

**Un guide à l'usage des primo-accédants de l'exploitation cinématographique
Du financement au projet culturel**

Mémoire de fin d'études

Guillaume Louradour
Département exploitation / Promotion 2016

Tutrice : Marie-Christine Desandre
Sous la direction d'Emmanuel Papillon et Dominique Erenfried

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier les responsables de la formation à la Fémis, Emmanuel Papillon, Dominique Erenfried, Jean-Michel Rey ainsi que Marie-José Elana pour le programme concocté durant ces deux années de formation.

Une pensée particulière va à mes anciens collègues et dirigeants du cinéma Utopia de Toulouse avec lesquels j'ai beaucoup appris sur le métier d'exploitant. Je remercie également mes amis du Festival International du Film Grolandais de Toulouse avec qui nous avons imaginé cet événement culturel grâce à une énergie sans cesse renouvelée. Je leur suis à tous reconnaissant car sans eux, je ne serais pas là.

Pour leur soutien, je remercie également Anne Pouliquen, Agnès Salson et toute l'équipe d'UFO Distribution.

Je remercie toutes les personnes avec qui j'ai eu la chance de m'entretenir : Christine Beauchemin-Flot, Jérôme Brodier, Sébastien Saunier, Nicolas Advenard, Philippe Vincent, Éric Lavocat, Charles Vintrou, Frédérique Royer, Costis Filippou, Michel Mallacarne, Jean-Pierre Surles, Jacques Planchon, Agnès Courgibet, Pierre Mandeau, Aline Rolland, Marc-Antoine Tourbez, Gilles Boussion et Vincent Clap.

Pour ces deux années enrichissantes passées en leur compagnie et les autres qui suivront, je remercie tous mes camarades de promotion.

Je tiens également à remercier Marie-Christine Desandre, qui du jury d'entrée à la Fémis à la finalisation de ce travail de recherche, m'a assuré de toute sa confiance.

Enfin, je remercie Éléa Laidet, sans qui rien ne serait possible et qui m'a accompagnée durant toute cette période de recherche et d'écriture.

SOMMAIRE

PARTIE 1 : REFLEXION SUR L'ÉTAT DU MARCHÉ CINÉMATOGRAPHIQUE FRANÇAIS

1. Le marché de l'exploitation cinématographique : une stabilité retrouvée

A. La salle de cinéma : la sortie collective préférée des français

B. Un maillage important du territoire : un développement est-il encore possible ?

2. Un commerce à part

A. Les mécanismes structurels

B. Les politiques territoriales

C. Les subventions qualitatives

3. Politique d'aménagement du territoire et capacités d'innovation des acteurs de l'exploitation cinématographique

A. Vers de nouvelles centralités

B. Capacités d'innovation des acteurs de l'exploitation cinématographique : des modèles trop standardisés ?

C. Le marketing-mix

PARTIE 2 : DESCRIPTION DES MODES D'ACCESSION À LA SALLE DE CINÉMA

1. La délégation de service public

A. Cadre juridique et procédure

B. Les avantages et les limites de la DSP pour le primo-accédant

C. L'exemple du cinéma le Pestel à Die

2. La reprise de salle

A. Une période propice au renouvellement

B. Rachat du fond de commerce ou des parts sociales ?

C. L'exemple du cinéma Pandora à Avignon

3. La création de salle

A. Évaluation des coûts de construction et importance des collectivités

B. Des normes de construction, d'équipement et de sécurité, freins à la réduction des coûts

C. L'exemple du futur cinéma Borderouge à Toulouse

PARTIE 3 : DU GERME DE L'IDÉE À LA FAISABILITÉ

1. Vers quel modèle réaliste s'orienter en tant que primo-accédant ?

2. Les choix stratégiques

A. Choix du territoire

B. Le financement et les structures juridiques

C. Architecture de rupture avec les modèles prédominants

D. L'importance de la communauté : top down vs bottom up

3. La gestion opérationnelle

A. Insertion du lieu dans son environnement professionnel et social, local et national

B. La différenciation éditoriale : l'importance d'un positionnement fort et immédiat

C. L'intrapreneuriat et le numérique au sein de l'entreprise

D. Un lieu hybride : développer ses compléments d'activité / créer une identité originale

CONCLUSION

« L'expression « cinéma de proximité » contient cette double notion : proximité géographique et psychologique. Le cinéma de proximité participe d'une forme urbaine, avec laquelle il cherche à composer. Mais il a aussi, au-delà de la question réglementaire et esthétique, un intérêt objectif à bien s'implanter, comme une plante cherchera à prendre racine dans un sol nourricier.

S'agissant de leur relation avec le public, les cinémas de proximité portent naturellement une attention toute particulière à leurs différents usagers pour lesquels ils proposent un éventail de pratiques adaptées, dans le contenu et dans les modalités de fonctionnement et d'accès. Pour ces publics, le cinéma fait partie de la vie culturelle locale. À ce titre, en particulier dans les petites villes, il peut contribuer à la construction d'une identité communautaire. »

BAUDRY Olivier dans Le cinéma dans la cité

INTRODUCTION

L'existence de cette étude découle d'un constat effectué par l'ensemble de la profession : les nouveaux-entrants dans l'exploitation cinématographique ne sont pas légions. Preuve en est, très peu de diplômés en exploitation à la Fémis sont devenus porteurs d'un projet en phase de démarrage. La plupart ayant rejoint, parfois à des postes prestigieux, des groupes ou des entreprises déjà existantes. L'ambition de ce mémoire n'est pas de réfléchir aux causes de cet état de fait mais de proposer un guide de référence à celles et ceux qui se destinent à devenir exploitants ou devrons-nous dire plutôt entrepreneurs (celui-ci étant investi matériellement et/ou moralement dans le développement et le déploiement de son propre projet). L'entrepreneuriat est fortement liée à la notion de leadership et d'une vision en phase avec les enjeux et les risques de la création d'entreprise. Tout l'intérêt de cette étude sera donc de décomplexer cette nouvelle génération en leur donnant des clés nécessaires à la mise en œuvre d'un tel projet, qui peut paraître à bien des égards hors d'atteinte. Le principal frein à l'installation de nouveaux arrivants est évidemment la capacité limitée de financement. Cette notion d'entrepreneuriat est donc à différencier de celle du salariat qui consiste à échanger sa force de travail en échange d'une rémunération. Bien qu'un salarié puisse être à l'origine d'un projet de création ou de reprise de salles de cinéma et dont la réflexion globale ressemblera a priori à celle de l'entrepreneur, il n'en sera généralement pas investi matériellement et moralement.

L'exploitation cinématographique française arrive, qui plus est, à un tournant. La génération de soixante-huitards à la tête de quelques entreprises familiales s'approchant de la retraite, de nombreuses salles seront dans les mois et les années à venir à la recherche d'un repreneur (deux exemples encore récents : Jean-François Edeline propriétaire des salles à Versailles et Alain Noaille du Sémaphore de Nîmes ont vendu à des entreprises existantes, respectivement CGR et Haut et Court). La tendance actuelle est de voir les entreprises d'envergure nationale ou régionale jeter leur dévolu sur ces salles. Ces observations questionnent sur la concentration et le non-renouvellement des forces en présence. Un constat effectué par les pouvoirs publics via leur organisme de tutelle, le Centre National de la Cinématographie et de l'image animée (CNC) et la Fédération Nationale des Cinémas Français (FNCF) qui ont lancé à la fin de l'année

2015 un dispositif destiné à accompagner les primo-accédants. Nous pouvons définir les primo-accédants comme des acheteurs d'un premier bien immobilier ou plus précisément comme des entrepreneurs à l'origine de la création d'une première structure juridique afin d'exploiter une salle de cinéma. Cela ne dispense en rien le primo-accédant de connaître ou du moins de s'intéresser préalablement aux particularités de l'exploitation cinématographique.

Quelles possibilités s'offrent au primo-accédant ?

Quelles sont les clés pour construire sa stratégie de différenciation dans un secteur ultra-concurrentiel ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous réfléchirons dans un premier temps au marché cinématographique français dans son ensemble à l'aune d'une fréquentation qui semble se stabiliser. Nous verrons que la salle de cinéma est considérée comme un commerce à part grâce aux mécanismes structurels, aux enjeux culturels et territoriaux qui la régissent. Nous analyserons également les capacités d'innovation des acteurs qui composent l'exploitation cinématographique.

Dans un deuxième temps, nous analyserons les différents modèles d'accession à la salle de cinéma, à savoir la délégation de service public (DSP), la reprise ou la création. À travers trois exemples, le Pestel à Die, le Pandora à Avignon et le Borderouge à Toulouse, nous essayerons de comprendre toutes les particularités de ces modes d'accession.

Enfin, nous questionnerons la faisabilité des projets du primo-accédant à travers les choix stratégiques et la gestion opérationnelle à opérer : du choix du territoire où s'implanter au financement, en passant par le positionnement à adopter face à la concurrence. Les réponses apportées lors de cette analyse répondent à une photographie prise à un instant T étant donné l'évolution perpétuelle des réglementations qui encadrent les initiatives entrepreneuriales.

PARTIE 1 : RÉFLEXION SUR L'ÉTAT DU MARCHÉ CINÉMATOGRAPHIQUE FRANÇAIS

1. Le marché de l'exploitation cinématographique : une stabilité retrouvée

A. La salle de cinéma : la sortie collective préférée des français

La salle de cinéma a connu une longue histoire, plus d'un siècle d'amour et de désamour avec le public et dont les ambitions ont été sans cesse renouvelées. Avec la démocratisation de la télévision dans les foyers depuis le milieu du XXe siècle, une crainte de la part des exploitants de théâtres cinématographiques a émergé à son égard. Force pourtant est de constater que la salle de cinéma n'est pas morte. Frères ennemis jusqu'à un mariage forcé, de nombreux liens d'interdépendance ont lié et lient encore les deux médias : obligations de financement, quotas et de nombreux décrets ont scellé leur avenir. La chronologie des médias scellent en France les intérêts respectifs des différentes branches du secteur de la diffusion : exploitants, chaînes de télévision, éditeurs vidéos, plateformes de VoD, etc. De même, chaque nouvelle innovation technologique et nouvelles habitudes de consommation préfiguraient chez quelques pessimistes une rupture totale du public envers ces salles obscures qui avaient envahi les villes et parfois les villages depuis les années fastes de l'après-guerre (1950). L'exploitant de salles de cinéma a regardé avec inquiétude les nouveaux usages qui se répandaient dans la population, une société de plus en plus connectée qui peut voir ce qu'elle veut, où elle veut, quand elle veut. L'arrivée du home-vidéo, de l'internet, des jeux vidéos, de la vidéo à la demande n'a pourtant pas détourné le public de ce besoin irrépressible à assouvir : la sortie collective. Les salles de cinéma ont évidemment connu des moments difficiles à partir des années 1970 et qui courront pendant près de trois décennies. Une période pendant laquelle la profession a dû se réinventer, innover et réfléchir aux causes de ce désamour. L'une des réponses apportées fût l'arrivée des multiplexes qui dynamisa le secteur dans son intégralité : par un choix pléthorique de films, un confort généralisé, des équipements technologiques de dernier cri et un accueil du spectateur amélioré. Tout a été repensé afin de répondre aux nouvelles attentes du public. La majorité des acteurs de l'exploitation cinématographique ont ainsi opéré de nombreux investissements afin de généraliser ces conditions d'accueil dans leurs

établissements. La contraction du temps disponible du consommateur, avec les possibilités infinies que lui offrent les évolutions technologiques, n'aura pourtant eu raison de l'intérêt qu'il porte aux salles. Aller au cinéma reste aujourd'hui la sortie préférée des français, bien devant les musées, les concerts et les salles de spectacle vivant. La sortie au cinéma est également davantage plébiscitée chez les jeunes¹. C'est également la sortie culturelle la plus accessible financièrement avec des prix moyens se situant entre 5,24 € (pour les unités urbaines de moins de 10 000 habitants) et 6,62 € (pour l'agglomération parisienne)². Grâce à toutes ces innovations et l'attractivité développée par les acteurs de l'exploitation cinématographique, le marché se stabilise depuis 2008 aux alentours de 200 millions de spectateurs annuels.

B. Un maillage important du territoire : un développement est-il encore possible ?

Le territoire français se targue d'être le pays au monde où subsiste une offre cinématographique incomparable : près de 50% des communes françaises possèdent un équipement cinématographique et nous les trouvons également dans les territoires les plus reculés. Ainsi en 2014, la France comptait 2 020 établissements pour 5 647 écrans³. Un maillage important qui n'empêche cependant pas les acteurs d'investir dans la création ou restructuration de nouveaux lieux : l'année 2014 a connu l'ouverture ou la réouverture de 35 salles. Les typologies de ces nouveaux théâtres cinématographiques sont très divers et font état de la diversité incroyable d'un secteur encore dynamique : sur ces 35 établissements, plus de la moitié sont des mono-écrans, deux sont des multiplexes, huit possèdent entre 2 et 4 écrans et quatre entre 5 et 7 écrans. À titre d'exemple, à la fin de l'année 2013, le circuit Véo a ouvert à Muret un complexe de 6 salles qui conjugue programmation art et essai et films grands publics. Le succès rencontré durant les 20 premiers mois (700 000 spectateurs) lui a permis d'inaugurer deux nouvelles salles en 2015. Une programmation similaire est proposée au Carrousel, un complexe de 8 salles ouvert fin 2015 à Verdun par la société Majestic. D'autres projets verront le jour dans les mois à venir avec des ambitions et des lignes éditoriales très différentes les uns des autres : un multiplexe de 13 salles en banlieue bordelaise dans le quartier des Bassins à flot sous la bannière UGC (à suivre cependant le recours

1 *Les jeunes et le cinéma*, CNC, publié le 16 septembre 2015, disponible sur <http://www.cnc.fr/web/fr/publications/-/ressources/7627650>, consulté le 25 février 2016

2 La géographie du cinéma, dossiers du CNC n°333, septembre 2015, disponible sur : <http://www.cnc.fr/web/fr/dossier/-/ressources/8622173>, consulté le 2 mars 2016

3 Ibid

porté par des exploitants à la Cour Administrative d'Appel⁴), un cinéma généraliste de 4 écrans devrait remplacer la salle existante à Parthenay (dans les Deux-Sèvres) tout en restant géré par une association locale, etc.

Cet essor semble répondre à des besoins en équipement cinématographique sur des territoires où subsiste encore une marge de manœuvre. Cependant, le marché fonctionne à deux vitesses : près des trois quarts des entrées sont concentrées sur les 20 premiers films du box-office tandis qu'une production plus à la marge devient difficilement assimilable par les salles de cinéma⁵. Certains films ne sortent pas sur certaines villes et les durées d'exploitation se réduisent au minimum. Leurs carrières se limitant parfois à une ou deux semaines. Tandis que les films plébiscités par le public suscitent une certaine crispation de la part des professionnels. Il en est de même avec les acteurs de l'exploitation cinématographique : l'activité peut beaucoup rapporter autant que se trouver à certains endroits structurellement déficitaire. Autant de constats qui amènent à une certaine agressivité commerciale de la part des différents acteurs. Afin de protéger une certaine frange de la production ainsi que les acteurs de l'exploitation cinématographique les plus fragiles, le système français s'est doté de mécanismes de régulation. Un système unique au monde et tout à fait particulier à l'exploitation cinématographique.

2. Un commerce à part

La salle de cinéma, plus que toute autre activité commerciale, bénéficie d'une situation hors du commun d'un point de vue politique et institutionnel via un éventail d'aides, notamment financières, qui lui sont attribuées. Nous pouvons dégager trois catégories d'aides : la première est le fruit des mécanismes structurels de l'industrie cinématographique française, la deuxième est liée aux politiques territoriales et la dernière concerne la qualité des orientations culturelles.

4 *Les cinémas girondins vont-ils crever d'écrans*, Rue 89, 21 janvier 2016, disponible sur <http://rue89bordeaux.com/2016/01/les-cinemas-girondins-vont-ils-crever-ecrans/>, consulté le 25 février 2016.

5 Aurélien Férenczi, « Paille dans les salles parisiennes : où sont les films d'auteur ? », Télérama, 18 mars 2016, URL : <http://www.telerama.fr/cinema/paille-dans-les-salles-parisiennes-ou-sont-les-films-d-auteur,139859.php> consulté le 4 avril 2016.

A. Les mécanismes structurels

La première catégorie d'aide concerne les mécanismes structurels propres à l'industrie cinématographique française. Tout d'abord, l'aide sélective à la création et à la modernisation de salles en zone insuffisamment équipée est attribuée par le CNC sur dossier (avec comme critères d'attribution l'intérêt cinématographique, la viabilité du marché, le rôle dans la desserte du territoire, la qualité de l'animation et des orientations culturelles, etc).⁶ Les circuits de plus de 50 écrans ne peuvent pas bénéficier de cette subvention. Ce sont chaque année près de 8 millions d'euros qui servent des projets de création ou de modernisation des salles. Ensuite, il existe un soutien automatique à l'exploitation grâce à l'argent généré sur le « compte personnel » de chaque acteur via le SFEIC (soutien financier de l'Etat à l'industrie cinématographique). Une taxe prélevée sur chaque billet de cinéma (la TSA⁷ fixée aujourd'hui à 10,72% du prix du billet) alimente ainsi une caisse. Cet argent capitalisé sert ensuite aux différents acteurs à moderniser ses installations, à s'agrandir ou à construire de nouvelles salles. Les bénéfices de ce dispositif sont nombreux et participent de la vitalité de l'exploitation cinématographique française. Le fonctionnement du fond de soutien autorise la mise en commun de cette aide au bénéfice d'un même circuit mais est également élargi aux établissements dont les titulaires sont différents mais qui constituent entre eux une communauté d'intérêts économiques. L'utilisation de ce compte dont la condition intrinsèque est l'investissement (ce capital constitué ne peut être débloqué à d'autres fins) sert donc parfois à la construction de nouveaux complexes, les acteurs devant utiliser les ressources de cette caisse avant la péremption de leurs droits (fixée à 10 ans). Afin d'éviter une trop grande concentration de cette enveloppe destinée à l'investissement, les taux de retour sont dégressifs en fonction de la tranche de taxe acquittée et du nombre d'écrans de l'opérateur (le taux se situe entre 20% et 80% de la taxe acquittée, hors coefficient majorateur).⁸ Ce dispositif très redistributif profite à toutes les catégories d'exploitation.

6 Cf notice du CNC disponible sur <http://www.cnc.fr/web/fr/soutien-financier-selectif-a-l-exploitation-cinematographique>

7 Taxe Spéciale Additionnelle

8 Cf site du CNC <http://www.cnc.fr/web/fr/soutien-automatique-a-l-exploitation>

B. Les politiques territoriales

La deuxième catégorie d'aide est liée aux politiques territoriales. De nombreux paramètres entrent en ligne de compte et fluctuent en fonction des territoires. À une époque, chaque commune a construit une piscine ou un équipement sportif d'envergure (stade, gymnase...). Les « petites » villes devaient se comporter comme les « grandes » et proposer à leurs concitoyens des équipements de loisirs, ceci afin d'enrayer la fuite de leurs administrés, les plus jeunes notamment. Aujourd'hui, la culture est davantage prise en compte. Le cinéma en particulier puisqu'il reste un loisir populaire, abordable et dont l'activité rayonne sur un territoire. Dans certaines communes, c'est d'ailleurs bien souvent le seul équipement culturel présent, avec des horaires d'ouverture parfois très amples. Un intérêt qui tient autant de l'argument de campagne que du maintien des populations. Il est cependant nécessaire ici de faire la part entre les subventions à l'implantation et les aides au fonctionnement. De nombreuses aides sont ainsi débloquées quand il s'agit de convaincre un exploitant de s'installer, d'autant plus lorsque le marché potentiel questionne la viabilité commerciale de l'entreprise. Ces aides ont été autorisées par la « loi Sueur ».⁹ Les subventions publiques à l'implantation ne peuvent dépasser 30% du coût total du projet et 30% du chiffre d'affaires de l'établissement (dans le cas d'une relocalisation d'un cinéma par exemple) et comprennent le soutien des Régions, des communautés d'agglomération et dans une moindre mesure (étant donné ses contraintes budgétaires actuelles) des départements. Cette enveloppe peut être accompagnée d'avantages divers que nous évoquerons plus tard comme des baux commerciaux avantageux, des conventions d'occupation domaniale, des travaux d'aménagement de l'espace public ou de prêts de matériel. La loi Sueur répond également à la volonté de mener une politique dynamique de soutien aux établissements de taille modeste dont la situation financière, en dépit de leur importance incontestée en matière d'aménagement culturel des territoires, reste souvent précaire. Ainsi, des subventions de fonctionnement peuvent être mises en place, de manière pérenne ou exceptionnelle, afin d'aider les entreprises dans des contextes difficiles. Elles peuvent intervenir pour des cinémas qui réalisent moins de 7 500 entrées hebdomadaires (seuil qui a été relevé en 2002). Ainsi, la Mairie de Paris a annoncé le 31 mars 2016 une aide à destination des salles indépendantes : 36 salles pour la majorité classées art et

⁹ Loi n°92-651 du 13 juillet 1992 relative à l'action des collectivités locales en faveur de la lecture publique et des salles de spectacle cinématographique, téléchargeable sur le site Legifrance <http://ow.ly/Z1OVc>

essai vont bénéficier d'une enveloppe de 905 000 € à se partager.

« Ce soutien financier important de la Ville de Paris aux salles indépendantes est primordial pour garantir une offre culturelle diversifiée et de qualité aux 27 millions de spectateurs qui les fréquentent chaque année dans la capitale ».¹⁰

L'union européenne via le FEDER (Fonds Européen de Développement Régional) intervient également parfois dans le financement de salles de cinéma.¹¹ Ces fonds, destinés à améliorer l'attractivité des territoires afin de lutter contre les inégalités régionales au sein de l'Europe, ont par exemple participé à hauteur de 30 % du coût de la construction du Cine Manivel à Redon. Le FEDER participe principalement au financement de projets en milieu rural ou semi-rural.

Toutes ces aides apparaissent tantôt incontournables, tantôt abusives et sont le fait de volontés politiques et du lobbying opéré par les exploitants. Prenons l'exemple de Véo Cinéma, une entreprise dont le modèle de développement repose sur ces aides publiques lors du financement des projets de création. Ces salles, installées sur des villes moyennes, bénéficient du soutien financier des collectivités locales lors de la construction malgré le poids que représente l'entreprise sur le marché français (elle figure parmi les 10 plus grands groupes d'exploitants de salles de cinéma). Les deux derniers projets en date, Véo Muret ouvert en 2013 et Véo Tulle ouvert en décembre 2015, ont tous deux vu la participation financière des collectivités territoriales, à hauteur de ce que permet la loi Sueur. D'aucuns pointent dans le milieu professionnel que ces subventions tendent parfois à préserver des situations de rente et d'oligarchie. Ces financements publics servant ensuite à des intérêts privés dans une logique de rentabilité. Toutefois ces aides à la construction, bien que conséquentes, restent ponctuelles et exceptionnelles. Elles représentent souvent des investissements moins lourds pour les collectivités que des subventions à destination des salles associatives, par exemple, qui peuvent à la fois concerner le fonctionnement et l'investissement. Ces nombreuses salles sont l'héritage des années 1980 et de la baisse de fréquentation. À

10 Propos de Bruno Julliard, premier adjoint à la Mairie de Paris, recueillis par Perrine Quennesson, Le Film Français, « Paris prévoit une aide pour soutenir les salles de cinéma indépendantes », 31 mars 2016, disponible sur http://www.lefilmfrancais.com/index.php?option=com_papyrus&view=article&id=127181, consulté le 31 mars 2016

NA : Les 27 millions de spectateurs sont réalisés par la totalité des salles parisiennes et pas seulement les salles indépendantes.

11 Cf aux modalités d'octroi des aides européennes sur l'onglet Feder disponible sur le site <http://www.europe-en-france.gouv.fr/Configuration-Generale-Pages-secondaires/FEDER>

cette période, nous avons assisté à la fermeture de nombreux cinémas (beaucoup de salles de quartier situées en centre-ville) qui ont été rachetés par les collectivités territoriales. Un pan du secteur de l'exploitation cinématographique est ainsi sorti d'un marché de libre-concurrence. La logique de rentabilité économique ayant été substituée à une autre logique dont les ambitions seraient culturelles.

C. Les subventions qualitatives

L'appréciation de la qualité des orientations culturelles donne lieu à l'attribution de trois principales aides financières. La première concerne le classement art et essai des salles qui programment un certain nombre de films recommandés et s'apprécie au regard du travail d'animation effectué en complément. Grâce à un barème qui tient compte du pourcentage de séances de films recommandés et en fonction de la taille de l'unité urbaine, cette aide est attribuée sur la « qualité » de la programmation.¹² Différents labels peuvent être obtenus et majorent la somme attribuée (Jeune public, Patrimoine, Recherche). La seconde aide accordée par le Centre National de la Cinématographie et de l'image animée est destinée aux salles qui maintiennent une programmation difficile face à la concurrence. Celle-ci diffère de la première en prenant en compte principalement les difficultés rencontrées pour la programmation et dans l'accès au film et juge de la pression concurrentielle de la zone d'attractivité de chaque salle. Elle est destinée principalement aux salles présentes dans des villes de plus de 200 000 habitants, ne dépassant pas 300 000 entrées annuelles et dont les propriétaires ne possèdent pas plus de 50 salles¹³. Sur les dernières années, une quarantaine d'exploitants se sont partagés une enveloppe de 1,7 million d'euros. La dernière aide est attribuée en contrepartie d'une programmation européenne prioritairement non-nationale dans le cadre du programme MEDIA et grâce à l'action d'Europa Cinémas.¹⁴ Ces trois aides sont attribuées sur dossier à chaque fin d'exercice et représentent une manne financière non-négligeable pour les salles (jusqu'à 100 000 € pour le classement art et essai, 50 000 € pour l'aide à la programmation difficile et 45 000 € pour la subvention Europa). Elles sont le corollaire du maintien de la diversité des acteurs et de l'offre cinématographique

12 Cf notice art et essai 2016 disponible sur le site du CNC, URL : <http://www.cnc.fr/web/fr/classement-art-et-essai>

13 Cf site du CNC, rubrique *Aide aux salles maintenant une programmation difficile face à la concurrence* <http://www.cnc.fr/web/fr/aide-aux-salles-maintenant-une-programmation-difficile-face-a-la-concurrence>

14 Cf site Europa Cinémas, règlement disponible sur <http://www.europa-cinemas.org/Soutiens/MEDIA>

sur le territoire sur des critères de « méritocratie culturelle » et ne doit pas servir, selon de nombreux exploitants, « à compenser un manque à gagner en terme d'entrées ».¹⁵

La salle de cinéma, via tout ce système de redistribution, d'aides à la création et au fonctionnement et diverses appréciations qualitatives, apparaît ainsi comme un commerce pas comme les autres. L'intervention publique via ces différents mécanismes favorise la diversité des acteurs malgré un mélange des genres étonnant, où se côtoient salles publiques et salles privées, aidées ou non par les collectivités. L'exploitation cinématographique française se confronte ainsi à de nombreuses ambiguïtés, à une complexité de modélisation économique qui mélange à la fois enjeux culturels, financiers et politiques. La puissance publique tente de pallier le manquement des opérateurs privés, via la gestion de salles municipalisées ou aide financièrement ces opérateurs privés à s'installer. Cependant, il est indéniable que, pour un cinéma de proximité à l'équilibre financier fragile, une salle concurrente dans sa zone de chalandise, à tarif sensiblement inférieur au sien et de surcroît avantagée par le soutien d'une collectivité locale, peut avoir un effet négatif immédiat sur la fréquentation de ce cinéma. Il est parfois ressenti par l'exploitant comme une menace pour son existence. Le risque est également que le système ne serve plus à la régulation ni au soutien au développement mais conduise à une économie de la rente, en favorisant toujours les mêmes acteurs. Un commerce parfois juteux, parfois précaire, qui peut toujours compter sur ces nombreux dispositifs pour ne pas disparaître et qui lui permet également de se développer.

3. Politique d'aménagement du territoire et capacités d'innovation des acteurs de l'exploitation cinématographique

A. Vers de nouvelles centralités

Il est important de rappeler l'importance du système des CDAC (Commission Départementale d'Aménagement Commercial) et son rôle dans l'aménagement du territoire. Cette commission délivre ou non l'autorisation à un exploitant de s'implanter ou de s'agrandir. Bien qu'elle ne soit pas spécifique à la branche de l'exploitation

¹⁵ Tribune - « Assises du cinéma : quelques réflexions sur l'art et essai » par un groupe d'exploitant, 31 mars 2016, URL : <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/127103/tribune-assises-du-cinema-quelques-reflexions-sur-l-art-et-essai-par-un-groupe-d-exploitants>, consulté le 1er avril 2016.

cinématographique (mais tous types d'aménagements commerciaux), elle concerne l'ouverture d'un cinéma de plusieurs salles d'une capacité d'au moins 300 fauteuils. Les CDAC sont composées (hors Paris) de cinq élus et de trois experts : le maire de la commune d'implantation, le président de l'établissement public de coopération intercommunale, le président du conseil général, le président de l'EPCI¹⁶ chargé du SCoT¹⁷, de deux personnalités qualifiées en matière de consommation, de développement durable ainsi qu'un expert cinéma. La procédure dure en général deux mois. À l'issue de ces délibérations, l'exploitant a un mois pour organiser son recours auprès de la CNAC (Commission Nationale d'Aménagement Commercial) qui doit ensuite se prononcer dans les quatre mois qui suivent. En dernier recours, contre la décision de la CNAC, les exploitants peuvent déposer un recours auprès de la Cour Administrative d'Appel. De nombreux professionnels pointent quelques dysfonctionnements de ces commissions qui ne prendraient pas assez en compte le contexte spécifique aux salles de cinéma et qui déstabiliseraient les salles les plus fragiles, notamment celles classées art et essai. En effet, les principaux critères reposent principalement sur des aspects environnementaux, davantage que sur des problématiques de concurrence (preuve en est le peu d'experts cinéma présents dans ces dites commissions). Cependant, la loi Pinel¹⁸ appliquée par décret en février 2015 relative à l'aménagement commercial a repris quelques propositions du rapport Lagauche¹⁹ et tente d'y remédier par :

- l'intégration du dispositif d'autorisation dans le code du cinéma
- l'extension du nombre d'écrans d'un cinéma soumis à autorisation
- la prise en compte des engagements de programmation
- l'augmentation du nombre de membres du comité consultatif (avec de nouveaux experts cinéma)

Au niveau national, ce sont près de 75% des autorisations qui sont accordées. Cependant, ces procédures sont longues et peuvent retarder d'au moins un an la naissance des projets, parfois davantage en cas de situation très concurrentielle.

16 Établissement Public de Coopération Intercommunale

17 Schéma de Cohérence Territoriale

18 Décret n°2015-165 du 12 février 2015 relatif à l'aménagement commercial, disponible sur <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2015/2/12/EINI1424091D/jo/texte>

19 Rapport Serge Lagauche, *Bilan et propositions sur le régime d'autorisations d'aménagement cinématographique issu de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008*, mars 2014, disponible sur <http://www.cnc.fr/web/fr/actualites/-/liste/18/483772>

Nous assistons en terme d'aménagement du territoire à deux phénomènes récents : une volonté politique de relocaliser les salles de cinéma dans les centres-villes ainsi qu'au développement de nouvelles centralités urbaines. Les centres-villes sont désertés par les salles de cinéma et par de nombreux commerces depuis une trentaine d'années et les mairies tentent aujourd'hui d'y remédier.

À cause du prix du foncier, des problèmes de stationnement, de mise aux normes parfois impossibles dans des espaces souvent exigus, la salle de cinéma a été reléguée à la périphérie des villes, parfois dans des zones commerciales très fréquentées. Sur le modèle de la grande distribution, les groupes ont développé les multiplexes dès les années 1990. À présent, de nombreuses mairies veulent lutter contre cette désertification des commerces de leur centre urbain et sont parfois prêtes à largement aider à l'installation de nouveaux acteurs. L'étalement urbain voit également l'émergence de nouveaux quartiers dont la plupart se trouvent aux antipodes des conceptions urbanistiques du XXe siècle (avec la ghettoïsation des activités et des populations : cité-dortoirs, zones commerciales, zones industrielles). Ces nouveaux quartiers (avec d'importantes ambitions écologiques) sont conçus à taille humaine et mixent à la fois locaux d'habitations, entreprises et commodités diverses. Nous y trouvons tout le nécessaire : pharmacies, écoles, boulangeries, supermarchés, des lieux culturels ainsi que des facilités pour le stationnement. Ces quartiers sont souvent des extensions des grandes villes, bénéficiant à la fois de transports en commun venant des centres historiques et d'infrastructures routières proches comme un périphérique ou une autoroute. Ces quartiers deviennent des pôles d'attractivité, des nouvelles centralités dont la salle de cinéma pourrait être le produit d'appel. Ils réunissent à la fois les avantages des lieux d'implantation des multiplexes telles les zones commerciales et la proximité des salles de quartier d'antan. Ces deux phénomènes sont à prendre en considération pour la mise en œuvre de futurs projets.

B. Capacité d'innovation des acteurs de l'exploitation cinématographique : des modèles trop standardisés ?

Philippe Vincent, créateur de Clipperton Développement, une société de conseil en urbanisme commercial, fait le lien entre de nombreuses collectivités et des acteurs privés afin de repenser la ville et l'éclosion de nouveaux quartiers dans le prolongement

des villes ou via le réaménagement des quartiers existants. Il officie sur des quartiers comme Borderouge ou La Cartoucherie à Toulouse, le quartier des Halles à Strasbourg, l'esplanade Petite Hollande à Nantes, etc. C'est un fervent défenseur des salles de quartier dont il souhaite voir l'installation dans tous les projets sur lesquels il est amené à travailler. Le modèle qu'il promeut auprès des acteurs publics et des promoteurs est un cinéma de proximité intégré dans ces nouveaux espaces urbains, des salles non-subsventionnées de 3 à 5 écrans. Il fait état de la difficulté qu'il rencontre pour trouver des acteurs privés capables de construire ce genre de salles. Peu d'opérateurs, selon lui, se sentent capables d'assurer la construction et la gestion de ces lieux pas assez générateur de valeur et situés dans des zones souvent concurrentielles.

« Le problème aujourd'hui c'est qu'il n'y a plus d'opérateurs pour faire des petites salles. Les entreprises vous rient au nez. Il faut les supplier. Si vous dégradez leur rentabilité, ils ne viennent pas. J'avais deux ou trois acteurs qui m'accompagnaient mais tous sont montés en nombre de salles et ça ne les intéresse plus. Ce marché n'a plus de régulation. Cap Cinéma, avant qu'ils ne rachètent Cinémovida, étaient sur des projets de 4 ou 5 salles tandis qu'aujourd'hui ils construisent des complexes de 10 salles. Véo c'est autre chose, c'est le roi de la subvention. Donnez-moi une subvention et je pourrais peut-être venir vous exploiter un cinéma ».²⁰

Le modèle du multiplexe de périphérie est devenu la norme. Des terrains peu chers, situés dans des zones commerciales très fréquentées, achetés pour trois fois rien sur lesquels sont construits des équipements souvent onéreux. Ils y proposent des choix pléthoriques de films afin de contenter tout le monde. Toutes les entreprises en expansion se sont engouffrées dans la brèche, des PME familiales forcées de s'adapter au modèle pensé avec succès par leurs grands concurrents nationaux : CGR, Davoine, C2L, Cap Cinéma, etc. Rares sont les « indépendants » (se référer ici à la notion d'indépendance tel que l'explique Claude Forest qui serait davantage un étendard symbolique, notion souvent reprise par les salles art et essai de centre-ville²¹) capables d'assurer l'investissement de ces nouveaux lieux, empêtrés dans la gestion quotidienne de leurs salles et faisant état de peu de velléités d'expansion. Très attachés à leur autonomie et n'ayant pas la culture du regroupement et de la coopération, les

20 Entretien avec Philippe Vincent annexe n° 1 p. 79

21 Claude Forest, *Quel film voir ? Pour une socioéconomie de la demande de cinéma*, Presses Universitaires du Septentrion, 2010

« indépendants » ne se portent visiblement jamais candidats pour de tels projets. Leur principale faiblesse étant leur incapacité d'autofinancement. Hormis un réseau comme Utopia (installé à Toulouse, Bordeaux, Avignon, Tournefeuille, Montpellier et Saint-Ouen l'Aumône) et une entreprise intégrée comme Haut et Court Cinéma, peu d'acteurs semblent en mesure d'investir dans ces « petites » salles. Utopia s'implantera bientôt dans un nouveau quartier toulousain et Haut et Court est également enclin à se développer (la société a racheté le cinéma Sémaphore de Nîmes, elle a également postulé pour le projet de réhabilitation de la sous-station Voltaire lancé par la Mairie de Paris et remporté par le réseau Étoile Cinémas). Les autres opérateurs de moindre envergure ambitionnent principalement un développement local, dans leur zone de chalandise, sans velléités nationales.

