

Programmes de promotion de l'industrie cinématographique (Centre cinématographique marocain)

Depuis le début des années 80, le Royaume accorde une place importante à la promotion du secteur du cinéma, dans le cadre d'une politique publique visant à développer l'industrie cinématographique à travers la création du « Fonds de soutien pour la promotion de la production et de l'exploitation cinématographique », devenu en 1987 le « Fonds d'aide à la production et à l'exploitation cinématographique », puis « Fonds pour la promotion du paysage audiovisuel national » en 2004.

Le système de soutien qui était automatique et sans remboursement entre 1980 et 1987, prend la forme d'une aide sélective sans remboursement à partir de 1987 et jusqu'à 2003. À partir de cette date, l'aide est accordée sous forme d'une avance sur recettes. Depuis 2012, trois fonds ont été créés, « le fonds d'aide à la production des œuvres cinématographiques », « le fonds de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma », et « le fonds de soutien à l'organisation des festivals cinématographiques ». Ces trois fonds, gérés par le Centre Cinématographique Marocain (CCM), sont financés directement par « le fonds pour la promotion du paysage audiovisuel national », et représentent des programmes de promotion de l'industrie cinématographique.

Cette politique publique de soutien aux filières de l'industrie cinématographique, à savoir la filière de la production cinématographique, la filière de promotion du cinéma, et la filière de l'exploitation et la distribution cinématographique, est ainsi structurée autour de programmes de promotion basés essentiellement sur des incitations financières, à destination des sociétés de production ; des activités de promotion du cinéma, et des infrastructures cinématographiques.

En matière de réglementation du secteur du cinéma, le CCM²⁰ est un acteur clé qui s'est vu conférer un champ d'intervention par filière du secteur cinématographique²¹.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La mission d'évaluation des programmes de promotion de l'industrie cinématographique, a permis de relever des observations se rapportant au cadre général d'exécution des objectifs de développement du secteur ainsi qu'au niveau de la gestion des trois fonds de soutien.

A. Cadre global d'exécution des objectifs de promotion du secteur du cinéma

L'absence d'une approche globale et intégrée pour la promotion du secteur cinématographique apparaît à travers l'absence d'un plan stratégique de développement des filières de l'industrie cinématographique ainsi que l'absence d'une stratégie de financement des programmes de promotion de l'industrie cinématographique. Dans ce cadre, la Cour a relevé les observations suivantes :

²⁰ Créé par le Dahir du 8 janvier 1944, et réorganisé en 1977 par le Dahir portant loi n° 1-77-230 du 19 septembre 1977, le CCM est un établissement public administré par un conseil d'administration et géré par un directeur. Il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et placé sous la tutelle du Ministère de la Culture et de la Communication.

²¹ En vertu de loi n°20.99, relative à l'organisation de l'industrie cinématographique telle qu'elle a été modifiée par la loi n°39.01

➤ **Non-réalisation des objectifs de l'étude diagnostique et stratégique pour le développement du secteur cinématographique au Maroc**

En 2005, le CCM a lancé le marché n°26/2005 pour la réalisation de l'étude diagnostique et stratégique visant la mise en œuvre d'un plan pour le développement du secteur cinématographique. Cette étude était axée sur l'établissement d'un diagnostic du secteur cinématographique en vue de définir une stratégie pour le secteur (2007-2017) et la mise en place d'un plan d'action pour la relance du secteur cinématographique. L'étude en question a permis au CCM d'identifier les points forts ainsi que les points faibles du secteur cinématographique marocain par facteur clés de succès, retenus sur la base d'une étude benchmarking. La synthèse de cette étude a été présentée au Conseil d'Administration du CCM lors de sa session de novembre 2009. À ce niveau, la Cour retient les observations suivantes :

• **Absence d'un plan stratégique intégré de développement du secteur de l'industrie cinématographique**

Bien que l'objectif de l'étude diagnostique et stratégique soit la définition d'une stratégie pour le secteur (2007-2017) et la mise en place d'un plan d'action pour la relance du secteur cinématographique, aucun plan stratégique de développement du secteur de l'industrie cinématographique n'a été adopté. Par ailleurs, le CCM soumet annuellement à son conseil d'administration des programmes de développement pluriannuels, mais en l'absence d'un plan stratégique intégré du secteur cinématographique, aucune action n'est entreprise en vue d'identifier les acteurs en charge de l'exécution des actions qui figurent au niveau de ces plans de développement ni même les mécanismes requis de pilotage et d'évaluation.

L'examen des plans pluriannuels de développement élaborés par le CCM, a montré que ceux-ci sont caractérisés par l'absence de priorisation des actions, de planification des délais nécessaires et de fixation des modes d'intervention requis et réalisables.

• **Non-réalisation des objectifs d'augmentation du parc de salles sur la base de la typologie préconisée par l'étude**

Pour la filière distribution et exploitation, l'étude diagnostique et stratégique visant la mise en œuvre d'un plan pour le développement du secteur cinématographique, a révélé, entre autres, un faible indice de fréquentation des salles de cinéma et une baisse des entrées et a proposé d'augmenter le parc de salles et la construction de multiplexes.

L'étude en question a ainsi préconisé comme objectif de tripler l'indice de fréquentation pour passer de près de 0,2 à 0,75 soit passer de 4,5 millions à 22 millions d'entrées, et d'augmenter de 3/4 le parc de salles, soit passer de 140 (au moment de la réalisation de l'étude en 2005) à près de 245 écrans répartis comme suit : 15 multiplexes, 49 salles de quartier, 4 multiplexes économiques et 4 salles « Art et Essai ».

À ce niveau, la Cour note la non-réalisation des objectifs d'augmentation du parc de salles sur la base de la typologie préconisée par l'étude.

➤ **Non-réalisation des objectifs assignés au contrat-programme 2010-2012 pour le développement de l'industrie cinématographique**

Le CCM a approuvé en 2009 le plan pluriannuel de développement pour la période 2010-2012, qui avait inclus parmi ses orientations, l'encouragement de la construction des multiplexes avec comme premier objectif l'achèvement en 2012 de la construction de 9 nouveaux multiplexes à raison de 3 par an.

Le plan pluriannuel 2010-2012 avait même envisagé la participation au financement des multiplexes ou complexes cinématographiques à hauteur de 30% du coût global du projet, lequel financement serait accordé sous forme d'un crédit sans intérêt remboursable sur les recettes d'exploitation de ces multiplexes. L'Etat, par le biais du CCM, avait ainsi prévu de s'engager à réserver 60 MDH/an pour les multiplexes (à raison de 15 MDH par multiplexe).

Ce plan pluriannuel 2010-2012, avait également prévu parmi les engagements de l'objectif n°2, l'incitation à la réhabilitation et modernisation du parc existant et la création de salles de

proximité, pour atteindre un objectif de 235 écrans opérationnels en 2015. Pour atteindre cet objectif de 235 écrans à l'horizon 2015, le CCM avait prévu au niveau de son plan pluriannuel 2010-2012, une contribution à hauteur de 18 MDH/an pour les salles de proximité et la réhabilitation des salles existantes entre 2010 et 2012.

Ainsi, et dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'action, un contrat-programme couvrant la période 2010-2012 entre le CCM et le Ministère de la Communication, a été signé le 30 Janvier 2010. À ce niveau, la Cour soulève les observations suivantes :

- **Absence d'engagements financiers clairs de la part des partenaires pour la mise en œuvre du contrat-programme**

Bien que l'article 2 du contrat programme ait prévu de mettre en place des moyens nécessaires, notamment de financement en vue de la réalisation des objectifs et du respect des obligations qui en découlent, il a été observé que le contrat programme ne contenait aucune référence à un montage financier quelconque pour la réalisation des actions prévues.

Par ailleurs, le contrat programme avait également prévu de définir les engagements réciproques du Ministère chargé de la Communication et du CCM pour atteindre les objectifs de développement du secteur. Cependant, l'énoncé de ces engagements réciproques reste imprécis puisqu'il n'y est pas spécifié clairement les actions à entreprendre par chacune des deux parties.

