

**Mission Jean-Marie Dura : pistes de réflexion**

1/ Maintien d'un parc de salles Art & Essai :

Envisager la salle de cinéma de demain, s'agissant du secteur Art & Essai, c'est en premier lieu assurer les conditions de la pérennité des salles indépendantes et garantir leur existence.

Avec l'arrivée il y a une vingtaine d'année des multiplexes et leurs nombreux écrans, les salles Art & Essai ont perdu l'exclusivité de la diffusion des films Art & Essai, en VO. Ces dernières sont également confrontées à une perte de cinéphilie des spectateurs.

Plus que jamais, ces établissements doivent trouver un équilibre économique, qui aujourd'hui est fragilisé notamment par une concurrence accrue et des difficultés d'accès aux copies, une faible rentabilité de la billetterie accentuée par les cartes illimitées, une baisse des entrées Art & Essai, des loyers élevés particulièrement dans les centres villes, soumis aux variations du marché, des charges de personnel élevées, le travail des collaborateurs et le rapport humain aux spectateurs, ayant un caractère primordial pour les salles Art & Essai...

2/ Urbanismes et architecture :

La diversité architecturale des salles A&E fait partie du paysage urbain, qu'il s'agisse de bâtiments historiques ou de toutes époques, qu'il est important de préserver.

- Les cinémas sont souvent les lieux autour desquels se crée l'animation d'une ville ou de tout un quartier, ouverts la journée jusque tard en soirée, favorisant l'implantation de commerces, restaurants, cafés alentours. Ce sont des outils d'animation d'un territoire et qui le structure.

En termes d'implantations, il est donc nécessaire de favoriser leur maintien en centre-ville, dans différents quartiers, en périphérie et dans les zones rurales. Quelle que soit le lieu, la salle d'Art & Essai reste une salle de proximité. Il est important également que cette présence au centre de la cité ne soit pas concurrencée par un retour des grandes enseignes.

Autrefois grandes salles uniques, les établissements ont été divisés en des complexes de plusieurs salles plus restreintes dans les années 70/80. Aujourd'hui, 86 % des établissements classés comptent moins de 4 écrans.

Or, pour exposer au mieux les films et la diversité des œuvres Art & Essai, il s'avère nécessaire de disposer de 6 à 10 écrans. Ces agrandissements se couplent à des besoins de rénovation. Le parc arrive dans de nombreux cas dans un état d'obsolescence nécessitant des rénovations en profondeur et de gros investissements, au-delà de simples réaménagements partiels opérés jusqu'à présent par beaucoup, faute de moyens financiers suffisants.

De nouvelles configurations, plus polyvalentes, peuvent à cette occasion être trouvées :

Les cinémas doivent s'ouvrir à d'autres activités connexes, créer des flux et rassembler ainsi des communautés variées qui pourront se croiser, s'approprier le lieu et avoir plusieurs raisons de le fréquenter. Par exemple, l'une des salles de l'établissement pourra être consacrée à la diffusion de contenus alternatifs, ou accueillir des spectacles, des ateliers pour enfants des cours de sports, être privatisable pour organiser diverses activités, réunions d'associations, activités périscolaires ... une salle que les usagers pourraient utiliser gratuitement pour travailler avec wi-fi, venir boire un café, rencontrer d'autres usagers et croiser les expériences.

La diversification des lieux peut aller jusqu'à la création d'espaces de bureaux, pouvant être loués et occupés par d'autres métiers du cinéma comme des sociétés de production, de post-production, de création ... mais aussi des associations peuvent être accueillies pour une utilisation plus collective du lieu au sein de la ville.

La question de la modernisation et de l'extension des salles se heurte à la faiblesse des montants du fond de soutien qu'il est possible de solliciter et à des contraintes de plans locaux d'urbanisation non adaptés aux établissements Art & Essai.

Ainsi, il s'avère nécessaire de :

- Réorienter les aides SFEIC en les dotant notamment d'un caractère incitatif en faveur de l'innovation. Les postes doivent également être valorisés dans le soutien.
- Réaménager le fonctionnement de l'avance majorée (permettre d'en bénéficier avant complet amortissement de celle précédemment accordée, par exemple.)
- Permettre les dérogations à la loi SRU pour les cinémas A&E, telles que pratiquées pour les autres établissements culturels : concernant les obligations de constructions de places de parking lors de travaux d'agrandissement par exemple. Les cinémas sont en effet actuellement considérés comme des commerces ordinaires. Il est indispensable de reconnaître que les équipements Art & Essai sont d'intérêt collectif pour déroger aux plans locaux d'urbanisme.
  - Favoriser la création de fonds de soutien régionaux à la modernisation des cinémas Art & Essai, dans les conventions CNC / Régions par exemple.
  - Replacer la salle de cinéma comme agora d'un quartier ou d'une ville rendant possible l'accueil d'activités diversifiées doit être reconnu dans le cadre d'une politique de la ville. Des partenariats CNC/Ministère de la ville pourraient être conçus (à l'image par exemple, des conventions des dispositifs d'éducation à l'image avec le Ministère de l'Éducation Nationale).

