestent qu'en l'espèce, le lien entre la diffusion des contenus et la taxation correspondante est moins patent que pour les autres taxes. Dans ces conditions, l'application du principe selon lequel la diffusion devait financer la création, principe sur lequel reposent la perception et l'affectation des taxes d'origine a perdu une part de sa justification.

Parmi les autres ressources perçues par l'établissement, les cotisations professionnelles, dont la pertinence semble aujourd'hui devoir être remise en cause, pourraient être supprimées.

Défendant l'idée d'une corrélation nécessaire entre l'activité du secteur de l'image et le montant des soutiens versés, le CNC a tiré profit du dynamisme de ses ressources affectées pour étendre la palette de ses aides aux filières cinématographiques et audiovisuelles. Au-delà des

dispositifs traditionnels de soutien qui se répartissent pour l'essentiel entre les différents stades que sont la production, la distribution et l'exploitation d'une œuvre, de nouvelles aides ont vu le jour, axées sur les supports de diffusion davantage que sur les contenus.

Cette multiplication de dispositifs, potentiellement porteuse de redondances, reflète une économie générale des aides dans laquelle la création de nouveaux mécanismes ne s'accompagne pas de la nécessaire évaluation de la cohérence globale des soutiens. A cet égard, l'augmentation du nombre de films produits chaque année ne saurait constituer le seul critère d'analyse de la réussite du soutien public. La Cour note également que, dans le domaine audiovisuel, la France entretient un système d'aides unique en Europe, dans son principe et dans son montant, pour des résultats d'audience des productions nationales parmi les plus faibles. La mesure de l'efficacité des aides peine encore à se faire une place dans un tel cadre et, sauf à tenir pour irréfutable l'idée selon laquelle le dynamisme d'un secteur emporte la nécessité de lui affecter toujours plus d'argent public et donc d'en faire une priorité de politique publique d'un rang supérieur à toutes les autres priorités gouvernementales, la justification d'une telle augmentation continue des aides reste à établir.

Sur le plan de la gestion interne, la recherche de performance est freinée par des difficultés liées au suivi de l'enveloppe des charges de fonctionnement, malgré de notables améliorations. La définition d'indicateurs fiables à ce sujet permettrait d'assurer une mesure plus fine de l'évolution de cette nature de dépenses. La maîtrise de la masse salariale et des effectifs, notamment pour ce qui est des collaborateurs occasionnels du service public intervenant dans le cadre des commissions d'attribution des aides, doit constituer une priorité. Des décisions restent à prendre pour finaliser rapidement une stratégie immobilière permettant à l'établissement de se conformer aux normes en vigueur et de clarifier avec le ministère de la culture les conditions d'occupation et de sécurisation des sites qu'il occupe dans les Yvelines.

Entre 2005 et 2007, le CNC a engagé une réforme budgétaire et comptable de grande ampleur qui a sensiblement amélioré la fiabilité des états financiers et la qualité de la gestion budgétaire de l'établissement. La clarification des états financiers et budgétaires, qui a rendu nécessaire la constitution de provisions à un niveau élevé, justifie, pour partie, l'importance de la trésorerie dont dispose l'établissement depuis 2008. Au-delà, la situation d'aisance financière dans laquelle se trouve le CNC lui a permis de constituer d'importantes réserves budgétaires (447 M€ après affectation du résultat 2011, soit 46 % du bilan).

Favorisée par l'autonomie à la fois budgétaire et institutionnelle dont le CNC a bénéficié depuis sa création en 1946, cette situation traduit un modèle de gestion qui conduit à déterminer le niveau des dépenses en

fonction du montant des recettes issues du produit des taxes. De fait, la pérennité de ce modèle est aujourd'hui remise en cause :

- par la situation globale des finances publiques qui, en imposant une stabilisation en valeur, voire une réduction des dépenses d'intervention, renforce la nécessité de procéder à des arbitrages budgétaires globaux entre les différentes composantes des politiques publiques ;
- par l'extension des taxes affectées à des secteurs économiques qui ne présentent plus une proximité aussi immédiate avec les aides déployées par le CNC. Les incertitudes qui pèsent sur les recettes fiscales futures de l'établissement rendent d'autant plus nécessaire une réflexion critique sur l'opportunité de ce modèle de pilotage autonome par la recette.

En opérant un prélèvement exceptionnel sur le fonds de roulement du CNC en 2011, puis en plafonnant le produit de la taxe sur les services de télévision (TST) « distributeurs » en 2012, le législateur a introduit une rupture dans la logique de financement du CNC, celle-ci reposant sur l'autonomie du compte de soutien et l'affectation exclusive et intégrale du produit des recettes fiscales au budget de l'opérateur. Ce dispositif ne semble pas pouvoir constituer une orientation durable permettant de maîtriser de manière fine le couplage entre les recettes et les dépenses de l'établissement.

Un changement de logique radical impliquerait d'intégrer dans le budget de l'Etat l'ensemble des recettes actuellement prélevées au profit du CNC et d'octroyer les aides aux secteurs cinématographiques et audiovisuels sous la forme de subventions, à l'instar des autres dépenses d'intervention du ministère. Au-delà des lourdes difficultés techniques et juridiques qu'emporterait cette évolution, il n'est pas établi qu'une telle allocation des ressources publiques serait intrinsèquement plus efficace que le modèle actuel d'attribution des aides par l'intermédiaire d'un établissement public associant les professionnels à la prise de décision.

L'impératif de retour à l'équilibre des comptes publics rend encore plus nécessaire une révision des conditions qui président à la gestion économique et financière du CNC. En l'espèce, il s'agit donc de privilégier désormais une approche qui aboutisse à subordonner le niveau de la recette à une hiérarchisation préalable et aussi précise que possible des besoins du CNC rendus nécessaires par l'exercice de ses missions. Autrement dit, la détermination du niveau de financement du CNC doit dorénavant être fondée sur une évaluation précise des différents systèmes d'aide, de leur articulation et du degré de priorité qui leur est attribué.

Parce qu'elle ne saurait produire ses pleins effets sans une implication accrue du ministère de la culture et du Parlement dans la détermination des orientations stratégiques du CNC comme du niveau de

ses interventions, cette évolution requiert, au minimum, que l'établissement enrichisse ses outils d'information financière et que les leviers de son pilotage soient également renforcés. Le passage d'un dispositif de pilotage autonome par la recette à celui d'un pilotage par la dépense, concerté entre l'Etat et l'opérateur, n'en implique pas moins une évolution de la structure de financement du CNC. Trois scénarios peuvent être envisagés : la fixation d'un plafond de dépenses pluriannuel commandant la détermination du barème des taxes affectées au CNC, le recours à des écrêtements ciblés, enfin la budgétisation d'une partie de l'actuelle TST « distributeurs ». L'issue du contentieux communautaire relatif à la taxation des opérateurs de communications électroniques et les choix qui seront exprimés par le ministère de la culture et de la communication et par le Parlement quant à l'intensité souhaitable de maîtrise des dépenses du CNC conduiront naturellement à privilégier l'un ou l'autre de ces scénarios.

## Recommandations

L'enquête conduit la Cour à formuler un ensemble de recommandations qui figurent en fin de chaque chapitre. Elles sont récapitulées ci-dessous. La recommandation suivie d'un astérisque (\*) nécessite une modification législative.

### **Pilotage de la dépense et mesure de la performance :**

- élaborer un contrat de performance liant le CNC au ministère de la culture et de la communication et comportant un volet consacré aux obligations de qualité de service (recommandation n° 12, p. 149) ;
- établir, dans les plus brefs délais, une lettre de mission définissant les priorités et les modalités d'évaluation du président du CNC (recommandation n° 13, p. 149) ;
- enrichir le rapport d'activité annuel, établi pour la première fois en juillet 2012, de données sur le fonctionnement interne de l'établissement (recommandation n° 14, p. 149) ;
- remplacer le document unique de performance du CNC par deux documents, l'un prévisionnel, l'autre rétrospectif, sur le modèle des PAP et des RAP. Communiquer au Parlement ces deux documents au rythme de la procédure budgétaire (recommandation n° 10, p. 149) ; \*
- élaborer une méthode d'analyse de l'efficacité et de l'efficience des dispositifs d'aide mis en œuvre au regard, d'une part, des soutiens déjà existants et, d'autre part, des objectifs fixés au CNC par ses tutelles et par le Parlement (recommandation n° 2, p. 76) ;
- en liaison avec le ministère de la culture et de la communication, élaborer une trajectoire pluriannuelle de dépenses dans le cadre des documents de performance (recommandation n° 11, p. 149) ;

### **Ressources propres et fonctionnement interne**

- supprimer les cotisations professionnelles (recommandation n° 1, p. 43) ;
- définir un périmètre de dépenses de fonctionnement interne appuyé sur une méthode d'imputation des coûts inspirée de la comptabilité analytique. Elaborer et suivre des indicateurs

d'efficience rapportant les frais de fonctionnement interne de l'établissement (y inclus les dépenses d'investissement) aux dépenses de soutien et à l'ensemble des dépenses d'activité (recommandation n° 3, p. 108) ;

- faire adopter par le conseil d'administration une enveloppe de frais de fonctionnement interne en valeur absolue et moduler en exécution le prélèvement pour frais de gestion afin de couvrir cette enveloppe en tenant compte du dynamisme des autres ressources propres de l'établissement (recommandation n° 4, p. 108) ;
- formaliser le suivi des effectifs de collaborateurs occasionnels de service public. Engager une politique de stabilisation des effectifs étendue aux membres des commissions d'aides sélectives ; entreprendre un regroupement des commissions d'attribution des aides sélectives (recommandation n° 5, p. 108) ;
- d'ici le 31 décembre 2012, arrêter un schéma pluriannuel de stratégie immobilière permettant à l'établissement de se conformer à l'avis du Conseil de l'immobilier de l'État (recommandation n° 6, p. 108) ;
- en accord avec les tutelles, affecter la réserve pour projet immobilier au désendettement de l'établissement ou reverser son montant au budget général de l'État (recommandation n° 7, p. 108) ;
- formaliser un schéma directeur pour les deux implantations du CNC dans les Yvelines, afin de clarifier les responsabilités entre occupants et d'assurer la visibilité nécessaire à une réflexion sur l'optimisation des espaces de stockage et la programmation de travaux de rénovation éventuels (recommandation n° 8, p. 108) ;
- faire réaliser à partir de 2013 un audit périodique des provisions constituées par le CNC au titre des aides par le contrôle général économique et financier. Engager une démarche de certification des comptes du CNC (recommandation n° 9, p. 148).

# Introduction

## *Un rôle historique de soutien au cinéma et à l'audiovisuel*

Créé par la loi du 25 octobre 1946, le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) est un établissement public administratif, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministère de la culture et de la communication.

Définies par l'article L. 111-2 du code du cinéma et de l'image animée, les missions du CNC sont de deux ordres : d'une part, la réglementation du secteur du cinéma et des autres arts et industries de l'image animée ; d'autre part, la contribution, dans l'intérêt général, au financement et au développement de ces secteurs. A ce titre, le CNC attribue des aides financières en faveur de la « *création, la production, la distribution, la diffusion et la promotion des œuvres cinématographiques et audiovisuelles et des œuvres multimédia* ». Il soutient aussi la création et la modernisation des salles de cinéma, de même qu'il finance les écoles de formation, les festivals et les dispositifs d'éducation à l'image. En parallèle, l'établissement assure le contrôle des recettes d'exploitation des œuvres cinématographiques ou audiovisuelles réalisées par les exploitants de salles de cinéma ou par les éditeurs de vidéogrammes, ainsi que la collecte, la conservation, la restauration et la valorisation du patrimoine cinématographique. Il conduit également des actions internationales, telles que le soutien financier à la création et à la production cinématographique, audiovisuelle et multimédia dans les pays en développement. Enfin, il exerce une mission d'observation des activités et professions rattachées aux différents secteurs de l'image animée.

Les ressources du CNC ont transité, jusqu'en 2008, par un compte d'affectation spéciale, puis par un compte-mission. La mission hors budget général « Cinéma, audiovisuel et expression radiophonique locale » ayant été supprimée en 2009, les charges et produits des anciens programmes 711 « Soutien aux industries cinématographiques » et 712 « Soutien aux industries audiovisuelles » s'y rattachant sont depuis lors imputés directement sur le budget du CNC. Par ailleurs, sur les trois taxes qui sont affectées à son financement, le Centre recouvre directement la taxe spéciale additionnelle (TSA) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et la taxe sur les services de télévision (TST) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

*Une évolution rapide des modes de soutien*

Initialement organisé autour du seul CNC et longtemps centré sur le cinéma, le soutien public s'est progressivement étendu à l'audiovisuel et a été complété au fil du temps par de nouveaux outils : institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC), créé en 1983 pour développer un système de garanties bancaires, dispositifs fiscaux (SOFICA<sup>4</sup> dès 1985, crédits d'impôts dans les années 2000) et aides des collectivités territoriales, en forte croissance au cours des années récentes. En outre, à partir des années 1980, la télévision a joué un rôle central dans la politique de soutien au cinéma et à l'audiovisuel par l'intermédiaire des obligations de production et de diffusion. En parallèle, les soutiens du CNC à la production audiovisuelle ont connu depuis 1986 une extension rapide. Il résulte de ces évolutions que la politique publique repose aujourd'hui sur un grand nombre d'outils : aides directes (subventions et avances), dépenses fiscales, garanties bancaires, obligations juridiques d'investissement, d'achats et de programmation.

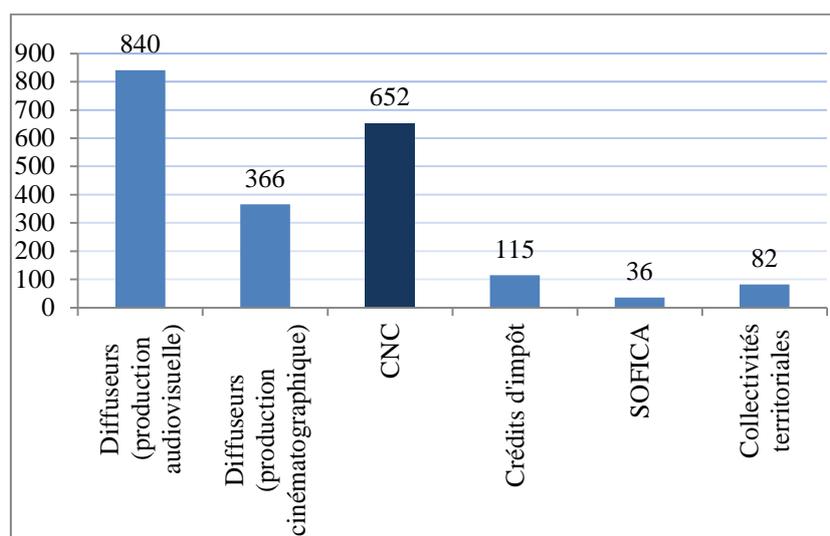
Rapporté à l'ensemble des dépenses découlant d'aides directes ou d'obligations réglementaires, qui représentent plus de 2,1 Md€ en 2011 et viennent le plus souvent en soutien au secteur de la production, les aides du CNC ne représentent que près de 31 % de ces financements, tandis que les chaînes de télévision en assument plus de 58 %<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Sociétés pour le financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle, les SOFICA soutiennent la production cinématographique en associant des souscripteurs, bénéficiaires de l'avantage fiscal, et un producteur, bénéficiaire de l'investissement.

<sup>5</sup> Le total de la valeur des marchés de la télévision, de la production cinématographique et audiovisuelle de stock, de l'exploitation, de la distribution, de la vidéo physique et dématérialisée est estimé par le CNC à 13,6 Md€ en 2010 ; les aides du CNC représentent autour de 4 % de la valeur des secteurs qu'il soutient.

**Tableau n° 1 : Paysage du soutien au cinéma et à l'audiovisuel en 2011, en millions d'euros**



Source : Cour des comptes d'après données CNC (bilans) et documents budgétaires.

L'enquête avait pour principal objet de mesurer « l'efficacité et l'efficience de la gestion du CNC dans sa mission de soutien à la filière cinématographique et audiovisuelle ». A ce titre, le présent rapport présente les recettes de l'établissement et leur évolution récente (I). Il décrit l'économie des aides versées (II) et le fonctionnement interne de l'établissement (III), en s'efforçant d'évaluer leur performance et de formuler des recommandations pour faciliter à l'avenir cette évaluation. Enfin, le rapport s'appuie sur une analyse de la situation financière de l'établissement et de la configuration actuelle de son pilotage pour proposer une redéfinition de son modèle de financement (IV).



# **Chapitre I**

## **Les ressources du CNC ont crû de manière très significative au cours de la période récente**

### **I - Les recettes fiscales**

Le CNC est financé à titre principal par des taxes affectées (A). Au cours de la dernière décennie, le rendement de ces taxes a crû de manière très sensible, augmentant les ressources de l'établissement dans les mêmes proportions. La création, en 2007, d'une nouvelle taxation, pesant sur les distributeurs de services de télévision, a joué un rôle majeur dans l'augmentation des ressources de l'établissement (B). La nécessité de sécuriser le rendement de cette nouvelle imposition a entraîné de fréquentes modifications d'assiette, au prix d'un certain relâchement du lien entre la diffusion des contenus audiovisuels et la taxation (C).

Le dynamisme récent du produit de la taxe sur les distributeurs de services de télévision se trouve hypothéqué par les positionnements stratégiques adoptés par les opérateurs assujettis et par l'issue du contentieux avec la Commission européenne sur la régularité de la nouvelle taxe au regard du droit communautaire (D).

## **A - Les ressources du CNC proviennent essentiellement du produit des taxes qui lui sont affectées**

Depuis la création du CNC, le principe général commandant le régime des taxes qui lui sont affectées est le suivant : taxer les acteurs qui retirent un bénéfice de la diffusion des contenus cinématographiques et audiovisuels et reverser le produit de ces taxes à un organisme finançant l'ensemble de la filière. Au nom de ce principe ont successivement été taxés la billetterie des salles de cinéma (taxe spéciale additionnelle), les chaînes de télévision, puis les distributeurs de services de télévision (taxe sur les services de télévision) ainsi que les sociétés vendant ou louant des contenus audiovisuels sous forme de vidéogrammes (taxes vidéos). Par ailleurs, le CNC est affectataire d'autres recettes à caractère fiscal, comme la taxe sur les bénéfices tirés de la production et de la diffusion de films à caractère violent ou pornographique, ainsi que le produit des sanctions pécuniaires infligées par le conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA).

### **1 - La taxe sur les entrées dans les salles de cinéma**

Créée par la loi du 23 septembre 1948<sup>6</sup>, la taxe spéciale additionnelle (TSA) est la plus ancienne des taxes affectées au CNC. Acquittée par les exploitants d'établissements de spectacle cinématographique situés en France métropolitaine, la taxe est assise sur les recettes générées par les entrées en salles. Ces « recettes guichet » correspondent au produit du nombre d'entrées :

- par le prix acquitté par le spectateur, dans le cas d'une tarification au film ;
- par le prix de référence par place, dans le cas d'une tarification reposant sur les cartes d'accès illimité.

Un taux forfaitaire unique (10,72 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007<sup>7</sup>) est ensuite appliqué à cette assiette taxable<sup>8</sup>. Le CNC recouvre directement la TSA depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

---

<sup>6</sup> Loi n° 48-1474 du 23 septembre 1948 instituant une aide temporaire à l'industrie cinématographique.

<sup>7</sup> Un taux spécifique de 16,08 % est appliqué pour les représentations en salles de films à caractère pornographique ou d'incitation à la violence.

<sup>8</sup> L'article 104 de la loi n° 2006-1771 du 30 décembre 2006 de finances rectificative pour 2006 a simplifié le barème de la TSA en remplaçant par un taux unique le barème progressif qui précédait, composé de vingt tranches d'imposition (dont seize étaient effectivement appliquées), fixées en fonction du tarif du billet.

## 2 - La taxe sur les services de télévision

Créée en 1986, la taxe sur les services de télévision (TST) est due par les éditeurs de services de télévision établis en France et ayant programmé, au cours de l'année civile, une ou plusieurs œuvres audiovisuelles ou cinématographiques éligibles aux aides financières du CNC, et, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, par les distributeurs de services de télévision établis en France.

Telle qu'initialement conçue, cette taxe n'a longtemps frappé que les éditeurs de services de télévision, c'est-à-dire les chaînes achetant des contenus auprès des producteurs (audiovisuels et cinématographiques) ou de leurs représentants, et agréant ces contenus au sein de programmes. Cette part « éditeurs » de la TST demeure assise sur le montant hors taxes :

- des sommes versées par les annonceurs et les parrains, pour la diffusion de leurs messages publicitaires et de parrainage, sommes qui font l'objet d'un abattement forfaitaire de 4 % ;
- du produit de la contribution à l'audiovisuel public encaissé par les chaînes de télévision<sup>9</sup> ;
- des sommes versées directement ou indirectement par les opérateurs de communications électroniques aux chaînes de télévision à raison des appels téléphoniques à revenus partagés, des connexions à des services télématiques et des envois de minimessages qui sont liés à la diffusion de leurs programmes, à l'exception des programmes servant une grande cause nationale ou d'intérêt général.

La taxe est calculée en appliquant un taux de 5,5 % à la fraction du montant des versements et encaissements annuels excédant 11 M€ pour chaque chaîne de télévision. Le CNC recouvre directement la TST depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, la TST a été étendue aux distributeurs qui acheminent le contenu audiovisuel vers le téléspectateur : chaînes auto-distribuées (Canal +, auparavant assujettie à la seule TST « éditeurs »), services de diffusion par câble (Numéricable), par satellite, télévision numérique terrestre, fournisseurs d'accès à Internet (FAI) et opérateurs de téléphonie mobile. La part « distributeurs » de la TST repose sur le chiffre d'affaires des abonnements souscrits auprès des sociétés concernées. Elle est calculée en appliquant un taux progressif, compris entre 0,5 % et 4,5 % de l'assiette taxable.

---

<sup>9</sup> A l'exception de la société France Télévisions au titre des services de télévision spécifiques à l'Outre-mer.

**Tableau n° 2 : Evolution de la contribution nette des redevables à la TST, en millions d'euros**

	2008	2009	2010
Chaînes autodistribuées	82,89	96,71	94,71
Câblo-opérateurs	0,00	5,97	3,56
Opérateurs de communications électroniques	11,35	66,27	179,49
<b>Total TST « distributeurs »</b>	<b>94,24</b>	<b>168,95</b>	<b>277,76</b>

Source : Cour des comptes d'après données CNC.

### 3 - La taxe sur la vidéo et les services de vidéo à la demande

Dans sa forme actuelle, la taxe « sur les ventes et locations de vidéogrammes destinés à l'usage privé du public et sur les opérations assimilées » est issue de la loi n° 2003-517 du 18 juin 2003. Son produit, recouvré par la direction générale des finances publiques (DGFIP) selon les mêmes procédures que la TVA, est affecté au CNC, après prélèvement de frais de gestion à hauteur de 2,5 %.

Cette taxe est due par tout vendeur ou loueur de vidéos à raison de son chiffre d'affaires hors TVA issu de la vente et de la location de vidéos et, depuis juillet 2004, des opérations assimilées à ces ventes, comme la vidéo à la demande (V à D). Le taux en est fixé à 2 %<sup>10</sup>.

### 4 - Les autres recettes à caractère fiscal

Aux termes des articles L. 116-2 à L. 116-4 du code du cinéma et de l'image animée, le CNC est affectataire de la taxe perçue sur les producteurs, distributeurs, exploitants et diffuseurs de contenus pornographiques ou d'incitation à la violence. Instaurée par la loi de finances pour 1976<sup>11</sup> sous la forme d'un prélèvement spécial de 20 % sur la fraction des bénéfices industriels et commerciaux soumis à l'impôt sur les sociétés ou à l'impôt sur le revenu, cette taxe a été étendue à la location et à la vente de supports vidéo à contenu pornographique ou incitant à la violence, et son taux a progressivement été porté à 33 %<sup>12</sup>.

Par ailleurs, aux termes de l'article L. 116-5 du code du cinéma et de l'image animée, le CNC reçoit le produit des sanctions pécuniaires prononcées par le CSA à l'encontre des éditeurs de services de télévision.

<sup>10</sup> Article 1609 *sexdecies* B du code général des impôts.

<sup>11</sup> Loi n° 75-1278 du 30 décembre 1975 de finances pour 1976.

<sup>12</sup> Loi de finances pour 1993.

Les recettes ainsi recouvrées demeurent au total marginales :  
0,23 M€ en 2010 et 0,21 M€ en 2011<sup>13</sup>.

### **B - Jusqu'en 2011, la forte progression des recettes fiscales est tirée par le dynamisme de la taxe sur les services de télévision**

Entre 2007 et 2011, les ressources du CNC ont augmenté de  
46,3 % après neutralisation des changements de méthodes comptables<sup>14</sup>,  
passant de 528 M€ en 2007 à 867 M€ en 2011. Cette progression a été  
particulièrement dynamique entre 2008 et 2010 (+ 35 %).

---

<sup>13</sup> Compte tenu de leur faible montant, l'analyse de ces recettes a été exclue du champ de l'enquête.

<sup>14</sup> Pour l'année 2011, il convient de neutraliser dans ce calcul l'impact des modifications comptables mises en œuvre par le CNC – comptabilisation des reprises sur provisions au premier euro –, de manière à comparer sur une base homogène les ressources de l'établissement.

**Tableau n° 3: Evolution des produits de fonctionnement du CNC  
entre 2007 et 2011, en milliers d'euros**

	Taxes affectées et autres produits de gestion	Subventions d'exploitation	Prestations annexes	Produits financiers	Produits exceptionnels	Reprises sur provisions	Total
<b>2007</b>	528 026	37 232	444	3 751	219	23 297	<b>592 969</b>
<b>2008</b>	554 481	31 417	314	3 600	877	14 731	<b>605 420</b>
<b>2009</b>	635 812	27 081	199	4 066	96	5 687	<b>672 941</b>
<b>2010</b>	789 429	20 674	251	2 283	419	4 173	<b>817 228</b>
<b>2011</b>	841 079	14 828	183	6 218	63	5 073	<b>867 445</b>
<b>2011/2007</b>	+ 59,3 %	- 60,2 %	- 58,8 %	+ 65,8 %	- 71 %	- 78,2 %	+ <b>46,3 %</b>

Source : Cour des comptes, d'après les comptes financiers du CNC<sup>15</sup>.

Cette évolution résulte principalement de la forte progression du produit des taxes affectées, et plus particulièrement de la taxe sur les services de télévision (TST). Au cours de la décennie écoulée, le produit de la TST s'est accru en effet de 303 M€ (+ 92,3 %), dont 253 M€ entre les seules années 2008 et 2011 ; il représente désormais 73 % des ressources totales de l'établissement. Les recettes de TSA ont connu une évolution moins spectaculaire, mais néanmoins significative (+ 41 %), en raison de la hausse de fréquentation des salles de cinéma et, subsidiairement, du prix des billets. Les recettes de taxes vidéo, qui ne représentent qu'une faible proportion des recettes fiscales du CNC, ont bénéficié du développement du DVD au début des années 2000. Elles se stabilisent autour de 32 M€ depuis 2007.

<sup>15</sup> Pour une présentation homogène des recettes, les reprises sur provisions comptabilisées en 2011 ont été calculées en ne retenant que les soldes positifs de la différence entre les reprises sur provisions et les dotations aux provisions, pour chacun des dispositifs de soutien automatique (annexe 5 au compte financier 2011, p. 56)

**Tableau n° 4 : Evolution du produit des principales taxes affectées  
au CNC entre 2001 et 2011, en milliers d'euros**

	TSA	TST			Taxe vidéo	Total
		Editeurs	distributeurs	Total TST		
<b>2001</b>	101 420	328 100	-	328 100	12 790	442 310
<b>2002</b>	109 078	315 231	-	315 231	19 842	444 151
<b>2003</b>	102 738	313 587	-	313 587	24 543	440 869
<b>2004</b>	120 326	325 017	-	325 017	38 258	483 601
<b>2005</b>	104 597	323 985	-	323 985	37 460	466 041
<b>2006</b>	119 721	340 278	-	340 278	35 323	495 322
<b>2007</b>	116 699	362 238	-	362 238	33 296	512 234
<b>2008</b>	122 197	283 156	94 236	377 393	32 756	532 346
<b>2009</b>	127 891	282 072	168 948	451 020	32 910	611 821
<b>2010</b>	146 343	296 992	277 763	574 755	33 066	754 164
<b>2011</b>	143 077	308 994	322 050	631 044	31 964	806 084
<b>2011/2001</b>	<b>41,1 %</b>	<b>- 5,8 %</b>	<b>NS</b>	<b>92,3 %</b>	<b>149,9 %</b>	<b>82,2 %</b>

Source : Cour des comptes d'après données CNC (agent comptable).

Pour l'année 2008, la diminution de recettes de TST « éditeurs » résulte majoritairement (43,8 M€) d'un effet de transfert, la chaîne Canal + voyant sa contribution scindée en une part « éditeurs » et une part « distributeurs ». Pour l'année 2011, les recettes de TST correspondent aux mandats effectivement encaissés par le CNC.

### **1 - Le dynamisme de la TST « distributeurs »**

La forte progression du produit de la TST « distributeurs » procède, indirectement, du régime de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) appliqué aux opérateurs de communications électroniques à la suite de l'apparition, en 2003, des offres Internet intégrées proposant un service de téléphonie fixe ainsi qu'un accès à Internet et à la télévision (offres dites « triple play »).

En effet, le législateur ayant souhaité frapper d'un taux réduit de TVA (5,5 %) la part de ces abonnements « triple play » supposée

représentative du service d'accès à la télévision<sup>16</sup>, les opérateurs ont alors cherché à valoriser au titre de l'accès aux services de télévision la part la plus importante possible des produits d'abonnement afin de minimiser leur assujettissement à la TVA à taux normal. Suivant les rescrits fiscaux obtenus par les différents opérateurs auprès de l'administration, la part « services de télévision » représentait entre 43 % et 56 % du chiffre d'affaires des abonnements. Finalement, la loi du 5 mars 2007 a fixé la part minimale du produit des abonnements « *triple play* » assujettie au taux réduit de TVA à 50 % du chiffre d'affaires des abonnements, sécurisant au profit des opérateurs une situation fiscale qui ne correspond pas directement à la réalité économique des offres composites (tant en termes de coûts pour les opérateurs que de facturation des services de télévision auprès des consommateurs).

Parallèlement, étendant le modèle historique de prélèvement sur les secteurs qui diffusent des contenus audiovisuels, la loi du 5 mars 2007 a assujetti ces mêmes opérateurs de communications électroniques à la taxe due par les distributeurs de services de télévision au CNC à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008. Aux termes de l'article 35 de ladite loi<sup>17</sup>, lorsqu'une offre intégrée donnait accès à d'autres services, la taxe était assise « *sur la seule part de cette offre correspondant aux services de télévision.* » Par souci de cohérence, l'instruction fiscale subséquente du 18 avril 2008 a précisé que la part de l'offre correspondant aux services de télévision, et qui constituait l'assiette de la TST, serait la même que celle à laquelle était appliqué le taux réduit de TVA<sup>18</sup>. Le législateur a néanmoins introduit un abattement de 10 % sur cette assiette.

Entre 2008 et 2011, les recettes issues de la TST « distributeurs » ont mécaniquement bénéficié des effets cumulés de la croissance du marché des communications électroniques (fournisseurs d'accès à Internet et opérateurs de téléphonie mobile), du développement intensif par les opérateurs de formules intégrées d'abonnement ouvrant droit aux services de télévision, ainsi que de la stratégie d'optimisation fiscale des opérateurs dans le contexte d'un taux réduit de TVA. Elles ont donc de ce fait très fortement progressé.

---

<sup>16</sup> L'objectif alors poursuivi était celui d'un parallélisme entre la taxation des services de télévision par voie hertzienne, assujetti à un taux réduit de TVA, et la taxation des services de télévision par voie électronique.

<sup>17</sup> Disposition codifiée à l'article L. 302 bis KB du code général des impôts.

<sup>18</sup> Instruction fiscale n° 45, 3 P-3-08 du 18 avril 2008 : « *par parallélisme, la part de l'offre correspondant aux services de télévision et constituant l'assiette de la taxe est estimée à 50 % du prix de l'abonnement global donnant accès à l'ensemble des services fournis* ».

## 2 - Les modifications successives d'assiette

En supprimant l'application du taux réduit de TVA sur l'offre composite des fournisseurs d'accès à Internet (FAI), la loi de finances pour 2011 a substantiellement modifié l'économie de la TST « distributeurs ». En effet, il ne pouvait plus être fait référence à « *la part de l'abonnement à laquelle était appliqué le taux réduit de TVA* » pour définir l'assiette de TST, dès lors que tout le chiffre d'affaires des fournisseurs d'accès à Internet et des opérateurs de téléphonie mobile devenait assujéti à la TVA à un taux normal.

Alors que, jusqu'au 31 décembre 2010, l'assiette de la TST « distributeurs » s'était alignée sur celle du taux réduit de TVA (50 % du prix de l'offre « *triple play* »), celle-ci porte, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, sur la totalité du prix de l'offre, diminué d'un abattement de 55 %, lorsque cette offre « *inclut également, pour un prix forfaitaire, un accès à des services de communication au public en ligne ou à des services de téléphonie.* » En instituant cet abattement, le législateur a entendu conserver le niveau d'assiette qui existait précédemment.

**Tableau n° 5 : Evolution de l'assiette de TST (part distributeurs)  
résultant de la loi de finances pour 2011**

<b>Assiette antérieure à la LFI 2011</b>	<b>Assiette modifiée par la LFI 2011</b>
50 % des abonnements et autres sommes acquittés par les usagers	100 % des abonnements et autres sommes acquittés par les usagers
- 10 % de déduction	- 55 % de déduction
= 45 % du produit des abonnements et autres sommes acquittés par les usagers	= 45 % du produit des abonnements et autres sommes acquittés par les usagers

Source : Assemblée nationale, *Rapport sur les conditions générales de l'équilibre financier (tome 2) relatif à la loi de finances pour 2011*, p. 209.

L'option alors retenue par le législateur n'a donc pas été celle d'une minoration de la charge fiscale pesant sur les opérateurs, mais celle d'une sécurisation de la ressource nouvelle au profit du CNC. L'exposé des motifs du projet de loi de finances initiale pour 2011 indique ainsi qu'il « *s'agit d'aménager, afin de maintenir son niveau, les modalités de détermination de l'assiette de la taxe due par les distributeurs dans le cas des offres composites.* (...) Cette mesure permet, compte tenu du nouveau régime de TVA applicable à ce type d'offres, de déterminer l'assiette de la taxe due par ces distributeurs de façon autonome en application du code du cinéma et de l'image animée et d'assurer ainsi la continuité de la

*contribution de ces opérateurs au soutien à la création cinématographique, audiovisuelle et multimédia. »*

Plutôt que de produire les effets de stabilisation escomptés, cette réforme s'est traduite au contraire par une fragilisation de la taxe en raison de la position adoptée par l'opérateur Free en réaction à l'instauration du nouveau régime de TVA. Afin d'optimiser sa charge fiscale, cet opérateur a entrepris de dédoubler son offre d'abonnement Internet, en distinguant, d'une part une offre dite « *double play* » (Internet et téléphonie), facturée 29,99 € et, d'autre part, une offre télévision, facturée en option à 1,99 € pour toute souscription de la nouvelle offre. Dans ces conditions, l'assiette de TST, précédemment de 13,50 €, s'est trouvée pour cet opérateur réduite à 1,79 € avec le risque de voir ses concurrents adopter des pratiques similaires.

Ainsi confronté au risque d'une attrition de l'assiette fiscale et d'une diminution à due proportion du produit de la taxe, le CNC a plaidé, au cours de l'année 2011, pour une nouvelle modification de la taxe afin d'en sécuriser le rendement. La loi de finances pour 2012 a finalement entériné le principe d'une assiette « large », étendue à l'ensemble des abonnements Internet et de téléphonie mobile, quel que soit le mode de commercialisation des services de télévision (« gratuits » / payants – commercialisés expressément ou non dans une offre composite ou dans toute autre offre), au seul motif que ces abonnements permettent techniquement d'accéder à des services de télévision.

Aux termes du nouvel article L. 115-6 du code du cinéma et de l'image animée, dont l'entrée en vigueur est subordonnée à l'acceptation de la nouvelle assiette par la Commission européenne, est assujéti à la TST distributeurs l'ensemble du chiffre d'affaires « abonnements » des fournisseurs d'accès à Internet (FAI) et des opérateurs de téléphonie mobile, au titre « *des accès à des services de communication au public en ligne ou à des services de téléphonie, dès lors que la souscription à ces services permet de recevoir, au titre de cet accès, des services de télévision* ». Parallèlement, plusieurs modifications ont été introduites :

- les abonnements professionnels ont été exclus de la base d'imposition ;
- les consommations de services électroniques « hors forfait » ont été incluses dans la base d'imposition, dès lors qu'elles permettent un accès à des services de télévision ;
- le barème de la TST « distributeurs » a été simplifié et abaissé, le taux marginal supérieur passant de 4,5 % à 3,5 % ;
- l'abattement de 55 % a été porté à 66 %, dans le but de maintenir constant le produit de la taxe recouvrée.

## **C - L'affectation exclusive au CNC du produit de la TST « distributeurs » demeure problématique**

Trois ans à peine après la création de la taxe, les évolutions successives de son assiette et de son barème n'ont pas contribué à en conforter l'acceptabilité. Outre le défaut de stabilité du cadre fiscal qui en résulte, force est de constater, s'agissant de la part de la taxe appliquée aux opérateurs de communications électroniques, que le lien entre le fait générateur de la taxation (l'activité de distribution de contenus numériques relevant de catégories extrêmement diverses), l'assiette de la taxe (le chiffre d'affaires résultant des abonnements aux services de communications électroniques), et son objet (le financement de la création cinématographique et audiovisuelle) apparaît à bien des égards moins évident que pour les taxes affectées d'origine plus ancienne (cf. annexe 3).

Certes, le principe selon lequel sont taxés au profit du CNC les acteurs économiques qui tirent un bénéfice de la diffusion de contenus cinématographiques et audiovisuels justifie qu'y soient attirés les fournisseurs d'accès à Internet et les opérateurs de téléphonie mobile, dès lors qu'une part non négligeable des contenus transitant par les services qu'ils offrent relève de la filière à laquelle est consacrée l'activité du Centre<sup>19</sup>.

Il n'en reste pas moins que l'affectation au CNC de l'intégralité du produit de la taxation des opérateurs de communications électroniques revient à conférer au Centre une prérogative discutable, dès lors qu'en l'espèce il ne saurait se prévaloir d'être à lui seul concerné par la diffusion sur Internet de contenus faisant l'objet d'un soutien public.

Les réflexions récemment menées par le ministère de la culture et de la communication sur l'usage qui pourrait également être fait de cette ressource aux fins d'abonder le financement des secteurs de la musique et du spectacle vivant témoignent d'ailleurs que le principe de son affectation exclusive au CNC n'a pas valeur de dogme intangible et que l'idée d'étendre, à tout le moins, le bénéfice de son produit au soutien d'autres activités culturelles ne paraît pas inconsidérée sur le plan économique.

---

<sup>19</sup> Commandée par le CNC, l'étude de l'institut IDATE sur l'utilisation des réseaux haut débit en France réalisée en juin 2012 montre ainsi que la vidéo légale représente près de 83 % de la bande passante des réseaux fixes, la consommation de télévision sur ADSL représentant 90 % du trafic audiovisuel. L'étude indique par ailleurs que les services audiovisuels mobilisent déjà 13,6 % de la bande passante des réseaux mobiles.

## **D - Les recettes futures de TST « distributeurs » sont incertaines**

### **1 - Pour l'année 2011, les recettes de TST accusent un léger recul, à la suite du repositionnement stratégique d'un opérateur de communications électroniques**

La réaction de l'opérateur Free à la réforme introduite par la loi de finances pour 2011 (cf. *supra*) a eu pour conséquence d'affecter d'un coefficient d'incertitude le produit net de la TST « distributeurs ». Le CNC confirme que « *ce coefficient d'incertitude est d'autant plus élevé qu'il s'applique non seulement à Free en 2011 mais également à tous les autres opérateurs télécoms incités à repositionner leur offre (...). Cette situation pourrait conduire à une attrition quasi-complète de l'assiette fiscale des opérateurs télécoms tant qu'une nouvelle assiette n'aura pas été mise en œuvre* ».

A ce jour, les pertes de recettes apparaissent cependant limitées. Les recettes nettes de TST « distributeurs » perçues par le CNC en 2011 se sont ainsi élevées à 273,6 M€ contre 277,8 M€ en 2010, cette baisse étant de fait en partie liée à la diminution des recettes fiscales acquittées par Free. En 2012, les régularisations de TST « distributeurs » dues au titre de l'année 2011 ont finalement rapporté à l'établissement un solde créditeur de 27,2 M€<sup>20</sup> - les régularisations positives liées à l'augmentation du chiffre d'affaires des opérateurs assujettis demeurant, pour l'heure, supérieures aux régularisations négatives résultant des repositionnements stratégiques desdits opérateurs.