- **Non-activation des mesures d'accompagnement prévues par le contrat-programme**

Le CCM et son Ministère de tutelle, n'ont pas procédé à l'activation des comités de suivi et de pilotage prévus par le contrat-programme 2010-2012, au niveau de l'axe n°12, relatif aux mesures d'accompagnement. Il s'agit des comités de pilotage suivants :

- Le comité permanent de suivi constitué du CCM et du Ministère chargé de la Communication ;
- Le comité de pilotage de l'étude stratégique du secteur cinématographique.

Par ailleurs, le contrat-programme précité avait prévu également, au niveau de l'axe n°10, des actions de mise à niveau du CCM, dont l'intégration de la fonction de pilotage du contrat-programme en vue d'accompagner la réalisation de ses objectifs. Il a été ainsi prévu l'adaptation des missions du CCM pour répondre aux besoins du secteur par :

- La création de nouvelles délégations régionales ;
- La mise en place de nouvelles structures adaptées aux objectifs définis par le contrat-programme ;
- L'institution de nouvelles rubriques budgétaires pour faire face aux missions du CCM.

A ce niveau, la Cour note que jusqu'à janvier 2018, aucune de ces mesures n'a été suivie d'effet, surtout que le CCM a vu ses missions évoluer et le spectre de son activité s'élargir.

➤ **Absence d'une stratégie de financement des objectifs de promotion du secteur de l'industrie du cinéma**

Les objectifs de promotion du secteur de l'industrie cinématographique, et en l'absence d'un plan stratégique intégré de développement du secteur, sont repris au niveau des plans de développement pluriannuels du secteur cinématographique, tels qu'élaborés par le CCM et approuvés par son conseil d'administration.

La Cour note que depuis 2012, les plans de développement pluriannuels du secteur cinématographique, ne sont pas accompagnés de montages financiers prévisionnels les appuyant, comme c'est le cas du plan pluriannuel 2017-2019, approuvé lors de la session de 2016.

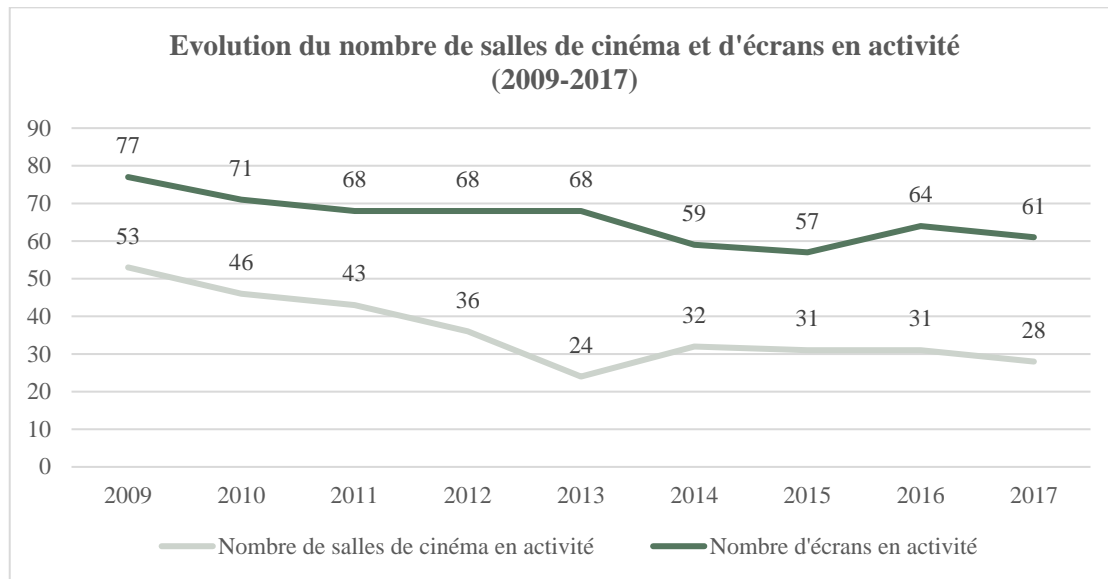
La faisabilité et la réalisation de ces plans de développement pluriannuels sont tributaires, entre autres, de l'adoption d'une stratégie de financement définissant l'estimation des coûts à court et

à moyen termes, et prévoyant un processus d'ajustement de ces coûts en fonction des ressources financières disponibles. Or, la Cour constate l'absence d'une stratégie claire de financement des objectifs de promotion du secteur de l'industrie cinématographique.+++++

➤ **Un processus de relance du secteur cinématographique qui est resté inachevé**

Bien que plusieurs actions aient été entreprises pour la relance du secteur cinématographique, dont notamment, l'adoption du nouveau dispositif d'aide à la production cinématographique, la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma et l'organisation des festivals, et à travers également la création d'un institut supérieur des métiers de l'audiovisuel et du cinéma, ainsi que le soutien à la production des œuvres cinématographiques et audiovisuelles étrangères au Maroc, le processus de relance du secteur cinématographique est resté incomplet.

En effet, l'un des objectifs principaux de ce processus et qui réside dans la relance et la promotion du secteur de l'exploitation cinématographique est resté inachevé, voire même en régression par rapport à la situation antérieure à l'adoption du dispositif de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma, comme présenté dans le graphique ci-dessous :



Source : Analyse des documents du CCM

L'objectif du plan pluriannuel 2010-2012, repris par le contrat-programme et également par le plan pluriannuel 2013-2015, d'atteindre 235 écrans opérationnels en 2015, n'a pas été atteint. Le bilan cinématographique de l'année 2017 fait état d'un parc cinématographique de 26 salles seulement qui sont en activité. Une réflexion s'impose à ce niveau afin de redynamiser la filière de l'exploitation cinématographique.

La Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Veiller à inscrire la mise en œuvre des objectifs de développement du secteur cinématographique national dans le cadre d'un plan stratégique sectoriel définissant d'une manière claire et cohérente les objectifs de promotion de l'industrie cinématographique nationale ;*
- *Procéder à l'établissement des plans pluriannuels de développement qui soient appuyés par les montages financiers prévisionnels adéquats en vue d'assurer la pérennité des activités de promotion ainsi conçues et la faisabilité des opérations programmées ;*
- *Prendre les mesures adéquates en vue de mettre en place un plan de relance de la filière de l'exploitation cinématographique, selon une approche intégrée et participative.*

B. Gestion des fonds de soutien au secteur cinématographique

L'appréciation des procédures de gestion des commissions des fonds de soutien et de leurs secrétariats ainsi que des actions de contrôle et de suivi relatifs à la gestion de ces fonds a révélé des observations d'ordre général et d'autres présentées pour chacun des trois fonds.

1. Bilan des programmes de promotion du secteur cinématographique

Lors de la période 2013-2017, le montant total alloué aux trois fonds d'aide a atteint un total de 506 MDH réparti comme suit :

- Fonds de soutien à la production cinématographique : 330 MDH ;
- Fonds de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma : 35 MDH ;
- Fonds de soutien à l'organisation des festivals cinématographiques : 141 MDH.

Les montants annuels alloués aux fonds de soutien ont connu une évolution en 2016 due essentiellement à l'octroi à partir de cette année, de 15 MDH supplémentaire au Fonds d'aide à la production au titre de la production de films documentaires sur la Culture, l'Histoire et l'Espace Sahraoui Hassani.

L'analyse de la répartition, entre les trois fonds, des dépenses dédiées à la promotion du secteur du cinéma démontre que le fonds d'aide à la production des œuvres cinématographiques bénéficie d'environ deux tiers des dépenses totales. Le fonds de soutien à l'organisation des festivals cinématographiques, constitue quant à lui, 28% des dépenses totales, alors que le fonds de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma ne bénéficie que de 7% du total des montants alloués.

2. Outils de gouvernance des fonds de soutien

À ce niveau, la Cour retient les observations suivantes

➤ Absence des plans d'actions des trois commissions d'octroi des aides

Selon l'article 8 du décret n° 2.12.325, fixant les conditions et les procédures d'aide à la production cinématographique, à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma et à l'organisation des festivals de cinéma, les trois commissions d'octroi des aides doivent travailler selon un plan d'action annuel proposé par le CCM et approuvé par son conseil d'administration, et qui doit comprendre :

- La vision encadrant le soutien et concernant le travail des trois commissions ;
- Les procédures de gestion du fonds d'aide et d'exécution des décisions des trois commissions ;
- Les mesures permettant de suivre les dépenses du fonds d'aide et de contrôler leurs utilisations ;
- Les procédures, selon chaque commission, pour la collecte, la classification et la conservation des documents techniques et financiers concernant les projets bénéficiaires du soutien.