Les grands groupes d'exploitation cinématographique favorisent l'émergence de modèles standardisés, certains de générer un chiffre d'affaires important. Mise à part l'initiative lancée par Gaumont-Pathé avec un cinéma consacré au cinéma de patrimoine (Les Fauvettes), rares sont les acteurs nationaux qui innovent et s'orientent vers des salles de taille réduite intégrées dans les quartiers. De plus, les montants investis dans ces créations de lieux sont souvent mirobolants : architectes réputés, installations dernier cri, espaces volumineux, etc.

L'épisode de la saga *Star Wars* est également symptomatique d'une vision cloisonnée des salles de cinéma dont les professionnels ne peuvent se départir. Une pétition a été lancée par le SCARE (Syndicat des cinémas d'art, de répertoire et d'essai) dans l'optique de pousser le distributeur Disney à leur permettre de sortir en nationale le film *Star Wars 7 : le réveil de la force* dans leurs salles. Que l'on comprenne ou non la démarche voulue par ces salles art et essai historiques comme le Star à Strasbourg ou le Méliès à Saint-Etienne, force est de constater qu'il est difficile de faire bouger les lignes. Il est plus délicat pour les salles art et essai de sortir de leur créneau qu'aux salles plus généralistes de proposer des films classés. La recommandation des films s'est assouplie depuis plusieurs années et les exploitants généralistes se sont davantage orientés vers ces titres les plus porteurs. Pourtant, les salles art et essai souffrent d'un déficit d'image auprès du public, d'une désertion de ces salles par les adolescents et les jeunes adultes. Le maintien du statu-quo quant au classement des salles, à la recommandation des films et à la non-prise en compte des innovations opérées par certains de ces acteurs risquent

de coûter cher. Le système français peut-il continuer de subventionner *ad libitum* certaines salles sur des critères surannés qui empêchent le décloisonnement des publics et qui ne favorisent en rien l'innovation ? Le risque majeur est que cela entraîne une tendance amplifiée à la concentration, les grands groupes d'un côté et les petits acteurs locaux de l'autre (salles municipales) et que tout ce qui se trouve au milieu disparaisse (les cinémas privés de la petite et de la moyenne exploitation). À terme, cela pourrait menacer la diversité de l'offre cinématographique en France par le non-renouvellement de ces acteurs et de ces publics.

Cette binarité qui existe entre salles généralistes d'une part et salles art et essai d'autre part est un frein réel au décloisonnement des publics et à l'innovation. Les distributeurs ont également davantage tendance à permettre la diffusion de films recommandés art et essai dans les salles plus généralistes, que de films grand-public dans les salles art et essai. Le rapport de force n'étant bien souvent pas à leur faveur.

C. Le marketing-mix

La question que devrait se poser le primo-accédant est sa capacité à se différencier via un marketing-mix et une stratégie de différenciation. Comme l'évoque Laurent Creton²², différentes stratégies peuvent être mises en œuvre pour se démarquer. Tout d'abord, du côté des circuits, une stratégie par les coûts est favorisée grâce au contrôle du marché : avec l'effet de volume ces groupes peuvent se permettre d'opérer des investissements conséquents.

L'effet de chalandise, la qualité technique et la qualité de service sont les autres stratégies de différenciation qui s'offrent à l'exploitant de salle de cinéma. Étant donné les coûts des innovations techniques et vu que cette stratégie est largement adoptée par les circuits, le primo-accédant devrait plutôt s'intéresser aux deux autres stratégies de différenciation, à savoir l'effet de chalandise et la qualité du service.

Les grands acteurs de l'exploitation cinématographique ont bien compris que la révolution de la représentation des salles de cinéma devait passer par la transformation du marketing-mix habituellement pratiqué depuis les débuts de l'ère industrielle. Les 4P

²² Laurent Creton, *Économie du cinéma*, p. 214-218

imaginé par Jérôme McCarthy, selon ses observations de stratégies militaires appliquées au commerce ont ainsi été habilement transformés par les grands groupes d'exploitation cinématographique en 4C (réflexion menée par Robert Lauterborn dans les années 1990, justement la période où s'installèrent les premiers multiplexes en France). L'entreprise qui se trouvait au centre des 4P est remplacée par le consommateur au centre des 4C.

Les 4C se caractérisent ainsi :

- *Customer value* (au lieu de *Product*) : autour du besoin du client. Est-il prêt à payer pour un service ?
- *Cost to satisfy* (au lieu de *Price*) : on parle ici du coût total du besoin avec tous les frais que cela implique (parking, transport en commun, restaurant).
- *Convenience of buying* (au lieu de *Place*) : le parcours client est ici pensé dans son ensemble. Les multiplexes se sont ainsi développés à proximité de zones commerciales qui permettent aux usagers de trouver dans un seul et même espace tout ce dont ils ont besoin. L'emplacement revêt toute son importance puisqu'il se situe sur des axes fréquentés par les usagers, avec des facilités pour stationner et pour s'y rendre.
- *Communication* (au lieu de *Promotion*) : le *story-telling* est aussi important que les promotions pratiquées. Cela va d'un site internet ergonomique, d'une charte graphique cohérente en passant par les outils promotionnels.

Marketing-mix: 4P → 4C



E. Jerome McCarthy, 1960



Robert Lauterborn, 1990

La prise en compte de ce nouveau marketing-mix semble important pour de futures installations. Difficilement applicable aux salles de centre-ville, notamment pour les salles dites art et essai historiques, certaines ont développés des stratégies qui leur sont propres en créant une réelle identité communautaire. L'exemple des cinémas Utopia est criant et s'apparente selon Claude Forest²³ et Olivier Alexandre²⁴ à une « stratégie de victimisation ». Grâce à un édito souvent cinglant écrit chaque mois dans leur parution (une gazette d'une cinquantaine de pages avec les horaires et description des films du mois), le réseau réussit à mobiliser ses spectateurs et a les impliquer dans la vie du cinéma. Que ce soit pour demander l'exonération de la taxe de parking au maire de Bordeaux, prendre position contre les financements publics pour la création de la nouvelle salle Le Méliès à Montreuil, se plaindre de l'augmentation du loyer de leur salle à Toulouse, lutter contre l'installation d'une salle UGC dans le quartier du Bassin à Flot à Bordeaux... Tout cela participe à ce que Claude Forest englobe dans ce qu'il appelle l'étendard symbolique de l'indépendance : les spectateurs ayant développés une proximité avec ces salles sont prompts à défendre David contre Goliath. On ne va plus au cinéma mais on va à Utopia et cette démarche relève d'un acte militant.

De nouvelles stratégies semblent actuellement émerger et participent à l'émergence d'une identité communautaire forte, à l'image de celles pratiquées par des start-up et qui consistent à créer un lien particulier entre l'utilisateur et la communication de l'entreprise grâce à un véritable partage de l'information : santé financière, décisions et événements internes, individualisation des collaborateurs, etc. En opposition avec le modèle majoritaire des entreprises historiques qui repose sur la rétention d'information, ces nouvelles formes de communication repose sur ce que l'on pourrait appeler le *crowdstorming*.²⁵ Très en vogue dans l'univers du numérique et des nouvelles technologies, cette tendance gagne peu à peu les entreprises plus classiques: du projet futuriste Hyperloop (une capsule de transport ultra-rapide)²⁶ à l'enseignement

23 Claude Forest, *Quel film voir ? Pour une socioéconomie de la demande de cinéma*, p. 42-47

24 Olivier Alexandre, *Utopia - à la recherche d'un cinéma alternatif*

25 Derrière cette notion définie par Dirk Ahlborn, il y a l'idée d'encourager les gens à supporter un projet, à s'y impliquer de manière concrète en apportant leur savoir faire dans un domaine.

26 « Hyperloop : comment une stratégie de communication est-elle devenue un levier d'action communautaire pour développer une entreprise du futur », Le Blog du Communicant, 29 janvier 2016, URL : <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2016/01/29/hyperloop-comment-une-strategie-de-communication-est-elle-devenue-un-levier-daction-communautaire-pour-developper-une-entreprise-du-futur/>, consulté le 18 février 2016.

universitaire des MOOC.²⁷ Lors de la création ou de la reprise d'une salle de cinéma, il est primordial de réfléchir à un marketing-mix cohérent et qui peut revêtir des formes diverses.

²⁷ En anglais : massive open online course que l'on peut traduire par l'acronyme CLOM (cours en ligne ouvert et massif).

PARTIE 2 : DESCRIPTION DES MODES D'ACCESSION À LA SALLE DE CINÉMA

1. La délégation de service public

A. Cadre juridique et procédure

La loi Sapin a instauré le régime juridique des délégations de service public.²⁸ Nous assistons actuellement à un réel engouement des collectivités dans ce choix de gestion. La plupart des salles de cinéma municipales étaient, avant ce projet de loi, pour la plupart en régie directe avec tout ce que cela implique : coût de fonctionnement, manque de personnel formé pour la gestion des salles de cinéma, rigidité des procédures. Le régime juridique des DSP permet à une personne morale de droit public (souvent des mairies) de confier la gestion d'un service public à un délégataire public ou privé dont la rémunération est liée aux résultats de l'exploitation du service. Ainsi, de nombreux opérateurs privés ou associatifs gèrent à présent ces salles de cinéma.

Il existe deux types de DSP : la concession et l'affermage. Dans la concession, le délégataire assure non seulement les risques liés à l'exploitation mais également les investissements nécessaires à réaliser. La durée du contrat est déterminée par la durée d'amortissement des investissements. Le délégant assure simplement le contrôle et récupère, à l'issue du contrat, les installations. Il est à noter que dans le cas de la concession, le délégataire récupère souvent la gestion de la TSA. La durée des contrats se situent généralement entre 10 et 20 ans. Dans l'affermage, les investissements ne sont pas réalisés par le fermier. Il reverse en général un loyer à l'autorité délégante ainsi qu'un pourcentage sur les bénéfices le cas échéant si le contrat l'indique. Étant donné le risque financier mineur, les contrats sont plus courts que ceux de la concession et se situent généralement entre 3 et 8 ans.

La procédure de la délégation de service public est très encadrée. L'autorité responsable organise une procédure de publicité pour un avis d'appel public à

²⁸ Loi n°93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques, disponible sur <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000711604&categorieLien=id>

candidature dans une publication officielle habilitée et une revue professionnelle. Les candidats disposent habituellement d'un mois pour déposer leur candidature via une réponse courte qui justifie des capacités financières, professionnelles et techniques du candidat. Le candidat doit décrire brièvement son projet et les moyens à la fois humains et financiers qui seront mis en œuvre. Souvent, l'avis d'appel public à la concurrence demande le bilan et le compte de résultat des trois derniers exercices et une déclaration bancaire concernant le compte de trésorerie. Le primo-accédant n'a pas l'obligation de dépôt de ses statuts à ce stade, il peut prouver sa capacité financière par tout autre document pertinent (état de ses comptes personnels, documents prouvant les démarches effectuées auprès de la CCI pour la création de l'entreprise, lettre de soutien d'un exploitant associé au projet, etc). La constitution d'un groupement (avec un exploitant déjà en place dans la région par exemple) doit être signalé dès la remise des candidatures. L'important ici est de faire un état précis de son *background* et de sa capacité à mener à bien le projet. À ce stade, la commission dresse la liste des candidats admissibles après examen de leurs garanties. Les candidats reçoivent ensuite un cahier des charges dont ils se serviront pour rédiger une réponse adaptée (les candidats ont usuellement un à deux mois pour la rédiger). Ce cahier des charges dresse d'abord la liste des équipements mis à disposition du fermier et des objectifs, notamment culturels, que l'autorité a fixé (maintien du classement art et essai, continuité de partenariat avec les acteurs associatifs locaux, les écoles, etc). Certains éléments peuvent y être indiqués comme le montant du loyer ou celui de la compensation de service public accordée au fermier. Ces éléments sont fréquemment laissés à la décision du candidat et ce sont sur ces critères économiques que l'autorité pourra comparer les offres. En effet, afin de compenser la viabilité économique précaire de la salle de cinéma et en considérant les clauses particulières du cahier des charges (pourcentage de films recommandés art et essai, mise à disposition régulière de la salle pour les services communaux, création d'un poste spécifique pour le jeune public, etc), le fermier se doit de chiffrer lors de la réponse le montant de ce manque à gagner. Les candidats devront, au travers de leur réponse, décrire leur projet culturel, proposer un prévisionnel sur 3 ans, un organigramme de la future entreprise, etc. L'autorité responsable décide alors de négocier avec les candidats qu'elle juge les plus à même de mener à bien la mission de continuité de service public. Un oral est ainsi organisé avec les candidats choisis au cours duquel l'autorité cherchera parfois à adapter un projet (sur un aspect financier, culturel, etc) dans l'intérêt du service et des usagers. Le choix est enfin annoncé et le

contrat peut être signé.

Cette procédure est à la fois longue et complexe mais permet une certaine égalité des candidats dans l'accès aux délégations. La réponse du candidat au cahier des charges est chronophage et nécessite de s'intéresser fortement aux particularités locales. C'est un atout majeur du primo-accédant face à des candidats tels que Cinéode, Véo Cinéma ou Noé Cinéma (des acteurs prédominants dans ce mode de gestion) et d'autres opérateurs nationaux. Leur force étant souvent une réponse économique plus favorable par l'effet de volume et la mise en réseau de leurs compétences (sur la programmation et la communication notamment). Défendre la présence d'une personne qui s'installera sur la commune et bénéficiant d'une autonomie sur la programmation et l'animation est un point crucial. Nouer des partenariats avec les acteurs locaux en sera ainsi facilité. Il est utile de prendre en compte les spécificités de la commune (associations, écoles, événements et lieux culturels, etc) et d'imaginer des animations en adéquation avec ces particularités locales. Il faut faire preuve dans sa réponse de solidité en mettant en avant ses atouts, son originalité et surtout construire une réponse pertinente. Ne jamais oublier le cahier des charges en proposant un projet réaliste et cohérent afin de contrebalancer la faiblesse - à priori - du dossier concernant les capacités financières et ceci afin de rassurer la collectivité. Enfin, il est nécessaire de faire attention à bien fournir tous les pièces administratives demandées au risque d'être éliminé sans en être prévenu et d'accorder une importance toute particulière au compte prévisionnel, une simple erreur pourrait être jugée rédhibitoire. Il est également utile de se renseigner sur les prix des places pratiqués aux alentours afin de ne pas se situer dans une fourchette trop haute, tout en prenant en compte les éventuelles exigences de tarifs encadrés. Malgré tout, une bonne réponse, si tant est qu'il y en ait une, ne vaudra pas forcément dire être retenu. L'argument humain est à prendre en considération. Ainsi, de nombreuses DSP sont attribuées suite à une meilleure prestation orale du candidat malgré un dossier parfois moins ambitieux que ses concurrents. Une fois choisi, le fermier devra fournir à chaque fin d'exercice un rapport d'exploitation qui détaillera à la fois sa politique culturelle et ses résultats financiers. Il ne faut pas sous-estimer l'importance de ce rapport qui sera notamment le moyen de prouver que les clauses du contrat sont respectées. Au-delà de ce rapport, il faut entretenir de bonnes relations avec les élus tout au long du contrat afin de ne pas compromettre le futur appel d'offre.

B. Les avantages et les limites de la DSP pour le primo-accédant

Les avantages de la délégation de service public sont nombreux. La mise à disposition des équipements communaux sous cette forme juridique apparaît comme une aubaine pour le renouvellement de la profession puisque la procédure est censée garantir l'équité entre les candidats. La gestion d'une DSP évite à l'exploitant de s'endetter trop lourdement pour construire une salle ou pour racheter le fond de commerce. Dans le cas de l'affermage, une faible trésorerie est nécessaire pour se lancer. Le partage des recettes sur les films permet à l'exploitant de reverser au distributeur sa part après l'exploitation des films. La trésorerie est donc alimentée dès le premier jour du contrat grâce à la vente des places et l'exploitant a généralement deux mois pour régler ses premières factures. Les premières dépenses incompressibles concernent les consommables, le versement des premiers salaires, la confection d'un programme papier, d'un site internet et l'équipement éventuellement vendu par l'ancien exploitant (logiciel de caisse, ordinateurs, etc). Pour le « jeune exploitant » de salle de cinéma, cela peut-être une première expérience de gestion sur lequel repose un risque minime. Peu d'investissements sont nécessaires et si le fermier s'en tient à la réponse qu'il a apporté à la collectivité qui lui a fait confiance, il y a lieu de croire que le projet est réaliste et viable. Il peut également s'appuyer bien souvent sur les résultats réalisés par le précédent exploitant si la salle existait déjà. La commune est également très à l'écoute du fermier en cas de difficultés financières, ce qui limite encore le risque. Il faut cependant être attentif à ne pas en abuser au risque de ne pas se voir reconduire.

La force de frappe des groupements dans les choix des collectivités est cependant à prendre en considération. Elles peuvent être rassurées par ces acteurs habitués dans la gestion de DSP et par les capacités financières dont ils disposent. Concrètement, peu de primo-accédants remportent les DSP et leur principal atout est la bonne connaissance du territoire sur lequel ils souhaitent s'installer. Il est également utile de bien se renseigner sur la réalité des appels d'offre. Comme le souligne Éric Lavocat (il dirige Hexacom, une société spécialisée dans les études de marché en exploitation cinématographique et conseille notamment de nombreuses collectivités dans la mise en place de cahiers des charges pour des DSP), des appels d'offre apparaissent parfois factices, truqués et dont l'issue semble déjà trouvée. C'est souvent le cas quand une association locale décide de (re)prendre la gestion de la salle de

cinéma dans la commune. Il est alors difficile pour les élus de s'opposer au regroupement d'une partie de ses contribuables dans une logique électorale. Il ne faut pas hésiter à se renseigner auprès de la mairie ou des exploitants proches de la commune.

En février 1999, le rapport Lecat pointait déjà certains inconvénients de la délégation de service public :

« Il faut constater que le principe d'une procédure obligatoire de publicité des DSP paraît supposer l'existence d'opérateurs professionnels en situation concurrentielle, qu'ils soient ou non à but lucratif, alors que bien souvent l'existence d'un partenaire, notamment associatif, unique ou du moins "incontournable" est une donnée de fait ». Certaines collectivités transforment ainsi « la procédure de publicité et d'examen des offres en un ensemble de formalités sans portée sur une décision arrêtée à l'avance ».²⁹

Quinze ans après ce rapport, ce constat est toujours d'actualité.

Au préalable d'une réponse à un appel d'offre, le primo-accédant doit se renseigner sur la réalité économique (bien des salles ont une économie précaire et la logique de mutualisation des groupements prend ici tout son sens) et sur l'état général de la salle en question. De nombreux fermiers pointent les difficultés rencontrées pour réaliser des travaux parfois nécessaires à la poursuite de l'exploitation. Les procédures peuvent être longues, chronophages et les élus ne sont pas forcément attentifs et réactifs lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre ces dépenses. Cela pose donc des difficultés à prendre en considération en terme d'aménagement et d'innovation. Le fermier de la DSP du cinéma Le Rex à Brive-la-Gaillarde demande ainsi depuis plusieurs années à la collectivité de permettre l'aménagement d'une partie du cinéma en espace convivial d'accueil, avec un comptoir-bar notamment. A ce jour, il n'a toujours pas reçu de réponse favorable. L'une des limites de la DSP est également un cahier des charges qui peut être contraignant, notamment en terme de ligne éditoriale et sur la gestion en elle-même. La reprise d'une DSP impose, dans la majorité des cas, la reprise des salariés en place qui donnent leurs intentions (rester ou partir) dans le cahier des charges. Il est utile de provisionner en cas de licenciement éventuel, si un ou plusieurs collaborateurs entrent dans la structure et que cette nouvelle masse salariale ne peut être supportée par les

²⁹ Paragraphe 3.3.1 du rapport Lecat, *La rénovation des instruments juridiques des services publics culturels locaux*, disponible sur <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/lecat/sommaire.htm>

résultats d'exploitation attendus. Il est cependant utile de se reposer sur eux, sur leur bonne connaissance de la situation du cinéma, de ses publics et des partenaires réguliers de la salle.

Afin d'illustrer la reprise d'une DSP par un primo-accédant, nous sommes allés à la rencontre de Jean-Pierre Surles qui gère depuis 2015 la salle de cinéma Le Pestel à Die dans la Drôme afin de mettre en évidence toute la complexité qui s'opère dans le choix du délégataire.

C. L'exemple du cinéma Le Pestel à Die



Le territoire

Tout d'abord, il est utile de contextualiser la situation démographique et sociologique de la ville de Die. Coincée entre les montagnes sur le département de la Drôme, cette localité isolée a vu l'arrivée massive de population dans les années 1970, la période hippie du retour à la terre. Ces « néos » diois ont été très actifs sur la ville et le sont encore : responsables associatifs, paysans, commerçants, artisans, instituteurs, élus... Une ville qui fait la part belle à la culture avec sa salle de cinéma, son théâtre, un musée, une école de musique et de nombreuses associations. Un festival pluridisciplinaire réputé est organisé depuis 1987 à Die, le festival Est-Ouest qui attire chaque année de nombreux visiteurs. Un territoire accueillant et dont le bassin de vie se

situé aux alentours de 7 500 habitants (5 000 dans la ville de Die). Tous ces « néo-diois », encore installés dans la commune font aujourd'hui partie du principal public du cinéma. Cette ville enclavée ne souffre pas de concurrence directe, les salles les plus proches se situant à environ une heure de Die : les 3 salles de Crest, les 5 salles du Navire à Valence et la salle de Dieulefit. La zone d'influence du cinéma se situe ainsi dans les 40 km alentours. Il est important de prendre en compte toutes ces spécificités afin de comprendre le succès rencontré par cette salle et sa programmation pointue.

L'histoire du Pestel

Le bâtiment du Pestel implanté dans le centre-ville de Die existe depuis 1943 et a été construit dans un style moderne, art-déco. Il est arrivé dans le giron de la collectivité en 1983. En 1988, un couple décide de reprendre cette salle qui avait cessé son activité. Gérard Henry et sa compagne Kate obtiennent ainsi de la part de la ville une concession de service public. Ils sont marqués tous deux par la culture de l'engagement post 68 et cela se ressent dans la ligne éditoriale. Ils proposent très vite une programmation art et essai/recherche en version originale dans cette salle de 230 places. Ils mettent en place de nombreux partenariats avec les associations de la ville, organisent des soirées-débats pour faire de la salle un lieu participatif et convivial (accentué par la présence d'un bar dans le hall du cinéma et d'un jardin que les spectateurs s'approprient à la belle saison). Ils vivent sur un seul salaire et se rémunèrent généralement sur les bénéfices de fin d'année. La gestion du cinéma est un sacerdoce pour le couple. Soutenu par les municipalités successives grâce au travail effectué, un service public qui ne coûte finalement pas cher au contribuable (seulement financé grâce à 10 % de financement public). Le couple d'exploitant avait pour habitude de dire qu'ils recevaient chez eux, leur logement de fonction se situant en effet au-dessus du cinéma. Le Pestel est ainsi devenu une salle de proximité, saluée grâce à son travail de qualité par les collectivités, le public et le monde professionnel. En 2005, la mairie de Die change les statuts de cette concession au profit d'une DSP. Elle est remportée par Kate Henry qui gère jusqu'en 2015 toute seule la salle suite au décès de son compagnon. Véritable personnalité et âme du Pestel, elle décide de mettre fin à sa carrière. La délégation de service public doit donc trouver un nouveau fermier pour le mois de mars 2015 et ce pour une durée de trois ans.³⁰

30 Ville de Die, « Avis de publicité relatif à la passation d'une convention de délégation de service public », annexe n° 4 p.100

Le cahier des charges de la DSP

Le cahier des charges³¹ mis en place par les techniciens de la mairie de Die fixe plusieurs objectifs : le maintien du classement A&E, Recherche et Découverte, Jeune Public ainsi que l'obtention du label Répertoire, une programmation majoritairement en version originale, une politique tarifaire avantageuse pour les usagers, le maintien des liens avec les associations et les écoles dioises. Le délégataire est exonéré de loyer et peut percevoir une subvention de fonctionnement de la part de la ville à hauteur des 30% du chiffre d'affaires comme le favorise la loi Sueur. La commune exclut toutefois de garantir l'équilibre financier au futur exploitant. Elle met également à disposition le bar du cinéma avec une licence IV et s'engage à prendre en charge les frais de chauffage du cinéma. Le futur délégataire s'engage lui à ne pas fermer la salle plus d'un jour par semaine et deux semaines par an.

Les candidatures reçues

Six candidats ont postulé à cette offre : la SCOP Le Navire installée à Valence, la Fédération des Oeuvres Laïques du département, le groupement Cinéode, un ancien projectionniste du cinéma, Jean-Pierre Surles, un chef opérateur de télévision en voie de reconversion et enfin un autre particulier totalement étranger au monde du cinéma. Après étude des dossiers, seuls deux candidats ont été appelés à passer l'oral devant 6 élus, le responsable des affaires culturelles, celui des marchés publics et trois autres techniciens de la mairie : à savoir les deux personnes ayant vécu à Die, Jean-Pierre Surles ainsi que l'ancien opérateur projectionniste. Selon Jacques Planchon, le directeur des affaires culturelles (également responsable du musée de la Ville), les autres dossiers ne correspondaient pas à l'image que s'était forgée la salle depuis plusieurs décennies. Pour Cinéode d'abord (un opérateur qui postule à toutes les DSP en reproduisant bon an mal an des réponses similaires), son projet de programmation ne prenait pas assez en compte le classement art et essai. Quant aux dossiers de la FOL et de la Scop Le Navire, ils mettaient en évidence une délocalisation de la programmation grâce à la mutualisation de leur structure. Les films seraient sortis plus tôt au Pestel mais aucune personne n'aurait été dévolue à rester dans la salle pour développer une proximité avec le public. Leur choix s'est donc porté sur les deux candidats locaux qui connaissaient d'une part suffisamment le territoire et dont le projet culturel ressemblait davantage à

31 Ville de Die, « Cahier des charges délégation de service public pour la gestion du cinéma Le Pestel », annexe n°5 p.102

l'image véhiculée par la salle : un cinéma de proximité dirigé par des personnalités impliquées sur place. Le choix fût, selon Jacques Planchon, très difficile et ils ont favorisé le projet le plus réaliste financièrement et culturellement, face à une proposition plus originale mais moins en adéquation avec la réalité économique de la salle. Jean-Pierre Surles fût donc choisi par la ville de Die sur un projet jugé le plus réaliste.³² Tout d'abord la ville ne souhaitait pas voir continuer un gérant comme l'était Kate Henry, travaillant tous les jours pour à peine un SMIC et avec de nombreuses privations. Dans sa proposition Jean-Pierre Surles a été très clair : les tarifs très bas seraient réévalués à hauteur de ceux pratiqués par les salles aux alentours, la masse salariale serait réduite (il se séparerait du dernier projectionniste arrivé ayant lui-même obtenu son CAP d'opérateur). Le modèle économique de la future entreprise a été pris en compte. Jean-Pierre Surles fait parti des très rares primo-accédants ayant remportés une DSP. Il n'avait pas déposé les statuts de son entreprise avant de remporter l'appel d'offre. L'équipe municipale n'a pas tenu compte de cet aspect dans le choix des dossiers ayant conscience que les dépôts des statuts se feraient au moment où le candidat serait choisi. Jean-Pierre Surles a également été largement aidé par l'ancienne exploitante Kate Henry pour monter son dossier. Il a également profité de sa popularité au sein de la ville (installé à Die dès l'âge de 11 ans, il s'était déjà investi dans le monde associatif du diois avant de rejoindre Paris durant 15 ans pour son métier à la télévision). Son projet n'était pas de remporter une quelconque DSP pour devenir exploitant mais bien de reprendre le Pestel dans l'optique de se réinstaller à Die.

Statut et financement

Jean-Pierre Surles a opté pour la constitution d'une entreprise individuelle (EI) en nom propre. Une société unipersonnelle dont les statuts sont les plus simples et les moins coûteux à gérer. Il n'y a pas de capital minimum à verser, pas de statuts à rédiger, et les frais de gestion et de comptabilité sont peu élevés. Il relève des régimes sociaux des non-salariés (régime social des indépendants – RSI) : les cotisations et les prestations sont identiques à celles du régime général des salariés. L'EI semble adaptée aux activités qui ne nécessitent pas de gros investissements. C'est justement le cas pour une délégation de service public en affermage dont les besoins en investissement sont généralement faibles voir inexistantes. L'inconvénient principal réside sur le plan juridique, le chef d'entreprise étant solidairement responsable, sur ses biens propres, des

32 Proposition de Jean-Pierre Surles, annexe n°6 p.119

dettes de l'exploitation. Le deuxième inconvénient est que l'exploitant paye l'impôt sur le revenu sur la totalité du bénéfice réalisé, qu'il se le reverse ou pas, qu'il le réinvestisse ou non. Le taux d'imposition est de ce fait plus intéressant sur les sociétés (IS) que celui de l'EI. Cela pénalise les exploitants qui veulent constituer des réserves afin de se développer. Jean-Pierre Surles a simplement contracté un prêt de 10 000 €, qu'il ne jugeait pas forcément primordial pour commencer mais cela lui a permis de constituer une petite avance de trésorerie.

La programmation

Jean-Pierre Surles a dû apprendre le métier d'exploitant de manière empirique et se place comme l'héritier de l'ancienne exploitante : un « néo-exploitant » qui programme lui-même sa salle en mettant un point d'honneur à voir la quasi-totalité des films avant de les proposer (mis à part les blockbusters et les films grands publics). Durant la première année d'exploitation, il a proposé près de 80% de films recommandés art et essai, soit davantage que ce qui lui permettrait d'être classé et bien au-delà de ce que préconisait le cahier des charges. Malgré des difficultés dans l'accès aux films (notamment ceux distribués par les majors avec en tête Disney et 20th Century Fox), il profite de la popularité de la salle acquise sur les trente dernières années par les anciens exploitants. De nombreux distributeurs (ceux du SDI et de DIRE) le contactent régulièrement pour placer leurs films, un phénomène plutôt rare pour les mono-écrans. Il est présent tous les jours au cinéma et il passe le jour de fermeture hebdomadaire (le jeudi) dans les salles du cinéma Le Navire à Valence afin de voir les films pour sa programmation. Il propose chaque semaine au cinéma 4 films différents qui changent tous les mercredis. Les films art et essai sont proposés en VO et les films grands publics en VO et VF. Chaque mois, le cinéma propose un ou deux films art et essai pointus en sortie nationale, les films art et essai les plus porteurs sont généralement programmés entre la 3^{ème} et la 5^{ème} semaine, au même titre que les films grands publics. La salle bénéficie d'un soutien primordial de l'Agence de Développement Régionale du Cinéma (ADRC) qui lui permet de sortir les films plus tôt. L'agence est très importante pour ces salles situées en milieu rural ou semi-rural. Depuis sa création en 1983, elle permet une meilleure circulation des films d'auteur en région, face à la domination des circuits constitués en oligopole et afin de faire face aux contraintes imposées par les distributeurs.

Gestion du lieu

Après avoir licencié le dernier projectionniste entré au cinéma Le Pestel (qui avait un contrat de 40 heures par mois), Jean-Pierre Surles effectue lui-même les heures laissées vacantes. Quatre collaborateurs travaillent avec lui : 2 équivalents temps plein (ils effectuent à la fois la projection, la caisse et le ménage). Ils sont payés au SMIC et Jean-Pierre Surles se dégage un salaire de 1 500 € net par mois. Les heures du bureau quotidiennes sont donc couplées par des heures d'accueil du public, un rythme qu'il trouve difficilement tenable mais dont il ne peut s'affranchir afin de se verser un salaire raisonnable. L'établissement a réalisé sur la première année d'exploitation pour le nouveau fermier un chiffre d'affaire de 130 000 € et son bilan est bénéficiaire. Il réalise une fréquentation similaire à ce qu'elle représentait sous l'ère Kate Henry, à savoir environ 28 000 entrées. La mairie de Die a versé une subvention de fonctionnement de 20 000 € et a pris en charge les fluides pour le chauffage du bâtiment à hauteur de 17 500 €.

Jean-Pierre Surles fait parti de ces rares primo-accédants qui n'ont jamais travaillé dans une salle de cinéma. Bien qu'ayant de nombreux liens avec le cinéma grâce à son métier de chef opérateur, ce fût une vraie reconversion qui demandait de l'aplomb et de la pugnacité. Au-delà du projet proposé, il a profité du soutien que lui a apporté l'ancienne exploitante et de sa bonne connaissance du territoire et des acteurs locaux. La proximité voulue par le fermier et le délégataire avec le public et l'indépendance gardée sur la programmation ont comme corollaire une implication chronophage que l'exploitant commence à regretter. Il est ainsi occupé tous les jours avec le cinéma, que ce soit lors des heures de bureau, l'accueil du public ou le visionnage des films à programmer. Jean-Pierre Surles ne semble pourtant pas prêt à abandonner l'âme du Pestel, c'est-à-dire sa programmation, au profit d'une entente de programmation qui le soulagerait certes d'une grande partie de ses préoccupations mais qui le déposséderait d'une totale indépendance dans ses choix éditoriaux. Il se place en digne héritier de ses prédécesseurs afin de maintenir la convivialité et la proximité de la salle avec son public. L'exemple du Pestel à Die démontre, comme nous l'a rappelé Éric Lavocat, que l'argument d'un professionnel qui connaît le territoire prévaut sur les capacités notamment financières d'un réseau national.

2. La reprise de salle

A. Une période propice au renouvellement

Le renouvellement des propriétaires de salles de cinéma est un réel enjeu pour le monde professionnel, alors que l'on assiste à l'évolution des moyennes d'âge de ces gérants. De nombreuses opérations de reprise ont été entamées et se profilent encore dans les années à venir. Les salles les plus performantes sont cependant repérées par les réseaux nationaux (le Ciné City d'Auxerre a par exemple été racheté en février 2016 par le groupe CGR) mais de nombreuses salles, de la petite et de la moyenne exploitation, restent encore accessibles. La problématique du financement est importante, notamment pour le primo-accédant dont les fonds sont limités. Afin de remédier à la difficulté d'autofinancement des primo-accédants et des « indépendants » qui souhaitent racheter une salle de cinéma, la FNCF et l'IFCIC ont lancé une nouvelle opération fin 2015 afin d'appuyer ces candidats, notamment auprès des banques et dans leur démarche de recherche de crédit.

L'IFCIC (Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles) est un établissement de crédit dont les fonds sont alimentés par le CNC (notamment grâce au prélèvement de la TSA sur les ventes de billets). L'institut fait le lien entre les exploitants de salles de cinéma et le monde bancaire qui ne connaît par forcément les spécificités inhérentes à cette activité. Son rôle n'est pas de se substituer aux banques mais bien de favoriser le financement des créations, des reprises ou des modernisations des salles de cinéma afin de répartir les efforts et la prise de risque.

Sébastien Saunier, directeur du crédit aux entreprises à l'IFCIC, explique cette opération. « Pour toute une frange des exploitants, notamment ceux qui relèvent plutôt de la petite et de la moyenne exploitation, ils n'ont pas de potentiels grands ou moyens repreneurs mais ils ont face à eux des indépendants. Ceux-là n'ont pas forcément des fonds très importants pour pouvoir financer l'opération de reprise. Comme le souhaitent les pouvoirs publics, il est important de conserver une diversité de salles sans qu'il n'y ait de concentration. Pour éviter que trois ou quatre grands réseaux se disputent le marché, on s'est dit qu'il fallait donner les moyens aux indépendants. On a permis d'augmenter nos taux de garantie sur les prêts qui visent à racheter soit le fond de

commerce, soit les parts sociales de la société qui exploite le cinéma. On a augmenté notre capacité à garantir jusqu'à 70% les projets qui ont pour objet de racheter soit le fond de commerce, soit les titres d'une société et ce dans la limite d'un montant de crédit d'un million d'euros. »³³

L'IFCIC s'engage à rembourser les traites à la banque en cas de défaillance de l'exploitant et cela rassure les établissements de crédit qui pourront octroyer un prêt plus facilement. Au delà du premier million d'euros garanti à hauteur de 70%, l'IFCIC garantit (dans la limite de 9 millions d'euros) à 50%. La commission de l'IFCIC sur cette opération est de 1% de l'encours autorisé garanti par l'institut et ce sur toute la durée du prêt. C'est la banque qui conclut le prêt qui rémunère directement l'IFCIC.