### **2 - Pour l'année 2012, le niveau des recettes de TST, qui dépend de la décision de la Commission européenne, ne sera affecté au CNC qu'à hauteur de 229 M€, dans l'hypothèse la plus favorable**

La modification de la TST « distributeurs » votée en loi de finances pour 2012 a été notifiée à la Commission européenne le 26 octobre 2011. Les autorités françaises ont répondu le 10 janvier 2012 à une demande d'informations complémentaires de la Commission le 12 décembre 2011. Après une première prolongation du délai d'instruction jusqu'au 15 avril 2012, la Commission européenne a de nouveau sollicité un délai complémentaire de deux mois pour statuer. Le secrétariat général aux affaires européennes a indiqué que « *dans le cadre de l'examen de la notification du projet de modification de la TST, la Commission souhaite s'assurer de la conformité des mesures notifiées avec la directive*

---

<sup>20</sup> Se décomposant en 42 M€ de régularisations positives et 14,8 M€ de régularisations négatives.

2002/20/CE « autorisation ». » Cet élément pourrait conduire la Commission à réserver sa réponse pendant encore plusieurs mois, l'application de la directive « autorisation » faisant aujourd'hui l'objet d'un contentieux entre la Commission européenne et la France sur la taxe « télécoms ».

#### **Le contentieux communautaire relatif à la taxe « télécoms »**

Introduite par la loi n° 2009-258 du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision, la taxe sur les opérateurs de communications électroniques, dite taxe « télécoms », a pour objet de compenser le manque à gagner dû à la suppression des revenus publicitaires de la télévision publique et à la suppression de la taxe sur les recettes publicitaires des chaînes privées.

Cette taxe est due par les opérateurs de télécommunications qui, d'après le code des postes et des communications électroniques, fournissent un service en France et qui ont fait l'objet d'une déclaration préalable auprès de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP).

La Commission européenne conteste la compatibilité de cette taxe avec le droit communautaire, notamment avec la directive 2002/20/CE du 7 mars 2002 relative à l'autorisation de réseaux et de services de communications électroniques. Aux termes de l'article 12 de cette directive, « *les taxes administratives imposées aux entreprises fournissant un service ou un réseau au titre de l'autorisation générale ou auxquelles un droit d'utilisation a été octroyé (...) couvrent exclusivement les coûts administratifs globaux qui seront occasionnés par la gestion, le contrôle et l'application du régime d'autorisation générale, des droits d'utilisation et des obligations spécifiques (...).* »

Les autorités françaises estiment que la directive 2002/20/CE permet l'instauration d'une taxe portant sur le chiffre d'affaires des opérateurs télécom. Au contraire, la Commission circonscrit cette imposition au prix à payer pour l'obtention de la licence nécessaire à l'exercice de la profession. Elle considère qu'une imposition complémentaire est dès lors interdite puisque la directive prévoit qu'aucune taxe assise sur la licence ne peut frapper les opérateurs, si elle va au-delà des frais administratifs nécessaires à sa délivrance. Le 28 janvier 2010, la Commission européenne a adressé une mise en demeure à la France au titre de la taxe « télécoms », suivie d'un avis motivé le 1<sup>er</sup> octobre 2010. Le 23 septembre 2011, la Commission européenne a traduit la France devant la Cour de justice de l'Union européenne. A ce stade de la procédure, l'organisation d'une audience paraît nécessaire aux autorités françaises afin d'insister devant la Cour sur les points forts de la défense. D'après le SGAE, cette audience pourrait être programmée à l'automne 2012, l'arrêt intervenant « *entre deux et cinq mois après* ».

La résolution du contentieux relatif à la « taxe télécoms » ne semble donc pas devoir être envisagée avant la fin de l'année 2012. Par ailleurs, le 29 août 2011, un opérateur de communications électroniques a déposé auprès de la Commission européenne une plainte relative au financement des régimes d'aides aux industries cinématographiques et audiovisuelles. Parmi les griefs formulés par le plaignant figurait le niveau des recettes encaissées par le CNC, qualifié de « *disproportionné* » au regard des besoins de financement du compte de soutien. Les autorités françaises ont répondu le 6 octobre 2011 à la demande d'informations de la Commission consécutive à cette plainte. Interrogé sur ce point, le secrétariat général aux affaires européennes a estimé que « *la réponse des autorités françaises a apporté les clarifications nécessaires à la Commission, car toutes les mesures notifiées ont été autorisées. La plainte ne concernait pas le projet de modification de la TST et n'a donc pas d'incidence sur cette mesure encore en cours d'examen.* »

Ces événements ont retardé l'entrée en vigueur de la nouvelle assiette de la taxe, la loi de finances pour 2012 l'ayant renvoyé « *à une date fixée par décret qui ne peut être postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2013* ». Faute d'autorisation de la Commission européenne, le CNC se trouve donc actuellement dans l'impossibilité d'appliquer la nouvelle assiette de la TST « distributeurs » dont il escomptait un rendement de 190,3 M€ en provenance des opérateurs de télécommunications – aboutissant à un rendement total de TST « distributeurs » d'environ 290 M€ en retenant l'hypothèse d'une imposition constante des autres opérateurs assujettis à la taxe<sup>21</sup>.

L'assiette établie en 2011 continuant à s'appliquer tant que la Commission européenne n'a pas pris de décision, le produit attendu de la taxe est fragilisé par le risque que fait peser l'éventualité de voir les opérateurs réorienter leur offre commerciale en vue de réduire la charge du prélèvement dont ils sont l'objet. Ce risque est estimé par le CNC pour la seule année 2012 à 100 M€

En tout état de cause, à supposer que le montant de TST « distributeurs » finalement recouvré par l'établissement se rapproche de la prévision initiale, le CNC ne sera affectataire que d'une recette écartée à 229 M€ conformément aux dispositions de la loi de finances pour 2012. Au regard de la situation des finances publiques, le législateur a en effet entendu plafonner le produit des taxes affectées aux opérateurs de l'État et reverser toute recette excédentaire au budget général (cf. partie IV *infra*)

Pour l'année 2012, le CNC envisageait, lors du premier exercice de prévision budgétaire, un niveau de recettes de 721 M€ se décomposant

---

<sup>21</sup> Les câblo-opérateurs et les chaînes de télévision autodistribuées.

en 131,3 M€ de TSA, 558 M€ de TST et 31,7 M€ de taxes vidéo. Ces prévisions ont été revues à la baisse en cours d'année, le CNC intégrant dans ses projections de recettes le plafonnement de la TST « distributeurs » à 229 M€ Ainsi, le montant des recettes fiscales envisagées par le CNC en budget primitif pour 2012 s'établissait à 700,8 M€<sup>22</sup>, les ressources prévisionnelles atteignant au total 834,06 M€

Si l'écrêtement de la TST « distributeurs » était maintenu à son niveau actuel et à supposer que le rendement des autres taxes soit constant, le CNC verrait ainsi ses recettes fiscales pérennisées, pour les prochaines années, à un niveau proche de 700 M€ les ressources totales de l'établissement atteignant alors près de 800 M€ (sur la base d'une extrapolation du budget 2012). Dans une perspective historique, ce niveau de recettes serait nettement supérieur aux niveaux moyens de recettes fiscales affectées au CNC par le passé, celles-ci n'ayant jamais dépassé 532 M€ jusqu'en 2008 (cf. tableau n° 4 *supra*).

**Tableau n° 6 : Prévisions de ressources du CNC pour 2012 (en M€)**

Stade de budgétisation	Prévisions en 2011	Budget primitif 2012
Date	C.A du 7 juillet 2011	C.A. du 24 novembre 2011
TSA	131,3	130
TST éditeurs	309,2	310
TST distributeurs	248,8	229
Taxes vidéo	31,7	31,7
<b>Total taxes affectées</b>	<b>721</b>	<b>700,8</b>
Régularisations TSA et TST dues au titre des années antérieures	-	19,1
Remboursements divers	-	80
Ressources propres	-	14,75
Ressources affectées	-	19,4
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>-</b>	<b>834,06</b>

Source : Cour des comptes, d'après budget primitif du CNC.

<sup>22</sup> Commission d'examen du compte de soutien du 12 décembre 2011 et compte rendu du CA du 24 novembre 2011.

## II - Les autres ressources du CNC

En sus des taxes affectées, qui représentent 93 % de ses ressources, le CNC dispose de dotations budgétaires (A) et de ressources propres (B).

### A - Les dotations budgétaires

A périmètre constant, les dotations budgétaires versées au CNC, comptabilisées par l'établissement comme des subventions d'exploitation, ont connu une légère augmentation entre 2001 et 2011. Cette progression résulte d'évolutions contrastées.

**Tableau n° 7 : Subventions d'exploitation reçues par le CNC entre 2001 et 2011 (en milliers d'euros)**

	2001	2007	2008	2009	2010	2011
- Subvention du ministère de la culture	5 751	19 520	15 263	14 265	9 011	0
<i>dont interventions directes du ministère de la culture</i>	-	17 429	15 263	14 265	9 011	0
<i>dont subvention de fonctionnement CNC</i>	2 257	2 091	-	-	-	0
<i>dont plan de restauration des films anciens</i>	3494	-	-	-	-	-
Subvention du ministère de la recherche	46	-	-	-	-	0
Ressources affectées production et distribution des films des administrations civiles	6 153	7 764	8 065	6 730	5 367	7 105
Dispositifs de soutien cofinancés <sup>23</sup>	-	9 948	8 089	6 086	6 296	7 723
<i>dont Industries techniques FAEM</i>	-	3 862	2 893	2 036	2 723	4 842
<i>dont RIAM</i>	-	2 725	1 625	442	510	263
<i>dont DICRÉAM</i>	-	749	665	709	741	986
<i>dont cinéma peu diffusé</i>	-	265	332	121	16	1
<i>dont Fonds Sud</i>	-	2 347	2 574	2 779	2 306	1 631
<b>Total des subventions d'exploitation</b>	<b>11 950</b>	<b>37 232</b>	<b>31 417</b>	<b>27 081</b>	<b>20 674</b>	<b>14 828</b>

Source : Cour des comptes, d'après données CNC (comptes financiers ; détail du compte 74).

<sup>23</sup> Cf. annexe 4.

### **1 - Le ministère de la culture et de la communication a opéré des transferts de charges vers l'établissement pour un montant significatif**

Jusqu'en 2007 inclus, le ministère de la culture et de la communication versait au CNC une subvention pour charges de service public (2,1 M€ en 2007), destinée à couvrir une partie des frais de fonctionnement de l'établissement. L'affectation directe au CNC du produit de la TSA depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et les perspectives d'accroissement des produits financiers qui en découlent ont conduit le ministère à retirer sa subvention à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Le dynamisme des ressources du CNC a par ailleurs conduit le ministère de la culture à faire supporter par l'établissement des dépenses précédemment imputées sur ses propres crédits budgétaires. Ces transferts ont porté sur les éléments suivants :

- le financement des dispositifs d'aide au secteur cinématographique cofinancés par le ministère de la culture et le CNC. Ainsi, en 2006, l'établissement a pris à sa charge le non versement par le ministère de la culture de sommes dues à hauteur de 5,6 M€ pour l'exercice 2005 au titre des dispositifs cofinancés, ainsi qu'un arriéré de 11,4 M€ remontant à 1991, dû par le ministère au titre du dispositif « guichet jeunesse » (aide sélective destinée à la production de programmes pour la jeunesse). En 2008, les dépenses relatives aux dispositifs d'aide à la création culturelle multimédia (DICRéAM, FAEM, RIAM), précédemment cofinancés par le ministère de la culture et le CNC, ont été transférées à l'établissement, pour un montant de 2,87 M€;
- le financement d'opérations régionales précédemment subventionnées par les DRAC. Les festivals cinématographiques en région présentant un intérêt national ou international ont été intégralement mis à la charge du CNC en 2008 (1,5 M€) ; en 2012, une part significative des crédits déconcentrés en faveur du cinéma, précédemment inscrits au programme 334 « livres et industries culturelles » de la mission « médias, livre et industries culturelles », ont été transférés au CNC (1,28 M€ pour un montant total de 3,53 M€) ;
- le financement d'institutions cinématographiques précédemment financées par le ministère de la culture. Ainsi, la subvention versée par le ministère à la Cinémathèque française a été intégralement prise en charge par le CNC à partir de 2011 (19,6 M€), de même qu'à partir de 2012, la charge liée au financement de l'école nationale supérieure pour les métiers de

l'image et du son (FEMIS), précédemment inscrite dans les crédits budgétaires du programme 224 « transmission des savoirs et démocratisation de la culture » de la mission « culture » (7,82 M€).

Au total, le ministère de la culture et de la communication a transféré 63,9 M€ de dépenses au CNC entre 2006 et 2012, se décomposant en 17 M€ de dépenses ponctuelles (prise en charge par le CNC d'engagements ponctuels non payés par le ministère) et 46,9 M€ de dépenses annuelles récurrentes.

**Tableau n° 8 : Dépenses d'intervention du ministère de la culture transférées au CNC entre 2006 et 2012, en milliers d'euros**

Transfert dépenses ponctuelles	2006	Non versement, en 2005, des crédits dus par le ministère au titre des dispositifs cofinancés	5 575
	2006	Arriérés remontant à 1991 dus au CNC au titre du dispositif "guichet jeunesse"	11 410
	<b>Total</b>		<b>16 985</b>
Transfert dépenses récurrentes	2008	Aides au multimédia	2 870
	2008	Crédits déconcentrés (festivals en région)	1 500
	2010	Ensemble des aides CNC / Mission Culture	13 805
	2011	Cinémathèque française (50 % initialement prévus en LFI 2011)	9 800
	2011	Cinémathèque française (50 % transférés en juin 2011)	9 800
	2012	FEMIS	7 828
	2012	Crédits déconcentrés (patrimoine en région)	1 280
<b>Total</b>		<b>46 883</b>	

Source : Cour des comptes, d'après réponse CNC.

Imputés au CNC par décision du directeur de cabinet du ministre de la culture et de la communication, ces transferts de charges ont permis au ministère de recouvrer les crédits lui permettant de financer d'autres opérations telles que le concours alloué à France Télévisions en 2012, dans un contexte budgétaire contraint. En outre, ces débudgétisations ont permis au ministère de disposer d'une marge de manœuvre supplémentaire pour respecter la norme de dépense qui lui était imposée.

Le ministère de la culture ne verse plus aucune participation financière au budget du CNC depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Les crédits d'intervention du ministère dans le champ cinématographique sont

désormais réduits à une enveloppe budgétaire minimale (près de 3 M€ demandés en PLF 2012), comprenant essentiellement les actions d'éducation à l'image conduites en DRAC<sup>24</sup>.

## **2 - En tant qu'organisme centralisateur des paiements, le CNC gère des ressources budgétaires qui lui sont affectées par d'autres ministères en vue d'une utilisation prédéfinie**

Les autres concours budgétaires affectés à l'établissement, également comptabilisés en subventions d'exploitation, ont vu leur périmètre se réduire fortement au terme de l'importante réforme budgétaire et comptable mise en œuvre par l'établissement à partir de 2005.

Les crédits relatifs aux dispositifs cofinancés ont connu une baisse tendancielle au cours de la période récente, imputable au retrait des ministères partenaires du CNC (le ministère chargé des affaires étrangères a mis fin au cofinancement de l'aide aux cinématographies étrangères peu diffusées en 2009) et au transfert de la gestion de l'un de ces dispositifs – le RIAM – du CNC vers Oséo, les crédits correspondant n'étant plus imputés que de manière résiduelle sur le budget du CNC.

## **B - Les ressources propres de l'établissement**

Le CNC dispose également de ressources propres, comprenant les produits financiers, le prélèvement sur les recettes du registre public du cinéma et de l'audiovisuel (RPCA), les frais de gestion sur les concours budgétaires affectés, les cotisations professionnelles ainsi que quelques activités de vente de publications et de prestations de service.

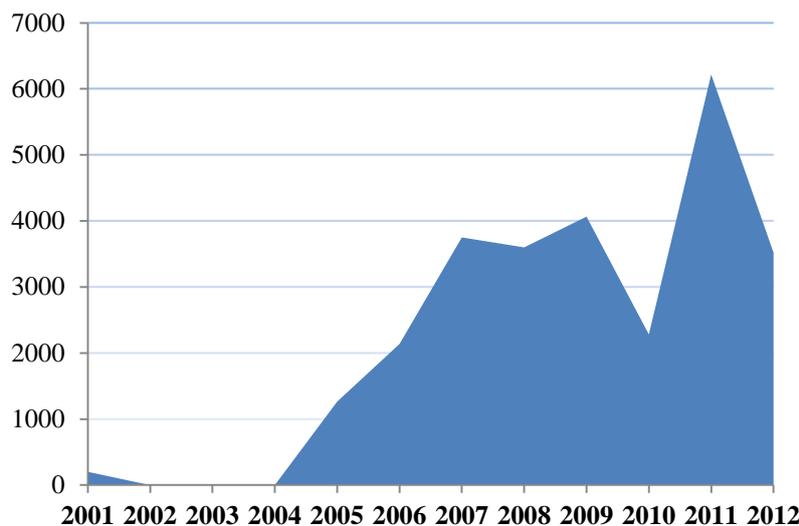
### **1 - L'augmentation des produits financiers**

Tout au long de la dernière décennie, les produits financiers du CNC ont connu une augmentation significative, à l'exception de la période 2009-2010, les conséquences de la crise financière n'épargnant pas l'établissement.

---

<sup>24</sup> 2,57 M€ parmi lesquelles les opérations « Ecoles au cinéma », « Collèges au cinéma » et « Lycéens et apprentis au cinéma », imputés sur l'action 2 du programme 224, ainsi que 140 000 € au titre de bourses « cinéma » imputées sur l'action 1 du programme 224.

**Tableau n° 9 : Evolution des produits financiers du CNC entre 2001 et 2012, en milliers d'euros**



*Source : Cour des comptes, d'après données CNC ; les données pour 2012 sont prévisionnelles.*

Sur la période récente, la progression des produits financiers s'explique par l'augmentation de la trésorerie de l'établissement et par la rationalisation de sa politique de placement. Pour l'année 2011, toute la trésorerie a été placée en comptes à terme, présentant une gestion plus souple et plus facilement optimisable que les bons du Trésor à intérêts annuels. En 2012, la gestion d'un compte rémunéré<sup>25</sup>, ouvert sur proposition de la direction générale des finances publiques (DGFIP), devait permettre à l'établissement de placer sa trésorerie sur du très court terme et d'en améliorer ainsi la souplesse de gestion. Cependant, la faiblesse des taux de rendements actuels limitera vraisemblablement l'apport d'un tel placement à 150 000 € pour l'année 2012 (pour 120 M€ placés tout au long de l'année).

<sup>25</sup> La rémunération de ce compte est basée sur le solde quotidien de l'indice EONIA (*Euro OverNight Index Average*, taux de rémunération des dépôts interbancaires du jour) - 15 points de base.

## **2 - Les prélèvements opérés sur le registre du cinéma et de l'audiovisuel et sur les concours budgétaires affectés**

### *a) Le prélèvement sur les recettes des registres du cinéma et de l'audiovisuel (RCA)*

Créée par une loi du 22 février 1944, la conservation des registres du cinéma et de l'audiovisuel est placée auprès du CNC. Elle gère le registre public du cinéma et de l'audiovisuel (RPCA) et le registre des options, qui recensent les actes, conventions et jugements relatifs à la production, à la distribution, à la représentation et à l'exploitation des œuvres audiovisuelles<sup>26</sup>. Aux termes de l'article L. 125-2 du code du cinéma et de l'image animée, « *toute requête aux fins d'inscription ou publication, toute demande de renseignements, toute délivrance d'états, certificats, copies ou extraits donnent lieu à la perception d'un émolument* ».

Conformément à l'article L. 114-1 du même code, une part des émoluments versés au conservateur des registres du cinéma et de l'audiovisuel est affectée au budget du CNC. En 2011, cette part sur les recettes des registres a atteint 3,12 M€

La disparition, au 1<sup>er</sup> janvier 2013, du régime associé au statut du conservateur des hypothèques<sup>27</sup>, et par assimilation du statut du conservateur du RPCA, conduira au remplacement des émoluments actuellement perçus par le conservateur à l'occasion des formalités effectuées auprès des registres du cinéma et de l'audiovisuel par une redevance pour services rendus, perçue au profit du CNC.

Afin de fixer le juste niveau de la redevance à percevoir à partir de 2013, le Centre est en train de procéder à une expertise approfondie des coûts de fonctionnement du RCA. Au regard des premiers travaux menés – restant à consolider – le montant annuel de cette redevance devrait s'établir entre 1,5 M€ et 1,8 M€, soit une diminution de ces ressources de 40 % à 50 %.

---

<sup>26</sup> Le RPCA recense les actes, conventions et jugements des œuvres pour lesquelles les producteurs détiennent les droits d'adaptation des œuvres littéraires adaptées. Un producteur qui a pris une simple option pour l'adaptation d'une œuvre littéraire préexistante ne peut pas immatriculer au RPCA son projet ni rendre public les contrats afférents. Le registre des options a ainsi été créé pour assurer la publicité des projets et des contrats auxquels il donne lieu dans cette période intermédiaire.

<sup>27</sup> Ordonnance n° 2010-638 du 10 juin 2010 portant suppression du régime des conservateurs des hypothèques.

*b) Le prélèvement sur les concours budgétaires affectés*

Par ailleurs, sur la majeure partie des concours budgétaires affectés à l'établissement (production et diffusion des films des administrations civiles, dispositifs cofinancés), le CNC opère un prélèvement pour frais de gestion dont le produit vient financer ses frais de fonctionnement (ces prélèvements sont abordés de manière détaillée dans le chapitre 3). En 2011, ces prélèvements ont représenté une somme de 374 029 €

### **3 - Le maintien contestable des cotisations professionnelles**

Aux termes de l'article L.115-14 du code du cinéma et de l'image animée, le CNC est affectataire du produit de cotisations professionnelles perçues auprès du secteur cinématographique. Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, de telles cotisations sont dues :

- par les producteurs, à l'occasion de la cession de droits de diffusion des films. Le taux de la cotisation est fixé à 0,58 % des encaissements hors taxe sur la valeur ajoutée provenant des cessions de droits ;
- par les distributeurs, à l'occasion de l'exploitation sur tout support des œuvres dont ils assurent la distribution. Le taux de la cotisation est fixé à 0,58 % des encaissements hors taxe sur la valeur ajoutée provenant de l'exploitation ;
- par les exportateurs de films. Le taux de la cotisation est fixé à 0,55 % du chiffre d'affaires hors taxe sur la valeur ajoutée ;
- par les exploitants de salles. Le taux de cette cotisation est fixé à 0,232 % du prix des entrées aux séances.

**Tableau n° 10 : Evolution des cotisations professionnelles perçues  
par le CNC entre 2007 et 2011, en euros**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Cotisations exploitants	2 267 449	1 506 624	2 233 551	2 435 220	2 563 307
Cotisations producteurs / distributeurs	4 566 899	4 339 254	3 841 679	6 009 970	5 222 973
Cotisations exportateurs	1 763 325	728 877	917 595	977 313	1 081 213
Industries techniques	302	1 207	-	-	-
<b>Total des cotisations professionnelles</b>	<b>8 597 976</b>	<b>6 575 963</b>	<b>6 992 825</b>	<b>9 422 502</b>	<b>8 867 493</b>
<b>Taux de recouvrement dans l'exercice</b>	<b>99,91%</b>	<b>99,98%</b>	<b>99,97%</b>	<b>97,71%</b>	<b>99,98%</b>

Source : CNC.

A l'origine, la perception de cotisations professionnelles se justifiait au regard des missions d'organisation professionnelle confiées au CNC et de la collaboration étroite entre l'établissement et la profession dans l'élaboration et l'application de la réglementation du secteur du cinéma. Par ses différentes interventions, dans le cadre, notamment, des autorisations d'exercice, du contrôle de la sincérité et de la remontée effective des recettes et du contrôle du financement des films, le CNC assurait en effet le bon fonctionnement du secteur au bénéfice de l'ensemble de la filière cinématographique. A cet égard, les cotisations n'ont jamais servi à financer les régimes de soutien financier, mais les charges de gestion de l'établissement induites par les missions précitées.

La modernisation du mode de financement du fonctionnement du CNC, désormais assuré par des prélèvements pour frais de gestion opérés sur les taxes, rend aujourd'hui la perception des cotisations professionnelles anachronique. Ces cotisations présentent en outre, dans leur économie actuelle, un biais discriminant car elles ne s'imposent qu'aux entreprises du secteur cinématographique, les entreprises opérant dans les secteurs audiovisuel, multimédia ou vidéo en étant exonérées<sup>28</sup>. Conscient de ces limites, le CNC avait d'ailleurs envisagé, dans le cadre de la préparation du budget pour 2011, la suppression des cotisations professionnelles. L'établissement a ainsi indiqué à son conseil d'administration, réuni le 30 novembre 2010, que « *la réforme des*

<sup>28</sup> Le CNC indique que les compétences de l'établissement « *se sont progressivement élargies, au-delà du seul cinéma, en direction des secteurs de l'audiovisuel, de la vidéo et du multimédia mais il n'a pas été mis en place de régime d'organisation professionnelle justifiant le prélèvement de cotisations sur ces secteurs, même si ceux-ci sont également intéressés par les différentes missions de l'établissement* ».

*cotisations professionnelles, qui était nécessaire compte tenu de leur fragilité juridique et de leur caractère obsolète depuis la suppression des autorisations d'exercice, est rendue possible par le niveau attendu des taxes.* » La note de présentation du budget primitif pour 2011 ajoute que « *cette mesure (...) permettra d'assurer l'égalité de traitement entre les entreprises appartenant aux différents secteurs de l'image animée relevant du périmètre d'intervention du CNC, ces cotisations n'étant recouvrées jusqu'à présent qu'auprès du secteur du cinéma.* » En contrepartie, le budget primitif pour 2011 a maintenu les prélèvements opérés sur le compte de soutien pour financer les frais de gestion du CNC à un niveau inchangé<sup>29</sup>.

L'établissement a indiqué que s'il « *n'entend[ait] pas écarter définitivement la possibilité d'une suppression des cotisations professionnelles (...), il considère que cette décision n'est pas opportune à très court terme compte tenu, d'une part, des fortes incertitudes qui affectent les ressources du fonds de soutien et (...) d'autre part de la baisse attendue en 2013 des autres ressources propres de l'établissement* » (revenus financiers et prélèvement sur les registres du cinéma et de l'audiovisuel).

Les arguments d'opportunité avancés par le CNC ne sauraient remettre en cause la nécessité de mettre fin aux cotisations professionnelles. Le relèvement des prélèvements pour frais de gestion qui pourrait en résulter aurait pour conséquence de répartir de manière plus équitable la charge de financement de la gestion du CNC sur l'ensemble des professionnels.

---

<sup>29</sup> Conseil d'administration du 30 novembre 2010 : « *Le CNC précise qu'à taux constant, les frais de gestion prélevés sur les recettes fiscales permettent de compenser la suppression des cotisations professionnelles, compte tenu de la croissance prévue des taxes affectées à l'établissement.* »

—————CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS —————

*La forte progression des recettes du CNC au cours des cinq dernières années est liée à la création, en 2007, d'une nouvelle taxe affectée à l'établissement, pesant sur les distributeurs de services de télévision.*

*Si le produit de cette taxe demeure marqué par de fortes incertitudes pour les années à venir, celle-ci représente, sur le long-terme, un nouveau relais de croissance pour les recettes du CNC, l'établissement demeurant à ce jour l'unique affectataire du produit de la taxe alors même que d'autres secteurs pourraient légitimement prétendre à la même ressource.*

*La clôture du compte d'affectation spéciale « cinéma, audiovisuel et expression radiophonique locale » et l'affectation directe au budget du CNC du produit des taxes qu'il recouvre désormais ont permis à l'établissement de bénéficier de perspectives dynamiques en matière de ressources propres, la gestion directe de la trésorerie augmentant de manière significative les produits financiers.*

*Dans ce contexte, les cotisations professionnelles représentent une survivance historique devenue archaïque, leur suppression pouvant avantageusement être remplacée par une légère augmentation des prélèvements opérés sur le compte de soutien.*

*Prenant acte du transfert du recouvrement des deux principales taxes affectées au CNC et de l'augmentation des recettes fiscales de l'établissement, le ministère de la culture a cessé de lui verser une subvention de fonctionnement en 2008, avant de lui transférer la charge des interventions qu'il assurait jusqu'alors dans le domaine du cinéma et de l'image animée.*

*La Cour formule la recommandation suivante :*

- 1. supprimer les cotisations professionnelles.*
-



## **Chapitre II**

### **Le CNC a tiré profit du dynamisme de ses ressources pour étendre ses aides**

L'augmentation des recettes de l'établissement ne s'est pas traduite par une augmentation proportionnelle des aides, en raison de la prise en charge croissante de structures tierces et du lancement d'un plan d'investissement qui n'est encore que partiellement engagé (I). Dans le même temps, les aides déployées par le CNC se sont étendues à de nouveaux supports, sans que ces évolutions aillent de pair avec une évaluation de l'existant, ni avec une remise en cause des fondements économiques de cette intervention (II). Dès lors, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des aides du CNC reste en partie suspendue au déploiement d'instruments plus fins de mesure de la performance.

## **I - Les aides à la filière professionnelle, cœur de la mission du CNC**

### **A - Les aides du CNC se répartissent entre les différents stades de la production, de la distribution et de l'exploitation d'une œuvre cinématographique ou audiovisuelle**

Les soutiens du CNC couvrent l'ensemble des étapes encadrant une œuvre cinématographique ou audiovisuelle, de sa production à sa distribution et à son exploitation. A chacune de ces étapes correspondent deux types de dispositifs : des aides automatiques et des aides sélectives. L'ensemble des aides se répartit approximativement à parité entre le soutien automatique et le soutien sélectif.

Le soutien automatique, qui vise à consolider le tissu industriel existant, repose sur le principe de la constitution de droits de tirage au profit de producteurs, distributeurs, exploitants et éditeurs vidéo, à due concurrence des recettes générées par l'exploitation d'œuvres cinématographiques ou audiovisuelles. Sur cette base, les entreprises bénéficiaires peuvent mobiliser les droits constitués en vue de financer leur activité future. Entre 2007 et 2011, les montants accordés au titre du soutien automatique sont passés de 247 à 269 M€ soit une augmentation de 9 %.

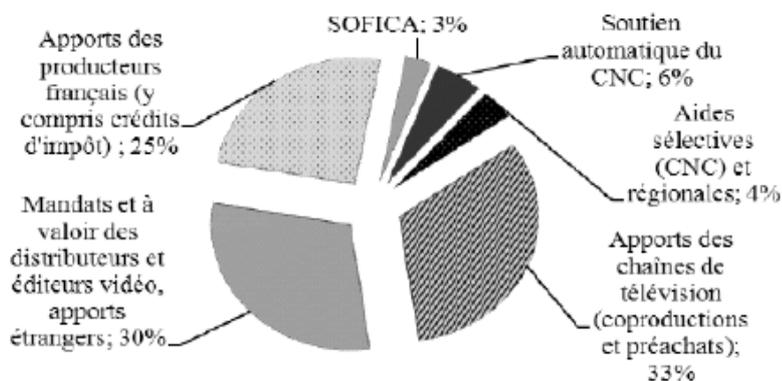
Les soutiens sélectifs, quant à eux, ont pour principale vocation de favoriser la diversité (des œuvres, des structures...) et le renouvellement des talents. La procédure d'octroi de ces aides repose donc sur la sélection de projets jugés porteurs par une commission de professionnels, comme c'est le cas par exemple pour l'avance sur recettes. On dénombre soixante dispositifs sélectifs différents, tous secteurs confondus, pour un montant total d'environ 214 M€ en 2011, auxquels s'ajoutent 90 M€ d'avances remboursables<sup>30</sup>. Au total, les aides sélectives ont augmenté de 38 % entre 2007 et 2011, pour atteindre un montant de 304 M€.

---

<sup>30</sup> Source : note de présentation du compte financier 2011. Le bilan 2010 du CNC ne fait état que de 37 dispositifs sélectifs différents, pour environ 192 M€.

## Le financement des œuvres cinématographiques

Tableau n° 11 – Répartition moyenne du financement des films d'initiative française en 2011



Source : données CNC (La production cinématographique en 2011)

La répartition du financement des films d'initiative française, variable selon le niveau des devis, se décompose en moyenne de la façon présentée ci-dessus. Les producteurs de films ont à leur disposition une palette d'instruments pour réduire les risques inhérents à leur activité :

- s'associer avec des coproducteurs,
- préfinancer leurs films en cédant des droits d'exploitation avant le tournage à des distributeurs, à des diffuseurs audiovisuels ou à d'autres mandataires,
- faire appel aux mécanismes de soutien du CNC, qu'ils soient automatiques (c'est-à-dire obtenus au titre d'œuvres précédemment produites) ou bien sélectifs (octroyés sur avis d'une commission).

Les aides versées par le CNC sont comptabilisées, pour la plupart d'entre elles, parmi ses charges d'intervention. S'y ajoutent les avances remboursables, comptabilisées depuis 2007 en immobilisations au bilan de l'établissement.

Toutes aides confondues, le soutien versé par le CNC a augmenté de 22 % entre 2007 et 2011, l'essentiel de cette augmentation étant lié à une hausse des aides sélectives. La part du soutien automatique, légèrement majoritaire en 2007, tend à décroître jusqu'à devenir

légèrement minoritaire en 2011. Une partie de cette évolution est liée, d'après le CNC, à la mise en œuvre récente de nouvelles missions : transferts de charge du ministère de la culture, plan numérique, soutien conjoncturel à la production audiovisuelle pour les réseaux numériques.

Au cours de la décennie écoulée, on observe en outre des tendances contrastées, s'agissant des principaux secteurs aidés :

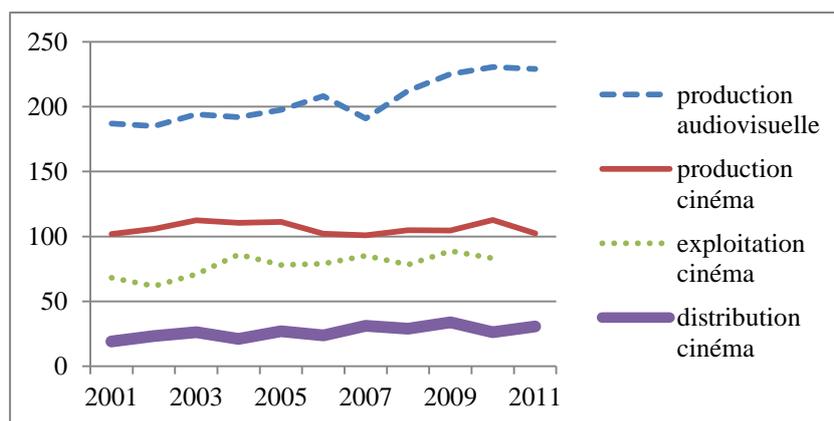
- le soutien à la production (cinématographique et audiovisuelle) concentre plus de la moitié des aides. 230 M€ sont ainsi consacrés à la production audiovisuelle en 2011, soit 40 % du total des aides, et 102 M€ à la production cinématographique, soit 18 % de l'ensemble. Les aides à l'exploitation (91 M€ en incluant le plan numérique, soit 16 % du total) et à la distribution (31 M€ soit 5 %) présentent des volumes financiers moindres ;
- si le montant des aides progresse dans tous les secteurs sur longue période, celles qui vont à la production cinématographique augmentent moins rapidement (aides stables entre 2007 et 2011) que celles qui sont allouées à la production audiovisuelle (+ 23 %), à l'exploitation cinématographique (+ 34 %) ou à la distribution cinématographique (+ 62 %).

**Tableau n° 12 : Evolution des dépenses de soutien du CNC  
de 2007 à 2011 (en M€)**

	2007	2008	2009	2010	2011	Variation 2007/2011
<b>SOUTIEN AUTOMATIQUE</b>	<b>247</b>	<b>262</b>	<b>275</b>	<b>271</b>	<b>269</b>	<b>+ 9 %</b>
production cinéma	65	71	67	70	65	0 %
Distribution	24	22	27	18	22	- 8 %
Exploitation	19	17	18	17	23	+ 17 %
Vidéo	4	8	5	4	5	+ 42 %
production audiovisuelle	136	145	158	162	154	+ 14 %
<b>SOUTIEN SELECTIF</b>	<b>221</b>	<b>246</b>	<b>259</b>	<b>271</b>	<b>306</b>	<b>+ 38 %</b>
<b>Soutien sélectif : subventions et fonctionnement</b>	<b>156</b>	<b>174</b>	<b>174</b>	<b>179</b>	<b>214</b>	<b>+ 37 %</b>
production cinéma	28	19	18	19	18	- 36 %
production audiovisuelle	45	50	49	47	53	+ 18 %
distribution, diffusion et promotion	58	63	65	72	86	+ 48 %
divers cinéma et audiovisuel	17	32	33	29	38	+ 124 %
plan numérique	2,3	2,1	1,2	4,2	10	+ 335 %
industries techniques et innovation	6	7	7	8	12	+ 100 %
<b>Soutien sélectif : avances</b>	<b>65</b>	<b>72</b>	<b>85</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>+ 40 %</b>
avance sur recettes	6	12	17	21	17	+ 176 %
aide au développement de long métrage	1	2	2	3	2	+ 118 %
avances sur le soutien automatique à l'exploitation et numérisation des salles	47	40	48	46	48	+ 2 %
avances audiovisuelles	10	17	18	21	22	+ 113 %
<b>TOTAL</b>	<b>468</b>	<b>508</b>	<b>534</b>	<b>543</b>	<b>575</b>	<b>+ 23 %</b>
Part du soutien automatique	53 %	52 %	52 %	50 %	47 %	- 11 %
Part du soutien sélectif	47 %	48 %	48 %	50 %	53 %	+ 13 %

Source : Cour des comptes d'après données CNC (note de présentation du compte financier). Seuls sont pris en compte, pour chaque exercice, les soutiens automatiques effectivement mobilisés et les soutiens sélectifs effectivement versés. Le montant de soutien automatique indiqué exclut les remboursements d'avances (68,3 M€ en 2011), imputés sur le même compte, mais qui ne correspondent pas à des versements d'aides.

**Tableau n° 13 : Evolution des principales aides versées par le CNC (en M€, 2001-2011)**



Source : Cour des comptes d'après données CNC.

#### Les commissions d'attribution des aides sélectives

Les décisions d'attribution des aides sélectives sont prises par le président du CNC après avis de commissions spécialisées, composées de professionnels du secteur. En 2011, on dénombre ainsi 46 commissions différentes, qui réunissent au total 656 professionnels. Ceux-ci se distinguent en deux catégories : d'une part les lecteurs, au nombre de 267, qui remettent aux commissaires un avis circonstancié sur les projets écrits (dossiers, plans de financement, devis, scénarios...), d'autre part les commissaires, au nombre de 389, qui délibèrent sur les projets et proposent l'attribution des aides. Si le CNC indique que « *la progression du nombre de membres des commissions et des comités de lecture s'explique à la fois par le développement des mécanismes de soutien et par la complexité croissante des dossiers examinés* », la perspective d'une rationalisation doit néanmoins être recherchée.

Un dispositif de soutien à un secteur économique qui repose sur des commissions composées de professionnels implique une vigilance constante quant aux procédures d'attribution des aides pour prévenir les éventuels conflits d'intérêts. Dans le cadre de son dernier contrôle, la Cour des comptes a mis en évidence le renouvellement limité des membres de certaines commissions (commission d'agrément notamment). Le CNC considère que la relative pérennité de la composition des commissions est importante pour permettre à ses membres d'y trouver pleinement leur place et leur autorité. Il s'est cependant engagé à limiter dans certains cas le nombre de mandats effectués, pour faciliter la rotation et l'ouverture.

Par ailleurs l'établissement a indiqué que le choix des membres répondait à la « *nécessité de réunir les compétences de professionnels actifs* » et qu'il n'est donc « *pas surprenant qu'il arrive que leurs projets soient eux-mêmes soutenus* ». Le CNC s'est néanmoins engagé à formaliser davantage les procédures en vigueur, en particulier s'agissant de la commission d'avance sur recettes, afin d'assurer une homogénéité de traitement des candidats, et à systématiser le remplacement d'un membre par son suppléant en cas d'examen au cours de la session d'un dossier pour lequel existe une relation, même indirecte, entre un commissaire et un demandeur.

## **B - Au-delà de ces soutiens directs, le CNC a également contracté de multiples engagements envers des tiers**

Conformément aux dispositions de l'article 4 du décret n° 99-130 du 24 février 1999 relatif au soutien financier de l'industrie cinématographique, le CNC accorde via des subventions, « *dans l'intérêt général de la cinématographie, un soutien financier à des organismes de droit public ou de droit privé, en vue de favoriser : 1° La promotion du cinéma en France ; 2° L'expansion du cinéma français à l'étranger ; 3° La promotion en France et à l'étranger des industries cinématographiques françaises ; 4° La formation aux métiers de l'image et du son, notamment par la mise en place d'actions spécifiques de formation répondant aux besoins particuliers de secteurs déterminés* ». De même, l'article 6 du décret n° 98-35 du 14 janvier 1998 relatif au soutien financier de l'industrie audiovisuelle prévoit que « *des subventions peuvent être attribuées par le directeur général du Centre national de la cinématographie à des organismes assurant des actions de promotion en France et à l'étranger des programmes et des industries de l'audiovisuel* ».