Dans ce cadre, la Cour des comptes a soulevé l'absence des plans d'actions prévus par le décret n° 2.12.325 au niveau de son article 8, et partant, l'absence des éléments énumérés au niveau de l'article précité, notamment pour ce qui est des mesures de suivi des dépenses du fonds d'aide et de contrôle de leurs utilisations.

➤ Absence des règlements intérieurs des trois commissions d'octroi des aides

L'obligation d'élaboration des règlements intérieurs fixant les règles et méthodes particulières de travail des trois commissions et approuvés par le Ministère de la Communication, est prévue par l'article 15 de l'arrêté conjoint de soutien à la production des œuvres cinématographiques,

l'article 6 de l'arrêté conjoint de soutien à l'organisation des festivals cinématographiques et l'article 6 de l'arrêté conjoint de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma.

Toutefois, jusqu'à janvier 2018, ces règlements intérieurs n'ont pas été adoptés. Ce manquement risque d'avoir des incidences négatives sur le fonctionnement de ces commissions d'octroi.

➤ **Insuffisances liées à la consignation des débats et décisions des commissions d'octroi des aides**

Dans l'objectif de garantir la transparence dans les décisions des commissions d'aide, la réglementation en vigueur relative au dispositif d'octroi des aides publiques dans le cadre de la promotion du secteur cinématographique précise que les débats et décisions des commissions d'aide sont inscrits dans un registre, dédié aux procès-verbaux des réunions, et signés par les membres présents. Il y est stipulé également que tout membre doit, entre autres, exprimer, de manière claire, ses interrogations, ses idées et le bien-fondé de ses positions et en cas de toute opposition, ses positions seront reportées de manière claire dans le procès-verbal de la réunion.

Cependant, la Cour constate que les débats des trois commissions sont insuffisamment rapportés, puisque les procès-verbaux des débats et décisions de ces commissions ne retranscrivent pas en détail l'évaluation artistique des différents participants ou l'estimation financière des montants alloués, afin d'assurer la transparence dans la sélection des bénéficiaires.

À ce titre, la Cour des comptes recommande de veiller à l'élaboration des plans d'action des trois commissions d'octroi des aides, et de prendre les mesures nécessaires en vue de l'adoption des règlements intérieurs de ces commissions, ainsi qu'à la consignation de leurs débats et décisions dans un registre, dédié aux procès-verbaux des réunions, et signés par les membres présents.

3. Soutien de la filière de la production cinématographique

L'aide à la production cinématographique a pour objectif de garantir la qualité des œuvres cinématographiques soutenues et à améliorer leur valeur artistique et leur compétitivité, et d'offrir l'opportunité aux ressources humaines nationales spécialisées dans les métiers du cinéma de pouvoir développer leurs compétences professionnelles. Cela comme stipulé par l'article 1 de l'arrêté conjoint du ministre de la Communication, n° 2490.12 fixant les conditions, les critères et les modalités d'octroi de l'aide à la production²².

Cette aide est accordée aux sociétés marocaines de production sous trois formes : (1) une aide avant production, pour les films de fiction de long et court métrage, les films documentaires de long métrage, et les films documentaires sur la culture, l'histoire et l'espace sahraoui-hassani ; (2) puis une aide post-production pour ce même genre de films ; ainsi qu'une contribution financière aux projets d'écriture et de réécriture de scénarios de long métrage de fiction et des films documentaires sur la culture et l'histoire et l'espace sahraoui hassani, candidats pour bénéficier de l'avance sur recettes.

Les montants de l'aide avant et après production sont fixés dans la limite de : 10 MDH pour les longs métrages de fiction, 1 MDH pour les longs métrages documentaires, et 200 000 DH pour les courts métrages de fiction.

Concernant l'aide avant et après production accordés aux films documentaires et aux séries sur la culture, l'histoire et l'espace sahraoui-hassani, elle est plafonnée pour les films à : 1 MDH pour les longs métrages, 300 000 DH pour les courts métrages ; quant à l'aide accordée aux séries elle est fixée à : 4 MDH pour les longs métrages et 1 MDH pour les courts métrages.

²² Arrêté conjoint du ministre de la Communication, N°2490.12 du 2 Dilkada 1433 (19 septembre 2012) fixant les conditions, les critères et les modalités d'octroi de l'aide à la production des œuvres cinématographiques, tel qu'il a été modifié et complété par l'arrêté conjoint du ministre de la Communication, n° 319.15 du 5 Ramadan 1436 (22 juin 2015), (article 1)

Pour l'aide octroyée pour l'écriture ou la réécriture du scénario elle se situe entre 40 000 et 100 000 DH.

Par ailleurs, les montants d'aide ne doivent pas dépasser les deux-tiers (2/3) du coût final du projet vérifié par le CCM et approuvé par la Commission d'aide au moment de l'étude préalable au versement de la 4^{ème} tranche.

Toutefois, la mise en œuvre de ce système d'aide à la production soulève les observations qui suivent :

➤ **Gestion axée sur la consommation des moyens financiers et non sur les résultats**

L'analyse des décisions d'octroi des aides à la production cinématographique a révélé l'adoption d'une démarche de soutien axée sur les moyens plutôt que sur les résultats, avec une préoccupation de consommation des crédits, au vu d'atteindre des objectifs quantitatifs et d'assurer un nombre de productions annuelles.

À titre d'exemple, lors de la première session 2017, la Commission d'octroi de l'aide a procédé à une répartition linéaire du budget entre les six films bénéficiaires de l'aide avant production, à savoir 3 MDH pour chaque film.

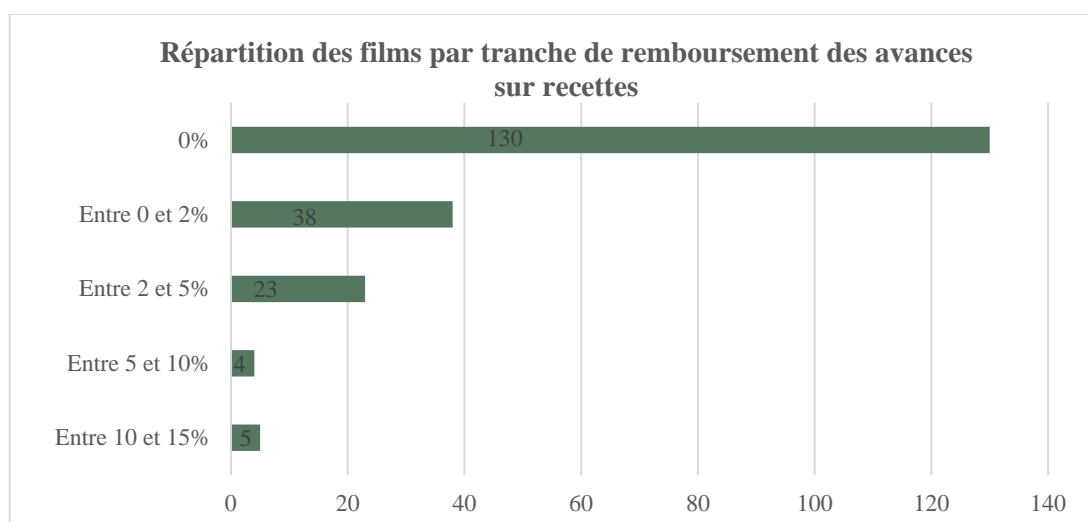
Cette situation dénote de l'absence d'une grille de notation, reprenant les critères justifiant les choix effectués. En effet, les procès-verbaux des réunions de la Commission d'octroi de l'aide ne comportent aucune indication sur l'évaluation qualitative basée, en l'occurrence, sur l'appréciation de la conformité à une grille de critères culturels et artistiques. En guise d'exemple, les procès-verbaux de la deuxième et troisième session 2016 se limitent à mentionner les titres des films bénéficiaires, le réalisateur, la société de production et le montant de l'aide, sans apporter aucune analyse ou justification du choix desdites productions.