La deuxième mesure lancée par l'IFCIC à destination des primo-accédants et des indépendants qui n'ont pas géré plus de deux cinémas dans leur carrière est le prêt participatif. Un dispositif d'exception qui permet de combler la principale lacune de ces entrepreneurs : le manque de fonds propres. Les prêts participatifs sont définis par le code monétaire et financier et sont considérés par le monde des banques comme des quasi fonds propres. L'IFCIC se positionne ainsi comme un actionnaire, sans toutefois prendre part au capital. Ces fonds deviennent des ressources stables et pérennes et sont considérés par les banques de la même manière que le seraient les propres fonds du gérant. Ce prêt participatif est destiné à la reprise de salles réalisant moins de 200 000 entrées annuelles afin de combler ce versant le plus fragile de l'exploitation cinématographique. Il peut atteindre jusqu'à 500 000 € et ne peut représenter que 40% du coût total de l'opération. Ce dispositif peut ainsi couvrir la quasi-intégralité du besoin en fond propre de l'exploitant. L'IFCIC en garantit le risque, ce qui permet aux banques de garantir le leur sur le fond de commerce et les parts sociales acquises grâce au crédit. En cas de dépôt de bilan, de plan de continuation ou de difficultés financières, l'IFCIC sera remboursé en dernier (juste avant les actionnaires). La durée de remboursement de ce prêt est de 7 ans, avec une première année de franchise. Le taux fixe de 4% appliqué à ces prêts participatifs correspond à un Taux Effectif Global (TEG) dans la moyenne de ceux pratiqués par les banques. Cependant ce taux, qui n'est pas destiné à rémunérer le coût de l'argent sur la place financière mais à rémunérer la prise de risque et le travail de l'IFCIC, peut être réévalué à la hausse en cas de résultats comptables positifs. Ce taux

33 Entretien avec Sébastien Saunier, annexe n°2 p.86

peut donc augmenter jusqu'à 7% en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires, seulement en cas de succès et ceci afin de ne pas fragiliser la jeune entreprise.

Il est un peu tôt pour évaluer les retombées de ces mesures dont l'application a été effective au début de l'année 2016. Cependant, les pouvoirs publics ont su réagir de manière efficace en réponse à la problématique de renouvellement pour les salles de la petite et moyenne exploitation et des difficultés d'auto-financement de ces « jeunes exploitants ».

B. Rachats du fond de commerce ou des parts sociales ?

Les initiatives sus-citées facilitent grandement la reprise de salles de cinéma par les nouveaux arrivants et permettent une réelle indépendance financière sur des opérations de rachat de petites et moyennes structures. Le besoin en fonds propres est revu à la baisse sur des opérations d'environ 2 millions d'euros (ce qui correspond à des structures qui réalisent autour de 200 000 entrées annuelles) grâce au prêt participatif. Au delà de ce cap, un apport en capital sera nécessaire pour l'autorisation d'un prêt bancaire dans une fourchette qui se situe généralement entre 20% et 30% du coût total de l'opération. Sans ces fonds propres disponibles, il sera nécessaire de s'associer avec une structure qui prendra part au capital, que ce soit un exploitant local (qui peut s'avérer un important soutien, autant pour l'aspect financier que pour les facilités pour la programmation du lieu en cas de concurrence directe) ou un autre mécène.

Il est préférable, dans le cas d'une reprise, de racheter le fond de commerce plutôt que les parts sociales de la société qui exploite déjà la salle afin d'éviter les mauvaises surprises concernant la santé financière de l'entreprise. Le fond de commerce est apprécié en fonction de la fréquentation et des résultats financiers de l'entreprise en place. En cas de rachat des parts sociales, on rachète également les éventuelles dettes de la société. Dans un cas comme dans l'autre, les salariés doivent être repris au même titre que la DSP, ce qui peut constituer les contraintes que nous avons évoquées plus haut. Selon les opérations, les murs du cinéma peuvent être loués ou rachetés, le propriétaire des murs pouvant être l'exploitant ou non. Le rachat du bâti peut ainsi doubler le coût de l'opération et il peut s'avérer nécessaire de conclure cette opération après les premières années d'exploitation en mettant en place un bail locatif provisoire.

Cependant le rachat des parts sociales peut s'avérer nécessaire dans certains cas. Prenons l'exemple des cinémas Caméo de Nancy, rachetés par Aline Rolland. Deux lieux distincts sont présents sur la ville de Nancy, le Caméo Commanderie (4 écrans) et le Caméo Saint Sébastien (4 écrans). En 2008, lorsque Aline Rolland entreprend de racheter le fond de commerce des salles au gérant Michel Humbert, elle s'aperçoit qu'il n'a pas fini de rembourser le prêt pour le rachat du fond de commerce. De plus, étant donné sa situation centrale en ville et malgré une baisse significative des entrées sur les dernières années d'exploitation, le prix estimé du cinéma ne correspondait pas au chiffre d'affaires mais était surévalué (plus d'un million d'euros pour chaque site). Il était d'autant plus difficile de détacher les deux lieux liés par la même entité juridique et Aline Rolland n'aurait jamais eu les capacités financières d'acquérir les deux cinémas. On lui conseille alors de créer une holding, une société-mère, afin de racheter une partie des parts sociales de Michel Humbert. Ainsi, elle devient majoritaire à hauteur de 52% du Caméo Commanderie et par effet domino de 30 % du Caméo Saint Sébastien. Il n'existait pas la possibilité à l'époque de bénéficier de la garantie de l'IFCIC pour le rachat des parts sociales (les mesures de décembre 2015 ont notamment été ajustées pour répondre au cas qui s'est présenté à Nancy mais également à Saint-Etienne avec le rachat du Méliès par Paul-Marie Claret), c'est donc un autre établissement de crédit, OSÉO (devenu aujourd'hui BPI France) qui a pris en charge la garantie. Deux ans plus tard, c'est avec les bénéfices réalisés sur les débuts de l'exploitation et une première expérience de gestion réussie, que les banques lui feront confiance pour le rachat de toutes les parts sociales de l'ancien exploitant.

L'avantage principal de la reprise sur la création est d'être assuré du potentiel de la salle grâce à des comptes de résultats qui sont un indice de la viabilité de l'entreprise. En cas de concurrence directe, il existe un certain impératif de continuité de ligne éditoriale. Ainsi, un cinéma art et essai face à un cinéma généraliste ne pourra raisonnablement devenir un parangon de la salle concurrente : la stratégie de différenciation apparaît logique notamment pour la capacité d'accéder aux films et pour ne pas déstabiliser le public local.

L'histoire du lieu

Le 19 novembre 1932, le cinéma Le Capitole ouvrait ses portes en Avignon, au numéro 3 rue Pourquery Boisserin. Une immense salle avec trois balcons, comme le voulait la tradition à l'époque. Les 3 autres salles sont construites entre 1975 et 1985. Sous l'impulsion de René Kraus, PDG de la société Capitole SA, des travaux de rénovation et de numérisation sont opérés en 2010, toutes les salles sont réagencées, la façade, le hall... Pourtant 81 ans jour pour jour après son inauguration, le 19 novembre 2013, le cinéma Le Capitole ferme ses portes, déserté par le public avec à peine 50 000 spectateurs chaque année alors que le point mort se situait à 100 000 entrées. Entre temps, la société ouvre en 2009 un multiplexe dans une zone commerciale au nord d'Avignon, le Capitole Studios, le plus grand complexe de l'agglomération avec 11 salles. Le centre-ville d'Avignon ne possède dès lors que deux enseignes, le cinéma Utopia avec une ligne art et essai, recherche avec 5 salles réparties sur deux lieux et le cinéma Le Vox (2 salles) qui propose une programmation plus généraliste, des films familiaux en VF et des comédies françaises.

Deux ans après la fermeture du Capitole, deux trentenaires reprennent la salle et la rebaptisent Le Pandora, en référence au film *Last Action Hero* de John McTiernan avec Arnold Schwarzenegger. Ainsi, le 12 août 2015, ce nouveau lieu ouvre ses portes et devient une expérimentation unique en France en réunissant dans le même lieu cinéma, création audiovisuelle, spectacle vivant et événements culturels.

Le parcours des deux associés

Gilles Boussion et Vincent Clap se sont rencontrés sur les bancs de l'université Paul Valéry à Montpellier, en maîtrise d'art du spectacle et cinéma. En 2005, ils créent leur structure de production Images Mouvement qui existe toujours. Un moyen de produire leurs films en tant que réalisateurs. Afin de subsister, ils s'orientent sur des films de commande. Malgré tout, ils rencontrent des difficultés financières et profitent de l'ouverture du multiplexe Le Capitole Studios à Avignon pour y devenir agents d'accueil afin d'arrondir leurs fins de mois. Ils découvrent ainsi le monde l'exploitation cinématographique et apprennent le métier à la base. Lorsqu'est annoncée la fermeture du cinéma Le Capitole en centre-ville, ils se montrent très tôt intéressés.

L'opération financière

Le cinéma Capitole ayant déjà fermé, ils n'ont pas eu besoin de racheter le fond de commerce. Ils ont vite abandonné l'idée de racheter les murs, les banques ne voulant pas les suivre dans l'opération de rachat. Ils ont donc fait une proposition aux propriétaires pour louer le lieu avec un loyer annuel de 120 000 €. Le crédit coopératif les a suivi sur l'opération. Le bail dure 3 ans et ils veulent finaliser l'opération de rachat à l'issue de celui-ci. En effet, ils ont calculé le montant du loyer pour qu'il corresponde au montant des indemnités qu'ils auraient dû reverser en cas de rachat des murs. Si leur modèle économique est viable sur ces trois premières années, l'opération en sera facilitée.

Conception du nouveau lieu

Alors que le cinéma possède 4 salles, les deux associés décident de condamner la plus petite. Ils considèrent qu'avec 3 salles, ils sont suffisamment équipés pour se programmer et garder les films assez longtemps. D'abord imaginée comme une salle destinée aux jeux vidéos, ils s'aperçoivent de la difficulté de la gestion d'une telle salle. Ils optent finalement pour un studio de création avec bancs de montage et fonds verts afin de continuer leur activité de production. La grande salle possède 360 fauteuils (et un balcon inutilisé) et correspond au standard que l'on trouve dans les multiplexes, un écran géant, un son de pointe. Les deux autres salles moins monumentales possèdent respectivement 200 et 90 places. Le hall est réaménagé autour d'un bar convivial où ils proposent bières et petite restauration. Ils conçoivent eux-mêmes toute la décoration, les meubles, etc.

La ligne éditoriale et public-cible

Fans de série B et de films d'action américains, ils nourrissent également, grâce à leurs études, une affection pour le cinéma art et essai. Ils décident pourtant de ne pas se placer en concurrence frontale avec le cinéma Utopia sur leur créneau art et essai et de son public nombreux (plus de 200 000 entrées annuelles) et fidèle. Ils n'avaient ni la volonté ni la force de frappe du réseau. Malgré la carotte que représente la subvention art et essai, ils décident de ne pas s'accoler d'étiquette et programmeront à l'envie. Leur appétence pour les blockbusters et les films d'auteur plus confidentiels sera à l'image du lieu, un mélange hétéroclite d'influences et de goûts. Ils programment autant les films attendus comme *Star Wars*, *Mission Impossible*, *Seul sur Mars* et *Deadpool* que des

films d'auteur comme *Je ne suis pas un salaud* d'Emmanuel Finkiel ou le documentaire *Jodorowsky's Dune* de Franck Pavich. Leur programmation est à l'image d'une cinéphilie contemporaine, abreuvée aux séries américaines, aux vidéos YouTube, à la contre-culture et au *binge watching*³⁴. À l'instar des jeunes cinéphiles des années 1960 abreuvés aux films d'auteur de la Nouvelle Vague découverts dans les cinémas de quartier, les jeunes plus contemporains se sont construits en réaction : grâce aux VHS d'import des années 1980 de films de kung-fu hongkongais jusqu'au téléchargement effréné des années 2000 de séries américaines et de DTV³⁵. Des cinéphiles 2.0 qui fréquentent des forums spécialisés dans le cinéma de genre. Les succès que rencontrent par exemple les films d'horreur qui sortent en salles est symptomatique du pouvoir d'attraction de ces films sur ce public.

Le Pandora programme à la fois des films récents et d'autres films de patrimoine (ils espèrent d'ailleurs obtenir le label), des œuvres marginales érigées comme films « cultes », des séries B, des œuvres *kitsch* ou *trash* (cela va par exemple de *The Big Lewbowski* à *La Cité de la peur* en passant par des soirées nanars). Le cœur de cible du lieu est la génération Y : des geeks, adolescents, étudiants et jeunes adultes, dignes représentants de cette cinéphilie contemporaine. La totalité des films sont proposés en version originale.

Les difficultés rencontrées pour se programmer

D'abord approchés par le programmeur du Capitole Studios (également programmeur des UGC Méditerranée), les deux gérants ont très vite déchanté. Pour la confection de leur premier programme avec l'entente, tout semblait très difficile notamment parce qu'ils souhaitaient faire de la VO sur tous les films. Ils ont donc décidé de se programmer eux-mêmes, afin d'être plus réactifs, de ne pas attendre les réponses souvent tardives de l'entente et d'« harceler » eux-mêmes les distributeurs en leur expliquant la ligne éditoriale du lieu. D'autres ententes ont été contactées par la suite mais toutes leur ont avoué qu'elles ne feraient pas mieux que ce qu'ils faisaient déjà.

Le lancement a été difficile puisqu'ils ont dû se contenter de « petits » films. Il

34 Le *binge watching* est un phénomène contemporain apparu dans les années 1990 avec l'avènement des DVD et qui se poursuit avec l'arrivée de la VoD et de plateformes de SVoD (comme Netflix) qui consiste à regarder un écran pendant une longue période, le plus souvent pour visionner plusieurs épisodes d'une même série.

35 *Direct to video*, un film qui sort lors de sa première fenêtre d'exploitation directement en DVD ou VoD.

était alors compliqué de demander des blockbusters aux distributeurs qui voyaient leur programmation et les assimilaient à une salle art et essai. C'est grâce au film *Mission Impossible* qu'ils ont réussi à imposer leur ligne éditoriale. Sans ce film, la suite aurait été incertaine et leur capacité à programmer les films voulus restreinte.

Aujourd'hui, certains distributeurs ne souhaitent toujours pas leur donner de films et ne les proposent qu'à Utopia. Une situation parfois difficile à tenir. Les deux seuls films qu'ils ont eu en binôme sont *Les 8 salopards* de Quentin Tarentino et *Room* de Leny Abrahamson. *Les 8 Salopards* fut le seul film proposé en VF sur la demande du distributeur puis en VO une fois qu'Utopia eut réduit ses séances, tout en faisant attention de ne pas mettre les séances sur le même créneau qu'eux. *Room* est sorti au Pandora en national tandis qu'il était daté à Utopia ultérieurement.

Néanmoins, ils conservent l'envie de proposer une programmation complémentaire aux autres lieux de la ville : ils ne proposent par exemple pas les comédies françaises à succès, comme *Les Kaïra*, *Aladin* ou *Les Tuche* qu'ils laissent pour le Vox et qui ne correspondent pas au cinéma qu'ils veulent défendre. Cependant, ils souhaiteraient obtenir davantage de films proposés par Utopia, même si cela provoque des doublons sur le centre-ville.

Plus de 6 mois après l'ouverture, la programmation est toujours un combat, « le nerf de la guerre » selon eux. Ils s'aperçoivent, après ces premiers mois d'exploitation, que les films sont plus importants que tous les événements qu'ils peuvent mettre en place pour faire venir le public. Peu importe l'énergie dépensée, si les films porteurs ne suivent pas, le public ne répond pas présent.

Le théâtre et la production de contenus

Durant les trois semaines du festival d'Avignon, le plus grand événement consacré au théâtre et au spectacle vivant en France, le cinéma Pandora transforme ses trois salles en scènes pour accueillir le Off de ce festival d'envergure. Du temps du Capitole, la programmation était faite par *Les Chevaliers du Fiel* autour d'une ligne éditoriale très grand public, one man show, boulevard... Gilles et Vincent en ont repris les rênes avant l'ouverture du cinéma au mois de juillet 2015 en mêlant spectacles grands publics et propositions plus radicales. Au total, 18 compagnies ont été accueillies, soit 6 spectacles quotidiens dans chacune des salles.

Le Pandora est également un lieu de création audiovisuelle : bancs de montage, studio de tournage, fond vert, caméras, ils ont tout à leur disposition pour produire de

nombreux vidéastes et notamment des *YouTubeurs* qui rencontrent un succès croissant. *Axolot*³⁶ et son cabinet des curiosités s'intéresse aux histoires étranges et merveilleuses à travers la découverte d'oeuvres d'art ou de lieux insolites. Ou encore *Le Fossoyeur de Films*³⁷ qui décortique et glorifie des films de cinéma qui vont du nanar inconnu aux grands classiques. Ces talents découverts grâce au web sont devenus des phénomènes de société et ont déjà séduit les annonceurs et les institutions. En 2015, le musée du Louvre a demandé à ces deux *YouTubeurs* de leur proposer des vidéos inédites sur ce haut lieu consacré à l'art afin de rajeunir leur image et leur public. C'est la société Image Mouvement, présidente du Pandora, qui a produit ces vidéos.

Le modèle économique

Leur modèle économique est tout à fait novateur et repose sur trois axes équivalents : le cinéma, le théâtre et la production de contenus. Les simples locations aux troupes de théâtre durant le Off du festival d'Avignon remboursent l'intégralité du loyer annuel et comblent les pertes liées sur le cinéma. Leur modèle économique s'est très vite avéré viable et l'opération de rachat est en très bonne voie. Le théâtre leur permet de prendre davantage de risques sur le cinéma et la production de contenus qui, s'ils restent tous deux en léger déficit, devraient à terme trouver un équilibre.

Une inauguration tonitruante et des lendemains difficiles

Inauguré avec le film *Love* de Gaspar Noé (en sa présence) et animé par *Le Fossoyeur de Films*, la grande salle fût comble. L'évènement a attiré un public nombreux mais dès le lendemain l'engouement est retombé. Alors qu'ils tablaient sur une fréquentation annuelle de 55 000 spectateurs (soit environ 1 200 entrées par semaine sur 48 semaines), les semaines atteignent difficilement 500 entrées... Jusqu'au mois de décembre et la sortie de *Star Wars : le réveil de la force* où ils atteignent un rythme de croisière autour de 1 200 entrées hebdomadaires, soit l'objectif qu'ils s'étaient fixés.

Les évènements organisés

Le Pandora accompagne de nombreuses sorties d'une présentation avec *Le Fossoyeur de Films*. Ces présentations sont souvent filmées et mises en ligne. C'est une

36 8,8 millions de vue au 20 mars 2016

37 43,2 millions de vue au 20 mars 2016

réelle plus value pour la salle et pour ses relations avec les distributeurs dont l'intérêt croissant se porte sur ces nouveaux prescripteurs, en marge d'une « cinéphilie savante » représentée par les critiques de cinéma historiques.

Un des premiers événements fut consacré au *retro gaming*. Grâce aux partenariats conclus avec des boutiques de jeux-vidéos de la ville (qui s'occupent du matériel et de l'organisation des tournois), toutes les salles de cinéma ont été transformées en immense terrain de jeux vidéos. Plus de 60 télévisions, consoles et bornes d'arcade étaient disséminées dans les salles et les finales des concours étaient jouées sur les grands écrans de leur trois salles.

Organigramme de l'équipe

L'équipe est composée de 8 personnes (7,5 équivalents temps plein).

- Vincent et Gilles sont à la direction
- Ludivine travaille à l'année sur le théâtre, elle commence la prospection des troupes en septembre, finalise les premiers contrats en novembre et met ensuite tout en œuvre pour le festival qui se déroule en juillet
- Deux anciens projectionnistes du Capitole Studios s'occupent de toute la partie technique
- Mélanie s'occupe à mi-temps du côté patrimoine et des espaces d'exposition du lieu
- Arnold Henriot s'occupe de la programmation
- Un poste est consacré à la communication

Leur temps de travail est partagé entre des horaires de bureau et l'accueil du public puisque tous les collaborateurs, y compris la direction, font de la caisse.

Communication et publicité

Un programme mensuel papier est conçu par l'équipe : un format qualitatif en couleur, en rupture avec l'apparence de la gazette des cinémas Utopia unicolore sur du papier recyclé. Programmer au mois leur permet d'annoncer tous les films qu'ils ont en décalé de la sortie nationale et de ne pas perdre le public qui s'orienterait vers d'autres salles. Les films sont gardés à l'affiche minimum 4 semaines afin de laisser le temps au bouche-à-oreille de s'installer. Il est tiré en 5 000 exemplaires et distribué dans une centaine de lieux en Avignon. Le coût de tirage du programme (environ 1 000 €) est pris

en charge par la publicité qu'ils y insèrent : des annonces autour des événements culturels de la ville et des achats d'espace par les distributeurs de films. De nombreuses créations visuelles originales sont mises en ligne pour annoncer leurs soirées spéciales sur leur site internet, leur page Facebook et Twitter. Une charte graphique très actuelle, résolument tournée vers un public jeune, entoure tous leurs supports de communication.

De la publicité nationale est diffusée avant chaque séance avec la régie Médiavision. La particularité du lieu est de s'occuper de la gestion des publicités locales : ils réalisent ainsi des cartons et des vidéos commandés par les acteurs culturels de la ville afin de les inclure à leur avant-séance.

Les axes de développement

Gilles et Vincent sont à l'initiative d'un festival dont la première édition se tiendra en septembre en Avignon autour de la culture des *YouTubeurs*. Des conférences, des projections inédites seront organisées avec l'appui d'une vingtaine de chaînes YouTube qui traitent de la Culture (*Golden Moustache*, *Studio Bagel*, *Mr Antoine Daniel* et consorts). Le Pandora se transformera à l'occasion de l'évènement : *masterclass* en salle une, présentation des nouveaux talents en salle deux et une salle surprise où seront diffusées des vidéos et des rencontres inattendues avec les *YouTubeurs*. De nombreux hauts lieux de la culture avignonnaise y participeront : la salle du conclave au Palais des Papes qui deviendra une salle de jeu, des *masterclass* dans l'amphithéâtre de la collection Lambert (l'une des plus grande collection d'art contemporain en France) ou encore la projection de vidéos inédites à l'Opéra d'Avignon. Vincent et Gilles sont actuellement à la recherche des financements.

D'ici la fin de l'année 2016, ils ouvriront au sein du cinéma une *escape room*. Un jeu d'évasion grandeur nature dont l'attrait n'a de cesse de grandir depuis quelques années. Une vingtaine de salles de ce type sont déjà présentes à Paris et rencontrent un succès phénoménal.³⁸ C'est un jeu qui se pratique en groupe de 3 à 6 individus et qui mêle scénario à suspens, énigmes et implique de la part des joueurs de la collaboration et de la perspicacité. Cela se déroule dans des petites pièces d'une dizaine de mètres carré, avec de nombreux décors et modules de jeu avec pour seul objectif de s'échapper de la pièce. L'équipe du Pandora a déjà conçu le scénario autour du cinéma : la salle

38 « Sauver l'humanité ou s'échapper de prison : le phénomène des escape games », Les Inrocks, 11 octobre 2015, disponible sur <http://www.lesinrocks.com/2015/10/11/actualite/sauver-lhumanite-ou-sechapper-de-prison-le-phenomene-des-escape-games-11780449/>, consulté le 20 mars 2016

s'appellera La Loge de Marilyn et le but du jeu sera de découvrir l'assassin de Marilyn Monroe. Une comédienne jouera pour l'occasion le rôle de l'actrice disparue.

L'exemple du Pandora est un cas intéressant à observer pour deux raisons principales :

- 1) Leur cœur de cible est restreint mais avec un positionnement fort qui apparaît comme une prise de risque (clivant vis à vis des autres publics) Cela a-t-il une conséquence sur la diversité des spectateurs ? Sur le niveau des entrées ?
- 2) Des modèles similaires sur une autre passion, un autre positionnement pourraient-ils voir le jour (les bandes de filles, les fans de musique, les couples, etc)? Les points forts : s'appuyer sur une communauté déjà établie et des activités annexes qui pourraient rendre le lieu viable tout en jouant à fond la carte de la niche

3. La création de salle

A. Évaluation des coûts de construction et importance des collectivités

Il se passe généralement entre 4 et 10 ans entre le germe de l'idée et la concrétisation du projet. Passage en CDAC, lien avec les architectes, les banques, les collectivités, les cabinets comptables, les avocats, les maitres d'oeuvre... Difficile de schématiser le temps consacré à la mise en place d'un projet, chacun possède ses propres particularités, sa propre temporalité. Étant donné l'évolution du marché de l'immobilier et des standards de confort des salles revus à la hausse, les coûts n'ont eu de cesse d'évoluer.

« Afin d'estimer le coût d'un projet, on utilise différents indices et en particulier, le ratio au fauteuil basé sur le coût de travaux. Le montant du lot « divers et honoraires » (honoraires de maîtrise d'œuvre, étude de marché, bureau de contrôle, assurances, etc.) varie selon le contexte de chaque projet. Sa proportion peut s'estimer entre 10 et 20 % du montant (HT) de l'opération, selon le niveau de complexité et la nature de maîtrise d'ouvrage. Le ratio au fauteuil doit être mis en perspective avec d'autres paramètres, notamment le coût médian des opérations (prenant en compte les effets de seuil) et le coût au m², ratio généralement utilisé dans le secteur de la construction. Les ratios (au fauteuil et au m²) excluent le lot « divers » et les équipements

cinématographiques (image, son, écran) car ils sont indépendants de la capacité ou la surface de l'établissement. Ces indices permettent de définir un « coût d'objectif théorique » mais l'analyse du coût ne saurait ignorer le contexte dans lequel s'insère le projet dans ses multiples dimensions: foncière, technique, patrimoniale, urbanistique et réglementaire. »³⁹

Ainsi en 2014, selon l'étude réalisée par l'ADRC⁴⁰, le coût médian des créations se situent à 3,5 M€. La moyenne des ratios par fauteuil oscille entre 4 000 € et 4 200 € et la moyenne des ratios au m2 entre 1 300 € et 1 700 €/m2. En 2014, on assiste à une inflexion des projets de création dont le niveau se situe à celui de 2009 (soit 36 opérations). Est-on arrivé à une limite dans l'expansion du parc cinématographique français ? Le faible niveau d'investissement de l'année 2014 est notamment expliqué par un gel des projets publics retardés en raison des élections municipales.

Notons l'importance de l'ADRC dans la mise en chantier de nouveaux projets. Tous les (futurs) exploitants peuvent leur demander d'intervenir à différents niveaux pour de l'expertise et du conseil ou pour une assistance architecturale. L'Agence se positionne comme un conseiller en terme d'aménagement urbain afin d'insérer la salle dans son environnement immédiat. Elle peut autant élaborer une étude de localisation qu'analyser une opportunité en terme de programmation, de concurrence, de potentiel d'un futur projet. Elle réagit également à des enjeux architecturaux. Elle ne substitue pas à l'étude de marché, ni aux cabinets d'architecte mais sa parfaite connaissance du marché cinématographique est une réelle plus-value. Son intervention peu onéreuse (quelques centaines d'euros) permet un diagnostic à la fois interne et à destination des partenaires éventuels.

La garantie majorée et le prêt participatif de l'IFCIC ne peuvent ici être mis en application dans le cas d'une création. La garantie est donc limitée à 50% du coût du projet. Contrairement aux opérations de reprise de salles, les collectivités sont

39 Étude réalisée par l'ADRC, « Coûts prévisionnels des projets de création ou de restructuration des salles de cinéma, soutenus en 2013 et 2014 par la commission d'aides sélectives du CNC », septembre 2015

40 Agence pour le Développement Régional du Cinéma

régulièrement partie prenante de projets de construction. Sébastien Saunier fait état de participations régulières de mairies et de régions tandis que les départements et les conseils généraux se désengagent.⁴¹ L'intérêt que portent les élus à l'installation de salles dans leur périmètre est un enjeu culturel important. Outre le financement que les collectivités apportent, de nombreux autres avantages non-négligeables sont à connaître.

Le plus important est la mise à disposition d'un terrain ou d'un bâtiment leur appartenant avec des conditions locatives avantageuses. Le bail emphytéotique monovalent qui peut être conclu s'avère être un contrat équitable entre les deux parties. Un bail emphytéotique est un bail immobilier de longue durée (de 18 à 99 ans dans le droit français) qui peut concerner un terrain ou un bâtiment (ancienne école ou locaux municipaux par exemple). L'exploitant prend en charge les investissements nécessaires à la construction ou à la réhabilitation du lieu en échange d'un loyer bien souvent dérisoire. Le caractère monovalent d'un local commercial indique qu'une seule activité doit être exercée en son sein, soit dans le cas qui nous intéresse le (futur) bâtiment ne pourra servir à autre chose qu'à la projection de films de cinéma.

L'avantage pour l'exploitant est de maîtriser le coût du foncier et pour la mairie de savoir que l'activité du cinéma sera pérenne. En cas de vente, l'exploitant sera tenu de le céder à une entreprise ayant la même activité ou à la mairie qui reste prioritaire. Cela permet d'éviter toute spéculation sur le terrain. À titre d'exemple, les gérants d'Utopia Tournefeuille ont conclu avec la mairie un bail emphytéotique monovalent pour un terrain vierge et pour un loyer de 500 € annuel, bien en deçà du prix réel du marché. De plus, la mairie s'est portée caution sur les opérations financières nécessaires à l'investissement. Une collaboration gagnante/gagnante pour les deux parties. Des travaux d'aménagement de l'espace public à proximité immédiate du cinéma peuvent être également pris en charge par les collectivités.

41 Entretien avec Sébastien Saunier, annexe n°2 p.86

B. Des normes de construction, d'équipement et de sécurité, freins à la réduction des coûts

Les coûts de construction sont prohibitifs pour un primo-accédant qui ne pourra sans un apport personnel substantiel (de l'ordre de 20 à 30%) mener à terme son projet. Il est d'autant plus faux de croire que plus l'on réduit la taille du cinéma et le nombre de fauteuils plus les coûts sont réduits de manière proportionnelle.

« Je dirais que pour les coûts de construction, je parle plutôt au fauteuil d'ailleurs, plus le complexe est grand, plus le coût au fauteuil est réduit. Quelque part cela reste une règle dans tous les secteurs et même si vous essayez de contraindre un maximum les coûts de construction, je ne vois pas à terme comment on peut arriver à dire plus petit égale moins cher. Vous avez un niveau d'équipement à offrir aujourd'hui en terme de qualité et d'insonorisation, qui sont les standards du multiplexe. Sur les années 1990, 2000 avec l'apparition des multiplexes, les coûts au fauteuil ont énormément diminués, jusqu'à aller à des niveaux très bas parce que vous avez des Cap Cinéma par exemple, qui construisent des grosses boîtes avec des petites boîtes dedans et cela ne coûte pas cher car c'est vraiment l'industrialisation de la construction d'un multiplexe. On est passé de cette période des multiplexes à la construction de miniplexes de centre-ville ou de proche périphérie qui ne dépassent pas 5 ou 6 salles mais qui devaient avoir les standards de prestation des multiplexes. Les coûts d'insonorisation minimum, les coûts des équipements sont incompressibles. Vous n'avez pas la même capacité de négociation avec vos fournisseurs si vous achetez 300 fauteuils et pas 1000. Les coûts minimums induits pour la construction ont fait progressivement monter les coûts au fauteuil sur des petites et moyennes structures »⁴²

Les normes liées à l'insonorisation des salles et surtout à la sécurité, notamment incendie (utilisation de matériaux ininflammables dans les salles, en passant du revêtement des fauteuils jusqu'aux tentures et plafonds) font rapidement monter les coûts.

Les coûts d'équipements numériques sont également importants afin de répondre à

42 Entretien avec Sébastien Saunier, annexe n°2 p.86

la norme DCI⁴³ et aux recommandations de la CST.⁴⁴

Evaluation des coûts HT du passage au numérique⁴⁵

1) Equipements indispensables	
<u>Projecteur 2K</u>	60 000 €
<u>Serveur</u>	
2) Adaptation de la chaîne sonore	
Changement intégral de la chaîne son : processeur, amplificateurs, enceintes	17 000 €
<i>ou</i>	
Changement partiel de la chaîne son : amplificateurs, enceintes	10 000 €
<i>ou</i>	
Simple adaptation du processeur son	1 000 €
3) Travaux d'aménagements les plus fréquents	
Climatisation de la cabine	7 000 €
Installation d'un deuxième extracteur	
Percement d'une deuxième lucarne	
Adaptation de l'installation électrique	
4) Autres travaux d'aménagement	au cas par cas
5) Options	
<u>Scaler</u>	3 000 €
<u>Librairie centrale</u> + <u>TMS</u> + câblage	10 000 €
Parabole et câblage pour la réception des DCP par satellite	2 000 €
Option 3D - kit émetteur <u>Xpand</u> + lot de 100 paires de <u>lunettes actives</u>	11 000 €
<i>ou</i>	
Option 3D - roue filtrée <u>Masterimage</u> + toile d'écran métallisée (100 €/m2)	30 000 €
<i>ou</i>	
Option 3D - location d'une solution basée sur des lunettes actives	0,6 à 0,7 € / entrée
Extension de garantie sur projecteur et serveur	1 000 € / an

43 Le développement du cinéma numérique se fonde sur un standard proposé par le 7 principaux studios américains réunis dans une structure commune appelée Digital Cinema Initiatives (DCI). Cette structure a développé des normes internationales ISO pour répondre à des enjeux qualitatifs et de sécurité.

44 La Commission Supérieure Technique (CST) procède pour le CNC à des contrôles de qualité dans les salles de cinéma.

45 Coûts d'équipement numérique des salles, disponible sur le site Manice <http://www.manice.org/tiers-operateurs/couts-dequipement-numerique-dune-salle.html>

Il est intéressant de s'enquérir sur l'avenir de la solution vlc4dcp développé par Nicolas Bertrand.⁴⁶ Cette solution de logiciel libre permettrait de réduire entre 5 et 6 fois les coûts d'équipement numérique.

Peu de primo-accédants entreprennent des projets de construction. D'abord intéressé par le cas de l'ouverture du cinéma l'Ellipse à Ajaccio par Michel Simongiovanni, un néophyte qui a remporté le trophée du meilleur exploitant de France en 2015 et par celui de l'ouverture du Cin'Amand à Saint-Amand-Les-Eaux, les deux exemples ne correspondaient cependant pas à l'axe de recherche de ce mémoire. Tout d'abord parce que les deux cinémas ont été construits selon le modèle de développement des multiplexes dans des zones commerciales en périphérie des villes. L'analyse de leur coût de construction est néanmoins intéressant car les deux cinémas possèdent chacun 6 salles : l'Ellipse avec 1180 fauteuils et le Cin'Amand avec 1034 fauteuils. Le coût total pour le cinéma d'Ajaccio est de 7 M€ tandis que celui de Saint-Amand-Les-Eaux est de 4,5 M€. Tous deux sont sur des modèles de salles équivalentes avec des équipements de dernier cri. L'un comme l'autre sont sur des fourchettes plutôt hautes d'investissements difficilement explicables. Cette différence de coût pourrait s'expliquer notamment par la composition des actionnaires des deux sociétés. Le Cin'Amand appartient au propriétaire de la zone commerciale dans laquelle a été implantée la salle, les coûts ont pu être réduits grâce à l'effet de volume de cet important acteur immobilier.

C. L'exemple du futur cinéma Borderouge à Toulouse

L'exemple du futur cinéma implanté à Toulouse (baptisé le Borderouge, du nom du quartier dans lequel il s'installe) est à plusieurs points de vue intéressant : structure réduite, cinéma intégré dans un quartier en devenir, volonté politique et projet de programmation original.

Borderouge est un quartier situé au nord-est de la ville de Toulouse. Historiquement décrit comme une zone maraîchère, l'étalement urbain l'a profondément marquée. Borderouge est aujourd'hui entouré par les quartiers populaires des Izards et de Croix Daurade, développés dans les années 1980 avec de nombreux logements

⁴⁶ Nicolas Bertrand, thèse « Transition vers le cinéma numérique : contributions pour le cinéma d'art et d'essai », disponible sur <http://these.tdcpb.org/theseNB.pdf>, page 115-117

sociaux. Ces quartiers résidentiels sont considérés comme mal famés et peu de toulousains s'y aventurent à cause d'une absence manifeste d'intérêts, qu'ils soient patrimoniaux, culturels, etc. Situé dans une ZAC (Zone d'Aménagement Concertée), Borderouge devient une préoccupation majeure des municipalités successives qui souhaitent redynamiser le quartier avec des aménagements à visée culturelle et sociale. L'arrivée du métro en 2007 désenclave le quartier et le relie rapidement au centre-ville historique. Un éco-quartier se dessine peu à peu grâce à des normes HQE (Haute Qualité Environnementale) qui y sont appliquées et la construction d'un nouveau lieu de vie avec toutes les commodités nécessaires : des écoles, un centre-commercial, des hôtels, des locaux commerciaux, des logements, une salle de concert de musiques actuelles (le Metronum)...

L'idée de l'implantation du cinéma date de 2008 et fut initiée par la municipalité de Pierre Cohen (PS). Une étude fut commandée par Toulouse Métropole, la communauté d'agglomération du Muretain et le Sicoval (communauté d'agglomération du sud-est toulousain) à l'agence de marketing Clipperton Développement afin de mettre en œuvre un schéma d'aménagement cinématographique.