A ce titre, en dehors des aides versées directement au secteur selon les mécanismes décrits plus haut, le CNC est engagé auprès de divers organismes, en vertu de conventions annuelles ou pluriannuelles, pour un montant total évalué à 77 M€ en 2011.

**Tableau n° 14 : Subventions de CNC à des tiers, par domaine de soutien, en M€(2007-2011)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
Associations et festivals	24,6	27,8	26,9	28,7	29,2	+19,0%
Création cinéma et audiovisuelle	0,9	0,9	0,9	1,0	1,1	+30,7%
Diffusion du cinéma et éducation à l'image	4,2	5,0	4,8	4,7	5,4	+27,6%
Promotion du cinéma et de l'audiovisuel	18,3	20,5	19,7	21,4	21,1	+15,2%
Promotion des industries techniques	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	+35,8%
Promotion des nouveaux médias	0	0	0,1	0,3	0,2	-
Divers cinéma et audiovisuel	1,1	1,2	1,2	1,2	1,3	+22,1%
Cinémathèque française et patrimoine en région	0	0	0	9,5	19,7	n.s.
Production cinématographique et audiovisuelle en région	6,6	11,2	13,5	7,7	14,7	+123,8%
Dotations nettes à l'IFCIC	3,7	4,2	2,1	6,9	7,4	+101,0%
FEMIS*	0	0	0	0	0,9	-
Programmes européens	5,0	5,2	5,1	5,2	5,2	+3,3%
<b>TOTAL</b>	<b>39,8</b>	<b>48,3</b>	<b>47,6</b>	<b>57,9</b>	<b>77,1</b>	<b>+93,7%</b>

Source : données CNC (réponse au relevé d'observations provisoires).

\* Le financement de l'École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (FEMIS), jusqu'alors assuré par le programme 224 « Transmission des savoirs et démocratisation de la culture », a été transféré au CNC par la LFI pour 2012. Cette débudgétisation représente une dépense supplémentaire estimée à 7,8 M€.

L'essentiel des financements (plus de 50 M€ en 2011) correspond à des subventions que le CNC verse à une série d'organismes œuvrant à des titres divers au soutien du cinéma et de l'audiovisuel en France et à l'étranger (cf. détail en annexe). Il peut s'agir soit d'apports ponctuels à des associations (31 M€) dont certaines organisent des festivals (le CNC a ainsi versé 3,8 M€ pour l'organisation du festival de Cannes en 2011), soit de crédits mis en œuvre en vertu de conventions conclues avec les collectivités territoriales (15 M€) ou d'engagements européens de la France (5 M€).

La période récente a été marquée par l'implication croissante des collectivités territoriales dans le financement du cinéma et de l'audiovisuel (multiplication par cinq des crédits en dix ans), quoique cette tendance soit légèrement en recul depuis 2009. En 2011, les soutiens des collectivités territoriales consacrés au cinéma et à l'audiovisuel s'élevaient à 61 M€. Ces financements sont principalement assurés par les

régions, celles-ci représentant en 2009 près de 93 % des soutiens locaux dans le secteur cinématographique, et 88 % dans le secteur audiovisuel<sup>31</sup>.

Le CNC a développé une politique d'abondement de ces financements locaux, régie par des conventions passées avec les collectivités concernées<sup>32</sup>. Ses engagements financiers annuels sont limités à un maximum de 2 M€ par convention. Les montants engagés par le CNC dans le cadre des avenants financiers 2011 ont atteint 17,5 M€ (dont 14,8 M€ pour les fonds d'aide à la création et à la production et 2,6 M€ pour les festivals).

Par ailleurs, les principaux postes de dépenses concernent deux organismes, l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC) et la Cinémathèque française.

Créé en 1983, l'IFCIC, est un établissement de crédit chargé par le ministère de la culture et le ministère de l'économie et des finances de contribuer au développement des industries culturelles en facilitant leur accès au financement bancaire. Chaque année, l'IFCIC évalue les besoins de dotation en fonction de ses prévisions de crédits à garantir pour chaque catégorie de prêt et en fonction du risque associé à chaque type de crédits. L'IFCIC évalue en parallèle les excédents que le CNC peut récupérer sur dotations des années précédentes. En 2011, la dotation du CNC s'élevait à 16,1 M€. Les récupérations sur les dotations des années précédentes représentant 8,7 M€, la dotation effectivement décaissée ne s'élevait en réalité qu'à 7,4 M€.

La Cinémathèque française, association de la loi de 1901, est subventionnée au titre de ses missions d'intérêt général que sont la conservation, la restauration et la valorisation des films et objets de ses collections. Jusqu'en 2009 inclus, le ministère de la culture et de la communication a assuré seul le versement de cette subvention. Courant 2010, le ministère a demandé au CNC de participer au financement de cette subvention, un avenant tripartite à la convention entre le ministère de la culture et la Cinémathèque française ayant été passé à cet effet. En 2011, le transfert est devenu intégral et, depuis lors, le CNC subventionne seul la Cinémathèque française (19,6 M€ en LFI 2012). Chaque année, une convention est signée entre le CNC et la Cinémathèque pour entériner le montant de la subvention, qui couvre environ 71 % du budget de l'association.

---

<sup>31</sup> Données de l'agence régionale de financement du cinéma Centre Images.

<sup>32</sup> Ces conventions couvrent aujourd'hui 40 collectivités territoriales (les 26 régions de métropole et d'outre-mer, 12 départements, la communauté urbaine de Strasbourg et la Ville de Paris).

## **C - Enfin, le CNC a lancé un vaste plan de numérisation des salles et des œuvres**

Le plan numérique, qui s'étend sur la période 2010-2015, représente un effort financier important visant à favoriser l'adoption des nouvelles technologies de diffusion par les différents maillons de la chaîne du cinéma. D'après le budget primitif pour 2012, ce plan devrait représenter 371,8 M€ au total, répartis en quatre enveloppes :

- la numérisation des salles (120,3 M€ en incluant la dotation de l'IFCIC) ;
- la numérisation des œuvres (117,5 M€) ;
- le soutien conjoncturel à la production audiovisuelle pour les réseaux numériques (36,5 M€) ;
- les investissements liés à la diffusion et à la conservation numériques (63,5 M€)<sup>33</sup>.

Les fonds destinés à la numérisation des œuvres n'ont pas encore été engagés, deux éléments venant retarder l'investissement dans ce domaine. D'une part, les hypothèses de coût sont conditionnées par l'ampleur donnée de leur côté par le Commissariat général à l'investissement (CGI) et par la Caisse des dépôts et consignations (CDC) au champ des interventions qui leur incombent dans le cadre du fonds national pour la société numérique<sup>34</sup>. Seul Gaumont ayant signé, à ce jour, un accord avec la CDC, ces hypothèses ne s'affinent que progressivement. D'autre part, les opérations de numérisation visées par le CNC, qui concernent des œuvres patrimoniales, à moindre potentiel commercial, nécessitent au préalable de mener un inventaire national des œuvres concernées, ainsi qu'une analyse des opérations de restauration dont elles doivent faire l'objet avant leur numérisation. Par ailleurs, l'autorisation de la Commission européenne n'est intervenue que le 21 mars 2012, retardant encore le déploiement de ce plan.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, 7,3 M€ ont été consommés pour le soutien conjoncturel à la production audiovisuelle pour les réseaux numériques. Le budget pour 2012 prévoit d'y affecter 14,6 M€. Le volet diffusion et

---

<sup>33</sup> Outre ce plan numérique au sens strict, le CNC prévoit également des dépenses liées à l'acquisition de collections (4 M€) et au plan de restauration et de fonctionnement des Archives françaises du film (30 M€).

<sup>34</sup> Après la mise en place du fonds national pour la société numérique dont la gestion a été confiée à la Caisse des dépôts et consignations, les crédits en provenance du programme des investissements d'avenir (« grand emprunt ») sont censés couvrir la numérisation des œuvres ayant un fort potentiel commercial. Un accord-cadre a été signé en mai 2011 entre le CGI et les détenteurs de grands catalogues, sous l'égide du ministère chargé de l'industrie et du ministère de la culture et de la communication.

conservation numérique, pour sa part, a mobilisé moins de 2 500 € en 2011 ; il est envisagé d'y employer 20,5 M€ en 2012.

L'aide à la numérisation des salles prévoyait initialement de contribuer au financement de la numérisation d'environ 1 000 salles<sup>35</sup> (soit 750 établissements), pour un total de 114 M€ d'aides (73 M€ de subventions et 41 M€ d'avances remboursables), auxquelles s'ajoute une contribution de l'IFCIC (7,5 M€). Fin février 2012, environ un tiers des écrans et un tiers des établissements éligibles ont bénéficié d'une aide du CNC, pour 28,1 M€, ce qui représente cependant moins du tiers du montant initial prévu par le plan<sup>36</sup>.

Le CNC rappelle que les salles françaises sont passées très rapidement au numérique (+ 75 % d'écrans numérisés début 2012 par rapport à fin 2010). Il considère que les nouvelles catégories d'écran qui vont à présent entrer dans le dispositif (circuits itinérants notamment) appelleront des investissements plus coûteux, ce qui explique l'absence de proportionnalité directe entre consommation de l'enveloppe prévue (moins du tiers) et nombre de salles aidées (plus du tiers). Il indique en outre que l'examen des premières demandes d'aide à la numérisation montre que certaines catégories de salles « *qui n'avaient pas été identifiées comme ayant besoin d'aide publique devront recourir au dispositif du CNC* »<sup>37</sup>. Le nombre d'écrans éligibles a augmenté en conséquence de 80 % par rapport aux prévisions initiales, passant de 1 000 à 1 800 écrans (soit de 750 à 1 300 établissements). Si les prévisions budgétaires ne dépassent pas l'épure initiale, c'est que les apports propres des exploitants et des collectivités territoriales s'avèrent supérieurs aux prévisions. Fin février 2012, 448 établissements ont bénéficié d'une aide à la numérisation, soit 597 écrans.

Pour autant, l'effort de transparence dont l'établissement fait preuve sur ce plan ne va pas jusqu'à une justification économique de la nécessité de suppléer au marché pour financer en si peu de temps le passage au numérique de près de 1 300 établissements, dont certains,

---

<sup>35</sup> Comité financier du 7 avril 2010.

<sup>36</sup> Le périmètre des salles aidées a été modifié en 2012 pour couvrir davantage d'établissements, en particulier du fait que le taux de couverture de certains équipements par des contributions des distributeurs n'a pas atteint le niveau attendu (le plan s'adresse aux salles qui ne perçoivent pas, du fait de leur programmation, suffisamment de contributions pour couvrir au moins 75 % du coût de leurs investissements). Le coût définitif pourrait être de 108 M€ fin février 2012, soit un gain de 6 M€ par rapport aux prévisions initiales.

<sup>37</sup> C'est le cas en particulier de certaines salles participant à une association mutualisant les contributions des distributeurs, qui n'auraient pas été éligibles seules, ou de salles partageant des copies en première semaine de sortie nationale, ces cas n'ayant pas été anticipés dans le cadre de la loi du 30 septembre 2010.

considérés isolément, auraient vraisemblablement été en mesure de financer seuls cette mutation. Cet investissement apparaît dès lors comme un exemple symptomatique de l'absence d'arbitrage budgétaire en amont, conséquence du pilotage autonome par la recette qui caractérise l'établissement.

## **II - L'augmentation du volume d'aides ne va pas de pair avec une mesure de leur efficacité**

### **A - Des succès indéniables**

Le cinéma français présente des signes de bonne santé. La part de marché du cinéma français se maintient ces dernières années autour de 35 % (très supérieure à la part de marché du cinéma national dans d'autres pays européens - qui oscille entre 1 % dans les pays d'Europe centrale et orientale et 25 % dans les pays les plus performants comme l'Allemagne, le Danemark ou l'Italie). L'année 2011 confirme cette tendance : la part de marché des films français est de 41,6 %, et certains films français sont de grands succès, reconnus y compris à l'étranger<sup>38</sup>. Le CNC rappelle à cet égard que « *le cinéma français reste, aujourd'hui, le seul cinéma européen et l'un des rares cinémas du monde à susciter, sur longue période, un nombre d'entrées en salles à l'étranger comparable et même supérieur, certaines années, au nombre d'entrées constaté dans les salles de cinéma françaises.* »

En outre, le CNC met régulièrement en avant l'évolution positive de deux agrégats qui, même s'ils ne figurent pas, en tant que tels, parmi ses objectifs, viennent à l'appui de ce propos : le nombre de films produits agréés par le CNC (passant de 204 à 272 entre 2001 et 2011, soit + 33%) et la fréquentation des salles de cinéma, en progression constante depuis 2001 (plus de 215 millions d'entrées en 2011, dont 89,6 millions pour des films français). Enfin, le parc de salles de spectacles français est particulièrement dense : 8,3 salles pour 100 000 habitants en 2011, alors qu'on ne compte par exemple que 5,7 salles pour 100 000 habitants en Allemagne.

---

<sup>38</sup> Les films français ont enregistré en 2011 71,7 millions d'entrées à l'étranger (source : Unifrance).

## **B - Une situation en apparence florissante qui masque des résultats plus contrastés**

Pour autant, ces motifs légitimes de satisfaction ne peuvent être tenus en soi pour suffisants, dans la mesure où les évolutions constatées s'accompagnent d'une augmentation plus que proportionnelle du montant des aides allouées par le CNC. Et, sauf à tenir pour irréfutable l'idée selon laquelle le dynamisme d'un secteur emporte la nécessité de lui affecter toujours plus d'argent public, la justification de cette augmentation continue des aides reste à établir.

Au niveau global, il est donc à craindre que le système d'aides déployé par le CNC ne prospère qu'en raison du fort dynamisme des ressources dont l'établissement a bénéficié ces dernières années. Certes, il ne saurait être question de remettre en cause le principe d'un soutien public au secteur cinématographique et audiovisuel. Néanmoins, dans un contexte de contrainte forte sur la dépense publique et sur le niveau des prélèvements obligatoires qui ne saurait exclure le CNC, opérateur de l'État, au cours des prochains exercices, rien n'interdit de s'interroger sur la pertinence de certains dispositifs d'aides, dès lors qu'ils présentent par rapport aux objectifs des résultats stables, voire déclinants, pour des coûts souvent croissants.

Dans cette perspective, des signes de saturation du modèle d'aides doivent être évoqués, en particulier pour la production de films, domaine qui reste le plus soutenu par le CNC, et pour la production audiovisuelle, qui, pour sa part, bénéficie de soutiens financiers croissants, mais présente des résultats décevants.

### **1 - L'augmentation du nombre de films produits : une réussite ?**

Entre 2001 et 2011, l'activité de production cinématographique a connu une augmentation régulière, atteignant à plusieurs reprises des records historiques.

**Tableau n° 15 : Evolution du nombre de films agréés par le CNC entre 2001 et 2011**

	Films d'initiative française			Films à majorité étrangère	Nombre total de films agréés par le CNC
	Films intégralement français	Films majoritairement français	Total		
2001	125	47	172	32	204
2002	106	57	163	37	200
2003	105	78	183	29	212
2004	130	37	167	36	203
2005	126	61	187	53	240
2006	127	37	164	39	203
2007	133	52	185	43	228
2008	145	51	196	44	240
2009	137	45	182	48	230
2010	143	60	203	58	261
2011	152	55	207	65	272
2001/2011	21,6%	17,0%	20,3%	103,1%	33,3%

Source : Cour des comptes d'après données CNC (*La production cinématographique en 2011*)

La production cinématographique française occupe la première place en Europe en nombre de films produits annuellement. En 2009, les films d'initiative française ont ainsi représenté 20 % des 893 longs métrages européens. Avec une moyenne annuelle de 180 films d'initiative française ayant donné lieu à un agrément d'investissement entre 2001 et 2010, la production française devance la production espagnole (151 films par an) et la production britannique (139 films par an<sup>39</sup>). Le CNC indique qu'assurer un volume élevé de films produits « constitue un objectif sous-jacent du système d'aide, pour deux raisons principales :

- un volume important de production est une condition pour assurer la diversité de la création cinématographique, objectif général de l'intervention du CNC. Le renouvellement et la découverte des talents (...), la proposition d'univers artistiques

<sup>39</sup> Les données britanniques doivent être minorées, car elles comptabilisent certains films intégralement produits par des sociétés américaines au Royaume-Uni.

*variés, plus ou moins exigeants, difficiles en termes de potentiel commercial, et donc risqués économiquement supposent l'existence d'une offre alternative à l'offre de films à fort potentiel commercial, qui est la première à se financer ;*

- *un volume important de production est aussi une condition pour assurer une forte présence commerciale de la production française, tant sur son marché qu'à l'international. Pour rester concurrentiel par rapport à un cinéma américain puissant qui peut amortir ses coûts de production sur un marché domestique de grande ampleur [...], il est nécessaire d'assurer l'existence d'une offre variée et significative d'œuvres françaises et européennes, attrayante auprès du public, qui permet une présence commerciale forte et régulière ».*

Au cours de la décennie, l'augmentation du nombre de films agréés n'a pas nui à la fréquentation générale des films français. Au contraire, la part de marché des films français dans la fréquentation en salles s'est maintenue à un niveau élevé, plaçant la production française au premier rang européen en termes de position sur le marché domestique. Le CNC voit donc dans cette hausse « *un indicateur de la vitalité de l'écosystème français* ».

La performance globale de la fréquentation des films français masque néanmoins des disparités importantes. La fréquentation des films français est plus concentrée sur les dix principaux succès que ne l'est la fréquentation de l'ensemble des films vus en France, toutes nationalités confondues. Ainsi, en 2010, dix films français concentrent 41 % des entrées en salles concernant des films français, alors que les dix premiers succès de l'année – tous films confondus – ont réunis seulement 24,5 % du total des entrées en salles. Cette tendance s'est poursuivie en 2011 : vingt films français ont dépassé le million d'entrées, dont *Intouchables* (16,7 millions d'entrées) et *Rien à déclarer* (8,2 millions d'entrées).

En outre, une part structurelle de films réalise un nombre très réduit d'entrées. Entre 2001 et 2010, la proportion de films produits chaque année qui ont été vus par moins de 50 000 spectateurs est passée de 51 % à 60 %. L'une des raisons de cette faible fréquentation réside dans l'exposition limitée des films concernés. En 2010, près de 50 % des films français inédits sortent en moins de 50 copies, dont près de 35 % en moins de 25 copies. Cette sortie limitée obère structurellement la capacité d'un film à rencontrer un public, pour une durée d'exploitation moyenne limitée à quelques semaines sur un parc de 5 478 salles actives. Le CNC estime que « *soutenir en production comme en distribution des films qui s'adresseront à un public de niche [...] répond à l'objectif général de soutenir la diversité de l'offre cinématographique et le renouvellement*

*des talents* », rappelant que certains films commercialement fragiles atteignent un équilibre économique en raison de leur faible coût de production et de distribution. Les études économétriques sur le sujet<sup>40</sup> permettent cependant de relativiser cette affirmation, révélant que le pourcentage de films rentables, sans qu'il soit possible d'établir une corrélation systématique, a tendance à décroître avec le budget du film.

---

<sup>40</sup> Cf. par exemple l'étude d'Olivier Bomsel et Cécile Chamaret, *Rentabilité des investissements dans les films français*, Cerna – MINES ParisTech, octobre 2008.

**Tableau n° 16 : Ventilation de la fréquentation des films français inédits entre 2001 et 2010**

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Films générant plus d'un million d'entrées	Nombre	20	13	19	17	16	18	11	17	18	19
	%	9,8%	6,3%	8,8%	7,1%	6,8%	7,4%	4,2%	7,1%	6,7%	7,0%
Films générant entre 500 000 et 1 million d'entrées	Nombre	9	12	12	16	21	20	17	20	20	15
	%	4,4%	5,8%	5,5%	6,7%	8,9%	8,3%	6,5%	8,3%	7,5%	5,6%
Films générant entre 100 000 et 500 000 entrées	Nombre	42	42	44	50	43	49	69	53	58	50
	%	20,5%	20,2%	20,3%	21,0%	18,2%	20,2%	26,3%	22,1%	21,6%	18,5
Films générant entre 50 000 et 100 000 entrées	Nombre	30	18	18	16	25	22	27	30	20	23
	%	14,6%	8,7%	8,3%	6,7%	10,6%	9,1%	10,3%	12,5%	7,5%	8,5%
Films générant moins de 50 000 entrées	Nombre	104	123	124	139	131	133	138	120	152	163
	%	50,7%	59,1%	57,1%	58,4%	55,5%	55,0%	52,7%	50,0%	56,7%	60,4 %
TOTAL		205	208	217	238	236	242	262	240	268	270

*Source : Cour des comptes, d'après données CNC.*

Cette faible exposition s'explique aussi par des sorties dites « techniques », consistant à exposer un film dans une seule salle, généralement pour une seule semaine, afin de mettre en paiement le contrat de préachat de droits de diffusion passé avec une chaîne de télévision. Ces sorties techniques se sont élevées à 30 films au cours de la dernière décennie. Elles ont généré 62 069 entrées, soit une moyenne de 2 069 entrées par film<sup>41</sup>.

Plus encore, l'analyse des données du CNC révèle que les films ayant connu la plus forte progression en nombre au cours de la dernière décennie sont ceux dont la distribution a représenté entre 25 et 49 copies (+70,8 %) et entre 50 et 99 copies (+66,7 %). Dès lors, la présence de films distribués en un nombre restreint (inférieur à 25) de copies ne peut expliquer à elle seule la très faible fréquentation de plus de la moitié des films français. La cause semble devoir être également recherchée dans un effet de saturation du réseau d'exploitation, la multiplication du nombre de films inédits produits et exposés en salles (573 en 2007, 595 en 2011) ne pouvant, dans ces conditions, qu'entraîner un taux d'échec structurellement important. Le CNC fait certes remarquer que, si le nombre de films sortis a progressé de 4 % entre 2007 et 2011, le nombre de séances a augmenté de 12 % sur la même période. Le rapport d'activité 2011 du Médiateur du cinéma relève cependant un double phénomène de « *rotation plus rapide des films* » et d'« *homogénéisation de la programmation* » entre salles de cinéma, qui rend de plus en plus aléatoire l'accès à certains films fragiles. Ces données témoignent d'une évolution progressive mais marquée vers un marché du cinéma à deux vitesses, le marché des films commerciaux porteurs, attirant toujours plus de spectateurs, et le marché des films moins porteurs, où s'accumulent de plus en plus de films enregistrant des résultats médiocres ou franchement mauvais.

A ce sujet, le CNC n'en tient pas moins à souligner l'extrême difficulté, « *pour les professionnels eux-mêmes, porteurs et financeurs de projets, d'anticiper le potentiel commercial des films* ». L'idée d'introduire un critère d'exposition lors de l'octroi d'une aide à la production pourrait d'après lui conduire à « *se substituer à l'expertise et la responsabilité du producteur et distributeur.* » L'établissement signale également qu'il a entrepris une réévaluation des aides à la distribution, dont le montant est stable depuis 2007 (31,1 M€ en 2007, 30,7 M€ en 2011).

Au terme d'une décennie qui n'a cessé de voir augmenter le nombre de films français produits chaque année, il est donc permis de s'interroger sur la pertinence d'un dispositif de soutien orientant une part

---

<sup>41</sup> Ces données sont extraites de l'ouvrage de René Bonnell, *La vingt-cinquième image*, 3<sup>e</sup> éd., Gallimard.

significative de ses ressources vers des films qui ne pourront rencontrer, pour des raisons tenant aux limites matérielles du réseau d'exploitation, qu'un public restreint, voire marginal. En tout état de cause, il apparaît raisonnable d'admettre que soutenir la production cinématographique sur des fonds publics n'a de sens que si le film produit a des chances d'être convenablement exposé. Dès lors, on peut également s'interroger sur l'opportunité, pour le CNC, de redéployer une partie des crédits qu'il oriente aujourd'hui vers les aides à l'audiovisuel en direction de films dont la programmation en salles paraît compromise, au stade de la recherche de distributeurs, et dont la première diffusion sur une chaîne de télévision aurait plus de sens<sup>42</sup>.

## 2 - Des objectifs généraux non atteints dans le secteur audiovisuel

D'après le document de performance transmis au Parlement, les aides au secteur audiovisuel visent deux objectifs principaux :

- consolider l'industrie des programmes audiovisuels, c'est-à-dire lutter contre l'atomisation du secteur en évitant une trop forte dispersion des aides et en favorisant l'exportation de programmes ;
- enrichir l'offre de programmes et soutenir l'innovation audiovisuelle.

Si l'on excepte l'objectif de concentration des aides au profit des producteurs indépendants, les résultats demeurent globalement très en deçà des prévisions. En particulier, la concentration des aides aux dix principales sociétés, loin de se renforcer, accuse un recul significatif : elles absorbaient près de 20 % du soutien automatique en 2007, contre 16,4 % en 2011. Certes, cet indicateur n'intègre pas la notion de groupes audiovisuels, constitués de plusieurs sociétés pouvant disposer d'autant de comptes de soutien automatique et le CNC s'est d'ailleurs engagé à envisager une modification de cet instrument de mesure. L'établissement estime toutefois « *qu'un équilibre doit être trouvé entre l'émergence et l'accompagnement de quelques acteurs significatifs de la production [...] et la préservation indispensable de la diversité et de l'indépendance du tissu créatif.* »

Il apparaît enfin, d'après des données dont le CNC relativise la fiabilité, que les programmes audiovisuels français s'exportent de moins en moins bien, y compris par rapport à une cible révisée tendanciellement

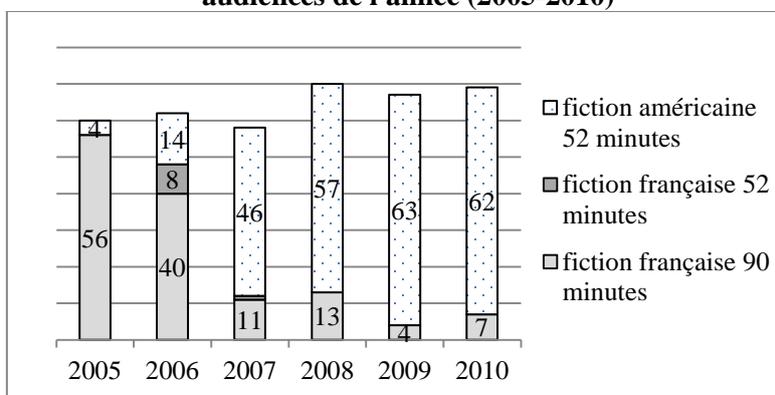
---

<sup>42</sup> Avec les limites que comporte d'après le CNC le marché télévisuel, jugé moins ouvert que celui des salles et moins porteur pour l'exploitation ultérieure de l'œuvre sur d'autres supports.

à la baisse (le chiffre d'affaires à l'exportation de l'industrie de programmes est passé entre 2007 et 2011 de 157 à 136 M€ tandis que l'objectif affiché dans les documents de performance chutait de 300 à 160 M€).

Le constat global sur les performances du secteur audiovisuel demande à être nuancé selon les genres. Si l'animation et le documentaire, par exemple, peuvent se prévaloir d'une situation favorable, le cas de la fiction française demeure problématique, comme l'a analysé récemment la mission Chevalier<sup>43</sup>. L'offre étrangère a occupé 60,4 % des soirées de fiction en 2011 et la fiction américaine réalise à elle seule 72 des 100 meilleures audiences de l'année 2011, alors que ce palmarès n'intègre que quatre fictions françaises<sup>44</sup>. En outre, la part d'audience moyenne de la fiction étrangère est plus élevée que la part d'audience moyenne en première partie de soirée sur TF1, France 2, Canal+ et M6, alors que la part d'audience moyenne de la fiction française se situe en dessous.

**Tableau n° 17 : Place de la fiction dans les cent meilleures audiences de l'année (2005-2010)**



Source : CSA, « La fiction sur les chaînes nationales gratuites. Chiffres-clés 2005-2010 ».

<sup>43</sup> *Le défi de l'écriture et du développement*, rapport de la mission Chevalier, mars 2011.

<sup>44</sup> *La diffusion de la fiction à la télévision en 2011*, rapport du CNC, avril 2012.

Depuis 2007, le total des aides à la production audiovisuelle a augmenté de 20 %. Dans le budget primitif 2012, la dotation du soutien automatique à la production audiovisuelle a même été renforcée de 17 M€ par rapport à 2011. Là encore, le CNC attribue cette croissance à la « *très forte mutation qu'a connue le paysage audiovisuel* » au cours de la dernière décennie (augmentation du nombre de chaînes locales, réorganisation du paysage des chaînes thématiques, lancement de la TNT), et signale que la part relative du CNC dans le financement de la fiction a eu, quant à elle, tendance à décliner depuis 2005, devenant même inférieure à 10 % en 2011.

Avec 229 M€ en 2011, la France entretient néanmoins un dispositif de soutien à l'audiovisuel unique en Europe dans son principe et dans son volume<sup>45</sup>, tout en demeurant l'un des pays où les productions nationales font les plus mauvais résultats d'audience.

Le ministère de la culture fait état à ce sujet d'un constat partagé avec le CNC sur deux faiblesses de la fiction française, « *au niveau de l'écriture et du développement d'une part, et au niveau de la capacité à produire des séries longues d'autre part.* » Il y voit des difficultés « *conjoncturelles* », liées au « *renouveau de la fiction longue américaine* » face à laquelle « *la fiction française a entamé une adaptation qui est en passe de donner des résultats significatifs en qualité [...] et même en audience* »<sup>46</sup>, mouvement accompagné par les pouvoirs publics. Le CNC souligne aussi que « *plusieurs éléments encourageants laissent penser que la situation de la fiction française va en s'améliorant* », et fait état de bonnes performances d'audience de séries françaises sur la télévision en ligne.

L'établissement met l'accent sur le soutien à la phase d'écriture et de développement des projets, dans la lignée des recommandations du rapport Chevalier. Par arrêté du 10 avril 2012 a été mise en œuvre une réforme du soutien à la production audiovisuelle de fiction, prévoyant une augmentation du soutien généré pour les séries de journée et d'avant soirée, l'instauration d'une dégressivité du soutien généré pour les séries de fiction et une bonification du soutien accordé aux séries de première

---

<sup>45</sup> Le rapport de l'Observatoire européen de l'audiovisuel consacré en 2004 aux *Aides publiques aux œuvres cinématographiques et audiovisuelles en Europe – Une analyse comparative* présente le dispositif français comme « *le plus important programme de soutien à la production audiovisuelle en Europe* », devançant très largement en montant les rares fonds consacrés par certaines collectivités à la production audiovisuelle (Bavière, Catalogne et Communauté française de Belgique).

<sup>46</sup> Mentionnons par exemple des séries quotidiennes (*Plus Belle la Vie, Scènes de ménage*), des unitaires et séries de première partie de soirée (*Engrenages, Mafiosa, Les Hommes de l'ombre...*) ou des formats courts (*Bref, Vestiaires...*), qui réalisent par ailleurs les meilleures audiences en fiction sur la télévision de rattrapage.

partie de soirée lorsqu'elle font l'objet d'une commande d'au moins 300 minutes.

De telles réorientations de ressources au profit d'un secteur pourraient gagner à s'inscrire dans une réflexion plus ouverte sur les perspectives pluriannuelles d'évolution des dispositifs d'aide, qui serait plus clairement explicitée vis-à-vis de la représentation nationale (cf. partie IV).

### **C - Une sédimentation croissante des dispositifs**

La forte augmentation, depuis 2008, de la contribution des opérateurs de communications électroniques au budget du CNC s'est accompagnée d'un déploiement de nouveaux dispositifs d'aide permettant de soutenir, plus ou moins directement, l'innovation et les nouveaux supports de diffusion d'images : ils visent en particulier à accompagner les investissements liés au numérique, à encourager le développement de technologies innovantes et à favoriser les projets conçus pour plusieurs supports de diffusion.

Outre les aides à la numérisation des salles, d'autres dispositifs nouvellement créés ont conduit à des décaissements croissants depuis 2007.

**Tableau n° 18 : Dispositifs de soutien créés depuis 2007 ayant  
donné lieu à versement (en euros)**

<b>Objet</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Aide aux pilotes de fiction audiovisuelle	-	-	-	-	619 750
Aides à la création numérique (nouveaux médias)	0	1 134 178	1 498 223	1 811 150	2 322 126
Promotion des nouveaux médias (associations)	-	-	146 500	259 065	184 130
Aide sélective à la vidéo à la demande	-	486 075	740 825	956 550	740 615
Aide à la numérisation des salles	-	-	-	0	5 764 380
Dotation à l'IFCIC (garantie numérisation des salles)	-	-	-	2 250 000	2 250 000
Fonds images de la diversité	998 850	1 345 550	981 575	1 343 557	1 624 701
<b>Total</b>	<b>998 850</b>	<b>2 965 803</b>	<b>3 367 123</b>	<b>6 620 322</b>	<b>13 505 702</b>

*Source : données CNC (réponse au questionnaire).*

Par ailleurs, depuis 2008, les programmes destinés à des « éditeurs de services à la demande », c'est-à-dire des chaînes de télévision sur Internet, sont éligibles au soutien automatique à la production audiovisuelle à condition qu'ils soient également préachetés par une chaîne de télévision. Depuis avril 2011, ce soutien est également ouvert à des projets audiovisuels financés uniquement par un diffuseur ou une plate-forme Internet (sept programmes en ont bénéficié en 2011, pour un total d'aides de 400 000 euros).

Au-delà des soutiens traditionnels, conçus comme des aides au contenu à différents stades (production, distribution ou diffusion, exploitation et exportation), le contexte d'évolution technologique rapide

a conduit le CNC à créer, depuis une dizaine d'années, des aides plus spécifiquement ciblées sur les supports, dans le but de soutenir les formats émergents, porteurs de renouvellement du processus créatif.

Dernièrement, les décrets n° 2012-54 du 17 janvier 2012 et n° 2012-269 du 24 février 2012 relatifs respectivement aux aides à la création artistique multimédia et numérique et aux aides en faveur de la création pour les nouveaux médias sont venus confirmer l'existence du dispositif d'aide à la création artistique multimédia (DICRÉAM) et d'une aide sélective à la création pour les nouveaux médias (principalement Internet et les écrans mobiles), auparavant mis en œuvre par voie de convention avec le ministère de la culture ou sous forme expérimentale. Le second dispositif s'adresse à la fois aux œuvres spécifiquement destinées aux nouveaux médias et aux œuvres dites « transmédia », c'est-à-dire exploitables à la fois sur les supports traditionnels (télévision, salles de cinéma) et sur les nouveaux médias.

Sans qu'il ait été procédé à une évaluation transparente de l'impact attendu des dispositifs conventionnels initiaux, ces deux décrets adoptés début 2012 ont entériné leur existence et ont instauré pour chacun d'entre eux une commission de professionnels, chargée de donner un avis préalable à la décision du président du CNC sur leur octroi.

Il n'en reste pas moins, comme le souligne d'ailleurs le CNC, que les opérateurs de télécommunications bénéficient déjà, en tant que diffuseurs, « *de l'ensemble des aides du fonds de soutien apportés à la production cinématographique et audiovisuelle qui alimentent leurs réseaux.* » La logique économique qui préside à la création de nouvelles aides, spécifiquement ciblées sur les nouveaux supports de diffusion des images, n'apparaît donc pas clairement. Cette double logique d'aide aux contenus et aux structures est potentiellement porteuse de redondances, non évaluées.

Par ailleurs, la dynamique à laquelle obéit l'économie générale des aides du CNC ne s'accompagne pas de la suppression des dispositifs passés, même si certains dispositifs, comme les aides à la fiction précédemment évoquées, peuvent subir des adaptations profondes. D'après le CNC, « *c'est parce que leur utilité demeure avérée* » et que l'émergence de nouveaux modes de diffusion n'entraîne pas à ce jour la disparition des anciens.

Il en résulte néanmoins un système qui se caractérise aujourd'hui par une grande complexité : les dispositifs nouveaux - huit depuis 2007 - viennent s'ajouter aux aides existantes (on dénombre au total au moins 66 dispositifs d'aide en 2012), sans que ces dernières soient pour autant remises en cause. Depuis 2001, l'aide à la petite exploitation est le seul dispositif qui a été supprimé (abrogée en 2002, elle représentait 1,1 M€

d'engagements en 2001 et 30 000 € en 2002)<sup>47</sup>. Les autres suppressions enregistrées au cours de la décennie correspondent plutôt à des révisions de dispositifs : le fonds de création audiovisuelle a été supprimé en 2005 pour être repris dans le fonds d'innovation audiovisuelle créé la même année et le RIAM (Recherche et Innovation en Audiovisuel et Multimédia) a été supprimé en 2007 pour être immédiatement recréé en prenant acte de la fin du cofinancement avec les ministères de chargés de l'industrie et de la recherche, remplacé par une convention avec Oséo<sup>48</sup>.

## **D - Une démarche de performance encore lacunaire**

### **1 - Une définition d'objectifs qui ne facilite pas le contrôle de la performance**

Entre 2007 et 2011, les ressources du CNC ont connu une forte croissance sans que la définition de leur assiette et l'évaluation de leur volume soient explicitement corrélées à une recherche de performance des emplois auxquels elles sont consacrées.

A défaut d'un contrat de performance où seraient déterminés les objectifs opérationnels assignés à l'activité du CNC, les finalités que poursuit celui-ci ressortent de différents textes ou documents :

- l'article L. 111-2 du code du cinéma et de l'image animée :  
« *Le Centre national du cinéma et de l'image animée a pour missions : 1° d'observer l'évolution des professions et activités du cinéma et des autres arts et industries de l'image animée [...]; 2° de contribuer, dans l'intérêt général, au financement et au développement du cinéma et des autres arts et industries de l'image animée [...]; 3° de contrôler les recettes d'exploitation des œuvres [...]; 4° de tenir les registres du cinéma et de l'audiovisuel [...]; 5° de collecter, conserver, restaurer et valoriser le patrimoine cinématographique [...]; 6° de participer à la lutte contre la contrefaçon [...]* » ;
- le document de performance remis chaque année au Parlement, dans ses différentes rubriques : « *favoriser le succès des films nationaux, en France et à l'étranger* », « *contribuer à la qualité*

---

<sup>47</sup> Décret n° 2002-567 du 22 avril 2002.

<sup>48</sup> Décret n° 2006-324 du 20 mars 2006 relatif au soutien financier aux industries techniques de la cinématographie et de l'audiovisuel et décret n° 2008-1015 du 1<sup>er</sup> octobre 2008. On peut néanmoins saluer le fait que la création récente, par le décret n° 2012-543 du 23 avril 2012, de l'aide aux cinémas du monde, aille de pair avec la suppression de l'aide aux films en langue étrangère.

*et à la diversité de la création cinématographique », « diffuser le cinéma sur l'ensemble du territoire », « enrichir l'offre de programmes et soutenir l'innovation audiovisuelle », « favoriser l'attractivité du territoire national », « favoriser la diversité de l'offre et l'exposition de la création française en vidéo et sur les nouveaux supports de distribution », « favoriser la transition rapide et homogène vers la numérisation des salles de cinéma » ;*

- les bilans du CNC, de manière plus ou moins explicite : en 2010, l'éditorial signé par le président de l'établissement met ainsi en avant le fait que *« c'est la numérisation des œuvres qui est au cœur de nos priorités, pour favoriser la diffusion de notre patrimoine créatif sur toutes les plates-formes »* ou que la *« priorité du CNC »* est de *« toujours encourager l'innovation et l'inventivité de la création audiovisuelle, sur tous les supports de diffusion, et veiller en particulier à donner un nouveau souffle à la fiction française et à préserver le documentaire de création »*. Le bilan des évolutions passées est également l'occasion de faire état d'objectifs sous-jacents : *« L'année 2010 a [...] été particulièrement positive pour la production cinématographique française : nombre record de films, croissance soutenue et proportionnelle des investissements »*.

Devant cette multiplicité d'objectifs dont le niveau de normativité varie, il paraît difficile de mettre en relation les moyens financiers engagés par le CNC pour accomplir sa mission d'aide au cinéma et à l'audiovisuel avec la mesure de la situation du secteur et de ses évolutions. Et ce d'autant que la multiplication des aides, qui n'est sans doute pas injustifiée, ne facilite pas une approche intégrée de la performance du dispositif dont le CNC est le vecteur. L'établissement se montre d'ailleurs *« conscient du fait que la mesure de la performance doit être l'une [de ses] priorités »*, tout en rappelant qu'il est *« toujours délicat de distinguer la part résultant des interventions du CNC de celles d'autres facteurs pour expliciter les performances [...] du secteur de l'image en France »*.