➤ **Faible taux de remboursement des avances sur recettes**

Le soutien à la production cinématographique se base, depuis 2004, sur un système d'avance sur recettes, dans lequel le bénéficiaire est tenu de rembourser la totalité de l'aide octroyée. Le choix de ce mode de soutien visait la création à terme d'un système indépendant qui s'autofinance par les recettes que génèrent les films soutenus pour couvrir les nouvelles aides octroyées.

Toutefois, le taux de remboursement des avances sur recettes n'a pas dépassé 1,22%. En effet, durant la période 2004-2013²³, le montant total des remboursements s'est limité à 5,50°MDH sur un montant total de 450,32°MDH octroyé à 200 films sous forme d'aides avant et après production. Le montant des avances non-remboursées s'élève donc à 444,82°MDH. Ainsi, 130 films sur les 200 films bénéficiaires n'ont remboursé aucune tranche de l'aide qui leur a été octroyée. Quant au reste, le taux de remboursement n'a dépassé que rarement les 10%. La figure ci-après illustre cette situation :

²³ L'analyse des 200 films soutenus entre 2004 et 2013 s'explique par le fait de vouloir couvrir toutes les phases du système d'avance sur recettes et de tenir compte du cycle de vie d'un film, depuis l'octroi de l'aide jusqu'à son remboursement. En principe, cette période ne devrait pas dépasser quatre années.



Source : Analyse des données fournies par le CCM

Il convient de souligner que le défaut de remboursement des avances sur recettes octroyées aux sociétés de production rend le système d'aide totalement dépendant des subventions octroyées par le budget de l'État.

➤ **Absence d'une structure dédiée au recouvrement et au suivi des remboursements**

Le CCM n'a pas mis en place une entité dédiée au recouvrement et au suivi des remboursements des avances sur recettes aux productions cinématographiques, que ce soit au niveau du service du fonds d'aide ou au niveau de la division de la production. Ainsi, aucune entité n'a la responsabilité d'effectuer les calculs des montants à rembourser, d'assurer le suivi des remboursements, de procéder aux relances des sociétés de production.

➤ **Non-prise en compte des autres sources susceptibles de générer des recettes autres que les recettes guichet**

En vue d'activer le remboursement des avances sur recettes, le CCM est tenu de relancer les sociétés bénéficiaires et de les inciter à transmettre la situation des recettes générées par les autres supports de diffusions autres que les salles de cinéma au niveau national. Il s'agit notamment des recettes générées par les salles de cinéma à l'étranger, les prix obtenus dans les festivals organisés au Maroc ou à l'étranger, les recettes générées par la distribution des DVD & VCD et de la cession des droits TV aux chaînes nationales ou étrangères.

Toutefois, il a été relevé que l'obligation faite aux sociétés de production bénéficiaires d'avance sur recettes, d'informer le CCM de toute cession de droits d'exploitation et de lui communiquer toutes les pièces justificatives y afférentes conformément aux dispositions de l'article 12 de l'arrêté 2490.12, n'est pas respectée.

Aussi, le service du Fonds d'aide ne procède pas au recoupement des montants de recettes déclarées par les sociétés de production avec les données disponibles au niveau des autres Divisions du CCM (notamment la Division de l'exploitation et de la distribution et la Division de la coopération et de la promotion).

A titre d'illustration, la Cour des comptes a recensé plusieurs films ayant remporté des prix dans des festivals organisés au Maroc ou à l'étranger, sans toutefois rembourser la part des recettes correspondantes aux prix remportés. La même observation concerne des films qui ont été commercialisés à l'étranger, sans toutefois acquitter la part des recettes guichets générées. Il en est de même pour les films qui ont fait l'objet de cession des droits d'exploitation.

➤ **Octroi de la seconde tranche d'avance sur recettes sans exiger le remboursement des avances précédemment accordées**

L'article n° 12 de l'arrêté 2490.12 précise que la société de production bénéficiaire de l'aide rembourse la part qui revient au fonds d'aide à partir de toutes les recettes réalisées par le film et

cela jusqu'à remboursement de toute l'avance sur recettes dont le film a bénéficié. Dans le cas où la société de production ne respecte pas les engagements précités, elle ne peut prétendre à une nouvelle aide jusqu'à remboursement de la totalité de l'avance sur recettes dont le film a bénéficié.

Cependant, certaines sociétés de production ont bénéficié des aides à la production sans avoir remboursé totalement ou partiellement les montants obtenus lors des soutiens antérieurs. C'est le cas des sociétés suivantes : « F.3 D », « P.Ag », « P.Z.A », « P.A'N », « P.Aw », « B », « P.O'b.B », « S.C », « C », « Les F 7 », « S.Les F », « F.M », « N », « Pr.F.O » et « A.P ».

➤ Absence de procédures formalisées relatives au fonctionnement et contrôle du fonds d'aide à la production

Parmi les règles et méthodes de travail de la Commission d'octroi de l'aide à la production, stipulées par l'article 15 de l'arrêté conjoint n°2490.12, cette dernière est chargée de l'étude et de la validation des dépenses définitives des projets de films avant le déblocage de la quatrième tranche.

Toutefois, l'absence d'un règlement intérieur de la Commission, et de procédures formalisées pour l'apurement et la vérification des dépenses réalisées par les bénéficiaires de l'aide, en l'occurrence la nomenclature des pièces justificatives des dépenses, porte atteinte à la qualité du contrôle et de suivi effectué par ladite Commission.

➤ Insuffisance du contrôle et de suivi des délais de réalisation des projets de films

L'analyse de la situation de production des projets soutenus a montré que plusieurs films sont en arrêt de production, tandis que d'autres n'ont pas reçu la quatrième tranche à cause de la non-conformité du film produit aux engagements convenus.

Durant la période 2012-2016, presque 60 reports de délais ont été accordés à 51 productions, soit en moyenne 12 reports par an. À cet égard, il convient de rappeler que le report ne doit représenter qu'une exception accordée en cas de force majeure justifiée et acceptée par la Commission d'octroi.

Le non-respect des délais contractuels dénote de l'insuffisance du suivi et du contrôle que la Commission d'octroi de l'aide et son secrétariat devraient effectuer de manière régulière, sachant bien que plusieurs productions soutenues accusent des dépassements conséquents dans les délais de début de tournage, et de dépôt de la copie-standard et de la commercialisation du film.

4. Soutien des filières de la distribution et de l'exploitation des films cinématographiques : un impact non ressenti

La distribution est la phase intermédiaire entre la production des œuvres cinématographiques et leur exploitation en salles. Elle englobe l'ensemble des activités liées à l'exploitation commerciale des droits des œuvres cinématographiques et à leur promotion (affichage, campagne de relation de presse, avant-premières...). Quant à la phase d'exploitation, elle englobe les activités liées à la programmation et à la diffusion des œuvres cinématographiques.

Créé en septembre 2012, le « Fonds de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma » représente le principal dispositif de promotion des filières de la distribution et de l'exploitation. Ce Fonds d'aide a trois objectifs principaux : il s'agit d'une part de (1) la consolidation de la transparence de l'exploitation cinématographique et la généralisation du système de billetterie informatisée ; et d'autre part (2) le renforcement des possibilités de distribution avec une diversification de l'offre et une limitation du monopole ; (3) ainsi que la création et le développement du parc des salles de projection dans le cadre d'une répartition équilibrée des infrastructures culturelles à l'échelle régionale et nationale. Ceci comme stipulé

par l'article 1 de l'arrêté conjoint n° 2491.12 fixant les conditions et les critères d'attribution du soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma²⁴.

L'aide est octroyée à toute salle habilitée et disposée à entrer dans un projet de numérisation, de modernisation et de création. Les montants alloués sont plafonnés à : 1 MDH versé en nature ou en espèce pour le soutien à la numérisation des salles, 50% du montant de l'investissement en tant que soutien à la rénovation des salles y compris la transformation d'une salle en plusieurs salles, et le tiers (1/3) du montant de l'investissement en tant que soutien à la création des salles.