Le cinéma sera installé dans ce que l'on appelle « Le Carré de la Maourine » amené à devenir la deuxième plus grande place de la ville. Il sera inséré dans un environnement émaillé de nombreux espaces verts. L'étude de marché réalisée par le cabinet Hexacom indique une zone d'influence cinématographique de 800 000 habitants (favorisée par le métro et la proximité immédiate d'une rocade qui facilite l'accès au quartier) et table sur 120 000 entrées pour la première année d'exploitation. L'aménageur Oppidea a ensuite lancé l'appel à projets, qui suggérait l'implantation d'un cinéma de 3 à 5 salles.

L'appel d'offre a été remporté par Charles Mascagni (gérant du cinéma le Régent à Saint-Gaudens) associé avec Michel Mallacarne et Anne-Marie Faucon (créateurs du réseau Utopia), actionnaires minoritaires à hauteur de 30%. La concurrence alentour étant rude (8 établissements dans les zones d'influence cinématographique primaire et secondaire, c'est-à-dire à une vingtaine de minutes en transport), Charles Mascagni a donc fait le choix de s'allier avec des exploitants déjà présents sur la ville afin de ne pas aller à la confrontation et en pâtir pour la programmation.

Le Borderouge sera une salle de proximité de taille modeste de 3 salles pour 298

fauteuils (afin d'éviter le passage en CDAC). Les capacités des salles seront de 150, 84 et 64 places. Un mini cinéma censé être adapté aux besoins du quartier et participer au tissu urbain en créant des liens avec des associations locales, une ambition au cœur du projet. Le coût du projet est évalué à 3,5 M€ selon Michel Mallacarne, le coût ayant été réévalué par rapport aux ambitions initiales car la construction implique une technique de soubassement particulière à cause du passage du métro dans le sous-sol du futur emplacement. Le CNC et la Région devraient en principe participer à son financement. Un bail emphytéotique monovalent a été conclu grâce à une lettre envoyée à l'aménageur Oppidea sur les préconisations des maîtres d'ouvrage.⁴⁷

Un « bistrot paysan » est prévu dans l'enceinte du cinéma afin de créer un endroit convivial dans lequel les spectateurs pourront prolonger le temps du film. Ce lieu sera loué par les maîtres d'ouvrage à des professionnels de la restauration, comme c'est le cas à Utopia Tournefeuille (loyer de 30 000 € par an selon le budget prévisionnel du Borderouge⁴⁸). Le prix des places de cinéma sera très compétitif (le prix moyen à 5,5 €). La programmation fera le pont entre films grand public et films art et essai « porteurs ». L'ambition de ce nouveau lieu sera de proposer tous les films en décalé afin de ne pas subir les exigences de placement de la sortie nationale et de ne pas entrer en concurrence directe avec les opérateurs de la ville. L'idée est de trouver une temporalité raisonnée en refusant l'urgence de la sortie nationale, ceci afin d'analyser les résultats de la première exploitation des films et de se prémunir des échecs avérés.

Le Borderouge répond aux besoins d'équipements culturels de ces nouveaux quartiers. Les acteurs impliqués dans ces projets sont nombreux, municipalités, communautés d'agglomération, agences de conseil, aménageurs, etc. Il aura fallu presque 10 ans pour que le projet sorte de terre. Le bail a été signé en 2015 et le permis de construire a été déposé au début de l'année 2016 pour une ouverture prévue début 2017 après 6 mois de travaux. La crainte des maîtres d'ouvrage était que le projet soit remis en cause par la nouvelle municipalité (Jean-Luc Moudenc, élu UMP de la ville de Toulouse), ce qui n'a pas été le cas. Un prototype de cinéma d'un nouveau genre : porteur du nom de son quartier en signe de son intégration dans son environnement immédiat dont l'accès est facilité par les infrastructures existantes (métro, périphérique)

47 Annexe n°7 p.125

48 Compte de résultat prévisionnel du Borderouge annexe n°8 p.127

et des commodités de stationnement prévues dans l'aménagement urbain. La coopération de deux exploitants semble une solution afin de permettre le financement de ces nouveaux lieux et pour résoudre (enfin) le problème de l'accès aux films.

PARTIE 3 : DU GERME DE L'IDÉE À LA FAISABILITÉ

1. Vers quel modèle réaliste s'orienter en tant que primo-accédant ?

À travers l'analyse des modes d'accession développés dans le chapitre précédent, nous pouvons dégager les avantages et les limites de chacun des modèles.

Schéma synthétique des 3 modes d'accession développés

	DSP (affermage)	REPRISE	CRÉATION
Avantages	- Potentiel connu - Faible investissement - 1ère expérience de gestion - Risques minimisés	- Potentiel connu - Financement facilité	- Innovation architecturale - Réflexion sur un projet global
Limites	- Influence des groupes - Cahier des charges - Difficultés d'aménagement - Appels d'offre « factices »	- Impératif de continuité - Difficultés d'aménagement - Risque financier	- Potentiel inconnu - Difficultés de financement - Enjeux de programmation
Financement	Banques	- IFCIC (garantie majorée, prêt participatif) - Banques	- IFCIC (garantie) - CNC - Mairie - Région - Communautés d'agglomération - UE via le FEDER - Banques

Lorsque l'on se frotte à la réalité du terrain, il semble plus raisonnable de s'orienter vers une DSP ou une opération de reprise lorsque l'on est primo-accédant.

Tout d'abord, la délégation de service public apparaît comme un moyen idéal pour connaître une première expérience de gestion (simplifiée) en limitant le risque financier. Cependant, la DSP implique un cahier des charges contraignant. Celui-ci peut (doit) être négocié avec la collectivité afin d'ouvrir sur une programmation diversifiée, surtout lorsque la salle est la seule présente sur la commune. Face à des concurrents nationaux qui partent avec un avantage certain et sans avoir la chance d'être originaire

de la région, il est nécessaire de défendre son projet autant sur les arguments culturels que financiers. Si le souhait de la commune est par exemple de proposer une majeure partie d'art et essai dans leur salle, il faut leur montrer en quoi il est nécessaire de contenter tous les publics. L'argument culturel est de lutter contre la désertification de la salle par une frange des spectateurs et ce maintien agit sur tout le tissu commercial de la ville. Faire une programmation diversifiée toutes les semaines permet également de dégager plus de ressources pour l'exploitant et peut délester la ville d'une part des subventions de fonctionnement. Le candidat doit faire preuve de pragmatisme en considérant les intérêts qui lui sont propres ainsi que ceux de la commune et de ses administrés.

Les problématiques de financement concernant la reprise de salles ont été prises en compte par les pouvoirs publics et la profession. La période est propice pour le primo-accédant qui souhaiterait faire l'acquisition d'un cinéma de taille modeste. Un cinéma de trois écrans (avec un potentiel d'entrée avoisinant 150 000 annuelles) s'avère une solution à privilégier : les mécanismes de financement ont été optimisés et la programmation en sera facilitée. Le projet culturel, bien qu'il puisse être contraint par la concurrence, le sera moins qu'une gestion de DSP. Le rachat d'un cinéma permet davantage de réflexion, notamment sur le modèle économique de l'entreprise. La gestion de l'endettement amène l'exploitant à se questionner sans cesse. Par conviction et/ou par nécessité, l'exploitant privé a l'obligation de travailler dans ces deux axes interdépendants : le culturel et l'économique.

La création de salles, bien qu'elle puisse être à l'initiative d'un primo-accédant, ne pourra se faire sans un fond propre conséquent ou sans le concours d'un exploitant ou d'un partenaire financier associé au projet. Il semble difficile de privilégier cette piste pour une première accession qui pourra davantage être envisagée sur du moyen terme. Un tel projet, très long à mettre en œuvre, implique de nombreuses connaissances et complications : lien avec les collectivités, les institutions, les architectes, les maîtres d'œuvre, les fournisseurs, etc. Il semble difficile de convaincre les élus et les institutions sans avoir préalablement géré une salle. Le suivi des opérations de construction doit être couplé par la constitution d'une équipe, l'élaboration de la communication à venir, autant de réflexions à mener de front et lourdes à gérer lorsque l'on débute comme entrepreneur. Les complications qui suivent se situent évidemment

autour de la programmation du lieu et des problématiques de concurrence. L'étude de marché doit se frotter à la réalité du terrain.

Dans les chapitres suivants, nous évoquerons avec une approche personnelle et pragmatique, les choix stratégiques et la gestion opérationnelle pouvant être mis en œuvre pour une première acquisition. Cela peut concerner à la fois une DSP, une reprise ou une création de salle.

2. Les choix stratégiques

A. Le choix du territoire

Dans l'optique d'une création de salle de cinéma, le choix du territoire se fera en fonction du projet culturel ou le projet culturel se construira en fonction de la typologie de la zone d'influence cinématographique. Un projet comme celui du Pandora ne pourrait ainsi être reproduit de manière viable dans une zone rurale. Selon Eric Lavocat, l'exploitation d'une salle ne serait pas viable en dessous d'une fréquentation annuelle de 70 000 entrées. Si des investissements ont été opérés pour la construction d'une salle, ce seuil augmente à 100 000 entrées annuelles minimum (si l'on ne prend pas en compte les subventions de fonctionnement et en fonction du coût total du projet ce seuil peut évidemment être revu à la hausse). Une étude de marché servira à objectiver une intuition et sera nécessaire à toutes les futures démarches de financement. Étant donné le coût d'une étude ou d'une pré-étude (évalué entre 7 000 et 10 000€, parfois davantage pour une grande agglomération), une première expertise de l'ADRC peut sembler raisonnable.

Un projet de création ne pourra quoiqu'il en soit voir le jour sans l'appui et le soutien des collectivités locales. Lorsque l'on s'intéresse à un territoire en particulier, il faut s'enquérir des projets d'aménagement en cours. Le PLU (Plan Local d'Urbanisme) peut être consulté sur les sites internet des communes ou des communautés d'agglomération. Celui-ci prend également en compte le PDU (Plan de Déplacements Urbains), un document de planification déterminant pour les chantiers mis en œuvre par les collectivités en ce qui concerne le développement des transports collectifs, les aménagements de voirie, de stationnement, etc. Ces documents sont primordiaux afin de

comprendre l'évolution voulue par les pouvoirs publics dans l'émergence de nouveaux quartiers, de nouvelles centralités ou de dynamisation des centres-villes. L'arrivée du métro comme dans le quartier de Borderouge à Toulouse a permis de le désenclaver, de le rendre attractif pour de nombreux ménages. Un étalement urbain qui amène une demande renouvelée en installations culturelle, sportives, commerciales, etc. L'étude de ces documents permet de dégager de futurs besoins et la précocité des démarches entamées auprès des collectivités peut s'avérer un réel atout.

Il faut ensuite faire preuve de pédagogie avec les élus et aller à leur rencontre, que ce soit le maire ou l'adjoint à la culture. Comme évoqué précédemment, l'intérêt de l'installation d'un cinéma pour une commune est non-négligeable et une oreille attentive de leur part est souvent de mise. Le cinéma étant considéré comme un commerce à part, parfois même apparenté à un service public, les mairies sont des partenaires privilégiés de l'exploitant. Il faut savoir que les représentants de la moyenne et de la grande exploitation usent de ce lobbying mais que le dialogue avec les différents acteurs n'est pas restreint. Un projet culturel fort en rupture avec le modèle hégémonique du multiplexe peut s'avérer un vrai choix stratégique. Un cinéma à taille humaine, intégré dans le quartier peut susciter davantage d'intérêts que des projets aux coûts mirobolants et qui demandent de grands espaces. La typologie de certains quartiers, zones pavillonnaires, éco-quartiers s'y prête ainsi plus aisément.

« Quand vous ciblez une ville, vous allez voir l'adjoint à la culture et vous lui dites j'aimerais bien m'implanter. C'est très facile. Vous lui dites en quoi vous êtes solide, en quoi vous êtes intéressant, voilà ce que je vous propose car il faut savoir qu'ils sont invités à déjeuner par les grands groupes tous les quatre matins. Il faut mettre en avant votre plus-value. Il faut leur faire entendre une musique différente. Sinon la rédaction de l'appel d'offre se fera pour monsieur CGR, Cap Cinéma ou UGC. (...) Le monde du cinéma vit en vase clos et il est phagocyté, verrouillé grâce à des acteurs puissants et face auxquels personne n'a d'autres réponses à apporter aux élus. Il en va pourtant de la survie des indépendants et d'une certaine idée de la diversité. »⁴⁹

49 Entretien avec Philippe Vincent, annexe n°1 p.79

B. Le financement et les structures juridiques

Outre le taux de garantie et le prêt participatif de l'IFCIC, l'institut est un partenaire privilégié de l'exploitant de théâtre cinématographique. Son expertise est gratuite et peut intervenir à n'importe quel moment de la mise en œuvre du projet et son analyse objective facilitera le lien avec le monde bancaire. Nous ne reviendrons pas ici sur le financement des salles par les collectivités et par l'office de tutelle des salles, le CNC, largement développé plus haut.

En terme de financement, il faut savoir que sont pratiqués actuellement des taux très avantageux par le monde bancaire (souvent entre 1,5 et 2%). Selon Nicolas Advenard⁵⁰ (Natixis-Coficiné), les banques dites généralistes pratiquent des taux plus agressifs que les banques spécialisées (que sont Coficiné et Cofiloisirs). Cependant, ces établissements ont une approche plus qualitative des projets et leur connaissance des spécificités du marché les placent comme des partenaires à privilégier. Ainsi, les réponses aux démarches effectuées auprès de banques régionales et généralistes seront en général plus longues que celles des banques spécialisées. Le financement participatif tel le *crowdfunding* (que l'on pourrait traduire par le financement par la foule) est pour l'instant très peu usité en France dans les plans de financement et constituent généralement des apports non-substantiels. Il peut être un apport intéressant à condition d'avoir déjà pignon sur rue et pour des projets atypiques. C'est le cas par exemple de Videodrome2 à Marseille qui a entrepris de déménager dans de nouveaux locaux⁵¹: salle de projection, vidéo-club, librairie, café. Dans ce cas précis et vu les besoins limités en financement, le crowdfunding représente 10% du coût total du projet (20 000 € récoltés sur 200 000 €). Ce fût également le cas pour le cinéma Family à St-Just St-Rambert qui a sollicité son public pour la construction d'une nouvelle salle par le biais de l'association qui s'occupait déjà de la gestion de l'ancienne salle. La part toute relative dans les plans de financement démontre surtout son intérêt afin de réunir une communauté autour d'un projet. Actuellement, le *crowdlending* commence à supplanter le *crowdfunding* en terme de montant généré. De nombreuses plateformes officient et sélectionnent les dossiers sur des critères moins contraignants que ceux des banques. Des particuliers investissent ainsi sur de nombreux projets avec un taux de retour très

50 Entretien avec Nicolas Advenard, annexe n°3 p.96

51 Campagne de crowdfunding disponible sur <http://www.kisskissbankbank.com/diffusion-cinematographique-alternative>

avantageux. Pour l'entrepreneur qui se tourne vers cette forme de prêt bien souvent après avoir été refusé par le monde bancaire, les taux atteignent souvent 20% (en prenant en compte la commission des plateformes). Il faut quoiqu'il en soit la pré-existence d'une entreprise et d'un premier compte de résultat pour en bénéficier.

Il n'est pas ici question de faire un état des lieux exhaustif de toutes les structures juridiques existantes mais de réfléchir à leur adaptation en fonction des projets qui nous concernent, suite à l'analyse des pratiques dans le secteur de l'exploitation cinématographique. Comme évoqué dans le chapitre sur la DSP, l'EI (entreprise individuelle) est adaptée à ce mode de gestion si l'on souhaite se lancer seul : la création d'une telle structure est simplifiée et répond à un faible besoin d'investissement nécessaire à la création. Cependant, les risques liés à cette structure sont à prendre en considération : en cas de difficultés financières le patrimoine personnel peut être mis à contribution. L'EURL, un autre statut d'entreprise individuelle est donc à privilégier. La Société à responsabilité limitée (SARL) est cependant la structure sociétaire la plus répandue dans l'exploitation cinématographique, notamment dans la petite et la moyenne exploitation. La souplesse dans la constitution et le fonctionnement, la responsabilité des associés limitée aux montants de leurs apports sont les principaux avantages. Des personnalités morales ou physiques peuvent être actionnaires de la société. La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est également parfois utilisée pour certaines salles et rassemble en son sein des usagers, des collectivités, des salariés au sein d'un même projet. Sa constitution est un processus long soumis à un agrément préfectoral à obtenir et à un certain formalisme lié à l'application du Code du commerce. La réhabilitation du cinéma Le Gyptis à Marseille par exemple est un projet mis en place par la SCIC de la Friche Belle de mai, une fabrique artistique, un espace culturel qui réunit des centaines d'associés. Au cœur de ce lieu réhabilité, ce sont près de 160 structures, associations qui font vivre le lieu : librairies, cafés, restaurants, lieux d'exposition, une crèche, des théâtres, l'Institut Méditerranéen des métiers du spectacle... La SCIC est une structure sociétaire adaptée à des projets collectifs d'envergure et d'utilité sociale. Enfin, la Société Coopérative de Production (SCOP) permet aux salariés d'être les actionnaires majoritaires et de les impliquer dans la vie de l'entreprise. Chaque actionnaire possède une voix, peu importe le montant de son apport au capital. Quelques cinémas ont opté pour ce mode de gestion, la SCOP Le Navire depuis 10 ans qui gère 5 cinémas en Drôme et en Ardèche ou encore le cinéma Utopia de Bordeaux

qui a basculé d'une SARL vers ce mode de gestion en 2013.

Quoiqu'il en soit, il faut ne pas hésiter à se faire accompagner par un cabinet comptable. La Chambre de Commerce et d'Industrie est également disponible pour répondre à toutes les questions que se posent un primo-accédant. De nombreuses réunions de création d'entreprise y sont également organisées.

C. Architecture de rupture avec les modèles prédominants

Depuis les débuts du cinématographe, le style des cinémas, de leur façade à leur décoration intérieure, optait pour une architecture reconnaissable et en rupture avec leur environnement immédiat. Style art-déco, baroque, rococo, panneaux lumineux en extérieur, tout convergeait pour rendre à ces lieux un certain gigantisme, pareil aux édifices religieux, déclencheur de ce que l'on nomme familièrement l'effet « waouh ». Les applications modernes avec l'apparition des multiplexes ont conservé un certain gigantisme, grâce à des espaces volumineux et des surfaces d'installation immenses. Cependant, ces salles ont parfois délaissé les interrogations mémorielles et esthétiques de leurs aînées. Les démarches artistiques et patrimoniales ont été remplacées par des aménagements fonctionnels, une industrialisation des constructions des théâtres cinématographiques dont l'enjeu principal est la réduction des coûts par la reproduction de modèles. Ces cinémas sont devenus des espaces standardisés qui oublient de raconter une histoire afin de créer ce fameux *genius loci* (« esprit du lieu ») qui contribue à personnifier un endroit, en lien étroit avec l'imaginaire de chacun par la prise en compte d'une tradition locale ou en référence à la grande histoire. Ainsi, nous assistons actuellement à la restructuration de friches industrielles, témoins d'un passé révolu et d'une mémoire collective, en lieux culturels protéiformes : espaces de résidences d'artistes, théâtres, lieux d'exposition, salles de cinéma, MJC etc. Outre la Friche Belle de Mai qui rencontre un succès grandissant, nous pouvons ici citer le Ciné Manivel à Redon qui a été conçu dans une friche industrielle dans le quartier du port. De nombreuses autres salles ont également été le fruit de la réhabilitation de lieux préexistants, avec un cachet particulier : une ancienne école avec une tour d'horloge pour le Studio Ferry à Agen, une église pour l'Utopia à Bordeaux ou encore une maison basque typique pour l'Itsas Mendi à Urrugne. Prenons également l'exemple du cinéma Les Fauvettes à Paris (sous l'enseigne Gaumont-Pathé) avec sa façade numérique

déstructuré et son intérieur boisé et réconfortant. Le hall d'accueil y est construit autour d'un jardin intérieur reconstitué et dont la présence n'est pas anodine. À l'instar de la cheminée présente dans les halls d'accueil d'Utopia Tournefeuille et d'Utopia Bordeaux⁵² dont les spectateurs se servent pour reconstituer une atmosphère reposante, ces aménagements répondent au concept d'hétérotopie développé par Michel Foucault, à l'image d'un jardin persan qui recrée un monde harmonieux, au centre duquel trône une fontaine. Ces aménagements, qui peuvent sembler dérisoires, deviennent pourtant des symboles qui interfèrent sur la manière que l'on a de regarder l'espace et dans sa propension à raconter une histoire.

La réhabilitation de ces bâtiments chargés d'histoire répond autant à des enjeux architecturaux, géographiques, historiques, sociologiques et économiques. Les collectivités sont souvent investies par la réhabilitation de structures délaissées et peuvent plus facilement être partie prenante dans le financement de ces projets patrimoniaux que dans des projets de construction désincarnés. Ces projets peuvent également être le moyen de réduire drastiquement les coûts liés à la construction grâce à la préexistence de travaux de gros œuvre tels que le soubassement, le terrassement et la toiture, etc. Cela répond à un mouvement généralisé de mise en avant de bâtiments phares dans la construction neuve comme dans la réhabilitation urbaine.

D. L'importance de la communauté : top down vs bottom up

Il existe différentes dynamiques de formation de communautés, celles que l'on fédère autour d'un projet et celles qui s'auto-organisent. La dynamique la plus fréquente (jusqu'à présent) est celle du *top-down*⁵³ qui implique une entreprise mobilisant un public extérieur tout en gardant le contrôle sur les fins. C'est la dynamique utilisée par une majorité d'entreprises, notamment de théâtres cinématographiques (liens avec des associations pour une soirée-débat par exemple). Nous assistons actuellement à une véritable explosion du phénomène *bottom-up*⁵⁴ où des communautés se mettent en place, l'entreprise n'arrivant que dans un second temps. Cette dernière s'adaptant aux communautés productives. Ces initiatives civiques – ni étatiques ni commerciales – se développent à un rythme effréné : coopératives énergétiques, circuits courts dans

52 Réseau Utopia, « Comment réussir une salle de cinéma en dix points », annexe n°9 p.130

53 Littéralement « de haut en bas »

54 « Du bas vers la haut »

l'agriculture (AMAP⁵⁵ ou la récente initiative lancée par *La Ruche qui dit oui!*⁵⁶), etc. Ces entités sont souvent réunies sous la bannière des entreprises sociales et collaboratives. Cet agglomérat d'énergies individuelles permet et facilite des initiatives locales en direction de la culture, comme la salle de cinéma.

Que ce soit au niveau civil local (spectateurs, associations) ou au niveau entrepreneurial (liens capitalistiques avec des entreprises existantes - tels que d'autres cinémas), il est important de réunir une communauté d'intérêts autour de son projet. L'exemple de l'installation du cinéma Véo de Muret est parlant. L'association « Vive le cinéma à Muret » gère depuis 1988 la salle existante. Avec son projet d'installation de miniplexe, le circuit Véo a dû trouver l'assentiment des membres de l'association afin de mener à bien son projet qui n'aurait pu voir le jour sans leur soutien. Un lien capitalistique avec une entreprise déjà rodée du monde de l'exploitation semble aussi perspicace afin d'assurer de son sérieux auprès des différentes institutions.



Cinéma Itsas Mendi à Urrugne

L'exemple du Numax à Saint-Jacques de Compostelle⁵⁷ démontre que certaines structures réussissent à se pérenniser grâce à la prégnance d'un mouvement populaire.

55 Association pour le maintien d'une agriculture paysanne

56 Un site internet et une application dédiée à la mise en réseau de consommateurs et de paysans locaux, URL : <https://laruchequiditoui.fr/fr>

57 Agnès Salson et Mickael Arnal sur le site internet Tour des Cinémas, 16 août 2015, URL : <http://tourdescinemas.com/numax-compostelle/>

La communauté de riverains prenant part au projet en train de se faire. Le Numax a en effet été financé grâce à une campagne de financement participatif (dont une majorité d'habitants du quartier). Plus près de nous, dans le pays Basque, Frédérique Royer a ainsi repris la gestion de la salle Itsas Mendi à Urrugne. Géré par l'association paroissiale *Les Amis de la Jeunesse*, le cinéma fut laissé à l'abandon à l'été 2011, à cause d'un manque de volonté et de méthode. Frédérique Royer décide alors de proposer son aide à l'association. Ainsi, entre novembre 2011 et l'été 2012, elle y propose un ciné-club avec une soirée hebdomadaire. La mairie soutient alors le projet à hauteur de 4 000 €, le modèle économique n'étant aucunement viable. Les bénévoles de l'association ont ainsi repris de l'assurance et Frédérique Royer s'est occupée de toutes les démarches de financement pour la réhabilitation de la salle. En septembre 2012, le cinéma réouvre de manière pérenne 4 jours par semaine et en novembre 2015, le cinéma fonctionne à plein régime 7 jours sur 7, avec une programmation Art & Essai / Recherche très pointue. Près de 15 000 spectateurs ont fréquenté l'Itsas Mendi au cours de l'année 2015. Au début de l'année 2016, grâce à un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) - une aide publique qui accompagne les structures d'utilité sociale dans leur démarche de consolidation et de développement de l'emploi - une nouvelle association consacrée à 100% à la salle est créée et baptisée Cinéma Itsas Mendi. Ceci permet ainsi de simplifier la gestion et d'entrer dans une logique d'entreprise avec davantage de visibilité comptable. Frédérique Royer espère ainsi dans les prochains mois employer un second salarié, éventuellement agrandir le cinéma avec une salle supplémentaire et créer une entreprise pour en reprendre la gestion.

3. La gestion opérationnelle

A. Insertion du lieu dans son environnement professionnel et social, local et national

La salle de cinéma devant s'intégrer parfaitement dans un territoire donné, il est important de l'inscrire dans les réseaux professionnels. Qu'ils soient spécifiques au secteur du cinéma au niveau national (FNCF⁵⁸, AFCAE⁵⁹, ACID⁶⁰, GNCR⁶¹, etc.) ou

58 Fédération Nationale des Cinémas Français

59 Association Française des Cinémas d'Art et d'Essai

60 Association du Cinéma Indépendant pour sa Diffusion

61 Groupement National des Cinémas de Recherche

local ou bien étranger à son secteur. Au niveau local et afin de favoriser le décloisonnement des publics, il est intéressant de mutualiser des formules d'abonnement entre les salles par exemple. Cependant, il est utile de bien réfléchir à un partenariat avec les formules illimitées des deux circuits nationaux (Gaumont-Pathé et UGC). Le retour en arrière serait impossible selon Aline Rolland (gérante des Caméo à Nancy) : les spectateurs l'accepteraient difficilement. Deux principaux inconvénients ont été pointés par les salles « indépendantes » ayant acceptées l'une des cartes illimitées :

- l'infime retour sur les résultats d'exploitation notamment avec les films qui sont gardés longtemps à l'affiche (environ 1€ par place vendue à partir de la quatrième semaine d'exploitation). Difficile de trouver alors un intérêt financier à proposer les films sur de longues durées.
- les faibles réserves financières dégagées par les ventes d'abonnements spécifiques à la salle ne permettent pas de se constituer un fond de roulement important. En effet, les ventes d'abonnement sont des apports financiers majeurs qui ne sont pas partagés avec les distributeurs lors de la vente mais lors de l'utilisation de chaque place. Ces réserves sont pourtant un moyen de se prémunir des mauvaises années. Lorsqu'une salle accepte la carte d'un des circuits nationaux, ce sont eux qui capitalisent cette manne de trésorerie.

Cette forte inscription dans les réseaux professionnels s'accompagne d'une situation d'interdépendance avec des partenaires multiples constitués de décideurs politiques locaux, d'institutions culturelles et éducatives, d'associations diverses. Ces relations, largement développées par les salles de cinéma art et essai, sont primordiales afin d'inscrire la salle au cœur de son territoire, de son quartier à son agglomération.

B. La différenciation éditoriale : l'importance d'un positionnement fort et immédiat

L'un des axes majeurs de la salle de cinéma est évidemment sa programmation, sa ligne éditoriale, ses choix de films qui englobent à la fois enjeux économiques et enjeux éditoriaux afin de rendre la salle viable économiquement et refléter son image aux yeux du public.

La totalité des gérants de salle rencontrés lors de cette étude, le Pandora à Avignon, le Pestel à Die et l'Itsas Mendi à Urrugne, tous se définissent avant tout grâce

à leur ligne éditoriale. Leur particularité est également d'avoir décidé de se programmer eux-même sans passer par une entente de programmation. Ces ententes (Véo, GPCI, Entente Saint Louis, etc.) sont le lien entre l'exploitant et le distributeur. En échange d'un pourcentage du CA généré sur l'exploitation des films (en règle générale entre 2% et 5%), ces ententes négocient les films directement avec les distributeurs, le nombre de séances, la durée d'exploitation minimum, le taux de location en collaboration avec les exploitants. Si globalement le cinéma reste souverain sur ses choix de films, les ententes incitent souvent les exploitants à la diffusion de certains titres, notamment les plus porteurs et les dates de sortie sont souvent imposées. L'accès aux films est facilité surtout si la salle réalise une faible fréquentation ou si elle est située en zone ultra-concurrentielle. L'autre intérêt est de permettre à l'exploitant de se dégager du temps car l'activité de programmation est très chronophage. Cela permet aux petites équipes de concentrer leurs efforts sur d'autres aspects de leur métier : la communication, la promotion, la recherche de publics, etc. Dans les cas de figure qui nous occupent, tel que celui du cinéma Pandora à Avignon avec une ligne éditoriale originale, il est plus évident de défendre soi-même ses propres intérêts directement auprès des distributeurs. L'entente de programmation n'aura certainement pas la même abnégation pour défendre toutes les salles de son réseau. Faire entendre sa musique et ses particularités est un enjeu primordial pour tous les projets qui sortent des sentiers battus.

Tout l'enjeu d'un début ou de reprise d'activité réside dans la bonne définition de sa ligne éditoriale dès l'ouverture, sans en dévier au risque de perdre peu à peu la main sur sa programmation et l'ambition originelle du projet. Comme nous l'avons évoqué avec l'exemple du Pandora, les débuts ont été difficiles : les distributeurs n'étant pas enclins à leur donner les blockbusters en VO car les premiers films programmés étaient dans une veine art et essai. Difficile ensuite de sortir de cette binarité A&E / grand-public si la salle n'arrive pas à imposer dès le début ses choix éditoriaux. À l'image de la petite et de la moyenne exploitation (des cinémas de moins de 8 écrans), il est primordial de proposer les films en multi-programmation (qui consiste à proposer des films différents sur un même écran chaque jour). Ce refus du plein programme (un seul film par jour et par écran) est utile afin de proposer un large spectre de films à ses spectateurs. Il est important de faire ce choix dès le début et sans y déroger. Les distributeurs, comme les exploitants alentours, scrutent avec attention les programmes autant que les entrées : le moindre écart en terme de ligne éditoriale, de nombre de

séances proposées peut enclencher de nombreux conflits. C'est pourquoi, le projet de programmation doit suivre une ligne claire et infranchissable afin de forger son identité dès les prémisses.

C. L'intrapreneuriat et le numérique au sein de l'entreprise

Nous pouvons assimiler l'intrapreneuriat à une technique managériale qui consiste à impliquer fortement ses collaborateurs dans la vie du cinéma. L'intrapreneuriat désigne une capacité collective et organisationnelle à encourager la prise d'initiatives dans une entreprise. Afin de fédérer les équipes autour d'un projet, il semble important de faciliter la polyvalence des employés et de ne pas les cantonner à un seul poste. Pour que chacun trouve sa place dans l'entreprise, en fonction de ses propres capacités et affinités, il est nécessaire de développer une culture d'entreprise basée sur la prise d'initiatives afin de mobiliser les ressources requises autour de la recherche de public. Comme c'est le cas au Pandora à Avignon, chaque collaborateur ainsi que l'équipe dirigeante effectuent des heures de caisse et ont également des heures de bureau prévues chaque semaine. Des pôles de travail peuvent être définis autour de nombreuses activités prospectives : le jeune public, les nouvelles technologies, les partenariats, l'achat d'espaces publicitaires (programme papier, site internet, avant-séance), la communication, etc. La conscience de la réalité du terrain par chacun permet de ne pas scinder les équipes avec d'un côté l'équipe dirigeante et de l'autre les petites mains, pour ne pas déconnecter certains des enjeux décisionnels et ainsi ne pas créer de frustrations. Cela ne signifie pas qu'il faille court-circuiter les strates hiérarchiques mais que chacun se responsabilise dans un secteur qui lui soit dévolu. Il est également important d'optimiser chaque poste, de bien définir ses besoins car la masse salariale est la principale charge fixe d'une salle de cinéma.

L'autre enjeu de l'évolution des pratiques est la prise en compte du numérique au sein de l'entreprise. La révolution des projecteurs numériques d'une part a fait évoluer le métier d'opérateur-projectionniste. Plus besoin d'une personne dévolue à l'aspect technique des projections et présente en « cabine » (certaines salles n'en ont plus comme le Cin'Amand à Saint-Amand-Les-Eaux). La plupart des salles l'ont bien compris et diversifient ce métier aujourd'hui disparu : créations de carton pour annoncer les soirées lors des avants-séances, prise en compte de l'environnement numérique de l'entreprise.

Les principales qualités de ces nouveaux « opérateurs » peuvent être mises à l'oeuvre pour la communication, le graphisme, l'animation d'une communauté via les réseaux sociaux, alimenter le site internet du cinéma. De nombreuses possibilités liées à l'environnement numérique sont encore sous-développées dans les salles pour agrémenter l'interactivité de la salle : conférences vidéos avec des équipes de films par exemple, jeux-vidéos sur grand écran, développer la création de contenus pour la diffusion (publicités pour les lieux culturels de la ville), etc.

D. Un lieu hybride : développer ses compléments d'activité / créer une identité originale

À l'image de nombreux lieux culturels actuels, la mouvance est à la diversification des activités, à la rencontre de plusieurs formes d'art et d'espaces au sein d'une même structure : librairies-cafés, lieux d'exposition et de live performance, etc. Ces lieux protéiformes présentent de nombreux intérêts : diversification du public, création d'une identité singulière, complément de revenus. Ces lieux de vie sont fondés sur un principe global : à la fois pôle de convivialité (bar, restauration) et lieu potentiel d'économie créative avec une résonance territoriale de proximité (action sociale, création artistique, diffusions de contenus). En tant qu'espaces publics, ces lieux favorisent les échanges, les transactions sociales et la société civile est fortement impliquée dans ces lieux. Ils deviennent ainsi des espaces qui relèvent de formes d'appropriation identitaire. La diversification d'un lieu répond également aux comportements contemporains, celui du *multitasking*.⁶² Le cinéma ne doit plus se construire sur le modèle des fast-food (« tu consommes, tu repars ») mais doit réintroduire un espace de sociabilisation en son sein (où le spectateur pourra partager ses impressions autour d'un verre par exemple).

Alors que certaines salles art et essai refusent encore, pour des raisons principalement éthiques, de vendre des produits alimentaires à consommer dans la salle, la totalité des groupes et une grande majorité d'entreprises privées ont généralisé cette pratique. Chez une frange de la profession, notamment dans les chantages de l'étendard de « l'indépendance », une salle de cinéma ne devrait vendre que des tickets de cinéma.

⁶² Le *multitasking* désigne le comportement d'un téléspectateur qui utilise un ou plusieurs écrans supplémentaires tout en regardant la télévision : smartphone, tablette, ordinateur, etc. Ce comportement est à mettre au bénéfice de la communication sociale, l'utilisateur pouvant ainsi réagir sur les réseaux sociaux avec son cercle de connaissances. Cela concerne la télévision en direct mais également des contenus cinéma regardés en simultané sur d'autres supports.

Pourtant, la diversification est autant un moyen de se prémunir des années difficiles qu'un moyen de penser la salle de manière globale : un lieu de rencontre, d'expérience collective qui mérite de réfléchir à son agencement optimum. La création d'un bar ou d'un restaurant (qui peut être le prolongement en quelque sorte de la ligne éditoriale du cinéma) s'ancre peu à peu dans les habitudes des salles de cinéma mais ces espaces peuvent prendre diverses formes : librairie, vente de dvd, cyber-café, escape-game, ateliers vidéos, lieu de conférence, espace consacré aux art vivants et à la musique live, garderie, espaces de coworking⁶³... Les possibilités sont infinies et participent à la vitalité d'un lieu. Afin de ne pas rendre la salle uniquement tributaire des résultats d'exploitation (concurrence, difficulté d'accès aux copies, etc.), ces lieux hybrides sont également des prototypes inédits dont l'ambition est de croiser les publics et d'en ramener certains jusque dans la salle de cinéma.

63 Se référer aux différentes pratiques développées en Europe dans le rapport commandé par le CNC à Agnès Salson et Mikael Arnal, *Les pratiques émergentes de l'exploitation cinématographique en Europe*, mars 2016 (pas de lien disponible, le rapport n'ayant pas encore été rendu publique).