Le CNC considère le document de performance qu'il produit à l'attention du Parlement comme la référence pour l'évaluation de son action, et s'engage à améliorer la qualité de ce document dès 2012, en lien avec ses tutelles et le Parlement. Il indique également qu'il envisage de lancer une évaluation indépendante de l'impact de ses aides, *« non seulement sur les secteurs soutenus, mais aussi, plus largement, sur*

*l'économie française* », à l'image d'études conduites au Royaume-Uni à ce sujet<sup>49</sup>.

## **2 - Des indicateurs qui mesurent l'efficacité plus que l'efficience**

Si la série d'indicateurs suivis depuis 2007 a le mérite de conserver une certaine stabilité, on peut regretter qu'il s'agisse presque exclusivement d'indicateurs d'efficacité et non d'indicateurs d'efficience, mettant en relation les résultats obtenus avec les moyens engagés. Dans le document de performance *ad hoc* présenté au Parlement pour 2012, on dénombre ainsi vingt indicateurs mesurant l'efficacité socioéconomique de l'activité du CNC et un seul indicateur d'efficience : en l'occurrence, l'indicateur 3.2, qui mesure l'« *impact d'un euro d'aide sélective à l'exploitation sur les autres financements des travaux des salles de cinéma dans les zones rurales et les unités urbaines de moins de trente mille habitants* ».

Le CNC a indiqué à la Cour avoir engagé la mise en œuvre d'un plan de contrôle de gestion, afin de disposer d'« *outils adaptés au suivi et à la mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'activité des services et de traduire les objectifs du document de performance en leviers d'action opérationnels* ». Il précise qu'une cartographie des soutiens doit être préalablement établie pour nourrir une réflexion sur les indicateurs existants.

## **3 - Une démarche de justification au premier euro encore embryonnaire**

La justification au premier euro présentée dans les rapports annuels de performances (RAP), puis dans les documents de performance du CNC, se résume largement à un descriptif des différents mécanismes d'aide, du nombre de leurs bénéficiaires et de leur montant unitaire moyen, sans inclure, par exemple, ce qui pourrait être une hiérarchisation des aides en fonction de leur effet de levier. Le niveau général auquel se situe cette approche ne permet donc pas d'apprécier la pertinence d'une augmentation des dépenses, ni de justifier que cette augmentation suive celle des recettes.

Dès lors que le CNC a été fondé sur le principe selon lequel son rôle devait consister à redistribuer vers les professionnels de l'argent perçu auprès d'eux, l'on peut concevoir qu'une telle démarche de

---

<sup>49</sup> Oxford Economics, *The economic impact of the UK film industry*, juin 2010. Cette étude citée par le CNC évalue néanmoins plutôt l'impact de la filière cinématographique dans son ensemble sur l'économie britannique.

justification au premier euro ne s'impose pas naturellement. Pour autant, il convient de rappeler que les taxes collectées par le CNC relèvent de la catégorie des impositions de toute nature au sens de l'article 3 de la LOLF et que les crédits qu'il gère sont des crédits publics, devant, en tant que tels, pouvoir faire l'objet d'arbitrages du Parlement sur leur emploi.

### **E - Un fondement économique à étayer**

Le CNC présente la politique de soutien au secteur cinématographique et audiovisuel comme un « *mécanisme vertueux dans lequel une partie des revenus de la diffusion des programmes, y compris les productions des grands studios américains, est prélevée et recyclée pour financer la production de nouvelles œuvres originales françaises et européennes, par nature plus difficiles, qui viendront à leur tour alimenter les circuits de diffusion, favorisant ainsi le renouvellement de la création et la diversité des talents. La règle de base est très simple et très efficace : l'aval finance l'amont, la distribution finance la création.* »<sup>50</sup>

Partant de ce postulat, le CNC déduit de la croissance de la demande économique dans les secteurs de l'image la nécessité d'une augmentation des soutiens publics à due concurrence : « *Quand le chiffre d'affaires de la diffusion augmente [...], le produit des taxes prélevées sur le secteur progresse également et les soutiens peuvent véritablement accompagner la croissance économique en nourrissant les investissements de l'ensemble de la chaîne de valeur* ». Il fait valoir qu'il existe une corrélation exacte entre le dynamisme de l'activité cinématographique et audiovisuelle d'un pays et le niveau des apports en financement public nationaux. Il en conclut qu'à défaut d'un maintien de ce lien direct entre l'évolution économique du secteur de la diffusion et le montant des taxes qui y sont prélevées, il existe un risque de développement d'une présence encore plus forte des œuvres américaines sur les écrans, seules disponibles en quantité suffisante pour satisfaire la demande, ou, à la télévision, de contenus perçus comme moins riches culturellement (programmes de flux ou rediffusions). Dès lors qu'on s'en tient à cette logique, l'augmentation des dépenses n'a pas à se justifier

---

<sup>50</sup> Le ministère de la culture et de la communication adopte le même raisonnement en considérant que l'élargissement de la TST aux fournisseurs d'accès à Internet distribuant des services de télévision «  *vise à conforter le principe essentiel de notre politique de diversité culturelle : la taxation des opérateurs utilisant la diffusion d'œuvres des industries culturelles (« aval ») pour financer la création de ces œuvres (« amont »).* » Il indique également que «  *l'adéquation entre le dynamisme des taxes affectées et celui de l'économie des acteurs du secteur est l'élément fondamental du succès de la politique mise en œuvre par le CNC.* »

autrement que par l'augmentation des recettes, directement liée à la croissance économique du secteur de l'image.

Le CNC estime à cet égard que les dépenses des ménages en programmes audiovisuels ont « plus que doublé (+106,6 %) au cours de la dernière décennie »<sup>51</sup> et que « la progression des taxes affectées au fonds de soutien constatée au cours des années 2000 n'a, par conséquent, rien d'excessif. Elle induit même en pratique un relatif décrochage (d'un peu plus d'un tiers) entre le produit des taxes et la croissance du marché de la diffusion. » L'établissement considère donc que « la contrainte budgétaire de l'État, qui s'applique bien sûr au titre de la bonne gestion des deniers publics aux dépenses de gestion du CNC, n'a pas vocation à s'appliquer aux dépenses de soutien, sauf à vouloir introduire dans des secteurs en croissance un effet récessif parfaitement exogène. »

L'évolution mentionnée par le CNC au cours de la période 2000-2010 est néanmoins contestable, dès lors que l'appréciation de la demande des ménages en programmes audiovisuels sur Internet, qui constitue l'élément le plus dynamique, se fonde sur l'assiette de TST « distributeurs » déclarée par les opérateurs de communications électroniques auprès du CNC, assiette dont le présent rapport a montré qu'elle ne correspondait pas à une quantification précise de l'usage « audiovisuel » d'Internet. Pour sa part, la Cour a pu observer, lors de ses derniers contrôles du CNC, que le budget de l'établissement connaît un quasi-doublement tous les dix ans depuis 1988, cette forte progression étant plus ou moins corrélée à l'augmentation des dépenses des ménages en programmes audiovisuels<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Le CNC se réfère aux chiffres d'affaires annuels des entrées en salles de cinéma, de la consommation payante de vidéo physique et de vidéo à la demande, des abonnements de services de télévision distribués directement par les éditeurs et les opérateurs d'accès.

<sup>52</sup> A titre d'exemple, au cours de la période 1988-2000, le budget du CNC est passé de 224 M€ à 480 M€ (soit une augmentation de 114 %), les dépenses des ménages en programmes audiovisuels enregistrant, au cours de la même période, une progression de 135 %.

**Tableau n° 19 : Evolution des dépenses des ménages en programmes audiovisuels (en milliers d'euros)**

	<b>1988</b>	<b>2001</b>	<b>2010</b>
ABONNEMENTS TV	660	2 691	3 288
VIDEO PHYSIQUE	626	1 245	1 402
VIDEO A LA DEMANDE	0	0	136
CINEMA	554	1 021	1 305
SERVICES DE TELEVISION DISTRIBUES PAR INTERNET	0	0	4 114
<b>Total</b>	<b>1 840</b>	<b>4 957</b>	<b>10 244</b>

Source : CNC. Les données 2010 concernant les services de télévision distribués par Internet correspondent à l'assiette de la TST « distributeurs ».

Plus généralement, le postulat dont le CNC se prévaut pour justifier l'augmentation continue et non limitée de ses recettes prête à discussion. En effet :

- il n'est pas prouvé qu'il existe une relation directe entre la croissance de la demande économique à laquelle il se réfère et celle du domaine d'activités qu'il contribue à soutenir ;
- la nécessité de corréliser la dépense publique à la croissance du secteur de l'image n'est pas démontrée par le CNC, hormis par une référence à la situation de concurrence internationale (le volume de soutien est considéré par l'établissement comme adéquat pour préserver les parts de marché de la France) ;
- l'ensemble des soutiens publics en faveur du secteur du cinéma et de l'audiovisuel dépassant largement le spectre des aides du CNC<sup>53</sup>, l'impact de ce qui pourrait être une croissance plus modérée de ces dernières doit sans doute être relativisé.

Dès lors que, dans la configuration actuelle, le pilotage par les recettes constitue, à l'évidence, le point de départ de la stratégie budgétaire du CNC, cette question n'est en rien théorique. Car même si le ministère de la culture et de la communication affirme pour sa part que c'est à partir des besoins de dépenses « *qu'il est possible de déterminer le niveau et la dynamique nécessaires des recettes* », force est de constater

<sup>53</sup> On rappellera qu'à lui seul, le montant total des investissements des chaînes dans la production audiovisuelle et cinématographique est supérieur à 1,2 milliard d'euros en 2011. La part de financement du CNC par rapport à celui des chaînes de télévision est néanmoins variable selon les genres (de 14 % pour les fictions à 81 % pour la captation de spectacle vivant en 2010).

que le modèle correspondant de pilotage par la dépense, et donc la définition de priorités parmi les besoins identifiés, ne s'est pas encore imposé à l'établissement.

La systématisation d'une démarche d'évaluation de la performance des aides paraît seule à même d'établir le bien-fondé économique et financier des interventions de l'établissement.

### ————— CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS —————

*Les aides du CNC au secteur cinématographique et audiovisuel ont crû de 23 % entre 2007 et 2011, passant de 468 à 575 M€. Elles sont allouées à parts égales selon des mécanismes automatiques et sélectifs. Une partie d'entre elles (77 M€ en 2001) est versée au titre de conventions annuelles ou pluriannuelles, principalement à des associations, organismes spécifiques, collectivités territoriales et programmes européens. Enfin, le CNC a déployé ces dernières années un plan d'investissement spécifique en faveur de la numérisation des salles et des œuvres du patrimoine cinématographique.*

*Cette extension importante du champ aidé par le CNC est présentée par l'établissement comme le nécessaire accompagnement d'un secteur économique qui connaît une forte croissance, estimée à l'aune de la consommation d'image par les ménages sur des supports toujours plus variés.*

*La Cour met cependant en évidence les limites de ce raisonnement économique. Elle souligne également les résultats mitigés de la politique menée : la croissance du nombre de films produits chaque année masque des difficultés d'exposition en salles pour un nombre toujours plus important d'œuvres cinématographiques. Dans le domaine audiovisuel, le dispositif de soutien français, unique en Europe, est loin d'atteindre les objectifs fixés.*

*Plus largement, la Cour met en avant les faiblesses de la démarche d'évaluation conduite par le CNC quant à la performance de ces dispositifs d'aide. Dans ce contexte, la Cour signale le risque d'une sédimentation croissante de mécanismes de soutien dont l'efficacité et l'efficience sont insuffisamment mesurées.*

*La Cour formule la recommandation suivante :*

*2. élaborer une méthode d'analyse de l'efficacité et de l'efficience des dispositifs d'aide mis en œuvre au regard, d'une part, des soutiens déjà existants et, d'autre part, des objectifs fixés au CNC par ses tutelles et par le Parlement.*

---

## **Chapitre III**

# **La gestion interne est globalement maîtrisée, mais la formalisation des outils de suivi et de pilotage reste perfectible**

Le suivi des charges de fonctionnement interne du CNC a été grandement facilité par la mise en œuvre en 2007 d'une réforme budgétaire et comptable de grande envergure, qui permet désormais leur identification quasi immédiate. Ces dépenses gagneraient cependant à être suivies plus finement, en particulier sous l'angle de la performance de gestion de l'établissement (I). Dans le détail, la gestion des ressources humaines de l'établissement (II) et celle de son patrimoine immobilier (III) peuvent vraisemblablement être davantage maîtrisées.

## I - Les frais de fonctionnement interne

### A - Une enveloppe délicate à isoler

L'enquête conduite en 2011 par le ministère de la culture et de la communication fait ressortir, en première approche, que le CNC se caractérise par le poids important de ses fonctions support, qui représentent plus de 36 % du total des emplois de l'établissement. A titre de comparaison, le poids moyen de ces fonctions pour l'ensemble des opérateurs du ministère de la culture est évalué à 22 %. Cette situation particulière du CNC peut néanmoins s'expliquer par les prérogatives d'administration centrale qui lui sont dévolues et par l'importance que revêt, en termes de gestion, son activité d'octroi d'aides.

#### La présentation des dépenses de fonctionnement

Les charges de fonctionnement interne n'apparaissent pas en lecture directe dans les comptes du CNC. Néanmoins, depuis la réforme budgétaire et comptable de l'établissement (2007), elles sont reconstituées en annexe de chaque décision budgétaire et dans la présentation du compte financier.

Cette évolution permet à l'établissement de se rapprocher du respect de la circulaire budgétaire annuelle, selon laquelle l'unité de spécialité des crédits est l'enveloppe (personnel, fonctionnement, investissement, et éventuellement intervention) votée par le conseil d'administration<sup>54</sup>. Le règlement financier du CNC prévoit à ce titre un principe de « *fongibilité limitée des crédits* » entre les trois catégories de dépenses enregistrées au compte d'activité : dépenses de soutien, crédits destinés au fonctionnement interne de l'établissement, concours budgétaires affectés. En l'absence de comptabilité analytique, il est cependant encore impossible de déterminer précisément la répartition d'une partie des crédits.

<sup>54</sup> Circulaire relative au cadre budgétaire et comptable des opérateurs de l'État et des établissements publics nationaux pour 2012, p. 10.

**Tableau n° 20 : Charges de fonctionnement interne du CNC  
 (2007-2011), en millions d'euros**

	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
Charges du compte d'activité avant retraitement	510,3	549,7	558,0	576,1	641,4	+ 26 %
<i>dont dépenses de soutien</i>	456,0	492,5	505,5	524,3	588,2	+ 29 %
<i>dont concours budgétaires affectés</i>	17,7	16,1	12,8	11,7	14,8	- 16 %
<b>Charges de fonctionnement interne</b>	<b>36,6</b>	<b>41,1</b>	<b>39,7</b>	<b>40,1</b>	<b>38,3</b>	<b>+ 5 %</b>

Source : données CNC.

Pour assurer leur homogénéité, ces données n'incluent pas les dotations aux provisions et aux amortissements.

Outre les dépenses de personnel, ces dépenses incluent le fonctionnement courant, le remboursement des intérêts d'emprunt, les frais liés à l'acquisition du bâtiment sis 11 rue Galilée et des amortissements. A l'exception des dépenses de personnel (+ 12 % entre 2007 et 2011, soit 28,4 M€ en 2011) et des frais de réception (*cf.* encadré *infra*), ces dépenses augmentent peu depuis 2007.

Le périmètre choisi pour ces dépenses liées au seul fonctionnement interne du CNC pourrait toutefois être affiné : l'enveloppe regroupant les dépenses de soutien inclut ainsi l'ensemble des crédits se rapportant aux Archives françaises du film (AFF), dont une partie correspond de fait à des dépenses de fonctionnement interne. S'il est malaisé de les distinguer dans la gestion quotidienne, on peut néanmoins concevoir, dans une optique de comptabilité analytique, qu'un pourcentage des dépenses relatives aux AFF soit considéré comme relevant des crédits liés à la gestion du CNC, par exemple au prorata du nombre d'agents y travaillant (81 agents sur les 497 que comptait l'établissement en 2010, soit 16,3 %).

Par ailleurs, compte tenu de leur objet, une fraction des dépenses d'investissement mériterait d'être suivie au même titre (remboursement du capital de l'emprunt pour l'acquisition du 11 rue Galilée, immobilisations incorporelles et corporelles en lien avec le fonctionnement interne de l'établissement, etc.). Elles représentent, si

l'on exclut l'achat du 11 rue Galilée en 2010 pour 22 M€, une dépense moyenne de 2,5 M€ par an entre 2007 et 2011.

#### **Les frais de réception du CNC**

Les frais de réception du CNC s'élèvent à 618 000 € en 2011, soit une progression de 102 % depuis 2001 et de 13 % depuis 2007.

D'après le CNC, ils couvrent pour 40 % en moyenne les buffets, plateaux repas et cocktails destinés aux membres des commissions, dont le nombre a progressé de 42 % depuis 2001. L'activité de certaines commissions, à l'instar de la commission de classification (dont les charges de fonctionnement ont augmenté de 60 % depuis 2006), dépend de l'activité même du secteur.

Les frais de réception se résument, pour 80 % en 2010, aux prestations de quatre fournisseurs en vertu d'un marché à bon de commandes notifié fin 2008. Les vœux annuels au personnel et aux professionnels du cinéma et de l'audiovisuel y tiennent également une place importante. Les vœux 2009, qui ont eu lieu à la Cité de l'architecture et du patrimoine, ont ainsi coûté 130 781 € à l'établissement, soit 16,5 % des frais de réception de l'année. Les vœux 2010, dans les locaux de la Cinémathèque française, ont coûté 98 020 € soit 16 % des frais de réception de l'année.

Le CNC fait valoir que le développement prévu des outils de contrôle interne et de contrôle de gestion devrait fournir « *des moyens spécifiques pour accroître la maîtrise de ces dépenses.* » Par ailleurs, l'arrivée à échéance en 2012 du marché portant sur la majorité des prestations de réception va permettre une nouvelle mise en concurrence, qui « *devrait également être favorable à l'obtention de meilleures conditions pour les prestations commandées au titre des différents événements.* »

### **B - La mesure de la performance de gestion de l'établissement**

Si l'évolution du taux de prélèvement sur les taxes affectées au CNC concentre l'attention des professionnels, notamment lors des réunions de la commission d'examen du compte de soutien, elle n'est pas l'indicateur le plus pertinent pour mesurer la performance de gestion de l'établissement, dans la mesure où elle ne prend pas en compte l'ensemble de ses ressources propres et où elle n'est pas mise en relation avec son activité. A l'avenir, il apparaît souhaitable que l'établissement se dote d'un indicateur de suivi qui permette d'apprécier plus finement sa performance de gestion. Une telle démarche impliquerait de s'appuyer sur une logique de comptabilité analytique pour mieux distinguer les coûts de

fonctionnement interne de ceux qui sont rattachables à des dépenses de soutien.

On peut établir une mesure minimale de l'efficacité du CNC sur ce plan, à travers le rapport entre les crédits liés au fonctionnement interne de l'établissement et les montants alloués aux soutiens (sans oublier que l'activité du CNC ne se limite pas au seul versement d'aides) et le rapport entre les crédits de fonctionnement interne et l'ensemble des charges inscrites au compte d'activité. De ce point de vue, sous réserve des effets dus à l'acquisition de l'immeuble au 11 rue Galilée en 2010 et aux changements de périmètre intervenus en particulier en 2011, la performance de gestion de l'établissement semble s'améliorer sur la période.

**Tableau n° 21 : Indicateurs de la performance de gestion du CNC de 2007 à 2011 (en M€)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
Charges de fonctionnement interne (A)	37,9	43,0	41,5	66,9	40,9	+ 8 %
Dépenses d'intervention (B)	532,5	580,0	619,4	634,8	665,0	+ 25 %
<b>Ratio 1 = A/B</b>	<b>7,1 %</b>	<b>7,4 %</b>	<b>6,7 %</b>	<b>10,5 %</b>	<b>6,1 %</b>	<b>- 14 %</b>
Charges de fonctionnement interne (A)	37,9	43,0	41,5	66,9	40,9	+ 8 %
Charges du compte d'activité (C)	510,3	549,7	558,0	576,1	641,4	+ 26 %
<b>Ratio 2 = A/C</b>	<b>7,4 %</b>	<b>7,8 %</b>	<b>7,4%</b>	<b>11,6 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>- 14 %</b>

*Source : Cour des comptes d'après données CNC (comptes financiers et note de présentation du compte financier 2011). Pour assurer leur homogénéité, ces données n'incluent pas les dotations aux provisions et aux amortissements. En revanche, à la différence du tableau n° 20, les charges de fonctionnement interne et d'intervention incluent les dépenses d'investissement liées à la gestion du Centre et celles liées au versement d'avances.*

*L'interprétation de tels ratios demanderait à être nuancée en tenant compte du fait que les versements d'aides d'une année se doublent aussi d'engagements financiers, dont le paiement peut intervenir ultérieurement.*

Le CNC a indiqué à la Cour qu'il envisageait la définition d'indicateurs de ce type dans le cadre de la mise en place d'un contrôle

interne et d'un contrôle de gestion. Il dit assurer d'ores et déjà en interne le suivi d'un indicateur : la part relative, au sein de son budget total, des dépenses liées aux activités de soutien et des dépenses liées au fonctionnement interne de l'établissement. L'existence et l'évolution d'un tel indicateur gagneraient à être plus largement communiquées dès 2012, comme s'y engage l'établissement.

Le CNC indique également que l'objectif à terme est de doter l'établissement d'une véritable comptabilité analytique.

Dans ce contexte, l'absence de comptabilité analytique, prolongement naturel de la réforme comptable, est un frein à l'évaluation de la performance de gestion de l'établissement, tant pour son organe délibérant que pour les tutelles et le Parlement.

### **C - Un prélèvement rigide pour frais de gestion**

Historiquement, le CNC finance ses frais de fonctionnement interne par un prélèvement opéré sur les taxes qui lui sont affectées, auquel s'ajoutait jusqu'en 2008 la subvention spécifique qui lui était accordée par le ministère de la culture et de la communication. Sous l'empire du compte de soutien, ces prélèvements apparaissaient distinctement dans les comptes de l'établissement, en recettes ou en dépenses. La modification de la nomenclature du compte d'affectation spéciale dans le cadre de la LOLF et la mise en œuvre des recommandations de la Cour lors de son précédent contrôle (en particulier la création d'un budget unique), ont conduit l'établissement à ne plus faire apparaître dans ses états financiers le prélèvement pour frais de gestion. Le montant du prélèvement, exprimé en pourcentage des taxes prélevées, continue néanmoins à faire l'objet d'une discussion au moment du vote du budget primitif. Il figure également dans le document de performance transmis au Parlement.

Les montants prélevés par le CNC sur les taxes affectées au titre du financement de ses frais de gestion ont augmenté de 73 % depuis 2007. Cette progression doit être rapportée à l'augmentation de 60 % du produit de ces taxes sur la même période. Ainsi, en 2011, le CNC a prélevé près de 42 M€ sur les taxes affectées pour assurer le financement de son fonctionnement.

Ce prélèvement ne représente cependant qu'une partie de ses produits de fonctionnement. Outre les cotisations professionnelles déjà évoquées, le CNC prélève également, par exemple, des frais de gestion sur les concours budgétaires affectés par d'autres administrations pour la réalisation de projets cofinancés (374 029 € en 2011 sur une enveloppe de 14,8 M€ soit un pourcentage de 2,5 %<sup>55</sup>). A l'instar des autres recettes comptabilisées parmi les ressources propres de l'établissement, ces crédits n'apparaissent pas en lecture directe dans les documents destinés à l'information du Parlement.

**Tableau n° 22 : Produits de fonctionnement du CNC entre 2007 et 2011, en millions d'euros**

	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
Frais de gestion prélevés sur les taxes affectées	24,3	26,4	27,0	32,2	42,0	+ 73 %
Subvention de fonctionnement du ministère de la culture	2,1	-	-	-	-	n. s.
Ressources propres	16,2	14,6	14,4	16,2	18,9	+ 17 %
<i>dont cotisations professionnelles</i>	8,6	6,6	7,0	9,6	8,9	+ 3 %
<i>dont inscriptions au RPCA</i>	2,6	3,1	2,6	3,1	3,1	+ 21 %
<i>dont revenus financiers</i>	3,7	3,6	4,1	2,3	6,2	+ 66 %
<i>dont frais de gestion sur les concours budgétaires affectés</i>	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	- 33 %
<i>dont autres produits d'exploitation</i>	0,7	1,0	0,3	0,7	0,3	- 53 %
<i>dont régularisations Unedic et charges à payer</i>	0,03	0,02	0,04	0,01	0,01	- 80 %
Emprunt lié à l'acquisition du 11 rue Galilée	-	-	-	22	-	n. s.
<b>TOTAL</b>	<b>42,6</b>	<b>41,1</b>	<b>41,4</b>	<b>70,4</b>	<b>60,9</b>	<b>+ 43 %</b>
<b>TOTAL hors emprunt</b>	<b>42,6</b>	<b>41,1</b>	<b>41,4</b>	<b>48,4</b>	<b>60,9</b>	<b>+ 43 %</b>

Source : Cour des comptes, d'après données CNC (notes de présentation des comptes financiers).

<sup>55</sup> Conformément à l'instruction budgétaire et comptable M91, qui prévoit (2.3.3 du chapitre 4 du titre 4, tome 1) que « l'établissement public peut, en accord avec le bailleur de fonds, prélever des frais de gestion sur les conventions de ressources affectées ».

Soumis à l'approbation du conseil d'administration, le taux de prélèvement pour frais de gestion est en réalité déterminé par le calcul, en valeur absolue, du montant estimé des besoins correspondants, rapporté à la prévision de recettes des taxes affectées au CNC. Au cours des années récentes, le taux de prélèvement réel a donc été systématiquement inférieur au taux prévisionnel, ce qui s'explique par l'enregistrement de plus-values de recettes non anticipées. En revanche, considéré en valeur relative par rapport au montant effectif de taxes prélevées, il apparaît en très légère hausse depuis 2007.

**Tableau n° 23 : Ecart entre le taux de prélèvement pour frais de gestion en prévision et en exécution de 2007 à 2011 (montants en millions d'euros)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
Pourcentage prévisionnel de frais de gestion	4,8 %	5,0 %	5,0 %	5,6 %	5,6 %	+ 17 %
Montant prévisionnel de taxes	505,6	528,5	540,6	575,9	750,0	+ 48 %
Montant prévisionnel de frais de gestion	24,2	26,4	27,0	32,2	42,0	+ 73 %
Produit des taxes en exécution	512,6	533,6	612,0	764,1	817,9	+ 60 %
Frais de gestion prélevés	24,2	26,4	27,0	32,2	42,0	+ 73 %
<b>Taux effectif de prélèvement</b>	<b>4,7 %</b>	<b>5,0 %</b>	<b>4,4 %</b>	<b>4,3 %</b>	<b>5,1 %</b>	<b>+ 8 %</b>

Source : données CNC (budgets primitifs et comptes financiers).

Pour justifier l'augmentation ou le maintien du prélèvement sur les taxes, le CNC invoque la nécessité de couvrir la suppression de la subvention de fonctionnement du ministère de la culture en 2008, le transfert du recouvrement de la TSA au 1<sup>er</sup> janvier 2007 puis de la TST au 1<sup>er</sup> janvier 2010<sup>56</sup>, la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de soutien,

<sup>56</sup> Comité financier du 26/11/2009 : « Il est procédé, en 2010, à un relèvement du taux de frais de gestion prélevés par le CNC sur les recettes des taxes du compte de soutien. Cette augmentation (le taux passant de 5 % à 5,6 %) est destinée d'une part à couvrir les charges liées au recouvrement de la TST, d'autre part, à sécuriser les ressources de fonctionnement du Centre, dans un contexte de forte décline du rendement du placement de la trésorerie. Au total, le relèvement de 0,6 point du taux de frais de gestion prélevés sur le compte de soutien représente un gain de ressources pour la gestion du CNC de 3,45 M€, à mettre au regard des 6 M€ d'économies de frais de collecte DGFIP sur le recouvrement de la TST ».

enfin la suppression prévue (mais finalement non advenue) des cotisations professionnelles en 2011. Compte tenu du maintien de cette ressource, le conseil d'administration du 24 novembre 2011 a accepté, lors de l'adoption du budget primitif pour 2012, une baisse du prélèvement sur les taxes, dont le taux passe de 5,6 à 5 %<sup>57</sup>.

Cette modalité de fixation du montant de prélèvement pour frais de gestion paraît singulièrement rigide : l'enveloppe prévue n'est jamais revue en cours de gestion. Or, en 2011, la rentabilité des placements de la trésorerie du CNC a atteint un niveau plus favorable qu'initialement prévu en budget primitif (6,2 M€ au lieu de 2,2 M€). Cette plus-value a été constatée en décision modificative<sup>58</sup>, à l'instar d'autres plus-values enregistrées sur le poste des cotisations professionnelles ou des inscriptions au registre public du cinéma et de l'audiovisuel.

Ces évolutions n'ont pas pour autant donné lieu à une modification du volume de crédits prélevés sur les taxes affectées. Il en est résulté un écart, important en 2011, entre produits de fonctionnement (60,9 M€) et charges de fonctionnement (38,3 M€), d'ailleurs jugé atypique par le CNC. Comme en 2010, le différentiel a été pour l'essentiel reversé à la réserve pour projet immobilier, alors qu'il aurait pu l'être au budget général de l'État. Dans ces conditions, l'établissement gagnerait à fixer, au stade du budget prévisionnel, une enveloppe globale de charges de fonctionnement interne, et à adapter en conséquence, en exécution, le montant des frais de gestion prélevés sur les taxes affectées.

---

<sup>57</sup> « Les prévisions de ressources propres s'établissent pour 2012 à 14,74 M€, en progression de 9,49 M€ (soit + 180 %) par rapport au budget primitif 2011. Cette forte augmentation s'explique par l'inscription au budget primitif 2012 d'une prévision de produit des cotisations professionnelles, alors que le budget primitif 2011 reposait sur une hypothèse de suppression de ces cotisations. Ce niveau de ressources propres permet de réduire le prélèvement pour frais de gestion sur le produit des taxes (5 % au lieu de 5,6 %) au bénéfice des soutiens ».

<sup>58</sup> Deuxième décision modificative du 7 juillet 2011.

## II - Une gestion des ressources humaines globalement maîtrisée, malgré l'augmentation de la masse salariale et du coût des commissions d'aides

### A - L'évolution des emplois et de la masse salariale

#### 1 - L'évolution des effectifs du CNC au cours de la période sous revue est marquée par une relative stabilité

Avec 14 agents de moins en 2010 qu'en 2001, les effectifs du CNC exprimés en personnes physiques ont connu une diminution modeste de 2,7 % au cours de la décennie. Cette évolution combine en réalité une légère augmentation (7,3 %) des effectifs « indicés » (c'est-à-dire des agents dont la rémunération est corrélée avec l'indice de la fonction publique) et une forte baisse (- 63,9 %) des agents « non indicés ».

**Tableau n° 24 : Evolution des effectifs du CNC (2001-2010) en personnes physiques**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010/2001
Contractuels	309	311	319	355	350	361	379	390	394	399	29,1 %
Fonctionnaires	130	138	136	101	104	97	91	83	78	72	-44,6 %
Total des agents indicés	439	449	455	456	454	458	470	473	472	471	7,3 %
Collaborateurs extérieurs	10	11	10	2	2	2	3	1	2	1	-90,0 %
Mis à disposition	14	12	11	13	10	12	12	10	9	9	-35,7 %
Vacataires	48	34	19	25	27	30	21	21	23	16	-66,7 %
Total des agents non indicés	72	57	40	40	39	44	36	32	34	26	-63,9 %
<b>Total général</b>	<b>511</b>	<b>506</b>	<b>495</b>	<b>496</b>	<b>493</b>	<b>502</b>	<b>506</b>	<b>505</b>	<b>506</b>	<b>497</b>	<b>-2,7 %</b>

*Source : Cour des comptes d'après données CNC ; les effectifs en personnes physiques sont comptabilisés au 31 mars de chaque année jusqu'en 2004 et au 31 décembre à partir de 2005.*

Exprimés en équivalents temps plein (ETP), les effectifs du CNC ont progressé de 0,4 % entre 2007 et 2011, l'établissement ayant toujours respecté son plafond d'emplois.

**Tableau n° 25 : Evolution des effectifs du CNC (2005-2010) en ETP  
 au 31 décembre**

	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
Contractuels (CDI, CDD, agents titulaires sur contrat de détachement)	368,6	380,1	383,8	388,1	391,8	6,3 %
Fonctionnaires titulaires affectés par le MCC	87,2	80,5	75,8	70,2	66	- 24,3 %
Total des agents indicés	455,8	460,6	459,6	458,3	457,8	0,4 %
Plafond d'emplois du CNC	467	467	463	460	458	462
Part des contractuels dans les emplois indicés	80,9 %	82,9 %	83,5 %	84,7 %	85,6 %	-

*Source : Cour des comptes d'après données CNC ; les plafonds d'emplois comprennent les abondements respectifs de 9 ETP (en 2007) et 6 ETP (en 2012) corollaires du transfert du recouvrement de la TSA et de la TST à l'établissement.*

En 2011, 85,6 % des emplois permanents de l'établissement sont pourvus par des agents contractuels. L'établissement explique cette situation par le nombre peu élevé de candidatures proposées par des fonctionnaires en cas de vacance de poste.

Depuis 2009, le CNC applique la règle de non remplacement d'un départ à la retraite sur deux, celle-ci se traduisant par l'évolution à la baisse de son plafond d'emplois (hors modifications de périmètre liées au transfert d'ETP en provenance de la direction générale des finances publiques pour assurer les missions de recouvrement des taxes affectées au CNC).

L'établissement indique avoir procédé à plusieurs redéploiements de postes au cours de la période sous revue, dont une partie découle de l'application de la règle de non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite.

## 2 - L'augmentation sensible de la masse salariale

Les charges de personnel du CNC, qui ont atteint 28,4 M€ en 2011, ont connu une progression modérée entre 2007 et 2011 (+ 11,8 %). En revanche leur augmentation apparaît plus significative sur une période plus longue : au cours de la dernière décennie, la masse salariale de l'établissement est ainsi passée de 21,1 M€ en 2001 à 28,4 M€ en 2011, progressant de 34,7 %, soit près de deux fois plus vite que les aides versées par le centre au cours de la même période (celles-ci ayant connu une augmentation de 20 %).

Le CNC estime que « *cette comparaison n'est pas pertinente (car) les actions mises en œuvre par les agents du CNC ne se limitent pas à la seule gestion des aides financières mais comprennent notamment la réglementation du secteur, le recouvrement et le contrôle fiscal, le contrôle de la réglementation (contrôle des recettes...), les activités patrimoniales (à titre illustratif, la direction du patrimoine cinématographique compte 74,3 ETP au 31 décembre 2011) ».*

De fait, un tel ratio ne saurait être invoqué isolément pour apprécier l'efficacité de la gestion des aides du CNC. Il témoigne, en revanche, de la nécessité, pour l'établissement, d'affiner la justification de ses dépenses de fonctionnement et de se mettre en mesure de les rapporter à l'évolution de ses missions, les informations correspondantes ayant vocation à figurer dans le document de performance. Outre l'augmentation significative des cotisations sociales, le CNC explique la progression de ses dépenses de personnel sur la période 2001-2010 par :

- l'évolution des missions de l'établissement et, corrélativement, le nombre de postes physiques des agents indiciés, contractuels et fonctionnaires affectés ou détachés qui a augmenté de 7,3 % de 2001 à 2010, passant de 439 à 471. Cette évolution génère un surcoût global en année pleine de 1,12 M€;
- le cumul du glissement vieillesse-technicité (GVT) sur la période 2001 à 2010 est évalué à 550 000 € soit un surcoût global estimé sur les traitements bruts de l'année 2010 de 1,1 M€ compte tenu du fait que les promotions interviennent le plus souvent en milieu d'année ;
- la hausse de la valeur du point, qui représente, à périmètre constant, un impact de 700 000 € sur la période ;
- les campagnes de requalifications qui ont engendré un coût estimé de 384 000 € sur la période ;
- la comptabilisation en dépenses de personnel, à compter de 2008, de l'indemnité versée aux membres des commissions et le versement de l'ensemble des cotisations et taxes y afférent (surcoût de 300 000 €) ;

LA GESTION INTERNE EST GLOBALEMENT MAITRISEE, MAIS LA  
FORMALISATION DES OUTILS DE SUIVI ET DE PILOTAGE RESTE  
PERFECTIBLE

---

89

- la mise en application du statut des agents du CNC qui a été à l'origine d'une augmentation de 190 000 € entre 2007 et 2008 ;
- divers mouvements et ajustements ont eu une incidence de 258 000 € le montant des traitements bruts sur la période.

**Tableau n° 26 : Charges de personnel du CNC entre 2001 et 2011, en milliers d'euros**

	2001	2007	2008	2009	2010	2011	2011/ 2007	2011/ 2001
Traitement du personnel permanent	9 628	12 469	12 831	12 917	13 005	13 303	6,7%	38,2%
Indemnité de résidence	287	381	393	397	396	408	7,1%	42,4%
Primes et indemnités diverses	2 904	2 876	3 105	3 150	3 128	3 091	7,5%	6,4%
Frais du personnel permanent	177	168	167	172	183	175	3,9%	-1,1%
Supplément familial de traitement	84	119	125	120	123	128	7,1%	51,8%
Indemnités de licenciement et allocations pour perte d'emploi	114	85	103	100	65	100	17,9%	-12,2%
<b>Rémunérations du personnel permanent</b>	<b>13 195</b>	<b>16 098</b>	<b>16 724</b>	<b>16 856</b>	<b>16 899</b>	<b>17 204</b>	<b>6,9%</b>	<b>30,4%</b>
Rémunérations du personnel sur crédits	246							
Charges sociales	4 752	5 792	6 636	6 924	6 793	6 988	20,6%	47,1%
Rémunérations diverses (vacation, stagiaire, forfaitaire)	1 065	1 012	1 142	1 268	1 216	1 260	24,5%	18,2%
Œuvres sociales et restauration	316	428	475	510	535	555	29,7%	75,6%
Formation professionnelle	3							-100%
<b>Total des rémunérations brutes du personnel</b>	<b>19 577</b>	<b>23 330</b>	<b>24 978</b>	<b>25 557</b>	<b>25 444</b>	<b>26 007</b>	<b>11,5%</b>	<b>32,8%</b>
Impôts et taxes sur les rémunérations	1 553	2 129	2 290	2 388	2 408	2 457	15,4%	58,2%
<b>Total des charges de personnel</b>	<b>21 131</b>	<b>25 459</b>	<b>27 268</b>	<b>27 945</b>	<b>27 852</b>	<b>28 464</b>	<b>11,8%</b>	<b>34,7%</b>

Source : Cour des comptes, d'après CNC (comptes financiers). Les charges relatives à l'indemnisation des membres des commissions, qui n'étaient pas comptabilisées en charges de personnel jusqu'en 2007, ont été réintégrées dans ce tableau par souci d'homogénéité, à la ligne « rémunérations diverses ».

Au cours de la dernière décennie, le profil des agents du CNC a fortement évolué dans le sens d'une plus grande qualification. Alors qu'en 2003, les agents de catégorie C représentaient 35 % des postes, ils n'en constituaient plus que 24 % en 2009.

**Tableau n° 27 : Evolution de la structure des postes du CNC, en personnes physiques**

Catégorie		2003	2008	2009
A	Nombre de postes	159	232	232
	%	34,9%	49%	49,2%
B	Nombre de postes	139	120	126
	%	30,5%	25,4%	26,7%
C	Nombre de postes	157	121	114
	%	34,5%	25,6%	24,2%

*Source : CNC.*

Le CNC indique que cette situation est liée à l'évolution générale des secteurs du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia, à l'émergence de nouveaux acteurs et à la convergence des moyens de diffusion et de production, lesquelles exigent un niveau de technicité accrue pour gérer la réglementation et les soutiens de ces secteurs. L'élévation souhaitée du niveau général de qualification des agents s'est traduite par plusieurs vagues de requalification de postes, dans le cadre d'un plan lancé en 2003. Ainsi, aux 115 postes requalifiés entre 2003 et 2005 se sont ajoutés 51 nouvelles requalifications entre 2006 et 2011. Au total, ce sont près de 170 requalifications, représentant près de 36 % des postes (sur la base des effectifs 2011 exprimés en ETP), qui ont eu lieu au cours de la dernière décennie.

Imputable en grande partie à la progression des traitements, l'augmentation de la masse salariale du CNC au cours de la dernière décennie relève donc d'une dynamique structurelle liée à l'évolution des postes. Les nombreuses requalifications auxquelles a procédé l'établissement constituent dès lors un facteur de rigidité de la masse salariale pour les années à venir, qu'il conviendra d'encadrer pour maîtriser la hausse des dépenses de personnel. A cet égard, le travail de référencement des postes entrepris sous la forme d'une cartographie des métiers devra être mené à bien et étendu à l'ensemble des postes de l'établissement. Le CNC a par ailleurs indiqué que le renforcement de la

démarche métier en 2011 « avec la généralisation de l'entretien professionnel, sera poursuivi avec l'établissement d'un référentiel métier cohérent avec celui du ministère de la culture. »

## **B - La situation particulière des membres des commissions**

Le décret n° 2008-267 du 18 mars 2008<sup>59</sup> a conféré aux membres des commissions et comités de lecture attribuant les aides sélectives du CNC un statut de collaborateurs occasionnels du service public.