Toutefois, la mise en œuvre de ce système d'aide soulève les observations qui suivent :

➤ **Faiblesse de la planification de la gestion du Fonds de soutien des salles cinématographiques**

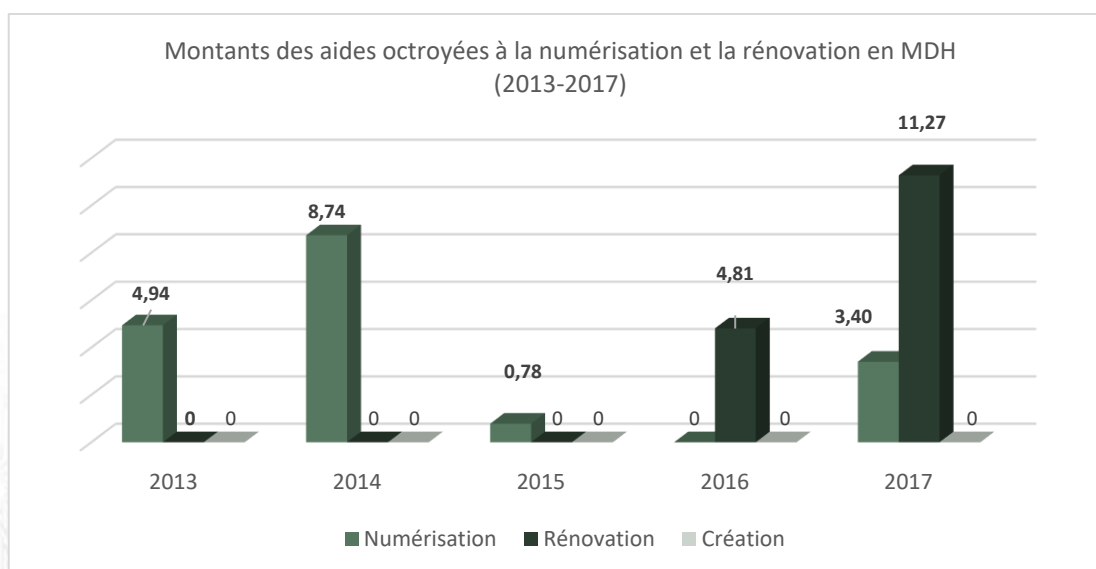
Durant la période 2013-2017, le « Fonds de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma » a octroyé l'aide à 33 salles de cinéma d'un montant global de 33,95 MDH. Ce montant a été réparti entre 21 salles de cinéma dans le cadre du soutien de leurs projets de numérisation (17,87 MDH) et 11 salles de cinéma pour le soutien de leurs projets de rénovation (16,08 MDH).

La consommation des crédits disponibles a atteint 71% en 2013 puis 96% en 2014 et 93% en 2017. Tandis qu'elle n'a pas dépassé 11% et 36% en 2015 et 2016.

L'analyse des montants de l'aide accordée a révélé le caractère aléatoire du dispositif de répartition. En effet, aucun soutien n'a été accordé pour la création de salles de cinéma, et ce en dépit de l'insuffisance du parc cinématographique pour la promotion du secteur. Dans le même sens, le nombre des salles soutenues et les montants des aides accordées varient significativement d'une année à l'autre en l'absence de critères préétablis justifiant les choix opérés.

De même, la répartition de l'aide accordée entre les trois branches de la numérisation, la rénovation et la création n'a fait l'objet d'aucune planification préalable assise sur une gestion axée sur les résultats avec des objectifs spécifiques, des critères et des cibles à atteindre.

La figure ci-après récapitule le caractère aléatoire de la répartition des montants octroyés par le Fonds d'aide durant la période 2013-2017.



Source : Exploitation des documents fournis par le CCM

²⁴ Arrêté conjoint du ministre de la communication et du ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des finances chargé du budget, N° 2491.12 du 2 Dilkaada 1433 (19 septembre 2012) fixant les conditions et les critères d'attribution du soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma

Cette situation dénote l'absence des plans d'actions annuels prévus par l'article 8 du décret n°2.12.325 fixant les conditions et les procédures d'aide à la production cinématographique, à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma et à l'organisation des festivals de cinéma.

➤ **Insuffisance de contrôle de l'emploi de l'aide accordée aux salles de cinéma**

Selon les dispositions de l'article 2 de l'arrêté conjoint n°2491.12, le soutien ne peut être octroyé qu'après vérification des travaux de préparation des salles qualifiées par une Commission bilatérale constituée par le ministère de la communication et le CCM.

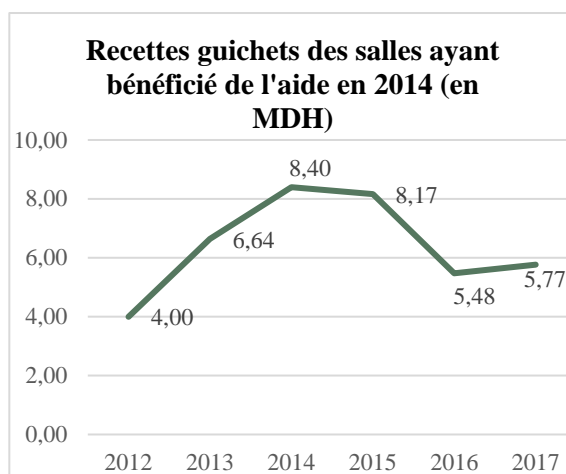
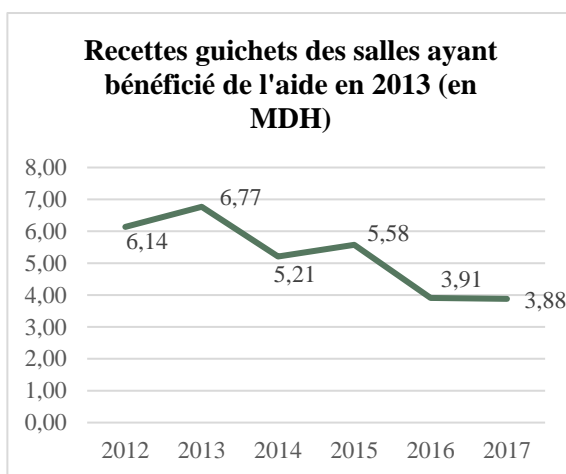
Toutefois, cette vérification préalable à tout octroi d'aide n'a pas concerné la totalité des salles bénéficiaires, ce qui a privé la Commission d'octroi de la possibilité de s'assurer de la conformité des salles bénéficiaires aux conditions exigées. De même, plusieurs salles bénéficiaires de l'aide n'ont pas fait l'objet d'un contrôle à posteriori et d'accompagnement, en vue de vérifier la qualité et la sincérité des travaux de numérisation ou de rénovation réalisés.

L'absence de ces contrôles limite l'efficacité du système de soutien quant à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés, sachant bien que l'aide à la numérisation est accordée en une seule tranche, et qu'aucun délai d'exécution des travaux n'est fixé par les cahiers des charges, et qu'aucun document justificatif de l'emploi de l'aide n'est produit au CCM par les bénéficiaires.

➤ **Absence d'impact du système de soutien à la numérisation sur la performance des salles bénéficiaires**

En 2013 et 2014, seize (16) bénéficiaires ont bénéficié d'une aide à la numérisation d'un montant global de 13,68 MDH, destinée à la numérisation de leurs salles de cinéma. Toutefois, l'analyse des recettes guichets générées par ces salles au cours de la période 2012-2017 a montré que ce soutien à la numérisation n'a pas eu l'impact escompté sur leur performance.

En effet, les recettes guichets réalisées par les huit (8) salles ayant bénéficié de l'aide en 2013 ont chuté de 43% entre 2013 et 2017, après avoir baissées de 6,77 à 3,88 MDH. Également, les recettes réalisées par les huit (8) salles ayant bénéficié de l'aide en 2014 ont chuté de 31% entre 2014 et 2017, après avoir passées de 8,40 à 5,77 MDH, comme le montre les figures ci-après :



Source : Exploitation des documents fournis par le CCM

De même, trois parmi les seize salles de cinéma bénéficiaires de l'aide à la numérisation ne sont plus en activité. Il s'agit d'une salle à Meknès qui a cessé ses activités en 2016, après avoir reçu une aide de 395 KDH en 2013. Aussi, une autre salle à Salé a cessé ses activités en 2016, après avoir reçu une aide de 693 KDH en 2014. Quant à l'autre salle au niveau de Casablanca il n'a pas pu redémarrer son activité ce qui l'a amené à restituer au CCM l'aide de 1,44 MDH qui lui a été accordée en 2014.