CONCLUSION

À travers ce mémoire, nous avons fait un état des lieux de l'environnement législatif de la salle de cinéma afin de rassembler dans un seul et même document tous les leviers existants en ce qui concerne l'accession. Nous avons défini les différentes possibilités qui s'offrent au futur exploitant de théâtre cinématographique pour une première expérience de gestion, avec l'analyse des particularités inhérentes à chaque modèle : la délégation de service public, la reprise ou la création de salle. Enfin, nous avons réfléchi aux choix stratégiques possibles de la salle de cinéma et à une gestion opérationnelle en phase avec les évolutions sociétales et technologiques.

Un primo-accédant doit préalablement s'interroger sur sa vision du métier d'exploitant cinématographique afin de répondre au mieux à ses envies. Deux conceptions du métier peuvent être dégagées : la première privilégie l'axe culturel, la seconde est davantage liée à la notion d'entrepreneuriat. La délégation de service public permet de se focaliser sur l'axe culturel grâce à une gestion simplifiée. La reprise de salle permet une réflexion plus globale grâce à la prise en compte des enjeux culturels et économiques : l'endettement impliquant une gestion plus lourde et une prise de risque.

Le modèle de salle qu'un primo-accédant peut envisager doit se trouver quelque part entre ce qui se fait dans les salles art et essai (en développant l'appartenance identitaire propre à ces lieux) et dans les salles privées plus généralistes (qui font preuve de davantage de pragmatisme) en y apportant sa propre sensibilité. Afin d'ancrer profondément la salle de cinéma dans l'inconscient collectif, il faudra sans cesse réinventer ces lieux. À l'instar de ce que l'exploitation française a fait pour le passage au numérique, il est important de penser à l'avenir des salles sans se faire surprendre. Les cinémas de proximité apparaissent comme un terrain propice à l'innovation et doivent répondre autant à des préoccupations territoriales que sociales grâce à sa souplesse d'adaptation. Il n'existe pas un seul modèle mais d'innombrables possibilités afin de rendre la salle attractive. Le futur exploitant de salle de cinéma doit prendre en compte son ancrage local, sa pertinence culturelle autant que sa réalité économique. Les éléments apportés par cette étude tentent également de répondre à une évolution de nos sociétés en terme de consommation des biens culturels et des nouveaux modes de management dans l'entreprise, face à un constat effectué par de nombreux penseurs qui font état de

l'essor de l'économie collaborative. La salle de cinéma telle que nous la connaissons connaîtra certainement des évolutions dans les années à venir. Elle a toujours su se montrer à la pointe de la modernité et s'adapter aux attentes des nouvelles générations.

Prenons-nous sinon à rêver que la salle de cinéma a encore de beaux jours devant elle : des cinémas peuvent-ils, à l'image de ses années glorieuses, réinvestir tous les coins de rue ? Salles de continuation en province, cinéma de niche au cœur d'un espace hybride, etc. De nombreux modèles se développent en France et en Europe, il est primordial de suivre avec attention leur adaptation et de s'en inspirer.

Entretiens réalisés

- * ADVENARD Nicolas, chargé d'affaires chez Natixis Coficiné, entretien réalisé par téléphone le 8 février 2016 ;
- * BEAUCHEMIN-FLOT Christine, programmatrice du cinéma Le Sélect à Antony, entretien réalisé à Paris le 16 novembre 2015 ;
- * BOUSSION Gilles, co-gérant du cinéma Pandora à Avignon, entretien réalisé à Avignon le 9 mars 2016 ;
- * BRODIER Jérôme, délégué général du Groupement National des Cinémas de Recherche, entretien réalisé à Paris le 15 février 2016 ;
- * CLAP Vincent, co-gérant du cinéma Pandora à Avignon, entretien réalisé à Avignon le 9 mars 2016 ;
- * COURGIBET Agnès, Directrice Générale des Services de la mairie de Die, entretien réalisé à Die le 8 mars 2016 ;
- * FILIPPOU Costis, programmateur bénévole au cinéma Itsas Mendi à Urrugne, entretien réalisé à Urrugne le 12 mars 2016 ;
- * LAVOCAT Éric, consultant et dirigeant d'Hexacom, entretien réalisé par téléphone le 22 février 2016 ;
- * MALLACARNE Michel, co-créditeur du réseau Utopia, entretien réalisé à Paris le 17 février 2016 ;
- * MANDEAU Pierre, employé du cinéma Atlantic à Biscarrosse, entretien réalisé par téléphone le 18 février 2016 ;
- * PLANCHON Jacques, directeur des Affaires Culturelles de la ville de Die, entretien réalisé à Die le 8 mars 2016 ;
- * ROLLAND Aline, gérante et programmatrice des cinémas Caméo à Nancy, entretien réalisé par téléphone le 22 mars 2016 ;
- * ROYER Frédérique, programmatrice et gérante du cinéma Itsas Mendi à Urrugne, entretien réalisé à Urrugne le 12 mars 2016 ;
- * SAUNIER Sébastien, directeur du crédit aux entreprises à l'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles, entretien réalisé par téléphone le 2 mars 2016 ;
- * SURLES Jean-Pierre, gérant et programmateur du cinéma Le Pestel à Die, entretien réalisé à Die le 8 mars 2016 ;
- * TOURBEZ Marc-Antoine, gérant du cinéma Cin'Amand à Saint-Amand les

eaux, entretien réalisé par téléphone le 25 mars 2016 ;

* VINCENT Philippe, président fondateur de Clipperton Développement,
entretien réalisé à Paris le 25 février 2016 ;

* VINTROU Charles, gérant du Groupement de Programmation des Cinémas
Indépendants, entretien réalisé par téléphone le 18 février 2016 ;

Bibliographie

Ouvrages

- * ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception, Écologie du cinéma français*. Collection Cas de Figure, Éditions EHESS, 2015.
- * ALEXANDRE Olivier, *Utopia, à la recherche d'un cinéma alternatif*, l'Harmattan, 2008.
- * ARNAL Mikael, SALSON Agnès, *Rêver les cinémas, demain*, Ateliers Henry Dougier, 2015.
- * CLADEL Gérard, FEIGELSON Kristian, GEVAUDAN Jean-Michel, LANDAIS Christian, SAUVAGET Daniel, *Le cinéma dans la cité*, Éditions du Félin, Paris, 2011.
- * CRETON Laurent, *Cinéma et Stratégies. Economie des interdépendances*. Théorème 12, Presses de la Sorbonne Nouvelles, 2008.
- * CRETON Laurent et KITSOPANIDOU Kira, *Les salles de cinéma : Enjeux, défis et perspectives*. Armand Colin, 2013.
- * CRETON Laurent, *Économie du cinéma. Perspectives stratégiques. 5e édition*. Armand Colin, 2014.
- * FOREST Claude, *Quel film voir ? Pour une socioéconomie de la demande de cinéma*. Presses Universitaires du Septentrion, 2010.
- * FOREST Claude, BONVOISIN Samra, VALMARY Hélène, *Figures des salles obscures, des exploitants racontent leur siècle de cinéma*. Nouveau Monde éditions, 2015.
- * RIFKIN Jérémy, *La nouvelle société collaborative*, Les liens qui libèrent, 2014.
- * SERCEAU Michel et FOREST Claude, *Le Patis, une salle de cinéma populaire devenue salle d'art et essai (Le Mans, 1943-1983)*. Presses Universitaires du Septentrion, 2014.
- * SERCEAU Daniel, *Les goûts du public, une salle de quartier dans les années 50*, Carré Ciné, Séguier Archimbaud, Biarritz, 2006.

CNC

* Aide aux salles maintenant une programmation difficile face à la concurrence, disponible sur : <http://www.cnc.fr/web/fr/aide-aux-salles-maintenant-une-programmation-difficile-face-a-la-concurrence>

* La géographie du cinéma, dossiers du CNC n°333, septembre 2015.

* Les jeunes et le cinéma, CNC, 16 septembre 2015.

* Notice art et essai 2016, disponible sur : <http://www.cnc.fr/web/fr/classement-art-et-essai>

* Soutien financier sélectif à l'exploitation cinématographique, disponible sur : <http://www.cnc.fr/web/fr/soutien-financier-selectif-a-l-exploitation-cinematographique>

* Soutien automatique à l'exploitation, disponible sur : <http://www.cnc.fr/web/fr/soutien-automatique-a-l-exploitation>

Réglementation

* Décret n°2015-165 du 12 février 2015 relatif à l'aménagement commercial, disponible sur :

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2015/2/12/EINI1424091D/jo/texte>

* Europa Cinéma, soutien média, disponible sur : <http://www.europa-cinemas.org/Soutiens/MEDIA>

* Feder, modalités d'octroi des aides européennes, disponible sur : <http://www.europe-en-france.gouv.fr/Configuration-Generale-Pages-secondaires/FEDER>

* Loi n°92-651 du 13 juillet 1992 relative à l'action des collectivités locales en faveur de la lecture publique et des salles de spectacle cinématographique, disponible sur : <http://ow.ly/Z1OVc>

* Loi n°93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.docidTexte=JORFTEXT000000711604&categorieLien=id>

Rapports et documents universitaires

* ARNAL Mikael, SALSON Agnès, *Les pratiques émergentes de l'exploitation cinématographique en Europe*, mars 2016.

* BERTRAND Nicolas, *Transitions vers le cinéma numérique : contributions pour les cinémas d'art et d'essai* », décembre 2015, disponible sur :

<http://these.tdcpb.org/theseNB.pdf>

* BOUSQUET Stéphanie, *La notion de cinéma de quartier, en perpétuer la magie : un cas d'étude*, Toulouse, Fémis, 2015.

* « Coûts prévisionnels des projets de création ou de restructuration des salles de cinéma, soutenus en 2013 et 2014 par la commission d'aide sélective du CNC », ADRC, septembre 2015.

* CLOAREC Anne et JUBERT Océane, *Ouverture d'un cinéma art et essai à Toulouse, Le Borderouge*. Master 1 Culture et Production des Savoirs, Sciences Po Toulouse, 2015.

* LAGAUCHE Serge, *Bilan et propositions sur le régime d'autorisations d'aménagement cinématographique issu de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008*, mars 2014, disponible sur :

<http://www.cnc.fr/web/fr/actualites/-/liste/18/4837772>

* LECAT Robert, CHIFFERT Anne, RELIQUET Philippe, *La rénovation des instruments juridiques des services publics culturels locaux*, février 1999, disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/lecat/sommaire.htm>

* MANDEAU Pierre, *Les délégations de service public dans l'exploitation cinématographique*. La Fémis, 2015.

* SALSON Agnès, *La salle de cinéma enrichie : un cinéma de proximité à l'ère de la société connectée*, Fémis, 2015.

Webographie

* CHAULET Jean-Louis, « Nouveau clap pour Itsas Mendi », Sud-Ouest, 22 janvier 2016, disponible sur : <http://www.sudouest.fr/2016/01/22/nouveau-clap-pour-itsas-mendi-2250299-4441.php>

* « Coûts d'équipement numérique des salles », Manice, disponible sur :

<http://www.manice.org/tiers-operateurs/couts-dequipement-numerique-dune-salle.html>

* FERENCZI Aurélien, « Pagailles dans les salles parisiennes : où sont les films d'auteur ? », Télérama, 18 mars 2016, disponible sur :

<http://www.telerama.fr/cinema/pagaille-dans-les-salles-parisiennes-ou-sont-les-films-d-auteur,139859.php> {consulté le 4 avril 2016}

* « Hyperloop : comment une stratégie de communication est-elle devenue un levier d'action communautaire pour développer une entreprise du futur », Le Blog du communicant, 29 janvier 2016, disponible sur : <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2016/01/29/hyperloop-comment-une-strategie-de-communication-est-elle-devenue-un-levier-daction-communautaire-pour-developper-une-entreprise-du-futur/> {consulté le 18 février 2016}

* Interview de Philippe Ricordeau de Lendopolis, 9 février 2016, disponible sur : <http://www.crowdlending.fr/itw-vincent-ricordeau-decembre-2015/>

* « Le mix marketing des 4P est mort... Vive les 4C », Conseils Marketing, disponible sur : <http://www.conseilsmarketing.com/promotion-des-ventes/le-mix-marketing-des-4p-est-mort-vive-les-4c>

* QUENNESSON Perrine, « Paris prévoit une aide pour soutenir les salles de cinéma indépendantes », Le Film Français, 31 mars 2016, disponible sur :

http://www.lefilmfrancais.com/index.php?option=com_papyrus&view=article&id=127181 {consulté le 31 mars 2016}

* RUE 89, « Les cinémas girondins vont-ils crever d'écrans ? », 21 janvier 2016, disponible sur : <http://rue89bordeaux.com/2016/01/les-cinemas-girondins-vont-ils-crever-ecrians/> {consulté le 25 février 2016}

* SALSON Agnès et ARNAL Mikael, Le Tour des cinémas disponible sur : <http://tourdescinemas.com/>

* « Sauver l'humanité ou s'échapper de prison, le phénomène des escape games », Les Inrocks, 11 octobre 2015, disponible sur : <http://www.lesinrocks.com/2015/10/11/actualite/sauver-lhumanite-ou-sechapper-de-prison-le-phenomene-des-escape-games-11780449/> {consulté le 20 mars 2016}

* Tribune : « Assises du cinéma : quelques réflexions sur l'art et essai », 31 mars 2016, disponible sur : <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/127103/tribune-assises-du-cinema-quelques-reflexions-sur-l-art-et-essai-par-un-groupe-d-exploitants> {consulté le 1er avril 2016}

Articles

* BASTIN Côme, *Crowdlending, la tentation de la finance*. Socialter, août 2015, n°12.

* Interview de Michel BAUWENS, propos recueillis par Arthur DE GRAVE. Socialter, mai 2015, n°11.

* VIALLE Elodie, *Crowdfunding : bientôt le Big Bang*, Usbek & Rika, octobre 2015.

ANNEXE 1

Entretien avec Philippe Vincent *réalisé à Paris le 25 février 2016*

En quoi consiste votre activité?

Le marketing. La rencontre entre un service et un consommateur elle se fait par erreur, par inadvertance et parfois d'une manière un peu déstructurée. Mon activité tourne autour de la construction d'une offre qui réponde à des besoins exprimés ou pas, souvent pas, à une vision à partager.

Qui sont vos clients?

Ce sont à la fois des promoteurs privés, des enseignes, des villes, des territoires. On travaille par exemple pour le département du 78. Nos clients sont des gens qui ont des difficultés, des sujets plantés. Ce sont des acteurs privés ou publics. On tente avec eux des réflexions qui permettent de créer une image cohérente. Pourquoi? Parce que dans ce domaine c'est facile d'acheter de la terre à betterave et d'obtenir un permis auprès d'un maire. C'est extrêmement facile et ça peut rapporter gros. Mais dans ce domaine, plus que partout ailleurs, on a oublié de réfléchir.

Vous travaillez en lien avec des urbanistes ou des architectes?

Oui entre autres. Les urbanistes sont justement ceux qui ont oublié de réfléchir. Les promoteurs également mais ce qui les préoccupe eux c'est le tiroir-caisse. On est dans un monde qui est assez cocasse. Nous on essaye de réfléchir et d'apporter des réponses qui vont au-delà d'un objectif mercantile.

J'ai relevé une de vos citations on vous comparez une ville sur un territoire à un produit sur un marché. Vous utilisez le vocabulaire du marketing...

On réfléchit à qu'est ce qui fait qu'un nouveau quartier sera loué, acheté, habité et que les gens y seront heureux. Il faut qu'il y ai des écoles, des routes, des transports en commun, que les logements soient agréables, pas trop chers, qu'ils consomment pas trop d'énergie, qu'il y ai des commerces, des fonctionnalités culturelles. Qu'est ce qui fait que tous les jours pour aller chercher le pain c'est une galère. Qu'est ce qui fait qu'amener ses enfants à l'école c'est compliqué ou c'est facile. Les urbanistes aujourd'hui c'est une profession que je ne comprends pas car ils font des plans et nous on raisonne

consommateurs ou habitants et ce n'est pas tout à fait la même chose. On essaye de leur expliquer que plus la ville sera habitable et plus les gens seront heureux, plus les appartements se loueront facilement. Mais ça ils s'en moquent car le problème ne leur appartient pas, il appartient au promoteur.

Prenons l'exemple de Borderouge sur lequel vous avez travaillé, un quartier où une importance particulière a été donnée à la convivialité, des espaces conçus à taille humaine. Est-ce que les élus avaient conscience du besoin de cohérence dans le projet, par exemple dans le choix de l'acteur qui allait reprendre le cinéma (NA un cinéma de trois salles de moins de 300 fauteuils afin de ne pas passer devant la CDAC dont le capital est partagé entre le réseau Utopia et l'exploitant de Saint-Gaudens, Charles Mascagni) ? Peut-être que les élus avaient plutôt envie de voir s'installer un multiplexe pour contenter davantage le contribuable ?

Les élus n'ont aucune conscience et des idées sur rien. Ils sont là pour 5 ans et ils ne sont pas sûrs d'être là l'année suivante. Il faut que ça aille vite. Il faut les aider à mener une réflexion. A Toulouse, les multiplexes sont tous en guerre et font de nombreux recours. Le but du jeu, c'était d'avoir un projet de cinéma qui ne soit pas un projet qui fasse la une des journaux tous les jours, qui se fasse dans les 5 ans et qui soit à taille humaine. Donc pas de CDAC. Qui sait faire des cinémas sans CDAC ? Utopia et peu d'autres. La deuxième chose, c'était que l'équipe Cohen (NA maire PS 2008-2014) se retrouvait dans ce qu'est Utopia. Vous vous retrouvez avec l'équipe Moudenc (NA maire UMP depuis 2014) qui ne se retrouve pas dans ce que représente Utopia, ils le tolèrent. Ils n'auraient certainement pas choisi cet acteur si le projet avait été développé pendant leur mandat.

Avec la baisse des dotations aux collectivités territoriales est-ce que constatez un désengagement de celles-ci en terme de culture ou d'aménagement cinématographique. L'un de vos créneaux c'est justement d'aider à la construction de salles sans aucune subvention.

Il y a deux choses différentes. Il faut d'abord se poser la question du bien-fondé de l'existence de ces subventions. Moi je dirais que c'était ça qui était l'exception. Le fait de ne pas en avoir ça me paraît assez logique. Pourquoi les habitants de la Creuse devraient aller subventionner les habitants de Toulouse alors que les plus démunis aujourd'hui sont plutôt les habitants de la Creuse ? La deuxième chose, c'est que lorsque

l'on est à Toulouse, on sait s'organiser, on sait séduire des gens comme Airbus, on sait séduire des tas d'entreprises informatiques et qu'à priori la taxe foncière, les taxes en tous genre sont là pour générer de la ressource et faire des choses. Aujourd'hui on est dans un système normal plutôt que dans un système anormal. Les villes font les arbitrages qu'elles veulent, elles ont des couleurs politiques. Des villes me disent c'est génial je baisse toutes les ressources donc je baisse toutes les subventions aux associations. Il y a des villes qui ont des priorités, cela peut être sur la vidéosurveillance comme à Toulouse ou tout pour la culture ailleurs. Ce sont des choix politiques qui varient beaucoup d'un territoire à un autre. Ce qui est sûr c'est que lorsqu'il n'y a plus de dotations, il y a moins d'investissement et moins d'étude ainsi qu'une chute colossale du marché disponible. N'oubliez pas que le marché du cinéma est un marché en développement. La fréquentation varie plus ou moins selon les années mais cela reste une industrie en développement où les acteurs se sont toujours très bien débrouillés car ils ont joué sur une énorme ambiguïté : c'est une affaire totalement commerciale à laquelle ils ont donné une coloration culturelle fabuleuse. Et ils savent parfaitement jouer de ça. Ils ont leurs entrées, à Bercy, au Ministère de la Culture, au Ministère du Commerce et où vous voulez. C'est très bien fait. Le dernier point, c'est que nous sommes face à un marché qui s'est complètement « cartélisé » depuis 7 ou 8 ans. Vous avez de moins en moins d'acteurs et paradoxalement les prix n'ont pas cessé d'augmenter. C'est un marché qui est une vache à lait. Je trouve ça assez choquant qu'à Bercy ou ailleurs on ne se soit pas occupé de regarder ce qu'il en était car quand vous regarder les supermarchés, qui est un autre mode de distribution autour d'un autre type de produit, aujourd'hui ils perdent du chiffre d'affaire et des marges. Ils se cassent tous la figure. Sauf le cinéma! Il y a un paradoxe. Donc, vous avez des acteurs aujourd'hui qui s'en remettent aux villes. Au lieu d'aller en centre-ville ils vont en périphérie. Qu'est ce qu'ils font quand ils vont en centre-ville : ils participent à la vie de la ville et quand ils vont en périphérie ils participent à l'étalement urbain. On prône aujourd'hui des stratégies de développement durable et c'est exactement l'inverse qui se produit. Ce sont des stratégies de destruction. Prenons l'exemple du Gaumont de Reims, (14 salles), il a contribué à la destruction des trois cinémas qui sont en centre-ville. Je reprendrais l'exemple partout. Kinépolis à Lille c'est la même chose. Donc on est dans des situations où les acteurs du cinéma racontent aux maires tout et n'importe quoi. Et les maires, je le rappelle, n'ont pas ce recul pour pouvoir juger de quelque chose. Vous êtes avec cette profession qui a un double discours au vitriol et que peu de gens arrivent à décoder.

Utopia est complètement ailleurs mais indépendamment du positionnement militant, la chose la plus intéressante c'est que le réseau a des performances dignes d'un multiplexe. Ce modèle est très intéressant vu la petite taille de ces cinémas. Ils jouent tout pour trouver le point mort plutôt que la rémunération du capital. Ce qui fait que l'Utopia est celui qui dérange parce que les UGC, Gaumont-Pathé, CGR et d'autres ne comprennent pas. Un acteur comme Cap Cinéma celui-là c'est le royaume de l'ambiguïté, c'était un petit qui aujourd'hui ne met en oeuvre que des projets de 12 ou 14 salles, tout en faisant croire aux élus qu'il reste une petite structure.

C'est aussi le mode de développement qu'à eu CGR et toutes ces entreprises qui étaient familiales mais qui se sont engouffrés dans le modèle des grandes enseignes nationales.

Bien sûr. Aujourd'hui, nous sommes dans une situation où tout le monde s'entend bien, les niveaux de prix sont indécents dans certaines villes. Ce sont des vaches à lait phénoménales. Ça marche tant que le monde du cinéma produit des films et je pense qu'il en produira de plus en plus. On est dans un marché sans foi ni loi. Même les gens qui étaient des tout petits sont en train de devenir des moyens et des gros et le marché va se fermer dans peu de temps.

Depuis les années 1990, on assiste à une désertion culturelle des centres-ville où les salles de quartier ferment et sont plutôt relégué en périphérie des villes....

Ces entreprises qui deviennent hégémoniques, elles tiennent le marché et cherchent à faire baisser leur point mort. Acheter de la terre à betterave à 8€ le m2 c'est mieux que d'aller acheter avenue parmentier à 2500€ le m2.

Exploiter une salle en centre-ville ne serait plus viable selon ces entreprises. Comment réagissent les élus à cette désertion?

Je ne sais pas, c'est un problème économique dont je n'ai pas la réponse. De la même manière à une époque, il y avait des maires qui subventionnaient les librairies. J'ai peur de subventionner le monde du cinéma car ce milieu raconte tellement de double discours que je ne suis pas sûr qu'ils faillent le subventionner.

Comment cela se passe concrètement sur vos projets quand vous souhaitez intégrer une salle de cinéma dans un nouveau quartier. Il y a un appel à projets?

Le problème c'est qu'aujourd'hui il n'y a plus d'opérateurs pour faire des petites salles. Les entreprises vous rient au nez. Il faut les supplier. C'est un problème de point mort. Si vous dégradez leur rentabilité, ils ne viennent pas. J'avais deux ou trois acteurs qui m'accompagnaient mais tous sont montés en nombre de salles et ça ne les intéresse plus. Ce marché n'a plus de régulation. Et puis ils s'entendent tous très bien. Cap Cinéma à une époque, avant qu'ils ne rachètent Cinémovida, ils étaient sur des projets de 4 ou 5 salles, aujourd'hui ils construisent des complexes de 10 salles. Véo c'est autre chose, c'est le roi de la subvention. Donnez-moi une subvention et je pourrais peut-être venir vous exploiter un cinéma. Toutes ses salles ont été subventionné. Ce que je ne comprends pas c'est qu'Utopia a pris les gens de front plutôt que de fédérer. Là-dessus, je pense qu'ils n'ont pas été bon. Le réseau s'ostracise. Vous devriez la jeune génération fédérer les derniers indépendants qui restent pour arriver de faire en sorte de peser. Car aujourd'hui le marché est dans les mains d'un cartel. A Paris, regardez à quel prix vous payez les places si vous n'avez pas de réduction ou si vous n'êtes pas encartés.

Vous rédigez le cahier des charges des appels à projet? Quelles sont les attentes? Les collectivités permettent des conditions avantageuses, que ce soient des baux emphytéotiques, des conventions d'occupation domaniale?

Non vous posez mal la question. L'attente c'est d'avoir un opérateur. La question c'est plutôt comment en attirer un? C'est de la négociation. Nous sommes actuellement sur des projets où les opérateurs tentent de faire augmenter le nombre de salles. Plus personne ne veut construire des cinémas de trois ou quatre salles.

Vous travaillez sur des nouveaux quartiers, des éco-quartiers comme celui de Borderouge. Dans ces aménagements est-ce que vous prévoyez ce qui manque justement dans les centre villes, des stationnements par exemple?

Il faut qu'il y ai tout, des métros et des parkings. Quand une ville met beaucoup d'argent dans un métro comme à Borderouge, il faut que derrière, il y ai un retour sur un investissement pour que les gens se contentent de rester où ils habitent. Il faut qu'il y ai tout à portée de main.

Ces quartiers ont toutes les qualités, celles du commerce de proximité à taille humaine mais avec toutes les commodités de stationnement et d'accès...

Oui mais cela n'est pas toujours bien fait. Prenons Borderouge, le promoteur

choisi par la ville a fait n'importe quoi. Il s'agit de Belin. Je considère que c'est lui qui a planté l'opération commerciale de manière éhontée. Je vous disais tout le mal que je pense des opérateurs de cinéma, je vous dirais tout le mal des opérateurs qui font semblants de faire du commerce. Belin faisait des logements et il s'est mis à faire du commerce à ce moment-là et il s'imaginait qu'il avait la poule aux oeufs d'or entre les mains. Il a doublé les perspectives de loyer qu'on avait indiqué. Il a trouvé 10 entreprises qui sont venues s'installer dans le centre commercial et il en manque 50. Aujourd'hui il ne baisse pas les loyers. Allez le voir et prenez rendez-vous avec Monsieur Belin et vous allez voir le discours qu'il va vous raconter. Il vous dira que c'est la faute des élus ou d'Oppidéa. Nous sommes face à des acteurs dont la principale préoccupation est la rentabilité.

Vous êtes sur le projet de la Cartoucherie aussi à Toulouse, qu'est ce qu'il en est?

C'est une halle gastronomique de 4000 m², avec des restaurants et des commerces. On aimerait y implanter une salle mais là aussi je n'ai pas d'acteurs. On ne peut pas se permettre de travailler avec Utopia. Les élus ont dit qu'après Borderouge, on ne pouvait pas leur accorder de nouveau la gestion d'une salle. Si vous me trouvez la solution d'un opérateur qui peut s'installer avec 5 salles grand maximum, si vous trouverez l'équipe qui vous finance on y va.

Quelles sont les villes qui réfléchissent à ces nouveaux quartiers dans lesquels pourraient s'installer des salles de cinéma?

De nombreuses villes mais toutes n'ont pas compris l'intérêt d'avoir un cinéma. Il y a des acteurs culturels à Lille par exemple, un monsieur qui s'appelle Didier Fussiller, patron de l'association Lille3000 qui fait des grandes choses et qui dit que le cinéma est une industrie morte. Donc à Lille on ne s'occupe plus du cinéma. À Fives, un quartier industriel en reconstruction en périphérie de Lille et où passe le métro, il m'a fallu trois ans pour convaincre les élus que ça pourrait faire sens d'y installer une salle. Il faut faire preuve de beaucoup de pédagogie.

Comment peut-on se tenir informé de ces projets ?

Il faut suivre les appels d'offre. Ils sont tenus de faire des appels d'offre. Quand vous ciblez une ville sinon, vous allez voir l'adjoint à la culture et vous lui dite j'aimerais bien m'implanter. C'est très facile. Vous lui dite en quoi vous êtes solide, en

quoi vous êtes intéressant, voilà ce que je vous propose car il faut savoir qu'ils sont invités à déjeuner par les grands groupes tous les quatre matins. Il faut mettre en avant votre plus-value. Il faut leur faire entendre une musique différente. Sinon la rédaction de l'appel d'offre se fera pour monsieur CGR, Cap Cinéma ou UGC. Cap Cinéma, il utilise le réseau de la Caisse des Dépôts, qui était son actionnaire. C'est à vous de motiver les élus qui n'y connaissent rien. Il y a pas un *deus ex machina* qui leur a expliqué les choses. Lorsqu'il y aura le centre commerciale de Plaisance du Touch (*NA en périphérie de Toulouse*) qui va sortir de terre, je suis persuadé qu'UGC sera là-dedans et qu'ils y construiront un 14 ou 15 salles. Ces acteurs sont partout où on leur permet de construire un de leur multiplexe et peu importe si des salles à côté sont menacés (*NA Tournefeuille sera à trois minutes en voiture*). Le monde du cinéma vit en vase clos et il est phagocyté, verrouillé grâce à des acteurs puissants et face auxquels personne n'a d'autres réponses à apporter aux élus. Il en va pourtant de la survie des indépendants et d'une certaine idée de la diversité.

ANNEXE 2

Entretien avec Sébastien Saunier

réalisée par téléphone le 2 mars 2016

Quel votre rôle dans le financement des salles de cinéma?

Nous sommes un établissement de crédit et nous avons pour mission de faire le lien entre le monde de la culture et donc des exploitants de salles de cinéma et le monde des banques, qui sont parfois un peu distantes parce que les entreprises culturelles ont des spécificités. Chez les exploitants par exemple, il y a le fond du soutien. Ces particularités ne sont pas forcément comprises par le monde bancaire qui est de moins en moins spécialiste sur les secteurs. Sur l'exploitation par ailleurs, il y a souvent des investissements qui peuvent être conséquents. Regardez les fonds propres des entreprises quand vous construisez un complexe, ce sont des montants souvent conséquents. Par rapport aux habitudes des banques cela peut constituer des paliers de montant complexes à interpréter. L'IFCIC se positionne entre les deux pour à la fois accompagner l'exploitant de salles dans la préparation de ces dossiers de financement et à la fois indiquer aux banques comment interpréter un dossier de demande de financement émanant d'un exploitant de salles de cinéma. Pour engager les banques à prêter en faveur du secteur on a deux outils. Le premier permet garantir les banques sur les prêts octroyés. Pour les garantir, on a un taux qui oscille entre 50 et 70% selon l'objet des prêts. Parfois on s'aperçoit que dans certains contextes, la garantie de l'IFCIC ne suffit pas, il faut par ailleurs qu'il y ai un financement en direct. On a développé cette capacité, non pas pour se substituer aux banques mais bien toujours dans notre mission pour répartir les efforts et la prise de risque. Si je résume, c'est essentiellement de faire un lien et de favoriser le dialogue entre le milieu des salles avec ses spécificités et un milieu des banques de plus en plus généraliste et qui n'a pas forcément tous les outils pour comprendre leur *business model*. Depuis l'origine de l'IFCIC il y a 33 ans, on finance le cinéma grâce à des fonds qui émanent du CNC. On a vocation à intervenir à n'importe quel stade de développement de l'exploitant de salles, pour n'importe quels objets de financement, que ce soit la création, la rénovation ou la transmission de salles. On a également vocation à intervenir lorsque il y a une petite tension de trésorerie, notamment dans la petite et moyenne exploitation. On est depuis quelques années sur des niveaux élevés de fréquentation annuelle mais on a pu voir des reculs de la fréquentation, et là il peut y avoir des exploitants qui souffrent. On finance du

remboursement de fond de roulement. Notre palette d'intervention est assez large.

Une banque spécialisée dans le cinéma m'a indiqué que c'était généralement les banques qui vous sollicitaient et non les exploitants directement. Or là vous me dites que vous êtes le lien entre les deux...

Absolument. C'est vrai que l'exploitant de salles de cinéma a deux points favorables par rapport à d'autres entreprises culturelles. D'une part, vous avez un fond de commerce et parfois des murs, ce qui est autre chose à financer que de la propriété intellectuelle. Par ailleurs, il y a des établissements de crédit spécialisés dans le secteur, qui sont notamment très présents dans la production de films (Coficiné et Cofiloisirs) et qui ont une bonne connaissance de ce qu'est un exploitant de salles de cinéma. Nous avons vocation à répondre factuellement à des demandes de garantie de la part des banques puisque les bénéficiaires de notre garantie sont les banques. On assure à la banque qu'en cas de non-règlement de la dette, nous la prenons en charge. Juridiquement c'est bien la banque qui va faire la démarche auprès de l'IFCIC et nous nous allons nous engager vis à vis de la banque à la garantir en cas de pépin. Les banques du cinéma connaissent bien leur métier et peuvent avoir une oreille attentive et de qualité. Quand on est en région et que l'on est avec la Banque Populaire du coin ou la Caisse d'Epargne, ce n'est pas le même niveau d'interlocuteur. Nous évidemment on renseigne les banques car c'est avec eux que nous sommes liés mais on a également ce rôle d'accompagnement des exploitants de salles. Dès lors qu'il y a une problématique de financement, l'exploitant peut venir nous voir. Nous sommes un établissement de classe neutre dans le secteur bancaire. Il n'y a pas de tabous. Donc nous ce qu'on aime bien, c'est indiquer au secteur notamment au travers de la FNCF, que l'IFCIC c'est l'interlocuteur référent lorsque l'on a une problématique de financement de sa salle de cinéma. Notre service de conseil est gratuit.

Quels sont les effets de la loi Sueur dans les financements des salles de cinéma. Est-ce que les collectivités interviennent régulièrement dans les financements des salles?

Il y a autre chose qui est prépondérant dans le financement des salles et ce n'est pas uniquement la loi Sueur. C'est tout ce cercle vertueux du financement du cinéma que constitue le CNC, différents éléments qui permettent de consolider les financements des salles. C'est bien sûr le SFEIC avec sa capacité à faire une épargne forcée à réutiliser pour maintenir votre salle dans un bon état. Vous avez une aide sélective à la

modernisation des salles qui sont généralement des ressources de financement non négligeables et qui par ailleurs peuvent constituer des apports de l'ordre de 20% des opérations. Les villes et les régions sont également partie prenantes des financements des salles de cinéma. Le département plus du tout, le conseil général on le voit de moins en moins. Et vous avez les villes et les communautés de communes qui peuvent intervenir, au travers de la loi Sœur. Il y a des éléments structurants de financement. Ces ressources publiques elles ne vont pas aller en s'accroissant clairement. Le CNC pourra continuer à offrir les proportions qu'il propose aujourd'hui. En revanche, les collectivités locales je ne sais pas comment sera leur portefeuille dans quelques années.

Elles accordent peut-être plus d'avantages en nature, une mise à disposition d'un terrain, un bâtiment...

Effectivement. Il y a quand même un point important pour l'exploitant. Localement ça reste un équipement culturel de référence et accessible. Même si tout le monde râle sur le prix moyen du cinéma, c'est quand même le loisir culturel le plus accessible en France. Dans certaines villes et dans certaines régions c'est quasiment le seul équipement culturel qui existe. Donc il y a un fort attachement des villes à avoir cet équipement et pour le dire de manière un peu triviale si un cinéma vous quitte dans votre ville cela vous coûte très cher en électeur. Donc il y a une propension des élus locaux à soutenir les initiatives. Globalement, on peut imaginer que les ressources publiques ne soient pas extensibles à l'envie, bien au contraire, mais elles ont quand même un fléchage qui existe en faveur des cinémas par rapport à d'autres actions locales. Il y a plein d'éléments structurants, je mettrais la loi Sœur au même niveau que les politiques des collectivités locales d'octroyer une enveloppe de subvention d'investissements, de la même manière que je mettrais sur le même plan le fonctionnement du SFEIC, qui sont autant d'éléments qui structurent la profession et qui permettent le maintien d'un réseau de salles dense et diversifié et qui permet d'améliorer le dialogue avec les banques.

Pouvez-vous me parler plus précisément de l'opération lancée avec la FNCF, de la garantie majorée et des prêts participatifs ?