A ce titre, ces personnels, indemnisés « à la tâche » par le CNC au titre de leur participation aux commissions n'ont pas vocation à être comptabilisés sous le plafond d'emplois de l'établissement. Les effectifs correspondant ne sont pas suivis dans un document formalisé, alors même qu'ils ont pourtant augmenté de manière substantielle entre 2007 et 2011 (+ 36,9 %).

**Tableau n° 28 : Evolution des effectifs des membres des commissions entre 2007 et 2011, en personnes physiques**

2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
479	536	560	636	656	36,9%

*Source : CNC, service du personnel.*

Le décompte des seuls commissaires délibérant sur la décision d'attribution des aides (qui représentaient 389 personnes sur les 636 membres de commissions comptabilisés en 2010, l'écart correspondant aux lecteurs qui apportent une observation critique sur les dossiers de demande d'aides sans pour autant participer au délibéré) représenterait ainsi, en première analyse, une quinzaine d'équivalents temps plein travaillé (ETPT).

---

<sup>59</sup> Décret n° 2008-267 du 18 mars 2008.

**Tableau n° 29 : Estimation des effectifs de commissaires participant aux commissions d'aides du CNC en 2010, en ETPT**

Nombre de commissaires		389
Nombre total de demi-journées indemnisées		6 152
Nombre de journées indemnisées	(1)	3 076
Nombre de jours travaillés par semaine		5
Nombre de semaines par an		52
Nombre de jours de congés et RTT		44
Temps de travail théorique d'un ETPT (en jours)	(2)	216
ETPT théoriques commissaires	(1)/(2)	14,24

Source : Cour des comptes, d'après CNC, annexe à la décision 4-1458 du 4 février 2010.

Le CNC a indiqué suivre avec attention cette dépense et ne voir aucune difficulté « à mentionner dans le document de performance, ou de façon peut-être plus appropriée dans le rapport d'activité, le nombre de membres de commissions. »

L'établissement indique par ailleurs que « la progression du nombre de membres des commissions et des comités de lecture s'explique à la fois par le développement des mécanismes de soutien et par la complexité croissante des dossiers examinés.<sup>60</sup> » Sans méconnaître la complexité des dispositifs de soutiens déployés par le CNC, ce dernier pourrait être invité à envisager le regroupement de plusieurs dispositifs au sein de commissions communes, afin de limiter les coûts afférents à la réunion des dites commissions. Le CNC n'y est d'ailleurs pas opposé, ayant indiqué que « dans le prolongement du déploiement du contrôle de gestion, des regroupements pourront être envisagés s'ils sont pertinents. »

La formalisation du suivi des effectifs de collaborateurs occasionnels de service public s'impose comme première étape en vue d'une stabilisation des effectifs qui soit étendue aux membres des commissions d'aides sélectives.

Définies par une décision de la directrice générale du CNC, les indemnités perçues par les membres des commissions en contrepartie de leurs activités ont été soumises aux cotisations salariales et patronales

<sup>60</sup> L'établissement illustre le développement des dispositifs de soutien, ayant un impact sur le nombre de commissions réunies, à la lumière de plusieurs exemples récents : la mise en place du dispositif Recherche et Innovation en Audiovisuel et Multimédia (RIAM) et du dispositif de soutien aux industries techniques en 2006, la mise en place du dispositif Fonds image de la diversité en 2007.

depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009<sup>61</sup>. Pour les années antérieures (2001-2008), le CNC ne payait les charges patronales dues au titre des indemnités de membres des commissions qu'après contrôle et redressement des URSSAF ; seules la CSG et la CRDS étaient précomptées. En conséquence, le CNC a revalorisé l'intégralité des bases d'indemnisation de façon à garantir une indemnité nette à payer d'un montant équivalent.

Cette revalorisation explique en partie l'augmentation des dépenses consacrées à l'indemnisation des membres des commissions, une autre partie de cette progression s'expliquant par l'augmentation des effectifs et l'harmonisation des rémunérations opérée en 2010 (certains personnels étant auparavant bénévoles quand d'autres étaient rémunérés).

**Tableau n° 30 : Evolution de la rémunération des membres de commissions du CNC entre 2001 et 2011 (en euros)**

	Rémunération brute des membres de commission	Charges employeur CNC	Total
2001	467 188		467 188
2002	671 366	555 584	671 366
2003	734 305		1 289 889
2004	783 279	-	783 279
2005	623 339		623 339
2006	580 642	484 248	580 642
2007	533 345		1 017 593
2008	693 708	222 400	916 108
2009	771 921	258 581	1 030 502
2010	903 440	302 336	1 205 776
2011	<b>987 673</b>	<b>331 514</b>	<b>1 319 187</b>
2011/2001	<b>111 %</b>	-	-

Source : CNC ; à la suite d'un contentieux avec l'URSSAF relatif à la nature des indemnités versées aux membres des commissions et à leur assujettissement aux cotisations sociales, le CNC a acquitté annuellement ces charges à partir de 2008. Les montants versés avant 2008 sont regroupés par période triennale correspondant aux périodes des contrôles effectués par l'URSSAF.

En première analyse, le coût moyen d'un membre de commission est passé de 1 456 € en 2001 à 1 896 € en 2010. Ce montant moyen masque une forte disparité des indemnités, selon la fonction occupée et la

<sup>61</sup> Urssaf, Ircantec, taxe sur les salaires.

commission concernée. A titre d'exemple, le président de la commission d'avances sur recettes a perçu, en 2010, une indemnité annuelle de 27 955 € Un commissaire membre de la commission du soutien financier à la distribution perçoit, quant à lui, 335 € en un an s'il atteste d'une présence effective aux dix demi-journées annuelles de réunion de la commission et qu'il examine les dossiers correspondants.

**Tableau n° 31 : Evolution du coût moyen des membres de commissions du CNC entre 2001 et 2011**

	<b>Nombre de membres de commissions</b>	<b>Rémunération brute moyenne des membres des commissions (en €)</b>	<b>Coût moyen d'un membre de commission (en €)</b>
2001	448	652 383	1 456
2002	520	856 561	1 647
2003	522	919 500	1 761
2004	533	783 279	1 470
2005	494	784 755	1 589
2006	466	742 058	1 592
2007	479	694 761	1 450
2008	536	916 108	1 709
2009	560	1 030 502	1 840
2010	636	1 205 776	1 896
2011	656	1 319 187	2 011
2011/2001	+ 46,4 %	+ 102,2 %	+ 38,1 %

*Source : Cour des comptes, d'après CNC (réponse au questionnaire) ; la somme correspondant au rattrapage de plusieurs années de cotisations employeur versé par le CNC en 2003 et en 2007 a été répartie sur les différentes années concernées. La somme de cette part de cotisations employeur et de la rémunération brute annuelle correspond à la rémunération brute moyenne des membres des commissions. Le coût moyen d'un membre de commission est calculé en rapportant cette rémunération brute moyenne au nombre de membres de commission.*

Le CNC souligne, à juste titre, que cette disparité « est le reflet de la diversité en termes de volume de travail, de temps de présence et d'investissement demandée à chaque membre en fonction du périmètre de chaque commission et des soutiens afférents. » Il ajoute que « compte

*tenu de cette disparité, une analyse sur un coût moyen n'est pas significative car trop d'éléments liés aux fluctuations de l'activité des commissions entrent en considération. »*

En 2010, l'établissement a entrepris un travail d'harmonisation sur la rémunération des commissaires, conduisant à établir quatre forfaits d'indemnisation qui prennent en compte le travail préparatoire en amont des commissions, la complexité du travail en commission et le nombre de dossiers étudiés. A périmètre constant, l'évolution des indemnités des commissaires entre 2010 et 2011 n'a été que de 3 %. Le travail d'harmonisation entrepris par le CNC s'est donc traduit par une meilleure maîtrise de la croissance de l'indemnisation des commissaires. Le CNC s'est par ailleurs engagé à réaliser en 2012 un bilan précis en vue de dégager d'autres pistes éventuelles et d'accroître le niveau de prévision des indemnités allouées à l'ensemble des membres de commissions.

### **III - La gestion du patrimoine immobilier : des décisions qui restent à prendre**

La stratégie de l'établissement reste à définir malgré le constat partagé du non-respect des normes immobilières en vigueur. Son élaboration se heurte au manque de souplesse de l'établissement quant à son implantation. Par ailleurs, les opérations financières passées et envisagées en matière immobilière sont des révélateurs de la situation d'aisance financière du CNC.

#### **A - Des retards dans l'adoption d'une stratégie immobilière**

##### **1 - Une implantation historique dans le 16<sup>e</sup> arrondissement**

Le CNC est actuellement installé dans quatre immeubles haussmanniens du 16<sup>e</sup> arrondissement, dans le quartier Iéna-Trocadéro, pour une superficie totale de 6 323 m<sup>2</sup> de surface utile nette (SUN) :

- 12, rue de Lübeck (1 929 m<sup>2</sup> de SUN), où se situe le siège, dont le CNC est propriétaire depuis 1953, d'une valeur estimée en 2011 à 23,3 M€;
- 32, rue Galilée (785 m<sup>2</sup>), dont le CNC est propriétaire depuis 1950, d'une valeur estimée en 2011 à 11,8 M€;
- 11, rue Galilée (1 829 m<sup>2</sup>), que le CNC a acquis en pleine propriété en 2010 pour 22 M€ et qui est estimé fin 2011 à 26,5 M€;

- 3, rue Boissière (1 780 m<sup>2</sup>), dont le CNC est locataire pour un coût annuel de 1,36 M€ (loyer et charges locatives), et dont le bail, datant du 9 décembre 1994 et renouvelé le 1<sup>er</sup> janvier 2004, expire le 31 décembre 2012.

## **2 - Une situation globalement confortable par rapport aux normes<sup>62</sup>**

Le ratio d'occupation, qui correspond à la division de la surface utile des bureaux par les effectifs, varie de 8,6 à 21,6 m<sup>2</sup> par agent. En ratio global pour les quatre immeubles, on obtient 12,93 m<sup>2</sup> par agent, ce qui a pu conduire le CNC à considérer le ratio de 12 m<sup>2</sup> par agent comme quasiment respecté<sup>63</sup>. En réalité, ce ratio est très variable selon les sites : si les bâtiments du 32, rue Galilée et du 12, rue de Lübeck présentent respectivement un ratio de 12,66 et de 12,95 au m<sup>2</sup> par agent, les autres bâtiments dépassent largement le ratio recommandé pour les administrations publiques : 16,33 m<sup>2</sup> au 11, rue Galilée et 16,48 m<sup>2</sup> au 3, rue Boissière.

Le ratio d'efficacité immobilière (surface utile nette / surface utile brute) n'apparaît pas non plus satisfaisant. Il s'établit respectivement à 50 %, 56 % et 64 % pour les trois immeubles dont le CNC est propriétaire, alors que le niveau préconisé est de 67 % ou plus : la capacité utile d'accueil n'est pas optimale dans ces différents bâtiments.

Les normes immobilières qui s'appliquent aux opérateurs de l'État ne sont donc pas encore pleinement respectées par le CNC.

## **3 - La réserve pour projet immobilier**

Dans le prolongement du principe qui institue la non-fongibilité entre les dépenses de soutien et les dépenses de gestion, l'adoption de l'arrêté des comptes de l'année 2007, premier exercice réel d'affectation du résultat dans un nouveau contexte budgétaire et comptable, a donné au CNC l'occasion de créer des réserves facultatives spécifiques (cf. chapitre 4). Le montant de la réserve pour projet immobilier, qui s'élevait à 0,54 M€ au 1<sup>er</sup> janvier 2008, a atteint 27,9 M€ au début de l'année 2012, et ce malgré l'utilisation de la réserve à hauteur de 875 206 € en 2010 pour financer une partie des frais d'acquisition de l'immeuble du 11, rue Galilée.

---

<sup>62</sup> Les normes applicables sont principalement retracées dans la circulaire du Premier ministre relative au pilotage stratégique des opérateurs de l'État du 25 mars 2010.

<sup>63</sup> Dossier du comité financier du 7 avril 2010.

**Tableau n° 32 : Evolution du montant de la réserve immobilière, en millions d'euros**

Date	Montant
01/01/2008	0,54
01/01/2009	4,27
01/01/2010	4,73
01/01/2011	7,31
01/01/2012	27,9

*Source : Cour des comptes d'après données CNC. Le budget primitif pour 2012 prévoit l'affectation de 6 M€ supplémentaires à cette réserve.*

Le principe retenu par les comités financiers et conseils d'administration est que la réserve immobilière doit être abondée par le résultat positif imputable à la seule gestion du CNC. Dans les faits, ces 27,9 M€ proviennent, pour 23,4 M€ directement des excédents du résultat d'exploitation, principalement des plus-values de ressources propres (13,8 M€, dont plus de 9 M€ sont issus de plus-values de cotisations professionnelles) et d'une sous-consommation de crédits liés à la gestion de l'établissement (8,6 M€). Le reste (4,5 M€) est issu de reclassements d'autres comptes de réserve ou du compte 110 « Report à nouveau », eux-mêmes à l'origine abondés par des excédents du résultat d'exploitation.

Par ailleurs, la vocation précise de cette réserve a varié au cours du temps, dans la mesure où la stratégie immobilière de l'établissement n'est pas stabilisée. Inscrite dans la perspective du regroupement de l'établissement sur un seul site, sa création en 2008 « répond à l'objectif d'éviter au maximum le recours à l'emprunt » (comité financier du 28 mars 2008). D'autres utilisations possibles s'y sont par la suite ajoutées :

- « ces crédits sont destinés à financer une meilleure installation des équipes du CNC dans le cadre soit d'une opération de regroupement sur un seul site (à l'étude), soit d'une rénovation des locaux actuels et d'un redéploiement plus efficient des agents. » (comité financier du 7 avril 2009) ;
- « ces crédits sont destinés à financer notamment les coûts des droits de mutation liés au projet d'acquisition de l'immeuble du 11 rue Galilée, et une meilleure installation des équipes du CNC dans le cadre d'une rénovation et d'une réallocation des locaux. » (conseil d'administration du 7 avril 2010) ;

- le CNC indique aujourd’hui que cette réserve « *représente un complément de financement qui permettrait de couvrir l’acquisition d’un site unique.* »

#### **4 - Le long cheminement vers une stratégie immobilière**

Face à l’augmentation de ses loyers immobiliers (+ 13 % en 2005, + 30 % de 2005 à 2009), le CNC s’est interrogé dès 2006 sur l’opportunité d’un regroupement de ses services sur un seul site. Dans le même temps, la fonction d’accueil du CNC<sup>64</sup> était mise en avant de façon constante pour justifier la nécessité de maintenir une implantation dans Paris ou en proche périphérie. Depuis lors, plus de trente hypothèses d’implantations ont été étudiées, parallèlement à celle d’un maintien dans les locaux, avec ou sans densification dans les immeubles dont le CNC est propriétaire.

La pérennisation de la situation existante découle finalement de la volonté de saisir une occasion d’achat : en 2009, la situation locative de l’immeuble du 11, rue Galilée étant jugée supérieure de 20 % à la valeur locative de marché et le niveau de dégradation du bâtiment impliquant de procéder à des travaux, le CNC s’est montré intéressé par la proposition du propriétaire de céder l’immeuble, dont la valeur vénale hors droits était estimée à 22 M€ Sans consultation préalable du ministère<sup>65</sup>, et après une longue période de réflexion, la possibilité d’effectuer un achat à des conditions avantageuses et de tirer profit de la situation de locataire-occupant a donc prévalu à court terme sur le souhait, formulé de longue date<sup>66</sup>, d’un regroupement du CNC sur un seul site. L’établissement fait remarquer que, tout en conservant intacte la possibilité d’un regroupement futur, cette opération est venue enrichir son actif, d’autant que la valeur vénale de l’immeuble a été estimée en 2011 supérieure de 20 % au prix d’achat, ce qui laisse au CNC la possibilité de le valoriser dans de bonnes conditions en cas de cession.

Il n’en reste pas moins que le loyer actuellement versé pour l’immeuble du 3, rue de Boissière se situe au-dessus du plafond fixé à

---

<sup>64</sup> Environ 700 membres de commissions sont reçus au CNC, lequel fait état de la difficulté à recruter des professionnels pour y participer.

<sup>65</sup> Le ministère a été informé de cette décision par l’avis de France Domaine, la veille du comité financier du 7 avril 2010.

<sup>66</sup> On en trouve déjà trace en 1950 dans les réflexions sur l’acquisition des bâtiments au 12, rue de Lübeck et 32, rue Galilée.

400 €/m<sup>2</sup> pour les prises à bail dans la région Ile-de-France<sup>67</sup> puisque le coût d'occupation actuel correspond à un ratio de 540 €/m<sup>2</sup>. Dans ce contexte, France Domaine a fait savoir au CNC qu'une prolongation du bail au-delà du 31 décembre 2012 n'était pas envisageable. L'établissement est donc confronté à la nécessité de reconsidérer sa stratégie immobilière.

La question d'un maintien dans le 16<sup>e</sup> arrondissement suscite des débats récurrents. Le Conseil de l'immobilier de l'État (CIE) a estimé au début de l'année 2011<sup>68</sup> « *qu'il n'a pas été établi qu'une telle localisation présente pour le CNC des avantages supérieurs à ceux d'une implantation alternative dans un secteur périphérique convenablement desservi par les transports en commun* ». Dans sa lettre du 30 mars 2011 adressée au président du CNC, France Domaine recommande de « *tirer les conséquences des orientations indiquées par le CIE* » concernant la localisation de l'établissement dans le quartier central des affaires.

Les développements les plus récents témoignent d'une volonté de trouver une nouvelle implantation dans Paris. Une étude capacitaire a en effet conclu à la fin du mois d'octobre 2011 à l'impossibilité de densifier l'occupation sur les trois bâtiments dont le CNC est propriétaire, en faisant apparaître un besoin résiduel d'espace correspondant à une cinquantaine de postes. Ayant écarté récemment la proposition du ministère de la culture et de la communication d'une implantation dans les espaces devenus vacants du musée des arts et traditions populaires, ainsi que celle de France Domaine d'un déménagement vers la Cité du cinéma implanté à Saint-Denis, le CNC se concentre aujourd'hui sur la possibilité d'acquérir un immeuble situé quai de Grenelle, dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Un décaissement de 20 M€ a été programmé en juin 2012 dans le plan de trésorerie de l'établissement, dans la perspective d'un déménagement. La vente des trois bâtiments dont le CNC est propriétaire (dont la valeur est estimée à près de 62 M€) est également envisagée. Or, si l'on rapporte la surface utile nette actuellement occupée par le CNC (6 323 m<sup>2</sup>) au prix du m<sup>2</sup> dans le 15<sup>e</sup> arrondissement (8 700 € en moyenne en avril 2012 d'après la Chambre des notaires de Paris), on peut anticiper une opération d'un montant de 55 M€ hors frais de travaux et de déménagement. Dans la mesure où le montant cumulé du produit de cession attendu des trois immeubles dont le CNC est propriétaire paraît

---

<sup>67</sup> Plafond fixé hors taxes et hors charges dans les grandes lignes du projet de loi de finances 2011 et évoqué à plusieurs reprises fin 2010 dans les déclarations du ministre du Budget (non repris toutefois par un article en loi de finances).

<sup>68</sup> Avis du Conseil de l'immobilier de l'Etat sur la stratégie immobilière du CNC, 4 mars 2011.

pouvoir couvrir les frais du regroupement sur un site unique, l'utilité de la réserve immobilière est donc susceptible d'être mise en doute.

Par ailleurs, la perspective d'un déménagement est aujourd'hui bloquée par un désaccord avec France Domaine sur le périmètre de la mise en concurrence préalable : France Domaine souhaite que le cahier des charges s'étende à Paris et à la petite couronne, tandis que le CNC plaide pour un appel à candidature limité à Paris même, en raison des contraintes liées au fonctionnement des commissions composées de professionnels.

Refusant toute concession à ce sujet, le CNC a prévu de renouveler « à titre transitoire » le bail de l'immeuble de la rue Boissière. Par ailleurs, l'opération de rénovation et de réallocation de ses locaux du 16<sup>e</sup> arrondissement, programmée en 2011, a été suspendue.

Interrogé à ce sujet dans le cadre du contrôle de la Cour, le ministère indique seulement qu'il souhaite « approfondir l'évaluation des enjeux liés à l'implantation du CNC. »

Aux retards accumulés dans la définition d'une stratégie immobilière s'ajoute la non-conformité de l'établissement aux normes immobilières en vigueur.

## **B - Une opération d'acquisition d'immeuble dont le montage financier est discutable**

L'opération d'acquisition du 11, rue Galilée en 2010 a été réalisée sur la base d'un montage financier relativement simple :

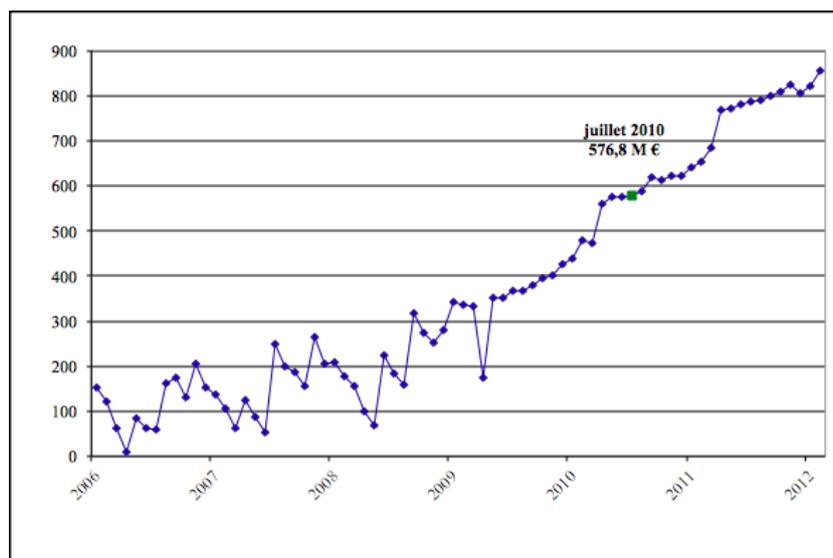
- pour la valeur principale du bien, un emprunt de 22 M€ sur 20 ans ;
- pour les droits de mutation et frais notariaux, l'utilisation d'une partie de la réserve pour projet immobilier constituée au bilan, à hauteur de 875 000 €

Le CNC justifie le recours à l'emprunt en expliquant que la compensation du montant des échéances par le gain qu'il réalise sur la charge locative (environ 1,48 M€ en 2009) lui a permis d'éviter une augmentation de ses charges générales. Il met aussi en avant la nécessité de veiller « scrupuleusement à l'étanchéité entre les crédits destinés aux soutiens et ceux destinés à sa gestion » et gageant que si, en 2010, « le CNC avait opté pour une utilisation des ressources fiscales pour financer l'acquisition de l'immeuble [...], il lui aurait été légitimement reproché de ponctionner le fonds de soutien pour enrichir son patrimoine. » On peut néanmoins faire remarquer que le remboursement de l'emprunt,

financé en partie grâce au prélèvement pour frais de gestion sur les taxes affectées à l'établissement, n'est pas moins lié à la contribution du secteur au financement du CNC.

On peut donc s'interroger sur le bien-fondé de cette décision, tant il apparaît que la situation de trésorerie du CNC, particulièrement confortable à la date de l'emprunt, aurait pu conduire à recourir au moins en partie à un prélèvement sur le fonds de roulement (qui dépasse largement les engagements du CNC, constitués sous forme de provisions), plutôt que de contracter un emprunt pour lequel les intérêts à verser doivent s'élever au total à 8,79 M€

**Tableau n° 33 : Situation nette de trésorerie de 2006 à 2012, en millions d'euros**



Source : Cour des comptes d'après données CNC.

L'accord des tutelles sur un recours quasi exclusif à l'emprunt pour procéder à cette acquisition, alors que l'établissement avait déjà constitué une réserve spécifiquement destinée à ce type d'opération et disposait lors de l'achat d'une trésorerie abondante placée à un taux moindre que celui de l'emprunt, apparaît difficilement justifiable dans une optique de maîtrise de la dette publique.

Il convient sur ce point de noter que le CNC entre dans le champ de l'article 12 de la loi de programmation des finances publiques pour la période 2011-2014, qui prévoit que les organismes divers

d'administration centrale ne peuvent désormais emprunter pour une durée supérieure à un an.

Dans l'hypothèse d'une nouvelle acquisition, il est recommandé au CNC, en accord avec ses tutelles, d'affecter la réserve pour projet immobilier au désendettement de l'établissement ou de reverser son montant au budget général de l'État.

## **C - Une connaissance et une sécurisation des sites des Yvelines insuffisantes**

### **1 - Une connaissance imprécise du patrimoine immobilier**

Le service des archives françaises du film (AFF) dispose de deux implantations dans les Yvelines, dans l'ancienne batterie de défense de l'ouest parisien de Bois-d'Arcy et dans un fort situé à Saint-Cyr, classé monument historique. Environ 1,1 million de bobines de films sont conservées sur ces sites.

L'ensemble de Bois-d'Arcy regroupe onze bâtiments, répartis sur une surface de cinq hectares (2 053 m<sup>2</sup> de SUN), dévolus à la conservation des bobines sur support en acétate et au stockage des films sur support nitrate. Deux autres bâtiments sont occupés, d'une part, par le laboratoire et la direction du patrimoine du CNC, et, d'autre part, par des espaces de stockage et divers locaux techniques, ainsi que par une salle de projection. Le CNC est attributaire de ces immeubles qui appartiennent au ministère de la culture et de la communication.

Une partie de l'ensemble immobilier du fort de Saint-Cyr (construit en 1874), propriété du ministère de la culture, est également attribuée à titre de dotation au CNC, avec facturation des frais de fonctionnement. Elle couvre une surface utile nette d'environ 8 795 m<sup>2</sup>. Le CNC met à la disposition de la Cinémathèque française certains de ses locaux pour lui permettre de stocker et de conserver une partie de ses collections de films. En vertu de la convention conclue avec la Cinémathèque française le 31 janvier 2001, il s'agit d'une mise à disposition à titre gratuit, le coût des travaux et les frais d'entretien et de fonctionnement étant à la charge de la Cinémathèque française.

Ni le ministère, ni l'établissement, n'ont été en mesure de produire de convention d'attribution concernant l'un ou l'autre site. Seuls sont disponibles les arrêtés d'affectation des sites au ministère de la culture et

de mise en dotation au profit du CNC<sup>69</sup>. Il a donc été difficile d'identifier qui, du CNC ou du ministère, était responsable des risques associés à l'utilisation des bâtiments et assumait les charges d'assurance correspondantes<sup>70</sup>.

Alors que le CNC a des besoins croissants de stockage, qui devraient s'accroître avec les arrivées en masse de copies argentiques à la suite de la numérisation des œuvres, le site de Saint-Cyr est manifestement sous-utilisé. Les différentes implantations y sont partagées avec le ministère de la culture et de la communication, la Cinémathèque française, l'Agence française du court métrage, les Archives photographiques et l'école des pompiers du département.

La connaissance très imprécise de la répartition des bâtiments se traduit par la non-exploitation de plusieurs casemates appartenant de droit au CNC ainsi que par une série de situations irrégulières : bâtiment normalement affecté en dotation au CNC mais occupé de fait par le ministère de la culture et de la communication, casemates utilisées par le CNC sans que cette situation ne soit prévue par l'arrêté de 1990, bâtiments appartenant au CNC mais inoccupés à ce jour, bâtiment de plus de 500 m<sup>2</sup> inutilisable car rendu inaccessible par la végétation et non desservi par le réseau électrique.

Des progrès notables sont en cours pour cartographier plus précisément ces sites. Le secrétariat général du ministère de la culture et de la communication a lancé à la fin de juin 2012 l'élaboration d'un schéma directeur sur ces sujets, piloté par l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) en lien avec le CNC et la Cinémathèque française. D'importants travaux de rénovation pourraient s'avérer nécessaires sur les deux sites, dont la charge financière reste à répartir.

---

<sup>69</sup> Il s'agit respectivement des arrêtés d'affectation du 1<sup>er</sup> février 1971 pour Bois-d'Arcy et du 10 mai 1990 pour St-Cyr, et du 3 août 1973 et du 25 avril 1990.

<sup>70</sup> L'ensemble des immeubles occupés par le CNC doivent être assurés par l'établissement en tant qu'occupant-locataire de l'État, qui assume pour sa part ses responsabilités en tant que propriétaire. Le CNC prend en charge une assurance en tant qu'exploitant et seul occupant sur Bois-d'Arcy. Concernant le site de Saint-Cyr, que le CNC utilise à des seules fins de stockage et où il n'est pas le seul occupant, le CNC ne possède pas d'assurance spécifique. L'établissement a indiqué examiner actuellement une extension de son contrat d'assurance pour la partie qui lui est affectée, sur la base de l'expertise des biens du CNC qui va être lancée pour définir l'étendue des garanties à prendre en compte dans le renouvellement du contrat d'assurances.

## 2 - Une sécurisation du site à améliorer

Le plan de sécurité intervention du site de Saint-Cyr, qui dépend du ministère de la culture et de la communication, est toujours au stade de l'élaboration. Le contexte particulièrement dangereux (les pellicules à base de nitrate sont extrêmement inflammables) a été rappelé par deux mises en demeure adressées au CNC par la DRIRE concernant Bois-d'Arcy<sup>71</sup>.

Plusieurs opérations, dont la maîtrise d'ouvrage a été confiée au service national des travaux (SNT), révèlent des défaillances dans la conduite des travaux. Les relations entre les services du CNC et ceux du SNT ont été difficiles, conflictuelles, voire contentieuses au cours de la période sous revue. Néanmoins, plusieurs opérations devraient trouver une issue positive à la faveur du partenariat renouvelé qui se met actuellement en place avec l'OPPIC.

La nécessaire sécurisation des sites constitue le premier axe du nouveau plan d'action de la direction du patrimoine cinématographique, établi à la suite du rapport de l'IGAAC. Le CNC a indiqué avoir déjà mis en œuvre plusieurs mesures s'agissant du gardiennage, de la détection et de la lutte contre les incendies et de la maintenance des groupes froids, et s'engage à les prolonger sur la base d'un audit global de sécurité sur le site de Bois-d'Arcy, dont les conclusions ont été rendues en juin 2012.

Compte tenu du caractère inestimable du patrimoine cinématographique entreposé sur ces sites, la clarification des responsabilités entre occupants et l'élaboration d'une stratégie pour garantir l'intégrité des objets conservés constituent aujourd'hui une urgence. Selon l'option retenue en matière de stratégie immobilière, la réserve pour projet immobilier pourrait y être utilement employée.

---

<sup>71</sup> Le 26 mai 2003 et le 19 mai 2011. Cette dernière mise en demeure concernait notamment la température dans les salles où sont stockées des bobines sur support nitrate.

---

*CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS*

---

*Le suivi des dépenses de fonctionnement interne du CNC s'est considérablement amélioré depuis la mise en œuvre par l'établissement de la réforme budgétaire et comptable en 2007. L'identification fine de cette enveloppe peut néanmoins être encore améliorée afin de constituer le support d'une mesure par l'établissement de sa performance de gestion.*

*Les modalités de détermination du prélèvement pour frais de gestion sur les taxes affectées ne permettent pas aujourd'hui de prendre en compte l'évolution du produit des taxes, d'où un risque d'excédent des produits de fonctionnement, avéré en 2010 et 2011. Les excédents de fonctionnement enregistrés ont alors été essentiellement affectés à la réserve pour projet immobilier constituée par l'établissement.*

*L'évolution des effectifs du CNC est globalement stable depuis 2007. En revanche, la masse salariale a sensiblement augmenté (+ 12 % entre 2007 et 2011, + 35 % depuis 2001). Cette hausse s'explique principalement par la progression des traitements, liée aux requalifications de postes initiées au cours des dernières années, d'où une rigidité croissante de la masse salariale de l'établissement.*

*Les membres des commissions d'attribution des aides sélectives du CNC, dotés du statut de collaborateurs occasionnels du service public, ne font pas l'objet d'un suivi formalisé, alors même que leur nombre est en augmentation (de 479 à 656 entre 2007 et 2011, soit + 37 %).*

*La situation immobilière de l'établissement n'est à ce jour pas conforme aux normes qui s'imposent aux opérateurs en la matière. Le CNC, implanté dans quatre immeubles du 16<sup>e</sup> arrondissement, réfléchit de longue date à l'éventualité d'un regroupement sur un seul site. L'établissement ne parvient cependant pas à un accord avec France Domaine sur sa localisation, souhaitant limiter les recherches à Paris intra muros.*

*Malgré une trésorerie abondante, l'établissement a eu recours à l'emprunt pour financer en 2010 l'acquisition d'un des immeubles qu'il occupe. Dans un contexte où le produit de la cession de ses immeubles pourrait apporter au CNC les ressources suffisantes à son regroupement sur un seul site, la Cour met en doute l'utilité de la réserve pour projet immobilier constituée au cours des dernières années (27 M€ en 2012).*

*La connaissance du patrimoine et les mesures de sécurisation des deux sites qu'occupe le CNC dans les Yvelines pourraient être améliorées.*

*La Cour formule les recommandations suivantes :*

*3. définir un périmètre de dépenses de fonctionnement interne appuyé sur une méthode d'imputation des coûts inspirée de la comptabilité analytique. Elaborer et suivre des indicateurs d'efficience rapportant les frais de fonctionnement interne de l'établissement (y inclus les dépenses d'investissement) aux dépenses de soutien et à l'ensemble des dépenses d'activité ;*

*4. faire adopter par le conseil d'administration une enveloppe de frais de fonctionnement interne en valeur absolue et moduler en exécution le prélèvement pour frais de gestion afin de couvrir cette enveloppe en tenant compte du dynamisme des autres ressources propres de l'établissement ;*

*5. formaliser le suivi des effectifs de collaborateurs occasionnels de service public. Engager une politique de stabilisation des effectifs étendue aux membres des commissions d'aides sélectives ; entreprendre un regroupement des commissions d'attribution des aides sélectives ;*

*6. d'ici le 31 décembre 2012, arrêter un schéma pluriannuel de stratégie immobilière permettant à l'établissement de se conformer à l'avis du Conseil de l'immobilier de l'État ;*

*7. en accord avec les tutelles, affecter la réserve pour projet immobilier au désendettement de l'établissement ou reverser son montant au budget général de l'État ;*

*8. formaliser un schéma directeur pour les deux implantations du CNC dans les Yvelines, afin de clarifier les responsabilités entre occupants et d'assurer la visibilité nécessaire à une réflexion sur l'optimisation des espaces de stockage et la programmation de travaux de rénovation éventuels. Mettre en œuvre rapidement l'ensemble des préconisations formulées dans le cadre du nouveau plan d'action de la direction du patrimoine cinématographique.*

---



## **Chapitre IV**

### **Un modèle à redéfinir**

Entre 2005 et 2007, le CNC a engagé une réforme budgétaire et comptable de grande ampleur qui a grandement amélioré la fiabilité des états financiers et la qualité de la gestion budgétaire de l'établissement. La clarification des états financiers et budgétaires, qui a rendu nécessaire la constitution de provisions à un niveau élevé, justifie, pour partie, l'importance de la trésorerie dont dispose l'établissement depuis 2008, même si celui-ci a par ailleurs constitué d'importantes réserves budgétaires (I). La configuration actuelle ne favorisant pas la maîtrise des recettes et des dépenses de l'établissement (II), il est proposé d'infléchir le dispositif de pilotage et le modèle de financement du CNC (III).

#### **I - La situation d'aisance financière du CNC s'explique en partie par la nécessité de pourvoir aux engagements contractés par l'établissement au titre de sa politique de soutien**

Le CNC dispose d'une trésorerie considérable (820,5 M€ au 31 décembre 2011), dont une part substantielle, loin de constituer une ressource non affectée, est immobilisée pour garantir le financement de dépenses d'intervention (508 M€) et d'investissement (111 M€). Au-delà de ces obligations, qui découlent de la tenue de la comptabilité en droits constatés, une somme de 335 M€ demeure aujourd'hui à la disposition du CNC, correspondant à des réserves budgétaires affectées au financement

du plan numérique, à la couverture du risque de conjoncture et au financement du plan immobilier de l'établissement.

## **A - Le résultat net et la trésorerie du CNC enregistrent une forte progression depuis 2006**

### **1 - Le résultat net**

L'analyse financière de l'établissement traduit une situation d'aisance budgétaire indiscutable. A l'exception de l'année 2006, au cours de laquelle ont été enregistrées, pour la première fois, des dotations relatives à la constitution des provisions pour charges de soutiens sélectifs, le résultat d'exploitation du CNC est largement positif au cours de la période sous revue. Il a considérablement augmenté entre 2008 et en 2010 (annexe 7) en raison de la forte croissance du produit des taxes affectées (+ 42 % en trois ans), avant de se stabiliser à un niveau élevé (206 M€) en 2011, alors que le montant des aides versées et enregistrées dans les comptes de charges a connu une croissance moins marquée au cours de la même période (+ 10,8 % entre 2008 et 2011).

La période 2007-2011 révèle certes un accroissement des charges imputables au fonctionnement interne de l'établissement, auquel est associée une diminution progressive des subventions d'exploitation. Cette situation est cependant équilibrée par l'augmentation du produit des taxes affectées, sur lesquelles le CNC prélève des frais pour financer son fonctionnement interne.

### **2 - Le fonds de roulement et la trésorerie du CNC**

L'évolution du fonds de roulement depuis 2007 traduit incontestablement l'aisance de l'établissement.

**Tableau n° 34 : Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie, en milliers d'euros**

	2007	2008	2009	2010	2011
Actif circulant	331 637	351 602	428 280	634 686	826 216
Dettes à court terme	34 684	31 845	29 234	30 579	25 990
<b>Fonds de roulement net global</b>	<b>296 953</b>	<b>319 757</b>	<b>399 047</b>	<b>604 107</b>	<b>800 225</b>
<b>Variation du fonds de roulement</b>	<b>-</b>	<b>22 804</b>	<b>79 290</b>	<b>205 060</b>	<b>196 119</b>
Provisions pour charges de soutien	421 662	439 889	449 569	464 001	508 389
Fonds de roulement hors provisions	-124 709	-120 132	-50 522	140 106	291 836
Variation du fonds de roulement hors provisions	-	4 577	69 610	190 628	151 731
Dépenses globales de fonctionnement du CNC hors dotations aux provisions pour activités de soutien	519 040	567 955	577 111	599 476	661 686
<b>FDR hors provisions X 360 / dépenses globales de fonctionnement = nombre de jours de dépenses couverts par le FDR</b>	<b>-86</b>	<b>-76</b>	<b>-32</b>	<b>84</b>	<b>159</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>90 816</b>	<b>40 796</b>	<b>-25 831</b>	<b>-18 469</b>	<b>-20 322</b>
<b>Trésorerie</b>	<b>206 137</b>	<b>278 961</b>	<b>424 877</b>	<b>622 576</b>	<b>820 548</b>

Source : CNC, comptes financiers.

Les provisions constituées par l'établissement au titre de son activité de soutien (soutiens automatiques et soutiens sélectifs) s'équilibrant de manière autonome par le jeu des dotations (constitutions de nouveaux engagements pour le CNC) et des reprises sur provisions (disparition de l'engagement du CNC), elles n'ont pas vocation à figurer en contrepartie des actifs immobilisés au même titre que les autres capitaux permanents<sup>72</sup>. Une fois neutralisé l'effet des provisions dans le calcul du fonds de roulement, celui-ci demeure néanmoins élevé, en augmentation régulière depuis 2008. En 2011, il assure plus de cinq mois de fonctionnement à l'établissement.

Positif en 2007 et en 2008 en raison de la créance sur le compte d'affectation spéciale, le besoin en fonds de roulement devient négatif à partir de 2009. L'évolution de cet indicateur, qui représente la différence entre les créances à court terme et les dettes à court terme, illustre la

<sup>72</sup> Les actifs immobilisés du CNC, d'un montant de 150 M€ au bilan 2011, sont constitués à hauteur de 100 M€ par les aides accordées sous forme d'avances, celles-ci ayant pour contrepartie la réserve immobilisée, d'un montant similaire, aux capitaux permanents. Le solde des actifs immobilisés (50 M€), correspondant aux actifs corporels, a pour contrepartie, parmi les capitaux permanents, les capitaux propres, une partie des réserves immobilisées, les réserves et l'emprunt.

situation très favorable dans laquelle se trouve actuellement le CNC, indépendamment des engagements souscrits par l'établissement auprès des professionnels au titre de son activité de soutien.