➤ **Diminution du parc des salles cinématographiques et répartition déséquilibrée à l'échelle nationale**

L'objectif n°3, assigné à la création du « Fonds de soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma » consiste en la création et l'extension du parc des salles de projection dans le cadre d'une répartition équilibrée des infrastructures culturelles à l'échelle régionale et nationale. Cependant, en dépit de l'aide financière octroyée dans ce cadre, cet objectif n'a pas été atteint. En effet, le parc cinématographique a subi des baisses successives pour passer de 53 salles cinématographiques en activité en 2009 à 28 salles en 2017.

Concernant l'objectif relatif à la répartition équilibrée des infrastructures culturelles à l'échelle régionale et nationale, force est de constater que les 28 salles de cinéma opérationnelles en 2017 sont toutes hébergées au niveau de neuf (9) villes seulement, à savoir : Casablanca, Marrakech, Rabat, Meknès, Tanger, Tétouan, Fès, Oujda et Salé.

➤ **Non-achèvement de l'objectif de renforcement des possibilités de distribution et de réduction des situations de monopole**

La distribution des films cinématographiques est marquée par l'intervention d'un nombre limité de sociétés de distribution. En effet, 54% des films projetés pendant la période 2014-2016 ont été distribués par une seule société. De même, 90 % des parts du marché de distribution sont détenues par cinq (5) sociétés.

➤ **Tendance baissière des recettes guichets et des entrées aux salles cinématographiques**

À l'instar de la distribution, l'exploitation des films cinématographiques se caractérise par un manque de croissance, avec une tendance baissière. En effet, durant les dix dernières années, le nombre global des entrées aux salles de cinéma a subi des diminutions successives en passant de 3,376 millions entrées en 2007 à 1,592 millions entrées en 2017. De même, le box-office des films marocains s'est caractérisé par une situation de stagnation avec une légère variation d'une année à l'autre allant de 342.000 et 724.000 entrées par an.

Dans le même sens, les recettes guichets du parc cinématographique n'ont pas enregistré d'augmentation significative. Elles ont subi, d'une année à l'autre, une légère fluctuation autour de 70 MDH par an. Quant aux recettes guichets des films marocains, elles ont subi des variations aléatoires d'une année à l'autre allant de 10 à 25 MDH, ce qui ne laisse pas apparaître l'impact du système d'aide à la production et à l'exploitation des films cinématographiques.

5. Soutien aux festivals et aux manifestations cinématographiques : une absence de contrôle de l'emploi de l'aide octroyée

Les festivals et manifestations cinématographiques ont un rôle important dans la promotion de l'industrie cinématographique et la découverte des nouveaux talents. D'une manière générale, les festivals de cinéma se situent avant et/ou après le chaînon de la distribution de films : en aval de la production de films (au moment de la création) et en amont de l'exploitation cinématographique (au moment de la projection en salle).

Conscient de l'importance de ces événements, un « Fonds de soutien à l'organisation des festivals cinématographiques » a été créé en 2012. Il vise la réalisation de trois objectifs majeurs : d'une part (1) consolider le professionnalisme des festivals, améliorer leur niveau d'organisation et garantir leur pérennité et leur indépendance ; d'autre part (2) soutenir la complémentarité des festivals au niveau de la thématique et de la répartition géographique ; et enfin (3) développer l'attractivité de ces festivals et assurer leur rayonnement à l'échelle nationale et internationale.

Dans ce cadre, l'aide est octroyée à tout festival qui a une portée régionale, nationale ou internationale et qui s'appuie sur la compétition et la remise de prix. Par ailleurs, le CCM se charge directement de l'organisation de trois festivals : (1) le Festival National du Film de Tanger, (2) le Festival du Court Métrage Méditerranéen de Tanger, et (3) le Festival du Film Documentaire sur la Culture, l'Histoire et l'Espace Sahraoui Hassani.

Toutefois, l'organisation de ces événements cinématographiques a soulevé les observations qui suivent :

➤ **Non-application de la résolution du Conseil d'administration relative à la situation d'incompatibilité en matière d'octroi de l'aide et de l'organisation des festivals**

Dans sa session de décembre 2016, le conseil d'administration du CCM a émis une résolution portant sur la « concertation (du CCM) avec le Ministère de la Communication et le Ministère de l'Économie et des Finances afin de trouver une issue réglementaire pour un financement direct, et non à travers la Commission d'aide aux festivals, des trois festivals organisés par le CCM ». Toutefois, cette résolution n'a pas été mise en œuvre.

Il convient de souligner que ladite résolution découle de la situation d'incompatibilité à laquelle le CCM est exposé. En effet, il est d'une part l'organe en charge de l'organisation des trois festivals de films : National de Tanger, Court Métrage de Tanger, et Documentaires sur la Culture, l'Histoire et l'Espace Sahraoui Hassani. D'autre part, c'est le CCM qui propose au Ministre de la Communication, les membres de la Commission d'octroi de l'aide aux festivals cinématographiques. De plus, le CCM est chargé de fixer les cahiers des charges, qui sont approuvés par son Conseil d'Administration.

En plus, 33% des aides octroyées par le « Fonds de soutien à l'organisation des festivals cinématographiques » au cours de la période 2013-2017 ont concerné les trois festivals précités, dont 23% pour le Festival National du Film de Tanger.

➤ **Faiblesse du contrôle de l'emploi de l'aide octroyée aux manifestations cinématographiques**

L'arrêté conjoint n°2492.12 a confié la mission de suivi et de contrôle des manifestations bénéficiaires de l'aide à un secrétariat désigné par le Directeur du CCM. En effet, l'article 7 de cet arrêté stipule que le secrétariat de la commission est chargée de « contrôler la préparation et le lancement du festival ou de la manifestation cinématographique et suivre le respect, par le bénéficiaire, des clauses du cahier des charges relatif au soutien aux festivals et manifestations cinématographiques ainsi que les dispositions de l'accord-type, pour en informer la Commission par un rapport sur l'avancement des travaux soutenus ». À partir de 2016, l'article n°6 de l'arrêté n°319.15, modifiant et complétant l'arrêté n°2492.12, a confié cette tâche de contrôle aux membres de la commission d'aide, qui sont alors chargés d'établir les rapports de contrôle.

Toutefois, force est de constater le faible taux des manifestations qui font l'objet de contrôle. En effet, sur un nombre de 203 festivals ayant bénéficié de l'aide au cours de la période 2013-2016, seuls 37 festivals ont fait l'objet de contrôle, soit 18%.

À ce titre, il convient de souligner que l'absence de suivi et de contrôle des conditions d'organisation des manifestations soutenues ne permet pas de s'assurer du respect des clauses du cahier des charges et de l'accord-type, ce qui rend difficile la possibilité pour la Commission d'octroi de l'aide de statuer sur le mérite de la deuxième tranche, normalement subordonnée au respect du bénéficiaire de l'ensemble de ses engagements.

À ce titre, la Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Veiller à la formalisation du dispositif d'évaluation sur la base d'une grille de critères à même de justifier les décisions relatives au choix des projets de films bénéficiaires de l'aide à la production ;*
- *Mettre en place une entité responsable du suivi du recouvrement des remboursements des avances sur recettes octroyées aux films bénéficiaires de l'aide à la production ;*
- *Activer les contrôles afférents au respect des délais de début de tournage, de dépôt des copies et de commercialisation des films, et exiger des bénéficiaires l'établissement des rapports d'avancement de la réalisation des films soutenus ;*

- *Se conformer aux objectifs généraux du fonds d'aide aux salles de cinéma et ne pas restreindre son utilisation à la numérisation ;*
- *Procéder à la mise en place d'une procédure formalisée pour le contrôle des festivals soutenus.*

II. Réponses du Directeur du centre cinématographique marocain

(Texte intégral)

A. Absence d'une approche globale et intégrée pour l'exécution des objectifs de promotion du secteur du cinéma

1. Non-réalisation des objectifs de l'étude diagnostique et stratégique pour le développement du secteur cinématographique au Maroc

➤ Absence d'un plan stratégique intégré de développement du secteur de l'industrie cinématographique

Le secteur cinématographique au Maroc est détenu par le secteur privé dans ses 3 branches (production, distribution, exploitation). Le CCM est le régulateur et le promoteur du secteur. Au titre de régulateur il propose les textes régissant le secteur : deux projets de loi, un décret et deux arrêtés ont été soumis au gouvernement durant les quatre dernières années.