On garantissait jusque là à hauteur de 50% tous les projets y compris les transmissions de salles. Jusqu'à maintenant on était capable de garantir des prêts en faveur de transmission et de reprise. On avait augmenté la possibilité de garantir à

hauteur de 70% pour des crédits qui étaient pour renforcer la trésorerie de la petite et moyenne exploitation en 2009. Cela existe toujours comme dispositif. Avec le CNC et la FNCF, on s'est dit que l'on allait être confronté à une problématique de renouvellement des propriétaires des salles de cinéma puisque il y a avait une moyenne d'âge qui évoluait. De nombreuses opérations de reprises se profilaient dans les années à venir. Sur les plus grosses salles de cinéma, ça n'est pas trop un problème, on a vu que certains grands réseaux s'intéressent à des salles comme celles d'Auxerre, Cherbourg et ont pu racheter des cinémas sans avoir de problématique de financement. Notre capacité à garantir des prêts pour ces opérateurs à 50% est suffisant quoiqu'il en soit. En revanche pour toute une frange des exploitants, notamment ceux qui relèvent plutôt de la petite et de la moyenne exploitation, ils n'ont pas de potentiels repreneurs gros ou moyens mais ils ont des indépendants. Ceux-là n'ont pas forcément des fonds très importants pour pouvoir financer l'opération de reprise. Comme par ailleurs le souhaitent les pouvoirs publics, c'est de bien pouvoir conserver une diversité de salles sans qu'il n'y ai de concentration entre les mains des grands groupes qui posséderaient l'intégralité des salles. Pour éviter que tout se sépare entre 3 ou 4 grands réseaux, on s'est dit qu'il fallait donner les moyens aux indépendants. Cela s'est opéré de deux manières, on a permis d'augmenter nos taux de garantie sur les prêts qui visent à racheter soit le fond de commerce, soit les parts sociales de la société qui exploite le cinéma. Vous savez que quand vous rachetez un cinéma, soit vous rachetez le fond de commerce à une société, soit vous rachetez les titres de la société qui l'exploite déjà. Dans un cas, vous ne reprenez que le fond de commerce et éventuellement les salariés dans l'autre cas vous y rajoutez les dettes éventuelles de la société. On a augmenté notre capacité à garantir jusqu'à 70% les projets qui ont pour objet de racheter soit le fond de commerce soit les titres d'une société et ce dans la limite d'un montant de crédit d'un million d'euros.

Au delà, la garantie est de 50%?

Absolument. Jusqu'à 9 millions d'euros de crédit. Donc c'est conséquent. Nous avons mis un plafond car on s'est dit qu'au delà d'un million d'euros de crédit on commence à être sur des plans de financement de structure qui relèvent plutôt de la partie supérieure de la moyenne exploitation. On s'est dit vu que l'on mobilise des fonds publics, on revient dans ce que je vous décrivais tout à l'heure, il y a des acquéreurs qui ont les moyens de racheter cette catégorie de cinéma et donc une garantie à 50% suffit

pour financer l'opération. Pour les plus fragiles, ceux qui ont moins de 200 000 entrées par an et qui sont repris par des jeunes exploitants (ce que l'on attend par jeune exploitant, c'est des exploitants qui ont peu d'expérience, en tout cas qui n'ont pas géré plus de deux cinémas dans leur carrière), ils ne sont pas forcément fortunés pour financer les rachats. On s'est donc doté d'un outil afin de prêter directement sous la forme de prêts un peu particulier, ce que l'on appelle les prêts participatifs. Tout cela est cumulable. On crée ainsi un effet de levier maximum. On relativise ainsi le faible montant de ses apports car effectivement étant jeune, primo-accédant comme vous le dites, il n'a pas forcément les moyens que pourront avoir des groupes déjà constitués. Les prêts participatifs sont définis par le code monétaire et financier qui sont considérés comme des quasi fonds propres. C'est à dire que l'on est totalement exposé en risque car en cas de pépin on est les derniers à être remboursés, derrière tous les autres. Sauf devant les actionnaires. Quand on prête en prêt participatif, cela veut dire que si jamais le cinéma dépose le bilan et qu'il y avait un plan de continuation qui était acté et bien l'IFCIC ne serait remboursé qu'à l'issue de son plan de continuation, par exemple dans 10 ou 15 ans. On se positionne comme un actionnaire mais sans prendre part au capital. Ça a le même effet vis à vis des autres financiers notamment des banques qui considèrent notre prêt comme étant du fond propre, comme un actionnaire. Des fonds qui sont là en ressources stables, pérennes. Les banques sont assurées du fait qu'elles seront remboursées avant nous. C'est un effet de levier important car quand on a peu de fonds propres, si vous avez à côté de vous l'IFCIC vous pouvez dire à la banque que ce sont vos fonds. Ce prêt participatif, on en assure le risque pris, on ne prend par exemple aucune garantie, aucune sureté. La banque qui finance l'acquisition avec notre garantie par exemple, elle va prendre d'autres garanties, soit nantir le fond de commerce, soit les parts sociales acquises grâce au crédit. Cela veut dire que la banque, elle devient propriétaire du fond de commerce et des titres de la société pour rentrer dans ses frais. On les laisse à disposition de la banque et on fait des prêts participatifs jusqu'à 500 000 € maximum et qui représente maximum 40% de l'opération. Avec ce dispositif renforcé on est sûr des salles valorisées à hauteur de 2 millions d'euros qui ont généralement 200 000 entrées. Donc on couvre tous les modèles de la petite à la moyenne exploitation, ce qui était notre objectif.

La durée de remboursement est de 7 ans pour le prêt participatif ?

Oui avec une franchise d'un an. On considère que la première année, l'argent que

l'on prête doit être mis à profit pour redynamiser l'exploitation, si c'était un peu vieillissant ou atone. Pour laisser une marge de manoeuvre. En contrepartie de notre position forte de prise de risque, la rémunération de l'IFCIC se fait de deux manières : il y a un taux fixe de 4% par an, comparable à un TEG puisqu'il n'y a pas de frais de dossier, de garanties ou d'assurance. Ce taux il rémunère pour partie la prise de risque et le travail de l'IFCIC. Il ne rémunère pas un coût de l'argent sur la place financière.

On a pas un outil qui est plus compétitif que les banques. Notre mission est de favoriser l'accès au crédit et donc de le faire avec des modalités de remboursement et d'intervention que personne ne trouvera dans les banques. On ne peut donc pas les comparer. Si l'on veut rentrer dans ce jeu là, on peut comparer le TEG. Quand les banques parlent de 2,5 % ils ne prennent souvent pas en compte, les frais de dossier, d'assurance, les frais de nantissement. Le tout ressort souvent à plus de 4%. La commission européenne dit aujourd'hui que l'on devrait prêter à 4,09%. On est déjà très compétitif sur le secteur. Notre taux de 4% c'est le fixe minimum, indexé ensuite en fonction de l'opération. Il peut augmenter si jamais l'opération de reprise est un succès, que la société qui exploite la salle de cinéma est bénéficiaire. À ce moment l'IFCIC, comme il a pris un risque supplémentaire, augmentera le taux, indexé sur votre CA. Vu qu'il s'accroît au fur et à mesure des années qui passent, le taux peut donc augmenter. Le capital qui reste dû au titre du prêt diminue quant à lui, donc en valeur vous ne donnez pas beaucoup plus d'argent à l'IFCIC.

Ces deux dispositifs sont exclusivement destinés à la reprise de salles et non pour la création de salles. Qu'est ce qui existe dans ce cas là ?

Sur la reprise de salles vous n'avez pas les aides sélectives, le système d'avance majorée et pas de subventions d'investissements qui peuvent exister avec les collectivités locales. Vous avez donc la valorisation d'une boîte qui peut être élevée et vous allez vous retrouver un peu seul pour financer votre opération de rachat. Il n'y a pas d'aide publique à ce moment-là. En terme de création vous avez ces ressources qui existent, ce qui n'est pas le cas en terme de reprise. C'est pour cela que notre opération était pertinente pour la reprise. Par ailleurs, l'intérêt de la reprise par rapport à la création, c'est que vous ne partez pas de rien, vous avez une visibilité. Même si vous avez une étude de marché, il y a une incertitude sur la rapidité avec laquelle vous allez atteindre vos estimations. Avec la reprise on peut faire des scénarii plus fiables que lors d'une création. En revanche, l'inconnu c'est est-ce que le repreneur va être à la hauteur

pour pouvoir gérer le cinéma au minimum comme il l'était auparavant, voir même le faire évoluer puisqu'il faut dégager un peu plus de rentabilité, notamment pour rembourser les prêts.

Est-ce que les effets de ces opérations se font déjà sentir ? Avez-vous des dossiers de financement en cours ?

Absolument. On a annoncé au dernier congrès des exploitants la mise en oeuvre de ces opérations. Cela a été validé en novembre. Depuis le lancement de la communication nous sommes en communication avec une dizaine de personnes. On a pour l'instant deux demandes officielles en prêt participatif et deux demandes de garantie également de la part de banques. C'est normal, il y a toujours un peu d'inertie dans la mise en oeuvre d'un dispositif. On est très en amont, on est souvent appelé par des gens qui ont le projet mais qui n'ont pas encore signé le protocole de cession. On estimait que l'on aurait entre 5 et 6 opérations par an, on n'imaginait pas en avoir davantage. Pour le moment, j'ai été agréablement surpris par les prises de contact qui ont lieu auprès de l'IFCIC. On est intervenu également grâce à la FNCF auprès du collège des jeunes exploitants pour les sensibiliser.

Quels sont les profils de ces candidats ?

Pour le moment je n'ai eu que des gens qui étaient déjà dans le secteur. Il faut avoir un minimum de connaissance du secteur avant de se lancer dans la reprise d'une salle de cinéma. Si vous êtes dans un autre secteur il faut quand même vous y intéresser avant de postuler. Ce sont des projectionnistes ou des dirigeants de site qui veulent soit racheter le cinéma dans lequel ils sont, soit ce sont des personnes qui sont dans un réseau plus important et qui souhaitent acquérir une petite salle en s'appuyant sur leur expérience. On a aussi des exploitants qui ont déjà une salle, un site et qui réfléchissent à s'étendre un peu parce qu'ils n'ont qu'un ou deux écrans. Ils se renseignent sur les cinémas aux alentours afin de compléter une offre. La plupart des appels (mais sur un échantillon d'une dizaine de personnes) c'est quand même des jeunes qui aujourd'hui sont salariés ou en formation et qui ont envie d'avoir leur cinéma et qui veulent aller jusqu'au bout de la réflexion.

Je réfléchis avec ce mémoire à la construction de salles de cinéma de petite taille et dont le coût se situerait entre 1,2 et 1,5 millions d'euro. Quelques exploitants y

réfléchissent et pensent que c'est possible de réduire les coûts de construction, qui se situent davantage entre 3 et 5 millions d'euros. Voyez-vous justement passer ce genre de dossiers avec des coûts de construction plus bas que ceux généralement pratiqués?

Je dirais que pour les coûts de construction, je parle d'ailleurs plutôt au fauteuil, plus le complexe est grand, plus le coût au fauteuil est réduit. Quelque part cela reste une règle un peu dans tous les secteurs et même si vous essayer de contraindre un maximum les coûts de construction, je ne vois pas à terme comment on peut arriver à dire plus petit égal moins cher. Vous avez un niveau d'équipement à offrir aujourd'hui en terme de qualité et d'insonorisation etc qui sont les standards du multiplexe. Sur les années 1990, 2000 avec l'apparition des multiplexes, les coûts au fauteuil ont énormément diminués, jusqu'à aller à des niveaux très bas parce que vous avez des Cap Cinéma par exemple, qui construisent des grosses boîtes avec des petites boîtes dedans et cela ne coûte pas cher car c'est vraiment l'industrialisation de la construction d'un multiplexe. On est passé de cette période des multiplexes à la construction de miniplexes de centre-ville ou de proche périphérie qui ne dépassent pas 5 ou 6 salles mais qui devaient avoir les standards de prestation des multiplexes. Les coûts insonorisation minimum, les coûts des équipement (vous en achetez que 5 ou 6 et pas 12) donc vous n'avez pas la même capacité de négociation avec vos fournisseurs. Les coûts minimums induits pour la construction ont fait progressivement monter les coûts au fauteuil sur cette partie là. Les potentiels d'entrée ne sont pas aussi évidents que dans le cadre d'un multiplexe parfois et avec une contrainte : plus vous diminuez le nombre de salles, plus vous avez la contrainte de programmation, qui est une problématique très importante. Au coût supérieur que nécessite ces petites unités s'ajoute un potentiel d'entrées plus difficile à atteindre parce que votre capacité à programmer la salle se retrouve nettement entamé par votre nombre d'écrans. Les distributeurs vont pas vous voir dans le paysage de la même manière que ceux qui ont 5 ou 12 salles. Donc votre capacité à proposer une programmation diversifiée n'est pas aussi simple. Vous avez pas mal de chantiers où finalement on se dit que l'on va en profiter car la mise au norme d'un mono-écran par exemple va être très couteuse. Là se pose la question de l'installation d'un nouveau site avec deux ou trois écrans par exemple avec des coûts de construction (sans la contrainte de l'existant) dont les coûts ne seront parfois pas beaucoup plus chers qu'une mise au norme. En revanche, cela va permettre de drainer beaucoup plus d'entrées parce que vous allez avoir trois salles et pas une seule. Je trouve ça bien de songer à un équipement low-cost, ce n'est pas péjoratif dans ma bouche, de

poser au maximum la réflexion pour réduire les coûts.

J'imagine un cinéma de trois salles, un prototype un peu sur le modèle des salles de continuation parisienne adapté dans d'autres grandes villes françaises. Beaucoup de distributeurs se plaignent d'une rotation des films accélérée depuis quelques années....

Je vous rejoins. Mais il est important de bien analyser la réalité de ces territoires. Même dans une ville comme Lyon qui était largement sous-équipée par rapport au potentiel d'entrées, ça bouge. Notamment sur la partie art et essai ou continuation car ils n'étaient pas bien dotés. A Lyon, c'est l'institut Lumière qui a repris les salles des CNP. Il n'y avait guère que le Comoedia qui faisait de l'art et essai alors que c'était une ville qui avait une demande sur ce créneau. Pour le cas de Marseille, on peut imaginer une offre supplémentaire. Mais vous êtes sur des villes dont les coûts du foncier est très élevé. J'entends ce que vous dites et c'est intéressant de travailler toujours à la réduction des coûts pour vous aider à avoir une marge de manoeuvre supérieure mais il y a aussi cette contrainte de programmation qui est forte.

On assiste depuis les années 1980 à une désertion culturelle, notamment en terme d'aménagement cinématographique, des centre-villes. Est-ce vous assistez aujourd'hui à un regain des projets dans les centre-villes ou dans les nouveaux quartiers urbains, d'une envie des collectivités territoriales de redynamiser les centre urbains ?

On assiste à ce phénomène et c'est celui qui va prévaloir dans les prochaines années. Les multiplexes qui se sont installées en périphérie ou dans les zones commerciales ont peu de nouvelles possibilités. Sur la petite et moyenne exploitation, il y en a beaucoup plus qui se font en centre-ville car vous avez raison les villes ont une vraie problématique pour faire vivre leur centre. L'équipement cinématographique y contribue évidemment. Il y a plein d'autres commerces qui meurent et c'est un des éléments qui permet de redynamiser les centre-villes. À un moment donné les villes vont réfléchir à ça.

J'en discutais avec Philippe Vincent qui possède une agence de marketing qui s'appelle Clipperton Développement. Il réfléchit avec les collectivités à l'émergence de nouveaux quartiers sur lesquels il souhaiterait voir s'installer des cinémas. Il ne trouverait pas les acteurs capables de construire ce genre de cinéma, en milieu urbain, sur des petites capacités et un nombre d'écran limité (entre 3 et 5). La majorité des acteurs de

l'exploitation (y compris les « gros » indépendants) ne se sentiraient pas capables d'exploiter ce genre de cinéma.

C'est une peur de dérive des coûts. Si vous êtes en centre-ville, vous avez davantage de contraintes. Éventuellement de faire des étages parce que vous êtes sur un endroit plus restreint ou faire du sous-sol. Vous êtes donc sur des coûts de construction supplémentaires. Votre réflexion de se dire que l'on arrive à faire des modèles de cinéma pas trop couteux, pourquoi pas. Il y a souvent une appréhension de la part des exploitants de se dire que les coûts seront deux fois plus élevés. Même si le foncier est donné comme à l'extérieur de la ville, les contraintes architecturales sont plus grandes. Ce n'est pas la boîte à chaussure de Dejuste. Il faut faire une façade sympa qui s'intègre dans un environnement plus historique par exemple. Il y a des contraintes d'espace, de parking qui si l'on veut y répondre, engendrent des coûts supplémentaires. Quand Chartres a fait un cinéma en plein centre-ville, c'était dans le contexte de rénover tout un quartier, avec des parkings souterrains. Ce cinéma a eu un coût important et la ville a dû largement mettre la main au portefeuille pour le financer parce qu'il y avait trois niveaux d'étages et cela peut-être vite rédhibitoire pour un spectateur. C'est cela qui fait que l'exploitant peut donner l'impression d'être un peu retors à aller dans les centres urbains mais en terme d'équipement et de politique publique, je pense que l'on va assister à de réelles incitations. L'exploitant préfère avoir un coût de 4 000 € par fauteuil sur le mode des boîtes à chaussure avec deux fois plus de salles. C'est la facilité. Il faut que ce soit un consensus avec la ville avec un cahier des charges et des subventions. On en voit, Mulhouse a été l'un des premiers à faire ainsi, et d'autres villes ont suivi : Aubenas, Tulle... Je pense que c'est effectivement un axe de développement majeur pour les années à venir.

ANNEXE 3

Entretien avec Nicolas Advenard (morceaux choisis)

réalisé par téléphone le 8 février 2016

Quel est votre domaine d'activité ?

Natixis-Coficiné fait parti du groupe BPCE. Notre champ d'application tourne autour de l'audiovisuel et du cinéma, nous finançons toutes les branches, de la production à l'exploitation. Nous sommes un établissement de crédit spécialisé dans les opérations de financement dans l'audiovisuel depuis plus de soixante ans. Nous ne sommes par contre jamais investisseur sur les différents projets qui nous sont soumis.

Quelle est votre vision de l'exploitation cinématographique actuelle ?

Nous assistons à une réelle concentration des salles aux mains des circuits ou de gros indépendants : Gaumont-Pathé, UGC, CGR, Lemoine, Dejuste, Davoine, etc. La plupart des projets que nous soutenons, parfois pour ces groupes, se construisent autour de création de nouvelles salles. Depuis trois ou quatre ans, nous assistons également à un nouveau phénomène : des petits sites qui réalisent environ 200 000 entrées annuelles intéressent désormais les circuits. Tandis que sur d'autres bassins de population, certaines entreprises familiales se trouvent en situation de monopole.

À quel avancement du projet êtes-vous contacté par les exploitants de salles de cinéma et quel est votre lien avec l'IFCIC ?

Nous sommes contactés très tôt, dès les prémises du projet. Souvent bien avant qu'un dossier concret arrive sur notre table. Contrairement à ce que certains exploitants pensent, ce n'est pas à eux de faire les démarches auprès de l'IFCIC, qui arrive après nous et sur notre demande. L'exploitant vient donc dans un premier temps discuter de son dossier. On le présente alors à un comité de crédit. Ce comité décide à ce moment-là de la viabilité du projet, des capacités de remboursement de l'exploitant. Le comité peut mettre son veto et nous arrêtons alors les discussions avec l'exploitant, s'il accepte on continue. C'est à ce moment-là que le banquier se rapproche ou non de l'IFCIC afin de trouver une assurance. Contrairement à l'IFCIC dont l'argent est issu du CNC et qui fonctionne dans une autre logique, nous sommes quant à nous dans le monde de l'entreprise. Nous sommes des banquiers dont l'objectif est évidemment de gagner de l'argent. Nous vendons une expertise et de l'argent que l'on prête à des taux qui nous

permettent de dégager des marges bénéficiaires. L'IFCIC permet de garantir un prêt et nous pousse donc à financer des projets que nous n'aurions pas forcément soutenus. L'organisme partage donc le risque avec les banques et le crédit donne lieu à une meilleure rémunération. Il existe parfois des points de divergence entre nous mais nous travaillons dans le dialogue et en bonne connaissance des dossiers et du marché de l'exploitation.

Une étude de marché préalable à tout projet est-elle nécessaire ?

Elle est même indispensable si vous souhaitez être aidé par une banque. Il est nécessaire d'objectiver les données qui ne peuvent rester de la simple intuition.

Quelles sont vos exigences en terme d'apport personnel et quelles sont les durées habituelles de vos prêts ?

Il n'y a aucune norme. Pour vous donner une idée, les crédits doivent être remboursés sur une durée moyenne de 7 ans, nous poussons parfois jusqu'à 10 ans. Concernant l'apport personnel, il nous semble important que l'exploitant s'engage financièrement sur son projet. C'est un gage de sérieux. Il n'y a là aussi pas de norme, cela dépend de votre projet, de votre profil... Si vous réussissez à négocier une acquisition à un prix en deçà du marché, grâce à une amitié avec l'exploitant à qui vous achetez par exemple, on vous demandera moins de fond propre. Si je devais cependant vous donner une fourchette, elle se situerait entre 20 et 30% du coût du projet.

Quel est généralement le taux que vous appliquez sur les prêts ?

Tout dépend, il n'y a là non plus pas de réponse préconçue. Nous prenons en compte votre projet, votre parcours, le temps de remboursement, etc. Nous prenons en considération le coût de l'argent, le coût du risque et notre marge bénéficiaire qui dépend de la politique interne de la banque. C'est à l'image de la confiserie pour l'exploitant qui décide de la marge qu'il va appliquer à ses produits, parfois 70% ou même dans certains cas 95%. D'une certaine façon, les banques traditionnelles peuvent être beaucoup plus agressives que nous concernant ce taux. Grâce à leur volume et grâce aux placements personnels que nous ne proposons pas. Disons que, généralement, notre marge se situe entre 1,5 et 2,5%.

À quel moment arrive l'éventuelle aide accordée par le CNC pour la création de salles

et quelles sont généralement les autres sources de financement des projets que vous soutenez ?

Les prêts participatifs (notamment d'institutionnels) sont subordonnés aux prêts bancaires. Il existe des prêts participatifs intéressants destinés à l'acquisition. Ce prêt est permis pour le rachat de salles réalisant moins de 200 000 entrées annuelles qui peut-être remboursé sur une durée de 7 ans. Concernant les sources de financement supplémentaires, les collectivités sont régulièrement parties prenantes des projets (mairies, départements, régions, etc). Tandis que le financement participatif tel que le crowdfunding, il commence à être utilisé par les toutes petites salles.

L'IFCIC a lancé dans le courant de l'année 2015 une garantie de prêt supplémentaire pour les primo-accédants (jusqu'à 70%). En ressentez-vous déjà les effets ?

Il est probablement encore un peu tôt pour ressentir les effets de cette opération. Ce que je peux vous dire, c'est que pour le moment nous n'avons pas été sollicité par des exploitants dans le cadre de cette opération.

Soutenez-vous régulièrement les dossiers de primo-accédants ?

Ce n'est pas la majorité des demandes de financement que nous recevons. Le poids du foncier constitue une vraie limite pour les indépendants, d'autant plus lors d'une première acquisition. Le foncier d'il y a 15 ans a pris énormément de valeur et nous assistons à un surenchérissement du prix à l'accession. De manière déraisonné, le foncier s'acquiert aujourd'hui plus cher que le prix réel. Nous sommes également sur un marché où les cédants veulent maximiser leurs profits. C'est pourquoi les prix de vente de certaines salles sont bien souvent au dessus de leur juste valeur. Or, si ce que les exploitants achètent ne peut pas être remboursé, il faudra gonfler le capital. Ce qui demande évidemment une forte capacité d'investissement personnel et limite forcément le profil des acheteurs. L'autre frein à l'arrivée de nouveaux entrants est certainement les situations monopolistiques sur certains bassins de population : c'est souvent le cas sur des villes de 40 000 à 60 000 habitants. Il est difficile pour certains opérateurs de se partager le marché sur ces bassins là, bien que parfois il y aurait la place pour un nouvel acteur. Ces rentes de situation sont en quelque sorte protégées par le système des CDAC.

J'aimerais revenir sur le coût du foncier qui me semble effectivement l'un des principaux freins à l'installation de nouveaux acteurs. Nous assistons souvent à des appels du pied de collectivités prêtes à aider des opérateurs privés à s'installer. La mise en place des CDAC est également très parlante : la salle de cinéma n'est pas considérée comme un commerce habituel. Il apparaît donc acceptable que les collectivités s'engagent parfois sur des projets mis en œuvre par des entreprises privées, notamment sur l'accession au foncier ?

Oui, vous avez raison. Les collectivités territoriales sont très demandeuses. La salle de cinéma est un produit d'appel pour une commune. Cependant, les subventions accordées aux projets sont en train de baisser drastiquement, cela se comprend vu leurs restrictions budgétaires. Nous assistons par contre à l'investissement de mairie qui n'est plus forcément financier mais qui participe à faire émerger des projet : que ce soit sur la vente d'un terrain qui leur appartient à un prix en deçà du marché ou sur des baux très intéressants. Les collectivités participent également à l'aménagement des voies publiques autour des salles ou permettent l'utilisation du matériel public.

ANNEXE 4

Avis de publicité relatif à la passation d'une convention de délégation de service public

Conformément à la délibération du conseil municipal du 07/07/2014 - Ville de Die

Phase d'appel à candidatures en vue de la sélection des personnes, associations ou entreprises qui seront admises à présenter une offre pour la gestion et l'exploitation du cinéma municipal de Die Le Pestel.

AUTORITE DELEGANTE

Commune de DIE (Drôme), représentée par Monsieur le Maire de Die, rue Félix-Germain, 26150 Die, tél : 04.75.21.08.77, fax : 04.75.22.20.42 Personnes auprès desquelles des informations peuvent être obtenues : M. Olivier GARNIER, Directeur Général des Services, 04.75.21.08.77, ogarnier@mairie-die.fr; Mme Agnès COURGIBET, Directrice Générale Adjointe, 04.75.21.08.79, acourgibet@mairie-die.fr

OBJET DE LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC Intitulé de la délégation : gestion et exploitation du cinéma municipal d'Art et Essai (contrat d'affermage) Domaine de la délégation : culture Texte en application duquel la convention est conclue : Délégation de service public en application des articles L.1411-1 et suivants du code général des collectivités territoriales. Durée de la délégation : 3 ans à compter du 01/04/2015 Lieu principal d'exécution de la délégation : Cinéma Le Pestel, avenue de la Division du Texas, 26150 Die Autres informations sur la nature et l'objet de la délégation : Le cinéma Le Pestel est la seule salle de cinéma existant dans la région du Diois, permettant de desservir, d'une part, une population permanente souvent isolée, et d'autre part, une population touristique importante pendant la période estivale. Ce lieu culturel dynamique se doit de répondre à l'attente des Diois et notamment ceux qui apprécient le cinéma et la création cinématographique tout en garantissant un caractère de service public. Le délégataire assurera : - la gestion et l'exploitation du cinéma Le Pestel classé Art et Essai (1 salle de 207 places assises et 1 bar licence IV lié à l'exploitation du cinéma) ; - la programmation cinématographique selon les prescriptions du rapport de présentation (disponible sur le site internet <https://www.marches-securises.fr>); - la pérennisation du label Art et Essai ; - la mise en place de différentes actions d'accompagnement et d'animations en direction des différents publics ; - le développement des partenariats avec les institutions culturelles de la ville (théâtre, musée, école de musique et d'arts plastiques) et avec les manifestations bénéficiant du soutien de la ville ; - une politique tarifaire garantissant un accès du plus grand nombre.

CONDITIONS DE PARTICIPATION

1. Situation juridique des opérateurs économiques

Présentation de la situation juridique de l'opérateur économique candidat.

2. Capacité économique et financière

Extrait des bilans et comptes de résultat des 3 derniers exercices ou depuis la création de la structure candidate si elle est plus récente ou tout autre document permettant de prouver la capacité économique et financière du prestataire.

3. Capacité technique et professionnelle

Références professionnelles et/ou expérience du candidat en matière de gestion et d'exploitation de cinéma (ou preuve par tout moyen de la capacité du candidat).

Présentation des compétences professionnelles du candidat en matière de gestion et d'exploitation de cinéma.

4. Respect de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés prévue aux articles L. 5212-1 à L. 5212-4 du code du travail
5. Aptitude à assurer la continuité du service public et l'égalité des usagers devant le service public

PROCEDURE Modalités de présentation des candidatures Les candidats devront produire un dossier de candidature complet rédigé en langue française comprenant les pièces suivantes : - Lettre de candidature signée par une personne habilitée (joindre éventuellement le pouvoir correspondant) reprenant les informations du formulaire DC1 ; - Déclaration du candidat précisant son statut (nom, forme juridique, raison sociale, activités actuelles du candidat, extrait K-bis récent reprenant les informations du formulaire DC2) ; Les formulaires DC1 et DC2 sont disponibles sur le site <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-candidat> - Extrait des bilans et comptes de résultat des 3 derniers exercices ou depuis la création de la structure candidate si elle est plus récente ou tout autre document permettant de prouver la capacité économique et financière du prestataire ; - Note de présentation du candidat précisant ses capacités techniques et professionnelles, son aptitude à assurer la continuité du service public et l'égalité des usagers devant le service public et exposant la motivation du candidat pour cette mission.

Date limite de remise des candidatures : lundi 1er septembre 2014 à 16h00. Modalités de remise des plis contenant l'ensemble des justificatifs relatifs à la candidature : A remettre sous pli cacheté (contre récépissé) au secrétariat du Maire - Mairie de Die – Rue Félix Germain – 26150 DIE ; ou à envoyer en recommandé avec AR avant la date indiquée ci-dessus. L'enveloppe extérieure mentionnera : « DSP Cinéma – Ne pas ouvrir ».

Critères de sélection des candidatures

Situation juridique des opérateurs économiques, capacité économique et financière ainsi que capacité technique et professionnelle liés et proportionnés à l'objet de la délégation. Respect de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés prévue aux articles L. 5212-1 à L. 5212-4 du code du travail.

Aptitude à assurer la continuité du service public et l'égalité des usagers devant le service public.

RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES

Conditions financières

La rémunération du délégataire est assurée par les résultats d'exploitation et une subvention de fonctionnement de la ville de Die. - L'exploitation se fera aux risques et profits du délégataire, mais il devra produire les éléments permettant à la Ville de s'assurer de la qualité du service rendu et d'apprécier les conditions d'exécution du service public.

ANNEXE 5

Cahier des charges.

Délégation de service public pour la gestion du cinéma Le Pestel.

Contexte :

La Ville de DIE est propriétaire du cinéma « le Pestel » depuis 1983. Le cinéma a fait l'objet d'un contrat de concession de service public, culturel et récréatif depuis le 1^{er} juillet 1985, puis d'avenants successifs. Une DSP a ensuite été mise en œuvre pour la période du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2010, puis une nouvelle fois pour la période du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2015.

Ce cinéma est régulièrement classé « Art et Essai ».

Il convient de renouveler la gestion du cinéma le Pestel par délégation de service public conformément à la délibération du 7 juillet 2014 pour une durée de 3 ans.

La Ville de DIE,

Consciente du dynamisme du cinéma « Le Pestel » sur la commune et dans le Diois,

Afin de maintenir en activité la seule salle de cinéma existant dans la région du Diois, permettant de desservir, d'une part, une population permanente souvent isolée, et d'autre part, une population touristique importante pendant la période estivale

Pour répondre à l'attente des Diois et notamment ceux qui apprécient le cinéma et la création cinématographique,

Pour conserver à cette salle un caractère de service public et sa destination culturelle cinématographique, notamment en direction des scolaires, du partenariat associatif et du cinéma pour tous,

☒ Réaffirme la vocation de service public du cinéma « Le Pestel » et décide d'en poursuivre la gestion par le moyen d'une délégation de service public.

☒ Décide d'en confier la gestion à un délégataire par convention de délégation de service public (contrat d'affermage).

Objectifs généraux :

Il s'agit d'assurer une programmation cinématographique diversifiée, le fonctionnement et l'ouverture du cinéma, la gestion des tarifs, la mise en œuvre d'un partenariat avec les écoles permettant de faciliter l'accès au cinéma au plus grand nombre et un partenariat avec les associations permettant de contribuer à promouvoir la culture et le cinéma à travers les manifestations culturelles locales.

Le choix des œuvres devra répondre aux critères de classement « Art et Essai » définis par le décret du 22 avril 2002 et le délégataire s'oblige à solliciter chaque année sa demande de classement auprès du Centre National de la Cinématographie.

1. OBJET DE LA DELEGATION

La gestion du service comprend l'exploitation d'un cinéma Art et Essai comportant une salle de 230 places dans les conditions qui seront définies par le cahier des charges et la réglementation en vigueur. Cf. Annexe 1 - liste des biens immobiliers et mobiliers

2. TYPE DE CONTRAT

Le contrat sera de type affermage : L'affermage est le contrat par lequel le contractant s'engage à gérer un service public, à ses risques et périls, contre une rémunération versée par les usagers (article L.1411-1 et suivants du CGCT).

La Ville, en tant que propriétaire prend à sa charge tous les travaux de gros entretien et de grosses réparations des biens meubles et immeubles mis à disposition.

Le délégataire est tenu de les maintenir en permanence en bon état d'usage ou de fonctionnement. Il a, à l'égard des biens dont l'entretien incombe à la Ville, une obligation de surveillance et d'alerte.

La durée de la DSP est prévue sur 3 ans.

Le délégataire s'engage à assurer la meilleure gestion possible de ces équipements en valorisant le caractère de « service public » de l'activité, en harmonisation avec la moralité et en accord avec les pratiques de la profession.

3. CAHIER DES CHARGES CULTUREL

Cette délégation de service public s'inscrit dans la continuité des procédures antérieures. Elle poursuivra donc les mêmes objectifs :

- de maintien d'une offre de cinéma en milieu rural pour desservir une population permanente souvent isolée sur le territoire Diois, et une population touristique importante pendant la période estivale,
- de garantie de la pérennité d'une programmation Art et Essai.

Le cinéma devra fonctionner toute l'année, hors périodes annuelles de fermeture à définir d'un commun accord entre la Ville et le délégataire.

Il s'agit d'assurer l'ouverture au public sur au moins 50 semaines à raison de 6 jours en moyenne par semaine. A cet effet, il sera tenu compte des week-ends et jours fériés, de la période touristique, de la variation de la fréquentation, des périodes ponctuelles d'animation.

4. DISPOSITIONS FINANCIERES

4.1 Tarifs

La politique tarifaire proposée devra garantir un accès du plus grand nombre. Des tarifications sociales devront être proposées, ainsi que des possibilités de réductions et d'abonnement significatives, notamment en

direction des jeunes, des scolaires, (cartes du conseil général et de la Région), des personnes défavorisées, des comités d'entreprises, ...
Le délégataire fixera également ses propres tarifs pour les produits complémentaires à l'exploitation cinématographique et celles du bar.

Les tarifs applicables aux usagers à la date d'entrée en vigueur de la convention sont les suivants :

- Tarif normal : 5,80 €
- Tarif réduit 5,10 €
- Abonnement 10 entrées : 50 €

Les recettes de billetteries ainsi que toutes autres recettes liées aux missions déléguées, seront encaissées directement par le délégataire.

Les tarifs d'entrée seront établis par le délégataire, en début d'année, après avis de la collectivité (dans le cadre d'un comité de suivi). Ils sont soumis à la TVA au taux légal en vigueur.

4.2 Subvention

La Ville soutient l'activité et le rayonnement du cinéma en contribuant financièrement à son fonctionnement par l'attribution d'une subvention annuelle au délégataire. Cette subvention permet d'assurer le fonctionnement du cinéma dans les meilleures conditions en jours d'ouverture et en nombre de films programmés, pour accueillir les élèves du collège-lycée et des écoles, ainsi que diverses manifestations.

Le montant de l'aide est fixé annuellement par délibération du Conseil municipal, au moment du vote du Budget primitif, sur la base d'une demande écrite motivée du délégataire. Ce dernier devra produire à l'appui de sa demande les comptes rendus cités à l'article 14.1 ainsi qu'un budget prévisionnel de l'année suivante justifiant la demande de subvention.

En vertu de l'article R1511-43 du CGCT, le montant de la subvention accordée par année ne peut excéder 30 p. 100 du chiffre d'affaires de l'établissement cinématographique. Pour mémoire, cette subvention était de 19.500 euros en 2014.

La subvention annuelle est versée au délégataire en une fois, dans le mois suivant le vote de l'Assemblée.

Le délégataire s'engage à utiliser la subvention conformément à l'objectif décrit ci-dessus.

Le délégataire fera figurer le logo de la Ville ou mentionnera le soutien de la Ville sur ses supports de communication.

Toutes garanties d'équilibre financier sur l'ensemble de l'exploitation sont exclues.

5. LA PROGRAMMATION

Le projet cinématographique du délégataire présente les actions prévues, notamment en matière de programmation en direction de publics déterminés, de formation à la culture cinématographique ou de prospection de nouveaux publics, ainsi que les engagements en matière de politique tarifaire et d'accueil du public.