La trésorerie a fortement progressé durant la période, pour atteindre un niveau très conséquent. Corrigée des effets de périmètre liés au transfert au CNC des disponibilités du compte d'affectation spéciale à la clôture de ce dernier en 2009, la progression de la trésorerie de l'établissement demeure significative, passant de 306,4 M€ en 2007 à 820,5 M€ en 2011.

**Tableau n° 35 : Evolution de la trésorerie du CNC entre 2007 et 2011, en millions d'euros**

	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
Disponibilités CNC	206,1	279,4	424,9	622,6	820,5	
Trésorerie CAS	100,3	67,9	-	-	-	
Total	306,4	346,9	424,9	622,6	820,5	+ 168 %

Source : Cour des comptes, d'après données CNC.

Au 31 décembre 2011, le montant de la trésorerie représente plus de 70 % des dépenses d'activité annuelles (interventions comprises) de l'établissement.

## **B - L'immobilisation obligatoire d'une part significative de la trésorerie au profit des dispositifs de soutien : la question des provisions**

Dans le cadre de la réforme budgétaire et comptable qu'il a mise en œuvre entre 2005 et 2007 à la demande de la Cour des comptes, le CNC a fait le choix de traduire dans ses comptes la réalité des engagements de soutien financier consentis auprès des professionnels. Ce choix participe incontestablement d'une démarche de qualité comptable et de recherche d'une image fidèle de la situation financière et du patrimoine de l'établissement et ne saurait être remis en question (annexe 6).

Au total, les provisions constituées au titre des activités de soutien s'élevaient à 508,4 M€ au 31 décembre 2011.

Dès lors que les règles de comptabilisation des aides correspondantes peuvent conduire à la déchéance des droits qui en conditionnent l'octroi (l'entreprise de production a fait faillite, l'échéance des droits n'a pas été identifiée par le CNC, le projet bénéficiaire d'une aide a été abandonné et le producteur n'en a pas informé le CNC...),

l'exercice annuel de revue interne des provisions mérite d'être complété par un audit périodique des provisions ainsi constituées afin d'en actualiser le montant.

En réponse à la Cour, le CNC et le ministère de la culture ont indiqué que le service du contrôle général économique et financier a programmé, pour 2013, un audit comptable et financier, susceptible d'aborder le sujet des provisions.

Par ailleurs, le CNC fait valoir qu'en tant qu'établissement public administratif ne réunissant pas les conditions mentionnées aux articles 135 et 136 de la loi n° 2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003 de sécurité financière, il n'entre pas dans le champ de révision légale des établissements tenus de désigner un commissaire aux comptes.

Rien ne justifie cependant de demeurer en dehors du mouvement de certification des comptes des opérateurs compte tenu de l'article 47-2 de la Constitution et des enjeux budgétaires et financiers en présence (1,5 Md€ de crédits ouverts à la clôture de gestion 2011 en comptant les provisions liées aux dépenses de soutien).

## **C - Une situation financière qui demeure favorable après la prise en compte des provisions**

### **1 - L'augmentation rapide de la capacité d'autofinancement**

La capacité d'autofinancement de l'établissement, c'est-à-dire les ressources générées par les opérations liées à l'exploitation dont l'organisme pourrait disposer pour investir ou augmenter son fonds de roulement, a considérablement progressé depuis 2006. Cet indicateur, calculé à partir du résultat de l'exercice dont on neutralise les dotations et les reprises d'amortissements et de provisions afin de ne conserver que les décaissements et les encaissements, est révélateur de l'aisance financière de l'établissement en dépit des obligations de court et de moyen terme qu'il contracte au titre des aides accordées.

Même minorée des dépenses de l'année comptabilisée dans le résultat d'exploitation<sup>73</sup> et des provisions constituées au titre de l'activité de soutien, l'évolution de la capacité d'autofinancement (CAF) au cours des cinq derniers exercices demeure très dynamique.

---

<sup>73</sup> Le résultat d'exploitation du CNC est partiellement composé de crédits qui, bien que n'apparaissant pas au compte financier, correspondent bien à des dépenses de l'année (immobilisations financées par des produits d'exploitation et restes à payer sur engagements financiers).

**Tableau n° 36 : Capacité d'autofinancement de 2007 à 2011, en milliers d'euros**

	2007	2008	2009	2010	2011
Capacité d'autofinancement	59 374	40 976	109 480	236 984	220 991
dont variation des provisions	3 184	26 833	28 015	37 088	63 901
dont excédents d'exploitation mobilisés sur des dépenses de l'exercice	34 677	12 043	15 103	18 809	22 506
<b>Solde de la CAF</b>	<b>21 511</b>	<b>2 100</b>	<b>66 363</b>	<b>181 088</b>	<b>134 584</b>

Source : Cour des comptes, d'après données CNC (comptes financiers).

L'analyse de la capacité d'autofinancement conduit ainsi à nuancer fortement l'affirmation du CNC selon laquelle « *les opérations de patrimonialisation (provisions....) expliquent très largement le niveau de trésorerie de l'établissement* »<sup>74</sup> : l'augmentation des recettes de l'établissement a été bien plus dynamique que le rythme de constitution des dotations aux provisions.

La croissance significative des réserves facultatives

Chaque année, le résultat financier du CNC est affecté prioritairement à la couverture des restes à payer<sup>75</sup> et au financement des opérations d'investissements (qui comprennent principalement les aides accordées sous forme d'avance remboursables). Le surplus constaté à l'issue de cette première opération d'affectation, qualifié d'excédent réel d'exploitation, est ensuite, pour partie, reporté en gestion N+1 et, pour une autre partie, destiné à l'abondement de réserves constituées par l'établissement en vertu d'un principe de précaution.

L'excédent réel d'exploitation (selon les termes employés par l'établissement) est passé de 21,5 M€ en 2008 à 134,6 M€ en 2011<sup>76</sup>.

<sup>74</sup> Compte rendu du conseil d'administration du CNC du 7 juillet 2011.

<sup>75</sup> Les restes à payer désignent les crédits engagés mais non mandatés au cours de l'exercice d'engagement. Dans le cas du CNC, les restes à payer sur engagements financiers des exercices antérieurs correspondent, en fonctionnement, aux marchés et commandes engagés et non encore payés (service fait attendu pour 2011) et, en immobilisations, principalement aux aides attribuées sous forme d'avance et dont le versement interviendra dans les années à venir.

<sup>76</sup> Le résultat plus modéré de l'année 2008 s'explique par la constitution de nouvelles provisions au titre des soutiens automatiques, à la suite d'une analyse interne ayant conduit au sous-provisionnement des soutiens à la distribution et à l'édition vidéo (- 10,2 M€), ainsi que par un niveau plus élevé que prévu de génération des soutiens automatiques.

**Tableau n° 37 : Détermination de l'excédent réel d'exploitation du CNC entre 2007 et 2011, en euros**

	2007	2008	2009	2010	2011
Résultat (1)	56 188 514	14 143 448	81 230 386	199 899 557	157 090 359
Prélèvements opérés sur le fonds de roulement pour financer les investissements (2)	18 630 079	76 157	7 100 043	13 150 125	1 866 145
Restes à payer (3)	16 047 029	11 967 154	8 002 817	5 658 915	20 639 936
Excédent réel d'exploitation (4) = (1) - (2) - (3)	21 511 406	2 100 137	66 127 526	181 090 517	134 584 278

Source : Cour des comptes, d'après données CNC (comptes financiers).

Jusqu'en 2007, les bénéfices de l'établissement étaient reversés à un poste de réserves non spécifiques. Pour assurer un meilleur suivi des crédits et accroître la transparence de son information financière, le CNC a souhaité distinguer, à partir de 2008, les réserves suivant leur objet. A ce jour, quatre catégories de réserves ont été constituées :

la « réserves immobilisées », où sont enregistrés les excédents d'exploitation ayant servi à mandater des dépenses d'investissement. Le compte « réserves immobilisées » représente ainsi la contrepartie de l'actif net du CNC (après prise en compte des amortissements et dépréciations). Cette réserve est elle-même subdivisée en trois comptes (« immobilisations incorporelles et corporelles », « avances remboursables », « dépôts et cautionnements ») ;

la « réserve pour projet immobilier », abondée des crédits non utilisés sur le budget de gestion de l'établissement. Cette réserve est destinée à des achats immobiliers ou à des travaux (*cf. supra*) ;

la « réserve de solidarité pluriannuelle », abondée de l'excédent des recettes fiscales et d'une partie des crédits non engagés. Cette réserve est destinée à faire face aux aléas d'un exercice (recettes fiscales inférieures aux prévisions de recettes, voire augmentation de la part du film français se traduisant par une augmentation de la dette associée au soutien automatique) ;

la « réserve numérique », abondée du montant des crédits ouverts au titre du plan numérique non dépensés dans l'exercice et, le cas échéant, des crédits du fonds de soutien non employés par ailleurs ; cette réserve a pour objet de financer le plan numérique s'étendant sur la période 2010-2015.

Trouvant leur origine dans la réforme budgétaire et comptable mise en œuvre par le Centre, les réserves immobilisées répondent opportunément au besoin de clarifier la comptabilisation des dépenses d'investissement (et notamment des aides accordées sous forme d'avances). Au même titre que les provisions, ces réserves sont considérées comme « obligatoires ». Les trois autres catégories de réserves sont, en revanche, considérées comme « facultatives », dès lors qu'elles résultent de la thésaurisation des excédents de gestion accumulés par le CNC depuis plusieurs années.

Or, entre 2009 (affectation du résultat 2008) et 2011 (affectation du résultat 2010), le CNC a majoritairement affecté son résultat financier à l'abondement de réserves facultatives. Celles-ci ont en effet mobilisé entre 80 % et 90 % des bénéfices du CNC. La tendance s'est nettement infléchie en 2012, l'établissement affectant une part importante de son résultat 2011 au report à nouveau afin de couvrir le risque de recettes lié aux incertitudes affectant la nouvelle TST « distributeurs » – non encore tranchées à ce jour par la Commission européenne – et de résorber le report à nouveau négatif constitué en 2007.

**Tableau n° 38 : Affectation des excédents réels d'exploitation du CNC entre 2007 et 2011 (en euros)**

		2007	2008	2009	2010	2011
Affectation de l'excédent réel d'exploitation aux réserves facultatives	<i>Réserve projet immobilier</i>	540 000	1 138 698	36 230	2 027 911	19 687 143
	<i>Réserve solidarité pluriannuelle</i>	20 900 000	- 6 585 650	12 000 810	24 106 675	0
	<i>Réserve numérique</i>	0	7 500 000	53 340 000	154 080 725	39 350 400
	Total des crédits destinés à l'abondement des réserves facultatives	21 440 000	2 053 048	65 377 040	180 215 311	59 037 542
Part de l'excédent réel d'exploitation consacrée à l'abondement des réserves facultatives		99,7 %	97,8 %	98,9 %	99,5 %	43,9 %
Part du résultat consacrée à l'abondement des réserves facultatives		38,2 %	14,5 %	80,5 %	90,2 %	37,6 %

Source : Cour des comptes, d'après données CNC (notes de présentation de l'affectation du résultat en comité financier).

**Tableau n° 39 : Situation des réserves nettes et du report à nouveau après affectation du résultat du CNC (2008 à 2011, en euros)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2008
	<i>Affectation du résultat 2007</i>	<i>Affectation du résultat 2008</i>	<i>Affectation du résultat 2009</i>	<i>Affectation du résultat 2010</i>	<i>Affectation du résultat 2011</i>	
Réserve projet immobilier	540 000	4 273 878	4 728 709	7 316 376	27 945 552	5075,1 %
Réserve solidarité pluriannuelle	20 900 000	20 859 750	32 860 561	56 967 236	56 967 236	172,6 %
Réserves immobilisées	0	85 766 247	96 706 157	106 123 921	111 627 245	30,2 %
dont immobilisations corporelles et incorporelles	0	10 581 332	10 251 948	13 663 916	15 500 470	46,5 %
dont avances remboursables	0	75 134 562	86 387 856	92 396 652	96 068 421	27,9 %
dont dépôts et cautionnements	0	50 353	66 353	63 353	58 353	15,9 %
Réserve numérique	0	7 500 000	60 840 000	214 920 725	250 121 125	3234,9 %
Réserves bilan d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2007	145 334 651	0	0	0	0	
<b>Total des réserves</b>	<b>166 774 651</b>	<b>118 399 875</b>	<b>195 135 426</b>	<b>385 328 257</b>	<b>446 661 157</b>	<b>167,8 %</b>
Crédits destinés à la gestion N+1	34 748 514	29 666 184	34 161 019	44 464 800	91 699 627	163,9 %
Report de décision d'affectation du résultat (risque TST)	0	0	0	0	22 231 237	-
Constitution de provisions automatiques bilan ouverture	-253 167 316	-185 566 762	-185 566 762	-185 566 762	-136 901 264	-45,9%
<b>Total du report à nouveau</b>	<b>-218 418 802</b>	<b>-155 900 578</b>	<b>-151 405 743</b>	<b>-141 101 962</b>	<b>-45 201 637</b>	<b>-79,3 %</b>

Source : Cour des comptes, d'après CNC, comptes financiers.

Au total, les réserves constituées par le CNC – hors réserves immobilisées, qui découlent des modalités de comptabilisation des immobilisations de l'établissement – s'élèvent à 335 M€ au 1<sup>er</sup> mai 2012. Elles s'ajoutent aux provisions constituées par l'établissement pour être en mesure de répondre à ses engagements de long terme et sont motivées

par la volonté de faire face à des dépenses futures. Si la mise en réserve témoigne d'un principe de prudence qui n'est pas contestable en soi, elle invite néanmoins à s'interroger sur l'adéquation entre les ressources de l'établissement et ses besoins pérennes.

## **II - La configuration actuelle du financement du CNC ne favorise pas l'ajustement fin de ses ressources à ses besoins**

Les données produites par le CNC dans le cadre de la procédure budgétaire n'offrent pas au Parlement une visibilité suffisante pour lui permettre de se prononcer en toute connaissance de cause sur la relation qu'il juge souhaitable d'établir entre les recettes et les dépenses de l'établissement. Cette situation sous-optimale s'est traduite, dans un contexte budgétaire contraint, par des prélèvements opérés en loi de finances sur le fonds de roulement et les recettes du CNC, qui ne sauraient constituer une méthode pérenne de pilotage budgétaire (A).

Par ailleurs, l'organisation de la gouvernance et l'exercice de la tutelle du CNC sont encore trop peu développés pour garantir un pilotage optimisé et concerté de l'établissement (B).

### **A - Les faiblesses de l'information financière**

Si le transfert du recouvrement des deux principales taxes affectées au CNC a entraîné des gains d'efficacité substantiels, il s'est néanmoins accompagné d'une perte d'information du point de vue de l'administration des finances et du Parlement.

### **1 - Le transfert de recouvrement des taxes affectées présente un bilan positif en termes d'efficience mais a nui à la qualité de l'information budgétaire**

La période sous revue est marquée par le transfert au CNC du recouvrement et du contrôle de deux des trois taxes affectées à l'établissement, opérations précédemment assurées par la direction générale des finances publiques : la TSA (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007<sup>77</sup>) et la TST (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010). Le transfert du recouvrement au CNC s'est traduit par un surcroît de recettes au profit du CNC :

- alors que la direction générale des finances publiques prélevait 4 % de frais de gestion sur le produit de la TSA (soit 4,7 M€ en 2006), reversés au budget général de l'État, le CNC estime que le coût de gestion de la taxe lui revient à 700 000 € en 2010 (ces coûts incluant le personnel, les frais de développement du logiciel de recouvrement et d'équipement) ; toutes choses égales par ailleurs, par rapport aux prélèvements qu'aurait opérés la DGFIP sur le produit de la taxe en 2010 (5,9 M€), le transfert de la liquidation et du recouvrement au CNC emporte donc un surcroît de recettes pour le CNC de 5,2 M€;
- alors que la DGFIP prélevait 1,5 % de frais de gestion sur le produit de la TST (soit 6,9 M€ en 2009), reversés au budget général de l'État, le CNC estime que le coût de gestion de la taxe lui revient à 515 000 euros en 2010 (ces coûts incluant le personnel, les frais de développement et d'équipement). Toutes choses égales par ailleurs, par rapport aux prélèvements qu'aurait opérés la DGFIP sur le produit de la taxe en 2010 (8,6 M€), le transfert du recouvrement et du contrôle au CNC a donc permis un surcroît de recettes pour le CNC de 8,1 M€

Au total, comme le souligne le rapport d'information de la mission d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale établi en octobre 2011<sup>78</sup>, « *la gestion directe de ces deux taxes affectées par le CNC aura permis de réaliser des économies substantielles en termes de gestion* », la Cour estimant ces gains pour le CNC à 13,3 M€ pour l'année 2010. Comme le précise néanmoins la DGFIP, « *les frais d'assiette et de recouvrement appliqués [avant le transfert de ces deux opérations au CNC], n'étaient pas collectés au profit de la DGFIP mais alimentaient le budget de l'État. C'est pourquoi ils étaient calculés de manière*

<sup>77</sup> Article 104 de la loi n° 2006-1771 du 30 décembre 2006 de finances rectificative pour 2006.

<sup>78</sup> Rapport d'information n° 3798 déposé le 12 octobre 2011, relatif au financement des politiques culturelles de l'État par des ressources affectées.

*totalelement forfaitaire, sur la base d'un pourcentage fixe, sans référence à un calcul de coût réel de gestion par la DGFIP. »*

Sur le plan de l'information budgétaire, la suppression du compte d'affectation spéciale (CAS) et des projets annuels de performances (PAP) et rapports annuels de performances (RAP) qui y sont associés a été compensée par la mise en place d'un document de performance *ad hoc*<sup>79</sup>. Depuis septembre 2011, ce document fait l'objet d'un débat du conseil d'administration du CNC avant sa transmission au Parlement. Le CNC demeure par ailleurs présenté comme opérateur principal du programme 224<sup>80</sup>, et figure dans le « Jaune Opérateurs » et dans le fascicule « Voies et Moyens ». Il n'y a donc pas, à première vue, de perte d'information budgétaire.

La direction du CNC affirme avoir veillé à garantir au Parlement le même niveau d'information que celui qui existait préalablement avec les PAP et RAP. On peut néanmoins s'interroger sur la réelle amélioration de la qualité de l'information budgétaire. Le document de performance, certes plus fourni sur le plan stratégique, laisse de côté plusieurs rubriques des anciens PAP et RAP ; si la fusion des informations dans un seul document, à dominante prospective, est compensée dans le document de performance 2012 par une comparaison des prévisions N-1 et de l'exécution N+1, l'unicité du document de performance restreint cependant la possibilité d'une actualisation des prévisions de recettes et de dépenses en cours d'année via l'élaboration d'un RAP concomitant à l'adoption de la loi de règlement. N'y figurent ni l'exécution N-1 des dépenses, ni l'exécution N-2 des recettes et des dépenses. A la suite du contrôle de la Cour, le CNC s'est engagé à enrichir à l'avenir le document sur ces points, et à inclure également un tableau comparant les recettes de l'exercice N-1 en prévision et en exécution.

En outre, parmi les ressources propres de l'établissement, seul figure dans le document de performance transmis au Parlement le prélèvement opéré par le CNC pour ses frais de gestion sur les taxes affectées.

De même, le document de performance manque d'indications sur les principales associations aidées par le CNC (montant des subventions allouées, part de celles-ci dans le budget de l'organisme). Les concours à

---

<sup>79</sup> L'article L. 114-2 du nouveau code du cinéma dispose que « *Le Centre national du cinéma et de l'image animée établit chaque année un rapport, qui rend compte du rendement et de l'emploi prévisionnels des taxes et prélèvements et autres produits qu'il perçoit ou qui lui sont affectés en application des dispositions du présent livre. Ce rapport est adressé au Parlement en même temps que le projet de loi de finances de l'année* ».

<sup>80</sup> De fait, les taxes affectées sont considérées comme des impositions de toute nature et comme des ressources de l'État aux termes des articles 3 et 6 de la LOLF et dans la norme n° 7 sur les opérateurs.

l'IFCIC pourraient également être précisés et détaillés sous l'angle des interventions en garantie, du nombre et du type de bénéficiaires et des résultats en termes d'effet de levier. Il en va de même pour l'abondement des fonds dotés par les collectivités territoriales (dispositif dit « un euro pour deux »).<sup>81</sup>

Ces lacunes ne sont que partiellement compensées par les données générales fournies dans le bilan annuel produit par le CNC. La partie « financements publics » de ce rapport livre en effet une présentation exclusivement descriptive des différents mécanismes d'aide et des masses financières qui leur sont consacrées. Les chiffres qui y sont présentés apparaissent souvent approximatifs<sup>82</sup>.

Dans ce contexte, l'élaboration d'un rapport d'activité annuel (si besoin sous forme d'un enrichissement du bilan déjà existant, afin de ne pas multiplier inutilement les documents) et l'adoption d'un niveau de détail accru dans l'information fournie au Parlement permettraient à l'établissement de se conformer plus pleinement aux exigences qui découlent de la LOLF. Le CNC signale d'ailleurs qu'il a fait sienne pour la rentrée 2012 la recommandation de la Cour qui prône l'élaboration d'un rapport annuel d'activité, le ministère et le CNC se montrant ouverts l'un et l'autre à « toute modification relative aux modalités actuelles d'information du Parlement » si celui-ci le souhaite.

---

<sup>81</sup> Encadrée par convention, la mesure dite du « 1 euro pour 2 », mise en place en 2001, prévoit que le CNC abonde, par des crédits issus du compte de soutien, les projets de longs métrages bénéficiant de soutiens financiers sélectifs d'une collectivité territoriale. Le CNC réserve ce dispositif aux films qu'il a précédemment agréés. En 2005, le dispositif est étendu aux programmes audiovisuels, sous réserve que ces œuvres aient obtenu l'autorisation préalable délivrée par le CNC. Depuis 2006, ce dispositif s'applique également à la production de courts métrages.

<sup>82</sup> Le bilan 2010 affiche ainsi que les moyens disponibles pour le fonds de soutien en budget primitif s'élèvent à 575,88 M€, alors que ce document indique un montant de 621,88 M€ (comprenant certes les crédits au titre de la mission Culture et les ressources affectées, pour 34 M€). Les données diffèrent aussi, pour une part, de celles présentées au Parlement : la part de marché du film français, de 35,6 % en 2009 d'après le document de performance, s'élève pour cette année-là à 36,8 % d'après le bilan annuel du CNC.

## 2 - Les écarts entre prévisions et réalisations de recettes fiscales

Dans un contexte marqué par une forte incertitude, la fiabilité des prévisions de recettes du CNC s'est dégradée à mesure de l'augmentation des ressources de l'établissement. Jusqu'en 2009, les prévisions de recettes sur lesquelles le CNC construisait son budget présentaient un bon niveau de fiabilité.

A partir de 2009, les prévisions du CNC relatives au produit des taxes fiscales apparaissent systématiquement sous-évaluées dans les documents budgétaires initiaux.

Entre 2008, première année de mise en œuvre de la TST « distributeurs » et 2011, l'écart entre les recettes effectivement perçues par le CNC et les recettes initialement envisagées a ainsi atteint 310 M€ dont 260 M€ imputables à la seule TST. Cet écart cumulé ne s'élève qu'à 43 M€ entre l'exécution des taxes et les prévisions après la dernière décision modificative.

A cet égard, la construction des prévisions de recettes en N+1 sur la base de prévisions d'assiette arrêtées au second trimestre de l'année N limite structurellement la qualité des informations dans un contexte économique, fiscal et juridique, marqué par une forte volatilité.

Les hypothèses prises pour le rendement prévisionnel des taxes en N+1 sont présentées au conseil d'administration du CNC à l'été N (antérieurement au comité financier) en vue de l'élaboration du document de performance présenté au Parlement début octobre. Ces données sont ensuite entérinées dans le cadre de l'approbation du budget primitif N+1 lors du conseil d'administration se tenant à la fin de l'année N.

L'ampleur des écarts entre prévisions et réalisations de recettes apparaît d'autant plus préjudiciable qu'entre 2008 et 2012 les documents mis à la disposition du Parlement et du public par le CNC ne comportaient aucune indication sur les sous-estimations de recettes fiscales, y compris de manière rétroactive. Depuis la clôture du compte-mission « cinéma, audiovisuel et expression radiophonique locale » en 2009 et la disparition des documents budgétaires associés, il a ainsi fallu attendre le document de performance 2011 pour voir apparaître les recettes effectivement perçues en 2009. De même, les données budgétaires communiquées au public dans les bilans annuels du CNC, tenant lieu de rapports d'activité de l'établissement<sup>83</sup>, n'ont eu entre 2008 et 2010 que peu de rapport avec la réalité puisqu'elles reprenaient, s'agissant des recettes, les chiffres prévisionnels de la LFI ou du budget

---

<sup>83</sup> Les bilans annuels du CNC ne constituent pas des rapports d'activité *stricto sensu*, dès lors qu'ils ne comportent presque aucune information sur la gestion interne du CNC.

primitif et non les chiffres réalisés. Ces écarts étaient d'autant plus critiquables que le CNC disposait des chiffres définitifs de perception au moment de l'élaboration du bilan (mai N+1).

Le CNC a tenu compte des observations formulées par la Cour pour l'élaboration du bilan 2011, en mai 2012. Le produit des taxes et les dépenses de soutien y sont désormais présentés en exécution et non plus sur la base des prévisions budgétaires initiales. En outre, un important travail de mise en cohérence a été mené par les services du CNC de manière à consolider les informations produites sur les aides attribuées par dispositif de soutien.

Depuis 2008, les incertitudes pesant sur les recettes fiscales affectées au CNC ont réduit la fiabilité des prévisions budgétaires de l'établissement. A partir de cette date, le CNC définit ses besoins de financement sur la base d'un budget systématiquement minoré en recettes. L'écart entre les recettes fiscales prévisionnelles et les recettes effectivement encaissées par l'établissement, qui s'élève à 310 M€ entre 2008 et 2011, représente donc un véritable effet d'aubaine<sup>84</sup> pour le CNC.

### **3 - Le renforcement de l'information financière par l'intermédiaire du fascicule des « Voies et moyens »**

En loi de finances pour 2012, le législateur a entendu renforcer le niveau d'information dont il dispose sur les ressources affectées aux opérateurs de l'État. Le dispositif retenu consiste ainsi à enrichir le tome 1 du fascicule « Voies et moyens », qui traite déjà des ressources affectées, avec une partie dédiée dressant un bilan prévisionnel du dispositif de plafonnement des taxes affectées pour l'année courante et l'année à venir pour chaque organisme visé par le présent article. Le Gouvernement avait alors indiqué que, *« ce document étant transmis au Parlement au plus tard le premier mardi d'octobre, cette solution assure la bonne information du Parlement avant l'examen de la première partie du projet de loi de finances de l'année dont le plafonnement des taxes affectées relèvera désormais »*<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup> Le caractère conjoncturel de cette forte progression des recettes fiscales a d'ailleurs été qualifié rétrospectivement d'« effet d'aubaine » par le ministre de l'économie et des finances, dans le cadre du débat sur un amendement au projet de loi de finances rectificative pour 2011 : *« l'acceptation de notre amendement n'empêcherait en aucune façon de trouver, sur la base du rapport rendu par la mission d'évaluation et de contrôle et dans le cadre du projet de loi de finances pour 2012, des modalités qui soient parfaitement adaptées, sur la stabilité du financement du CNC, pour lequel il y a eu un effet d'aubaine indiscutable (...) »*.

<sup>85</sup> Exposé des motifs de l'amendement n° 333 débattu en séance publique le 14 décembre 2011.

S'agissant spécifiquement du CNC, les mesures adoptées en loi de finances pour 2012 conduiront effectivement à renforcer l'information du Parlement mais ne résoudront pas le problème structurel posé par le rythme d'encaissement des recettes fiscales du CNC et, plus particulièrement, des recettes de TST, qui sont aujourd'hui les plus dynamiques.

Ainsi, les estimations de recettes fiscales pour l'année N+1 doivent impérativement intervenir au second trimestre de l'année N sur la base des données économiques et prospectives connues à ce moment-là. Lors de la préparation du budget primitif de l'année N, au troisième trimestre N-1, les prévisions du mois de juin précédent font, bien entendu, l'objet d'une vérification sur la base des données les plus récentes, cependant celles-ci ne permettent pas, à ce stade de l'année, d'affiner beaucoup plus avant les hypothèses de départ. En effet, le CNC doit attendre d'avoir reçu les déclarations de TST de l'année N, fin avril N+1, pour pouvoir procéder à un réajustement de la prévision budgétaire. A cela s'ajoute le fait que les contributeurs de la TST peuvent, de leur propre initiative, procéder en cours d'année à la suspension de leurs acomptes s'ils estiment avoir acquitté suffisamment de taxe.

Le CNC précise que « *le processus de prévisions du produit des taxes est particulièrement complexe s'agissant de la TST « distributeurs » acquittée par les opérateurs [de télécommunications], qui évoluent dans un secteur dont le contexte technologique (boom des usages tiré par des supports innovants...), économique (forte concurrence nécessitant des efforts d'innovation commerciale incessants...) et fiscal (changement du régime de TVA à taux réduit annoncé à l'été 2010, avec une incidence majeure sur la TST) est marqué par une forte volatilité.* »

En tout état de cause, les informations financières figurant au tome 1 du fascicule « voies et moyens » seront manifestement éloignées du niveau des recettes réellement encaissées par le CNC au cours de l'année correspondante.

#### 4 - Les limites des opérations de maîtrise de la dépense opérées en 2011 et 2012

##### a) *Le prélèvement exceptionnel sur le fond de roulement*

En réaction au très fort dynamisme des ressources du CNC, le législateur a opéré, depuis 2011, plusieurs prélèvements sur le produit des taxes affectées au profit du budget général de l'État. La loi de finances pour 2011<sup>86</sup> a institué un prélèvement exceptionnel de 20 M€ versé en deux virements de 10 M€<sup>87</sup> le 1<sup>er</sup> juillet et le 31 décembre 2011.

La possibilité d'un prélèvement pluriannuel sur le budget du CNC a été évoquée à plusieurs reprises, une telle mesure n'ayant, pour l'heure, jamais été adoptée par le Parlement. Un amendement à la loi de finances rectificative pour 2011 a ainsi été débattu courant juin 2011 au Sénat, qui visait à « *[créer] enfin, de 2011 à 2014, un prélèvement annuel sur les recettes du CNC au profit du budget général de l'État. Ce prélèvement est égal à 10 % du montant des ressources affectées au centre en application du livre I<sup>er</sup> du code du cinéma et de l'image animée. Il est motivé par la progression très substantielle des ressources du CNC, ayant permis l'accumulation d'une trésorerie significative. Il n'est, dans ces conditions, pas anormal que l'opérateur contribue à la trajectoire de résorption du déficit sur la durée couverte par la dernière loi de programmation des finances publiques.* »<sup>88</sup>

##### b) *L'écêtement des taxes affectées au CNC*

Dans le cadre de ses travaux conduits en 2011 sur le financement des politiques culturelles de l'État par des ressources affectées<sup>89</sup>, la mission d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale a proposé de plafonner les taxes affectées aux opérateurs culturels pour calibrer ces dernières à l'aune des perspectives de dépenses des opérateurs. La proposition énoncée par la mission d'évaluation et de contrôle était la suivante : « *indiquer, dans le cadre de chaque projet de loi de finances et pour chaque opérateur affectataire de recettes fiscales, le montant des charges estimées pour l'année suivante, ce plafond de dépenses permettant de déterminer le plafond des recettes nécessaires pour les couvrir. Poser le principe selon lequel la part des ressources affectées*

<sup>86</sup> Article 35 de la loi n° 2010-1657 du 29 décembre 2010 de finances pour 2011.

<sup>87</sup> Décret n° 2011-442 du 20 avril 2011 relatif à la mise en œuvre du prélèvement exceptionnel prévu à l'article 35 de la loi de finances pour 2011.

<sup>88</sup> Amendement n° 225 présenté par M. Philippe Marini ; [http://www.senat.fr/amendements/2010-2011/612/Amdt\\_225.html](http://www.senat.fr/amendements/2010-2011/612/Amdt_225.html)

<sup>89</sup> Rapport d'information n° 3798 déposé le 12 octobre 2011.

*dépassant le plafond ainsi arrêté est automatiquement reversée au budget général de l'État. »*

Au cours de la discussion du projet de loi de finances pour 2012, le législateur a effectivement plafonné le produit des taxes affectées aux opérateurs de l'État (l'ensemble des opérateurs étant concernés, au-delà du secteur culturel) en posant le principe d'un reversement au budget général de l'État de toute recette excédant le plafond. Initialement envisagé dans un amendement porté par le Gouvernement<sup>90</sup>, l'écèlement de chaque taxe affectée au CNC aurait conduit à limiter le budget de l'établissement à 705,9 M€ A l'issue de la discussion parlementaire, le CNC a été l'un des rares opérateurs<sup>91</sup> à se voir exonéré de l'application d'un tel dispositif, seul le produit de la TST distributeurs étant finalement écelé, à hauteur de 229 M€, aux termes de la loi de finances pour 2012<sup>92</sup>.

Le mécanisme d'écèlement mis en place par la LFI 2012 n'a pas été conçu pour être limité à 2012 mais s'inscrit dans une démarche pérenne ; l'article 46 de la loi de finances pour 2012 précise en effet que *« le produit des ressources et impositions (...) est plafonné annuellement », ce qui permet d'envisager de calibrer chaque année le niveau du plafond »*.

Juridiquement envisageable, l'écèlement généralisé des taxes affectées au CNC ne constitue cependant pas un objectif souhaitable, dès lors qu'il remettrait en cause de manière substantielle l'économie des soutiens automatiques déployés par le centre, ceux-ci étant structurellement liés aux recettes de TSA et de taxes « vidéo ».

---

<sup>90</sup> L'amendement n° I-431, adopté le 21 octobre par l'Assemblée nationale, relatif à la maîtrise des taxes affectées à l'ensemble des opérateurs de l'État, a conduit à plafonner chacune des taxes affectées au CNC, l'excédent constaté sur le produit de chaque taxe étant reversé au budget général de l'État. Ce dispositif a finalement été substantiellement modifié en dernière lecture devant l'Assemblée nationale, seul le produit de la TST étant plafonné.

<sup>91</sup> Les seuls opérateurs exonérés de l'écèlement intégral des taxes affectées ont été le CNC, le Centre national de développement du sport (CNDS) et l'Office français de l'immigration et de l'intégration.

<sup>92</sup> PLF 2012 adopté par les deux assemblées (« petite loi »), article 46.

**L'écèlement généralisé des taxes affectées, une démarche juridiquement envisageable mais peu souhaitable sur le fond**

La généralisation à l'ensemble des taxes affectées au CNC de l'écèlement introduit en loi de finances pour 2012 pour la seule taxe sur les services de télévision (TST) ne se heurterait *a priori* à aucun obstacle d'ordre juridique sur le plan du droit communautaire. Les lois de finances pour 2011 et 2012, qui ont déjà procédé à des versements depuis le budget du CNC vers le budget général de l'État, n'ont pas été censurées par le Conseil constitutionnel au motif de l'incompatibilité que présenteraient de telles mesures avec le droit communautaire en vigueur.

Loin de remettre en cause la conformité des aides déployées par le CNC aux industries cinématographiques et audiovisuelles, le versement au budget général d'une partie des taxes affectées à l'établissement aurait pour conséquence, au contraire, d'attirer hors du champ des aides d'État la partie de la recette rebudgétisée. Le secrétariat général des affaires européennes (SGAE) estime ainsi que « *la conformité de la TST n'est examinée par la Commission dans le cadre de son contrôle de compatibilité des aides d'État que parce qu'il s'agit d'une taxe affectée à un régime d'aides d'État, c'est-à-dire qu'il existe un lien d'affectation contraignant entre la taxe et l'aide en vertu de la réglementation nationale pertinente. Si le produit de la TST distributeurs était versé intégralement au budget de l'État, ce lien d'affectation disparaîtrait, et cette partie de la TST n'aurait plus à être notifiée ni examinée par la Commission au titre des règles du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) relatives aux aides d'État. (...) Ceci ne préjuge pas du contrôle que pourrait effectuer la Commission sur la conformité de la TST distributeurs au regard d'autres règles du TFUE ou du droit dérivé.* » Cette mesure serait également neutre du point de vue de la régularité du dispositif de soutien aux industries cinématographiques et audiovisuelles, le SGAE précisant que « *les modalités de financement par taxes affectées ou dotations budgétaires d'un régime d'aide n'ont pas d'incidence sur la compatibilité de ce régime d'aide en lui-même avec le marché intérieur.* »

Cette modification rendrait toutefois nécessaire une nouvelle notification du dispositif de soutien public aux industries cinématographiques et audiovisuelles, peu de temps après que ce régime a déjà fait l'objet d'une nouvelle procédure de notification auprès de la Commission européenne.

Techniquement, une telle perspective serait envisageable à condition de réviser annuellement les « taux de retour » des différents dispositifs de soutien automatique de manière à ajuster la dépense correspondant aux droits de tirage générés au niveau des ressources accordées au CNC par la loi de finances initiale. Néanmoins, cette opération serait particulièrement lourde au plan technique.

Plus fondamentalement, le plafonnement de l'ensemble des taxes actuellement affectées au CNC présente l'inconvénient majeur de rompre avec le principe historique de mutualisation et de péréquation qui fonde le fonctionnement des dispositifs de soutien automatique. Ainsi, la TSA et les taxes vidéo sont à la fois des ressources pour le CNC et les déterminants des droits de tirage dont bénéficient les producteurs, les distributeurs et les exploitants dans le cadre des dispositifs de soutien automatique. Le plafonnement de ces taxes ne pourrait avoir pour conséquence que de rompre l'étroite corrélation existant aujourd'hui entre le niveau de ressources publiques générées par l'exploitation d'une œuvre et les droits acquis par les différents acteurs de la filière au titre de cette même exploitation. Le ministère de la culture rappelle à cet égard que « *les dépenses – et donc les recettes – liées aux soutiens automatiques ne peuvent pas être plafonnées car elles conditionnent le bon fonctionnement de l'ensemble du système d'aide* ».

Tout en suivant la lettre des préconisations de la mission d'évaluation et de contrôle, le dispositif de plafonnement introduit en loi de finances pour 2012 s'éloigne néanmoins substantiellement de leur esprit, le niveau du plafond fixé par le Gouvernement ne résultant vraisemblablement pas d'une analyse fine des projections de dépenses des opérateurs, mais, s'agissant du CNC, du maintien d'un niveau de recettes considéré comme « acceptable » au regard de l'évolution historique de celles-ci. A cet égard, le plafonnement des recettes du CNC à 700 M€ situe celles-ci à un niveau historiquement élevé. Force est de reconnaître que le niveau de « juste suffisance » des recettes du CNC est aujourd'hui complexe à établir, la création de nombreux dispositifs de soutien par ajouts successifs, sans évaluation des résultats obtenus, étant par nature peu compatible avec une démarche de justification au premier euro.

Le CNC a indiqué à la Cour qu'il avait initialement « *défendu le principe d'une baisse significative du barème applicable [à la TST distributeurs], afin d'assurer un rendement approprié de la taxe. Le Gouvernement a fait un choix différent en calant les taux sur le niveau de la contribution des opérateurs télécom de l'exercice 2010.* » Il est probable que le choix du Gouvernement a résulté de la volonté de pérenniser le niveau de financement du CNC tout en obtenant de nouvelles ressources fiscales.

Ce faisant, le dispositif de plafonnement de la TST « distributeurs » et de reversement au budget général de l'État est discutable s'agissant du CNC :

- sur le fond, il prend acte de l'absence de corrélation intégrale entre le produit de la taxe et sa destination ; dès lors, c'est le fondement-même de la taxe affectée qui doit être remis en cause ;

- sur la forme, il conduit à reverser au budget général de l'État le produit d'une taxe liquidée et recouvrée par l'un de ses opérateurs, certes plus performant en la matière que la DGFIP.

Au demeurant, le CNC s'oppose à une telle démarche, ayant indiqué qu'il plaiderait « pour la suppression du mécanisme d'écêtement » car celui-ci « rompt le lien économique entre la croissance du marché de l'image et le soutien au réinvestissement dans la création originale de contenus. Ce mécanisme d'écêtement porte en germe un risque d'éviction des œuvres françaises et européennes du marché de la diffusion et un risque récessif sur ce marché, à l'instar d'autres grands pays européens pour lesquels les niveaux de soutien public stagnent voire diminuent et qui connaissent une baisse de la fréquentation globale en salles. »

S'ils répondent à la nécessité de faire participer le CNC – comme les autres opérateurs – à l'effort de réduction du déficit public, les différents gages opérés depuis 2006 sur les ressources du CNC ne s'inscrivent pas dans une réflexion générale sur l'adéquation des moyens financiers aux objectifs assignés à l'établissement.

## **B - L'insuffisance du pilotage de la gestion**

### **1 - La fragilité des outils de pilotage**

Au-delà des manques, déjà relevés, que présentent les outils de remontée des informations financières au Parlement, les modalités de tutelle et de gouvernance de l'établissement demeurent perfectibles en dépit des progrès réalisés au cours des dernières années.