La stratégie de développement du secteur est présentée annuellement au Conseil d'Administration. Elle est cependant intimement liée aux deux projets de loi en cours : l'un est le projet de Loi relative à la réorganisation du CCM (la loi actuellement en vigueur date de 1977) et le second est le projet de loi organisant l'industrie cinématographique (la loi en cours date de 2001, soit avant la révolution numérique.).

➤ Non-réalisation des objectifs d'augmentation du parc de salles sur la base de la typologie préconisée par l'étude

Depuis le décret de 2012 (Décret N° 2.12.325 du 28 Ramadan 1433 (17 Août 2012) fixant les conditions et les procédures d'aide à la production cinématographique, à la numérisation, la rénovation et la création de salles de cinéma et à l'organisation des festivals de cinéma), le rôle du CCM est limité à l'octroi de l'aide à la numérisation, à la rénovation et à la création des salles pour ceux qui déposent un dossier auprès de la commission dédiée qui sélectionne les projets.

2. Non-réalisation des objectifs assignés au contrat-programme 2010-2012 pour le développement de l'industrie cinématographique

Les objectifs assignés au contrat programme 2010-2012 et qui n'avaient pas d'incidence financière ont été réalisés. Comme par exemple la coopération avec les chaînes TV nationales (contrat signé entre le CCM et la SNRT et 2M en 2016). La participation aux festivals internationaux (Berlin, Cannes).

Le projet de loi relatif à l'industrie cinématographique prévoit la création des commissions du film proposées par le contrat programme. Depuis le décret de 2012 (Décret N° 2.12.325 du 28 Ramadan 1433 (17 Août 2012) fixant les conditions et les procédures d'aide à la production cinématographique, à la numérisation, la rénovation et la création de salles de cinéma et à l'organisation des festivals de cinéma), le CCM accompagne les opérateurs privés et reste dans son rôle de promoteur et de régulateur du secteur. Son action depuis 2016 a permis de convaincre deux opérateurs étrangers d'investir dans les salles de cinéma au Maroc (Groupe Pathé et groupe Ciné Atlas).

L'accompagnement de la création de l'ISMAC ainsi que des opérations de formation continue ont été menées par le CCM avec l'ISMAC. Une résidence d'écriture annuelle a été créée depuis 2015 avec le soutien de la Fondation du Festival du Film de Marrakech. La restauration et la numérisation des archives filmées a débuté au printemps 2016 et est toujours en cours.

3. Un processus de relance du secteur cinématographique qui est resté inachevé

La politique de promotion du secteur cinématographique prônée par le CCM se décline à travers l'organisation du festival national du film de Tanger ainsi qu'à travers le festival

international du film de Marrakech, le festival de Cannes et le festival de Berlin et l'aide à plus de 72 festivals et manifestations cinématographiques à travers tout le Maroc, même dans des localités où il n'y a pas de salle de cinéma. Néanmoins un département dédié avec un personnel spécialisé est nécessaire dans un nouvel organigramme.

Concernant la recommandation de la Cour des comptes « *Veiller à inscrire la mise en œuvre des objectifs de développement du secteur cinématographique national dans le cadre d'un plan stratégique sectoriel définissant d'une manière claire et cohérente les objectifs de promotion de l'industrie cinématographique nationale* »

Le Centre Cinématographique Marocain prend note de cette recommandation et veillera à sa mise en œuvre lors de la préparation de son projet de budget annuel, ainsi que dans ses plans de développement pluriannuels soutenus par des programmes financiers appropriés pour assurer leur durabilité.

Concernant les recommandations de la Cour des comptes « *Procéder à l'établissement des plans pluriannuels de développement qui soient appuyés par les montages financiers prévisionnels adéquats en vue d'assurer la pérennité des activités de promotion ainsi conçues et la faisabilité des opérations programmées* » et « *Prendre les mesures adéquates en vue de mettre en place un plan de relance de la filière de l'exploitation cinématographique, selon une approche intégrée et participative* »

Le Centre Cinématographique Marocain prend note de cette observation et veillera à sa mise en œuvre selon une approche participative avec les professionnels.

B. Gestion des fonds de soutien au secteur cinématographique

1. Outils de gouvernance des fonds de soutien

➤ Absence des plans d'actions des trois commissions d'octroi des aides

Les commissions des trois fonds travaillent sur la base des textes en vigueur et des budgets annuels alloués et fixé au préalable par le ministère de la culture et de la communication.

Dans le contexte actuel le CCM ne peut pas travailler en dehors de la logique imposée par les textes et le Département de tutelle.

➤ Absence des règlements intérieurs des trois commissions d'octroi des aides

Le CCM a sensibilisé les commissions à la nécessité d'appliquer et de respecter les dispositions des textes encadrant le soutien des activités cinématographiques. Et nous confirmons que ces commissions sont déjà engagées dans la préparation de ces règlements intérieurs pour les soumettre à l'approbation du conseil d'administration.

➤ Insuffisances liées à la consignation des débats et décisions des commissions d'octroi des aides

Le Centre cinématographique marocain prend note de cette observation. Il est à signaler que certaines commissions refusent que les membres du secrétariat assistent aux débats. Le CCM s'engage cependant à assurer la coordination avec les membres des commissions et le personnel affecté aux secrétariats des commissions. À cet égard, il organisera des sessions de formation pour le personnel chargé de la rédaction des PV des délibérations et des décisions des commissions afin qu'ils puissent surmonter les lacunes constatées et normaliser les méthodes de travail.

2. Soutien de la filière de la production cinématographique

➤ Gestion axée sur la consommation des moyens financiers au lieu des résultats

Il n'y a pas de logique économique à produire des films. Le soutien à la production cinématographique est une volonté des Etats. Sur 200 films soutenus en France, seuls 20 atteignent l'équilibre financier.

Les résultats recherchés sont principalement l'existence d'une cinématographie et d'une culture nationale à offrir à ses concitoyens. Dans le cas contraire, ils sont amenés à "consommer" des films et des messages étrangers.

Le second objectif du soutien à une production nationale est la diffusion de notre cinéma à l'international afin de véhiculer une image positive de notre pays dans le monde. En 2018 le Maroc a participé à 80 festivals dans 60 pays et remporté 31 prix. Plus de 60 copies de films sont mis à la disposition des ambassades du Maroc dans le monde à travers le Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération.

➤ **Faible taux de remboursement des avances sur recettes**

Le soutien à la production est théoriquement de 75 millions de Dirhams par an. La recette globale de l'ensemble des salles au Maroc en 2018 est de 71,150 millions de Dirhams, dont 22,8 millions TTC de Dirhams générés par les films marocains, soit 19 millions de Dirhams HT. La salle se rémunère entre 50 et 75% de la recette. En appliquant un taux moyen de 65% il reste donc 35% soit 6.650.000 Dirhams à partager entre les distributeurs et les producteurs. Le taux appliqué par le distributeur y compris les frais de sortie et de publicité est de 30 à 35%.

Il reste aux producteurs donc environ 4,4 millions de Dirhams desquels ils vont rembourser au maximum 50% au fonds d'aide.

➤ **Absence d'une structure dédiée au recouvrement et au suivi des remboursements**

Le secrétariat du Fonds d'Aide ainsi que le service du Fonds d'Aide suit et relance les producteurs pour les remboursements. Les producteurs qui ne remboursent pas le Fonds se voient refuser le dépôt de leurs projets suivants.

➤ **Non-prise en compte des autres sources susceptibles de générer des recettes autres que les recettes guichet**

Le CCM n'a pas les moyens de contrôler les autres sources de recettes autres que le guichet.

➤ **Octroi de la seconde tranche d'avance sur recettes sans exiger le remboursement des avances précédemment accordées**

Les textes ne prévoient pas le remboursement total. Celui-ci est impossible à atteindre même pour les très gros succès commerciaux en raison du calcul de remontée des recettes développé précédemment.