La programmation devra respecter le cahier des charges suivant :

- proposer en moyenne 15 films différents par mois à raison de 15 séances par semaine au minimum ;
- établir une programmation de films majoritairement composée de films Art et Essai, et majoritairement en version originale sous-titrée ou proposer les deux versions VOST et VF pour un même film ;
- solliciter chaque année sa demande de classement Art et Essai auprès du Centre National de la Cinématographie ;
- assurer le maintien du label Art et Essai et plus spécifiquement le label «Recherche et découverte», et viser à obtenir les labels spécifiques «Jeune public» et «Patrimoine et répertoire» ;
- accueillir à des conditions préférentielles les réalisateurs audiovisuels en lien avec la région Rhône-Alpes dans le cadre de la présentation en avant-première de leurs longs métrages, documentaires et courts métrages ;
- proposer régulièrement des séances à caractère événementiel, dédiées notamment à la présentation d'œuvres en avant-première ou d'actualité récente, en présence des réalisateurs et/ou équipes des films, ou autres intervenants (pour tous les publics) ;
- mettre en œuvre une programmation régulière de films de répertoire qui peuvent faire l'objet de séance à caractère événementiel ;
- promouvoir le court métrage à travers des séances thématiques, avant première, première partie de séance...
- assurer une présentation de spectacles pluridisciplinaires intégrant la présentation de films (ciné-concerts, nouvelles formes de spectacles intégrant l'image cinématographique, etc.) ;
- ne pas diffuser de films à caractère pornographique.

6. L'ACCOMPAGNEMENT DU PUBLIC

Le délégataire devra également assurer la mise en place des différentes actions d'accompagnement des publics et animations mentionnées ci-dessous :

Le projet culturel du programmeur inclut un accompagnement des spectateurs dans leur découverte cinématographique qui peut prendre la forme de débats et rencontres thématiques, autour de films, notamment documentaires.

Le délégataire sera tenu d'entretenir un climat de convivialité à travers la qualité de son accueil, l'utilisation du bar et l'organisation de moments d'échanges (ex : petits-déjeuners offerts avant séance, collations...)

Le délégataire mettra à disposition du public les fiches de présentation des films programmés dont il aura fait l'acquisition.

7. LES ANIMATIONS

- Animations en direction des établissements scolaires de la Ville, affirmation du rôle d'éducation à l'image et à la qualité cinématographique en lien avec les établissements scolaires, inscription dans les dispositifs Ecole, Collège et Lycéens au Cinéma.
- Animations en direction de publics spécifiques (« Journée du cinéma

d'animation », dispositifs nationaux et régionaux de lutte contre l'exclusion culturelle).

- Animations en direction des seniors (semaine bleue, CLIC...)
- Initier des séances hors les murs : plein-air, places publiques, établissements scolaires, hôpital, maisons de retraite, villages,...

8. L'ACCOMPAGNEMENT CULTUREL

Le cinéma est un équipement culturel de la Ville. A ce titre, le délégataire s'engage à s'inscrire dans cette dynamique et à collaborer avec les établissements culturels du territoire.

Ainsi, le délégataire privilégiera les partenariats avec les institutions culturelles de la ville (théâtre, musée, école de musique et d'arts plastiques) et avec les manifestations bénéficiant du soutien de la ville.

9. COMMUNICATION ET INFORMATION

Le délégataire continuera d'utiliser les supports existants.

Il établira un programme avec une périodicité fixe qu'il fera imprimer et déposera dans les différents lieux de la ville à la disposition du public ainsi qu'à l'accueil du cinéma.

Le fichier informatique de ce programme sera transmis à la mairie et à l'office de tourisme qui le diffusent sur leur site internet respectif.

Le programme hebdomadaire sera également diffusé via la presse locale (Journal du Diois).

Les deux panneaux d'affichage devant le cinéma seront régulièrement mis à jour, ainsi que les panneaux du centre ville.

Le délégataire s'oblige à faire figurer le logo de la ville dans les différents supports de communication. Il pourra faire appel à des partenaires pour soutenir financièrement sa communication.

La diffusion d'annonces publicitaires sur l'écran peut être envisagée par le délégataire. Le cas échéant, le délégataire respectera les règles de la profession en la matière et s'oblige à en limiter la durée et le niveau sonore.

La diffusion de publicités sera interdite lors des séances dédiées aux scolaires ou aux mineurs. Le délégataire devra obtenir la validation du comité de suivi avant la mise en œuvre d'un projet publicitaire. Il favorisera une conception locale et la promotion des acteurs économiques du territoire.

10. CONDITIONS D'EXPLOITATION

La Ville de DIE mettra à disposition de l'exploitant l'immeuble, les équipements, les installations et matériels nécessaires au fonctionnement du cinéma.

Conformément aux principes des délégations de service public, le délégataire sera responsable du fonctionnement de l'ouvrage. Il l'exploitera à ses risques et périls conformément à la règle des délégations de service public et devra

maintenir l'établissement qu'il exploite en bon état de fonctionnement et d'entretien.

Il fera son affaire personnelle de la surveillance du bâtiment et de tous les risques et litiges pouvant provenir du fait de son exploitation.

Demande d'autorisation d'exercice : aux termes des articles L. 212-2 à L. 212.5 du code du cinéma et de l'image animée, le délégataire exploitant sollicitera une autorisation d'exercice accordée par le président du Centre national du cinéma et de l'image animée.

Le délégataire sera autorisé à percevoir un prix auprès des usagers destiné à rémunérer les obligations mises à sa charge par le contrat de délégation et le cahier des charges. **La gestion du cinéma par le délégataire devra cependant impérativement respecter le principe de l'égalité des usagers devant le service public.**

La Ville conservera, quant à elle, le contrôle du service et obtiendra du délégataire tous les renseignements nécessaires à l'exercice de ses droits et obligations conformément à l'article L.1411-3 du Code Général des Collectivités Territoriales car cette mission d'intérêt général devra être accomplie dans le respect des principes régissant le service public et notamment les principes de qualité du service et d'égalité de traitement des usagers.

11. VIE DU CONTRAT

Description des locaux, matériels et mobilier

La Ville de DIE met à la disposition du délégataire qui accepte :
les locaux du cinéma sis avenue de la Division du Texas à DIE, ainsi que les abords et la terrasse, tels que lesdits locaux existent à la date de prise d'effet du contrat,
le fonds de commerce du cinéma, ledit fonds comprenant l'enseigne, le nom commercial et la clientèle,
le mobilier et le matériel servant à l'exploitation dudit fonds décrits dans l'annexe 1 ci-jointe,
le bar et la licence IV.

Il est expressément stipulé que le présent contrat est exclu du champ d'application de l'article L145-1 et suivants du code de commerce et ne confère au délégataire aucun droit à la propriété commerciale.

Un état des lieux sera dressé contradictoirement entre les parties au moment de la prise d'effet du contrat et sera annexé au contrat de délégation de service public.

Caractère exclusif du contrat

Le présent contrat confère au délégataire l'exclusivité de la gestion et de

l'exploitation du cinéma.

Sous-traitance

Le délégataire pourra sous-traiter à des tiers les missions ou partie de missions qui lui sont confiées dans le cadre du présent contrat, avec l'accord préalable et exprès de la Ville de DIE.

Les contrats de sous-traitance ne pourront être conclus pour une durée supérieure à celle de la présente convention. Les contrats de sous-traitance qui sont nécessaires à la continuité du service doivent comporter une clause réservant expressément à la Ville la faculté de se substituer au délégataire dans le cas où il serait mis fin à la convention de délégation et, le cas échéant, d'y mettre fin. Les autres contrats de sous-traitance prendront fin de plein droit en même temps que la présente convention, quelle qu'en soit la cause. Le délégataire devra obligatoirement faire figurer cette dernière disposition sur les documents contractuels le liant à des tiers.

Le délégataire aura obligation de délivrer copie de ces documents à la Ville en même temps que les comptes rendus techniques et financiers.

Les mouvements financiers générés par les activités sous-traitées doivent obligatoirement figurer dans les résultats financiers annuels fournis par le délégataire à la ville, tel qu'il est prévu au présent contrat.

Le sous-traitant ne peut lui-même sous-traiter sans l'accord préalable et exprès du délégataire et de la Ville.

Le délégataire fera son affaire de tout différend trouvant son origine dans l'exécution des contrats de sous-traitance et restera toujours responsable vis-à-vis de la Ville de la bonne exécution de ces services et activités par les tiers.

Contrats en cours

Le délégataire fera son affaire de la poursuite ou de la résiliation, à ses frais, des contrats en cours à la date d'effet de la délégation et concernant l'exploitation du service (maintenance des projecteurs notamment).

12. EXPLOITATION DE SERVICE

Principes généraux de l'exploitation

Dans le cadre du présent contrat, le délégataire s'engage à assurer la sécurité, le bon fonctionnement, la continuité et la qualité du service. Il est tenu de conserver aux locaux leur destination sans pouvoir les transférer ou les modifier.

Les locaux, matériels et mobiliers d'exploitation visés à l'article 11 seront à la libre disposition du délégataire tous les jours de la semaine.

Le bar licence IV sera exploité uniquement dans le cadre des séances ou animations et dans un esprit de convivialité. Le délégataire se conformera à la réglementation en vigueur concernant l'exploitation d'un débit de boissons.

Le délégataire pourra louer pour son compte la salle de cinéma à des associations locales pour les activités culturelles compatibles avec l'agencement des lieux, sur la base d'un tarif fixé annuellement par délibération du Conseil municipal (ce tarif s'élève à 200 € en 2014). Aucune réunion à caractère politique, commercial, syndical ou confessionnel ne peut

être organisée. L'accord préalable de la commune est obligatoire. Pendant toute la durée de la manifestation organisée, la présence du délégataire est obligatoire afin d'assurer l'ouverture et la fermeture des portes, la manœuvre des commandes d'éclairage et de chauffage, ainsi que, éventuellement, celle du matériel de projection et de ses annexes.

Mesures de sécurité et d'hygiène

Le délégataire déclare connaître les textes, règlements et consignes de sécurité en vigueur dans l'établissement dont il a la charge ainsi que pour l'ensemble des activités qu'il aura à faire fonctionner. Il s'engage à les respecter et à les faire respecter par son personnel.

Le délégataire doit respecter l'ensemble des règles sanitaires applicables, auxquelles sont soumises les personnes publiques ou privées effectuant le même type de prestation.

Gestion du personnel

Le délégataire s'engage à reprendre, à qualification professionnelle égale, l'intégralité du personnel affecté antérieurement à temps complet ou à temps partiel au fonctionnement du service. (cf. annexe 2 - état du personnel).

Le délégataire est tenu, à l'égard de ces salariés, par les obligations qui incombaient à l'ancien employeur. Le délégataire recrute et affecte le personnel, en nombre et en qualification, nécessaire au fonctionnement du service.

Le personnel est entièrement rémunéré par ses soins, charges sociales et patronales comprises et autres frais et taxes.

13. TRAVAUX – ENTRETIEN ET CHARGES

13.1 Gros entretien et grosses réparations

La Ville fait effectuer régulièrement et à ses frais tous les travaux de gros entretien et de grosses réparations des biens meubles et immeubles mis à disposition.

Le délégataire est tenu de les maintenir en permanence en bon état d'usage ou de fonctionnement. Il a, à l'égard des biens dont l'entretien incombe à la Ville, une obligation de surveillance et d'alerte.

Pour cela, la Ville conservera la maîtrise du soutien financier de l'Etat à l'industrie cinématographique (T.S.A.).

Le délégataire devra souscrire à toutes les formalités permettant le bénéfice de l'aide sélective à la création et à la modernisation des salles, et acquittera régulièrement la taxe spéciale.

13.2 Equipements et matériels

Les réparations et le renouvellement de tous les équipements et matériels mis à disposition du délégataire, ou dont celui-ci fait usage dans le cadre de l'exécution du contrat, sont à la charge du délégataire. Ce dernier les entretiendra en bon état de marche.

Le remplacement des équipements, détériorés ou disparus est exécuté dès lors que le défaut en est constaté. Les réparations sont effectuées immédiatement, sans préjudice des recours éventuels contre les auteurs de dégâts.

13.3 Nettoyage et entretien courant

Le délégataire assure à ses frais le nettoyage et l'entretien courant des installations, équipements et matériels nécessaires à l'accomplissement du service et notamment :

-Le nettoyage et l'entretien du petit et du gros matériel. Il en sera ainsi notamment pour les moquettes, les fauteuils, le mobilier, tout le matériel de projection et de sonorisation, le réseau de distribution et d'évacuation d'eau, des déchets, de distribution électrique, etc., étant précisé que l'entretien de la chaufferie, l'entretien des dispositifs de sécurité, notamment des extincteurs, l'entretien du dispositif de climatisation du local de projection sont assurés par la Ville.

-L'entretien courant et le maintien en parfait état de propreté de tous les locaux (sols, murs, peintures, plafonds...) ainsi que les abords (terrasse, escaliers, espaces verts).

13.4 Fournitures et fluides

Le délégataire prend en charge, à la date de prise d'effet de la délégation, tous les frais relatifs à la fourniture d'énergie et de fluides, notamment : eau, gaz, électricité, chauffage, téléphone, ainsi que les frais relatifs à l'assainissement et à l'élimination des déchets pour l'ensemble des installations nécessaires au fonctionnement du service.

Néanmoins, la Ville accepte de prendre en charge les frais de chauffage du cinéma dans la limite de **8000 litres** de fioul par année de chauffe (6917 € en 2013).

Dispositions fiscales

Tous les impôts ou taxes liés à l'exploitation du service, y compris ceux relatifs aux immeubles à l'exception de la taxe foncière qui reste à la charge de la Ville, sont à la charge du délégataire.

La taxe d'enlèvement des ordures ménagères sera remboursée par le gestionnaire à la ville.

La TVA s'applique au prix des tickets facturés aux usagers et au versement par la Ville au délégataire de la subvention pour compensation des contraintes de service public.

Copie du contrat est remise par le délégataire dans le délai d'un mois après sa conclusion aux services fiscaux.

Par ailleurs, le délégataire remplira toutes ses obligations à l'égard des organismes fiscaux et sociaux.

14. CONTROLE DE LA VILLE SUR LE DELEGATAIRE

14.1 Transmission des comptes rendus

Pour permettre la vérification et le contrôle du fonctionnement des conditions techniques et financières de la gestion du service délégué, le délégataire produit chaque année à la Ville, avant le 28 février qui suit l'exercice

considéré, un compte rendu technique (nombre d'entrées, nombres de jours d'ouverture, fréquentation moyenne, nombre de films projetés, bilan des partenariats, état du personnel, évolution des équipements et matériels exploités...) et un compte rendu financier (analyse des dépenses et recettes). Doivent y être justifiées les sommes perçues auprès des usagers et celles versées par la Ville au titre de la compensation des contraintes de service public. Ces comptes rendus doivent permettre à la Ville d'apprécier les conditions d'exécution du service public.

La non production de ces comptes rendus constitue une faute contractuelle, sanctionnée dans les conditions définies à l'article 16.

Le délégataire produit également le compte d'exploitation du service de l'année civile précédente, conforme au plan comptable national et certifié conforme par un commissaire au compte ou un expert comptable.

Le délégataire acceptera tous pouvoirs d'investigations sur pièces et sur place pour l'examen de ses comptes et de sa gestion à tout agent désigné à cet effet par la Ville.

14.2 Comité de suivi

Un comité de suivi, composé du délégataire ou de son représentant et de représentants de la municipalité, auquel seront invités éventuellement d'autres partenaires, sera chargé de suivre l'exécution de la convention, et notamment de rendre un avis sur les tarifs proposés par le délégataire.

Le délégataire devra obtenir la validation du comité de suivi avant la mise en œuvre d'un projet publicitaire.

Il se réunira au minimum une fois par an avant le 28 février.

15. RESPONSABILITES - ASSURANCES

15.1 Responsabilités et assurances de la Ville

La Ville déclare être assurée pour tous les dommages pouvant être causés par les immeubles et équipements, meubles, agencements, matériels lui appartenant, consécutifs à incendie, explosion et risques assimilés, dégâts des eaux, vol et risques habituels ouverts par une police multirisques usuelle.

La Ville déclare être assurée pour tous les dommages subis ou causés de son fait et de celui des personnes dont elle répond et qui pourraient être amenées à intervenir dans les locaux du cinéma.

En ce qui concerne les biens décrits à l'article 11.1 et relevant de la mission du délégataire, elle déclare, en cas de sinistre, avec ses assureurs subrogés, renoncer à tous recours envers le délégataire et ses assureurs.

15.2 Responsabilités et assurances du délégataire

Pour les dommages causés aux immeubles, équipements et meubles confiés au délégataire, ce dernier devra avoir contracté les assurances couvrant tous les dommages consécutifs à risques locatifs, incendie, explosion, dégâts des eaux, afférents aux locaux, agencements, matériel, mobilier, ainsi que les dommages consécutifs à des risques spéciaux (tempête, grêle, etc.) résultant de l'exploitation de l'établissement, l'ensemble de ces risques devant être couvert par une police d'assurance auprès d'une compagnie d'assurance notoirement solvable, tant pour les biens immobiliers que mobiliers.

En outre, concernant les locaux appartenant à la Ville, celle-ci renonce, en cas d'incendie, d'explosion et risques annexes, à tout recours locatif contre le délégataire. Parallèlement, le délégataire renonce, pour ces mêmes risques, à exercer tout recours contre la Ville.

Pour les équipements, meubles et matériels appartenant au délégataire, celui-ci déclare être assuré ou faire son affaire de tous dommages causés aux équipements meubles et matériels lui appartenant dans les lieux objets des présentes, pour tout dommage consécutif à l'incendie, explosion et risques assimilés, dégâts des eaux, vol et risques habituels couverts par une police multirisque usuelle.

Les risques encourus par le délégataire du fait de ses activités et de l'utilisation des locaux seront convenablement assurés par lui, et ce pour chacune des manifestations qu'il organise. S'il n'est que partenaire d'un événement, il s'assurera que tous les risques encourus seront correctement couverts, et exigera des copies d'attestation d'assurances de l'organisateur principal.

Le délégataire souscrira toutes les polices d'assurances nécessaires pour garantir sa responsabilité civile et l'accueil du public.

La responsabilité de la Ville ne pourra être recherchée à ce titre.

15.3 Exploitation du service et responsabilité

Le délégataire fait son affaire de tous les risques et litiges pouvant survenir du fait de son exploitation. La responsabilité de la Ville ne peut être recherchée à ce titre.

Le délégataire est seul responsable vis-à-vis des tiers de tous risques inhérents à une exploitation normale d'un cinéma.

Le délégataire est assuré de manière à couvrir parfaitement la responsabilité qu'il peut encourir, notamment en cas d'accident, intoxication alimentaire, de l'air ou d'empoisonnement pouvant survenir du fait de son exploitation.

Le délégataire fera son affaire personnelle de toute insuffisance éventuelle d'assurance du fait de son exploitation, sauf cas de force majeure et événements non assurables.

15.4 Clauses générales

Il doit être prévu dans le ou les contrats d'assurances souscrits par le délégataire, ou le cas échéant par la Ville, que :

- les compagnies d'assurance ont communication des termes spécifiques du présent contrat afin de rédiger en conséquence leurs garanties ;
- les compagnies ne peuvent se prévaloir des dispositions de l'article L 113-3 du code des assurances, pour retard de paiement des primes de la part du délégataire, que trente jours après la notification à la Ville de ce défaut de paiement. La Ville a la faculté de se substituer au délégataire défaillant pour effectuer ce paiement sans préjudice de son recours contre le défaillant.

Chaque année, avant la date d'échéance du contrat d'assurance, le délégataire doit procéder à une réactualisation des garanties.

15.5 Obligations du délégataire en cas de sinistre

Le délégataire doit prendre toutes dispositions pour qu'il y ait le moins d'interruption possible dans l'exécution du service, que ce soit du fait du sinistre ou du fait des travaux de remise en état engagés à la suite du sinistre. En cas de sinistre affectant les immeubles et équipements, l'indemnité versée par les compagnies est intégralement affectée à la remise en état, sans affecter en rien l'estimation de la valeur des biens avant le sinistre.

Les travaux de remise en état doivent commencer immédiatement après le sinistre, sauf cas de force majeure ou d'impossibilité liée aux conditions d'exécution des expertises.

15.6 Justification des assurances

Toutes les polices d'assurance doivent être communiquées à la Ville. Le délégataire lui adresse à cet effet, dans un délai d'un mois à dater de leur signature, chaque police et avenant signés par les deux parties. La Ville peut en outre, à toute époque, exiger du délégataire la justification du paiement régulier des primes d'assurance.

Toutefois, cette communication n'engage en rien la responsabilité de la Ville pour le cas où, à l'occasion du sinistre, l'étendue des garanties ou le montant de ces assurances s'avèreraient insuffisants.

16. MESURES COERCITIVES

16.1 Exécution d'office des travaux d'entretien, de réparation et de renouvellement

Faute pour le délégataire de pourvoir aux opérations d'entretien et de réparation des matériels, ouvrages et installations du service qui lui incombent, la Ville peut faire procéder, aux frais et risques du délégataire, à l'exécution d'office des travaux nécessaires au fonctionnement du service, après mise en demeure restée sans effet dans un délai de quinze jours, sauf en cas de risque pour les personnes où le délai est de deux jours.

Ce délai est prolongé, avec l'accord de la Ville, lorsque les délais d'exécution de travaux ou de livraison de matériels sont supérieurs au délai imparti.

16.2 Sanctions pécuniaires : les pénalités

Dans les cas prévus ci-après, faute par le délégataire de remplir les obligations qui lui sont imposées par le présent contrat, des pénalités pourront lui être infligées, sans préjudice, s'il y a lieu, des dommages et intérêts envers les tiers ou de l'application des mesures faisant l'objet des articles 16.4 et 16.5. Les pénalités sont prononcées au profit de la Ville par le Maire.

Les pénalités feront l'objet d'un titre de recette émis au maximum une fois par mois. Ces titres seront accompagnés du justificatif des calculs de pénalités du mois écoulé.

Les pénalités sont indiquées hors taxes. Leur montant sera majoré du taux de TVA en vigueur.

En cas de défaillance dans l'exploitation du service, sauf cas de force majeure, de destruction totale des équipements ou de retard imputable à l'administration ou à la Ville, des pénalités seront appliquées au délégataire dans les conditions suivantes :

- en cas de retard dans l'entrée en fonctionnement du service ou d'interruption générale du service: pénalité forfaitaire de 100 euros HT par jour de retard ou d'interruption ;
- en cas d'interruption partielle du service : pénalité forfaitaire de 50 euros HT par jour d'interruption ;
- en cas de constatation de la non-conformité de l'exploitation du service aux prescriptions du présent contrat : pénalité forfaitaire de 50 euros HT par jour ;
- en cas de constatation du non-respect des règles en vigueur en matière de sécurité: pénalité forfaitaire de 50 euros HT par jour ;
- en cas de négligence dans le renouvellement ou l'entretien des matériels : pénalités forfaitaires de 50 euros HT par jour.

En cas de non-respect de l'obligation de transmission des documents prévus à l'article 14.1, et après mise en demeure de la Ville restée sans réponse pendant un mois, une pénalité forfaitaire égale à 30 euros HT par jour de retard sera appliquée.

16.3 Sanctions coercitives : la mise sous séquestre

Le délégataire assure la continuité du service en toutes circonstances, sauf en cas de force majeure ou de destruction totale des ouvrages ou de retard imputable à l'administration ou à la Ville.

En cas d'interruption tant totale que partielle du service, la Ville a le droit d'assurer le service par le moyen qu'elle juge bon.

Si l'interruption du service n'est pas due à un cas de force majeure ou à l'une des causes d'exonération mentionnées à l'alinéa précédent, il peut être décidé la mise sous séquestre. La Ville peut, soit reprendre le service en régie, soit en confier l'exécution à un tiers aux frais du délégataire. Elle peut à cet effet prendre possession temporairement des locaux, matériels, approvisionnement, véhicules de liaison, etc., et, d'une manière générale, de tout moyen nécessaire à l'exploitation.

La mise sous séquestre doit être précédée d'une mise en demeure adressée au lieu du domicile du délégataire, par lettre recommandée avec accusé de réception, et restée sans effet à l'expiration d'un délai de quinze jours, sauf en cas de mesures d'urgence visées à l'article suivant.

La mise sous séquestre cesse dès que le délégataire est de nouveau en mesure de remplir ses obligations, sauf si la déchéance est prononcée.

16.4 Mesures d'urgence

Outre les mesures prévues par les articles 16.1, 16.2, 16.3 et 16.5, le Maire ou l'autorité compétente peut prendre d'urgence, en cas de carence grave du délégataire, ou de menace à l'hygiène ou à la sécurité publique, toute décision adaptée à la situation, y compris la fermeture temporaire du service. Les conséquences financières d'une telle décision sont à la charge du délégataire.

16.5 Sanction résolutoire : la déchéance

En cas de faute d'une particulière gravité, notamment si le délégataire n'assure pas le service dans les conditions prévues par le présent contrat depuis plus de dix jours, la Ville peut prononcer la déchéance du délégataire. Cette mesure doit être précédée d'une mise en demeure restée sans effet pendant un délai de deux semaines. Les conséquences financières de la déchéance sont à la charge du délégataire, sous réserve des dispositions prévues à l'article 17.3.

17. FIN DU CONTRAT

17.1 Cas de fin du contrat

Le contrat cesse de produire ses effets dans les conditions prévues aux articles ci-après :

- à la date d'expiration du contrat ;
- en cas de résiliation du contrat ;
- en cas de déchéance du délégataire ;
- dissolution ou redressement judiciaire (dans le cas où l'administrateur judiciaire ne demande pas la continuation du contrat) ou liquidation du délégataire.

17.2 Expiration du contrat

17.2.1 Continuité du service en fin de contrat :

La Ville a la faculté, sans qu'il en résulte un droit à indemnité pour le délégataire, de prendre pendant les derniers six mois du contrat toutes mesures pour assurer la continuité du service en réduisant autant que possible la gêne qui en résultera pour le délégataire.

D'une manière générale, la Ville peut prendre toutes les mesures nécessaires pour faciliter le passage progressif de l'ancien au nouveau régime d'exploitation.

Le délégataire doit, dans cette perspective, fournir à la Ville tous les éléments d'information qu'elle estimerait utiles.

17.2.2 Remise des installations et des biens à l'expiration du contrat

À l'expiration du contrat, le délégataire est tenu de remettre à la Ville, en état normal d'entretien, tous les biens et équipements qui font partie intégrante du contrat.

Cette remise est faite sans indemnité, à l'exclusion des dispositions prévues ci-dessous. Six mois avant l'expiration du contrat, les parties arrêtent et estiment, s'il y a lieu, après expertise organisée selon les modalités fixées à l'article 18.3, les travaux à exécuter sur les ouvrages du contrat qui ne sont pas en état normal d'entretien, le délégataire doit exécuter les travaux correspondants avant l'expiration du contrat.

Les installations qui ont fait l'objet d'investissements par le délégataire en cours de contrat et, dans la mesure où elles font partie intégrante du contrat, sont remises à la Ville moyennant le versement par celle-ci d'une indemnité correspondant à la valeur non amortie des dites installations.

L'amortissement est linéaire et calculé sur une durée correspondant aux usages dans la profession.

Six mois avant l'expiration du contrat, les parties arrêtent un montant provisoire de cette indemnité et les modalités de paiement. Pendant cette période, le délégataire devra informer préalablement la Ville des investissements qu'il se propose de réaliser. Le montant définitif de l'indemnité sera fixé au moment de l'expiration du contrat.

17.2.3 Personnel du délégataire

En cas de résiliation ou à l'expiration du contrat, la commune de Die et le délégataire conviennent de se rapprocher pour examiner la situation des personnels concernés.

Au plus tard six mois avant la date d'expiration du contrat de délégation ou sans délai à compter de la notification de la décision de résiliation ou de déchéance, le délégataire communiquera à la commune de Die la liste du personnel susceptible d'être repris.

Cette liste mentionnera la qualification, l'ancienneté et plus généralement toute indication concernant l'aptitude des personnels susceptibles d'être ainsi repris. A compter de cette communication, le délégataire informera la commune de Die dans les plus brefs délais de toute évolution affectant cette liste.

Le délégataire devra accepter contractuellement que les informations prévues par le présent article soient communiquées aux candidats admis à présenter une offre, dans le cadre de la procédure de délégation de service public.

17.2.4 Prolongation

La délégation de service ne pourra être prolongée que (article L.1411-2 du CGCT) :

pour des motifs d'intérêt général. La durée de la prolongation ne peut alors excéder un an ;

lorsque le délégataire est contraint, pour la bonne exécution du service public ou l'extension de son champ géographique et à la demande du délégant, de réaliser des investissements matériels non prévus au contrat initial, de nature à modifier l'économie générale de la délégation et qui ne pourraient être amortis pendant la durée de la convention restant à courir que par une augmentation de prix manifestement excessive.

Dans ces deux cas, la prolongation ne pourra intervenir qu'après un vote du Conseil municipal.

17.3 Résiliation du contrat

La Ville peut mettre fin au contrat avant son terme normal pour des motifs d'intérêt général sur délibération du Conseil municipal.

La décision ne peut prendre effet qu'après un délai minimum de six mois à compter de la date de sa notification, adressée par lettre recommandée avec accusé de réception au lieu du domicile du délégataire. Dans ce cas, le délégataire a droit à une indemnisation du préjudice subi.

Le montant des indemnités sera défini d'un commun accord par les parties. Il correspond notamment aux éléments suivants:

amortissements financiers relatifs aux ouvrages et aux matériels du présent contrat et restant à la charge du délégataire à la date de la résiliation ;

prix des stocks que la Ville souhaite racheter ;

autres frais et charges engagés par le délégataire pour assurer l'exécution du présent contrat pour la partie non couverte à la date de prise d'effet de la résiliation ;

montant des pénalités liées à la résiliation anticipée de contrats de prêts ou de crédit-bail ;

frais liés à la rupture des contrats de travail qui devraient nécessairement être rompus à la suite de cette résiliation, dans le cas où la poursuite de ces contrats ne pourrait être prévue chez le nouveau délégataire.

Il tient également compte de la subvention versée au délégataire pour compensation des contraintes de service public.

En cas de désaccord entre les parties sur le montant des indemnités, il sera fait application des dispositions de l'article 18.3.

Le délégataire a la faculté de mettre fin au contrat avant son terme normal sous réserve d'en aviser la Ville six mois auparavant par lettre recommandée avec accusé de réception. Dans ce cas, le délégataire n'a droit à aucune indemnité et doit rembourser à la Ville la quote-part de la subvention versée pour compensation des contraintes de service public.

17.4 Interruption de l'exploitation pour réalisation de travaux d'investissements lourds

Si les études engagées par la Ville l'amènent à décider la réalisation de

travaux d'investissements lourds concernant l'équipement et nécessitant une interruption de l'exploitation pendant plus de six mois, la Ville proposera au délégataire une interruption totale ou partielle de l'exploitation pendant la durée des travaux, en prenant à sa charge les conséquences financières de cette interruption.

En cas de désaccord, il sera fait application de la procédure décrite à l'article 18.3.

17.5 Déchéance

La déchéance prévue à l'article 16.5 s'accompagne du remboursement par la Ville de la part non amortie de tous les investissements réalisés par le délégataire en accord avec la Ville, et du rachat des stocks du délégataire, lorsque la Ville le souhaite, suivant estimation amiable ou à dire d'expert.

17.6 Dissolution ou redressement judiciaire ou liquidation du délégataire

En cas de dissolution de la société exploitante, la Ville pourra prononcer la déchéance sans attendre que les procédures engagées aient abouti (notamment la clôture de la liquidation amiable). Cette déchéance pourra donc intervenir de plein droit, dès la date de dissolution publiée au registre du commerce et sans que le délégataire puisse prétendre à une quelconque indemnité.

En cas de redressement judiciaire de la société, la déchéance pourra être prononcée si l'administrateur judiciaire ne demande pas la continuation de la convention dans le mois suivant la date du jugement.

En cas de liquidation de la société, la déchéance interviendra automatiquement et de plein droit dans le mois suivant le jugement sans que le délégataire ou l'administrateur puisse prétendre à une quelconque indemnité.

18. DISPOSITIONS DIVERSES

18.1 Dispositions applicables au personnel à l'expiration du contrat

A la fin du contrat, et en cas de délégation à une autre entreprise soumise au droit privé, les dispositions du droit du travail s'appliqueront.

18.2 Cession du contrat

Toute cession partielle ou totale du contrat, tout changement de cocontractant ne peut avoir lieu qu'en vertu d'une autorisation résultant d'une délibération du conseil municipal. Faute d'autorisation, les conventions de substitution sont entachées d'une nullité absolue.

Tout changement de situation juridique devra être signalé à la Ville.

18.3 Procédure de règlement des différends et des litiges

Si, dans les délais fixés par la présente convention, un accord n'est pas intervenu entre les parties, une commission composée de trois membres, dont l'un est désigné par la Ville, l'autre par le délégataire et le troisième par les deux premiers, propose une solution au différend. Faute pour ceux-ci de s'entendre dans un délai de quinze jours, la désignation du troisième membre est faite par le président du tribunal administratif. Il en est de même pour les membres qui n'auraient pas été désignés par les parties dans le même délai. Les différends qui ne seraient pas résolus par cette procédure seront soumis au tribunal administratif de Grenoble.

Annexe – Etat du personnel

Rappel de la gestion du personnel

Le délégataire s'engage à reprendre, à qualification professionnelle égale, l'intégralité du personnel affecté antérieurement à temps complet ou à temps partiel au fonctionnement du service.

Le délégataire est tenu, à l'égard de ces salariés, par les obligations qui incombent à l'ancien employeur. Le délégataire recrute et affecte le personnel, en nombre et en qualification, nécessaire au fonctionnement du service.

Le personnel est entièrement rémunéré par ses soins, charges sociales et patronales comprises et autres frais et taxes.

L'état du personnel au 19/09/2014 est le suivant :

Tous les salariés souhaitent être repris dans le cadre de la future délégation de service public.

ANNEXE 6

Propositions de Jean-Pierre Surles

à travers l'ère
+ Coluche des Champs (5)

Jean-Pierre SURLES
26 rue Emile Laurens
26150 - DIE

Tél. : 06 72 90 59 06
e-adress : jp.surles@free.fr

GESTION DU CINÉMA MUNICIPAL LE PESTEL

OFFRE

- "ART & ESSAI" ET PROGRAMMATION

Le classement "Art & Essai" a pour objectif de soutenir les salles de cinéma qui exposent une proportion conséquente de films recommandés "Art & Essai" et qui soutiennent ces films, souvent difficiles, par une politique d'animation adaptée. (Source CNC)

En 1986 le cinéma Le Pestel obtient, pour la première fois et jusqu'à ce jour, le classement "Art & Essai".

Si chaque année la réputation d'excellence du Pestel rayonne un peu plus de Die à Paris, en passant par la Région (DRAC), c'est grâce à sa programmation prestigieuse.

Je m'engage à poursuivre et pérenniser cette programmation, nerf de la guerre d'un cinéma "Art & Essai", qui se doit d'être diversifiée tout en restant de qualité.

Je maintiendrai le rythme de 15 films par mois et de 15 séances par semaine.

Je garderai également le ratio d'environ 75 % de films recommandés "Art & Essai". Ces films sont, pour la plupart, en version originale sous-titrée (VOST). La projection numérique permet d'avoir facilement les deux versions (VOST, VF) d'un même film, sur un même programme.

Sur les 75 % cités ci-dessus, il faut savoir qu'en 2014 des films français "grand public" comme "Hippocrate" et "Saint Laurent" sont recommandés. Il en est de même pour le merveilleux dessin animé "Le vent se lève" du célèbre réalisateur japonais Miyazaki.

Des classiques comme "Il était une fois dans l'ouest", "Apocalypse Now" et autres "James Bond" sont aujourd'hui labellisés "Patrimoine". Il serait donc faux de penser qu'un film recommandé "Art & Essai" est systématiquement un film "intello", en VO, en provenance d'un petit pays du bout du monde...

À ce jour, Le Pestel possède le label "Recherche et découverte". Label attribué aux œuvres ayant un caractère de recherche et de nouveauté dans le domaine cinématographique.

Je demanderai l'obtention des deux autres labels qui sont "Patrimoine/répertoire" (destiné aux œuvres de reprise considérées comme des classiques du cinéma) et "Jeune public". L'actuelle programmation remplit amplement, de part le nombre de films concernés, les conditions d'obtention de ces deux labels.

Le maintien du classement "Art & Essai" et de ses labels est à renouveler chaque année.

Les courts-métrages ne seront pas oubliés puisque Le Pestel restera abonné au RAD (Réseau Alternatif de Diffusion animé par l'Agence du Court-Métrage). Cet engagement permet la projection d'un court-métrage par semaine.

- ANIMATIONS ET PARTENARIATS

Il n'y a pas que la qualité de programmation qui différencie le petit cinéma "Art & Essai" du multiplex, il y a aussi la qualité d'accueil via les animations et les partenariats. Le Pestel a toujours privilégié ces deux axes et je m'engage à poursuivre dans ce sens.

Le Pestel continuera de proposer au moins une animation par mois : "le petit-déj." offert avant la séance du dimanche matin, "l'invité" pour présenter un film (réalisateur ou spécialiste thématique) ou un petit concert dans le hall autour d'un verre.