#### *a) Une gouvernance encore en construction*

Le droit du cinéma reposait jusqu'en 2009 sur le code de l'industrie cinématographique et sur divers textes épars édictés au fil des années depuis 1956. L'adoption, par l'ordonnance n° 2009-901 du 24 juillet 2009, de la partie législative du code du cinéma et de l'image animée a été l'occasion de rassembler, de simplifier et de rendre plus conforme à la hiérarchie des normes cet ensemble de dispositions.

S'agissant du CNC, le code du cinéma et de l'image animée « *visé à consolider et à moderniser l'organisation et le fonctionnement* » de l'établissement<sup>93</sup>, renommé Centre national du cinéma et de l'image

---

<sup>93</sup> Exposé des motifs de l'ordonnance n° 2009-901 du 24 juillet 2009 relative à la partie législative du code du cinéma et de l'image animée.

animée, pour entériner l'extension de son champ d'action au-delà du seul cinéma. Il dote le Centre d'un conseil d'administration, cette mesure répondant aux recommandations de la Cour formulées dès 1993. Le rôle, la composition et les modalités pratiques d'organisation du conseil d'administration n'ont été précisés par décret que près d'un an plus tard<sup>94</sup>.

L'article L. 112-2 du code du cinéma et de l'image animée dispose que le conseil d'administration règle par « *ses délibérations les affaires de l'établissement. A cet effet, notamment, il délibère sur les conditions générales d'attribution des soutiens financiers et approuve le budget.* » Le décret d'application prévoit en conséquence que le conseil d'administration a notamment compétence, dans le respect des autres dispositions réglementaires en vigueur en la matière, pour délibérer sur les « *conditions générales d'attribution des aides financières* »<sup>95</sup>. Au vu des comptes rendus des conseils d'administration qui se sont déjà tenus à la date de clôture de l'instruction, cette dimension est de plus en plus explorée dans les délibérations du conseil. Les débats d'ores et déjà consacrés au plan numérique ou à la politique patrimoniale du CNC pourraient à cet égard constituer les points d'entrée d'une réflexion plus large sur l'ensemble des mesures de soutien. La délibération relative au document de performance lors du conseil d'administration du 29 septembre 2011 représente un autre signal positif.

Il paraît souhaitable que la codification de la partie réglementaire du code du cinéma et de l'image animée, prévue pour l'été 2012, conforte ce rôle stratégique du conseil d'administration. L'idée avancée par le CNC d'un « règlement général des aides » regroupant et mettant à jour les décrets et arrêtés relatifs aux différents dispositifs d'aides, et dont l'adoption serait débattue par son conseil d'administration, pourrait aussi être de nature à mettre le rôle de cette instance en pleine conformité avec les dispositions du code du cinéma.

---

<sup>94</sup> Décret n° 2010-654 du 11 juin 2010. La loi n°2011-525 du 17 mai 2011 prévoit de surcroît que deux parlementaires, « *désignés respectivement par les commissions chargées de la culture de l'Assemblée nationale et du Sénat* », siègent désormais au conseil d'administration.

<sup>95</sup> Article 3 du décret n° 2010-654 du 11 juin 2010 relatif au CNC.

*b) Une tutelle distante*

L'article L. 111-1 du code du cinéma et de l'image animée dispose que le CNC est « *un établissement public administratif placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture.* » Cette tutelle concerne l'ensemble des missions énumérées à l'article L. 111-2, notamment la veille et le soutien au secteur, le contrôle des recettes des exploitants ou les actions en faveur du patrimoine cinématographique. Par ailleurs, le code accorde au président du CNC une série de prérogatives similaires à celles d'un directeur d'administration centrale : il « *participe* » à l'élaboration de textes législatifs et réglementaires, « *propose* » des mesures pour le développement du secteur, « *est associé* » à la préparation de la position française dans les négociations internationales. Cette nature duale de l'établissement a été confirmée lors des travaux de la révision générale des politiques publiques et entérinée à travers l'adoption du code du cinéma et de l'image animée en 2009.

Dans la pratique, la tutelle du ministère présente plusieurs insuffisances.

Depuis sa réorganisation en 2009, l'exercice de cette tutelle est partagé entre, d'une part, le secrétariat général du ministère pour ce qui touche aux questions budgétaires, immobilières et de ressources humaines et, d'autre part, la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) concernant le volet métier. La tutelle exercée par le secrétariat général, ainsi que l'indique le ministère, est « *identique à celle qu'il assure sur les autres opérateurs en tutelle partagée au sein du ministère* ». En témoigne la mise en place d'enquêtes ciblées depuis 2010 (sur les effectifs et sur les ressources propres), prélude au déploiement du système d'information OPUS - outil qui doit faciliter à l'avenir la remontée d'informations en provenance des opérateurs.

Pour leur part, les missions de la DGMIC en la matière découlent de l'application de l'article 5 du décret relatif aux missions et à l'organisation du ministère<sup>96</sup>, selon lequel elle « *suit les activités du CNC* ». Cette disposition est interprétée de manière particulièrement restrictive. Le ministère estime que la DGMIC « *n'a pas de compétence en tant qu'administration centrale dans le domaine du soutien au cinéma – si ce n'est au travers des obligations d'investissement des chaînes déterminées par décret –, ni de fonction de tutelle juridiquement définie sur les activités du CNC en tant qu'établissement public.* » De fait, l'association de la DGMIC aux décisions stratégiques concernant l'activité du CNC apparaît modeste ; à titre d'exemple, le CNC représente seul le ministère de la culture sur les questions d'encadrement

---

<sup>96</sup> Décret n° 2009-1393 du 11 novembre 2009.

communautaire des politiques publiques de soutien au secteur du cinéma et de l'audiovisuel<sup>97</sup>.

En réalité, la prise en compte des missions d'administration centrale conférées au président du CNC se diffuse dans les faits à l'ensemble de la conduite de l'activité de soutien de l'établissement, et conduit celui-ci à revendiquer une autonomie très marquée<sup>98</sup>. Le ministère opère certes une distinction entre le CNC agissant « en vertu de ses compétences d'administration centrale, en matière de réglementation dans le domaine du cinéma par exemple », avec lequel la DGMIC entretient « une relation de coopération », et le CNC mettant en œuvre des dispositifs de soutien en tant qu'établissement public. Dans ce second cas, le ministère indique que, « si les prérogatives accordées au CNC en tant qu'administration centrale ainsi que son financement par des taxes affectées peuvent expliquer l'autonomie dont jouit l'établissement, il n'en existe pas moins une tutelle exercée par les ministères compétents » ; la DGMIC « apporte alors au secrétariat général, au sein du ministère, sa connaissance des secteurs soutenus, notamment l'audiovisuel, sans pour autant exercer une tutelle formelle sur l'établissement public. » Alors que la ligne de démarcation est relativement aisée à tracer, les habitudes prises découlent pour partie de l'autorité morale que son antériorité historique<sup>99</sup> confère au CNC.

En outre, dans la mesure où les conditions qui président à son financement confèrent au CNC une indéniable indépendance financière, les instruments de pilotage dont le ministère pourrait disposer à son endroit sont rares. Et si le ministère a envisagé à plusieurs reprises de conclure avec l'établissement un contrat de performance afin de se conformer à l'obligation en la matière pour les opérateurs de l'État<sup>100</sup>, il n'y est pas parvenu à ce jour. Il a été néanmoins indiqué à la Cour que ce sujet « est actuellement à l'étude par le cabinet nouvellement constitué ». Il convient de rappeler qu'à ce jour 46 opérateurs du ministère de la

---

<sup>97</sup> Le CNC précise cependant que, « compte tenu du rôle pilote exercé par la DGMIC en matière audiovisuelle – le rôle du CNC y étant plus limité – de fréquents échanges ont lieu entre les deux administrations, s'agissant particulièrement de la réglementation relative aux obligations de production ».

<sup>98</sup> La rédaction du premier article du code du cinéma ne facilite d'ailleurs pas la distinction claire de ces deux natures : d'après son second alinéa, les prérogatives d'administration centrale énumérées à l'article L. 111-3 sont attribuées « pour l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'État dans les domaines mentionnés à l'alinéa précédent » (c'est-à-dire le soutien accordé par le CNC en tant qu'établissement public).

<sup>99</sup> Institué en 1946, il existait donc bien avant que soit créé le ministère des affaires culturelles (1959).

<sup>100</sup> Circulaire 4BCJS-05-3152 du 1er août 2005 relative à la préparation des budgets des établissements publics administratifs et autres.

culture sur 82 disposent d'un contrat de performance, en cours d'exécution ou en phase avancée de préparation - aucun de ces contrats n'étant cependant assorti d'un engagement sur les moyens.

Le CNC s'appuie sur sa nature mixte pour considérer l'élaboration d'un contrat de performance comme « *superfétatoire* », au motif qu'il ajouterait une strate supplémentaire aux documents existants et poserait un problème de principe car il ne serait « *pas adapté au statut du CNC – les administrations centrales du ministère n'en sont en effet pas dotés.* » Il rappelle par ailleurs, en matière stratégique, « *le lien d'autorité étroit exercé par le Ministre et son Cabinet, comme il est de rigueur avec toute administration centrale.* » Il n'en reste pas moins que la dimension d'administration centrale du CNC ne saurait emporter l'impossibilité de recourir à l'outil d'un contrat pour ce qui est des activités relevant de sa dimension d'établissement public.

Enfin, la lettre de mission encadrant l'action du président du CNC est loin d'être un instrument systématiquement utilisé. Parmi les opérateurs concernés du ministère de la culture et de la communication (soit 75 organismes), 37 lettres de mission sont signées ou en préparation. Au 1<sup>er</sup> juillet 2012, le président du CNC, nommé par décret du 17 décembre 2010, ne disposait toujours pas de lettre de mission. L'envoi d'un compte rendu de sa gestion en 2011, par courrier au cabinet du ministre le 10 avril 2012, pourrait constituer l'unique document permettant de déterminer la part variable de sa rémunération. La directrice générale précédente, n'a été destinataire d'une lettre de mission que près de deux ans après sa nomination. Dans l'attente, la part variable maximale de sa rémunération lui a été versée sous forme forfaitaire.

### **III - La pérennisation du cadre d'intervention du CNC suppose de passer d'un pilotage autonome par la recette à un pilotage concerté par la dépense**

Exception parmi les opérateurs de l'État, le CNC a développé son action, depuis sa création en 1946, dans le cadre d'un dispositif de financement grâce auquel le niveau de ses dépenses était déterminé par celui de la recette. L'autonomie institutionnelle et budgétaire de l'établissement lui a ainsi permis, pendant plus de soixante ans, de bâtir, avec l'accord de ses tutelles, une politique ambitieuse de soutien aux secteurs cinématographiques et audiovisuels, qui a évolué avec le montant des recettes fiscales encaissées.

Ce modèle historique semble avoir vécu. L'augmentation continue des recettes et corrélativement des dépenses est incompatible avec l'objectif de retour à l'équilibre des finances publiques. De fait, en

opérant un prélèvement exceptionnel sur le fonds de roulement du CNC en 2011, puis en écrétant le produit de la TST « distributeurs » en 2012, le législateur a introduit une rupture dans la logique de financement du CNC, qui reposait jusqu'alors sur l'autonomie du compte de soutien et l'affectation exclusive et intégrale du produit des recettes fiscales au budget de l'opérateur.

Attachés à la spécificité de ce modèle de pilotage, le CNC et sa tutelle en revendiquent aujourd'hui le maintien, éventuellement corrigé à la base par une modulation des recettes fiscales. Interrogé sur les perspectives de maîtrise des recettes et des dépenses du CNC, le ministère de la culture estime ainsi que *« la voie d'un meilleur calibrage de la recette fiscale semble devoir être préférée à l'instauration de mécanismes pérennes de plafonnement des taxes alimentant les dispositifs de soutien du CNC »*. L'établissement partage cette position, indiquant que *« les évolutions d'assiette (pour tenir compte des évolutions dans les modes de diffusion) et les ajustements des taux (pour obtenir un niveau de contribution proportionné) sont la seule manière d'assurer la pérennité et l'acceptabilité d'un système fiscal qui a démontré son efficacité et sa robustesse dans un secteur soumis à de constantes mutations »*.

Malgré son apparente simplicité, une telle approche pose un problème dans sa mise en œuvre. En effet, sauf à envisager celle-ci sur une perspective pluriannuelle, l'ajustement fréquent des taux, voire de l'assiette des taxes, a pour conséquence d'introduire un coefficient d'incertitude dans le cadre fiscal, préjudiciable à l'acceptabilité des taxes et à l'activité économique des assujettis.

Dès lors, il semble que la perspective de pérenniser le cadre d'intervention original du CNC, tout en surmontant les écueils auxquels il est confronté, invite à réfléchir à d'autres solutions.

En tout état de cause, il convient d'inverser la logique qui conduit à faire découler le niveau des dépenses de celui de recettes procédant de la mécanique autonome des taxations. En l'espèce, il s'agit de privilégier désormais une approche qui aboutit à subordonner le niveau de la recette à une appréciation préalable et aussi précise que possible des besoins du CNC rendus nécessaires par l'exercice de ses missions. Autrement dit, la détermination du niveau de financement du CNC doit dorénavant être fondée sur une approche optimisée des différents systèmes d'aide, de leur articulation et du degré de priorité dont ils sont l'objet.

Parce qu'elle ne saurait produire ses pleins effets sans une implication accrue du ministère et du Parlement dans la détermination des orientations stratégiques du CNC comme du niveau de ses interventions, cette évolution requiert, au minimum, que l'établissement enrichisse ses outils d'information et que les leviers de son pilotage soient également renforcés (A). Au-delà et dans une perspective de moyen terme, le passage d'un dispositif de pilotage autonome par la recette à celui d'un

pilotage concerté par la dépense implique manifestement une évolution de la structure de financement du CNC (B).

## **A - Le développement d'outils d'information et de leviers de pilotage plus performants**

### **1 - L'amélioration de la qualité et de la fréquence de l'information financière**

Au-delà de l'extension annoncée du périmètre du document de performance à l'ensemble de l'activité du CNC, la pleine application de la LOLF à l'établissement implique l'adoption d'un niveau de détail accru dans l'information fournie au Parlement. Dans une logique de chaînage vertueux, les informations financières présentées gagneraient à être plus systématiquement mises en relation avec les objectifs fixés antérieurement : la dissociation du document de performance en deux temps, sur le modèle des PAP et des RAP, permettrait de se conformer à cette exigence. Si le CNC a indiqué à la Cour qu'il lui semblait « *plus simple et plus lisible de disposer d'un document unique permettant de faire immédiatement des comparaisons, plutôt que de deux instruments de communication différents* », il a par ailleurs ajouté être mesure de s'adapter sans difficulté à une demande du Parlement en ce sens, rendant par ailleurs nécessaire une modification de la partie législative du code du cinéma et de l'image animée (article L. 114-2).

Il n'en demeure pas moins que, dans son état actuel, le document unique de performance du CNC ne remplit qu'imparfaitement la fonction d'information complète du Parlement en prévision et en exécution.

### **2 - La définition d'une trajectoire de dépenses pluriannuelle**

Confronté à la nécessité d'affiner sa démarche de justification au premier euro, le CNC fait valoir la complexité d'une analyse prévisionnelle des dépenses, en raison du caractère aléatoire de ses recettes et du fait de la corrélation entre ses dépenses d'intervention et le produit des taxes qui lui sont affectées. Interrogé sur ce point par la Cour, le CNC a critiqué le « *caractère largement artificiel d'une programmation pluriannuelle de l'évolution des soutiens au-delà d'un horizon réaliste de 12 à 18 mois maximum* ». L'argument opposé par l'établissement paraît recevable s'agissant des dépenses de soutien automatique (47 % des dépenses d'intervention du CNC), la mobilisation des droits de tirage par leurs bénéficiaires étant très difficile à anticiper. Il n'en reste pas moins que les aides sélectives, en revanche, et plus encore les plans d'investissement pluriannuels qui, comme le plan numérique,

mobilisent des sommes importantes, doivent pouvoir être anticipés et planifiés par le CNC en application d'une stratégie clairement formalisée.

D'ores et déjà, l'établissement se livre d'ailleurs à un exercice de prévision des besoins de financement du secteur à la faveur de la notification quinquennale à la Commission européenne du régime d'aides, assujéti au contrôle des aides d'Etat. Ainsi, pour la période 2006-2011, puis pour la période 2012-2017, les autorités françaises ont notifié à la Commission européenne des niveaux globaux de dépenses d'aides exprimés en cumul pour la période considérée. En outre, en ayant réalisé, en mars 2011, un exercice interne de budgétisation prévisionnelle (comprenant également les soutiens automatiques), l'établissement a attesté qu'il était en mesure d'établir de telles projections à un horizon quinquennal, quand bien même celles-ci devraient revêtir une portée incertaine.

Une programmation pluriannuelle des dépenses, réactualisée chaque année de manière glissante, présenterait dans le cas du CNC un intérêt certain, s'agissant des interventions accordées sous forme de soutiens sélectifs et des dépenses de fonctionnement de l'établissement. Sans constituer un plafond de dépenses opposable à l'établissement, cet exercice de programmation permettrait néanmoins de disposer d'une présentation pluriannuelle de la trajectoire de dépenses de l'opérateur. Une telle démarche, formalisée dans les documents de performance du CNC, permettrait d'établir, par la voie d'un examen approfondi que seul l'établissement est aujourd'hui en mesure de produire, le niveau de « juste suffisance » auquel doit correspondre le montant des recettes inscrites dans le budget du CNC au regard des besoins auxquels sa mission le charge de pourvoir.

Le ministère de la culture s'est montré ouvert à une telle approche : s'il a indiqué ne pas souhaiter « *élaborer une trajectoire de dépenses qui fasse l'objet d'un vote dans le cadre des documents de performance* », il a néanmoins admis que « *les besoins liés à certains soutiens sélectifs, et notamment les grands projets spécifiques comme le plan numérique, pourraient faire l'objet d'une trajectoire pluriannuelle plus fine. Celle-ci devra néanmoins être suffisamment souple pour permettre l'adaptation des soutiens aux besoins qui peuvent apparaître sur un marché en constante évolution.* »

La nécessité d'élaborer une trajectoire pluriannuelle de dépenses, avec les souplesses requises, s'impose dans le cadre de la future loi de programmation des finances publiques et dans la perspective d'un retour à l'équilibre des comptes publics. Cette trajectoire comporterait notamment des prévisions de dépenses pour les soutiens sélectifs et les investissements d'ampleur du CNC (plan numérique).

### **3 - La formalisation d'outils de suivi et de pilotage avec le ministère de la culture**

La définition d'une trajectoire pluriannuelle de dépense ne présente d'intérêt que si elle trouve sa traduction formelle dans un document exprimant, sur cette base, la vision partagée par le CNC et sa tutelle quant aux orientations stratégiques de l'établissement. A cet effet, l'élaboration et la signature d'un contrat de performance semblent constituer la voie la plus appropriée pour permettre au ministère de jouer véritablement son rôle à l'égard du CNC et conférer ainsi un caractère de politique globale et cohérente aux interventions de l'établissement. Cette perspective devrait d'ailleurs figurer parmi les principaux objectifs assignés au Président du CNC dans la lettre de mission dont la production ne saurait être plus longtemps différée.

Par ailleurs, si les bilans annuels élaborés par le CNC contiennent des données exhaustives et précises sur les filières cinématographiques et audiovisuelles, ainsi qu'une information de synthèse sur les soutiens publics, force est de constater qu'ils ne rendent que très peu compte du fonctionnement interne du CNC et de ses coûts. Les dépenses liées à la gestion du CNC, qui atteignent 43 M€ en 2011 si l'on y inclut les dépenses d'investissement, peuvent certes apparaître mineures au regard des masses budgétaires gérées par l'établissement (641 M€ en 2011 hors dotations aux amortissements et aux provisions) ; elles n'en demeurent pas moins significatives si on les compare aux budgets totaux de certains opérateurs du ministère (62 M€ pour les vingt écoles nationales d'architecture, 42,6 M€ pour l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie, 36 M€ pour la Comédie française<sup>101</sup>).

Jusqu'à l'élaboration d'un rapport annuel d'activité, pour la première fois en 2012 à la demande de la Cour, l'absence de données chiffrées sur la gestion interne de l'établissement, apparaît comme une anomalie dans le champ des établissements publics, à plus forte raison lorsqu'elle concerne un établissement de la taille du CNC. La gestion du centre demeure mal connue, alors même que le CNC a de brillantes réussites à faire valoir, telles que sa réforme budgétaire et comptable ou l'efficacité et la qualité du recouvrement des taxes affectées. En outre, la communication de ces données permettrait de disposer d'une information régulièrement mise à jour sur les modalités de gestion de cet établissement particulier, ainsi que sur les projets propres à son fonctionnement interne.

En définitive, le pilotage du CNC souffre de l'absence de contrat de performance, de lettre de mission adressée au président de

---

<sup>101</sup> Comptes financiers 2010 des opérateurs.

l'établissement et de rapport d'activité reflétant annuellement les évolutions de sa gestion interne.

## **B - Les paramètres d'une réflexion sur le financement du CNC**

### **1 - La nécessaire « mise sous tension » de l'établissement**

Dans un contexte budgétaire fortement contraint, la préservation du modèle de financement par le CNC des activités cinématographiques et audiovisuelles suppose d'envisager les modalités d'une « mise sous tension » de l'établissement aux fins de garantir un ajustement du niveau de dépenses – et donc de recettes – compatible avec la situation actuelle des finances publiques.

#### **La politique de soutien au cinéma en Allemagne**

Le modèle de soutien public au cinéma en Allemagne repose principalement sur une agence nationale, la FFA (*Filmförderungsanstalt*), et sur des soutiens versés par les *Länder*. L'ensemble des aides publiques au secteur représentait 316 M€ en 2010, soit environ moitié moins que les soutiens versés par le CNC.

Les recettes de la FFA proviennent en majorité de prélèvements sur le secteur via des taxes affectées (à 42 % sur les recettes des exploitants, à 32 % sur l'industrie vidéo et à 18 % sur les services de télévision). Il n'existe pas en Allemagne d'équivalent à la part « distributeurs » de la TST.

Les modalités de pilotage budgétaire de la dépense par le CNC et la FFA obéissent à des logiques différentes. En France, chaque producteur, distributeur ou exploitant, bénéficiant de soutien automatique de la part du CNC, dispose d'un compte propre auprès de l'établissement, crédité d'un montant correspondant aux revenus tirés de l'exploitation d'une ou de plusieurs œuvres. Les sommes générées ne peuvent être mobilisées qu'en vue d'un réinvestissement dans la production, la distribution ou l'exploitation d'autres œuvres.

En Allemagne, les conditions d'utilisation de l'aide sont similaires mais le pilotage de la dépense est déterminé plus en amont. Les dépenses de la FFA dépendent en effet d'une répartition préalablement fixée par la loi entre les différents secteurs aidés (art. 68 de la *Filmförderungsgesetz*) :

- 37 % pour le soutien automatique à la production (*Referenzfilmförderung*),
- 8,5 % pour le soutien sélectif à la production (*Projektfilmförderung*),
- 2 % pour le court-métrage,
- 3 % pour l'aide au développement,

- 8 % pour le soutien automatique à l'exploitation,
- 17,5 % pour le soutien sélectif à l'exploitation,
- 10 % pour le soutien automatique à la distribution ;
- 12,5 % pour le soutien automatique à la distribution ;
- 1,5 % pour la formation continue et d'autres mesures.

La dépense est donc maîtrisée globalement dans la mesure où son montant ne dépend que des recettes perçues à travers les taxes, tandis que son affectation n'est décidée qu'en proportion de l'enveloppe.

Ce schéma se répète à l'échelle des bénéficiaires des aides automatiques : les dispositifs allemands d'aide automatique prennent en compte à importance égale la génération des soutiens et la définition de l'enveloppe budgétaire qui y est consacrée, à travers un système de points. Chaque bénéficiaire d'une aide (producteur, distributeur ou exploitant) se voit ainsi attribuer, selon un barème dépendant principalement du nombre d'entrées, un certain nombre de points. La valeur du point est fixée chaque année en fonction du montant des recettes perçues par la FFA et du total des points accumulés par les bénéficiaires des aides. Le soutien accordé est calculé en fonction de la valeur du point l'année du fait générateur (la production d'un film), et peut être utilisé dans les deux ans.

A la différence du système français, dans lequel les modalités de calcul des aides ne sont revues que ponctuellement, en cas de fléchissement du marché (pour la dernière fois en 2005), le dispositif adopté par la FFA permet donc d'ajuster en continu les dépenses aux recettes.

De ce point de vue, il semble souhaitable de s'interroger sur la pertinence d'un financement exclusif du CNC par des taxes affectées. En effet, quels que soient les arguments qui plaident en sa faveur, rien ne justifie que ce mode de financement soit exclusif, autrement dit, qu'il couvre l'intégralité des besoins en terme de dépenses qu'il incombe à l'établissement de satisfaire.

Certes, l'on peut considérer que, pour ce qui est du soutien automatique, le mécanisme d'épargne forcée avec lequel celui-ci se confond rend sans doute légitime une telle couverture. En revanche, un tel raisonnement ne saurait valoir pour les soutiens sélectifs. En effet, ceux-ci procèdent d'une politique publique dont les orientations et le niveau des interventions jugé nécessaire demeurent, en termes de pilotage, du ressort des pouvoirs publics.

Or l'expérience prouve qu'en introduisant dans le plan de financement d'un établissement public un terme de bouclage prenant la forme d'une subvention issue du budget général, l'État se trouve en mesure de disposer d'un levier lui permettant d'être effectivement impliqué dans la stratégie de l'organisme et d'exercer à bon escient son rôle d'autorité de tutelle.

Dans le cas du CNC, la mise en œuvre d'un tel principe serait sans aucun doute de nature à favoriser le passage d'une logique de pilotage par la recette à celle du pilotage par la dépense. Une fois déterminé *ex ante* le niveau optimal des besoins de financement du CNC au regard des objectifs de la politique publique en faveur du cinéma et de l'audiovisuel, le taux des taxes serait arrêté de telle manière qu'il soit nécessaire de compléter l'affectation de leur produit par une subvention du ministère de la culture et de la communication, destinée à équilibrer le plan de financement de l'établissement.

Ainsi, une part de la couverture financière des besoins du CNC procéderait de l'arbitrage budgétaire global, portant sur l'ensemble des dépenses de la mission culture, contrairement à la situation actuelle qui exclut, de fait, la politique du cinéma et de l'audiovisuel de cet arbitrage, alors même que les autres secteurs (le spectacle vivant, le patrimoine) y sont assujettis. En outre, le ministère serait fondé à moduler le montant de cette subvention sur la base des engagements figurant dans le contrat de performance, en fonction des résultats dont l'établissement rendrait compte à sa tutelle. Le ministère de la culture a indiqué qu'il n'était pas favorable à une budgétisation d'une fraction du financement du CNC, une telle démarche impliquant, selon lui, « *un retour en arrière par rapport aux réformes entreprises ces dernières années (notamment la transmission de la tutelle de la FEMIS et de la Cinémathèque)* ». Il indique par ailleurs que la budgétisation du financement du CNC « *ne permettrait pas d'exercer une tutelle plus efficace* », estimant qu'il n'existe « *pas de lien mécanique entre la nature des ressources des opérateurs et la qualité de la tutelle. Celle-ci repose avant tout sur des outils de pilotage (lettres de mission, dialogue de gestion annuel et infra-annuel) qui, seuls, permettent de vérifier que l'opérateur atteint effectivement les objectifs de politique publique qui lui sont assignés.* »

La Cour ne partage pas l'analyse du ministère. Elle observe que les débudgétisations opérées au cours des dernières années portaient sur des activités très précisément ciblées et que les financements antérieurement à la charge du ministère ne correspondaient en rien au principe d'une subvention générale d'équilibre allouée au CNC. Par ailleurs, ces opérations n'ont à l'évidence pas été compensées par un renforcement des outils de pilotage de la tutelle, la plupart d'entre eux (lettre de mission, contrat de performance) demeurant aujourd'hui inexistantes comme cela a pu être évoqué à maintes reprises. Sans pour autant considérer que l'intensité de la tutelle est subordonnée à la faculté d'allouer une subvention générale d'équilibre, elle n'en estime pas moins que le recours à cette technique de financement est de nature à constituer un levier de pilotage efficace des établissements publics.

## **2 - La fiscalité des opérateurs de communications électroniques, une recette envisageable pour contribuer au financement des politiques culturelles**

Créée en 2007 par une loi qui visait à encadrer « la télévision du futur »<sup>102</sup>, la taxe sur la distribution des services de télévision a incontestablement joué un rôle précurseur en posant le principe de la nécessaire contribution des opérateurs de communications électroniques au financement de la création. S'étendant aux chaînes de télévision autodistribuées et aux câblo-opérateurs, cette nouvelle taxe a marqué l'ultime élargissement du système de taxation historique du CNC, qui avait successivement englobé la projection des œuvres cinématographiques en salles, la diffusion d'œuvres audiovisuelles par des chaînes de télévision, puis la location et la vente de vidéogrammes.

Le contexte a, depuis lors, évolué. Les opérateurs de communications électroniques sont ainsi devenus les principaux assujettis à la nouvelle taxe (apportant 150 M€ de contributions nettes en 2011, soit près de 55% des recettes de TST « distributeurs »), alors même que les évolutions d'assiette ont progressivement atténué la clarté du lien entre le fait générateur de la taxation et son objet (partie I du présent rapport). Parallèlement, plusieurs domaines d'activité (la musique, le spectacle vivant et la presse notamment) ont revendiqué le produit d'une taxe frappant les opérateurs de communications électroniques.

Prenant acte de l'impact incontestable de la diffusion des technologies de l'information et de la communication sur les pratiques culturelles<sup>103</sup>, le ministère de la culture et de la communication a engagé une réflexion sur la contribution des acteurs du champ numérique au financement de la politique culturelle. Dans le cadre des travaux préparant la création du centre national de la musique, le ministère de la culture semble d'ailleurs avoir implicitement admis le financement d'un tel organisme par une part des recettes de TST « distributeurs », suivant en cela les propositions du rapport de préfiguration. Cette réflexion globale demeure cependant marquée par de lourdes incertitudes :

- incertitudes quant à l'impact réel du développement des nouveaux supports sur la chaîne de valeur des biens culturels ;
- incertitudes quant aux conditions de taxation des opérateurs numériques domiciliés à l'étranger ;

---

<sup>102</sup> Loi n° 2007-309 du 5 mars 2007 relative à la modernisation de la diffusion audiovisuelle et à la télévision du futur.

<sup>103</sup> Olivier Donnat, département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la culture et de la communication, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique*, 2009.

- incertitudes quant à la conformité au droit communautaire de toute nouvelle taxation des opérateurs de communications électroniques.

**Les incertitudes que fait peser le contexte communautaire sur la fiscalité des opérateurs de communications électroniques**

En raison de l'affectation de son produit au CNC, la taxe sur les services de télévision « distributeurs » est assujettie au contrôle communautaire des aides d'État. La nouvelle assiette, résultant de la loi de finances pour 2012, est d'ailleurs en cours d'examen par la Commission européenne sur ce fondement.

Consulté sur ce point, le SGAE estime que « *la conformité de la TST n'est examinée par la Commission dans le cadre de son contrôle de compatibilité des aides d'État que parce qu'il s'agit d'une taxe affectée à un régime d'aides d'État, c'est-à-dire qu'il existe un lien d'affectation contraignant entre la taxe et l'aide en vertu de la réglementation nationale pertinente. Si le produit de la TST distributeurs était versé intégralement au budget de l'État, ce lien d'affectation disparaîtrait, et cette partie de la TST n'aurait plus à être notifiée ni examinée par la Commission au titre des règles du TFUE relatives aux aides d'État. Ceci ne préjuge pas du contrôle que pourrait effectuer la Commission sur la conformité de la TST distributeurs au regard d'autres règles du TFUE ou du droit dérivé.* »

La possibilité de frapper par de nouvelles impositions le chiffre d'affaires des opérateurs de communications électroniques dépend ainsi, en grande partie, de l'issue du contentieux actuellement pendant devant la Cour de justice de l'Union européenne au sujet de la taxe « télécoms ».

Conformément à sa doctrine constante, la Cour demeure très réservée quant à la perspective de voir se multiplier les taxes affectées pour assurer tout ou partie du financement des établissements chargés de porter une politique publique. En outre, dans un contexte marqué par la fiscalisation des opérateurs de communication électronique, il lui semble nécessaire d'observer la plus grande prudence quant aux voies qui pourraient être explorées dans le but d'accroître le niveau de taxation d'un secteur d'activité dont les projections de croissance sont, de ce point de vue, assurément attractives. Si tant est qu'une telle option ne soit pas incompatible avec l'état du droit communautaire, une taxation unique, dont le produit, qui pourrait être plus important qu'actuellement, serait alors versé au budget général de l'État constitue pour la Juridiction la seule perspective alternative au système aujourd'hui en vigueur.

## **C - Les scénarios envisageables pour faire évoluer le modèle de financement du CNC**

A partir des observations qui précèdent, il est possible de concevoir sous la forme de trois scénarios une évolution du modèle de financement du CNC fondés sur l'idée d'assurer une adéquation maîtrisée des recettes et des dépenses du CNC. S'ils divergent sur les modalités d'organisation du financement, ils ont tous pour point de départ commun le principe de la détermination *ex ante* du niveau de la dépense du CNC dans une perspective pluriannuelle. Cette programmation du budget alloué aux dépenses prendrait la forme d'une cible annuelle pour les dépenses de soutiens sélectifs et les investissements du CNC ; les dépenses de soutiens automatiques seraient quant à elles encadrées par une valeur plancher et une valeur plafond.

### **1 - La fixation d'un plafond de dépenses pluriannuel commandant la détermination du barème des taxes affectées**

Sur la base du niveau arrêté de dépenses prévisionnelles, le législateur détermine le barème des taxes affectées au moment de la signature du contrat de performance. Le barème ainsi défini demeure inchangé pour la durée d'exécution du contrat. Le CNC continue à recouvrer l'ensemble des taxes qui lui sont aujourd'hui affectées, y compris la TST « distributeurs ». En cas d'excédent de recettes constatées par rapport aux recettes prévisionnelles, celles-ci demeurent affectées au CNC. A l'inverse, l'établissement corrige à la baisse le taux de retour des soutiens automatiques et le volume des aides sélectives.

Ce scénario, le plus proche de la configuration qui prévalait avant la mise en place de l'écrêtement de TST en loi de finances pour 2012, présente l'avantage de préserver l'autonomie du compte de soutien, tout en assujettissant le CNC à une trajectoire de dépenses concertée avec les tutelles. En outre, sauf à ce que la TST « distributeurs » soit remise en cause par les instances communautaires, aucun risque supplémentaire n'est engagé par rapport à la situation juridique actuelle.

Ce scénario n'ouvre aucune possibilité pour l'État de récupérer sur son budget une partie des recettes de taxe affectées au CNC. La recherche de recettes fiscales supplémentaires pourrait en revanche justifier une baisse du barème des taxes affectées au CNC dans le cadre du contrat de performance et, en maintenant une pression fiscale constante, l'augmentation, à due concurrence, des autres taxes pesant sur les opérateurs assujettis et dont le produit est versé au budget général de l'État.

## 2 - Le recours à des écrêtements ciblés

Le barème des taxes affectées au CNC continue d'être établi sur une base relativement fruste, mais le Centre conserve le produit de ces taxes. Dès lors que les recettes constatées dépassent la prévision de dépenses de l'année, l'État récupère le trop-perçu par l'intermédiaire d'un écrêtement sur le produit des taxes ou d'un reversement du Centre au budget général.

Proche de la situation actuelle, ce scénario en diffère néanmoins par le caractère ciblé des écrêtements si ce mécanisme prévaut. Ceux-ci ne sont plus appliqués, de manière homothétique, au CNC comme à l'ensemble des opérateurs de l'État, mais résultent de la confrontation du besoin de financement prévisionnel de l'établissement et du niveau de recettes fiscales constaté. Ainsi, le CNC se trouve bien assujéti à une trajectoire de dépenses et l'État peut envisager de disposer d'une ressource additionnelle pour financer d'autres activités (culturelles ou autres encore). Cette approche présente l'avantage de ne pas obliger à revoir le taux des taxes affectées au CNC, pas plus qu'à moduler les taux d'autres taxes ou impôts pour conserver le même niveau de recettes globales. En revanche, elle n'exonère pas, à moyen terme, de tout risque de contentieux communautaire, lequel pourrait emporter une perte nette de recettes au cas où serait remise en cause la possibilité même de poursuivre le prélèvement de taxes jugées alors irrégulières.

## 3 - La budgétisation d'une partie de l'actuelle TST « distributeurs »

Ce scénario conduit à dédoubler le régime de la TST « distributeurs » selon la typologie des entreprises qui y sont assujétiées :

- la taxe pesant sur les chaînes de télévision autodistribuées et les câblo-opérateurs demeure affectée au CNC sous la forme d'une TST « distributeurs » au périmètre réduit ; l'établissement continue à recouvrer la taxe correspondante ;
- une taxe pesant sur le chiffre d'affaires des opérateurs de communications électroniques, recouvrée par la direction générale des finances publiques, est affectée au budget général de l'État.

La faisabilité de ce scénario suppose qu'aient été au préalable levés les risques non négligeables que le droit communautaire fait peser sur la possibilité d'une nouvelle taxation des opérateurs de communications électroniques ayant pour effet de modifier substantiellement le régime actuel de taxation qui leur est appliqué.

Dans l'hypothèse où cette circonstance ne se réaliserait pas, le CNC se verrait alors accorder une subvention du ministère, qui viendrait compléter les recettes fiscales qui lui sont affectées et compenser la perte de recettes résultant de la suppression d'une partie de la TST « distributeurs ».

Cette évolution ne bouleverserait pas les équilibres de financement du CNC. Contrairement à la TSA et aux taxes vidéos, la part « distributeurs » de la TST constitue une ressource qui, n'étant pas corrélée au calcul des soutiens automatiques, demeure à la libre disposition de l'établissement. Une refonte de la TST « distributeurs » n'aurait pas donc d'impact immédiat sur le montant des soutiens versés par le CNC au titre des dispositifs de soutien automatique.

Par ailleurs, une telle mesure n'ôterait pas toute autonomie à l'établissement, une part substantielle de ses ressources demeurant liée à des taxes directement affectées (TSA, taxes vidéos, TST « éditeurs » et taxe sur les chaînes de télévision autodistribuées et les câblo-opérateurs).

Le CNC craint qu'un financement budgétaire de son activité n'implique un « retour à la rigidité dans la mise en œuvre du fonds de soutien », au motif que « la part de crédits relevant de la subvention du ministère devrait être intégrée dans la mission Culture, ce qui signifie une non-fongibilité entre ces crédits et ceux gérés par ailleurs par le CNC au titre des autres taxes lui demeurant affectées ». L'établissement met en avant la difficulté à isoler des dispositifs de soutien qui relèveraient spécifiquement de la mission « culture » et signale la complexité de l'information budgétaire qui en résulterait.

Les craintes de l'établissement ne semblent pas pour autant fondées. En effet, si la situation qu'il décrit a pu caractériser la façon dont les crédits étaient mis en œuvre avant 2010 au titre de la mission « culture », les règles qui régissent désormais les subventions pour charges de service public destinées au financement des opérateurs de l'État prévoient que ces dernières constituent par nature « une subvention globalisée destinée à couvrir indistinctement des dépenses de personnel et de fonctionnement de l'opérateur et, le cas échéant, d'investissement en lui conférant une capacité d'autofinancement accrue. »<sup>104</sup> Seules les subventions destinées à couvrir une dépense d'investissement devraient donc être identifiées par le recours à une nomenclature spécifique. Cette contrainte serait de faible portée, l'essentiel des aides versées par le CNC étant à ce jour constituées par des dépenses d'intervention (550 M€ en 2011, soit 86 % des soutiens).

---

<sup>104</sup> Les subventions versées aux opérateurs sont intégralement inscrites au compte 74 (« subvention d'exploitation ») du compte de résultat prévisionnel.

Quels que soient les scénarios retenus, il convient à tout le moins d'inscrire la question du financement du CNC dans une perspective pluriannuelle qui permette de stabiliser le cadre fiscal associé à l'activité du CNC. La signature d'un contrat de performance doit constituer un préalable, non seulement pour obliger le CNC à travailler sur son dispositif d'intervention et sa trajectoire de dépenses, mais également pour garantir à son financement une visibilité appropriée.