➤ **Absence de procédures formalisées relatives au fonctionnement et contrôle du fonds d'aide à la production**

Le CCM contrôle les tournages ayant bénéficié du Fonds d'Aide ainsi que les justificatifs de dépenses présentés par les producteurs. Cependant, et en raison de la faiblesse de ses ressources humaines, le CCM préconise le contrôle des dépenses par un auditeur externe mandaté par le CCM.

➤ **Insuffisance du contrôle et de suivi des délais de réalisation des projets de films**

Il a été constaté que les délais requis sont trop courts afin de permettre aux producteurs désireux de le faire de postuler à des financements supplémentaires, en particulier auprès des guichets d'aides internationaux ou pour trouver et convaincre des coproducteurs. Le CCM préconise dans le nouveau texte régissant le Fonds et transmis au ministère de tutelle pour étude, d'augmenter ces délais.

Cependant des courriers sont adressés au moins deux fois par an aux bénéficiaires hors délais et il est arrivé au CCM d'annuler certaines aides.

3. Soutien des filières de la distribution et de l'exploitation des films cinématographiques : un impact non ressenti

➤ **Faiblesse de la planification de la gestion du Fonds de soutien**

La stratégie du CCM pour la gestion du fonds de soutien des salles de cinéma est claire: il s'agit d'accompagner les exploitants et les promoteurs dans toutes les phases de leur investissement

comme cela est décrit dans l'arrêté conjoint du Ministre de la Communication Porte-parole du Gouvernement et du Ministère délégué auprès du Ministre de l'Economie et des Finances chargé du budget, N° 2491.12 du 2 Douleada 1433 (19 septembre 2012) fixant les conditions et les critères d'attribution du soutien à la numérisation, la rénovation et la création des salles de cinéma.

➤ **Insuffisance de contrôle de l'emploi de l'aide accordée aux salles de cinéma**

Le soutien est accordé en deux tranches de 50% avant le commencement des travaux et la seconde tranche de 50% n'est accordée qu'après la visite de la salle et vérification des engagements financiers des bénéficiaires.

➤ **Absence d'impact du système de soutien à la numérisation sur la performance des salles bénéficiaires**

L'impact du soutien à la numérisation est principalement de maintenir en vie la salle de cinéma car il n'y a plus de copies de films en 35 mm et les salles qui ne peuvent accéder au numérique ne peuvent plus projeter de films. Seules quatre salles sont encore non numérisées et projettent de très vieilles copies de films 35 mm qui ont plus de 6 ans.

➤ **Diminution du parc des salles cinématographiques et répartition déséquilibrée à l'échelle nationale**

Malgré les difficultés du secteur le nombre de salles est stable depuis 2014 (une trentaine), le nombre d'écrans a augmenté de 65 à 70. Depuis 2015 le CCM et les professionnels réclament, sans succès, l'exonération de la TVA (20%) sur la billetterie. Celle-ci contribue aussi à l'étouffement de l'exploitation. La TVA sur la billetterie en France est une TVA dite culturelle au taux de 5,5%.

La répartition géographique des salles suit une logique économique : les salles restantes en activité ou nouvellement créées sont réparties dans les villes où l'on retrouve des catégories socio professionnelles (CSP) élevées. Les populations à faible revenu consomment les films à travers les offres piratées (DVD et téléchargements illégaux). Le CCM organise régulièrement des campagnes anti-piratage mais la dématérialisation du film rend ces campagnes moins efficaces qu'auparavant.

Trois nouveaux écrans ont ouvert à Tanger en mars 2019 et 11 autres sont prévus en juillet 2019 à Rabat.

➤ **Non-achèvement de l'objectif de renforcement des possibilités de distribution et de réduction des situations de monopole**

Le CCM cherche à tout prix à réduire la situation de monopole tant dans la distribution que dans l'exploitation. Ainsi un nouveau distributeur-exploitant a commencé son activité à Rabat le 15 août 2018 avec des prévisions d'ouvertures d'autres salles en 2020. Le groupe Pathé (France) a signé un accord de partenariat avec Marjane Holding pour l'ouverture de deux multiplexes à Rabat et Casablanca.

➤ **Tendance baissière des recettes guichets et des entrées aux salles cinématographiques**

Comme précisé plus haut le nombre de guichets n'a pas décliné depuis 2014 : il est passé de 65 à 70 à fin 2018 et sera de 85 à fin 2019.

Il y a un léger fléchissement de la billetterie : 2014 (1.643.647), 2015 (1.842.348), 2016 (1.527.224), 2017 (1.674.563) et 2018 (1.562.350).

4. Soutien aux festivals et aux manifestations cinématographiques : une absence de contrôle de l'emploi de l'aide octroyée

➤ Non-application de la résolution du Conseil d'administration relative à la situation d'incompatibilité en matière d'octroi de l'aide et de l'organisation des festivals

Depuis 2015 le CCM fait observer cette situation et demande que les financements des festivals organisés par le CCM ne soit pas soumis à la commission du Fonds d'Aide à l'organisation de festivals. Un courrier en ce sens a été adressé au ministère de l'Economie et des Finances.

➤ Faiblesse du contrôle de l'emploi de l'aide octroyée aux manifestations cinématographiques

Le Centre Cinématographique marocain, en fonction de ses ressources financières et humaines, essaie de contrôler la plupart des manifestations et festivals cinématographiques ayant bénéficié du fonds d'aide. En revanche, le Centre a opéré certaines dépenses dans son propre budget, puisque le ratio de dépenses alloué à ces missions reste insuffisant. Comme pour la production, le CCM souhaite externaliser le contrôle financier des festivals.

Concernant la recommandation de la Cour des comptes « *veiller à la formalisation du dispositif d'évaluation sur la base d'une grille de critères à même de justifier les décisions relatives au choix des projets de films bénéficiaires de l'aide à la production* »

L'Arrêté Conjoint du Ministre de la Communication Porte-parole du Gouvernement et du Ministère délégué auprès du Ministre de l'Economie et des Finances chargé du budget, N° 2492.12 du 2 Doulkeada 1433 (19 septembre 2012) fixant les conditions et les critères d'attribution du soutien à l'organisation des festivals cinématographiques est très précis et sert de grille de lecture et de notation aux membres de la commission.

Cependant le nombre de dossier à traiter par session est tellement important et les moyens financiers insuffisants que la commission n'a matériellement pas le temps de remplir les grilles de notation. Le CCM fournira tout de même les grilles à la commission.

Concernant la recommandation de la Cour des comptes « *Mettre en place une entité responsable du suivi du recouvrement des remboursements des avances sur recettes octroyées aux films bénéficiaires de l'aide à la production* »

Les textes en vigueur ne prévoient pas de remboursement du soutien par les festivals et les salles de cinéma.

Concernant la recommandation de la Cour des comptes « *Activer les contrôles afférents au respect des délais de début de tournage, de dépôt des copies et de commercialisation des films, et exiger des bénéficiaires l'établissement des rapports d'avancement de la réalisation des films soutenus* »

Voir le point relatif aux actions de contrôle et de suivi des délais de production des films.

Concernant la recommandation de la Cour des comptes « *Se conformer aux objectifs généraux du fonds d'aide aux salles de cinéma et ne pas restreindre son utilisation à la numérisation* »

Depuis 2016, le soutien ne concerne pas exclusivement la numérisation mais également les autres types de soutien prévus par les textes. Ainsi en 2018, sur 7 salles soutenues, 3 salles ont bénéficié du soutien à la numérisation, 3 du soutien à la rénovation et une au soutien à la création. Nous pensons qu'il est nécessaire de réviser certaines dispositions pour orienter l'aide réservée à la réhabilitation vers l'investissement et l'exploitation afin de booster le nombre de salle notamment dans les régions en dehors de l'axe Rabat et Casablanca.

Concernant la recommandation de la Cour des comptes « *Procéder à la mise en place d'une procédure formalisée pour le contrôle des festivals soutenus* »

Le CCM prend note de cette recommandation et veillera à la mise en place de procédures de suivi de l'organisation des manifestations cinématographiques bénéficiant du soutien. En 2018, 67 festivals et manifestations cinématographiques ont bénéficié du soutien. Le CCM n'a ni les moyens humains ni financiers pour assurer le suivi in-situ de toutes ces manifestations. Cependant des procédures de suivi seront élaborées.