En dehors des partenariats "officiels", je compte créer des RDV mensuels tels que "le ciné-goûter" et "le ciné-club".

"Le ciné-goûter" se déroulera un mercredi après-midi à 15h et s'adressera aux enfants de 3 à 10 ans. Pour cela, je changerai le jour de fermeture hebdomadaire. Ce dernier sera dorénavant le jeudi afin de libérer le mercredi, jour dédié aux enfants. La tranche d'âge sera affinée en fonction du film. Pendant le goûter, j'échangerai avec les enfants sur le film qu'ils viendront de voir et je répondrai à leurs questions.

"Le ciné-club" permettra aux diois de découvrir ou de revoir des grands classiques du cinéma mondial (films labellisés "Patrimoine").

Je maintiendrai et développerai un ensemble de partenariats avec les acteurs sociaux, éducatifs et culturels du Diois. Tous ont leur importance, mais je serai particulièrement attentif aux partenariats avec les écoles à travers trois dispositifs : "École et cinéma", "Collège et cinéma" et "Lycéens et apprentis au cinéma".

"École et cinéma" a pour but d'ouvrir les portes du cinéma au jeune public scolarisé, de la maternelle au CM2, pour y voir des films essentiels de l'histoire du cinéma et de former l'enfant à devenir un spectateur lucide sur les images.

"Collège et cinéma" propose aux élèves, de la 6^{ème} à la 3^{ème}, de découvrir des œuvres cinématographiques et de se constituer ainsi, grâce au travail pédagogique d'accompagnement conduit par les enseignants et les partenaires culturels, les bases d'une culture cinématographique.

"Lycéens et apprentis au cinéma" : même objectif que le dispositif précédent mais à destination des élèves de lycées d'enseignement général et professionnel, lycées agricole et centres de formation des apprentis.

Lors de "la semaine bleue" (mi-octobre), ce sont les retraités et personnes âgées que je mettrai à l'honneur. En partenariat avec le CLIC (Centre Local d'Information et de Coordination gérontologique), Le Pestel continuera de proposer un film à destination de nos séniors suivi d'un débat avec des professionnels.

Une à deux fois par an, je projetterai un film documentaire en rapport direct avec la thématique développée ponctuellement par la Médiathèque Diois-Vercors (ex. : le land art, la guerre de 1914-18...).

Je m'engage à reprendre le partenariat avec le Festival Est-Ouest. C'est un rendez-vous culturel important pour les diois et nos hôtes et un moyen de découvrir un pays à travers son cinéma. Pas moins de 10 films seront programmés durant la semaine du Festival en septembre. Des réalisateurs et autres spécialistes seront à nouveau présents au Pestel pour débattre avec les festivaliers. Le bar du cinéma apportera, plus que jamais, une vraie plus value en terme de convivialité.

Lors de "La journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes", Le Pestel, en accord avec l'association locale, continuera de proposer un film fort et un débat pour interpeler le public diois sur un sujet grave.

Il va de soit que je serai ouvert à tout autre partenariat avec des institutions sociales et culturelles de la Ville de Die et du Pays Diois.

En été, j'envisage, en partenariat avec la Ville de Die, de proposer quelques séances de cinéma en plein-air pour la plus grande joie des diois et des nombreux touristes présents. Le matériel de projection numérique du Pestel étant fixe, il faudra prévoir une location projecteur/écran/sono.

- MÉTHODOLOGIE DE PROGRAMMATION

Chaque semaine, en France, il sort en moyenne une quinzaine de films. C'est le nombre de films que Le Pestel, avec son unique écran, propose chaque mois. Comme Kate Henry, je visionnerai les films, en salle ou en DVD, et sélectionnerai le meilleur pour notre public averti : le meilleur des films d'auteur, le meilleur des comédies, le meilleur des films pour enfants et le meilleur des blockbusters.

Beaucoup de programmeurs ne se donnent pas cette peine ; ils sélectionnent les films uniquement sur des critères de rentabilité, ne se souciant pas ou peu de la qualité, quitte à montrer le pire. Quant à dénicher des perles rares...

Une fois les sorties de films annoncées et repérées dans la presse professionnelle, vient le temps de la sélection puis de l'échange avec le distributeur. Je sais que la relation exploitant/distributeur est très importante et je veillerai à ce que celle-ci reste privilégiée afin de faciliter la mise en place d'une programmation équilibrée et de qualité constante.

Cela fait plus de 25 ans que la programmation du Pestel est reconnue pour cette qualité. Je m'engage à maintenir ce niveau d'exigence.

- LE PROGRAMME

Le programme sera mensuel. Suivant les mois, il contiendra 4 ou 5 semaines de programmation. Soit une quinzaine de films différents pour une quinzaine de séances par semaine.

La version papier sera conservée à l'identique et toujours mise à la disposition des diois dans diverses boutiques de Die, Luc, Châtillon et Saillans. Chaque semaine, sur Die, les panneaux d'affichage seront mis à jour.

Le fichier numérique du programme sera envoyé à la Mairie de Die, à l'Office de Tourisme de Die et au Journal de Die et du Diois. Toutefois, je créerai rapidement le site "Cinéma Le Pestel" sur Internet. Cette démarche me semble indispensable aujourd'hui. On y trouvera le programme, la présentation des films accompagnée de photos et de critiques de presse, les infos pratiques et l'annonce d'événements. La création d'une page Facebook est à envisager car c'est un excellent moyen d'informer et de fidéliser le jeune public.

- PROGRAMMATION TYPE SUR UNE ANNÉE

Pour les six premiers mois de l'année, on retrouvera la programmation type du Pestel avec une quinzaine de films différents par mois (8 films "Art & Essai", 4 films "grand public" et 4 films pour enfants) et une quinzaine de séances par semaine (8 "Art & Essai", 6 "grand public" et 1 "enfants").

Pour l'ensemble de l'année (sauf juillet/août), je mettrai en place mes RDV mensuels comme tels :

"Le ciné-goûter" aura lieu tous les 2^{èmes} mercredi du mois à 15h.

"Le ciné-club" sera proposé tous les 3^{èmes} dimanche du mois à 20h30.

Pas de RDV fixe pour "le petit déj." du dimanche matin ; ce sera en fonction du film qui, dans la programmation, s'accordera le mieux avec une tasse de café et un croissant...

Il en va de même pour "l'invité". C'est l'actualité cinématographique et la réalité de la programmation qui détermineront le choix de l'invité mensuel. Il pourra s'agir d'un réalisateur, un producteur, un comédien, un critique, un spécialiste...

Je serai attentif, à travers la presse professionnelle, aux films tournés en région Rhône-Alpes. Cela me permettra d'inviter les bonnes personnes aux bons moments.

Au mois d'avril, je participerai à l'opération "Printemps documentaire" mise en place par l'association "Les Écrans" dont fait partie Le Pestel. Plusieurs documentaires de création qui interrogent notre monde seront programmés.

Dernière semaine de juin et première semaine de juillet : fermeture annuelle du Pestel (comme à l'accoutumée).

Pour les mois de juillet et août, la programmation s'allègera et s'adressera plus particulièrement au "jeune public" et au "grand public". Les diois et les nombreux touristes présents sur le territoire ont besoin de détente. Le nombre de films et de séances seront conservés.

Durant les vacances d'été, j'envisagerai deux séances de cinéma en plein-air par mois après étude de faisabilité en concertation avec la Ville de Die.

Pour la dernière semaine de septembre, lors du Festival Est-Ouest, je sélectionnerai et programmerai une dizaine des films les plus représentatifs du pays à l'honneur afin de faire découvrir aux diois et aux festivaliers un cinéma peu ou pas connu.

Des invités (réalisateurs, acteurs, historiens du cinéma...) seront là pour éclairer le public et répondre aux questions. C'est dans ces moments là que la qualité de l'accueil et la convivialité du lieu favoriseront et embelliront les échanges. Le bar et la terrasse retrouveront l'effervescence des années passées.

Mi-octobre, partenariat avec la CLIC à l'occasion de "La semaine bleue" avec intervention d'un médecin gériatre, psychologue ou autre.

Le 28 octobre, je participerai à "La journée Mondiale du Cinéma d'Animation" en programmant 3 films : 2 pour le jeune public l'après midi et 1 pour "les grands" le soir.

Le 25 novembre, projection d'un film en rapport avec "La Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes".

Une à deux fois dans l'année, Le Pestel illustrera, par un film, le thème en vigueur à La Médiathèque Diois Vercors.

Durant chaque vacance scolaire, la programmation offrira plus de films "jeune public". Pour les fêtes de Noël, l'accent sera mis sur les films qui font rêver petits et grands.

Enfin, j'aimerais pouvoir proposer aux diois la retransmission, en direct et gratuite, de quelques matchs de rugby du Top 14. Pour cela, il me faudra négocier les droits auprès de La Ligue. Cette opération permettrait de faire venir, puis revenir au Pestel, des personnes passionnées de sport mais n'ayant pas l'habitude d'aller au cinéma.

- ACCOMPAGNEMENT ET ACCUEIL DU PUBLIC

Les animations et partenariats évoqués ci-dessus permettent un accompagnement du public dans leur découverte cinématographique à travers des débats et autres rencontres.

Le Pestel a l'immense chance de posséder un bar avec un grand hall et une belle terrasse. C'est un endroit privilégié pour la rencontre, l'échange et la convivialité. Toutefois, je pense que quelques modifications pourraient être apportées afin d'augmenter la qualité d'accueil : pour exemple, une meilleure isolation thermique du hall pour l'hiver et un aménagement de la terrasse pour l'été.

- TARIFS

Dans le bilan financier du Pestel, le résultat net est trop faible pour être viable sur la durée. Il y a deux raisons principales à cela : une masse salariale trop lourde et une politique tarifaire trop basse.

Après une étude comparative des tarifs pratiqués en Drôme/Ardèche, sur des salles équivalentes, j'en suis venu à une conclusion très proche de la politique tarifaire du Cinéma L'Arlequin de Nyons.

Proposition de nouvelle grille tarifaire :

- Plein tarif : 6,50 €
- Tarif réduit (le lundi pour tous) : 5,70 €
- Moins de 14 ans : 5 €
- Carte abonnement 10 entrées : 53 €
- 3D : + 1 €
- Carte M'RA : + 1 €
- Ciné-goûter : 5 €

- LE PERSONNEL

Le personnel du Pestel est précieux car très impliqué. En tant que diois, usager et pour y avoir travaillé cet été, j'en connais chaque membre. Ce sont des hommes et des femmes compétents et motivés sur qui je peux compter. À leurs yeux, Le Pestel représente plus qu'un travail, c'est une famille. Ce point inestimable joue énormément sur la qualité d'accueil du cinéma. Pour maintenir cet esprit, il va de soi que je reprendrai le noyau dur de cette équipe. Détenant moi-même un CAP de projectionniste et devant légèrement baisser la masse salariale, je me verrai très probablement, et à regret, contraint de me séparer de Stéphane, le dernier projectionniste arrivé (40 h/mois).

Chaque mois, pour chaque nouveau programme, j'établirai le planning de projection de mon équipe. Je gèrerai également le planning de congés de chacun et serai en mesure de remplacer tout projectionniste absent.

Je resterai vigilant à toute évolution et autre modification de la convention collective.

- GESTION DU LIEU

Ce qui fait l'excellente réputation du Pestel, outre sa programmation, c'est son accueil et son cadre.

L'accueil relève de l'humain, uniquement de l'humain. J'aurai la chance de reprendre un personnel "maison" qui a fait ses preuves en termes de compétences et de qualités humaines. Pour ma part, je suis arrivé à Die en 1971, à l'âge de 11 ans et je crois connaître la plupart des diois. Je suis très sociable et très ouvert. J'aime aller à la rencontre de l'autre. D'ailleurs, mes activités professionnelles ont toujours gravité autour de la thématique de l'humain ; commerce, radio, photo et TV.

La convivialité devra rester le maître-mot pour décrire Le Pestel. Celle-ci passe par l'animation de la salle, du hall et du bar.

Recevoir régulièrement des invités est le meilleur moyen d'animer un cinéma. L'invité présente le film puis, après la projection, répond aux questions de la salle. La plupart du temps, ces échanges se poursuivent autour d'un verre, au bar ou en terrasse.

Au mois de septembre, durant le Festival Est-Ouest, Le Pestel sera à nouveau en ébullition avec la présence de nombreux intervenants et invités étrangers et une programmation dédiée au pays vedette. Au bar, autour du verre de l'amitié, on parlera un peu toutes les langues, ce qui ne sera pas pour déplaire aux diois, aux invités et aux festivaliers.

Il n'en reste pas moins que pour qu'un lieu soit accueillant, il doit être propre et entretenu. Je veillerai à ce qu'il en soit ainsi.

- COMMUNICATION LORS DE LA MISE EN PLACE

Un changement d'exploitant à la tête du cinéma Le Pestel se doit d'être annoncé et expliqué aux diois et au cinéphiles. Pour ce faire, je préviendrai les médias locaux (Dauphiné Libéré, Journal du Diois, R-Dwa) afin qu'ils s'emparent de l'information. Je resterai à leur disposition pour répondre, le cas échéant, à leurs questions. J'écirai un Édito dans mon premier programme. Les créations du site Internet et de la page Facebook seront anticipées et annoncées.

ANNEXE 7

Lettre envoyée à Oppidea par les cinémas Le Régent et Utopia

Nous, cinémas le Régent et Utopia, venons par la présente rappeler tout l'intérêt qu'il y a à établir une salle de cinéma dans le quartier de Borderouge. Forts de nos expériences passées, nous savons qu'il s'agit d'une tâche difficile, ce qui explique notamment que les amortissements relatifs à la construction du lieu se feront sur un temps plus long que d'autres lieux obsédés par une rentabilité rapide, si l'on s'en réfère au budget prévisionnel ci-joint. Nous pouvons y voir que le résultat de l'exercice est dans un premier temps déficitaire avant de rejoindre un cap positif mais toujours modeste. En effet, ce futur cinéma sera de quartier, de proximité et de qualité, des notions qui, à l'heure des multiplexes et de leur vulgarité agressive peuvent sembler obsolètes... Mais notre longue expérience (près de 40 ans) prouve qu'il est possible d'explorer d'autres voies avec succès.

Excentré du centre ville, la sensibilisation d'un public familial et sa fidélisation sur la durée nécessiteront un travail d'information et d'implication conséquent. Pour ce faire, il faudra composer avec les associations locales et mettre en place avec elles des animations afin d'agir ensemble pour l'épanouissement de chacun : cela permettra de faire de Borderouge un quartier jouissant d'une vie propre à l'inverse de ces périphéries sans âmes désertées le soir venu.

Cette action sera inséparable de la diffusion d'un petit journal mensuel valorisant la programmation mais également les initiatives du quartier. Par exemple, dans la gazette d'Utopia Toulouse/Tournefeuille, diffusée chaque mois à 70 000 exemplaires, est donné une place importante à des manifestations locales ou à des institutions qui nous tiennent à cœur (Murée des Augustins, Théâtre du Grand Rond, Orchestre de Chambre de Toulouse, le Festival Cuba Hoy ou même des restaurants sympathiques comme Le Fanfaron, etc).

En effet un lieu culturel ne se suffit pas à lui-même, il a besoin de la participation du plus grand nombre pour faire sens.

Quant à la programmation, nous souhaitons qu'elle soit de qualité sans sombrer dans l'élitisme. Un bon film n'implique pas forcément d'être signé par un auteur reconnu et célébré, et il existe des films populaires de qualité (c'est ainsi que nous avons sorti en reprise, 5 semaines après sa sortie nationale, *Intouchables* qui nous semblait plein de

belles qualités, et nous tenons à valoriser des productions actuelles aussi bien que les plus anciennes : le très beau Wake in Frighth récemment programmé même si personne n'en espérait un grand succès financier, a provoqué un enthousiasme unanime etc. Il s'agit de ne pas miser sur le court terme, mais sur la fidélisation d'un public en lui faisant découvrir des films forts. Nous sommes en effet partis pour une course de fond en parfaite adéquation avec un bail de très long terme.

Nous ferons de plus le choix de ne pas vendre de confiseries ni de diffuser de la publicité avant les films ; certes cela limitera nos recettes, mais permettra de donner une image au cinéma qui contribuera à valoriser le quartier. Nous souhaitons en effet que les spectateurs se sentent épanouis et respectés, car nous voyons en eux des humains plutôt que des « consommateurs ». C'est dans cette optique que les films seront pour la plupart classés Art et Essai et en version originale afin que les qualités des comédiens ne soient pas trahies par un mauvais doublage et que les populations d'origine étrangères puissent retrouver la sonorité de leur langue et la faire découvrir à d'autres.

Le prix des entrées sera accessible au plus grand nombre (le prix moyen actuel est de 5 euros).

La tâche ne sera pas simple, mais le quartier de Borderouge présente beaucoup de qualités au niveau du vivre ensemble sur lesquelles nous pourrions nous appuyer. L'étude de marché qui a été réalisée révèle en effet que pour sa première année d'exploitation la salle devrait atteindre 120 000 entrées et iront en augmentant avec le temps (voir le prévisionnel ci-joint). Cela n'est pas anodin, la ville mène une politique de valorisation du quartier, puisque Borderouge est une ZAC : cela implique des opérations publiques d'aménagement à visées sociales et culturelles ainsi que des actions de développement propices à la mise en place d'un lieu culturel comme le nôtre.

Pour conclure, compte tenu de ces éléments, nous trouvons justifié que l'amortissement de nos investissements se fasse sur un temps plus long car nous ne choisissons pas la voie de la facilité, mais celle d'un développement culturel durable.

C'est pourquoi nous souhaitons que soit signé un bail emphytéotique d'une durée conséquente, et adaptée aux efforts que nous fournirons. Les cinémas Utopia et le Régent, étant forts d'une longue expérience de terrain, ce bail monovalent remplira toutes les conditions d'un fonctionnement d'utilité publique.

ANNEXE 8

Comptes de résultat prévisionnel Borderouge

VILLE : TOULOUSE - Quartier Borderouge		COMPTES DE RESULTATS PREVISIONNELS			
EXPLOITANT : Charles Mascagni		Ciné Borderouge			
		N - 1	N	N + 1	N + 2
	ENTREES		120 000	130 000	130 000
	PRIX MOYEN	0	5,50	5,50	5,60
	RECETTE NETTE MOYENNE/HEBD.				
RECETTES GUICHET	T.T.C.....	0	660 000	715 000	728 000
-	T.V.A.	0	34 408	37 275	37 953
=	RECETTE GUICHET HORS TVA	0	625 592	677 725	690 047
-	T.S.A	0	70 752	76 648	78 042
+	RECETTES NETTES FILMS.....	0	554 840	601 077	612 006
-	LOCATION FILMS	0	266 323	288 516	293 762
-	COTISATIONS CNC & SACEM	0	7 986	8 651	8 808
-	REDEVANCE PROGRAMMATION	0	0	0	0
=	PART NETTE EXPLOITANT	0	280 531	303 910	309 436
	RECETTES ANNEXES (Gazette)	0	43 000	62 000	62 000
	SUBVENTIONS (CNC A&E)	0	0	25 000	25 000
=	MARGE BRUTE	0	323 531	390 910	396 436
-	CHARGES d'EXPLOITATION : (3)				
-	ACHATS DE MARCHANDISES		7 200	7 200	7 200
-	ACHATS DE MATIERES ET FOURNITURES (3)	0	4 580	4 670	4 763
-	AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES (3)	0	80 050	81 321	82 456
	(dont locations immobilières)				
-	SALAIRES ET TRAITEMENTS	0	132 000	134 640	137 332
-	CHARGES SOCIALES	0	50 160	51 162	52 186
-	IMPOTS, TAXES ET VERSEMENT ASSIMILES	0	2 154	2 196	2 246
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION.....	0	276 144	281 189	286 183
=	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	0	47 387	109 721	110 253
-	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	0	100 000	100 000	100 000
-	AUTRES CHARGES DE GESTION	0	0	0	0
			0		
=	RESULTAT D'EXPLOITATION	0	-52 613	9 721	10 253
+	PRODUITS FINANCIERS	0	0	0	0
-	CHARGES FINANCIERES (4)	0	40 000	40 000	40 000
	RESULTAT COURANT		-92 613	-30 279	-29 747
+	PRODUITS EXCEPTIONNELS (5)		40 000	40 000	40 000
-	CHARGES EXCEPTIONNELLES (5)	0	0	0	0
=	RESULTAT EXCEPTIONNEL	0	-52 613	9 721	10 253
-	PARTICIPATION DES SALAIRES	0	0	0	0
-	IMPOT SUR LES BENEFICES	0	0	0	0
=	RESULTAT DE L'EXERCICE	0	-52 613	9 721	10 253

- DETAIL DES POSTES DES COMPTES DE RESULTATS PREVISIONNELS					
Toulouse - Quartier Borderouge Charles Mascagni		Ciné Borderouge			
			N	N + 1	N + 2
1	DETAIL DES RECETTES ANNEXES (renvoi 1)				
	. Recettes nettes confiserie		0	0	0
	. Recettes de publicité (Gazette)	0	10 000	25 000	25 000
	. Location Bistrot		30 000	30 000	30 000
	. Vidéo en poche		0	4 000	4 000
	. Location Salles		3 000	3 000	3 000
	Total des recettes annexes	0	43 000	62 000	62 000
2	DETAIL DES SUBVENTIONS D'EXPLOITATION (renvoi 2)				
	. Subventions de fonctionnement (accordées par	0	0	0	0
	. Prime Art&Essai		0	25 000	25 000
	. Contribution Canal +	0	0	0	0
	Total des subventions	0	0	25 000	25 000
3	DETAIL DES CHARGES D'EXPLOITATION (renvoi 3)				
3-1	ACHATS MATIERES ET FOURNITURES				
	. Fournitures consommables, Combustibles.....	0	2 000	2 040	2 080
	. Fournitures pour les salles	0	0	6 000	6 000
	. Achats de matériel et de travaux publicitaires (exploit. cinématographique) (annonces presse, affiches & façades, radio.....)	0	2 580	2 630	2 683
		0	0	0	0
	Total des achats matières et fournitures	0	4 580	10 670	10 763
3-2	AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES			0	0
	ACHATS NON STOCKES DE MATIERES ET FOURNITURES				
	. Combustibles.....	0	14 000	14 280	14 566
	. Eau.....	0	500	510	520
	. Fournitures non stockables (eau, énergie).....	0	0	0	0
	. Fournitures d'entretien et de petits équipements.....	0	3 000	3 200	3 400
	. Fournitures administratives.....	0	1 200	1 270	1 295
	. Autres matières et fournitures.....	0	0	0	0
	Sous total 1	0	18 700	19 260	19 781
	SERVICES EXTERIEURS :			0	0
	. Sous traitance générale	0	0	0	0
	. Redevances de crédit-bail.....	0	0	0	0
	. Locations immobilières.....	0	800	800	800
	. Locations mobilières.....	0	0	0	0
	. Charges locativ. et de copropriété.....	0	0	0	0
	. Entretien & réparat./Biens immobiliers.....	0	4 000	4 200	4 300
	. Entretien & réparat./Biens mobiliers.....	0	500	600	800
	. Primes d'assurance.....	0	6 000	6 200	6 300
	. Documentation.....	0	500	520	540
	. Maintenance Cabine et Caisse	0	6 000	6 000	6 000
	Sous total 2	0	17 800	18 320	18 740
	AUTRES SERVICES EXTERIEURS :				
	. Personnel extérieur à l'entreprise.....	0	0	0	0
	. Rémunérations d'intermédiaires et honoraires + Gazette	0	9 000	9 000	9 000
	. Publicité, publications, relations publiques Gazette	0	25 000	25 000	25 000
	. Transport sur achats...(copies).....	0	2 100	2 142	2 185
	. Transport administratifs.....	0	150	153	156
	. Transport sur ventes.....	0	0	0	0
	. Voyages & Déplacements.....	0	4 100	4 182	4 265
	. Frais postaux et de télécommunications.....	0	1 800	1 836	1 873
	. Services bancaires et assimilés.....	0	400	408	416
	. Divers. (concours, cotisations).....	0	1 000	1 020	1 040
	Sous total 3	0	43 550	43 741	43 935
	Total des autres achats et charges externes	0	80 050	81 321	82 456

VILLE : Toulouse - Quartier Borderouge
 EXPLOITANT : Charles Mascagni Ciné Borderouge

1		N	N + 1	N + 2
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT				
+	RESULTAT BRUT d'EXPLOITATION	47 387	109 721	110 253
(-)	* autres charges (d'exploitation)			
+	* produits financiers			
(-)	* charges financières	-40 000	-40 000	-40 000
+	* produits exceptionnels (hors subventions virées au résultat)	+40 000	+40 000	+40 000
(-)	* charges exceptionnelles (hors dotations aux amortissements et provisions)			
(-)	* part. salariés et impôt sur les sociétés			
	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	47 387	109 721	110 253
(-)	* amortissements	100 000	100 000	100 000
+	* réintégrations SFEIC			
	RESULTAT NET COMPTABLE	52 613	9 721	10 235

2				
TRESORERIE				
	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	47 387	109 721	110 253
+	SFEIC (Versements)	60 000		
	MARGE DE FINANCEMENT	107 387		
(-)	Remboursement du capital emprunté	100 000	100 000	100 000
	SOLDE DE TRESORERIE à la fin de la période			
	SOLDES de TRESORERIE CUMULES	+7 387	+9 721	+10 253

ANNEXE 9

Comment réussir une salle de cinéma en dix points

Réseau Utopia

Le développement continu des multiplexes, l'évolution des technologies, la multiplicité des supports qui permettent à tous un accès aux films les plus divers pour le plus grand nombre.... bousculent l'exploitation : l'époque est finie où le travail du distributeur suffisait à propulser les films vers les hauteurs du box office jusqu'au plus profond des provinces. « l'exploitant » se voit désormais contraint de s'adapter constamment et de s'impliquer davantage au risque de disparaître. Dans la multitude des informations qui déboulent de toutes parts, le travail local des responsables de salles est plus important que jamais. Face aux supermarchés du cinéma, il est possible de résister en proposant une alternative aimable à visage humain. Cela tient en quelques principes simples, et un questionnement permanent.

1/ Redéfinir les critères en matière d'aménagement des salles pour renforcer leurs performances : petites capacités des salles organisées autour d'un hall chaleureux (cheminée si possible) décoration personnalisée, ni banque à confiseries, ni affiches vulgaires, éviter l'orange et le vert fluo... Préférer à un emplacement dans une zone commerciale, un endroit paisible, verdoyant, permettant pique nique et jeux d'enfants ou, dans les centre-ville, des lieux chargés d'histoire.

2/ Constituer des équipes motivées, responsables de leur outil de travail et indépendantes. Préférer à tout autre, la forme SCOP qui permet à chacun sa part de réflexion, dans une démarche de responsabilisation pérenne. Chacun sera formé à la polyvalence et apportera sa contribution au visionnement des films, à leur programmation, sera informé et consulté sur ce qui concerne la vie du lieu de façon à pouvoir répondre aux questionnements des spectateurs et les intéresser à son histoire comme à ses projets.

3/ Programmation exigeante et sincère. Pratique systématique de la V.O (sauf séances pour les petits enfants). Une salle se caractérise autant par les films qu'elle programme que par ceux qu'elle ne programme pas : il existe en effet des films « toxiques » qui peuvent être dommageables pour l'image d'une salle. Il importe de créer une relation de confiance avec le spectateur pour le conduire vers de multiples découvertes en

revendiquant indépendance et subjectivité: ce n'est pas le marché qui dicte sa loi, mais le « cinéculteur » qui choisit en toute sincérité le meilleur du cinéma pour un public qui n'est pas qu'un « cochon de payant » mais un partenaire à qui il doit rendre des comptes et expliquer ses choix. Un film porteur peut être de qualité et un film peu médiatisé peut trouver un public large grâce au travail réalisé localement et à la crédibilité de ses animateurs. Maintenir les films dans la durée par le moyen d'une multiprogrammation finement réfléchie permettra de conquérir et de fidéliser peu à peu un public périphérique qui a souvent besoin de temps pour se laisser atteindre par l'information.

On s'abstiendra de toute diffusion de films publicitaires, à l'exception de ceux réalisés par l'équipe du cinéma pour promouvoir ses propres événements.

4/ Porter l'information au niveau adéquat en réalisant et diffusant massivement un petit journal gratuit personnalisé qui informe les spectateurs sur les films, les horaires, les rencontres de façon à amorcer avec eux un dialogue pour créer du lien. Les frais de réalisations seront en partie amortis par des insertions publicitaires en cohérence avec l'esprit du cinéma : manifestations culturelles et associatives, activité commerciales locales, indépendantes et de qualité : être annoncé dans le petit journal doit apparaître comme une sorte de label auquel les spectateur peuvent se référer en toute confiance, contribuant à renforcer l'image du lieu.

5/ Le prix des places sera largement inférieur à celui des circuits, et l'on se gardera d'accepter les cartes illimitées afin de marquer la différence. Un abonnement non nominatif et non limité dans le temps sera une forte incitation à la fidélité et apportera une avance de trésorerie appréciable. L'équilibre sera rendu possible par des investissements modérés.

On conseillera aux communes de choisir l'opérateur avant toute autre démarche, lequel devra participer à l'investissement (proportionnellement au potentiel de la ville). Elles préféreront les équipes motivées et indépendantes aux circuits même modestes qui sont fatalement facteurs de normalisation.

6/ création d'un petit bistrot en harmonie avec le lieu : terrasse fleurie, cheminée si possible... on préférera à toutes autres les productions locales : outre le fait que cela peut représenter un débouché pour l'agriculture de proximité, cela contribuera à l'image du lieu et les producteurs locaux pourront participer occasionnellement à son animation.

On veillera également à créer dans le hall même, un endroit ouvert et gratuit où pourront

se tenir de petites réunions, chacun pouvant apporter alors ses propres gourmandises pour animer un échange un peu long. Offrir un coup à boire après une soirée-débat, donner une aubade, tenir une permanence etc...

7/ Il est souhaitable d'inciter à la création d'une association regroupant associations locales et spectateurs, indépendante des animateurs de la salle qui pourra mener des initiatives ponctuelles et régulières selon un cadre préalablement défini, dans le but de relayer le travail de l'équipe et l'enrichir sans pour autant interférer dans la gestion du lieu.

Au bout d'un certain temps de collaboration, il sera possible de permettre à l'association de soutien de détenir des parts dans la Scop gestionnaire.

8/ La numérisation des films, les nouvelles technologies ouvrent des possibilités multiples, il importe de se questionner constamment sur la meilleure utilisation à faire de tous ces outils. Exemple : Video en Poche est une façon originale de se procurer des films sur clé USB en passant par la salle de cinéma. Comme on allait jadis à la ferme voisine remplir son petit pot de lait, il est désormais possible de laisser une clé USB à la caisse et de repartir avec les films choisis dans le catalogue tandis que le petit journal qui promeut les films sert également à informer les spectateurs des nouveaux films VEP.

La salle sera un terrain d'expérience et ne manquera jamais d'interpeller les spectateurs : concernant la chronologie des médias, il serait intéressant, pour certains films, que les spectateurs puissent repartir de la séance qu'ils viennent de voir en emportant le film qu'ils ont aimé sur leur clé USB.

9/ Il serait intéressant que les salles soient autorisées à mutualiser une partie de leur Fond de Soutien dans une opération d'intérêt collectif, dans un soutien aux distributeurs pour un film particulier, pour la création d'une nouvelle salle etc.... inventer en quelque sorte une autre forme de circuit à l'organisation non pyramidale, mais où chacun serait partie prenante d'un projet qui renforcerait l'exploitation indépendante dans son ensemble.

10/ Formation : on insistera sur l'importance de donner une image forte à la salle en apprenant à ne pas appliquer un principe trop répandu d'une programmation mixte entre blockbuster médiocre en VF aux périodes de grande fréquentation et programmation Art et Essai en complément. Il existe suffisamment de films de qualité à bon potentiel commercial sans qu'il soit justifié de faire des concessions sur la qualité, là encore, la

relation de confiance permettra d'entraîner les spectateurs vers des films moins médiatisés, y compris dans les campagnes les plus reculées où l'on retrouve désormais des populations tout à fait à même de s'intéresser au cinéma le plus diversifié, d'autant que les cultures et les origines sont désormais diverses partout.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	2
Sommaire.....	3
Préambule.....	5
Introduction.....	6

PARTIE 1

REFLEXION SUR L'ÉTAT DU MARCHÉ

CINÉMATOGRAPHIQUE FRANÇAIS.....8

1. Le marché de l'exploitation cinématographique : une stabilité retrouvée.....	8
<i>A. La salle de cinéma : la sortie collective préférée des français.....</i>	<i>8</i>
<i>B. Un maillage important du territoire : un développement est-il encore possible ?.....</i>	<i>9</i>
2. Un commerce à part.....	10
<i>A. Les mécanismes structurels.....</i>	<i>11</i>
<i>B. Les politiques territoriales.....</i>	<i>12</i>
<i>C. Les subventions qualitatives.....</i>	<i>14</i>
3. Politique d'aménagement du territoire et capacités d'innovation des acteurs de l'exploitation cinématographique.....	15
<i>A. Vers de nouvelles centralités.....</i>	<i>15</i>
<i>B. Capacités d'innovation des acteurs de l'exploitation cinématographique : des modèles trop standardisés ?.....</i>	<i>17</i>
<i>C. Le marketing-mix.....</i>	<i>20</i>

PARTIE 2

DESCRIPTION DES MODES D'ACCESSION À LA SALLE DE

CINÉMA.....24

1. La délégation de service public.....	24
<i>A. Cadre juridique et procédure.....</i>	<i>24</i>
<i>B. Les avantages et les limites de la DSP pour le primo-accédant.....</i>	<i>27</i>
<i>C. L'exemple du cinéma le Pestel à Die.....</i>	<i>29</i>

Le territoire.....	29
L'histoire du Pestel.....	30
Le cahier des charges de la DSP.....	31
Les candidatures reçues.....	31
Statut et financement.....	32
La programmation.....	33
Gestion du lieu.....	34
2. La reprise de salle.....	35
<i>A. Une période propice au renouvellement.....</i>	<i>35</i>
<i>B. Rachat du fond de commerce ou des parts sociales ?.....</i>	<i>37</i>
<i>C. L'exemple du cinéma Pandora à Avignon.....</i>	<i>39</i>
L'histoire du lieu.....	39
Le parcours des deux associés.....	39
L'opération financière.....	40
Conception du nouveau lieu.....	40
La ligne éditoriale et public-cible.....	40
Les difficultés rencontrées pour se programmer.....	41
Le théâtre et la production de contenus.....	42
Le modèle économique.....	43
Une inauguration tonitruante et des lendemains difficiles.....	43
Les évènements organisés.....	43
Organigramme de l'équipe.....	44
Communication et publicité.....	44
Les axes de développement.....	45
3. La création de salle.....	46
<i>A. Évaluation des coûts de construction et importance des collectivités.....</i>	<i>46</i>
<i>B. Des normes de construction, d'équipement et de sécurité, freins à la réduction des coûts.....</i>	<i>49</i>
<i>C. L'exemple du futur cinéma Borderouge à Toulouse.....</i>	<i>51</i>

PARTIE 3

DU GERME DE L'IDÉE À LA FAISABILITÉ.....55

- 1. Vers quel modèle réaliste s'orienter en tant que primo-accédant ?.....55**
- 2. Les choix stratégiques.....57**

<i>A. Choix du territoire.....</i>	<i>57</i>
<i>B. Le financement et les structures juridiques.....</i>	<i>59</i>
<i>C. Architecture de rupture avec les modèles prédominants.....</i>	<i>61</i>
<i>D. L'importance de la communauté : top down vs bottom up.....</i>	<i>62</i>
3. La gestion opérationnelle.....	64
<i>A. Insertion du lieu dans son environnement professionnel et social, local et national.....</i>	<i>64</i>
<i>B. La différenciation éditoriale : l'importance d'un positionnement fort et immédiat.....</i>	<i>65</i>
<i>C. L'intrapreneuriat et le numérique au sein de l'entreprise.....</i>	<i>67</i>
<i>D. Un lieu hybride : développer ses compléments d'activité / créer une identité originale.....</i>	<i>68</i>
Conclusion.....	70
Entretiens réalisés.....	72
Bibliographie.....	74
Annexe 1 – Entretien avec Philippe Vincent.....	79
Annexe 2 – Entretien avec Sébastien Saunier.....	86
Annexe 3 – Entretien avec Nicolas Advenard.....	96
Annexe 4 – Avis de publicité relatif à la passation d'une convention de délégation de service public.....	100
Annexe 5 – Cahier des charges du cinéma Le Pestel à Die.....	102
Annexe 6 – Propositions de Jean-Pierre Surles.....	119
Annexe 7 – Lettre envoyée à Oppidéa par les cinémas Le Régent et Utopia.....	125
Annexe 8 – Compte de résultat prévisionnel Borderouge.....	127
Annexe 9 – Comment réussir une salle de cinéma par le réseau Utopia.....	130