#### ————— CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS —————

*La situation d'aisance financière dans laquelle se trouve le CNC s'explique en partie par la nécessité d'immobiliser des sommes susceptibles d'être engagées par les professionnels au titre du soutien automatique ou des aides sélectives que l'établissement leur a accordées. Au terme d'une réforme budgétaire et comptable majeure menée entre 2005 et 2007, le CNC comptabilise désormais ces engagements sous la forme de provisions, cette démarche étant source de transparence et d'une performance accrue dans la gestion des aides.*

*La forte augmentation du produit des taxes affectées au CNC constatée depuis 2007 n'est cependant pas totalement gagée par l'immobilisation des sommes dues au titre des aides, l'établissement ayant par ailleurs immobilisé une partie de ce surplus pour financer un plan de numérisation de grande ampleur, pour constituer une réserve de précaution en cas de retournement de conjoncture et pour préparer le déménagement de l'établissement hors de son implantation historique.*

*A l'heure actuelle, le CNC évolue ainsi dans un environnement budgétaire ne connaissant aucune forme de contrainte. Les circuits de financement de l'établissement, conduisant ce dernier à recouvrer les taxes qui lui sont affectées, ainsi que les insuffisances caractérisant le pilotage de la gestion font obstacle à une présentation justifiée et affinée de l'adéquation des ressources du CNC aux besoins de financement des secteurs qu'il soutient. A défaut d'une telle justification, les opérations de maîtrise de la dépense conduites en 2011 et en 2012 traduisent un pilotage budgétaire défaillant.*

*Il convient, pour dépasser ces limites, d'inverser la logique qui conduit à faire découler le niveau des dépenses de celui des recettes procédant de la mécanique autonome des taxes affectées au CNC. Il s'agirait ainsi de privilégier désormais une approche qui conduit à subordonner le niveau de la recette à une appréciation préalable et aussi précise que possible des besoins de l'établissement.*

*Cette évolution requiert, au minimum, que l'établissement enrichisse ses outils d'information et que les leviers de son pilotage soient également renforcés. Au-delà et dans une perspective de moyen terme, le passage d'un dispositif de pilotage autonome par la recette à celui d'un pilotage concerté par la dépense pourrait se traduire par une évolution de la structure de financement du CNC.*

*A cet effet, la Cour formule les recommandations suivantes :*

*9. faire réaliser à partir 2013 un audit périodique des provisions constituées par le CNC au titre des aides par le contrôle général économique et financier. Engager une démarche de certification des comptes du CNC ;*

*10. remplacer le document unique de performance du CNC par deux documents, l'un prévisionnel, l'autre rétrospectif, sur le modèle des PAP et des RAP. Communiquer au Parlement ces deux documents au rythme de la procédure budgétaire (projet de loi de finances / loi de règlement) ;\**

*11. en liaison avec le ministère de la culture et de la communication, élaborer une trajectoire pluriannuelle de dépenses dans le cadre des documents de performance ;*

*12. élaborer un contrat de performance liant le CNC au ministère de la culture et de la communication et comportant un volet consacré aux obligations de qualité de service ;*

*13. établir, dans les plus brefs délais, une lettre de mission définissant les priorités et les modalités d'évaluation du président du CNC ;*

*14. enrichir le rapport d'activité annuel, établi pour la première fois en juillet 2012, de données sur le fonctionnement interne de l'établissement (indicateurs de la performance de gestion, politique immobilière, systèmes d'information, etc.).*

---

## Conclusion générale

Opérateur central de la politique de soutien public à la filière cinématographique et audiovisuelle, le CNC a bénéficié ces dernières années de ressources affectées très dynamiques.

Ces crédits ont été employés par l'établissement au profit de ses dispositifs de soutien et de son fonctionnement interne. L'extension du champ de ses aides nécessiterait d'être davantage assortie d'une évaluation de leur impact réel. De même, la performance de gestion de l'établissement gagnerait à être mieux maîtrisée et plus finement mesurée. La Cour formule plusieurs recommandations en ce sens, visant à améliorer les outils de pilotage de l'établissement et à poursuivre la modernisation de sa gestion.

Dans un contexte de forte contrainte sur les finances publiques, ce suivi de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du CNC doit guider une réflexion plus large sur le modèle de gestion et de financement de l'établissement.

Depuis la création du CNC en 1946, l'extension des missions de l'établissement et la multiplication des taxes qui lui ont été affectées ont conduit à soustraire progressivement la politique cinématographique et audiovisuelle du champ des arbitrages budgétaires opérés pour le reste des politiques culturelles, et à laisser s'accroître de manière ininterrompue les ressources publiques consacrées au financement des secteurs encadrés par le CNC.

Cette situation spécifique, qui déroge à la règle d'universalité budgétaire, conduit aujourd'hui à reconduire, année après année, entre 700 M€ et 800 M€ de recettes fiscales au bénéfice d'un établissement au statut hybride, tout à la fois administration centrale et opérateur de l'État. En 2011, les sommes en jeu – 806 M€ de recettes fiscales – ont représenté 29,3 % des crédits de paiement de la mission « culture » (2 754,21 M€).

Sauf à opérer une remise en cause radicale de l'ensemble du modèle de soutien aux secteurs audiovisuels par une budgétisation de l'intégralité des ressources du CNC, la réponse à cette question passe par une modification substantielle des modalités de financement de l'établissement, visant à assujettir celui-ci à une meilleure adéquation de ses ressources à ses besoins objectifs, et par là même, à le faire entrer dans le champ des contraintes auxquelles doivent être désormais soumis l'ensemble des opérateurs publics dans le cadre du retour à l'équilibre des comptes publics.

En tout état de cause, il importe que toute réflexion portant sur le modèle de financement du CNC demeure centrée sur l'évaluation du juste besoin induit par la poursuite optimisée de ses activités et l'adéquation du niveau de recette permettant de le satisfaire. En l'espèce, la perspective pour l'État de récupérer des recettes additionnelles ne saurait être envisagée que sous l'angle d'un effet collatéral du dispositif finalement adopté, et non comme l'un des critères déterminants du choix qui pourrait être fait.

## **Annexes**

Annexe 1 : Demande du Sénat et réponse du Premier président

Annexe 2 : Le paysage du soutien public au cinéma et à l'audiovisuel

Annexe 3 : La part « distributeurs » de la taxe sur les services de télévision, une imposition dont les déterminants et l'affectation ne sont pas corrélés

Annexe 4 : Les dispositifs de soutien cofinancés

Annexe 5 : Détail des aides accordées par le CNC à des associations en 2011 (en euros)

Annexe 6 : La prise en compte des engagements pluriannuels du CNC sous forme de provisions

Annexe 7 : Soldes intermédiaires de gestion du CNC entre 2006 et 2011 (en milliers d'euros)

## Annexe 1

23/11/2011

**SÉNAT**  
COMMISSION DES FINANCES

LE PRÉSIDENT

*Republique Française*

IVP/nr – 11-555

Paris, le 21 novembre 2011

Monsieur le Premier président,

J'ai l'honneur de vous demander, au nom de la commission des finances du Sénat, la réalisation par la Cour des comptes, en application de l'article 58-2° de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances, de cinq enquêtes portant respectivement sur :

- le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)
- l'entretien du réseau ferré national ;
- les frais de justice ;
- le recensement et la comptabilisation des engagements hors bilan de l'Etat ;
- la gestion du patrimoine immobilier des Centres Hospitaliers Universitaires (CHU).

En outre, en application de l'article L. 135-5 du code des juridictions financières, je vous serais reconnaissant de bien vouloir me transmettre le relevé d'observations définitives concernant le centre national de développement du sport (CNDS) dont les conclusions pourraient faire l'objet d'une audition pour suite à donner.

Comme nous en étions convenus, le choix de ces sujets a fait l'objet d'échanges préalables entre le secrétariat de la commission des finances et le Rapporteur général de la Cour des comptes.

Il a été ainsi décidé que les trois premières enquêtes, dont l'une relative aux frais de justice constitue le suivi d'une enquête réalisée par la Cour en 2005 pour la commission des finances, seraient intégrées au programme de travail de la Cour des comptes de 2012, afin de pouvoir être remises au Sénat dans le délai de huit mois imposé par la loi organique sur les lois de finances.

Les deux dernières enquêtes seront reportées en vue d'une transmission dans le courant du premier semestre 2013.

J.

**Monsieur Didier MIGAUD**  
*Premier président de la Cour des comptes*  
13, rue Cambon  
75100 PARIS CEDEX 01

Cet échelonnement des demandes d'enquêtes permettra une meilleure programmation des auditions pour suite à donner qui sont un élément central de leur mise en valeur, au bénéfice de nos deux institutions.

En outre, il a été convenu qu'à l'issue des réunions de cadrage organisées entre les rapporteurs spéciaux à l'origine de ces demandes et les présidents de chambre et rapporteurs chargés des enquêtes, nous formaliserions, par écrit, la définition exacte du périmètre des enquêtes.

Je vous prie de croire, Monsieur le Premier président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Philippe MARINI

*Le Premier Président  
de la  
Cour des Comptes*

Paris, le 11 01 12

Monsieur le Président,

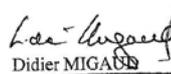
En réponse à votre courrier en date du 21 novembre 2011, relatif à la réalisation d'enquêtes en application de l'article 58-2 de la loi organique n°2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances, j'ai le plaisir de vous confirmer que la Cour devrait être en mesure de vous remettre les rapports sur le centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), sur l'entretien du réseau ferré national et sur les frais de justice pour le 31 août 2012.

Conformément à votre demande, la Cour vous ferait également parvenir l'enquête relative au recensement et à la comptabilisation des engagements hors bilan de l'Etat au premier semestre 2013 et celle relative à la gestion du patrimoine immobilier des centres hospitaliers universitaires (CHU) au 30 avril 2013.

Je vous propose que, comme les années précédentes, des échanges entre les rapporteurs spéciaux et les présidents de chambre concernés puissent avoir lieu dans les semaines qui viennent afin de préciser le champ et la portée de ces enquêtes.

Je vous rappelle enfin que M. Jean-Marie Bertrand, président de chambre, rapporteur général, se tient à la disposition de la commission des finances du Sénat pour tous les sujets qu'elle souhaiterait aborder avec la Cour.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.

  
Didier MIGAUD

Monsieur Philippe MARINI  
Président de la Commission des finances,  
du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation  
Sénat  
15 rue de Vaugirard  
75291 PARIS CEDEX 06

## Annexe 2 – Le paysage du soutien public au cinéma et l’audiovisuel

### *Les diffuseurs*

La loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de la communication et les décrets n° 90-66 du 17 janvier 1990, n° 2010-416 du 27 avril 2010 et n° 2010-747 du 2 juillet 2010 (ainsi que le décret n° 2010-379 du 12 novembre 2010 relatif aux services de médias audiovisuels à la demande) imposent aux diffuseurs de contenus audiovisuels des obligations d’investissement et de diffusion qui constituent une modalité importante du soutien direct et indirect à la production cinématographique et audiovisuelle française et européenne.

Si cette contribution des chaînes de télévision au financement d’œuvres cinématographiques et audiovisuelles n’est pas de même nature que celle du CNC<sup>105</sup>, elle n’en constitue pas moins un avantage financier accordé aux producteurs, dont le cadre juridique et l’enveloppe globale sont définis par l’État.

On estime l’investissement des chaînes dans la production audiovisuelle aidée à 840 M€ en 2011, ce qui représente par exemple 71,4 % du financement de la fiction<sup>106</sup>. Les investissements des chaînes de télévision dans les projets cinématographiques agréés représentaient 365,8 M€ en 2011 (318,9 M€ sous forme de préachats et 46,9 M€ sous forme d’apports en coproduction), couvrant en moyenne 32 % du devis des films d’initiative française<sup>107</sup>.

### *Dispositions fiscales et garanties bancaires*

Le crédit d’impôt pour dépenses de production d’œuvres cinématographiques, créé en 2004, permet à une société de production, sous conditions, de déduire de son imposition jusqu’à 20 % de ses dépenses de production, avec un plafond d’un million d’euros par film. En 2011, la dépense fiscale liée à ce crédit d’impôt s’élevait à 58 M€. Le crédit d’impôt pour dépenses de production d’œuvres audiovisuelles, entré en vigueur en 2005 selon un principe similaire, représente une dépense fiscale de 49 M€ en 2011. Enfin, le crédit d’impôt international, instauré en 2009, concerne des œuvres dont la production est engagée par une société étrangère dont au moins une partie de la fabrication a lieu en France. Les dépenses fiscales afférentes représentaient 8 M€ en 2011.

<sup>105</sup> En vertu de la jurisprudence *UTECA* (CJCE, 5 mars 2007), il ne s’agit pas d’une aide d’État au sens de l’article 87 du TCE.

<sup>106</sup> *La production audiovisuelle aidée en 2011*, CNC.

<sup>107</sup> *La production cinématographique aidée en 2011*, CNC.

Les sociétés pour le financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (SOFICA)<sup>108</sup> constituent une forme de soutien fiscal à la production, complémentaire aux crédits d'impôt, qui associe des souscripteurs, bénéficiaires de l'avantage fiscal, et un producteur, bénéficiaire de l'investissement. La réduction d'impôt peut s'élever jusqu'à 36 % des souscriptions en numéraire (dans la limite de 18 000 € par foyer fiscal). En 2011, cette réduction représente une dépense fiscale de 28 M€ pour un investissement global de 36 M€ dans les films agréés.

Enfin, les sociétés de production peuvent bénéficier d'une garantie bancaire via l'IFCIC, établissement de crédit agréé détenu à 49 % par l'État, le groupe Oséo et la Caisse des dépôts et consignations. L'établissement facilite l'accès des industries culturelles au financement bancaire par une participation en risque aux prêts accordés par des banques. En 2011, l'IFCIC a ainsi délivré à ce titre un montant total de garanties de 228 M€ pour des sociétés de cinéma et d'audiovisuel, auxquels s'ajoutent 6 M€ pour les autres secteurs d'activité relevant du CNC (exploitation cinématographique, industries techniques, jeu vidéo).

#### *Les collectivités territoriales*

La participation des collectivités territoriales au financement de l'aide aux secteurs cinématographique et audiovisuel a fortement augmenté au cours de la période récente. Le CNC accompagne cet effort dans le cadre d'une politique conventionnelle mise en œuvre au cas par cas avec les collectivités concernées. Les montants engagés en 2011, tous partenaires confondus (collectivités, CNC et DRAC), ont atteint 108,96 M€ dont 82 M€ engagés par les collectivités territoriales (61 M€ en 2010).

#### *Les autres instruments de soutien*

A ces différentes aides publiques s'ajoutent d'autres types de soutien indirects, moins aisément chiffrables :

- les obligations de diffusion d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles qui incombent aux chaînes de télévision en vertu du décret de 1990 susmentionné ;
- le respect de la chronologie des médias, définissant l'ordre et les délais dans lesquels les diverses exploitations d'une œuvre (salle, télévision, vidéo...) peuvent intervenir, en application

---

<sup>108</sup> Sociétés anonymes de droit français, elles ont pour activité exclusive le financement en capital d'œuvres cinématographiques ou audiovisuelles agréées par le président du CNC.

- des articles L. 231-1 à L. 234-2 du code du cinéma et de l'image animée ;
- les divers dispositifs fiscaux dont peuvent bénéficier les entreprises ayant leur principale activité dans le secteur cinématographique ou audiovisuel (TVA à taux réduit, amortissements dérogatoires, exonération de cotisation foncière des entreprises) ;
  - la part des allocations versées, en application des annexes 8 et 10 de la convention de l'assurance chômage, aux intermittents du spectacle travaillant dans le secteur audiovisuel ou cinématographique. En 2010, ces derniers représentaient environ 32 % des allocataires, soit près de 27 000 employés (huit des dix principaux employeurs d'intermittents relèvent de ces secteurs : ils ont eu recours en 2010 à plus de 16 000 salariés du spectacle). En 2010, le déficit total de ce régime s'élevait à 1,032 Md€, dont 330,2 M€ pour le seul secteur cinématographique et audiovisuel.

### **Annexe 3 – La part « distributeurs » de la taxe sur les services de télévision, une imposition dont les déterminants et l’affectation ne sont pas corrélés**

Le financement du compte de soutien aux industries cinématographiques et audiovisuelles repose sur un mécanisme de prélèvement d’une partie des revenus de la diffusion des programmes et de réutilisation des sommes prélevées pour financer la production de nouvelles œuvres originales françaises et européennes, qui viendront à leur tour alimenter les circuits de diffusion. La justification de l’extension aux distributeurs de services de télévision par câble et sur Internet de ce modèle de financement, à l’origine de la TSA, de la taxe sur les vidéogrammes et de la TST « éditeurs », repose sur l’idée que ces opérateurs tirent profit de la commercialisation de services de télévision sans pour autant participer par ailleurs au financement des contenus cinématographiques et audiovisuels à l’instar des acteurs « historiques » de la diffusion de ces contenus.

La notion de distributeur de services de télévision désigne « *toute personne qui établit avec des éditeurs de services des relations contractuelles en vue de constituer une offre de services de communication audiovisuelle mise à disposition auprès du public par un réseau de communications électroniques.* »<sup>109</sup> Elle recouvre donc, en premier lieu, les chaînes de télévision qui s’auto-distribuent (Canal +, Canalsatellite) ainsi que les entreprises distribuant la télévision par câble (principalement Numéricable).

Aux termes de la loi du 5 mars 2007 sur la télévision du futur, « *est également regardé comme distributeur de services de télévision toute personne proposant un accès à des services de communication au public en ligne ou à des services de téléphonie, dès lors que la souscription à ces services permet de recevoir, au titre de cet accès, des services de télévision.* » Cette disposition inclut donc mécaniquement dans le champ de la taxe instituée par la loi de finances pour 2008 les fournisseurs d’accès à Internet (FAI) et les opérateurs de téléphonie mobile, puisqu’à cette date, l’état des technologies leur permet effectivement d’inclure ce service dans leur offre.

---

<sup>109</sup> Article 2-1 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication ; le même article précise que doit être « *également regardée comme distributeur de services toute personne qui constitue une telle offre en établissant des relations contractuelles avec d’autres distributeurs* ».

### **I. Il n'est pas contestable que la distribution de services de télévisions occupe une place de plus en plus importante dans l'usage d'Internet et de la téléphonie mobile.**

Rendue possible par la diffusion rapide du progrès technologique, la consommation de services de télévision sur Internet et, dans une moindre mesure, par la téléphonie mobile est un phénomène en expansion.

Les études disponibles témoignent d'une croissance très dynamique des abonnements permettant de recevoir des services de télévision, par Internet et par la téléphonie mobile. D'après l'autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP)<sup>110</sup>, le nombre d'abonnements à un service de télévision souscrits en France dans le cadre d'un forfait couplé avec Internet est passé de 4,5 millions au 31 décembre 2007 à 12,3 millions au 31 décembre 2011. A cette date, 58,4 % des accès à haut débit sont désormais couplés avec un service de diffusion de télévision souscrit par le client auprès de son fournisseur d'accès à Internet. Toujours d'après l'ARCEP, les utilisateurs sont de plus en plus nombreux à utiliser un service de téléphonie mobile (comprenant l'accès à la télévision) sur le réseau de troisième génération (3G) : 27,8 millions de clients, correspondant à 40 % du parc de téléphones mobiles, sont ainsi enregistrés sur le réseau 3G au 31 décembre 2011.

De son côté, l'enquête annuelle du centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française<sup>111</sup> confirme la part croissante d'Internet dans les moyens d'accès aux services de télévision. L'accès Internet à haut débit représenterait, en 2011, 37 % des accès aux services de télévision, en deuxième position derrière la télévision numérique terrestre (61 %) et devant le satellite et le câble. A titre de comparaison, l'accès Internet ne représentait que 10 % des accès aux services de télévision en 2007. L'étude fait cependant état de résultats plus mitigés s'agissant de l'accès aux services de télévision par la téléphonie mobile : « *regarder la télévision sur son téléphone mobile reste extrêmement peu développé [en 2011] : moins d'un possesseur de téléphone mobile sur dix le fait (8 % exactement).* » Le développement de la licence de quatrième génération (4G), augmentant les capacités de circulation des données sur le réseau

---

<sup>110</sup> ARCEP, *Observatoire trimestriel des marchés de communications électroniques en France*, 4<sup>e</sup> trimestre 2011, résultats définitifs.

<sup>111</sup> Enquête réalisée sur la base d'un échantillon représentatif de 2 241 personnes.

mobile, pourrait néanmoins se traduire par une augmentation rapide de la consommation de services de télévision sur téléphones cellulaires.

Par ailleurs, selon une étude réalisée par l'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE) en mars 2012, la consommation de vidéo (légitime et illégitime) représenterait en 2010 89 % du trafic des réseaux d'accès à haut débit et à très haut débit fixes, chiffre qui s'établit à 83 % si l'on retire les trafics illégitimes. Cette part très importante de la vidéo dans le trafic total s'expliquerait en grande partie par la consommation de la télévision sur ADSL qui représente 90 % du trafic audiovisuel. En outre, les services audiovisuels mobiliseraient également en 2010 13,6 % du trafic sur les réseaux mobile. Il convient cependant de souligner que ces données procèdent d'une mesure de la consommation de bande passante (en giga-octets) et qu'une telle mesure conduit mécaniquement à minorer les autres usages de l'Internet (accès à des sites, échange de mail, téléchargement de musique...) ou de la téléphonie mobile (communication vocale, échange de SMS) qui eux sont très peu consommateurs de bande passante.

En outre, les usages d'Internet liés à la consommation d'œuvres audiovisuelles ne connaissent pas une croissance plus dynamique que l'ensemble des usages d'Internet, comme le confirment chaque année les enquêtes du CREDOC<sup>112</sup>.

## **II. La difficulté à étalonner le poids économique de la distribution des services de télévisions sur les différents supports rend de moins en moins pertinent le lien qui fait dériver la TST « distributeurs » des contenus aidés par le CNC**

Outre le fait qu'elle n'est que l'un des prismes de la mesure de l'usage de l'Internet et de la téléphonie mobile, la consommation de bande passante ne semble pas être un élément déterminant des coûts

---

<sup>112</sup> A titre d'exemple, l'étude 2011 du CREDOC indique que la proportion d'individus ayant regardé la télévision par Internet sur leur ordinateur au cours des 12 derniers mois est passée de 15 % en 2010 à 18 % en 2011 ; la proportion d'individus regardant des films ou des séries en direct est passée de 20 % en 2010 à 24 % en 2011 et la proportion d'individus téléchargeant des films sur Internet de 14 % à 15 %. Ces augmentations, incontestables, doivent être comparées avec les évolutions des autres pratiques sur Internet, également répertoriées par l'enquête : écoute de la musique en direct (de 30 % en 2010 à 35 % en 2011), achat ou vente de produits ou services sur Internet (de 44 % en 2010 à 48 % en 2011), formation (de 9 % en 2010 à 13 % en 2011).

supportés par les opérateurs comme en témoigne la politique mise en œuvre par l'opérateur Free. Car si l'on s'inscrit dans la logique qui est la sienne, logique certes guidée par un souci d'optimisation fiscale, le coût marginal de la consommation de service de télévision semble très faible au regard de ce que représente le seul coût induit par la fourniture du service d'accès au réseau.

Le CNC n'en prétend pas moins que *« l'abattement opéré sur le chiffre d'affaires taxable (55 % d'abattement en 2011, 66 % depuis la LFI 2012) (...) permet (...) de tenir compte de la nature des offres qui incluent d'autres services que la réception des services de télévision. »* L'établissement en déduit que *« la taxe reste clairement liée à la diffusion de contenus audiovisuels, le service commercialisé par les opérateurs concernés offrant bien un accès direct à ces contenus. »* Sur ce point, il convient de rappeler que la détermination de l'assiette sur laquelle a été établie la TVA à taux réduit sur les services de télévision (50 % des abonnements « triple pay ») tire son origine de l'évaluation du coût des composants spécifiques inclus dans les terminaux (les « boîtes ») pour permettre la réception de ces services de télévision.

En réalité, l'abattement apporté à la TST « distributeurs » doit davantage être perçu comme une mesure purement technique, destinée à garantir la pérennisation du produit de la taxe, plutôt que comme une estimation fiable de la part des abonnements multiservices réputée correspondre aux services de télévision. Au cours du débat parlementaire conduisant à l'adoption de la loi de finances initiales pour 2012, la ministre chargée du budget a ainsi précisé que *« l'abattement [était] porté de 55 % à 66 %, au vu des données les plus récentes transmises par les opérateurs de communications électroniques fournisseurs d'accès à Internet. Il permettra ainsi de garantir une charge fiscale pour le secteur équivalente à celle supportée en 2010. »*

Par ailleurs, pour ce qui est des FAI et des services de téléphonie mobile, l'instauration de la TST « distributeurs » participe, par rapport à la logique de taxation dans laquelle le CNC s'est inscrite originellement, d'un mécanisme de double dérivation qui a pour effet de distendre le lien de cette taxe avec l'objet du CNC.

A travers la taxation des salles de cinéma, le CNC opère un prélèvement sur l'activité de diffusion de films qui constitue la raison d'être des exploitants. Avec la TST « éditeurs », le prélèvement a été justifié par le fait que la diffusion de films constituait à l'époque l'un des produits « phares » des chaînes de télévision, qui concurrençait de surcroît l'exploitation en salles. En outre, le CNC ayant par la suite étendu le champ de ses aides aux productions audiovisuelles, l'on peut considérer que l'activité générique de ces opérateurs coïncide, dans son principe, avec le domaine d'intervention du Centre. Et le même type de raisonnement peut être tenu pour les chaînes de télévision qui

s'auto-distribuent puisque leur activité peut être assimilée à celle de chaînes historiques.

En revanche, avec la TST « distributeurs » appliquées au FAI et aux opérateurs de téléphonie mobile, une étape est franchie sur la voie d'une décorrélation entre les contenus dont ceux-ci assurent la diffusion et les domaines d'intervention du CNC. Car de fait, le média qu'est Internet et le moyen de communication qu'est la téléphonie mobile ont une vocation qui tend à l'universel, et ceci d'autant plus que l'évolution des technologies permet de donner corps au phénomène de « convergence » qui avait été pressenti à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle.

Autrement dit, même si elle représente une part importante du trafic en termes de bande passante, la consommation de services de télévision constitue un usage parmi d'autres de ces moyens de communication électronique. Sans compter que d'autres produits culturels y sont d'ailleurs consommés massivement sans pour autant faire l'objet d'une taxation, le cas de la musique étant à cet égard emblématique.

En outre, hormis la taxe qu'ils versent, les opérateurs de communications électroniques ne participent pas, sauf exception, au financement direct ou indirect des contenus qu'ils diffusent, à la différence des autres contribuables aux taxes affectées au CNC (les exploitants de salles qui louent des films, les éditeurs de services de télévision qui achètent des droits de diffusion et coproduisent des œuvres et les sociétés de vente ou de location de vidéo qui concourent à l'amortissement des droits acquis par les éditeurs).

Au bout du compte, le principe consistant à financer la création par la distribution semble avoir trouvé, avec cette part spécifique de la TST « distributeurs », une application dont on peut se demander si elle est proportionnée, quant à ses effets en termes de revenu, à l'ampleur des usages sur laquelle elle repose.

En effet, s'il n'apparaît pas complètement illégitime que les FAI et les opérateurs de téléphonie mobile participent au financement des contenus qu'ils diffusent, il n'en reste pas moins qu'une double interrogation peut être formulée au sujet des modalités qui ont été retenues à cet effet :

- d'une part, dans la mesure où les productions cinématographiques ou audiovisuelles ne sont pas les seuls contenus ayant, à un moment où à un autre de la réalisation, bénéficié d'un soutien financier public, il paraît difficile de trouver une justification irréfragable à l'affectation exclusive au CNC du produit de la taxation correspondante ;

- d'autre part, l'importance que, compte tenu de son montant, le produit de la taxe prend désormais dans le financement du CNC, voire dans l'ensemble des financements publics au cinéma et à l'audiovisuel, n'est pas à ce jour fondée sur des évaluations convaincantes de la place qu'occupent les FAI et les opérateurs de téléphonie mobile dans la chaîne de valeur ajoutée de cette filière d'activité.

## Annexe 4 - Les dispositifs de soutien cofinancés

Cinq dispositifs sont aujourd'hui à ce jour cofinancés par le CNC et différents ministères. Seuls trois d'entre eux font encore l'objet de nouveaux cofinancements. Ils représentent au total 7,7 M€ en 2011 :

- le FAJV (Fonds d'Aide au jeu vidéo), anciennement FAEM (Fonds d'aide à l'édition multimédia), représente 4,8 M€ en 2011. Il est cofinancé par le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie et soutient la R&D, l'innovation et la création dans le secteur du jeu vidéo (aide à la pré-production de jeux vidéo, aide à la maquette, aide destinée aux opérations promotionnelles collectives).
- le DICRéAM (Dispositif pour la Création Artistique Multimédia), 986 000 € cofinancé par le ministère de la culture et de la communication, le CNC et le Centre National du Livre. Il soutient le développement, la production et la diffusion d'œuvres novatrices ou expérimentales dans le domaine de la création artistique multimédia et numérique, via une aide à la maquette, une aide à la production et une aide aux manifestations consacrées à la création multimédia et numérique ;
- le RIAM (Recherche et Innovation en Audiovisuel et Multimédia), 262 000 € géré par OSEO Innovation, sur la base d'un cofinancement du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie auquel il a été mis fin en 2007. Ce dispositif soutient, par des subventions, les projets innovants des entreprises dans les domaines de la production, du traitement, de la distribution et de la publication d'images et de sons ;
- le Fonds Sud, 1,6 M€ cofinancé par le ministère des Affaires étrangères et européennes, qui s'adresse aux réalisateurs originaires d'Afrique, d'Amérique Latine, du Proche et Moyen-Orient, d'une partie de l'Asie et de certains pays de l'Est. La subvention versée sert non seulement à financer les coûts de production dans les pays éligibles, mais également à soutenir le coût des travaux de production et postproduction effectués en France ;
- le Fonds pour les cinématographies étrangères peu diffusées, 1 250 € également cofinancé, jusqu'en 2009, par le ministère des Affaires étrangères et européennes, qui soutient les distributeurs français dans les frais d'acquisition des droits de

diffusion et les frais d'édition pour les films retenus par le Fonds Sud ;

Par le décret n° 2012-543 du 23 avril 2012 a été créé un fonds d'aide aux cinémas du monde, « *transposition aux cinéastes du monde de l'avance sur recettes* », fusionnant le Fonds Sud et l'aide aux films en langue étrangères (AFLE). Ce nouveau fonds, mis en place avec le ministère des affaires étrangères mais majoritairement financé par le CNC, pourrait être doté de six millions d'euros, soit près du double du budget combiné du Fonds Sud et de l'AFLE (3,3 M€ en 2010). Il a pour but de favoriser les coproductions avec les pays dont les cinématographiques sont les plus susceptibles de contribuer à la promotion de la diversité culturelle.

**Annexe 5 : Détail des aides accordées par le CNC à des associations en 2011 (en euros)**

Objet de l'aide / destinataire de la subvention	Montant versé en 2011
Unifrance international	6 885 000 €
Commission supérieure et technique de l'image et du son	1 300 000 €
Agence du développement régional du cinéma	4 556 000 €
Association du Festival international du Film de Cannes	3 168 273 €
Société des Réalisateur de Films / Quinzaine des réalisateurs	470 000 €
Syndicat français de la critique de film	210 000 €
Ecole nationale supérieure de l'image et du son - ENSMIS	855 000 €
Aides à la création cinéma / soutien aux auteurs	894 000 €
<i>dont Groupe de recherches et d'essais cinématographiques (GREC)</i>	<i>587 000 €</i>
Aides à la création audiovisuelle	247 300 €
Promotion des nouveaux médias	184 130 €
Promotion des industries techniques	158 509 €
Associations de promotion du cinéma	4 633 445 €
<i>dont Association française des cinémas d'art et d'essai (AFCAE)</i>	<i>455 925 €</i>
<i>dont Agence du court métrage</i>	<i>1 745 610 €</i>
<i>dont Société des Réalisateur de Films</i>	<i>29 000 €</i>
Associations de promotion de l'audiovisuel	3 454 750 €
<i>dont TV France International (TVFI)</i>	<i>1 700 000 €</i>
<i>dont Festival international des programmes audiovisuels (FIPA)</i>	<i>442 500 €</i>
Associations de promotion du cinéma et de l'audiovisuel à l'international	971 860 €
Aide à divers organismes et secours aux artistes	1 264 511 €
<i>dont Société des Réalisateur de Films</i>	<i>210 000 €</i>
Aide à la production cinématographique en région	7 917 349 €

Aide à la production audiovisuelle en région	6 813 857 €
<i>dont Commission Nationale du Film France</i>	<i>822 900 €</i>
Initiatives européennes communes / Média et Europacinéma	487 040 €
Eurimages	4 671 255 €
Education à l'image / Actions de sensibilisation en milieu scolaire	832 320 €
Diffusion du patrimoine cinématographique en région	155 000 €
<i>dont Cinémathèque de Toulouse</i>	<i>155 000 €</i>
<b>TOTAL</b>	<b>50 129 600 €</b>

## **Annexe 6 – La prise en compte des engagements pluriannuels du CNC sous forme de provisions**

De grande ampleur, la réforme budgétaire et comptable mise en œuvre par le CNC entre 2005 et 2007 a permis d'améliorer le cadre de gestion budgétaire et de fiabiliser les états financiers de l'établissement. La réforme a permis d'accomplir des progrès sensibles dans de nombreux domaines :

- la mise en place d'un budget unique et l'abandon de la procédure des ressources affectées ;
- l'abandon des reports dits « prudeniels » et la gestion plus transparente des reports des crédits ;
- la prise en compte au bilan de la dette contractée au titre des activités de soutien et la constitution de provisions ;
- la comptabilisation du remboursement des avances en droits constatés et la prise en compte des restes à recouvrer au bilan ;
- la fin de l'accumulation au bilan des droits d'exploitation des administrations civiles et de leurs établissements publics ;
- l'amélioration du suivi des immobilisations et l'existence d'un état de l'actif.

Cette réforme a notamment permis de perfectionner la maîtrise des engagements financiers du CNC à l'égard des professionnels, dans le cadre d'un dispositif de provisionnement.

Au titre des dispositifs de soutien dit « automatique », reposant sur le principe du droit de tirage, le CNC contracte en effet auprès des professionnels des secteurs cinématographique et audiovisuel (producteurs, distributeurs, exploitants de salles, éditeurs vidéo) un engagement financier futur dont le montant est déterminé en fonction de données connues *ex ante* (recettes d'exploitation, fréquentation...). Ces engagements réunissent les critères constitutifs d'une dette. Or, jusqu'en 2006, l'ensemble des engagements contractés par le CNC au titre des dispositifs de soutien automatique, constituant ce que le CNC appelait la « dette flottante », ne figuraient pas au bilan de l'établissement mais étaient suivis de manière extracomptable.

## **I. Avant la réforme, une gestion imprécise des engagements en ressources affectées, impliquant des reports de crédits « pruden­tiels »**

Avant 2005, le CNC procédait en effet aux reports de l'ensemble des crédits non consommés correspondant aux dispositifs de soutien. Contraires au principe d'universalité budgétaire car ne figurant pas, pour la majorité d'entre eux, dans les documents budgétaires<sup>113</sup>, ces reports « pruden­tiels » résultaient d'une gestion en ressources affectées sur laquelle était fondé le suivi budgétaire. L'établissement justifiait les reports par l'existence d'une « dette flottante », correspondant aux droits non mobilisés des professionnels du cinéma et de l'audiovisuel au soutien automatique. Dans son précédent rapport, la Cour des comptes avait constaté que l'importance du volume des reports conduisait à une forte sous-consommation des crédits, et avait préconisé leur abandon et le recours à la constitution de provisions.

Dans le cadre de sa réforme budgétaire et comptable, le CNC a abandonné la gestion des dépenses de soutien en ressources affectées, mettant ainsi fin aux reports pruden­tiels et donnant lieu à la constitution de provisions au titre des soutiens générés.

## **II. Après la réforme, la prise en compte au bilan de la dette contractée au titre des activités de soutien, impliquant la constitution de provisions**

Le CNC a choisi de comptabiliser au bilan, sous la forme de provisions, la totalité des sommes mobilisables au titre du soutien automatique. L'établissement a procédé, pour chacun des cinq dispositifs de soutien automatique, à un inventaire, au 1<sup>er</sup> janvier 2007, du soutien généré, non mobilisé et non périmé au 31 décembre 2006 et a constitué des provisions pour charges à hauteur de la dette ainsi constatée, d'un montant de 316 M€ Depuis 2007, le CNC ajuste chaque année ce stock de provisions sur la base de l'évolution des droits générés, non mobilisés (non versés) et non échus : les droits générés donnent lieu à la constatation de nouvelles provisions, tandis que les droits échus ou mobilisés se traduisent par la constatation de reprises sur provisions.

---

<sup>113</sup> Article 21 du décret du 10 décembre 1953 : « l'ordonnateur ne peut accroître par aucune ressource particulière le montant des crédits inscrits au budget ».

Les provisions pour charges de soutien automatique, qui s'élevaient à 316 M€ au 1<sup>er</sup> janvier 2007, ont atteint 371 M€ au 31 décembre 2011.

**Evolution des provisions pour charges de soutien automatique depuis 2007, en milliers d'euros**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Provisions pour charges de soutien automatique production cinéma	115 894	118 538	121 948	118 527	125 806
Provisions pour charges de soutien automatique distribution	19 616	31 763	28 635	33 159	35 868
Provisions pour charges de soutien automatique exploitation	67 372	68 307	71 727	72 892	70 008
Provisions pour charges de soutien automatique vidéo	9 967	9 118	8 820	8 942	7 546
Provisions pour charges de soutien automatique audiovisuel	103 421	111 018	109 524	111 236	131 441
<b>Total</b>	<b>316 272</b>	<b>338 743</b>	<b>340 654</b>	<b>344 755</b>	<b>370 669</b>

Source : Cour des comptes, d'après les comptes financiers du CNC.

D'autres dispositifs de soutien ont également donné lieu, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006, à l'enregistrement de provisions. Il en est ainsi des aides sélectives versées sous forme de subventions, le paiement intervenant parfois très en aval de la décision d'attribution en raison des délais nécessaires à la réalisation du projet aidé. Les restes à payer sur ces dispositifs font donc l'objet de provisions pour charges, dont le montant s'élevait à 137,7 M€ au 31 décembre 2011.

Au total, les provisions constituées par le CNC au titre des engagements consentis auprès de tiers dans le cadre de sa mission de soutien s'élèvent, au 31 décembre 2011, à 508,4 M€

### Annexe 7 – Soldes intermédiaires de gestion du CNC entre 2006 et 2011 (en milliers d'euros)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ventes de marchandises	0	0	0	0	- 0	0
Coût des marchandises vendues	0	0	0	0	0	0
<b>Marge commerciale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Production vendue + production stockée + production immobilisée	276	444	314	199	251	183
Déstockage de production	0	0	0	0	0	0
<b>Production de l'exercice</b>	<b>276</b>	<b>444</b>	<b>314</b>	<b>199</b>	<b>251</b>	<b>183</b>
Marge commerciale + production de l'exercice	276	444	314	199	251	183
Consommations externes	15 253	15 676	15 355	14 864	13 656	14 975
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>-14 977</b>	<b>-15 232</b>	<b>-15 041</b>	<b>-14 665</b>	<b>-13 405</b>	<b>-14 792</b>
Subventions d'exploitation	41 074	37 232	31 417	27 081	20 674	14 828
Impôts et taxes	2 063	2 214	2 387	2 515	3 682	3 527
Charges de personnel	21 653	22 797	24 978	25 558	25 444	26 007
<b>Excédent (ou insuffisance) brut(e) d'exploitation</b>	<b>2 381</b>	<b>-3 011</b>	<b>-10 989</b>	<b>-15 657</b>	<b>-21 857</b>	<b>-29 498</b>
Autres produits	511 458	528 026	554 481	635 812	789 429	841 079
Reprises sur amortissements et provisions et transferts de charges	0	23 297	14 731	5 655	3 871	453 703
Autres charges (hors créances irrécouvrables)	500 450	469 300	503 381	513 971	521 799	558 320
Dotations aux amortissements et provisions et créances irrécouvrables	113 170	19 936	28 492	16 666	20 125	500 482
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-99 781</b>	<b>59 076</b>	<b>26 350</b>	<b>95 173</b>	<b>229 519</b>	<b>206 481</b>
Produits financiers	2 137	3 751	3 600	4 098	2 585	7 012
Charges financières	0	6 545	13 072	17 067	21 624	18 906
<b>Résultat financier</b>	<b>2 137</b>	<b>-2 794</b>	<b>-9 472</b>	<b>-12 970</b>	<b>-19 040</b>	<b>-11 894</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>-97 644</b>	<b>56 281</b>	<b>16 878</b>	<b>82 203</b>	<b>210 479</b>	<b>194 587</b>
Produits exceptionnels	1 057	219	877	96	419	63
Charges exceptionnelles	17 893	313	3 611	1 070	10 574	37 969
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-16 836</b>	<b>-94</b>	<b>-2 734</b>	<b>-974</b>	<b>-10 155</b>	<b>-37 905</b>
Impôt sur les bénéfices	0	0	0	0	426	-409
Participation des salariés aux résultats	0	0	0	0	0	0
<b>Résultat net comptable</b>	<b>-114 480</b>	<b>56 187</b>	<b>14 144</b>	<b>81 229</b>	<b>199 898</b>	<b>157 090</b>

Source : Cour des comptes d'après données CNC (comptes financiers).