### 3/ Modèle de gouvernance - Transmission

Le développement des établissements Art & Essai a été souvent l'œuvre d'une personne, qui a su transmettre sa cinéphilie à toute une ville et créer un public. A la fois entrepreneur, manager, programmeur, l'exploitation reposait bien souvent sur ses seules épaules. Aujourd'hui, cette génération se retire petit à petit des affaires et la transmission des entreprises est un enjeu capital. Une nouvelle génération d'exploitants indépendants parvient à reprendre des exploitations, avec des modèles de gouvernance plus partagée, s'appuyant sur des compétences solides et variées des équipes (programmation, communication, ressources humaines, gestion, technique de projection, mais aussi de réalisation et de montage, PAO ...) voire des publics.

La formation est donc un axe essentiel à développer.

Des modèles participatifs émergent : SCOP (Les Navires, Utopia...) ou SCIC (société collective d'intérêt Coopérative), comme pour le cinéma Le Sirius au Havre, avec a minima un collège de salariés et 2 autres collèges parmi les bénéficiaires de l'équipement : associations, collectivité, spectateurs, distributeurs, producteurs ...

L'aide à la reprise des salles doit donc être développée.

Le dispositif proposé par le CNC et l'IFCIC pour les nouveaux exploitants, candidats à la reprise de salles est essentiel.

Il est cependant limité et il serait nécessaire qu'il soit complété par d'autres mesures favorisant la reprise d'établissements : par des exploitants exerçant déjà une activité, pour des lieux réalisant plus de 200 000 entrées, avec des aides financières plus étoffées mais aussi par une sensibilisation des élus locaux. Pour nombre d'entre eux, la cinéphilie n'est plus une valeur fondamentale.

Les fonds de commerces de lieux emblématiques, en particulier dans les centres villes sont devenus inaccessibles pour des indépendants, d'autant plus que les perspectives économiques ne permettent pas de tabler sur une activité suffisamment rémunératrice.

Les cas de reprise de cinémas d'Art & d'Essai par des groupes ne sont malheureusement plus exceptionnels et doivent être absolument limités pour préserver la diversité.

#### 4/ Modèle économique

Les difficultés économiques rendent la situation des établissements Art & Essai durablement fragile, en raison de nombreux facteurs : situation concurrentielle entraînant un partage de copies entre plusieurs lieux dans les grandes villes, difficultés d'accès aux copies, volatilité du public conduisent à une baisse des entrées des films Art & Essai ; absence de revenus annexes rémunérateurs ; faiblesse des revenus en raison notamment des cartes illimitées ... La seule billetterie ne parvient plus à assurer seule l'équilibre économique, d'autant plus que le prix du billet de cinéma en général et des salles Art & Essai en particulier est resté extrêmement bon marché et stable.

La rentabilité d'une salle peut-elle encore tenir sur la seule cinéphilie ?

D'autres sources de financement et de revenus sont à trouver.

- Extension de l'aide au maintien de la programmation difficile face à la concurrence :

Le parc de salles s'est modifié depuis quelques années. Entre 2004 et 2013, 390 ouvertures de cinéma ont eu lieu, soit 39 cinémas par an en moyenne sur la décennie. Entre 2005 et 2014, le nombre d'établissements de plus de 8 écrans est passé de 149 à 191, soit une augmentation de 28,2 %.

En 1997, les 8 premiers opérateurs totalisent 1329 écrans, soit 28,5 % de la totalité des écrans. En 2014, les 9 principaux opérateurs totalisent 2242 écrans soit 39,7 % des écrans.

Les multiplexes représentent en 2014 39 % des écrans.

Les situations de concurrence ont donc évolué.

Il apparaît nécessaire de faire également évoluer l'aide aux salles maintenant une programmation difficile, de la renforcer et de l'étendre.

- Si la projection de films de cinéma doit rester l'activité principale, l'une des évolutions possibles de la salle Art & Essai est de devenir un lieu de citoyenneté. Débats et échanges y sont déjà régulièrement organisés (il s'agit des seuls lieux culturels où les discussions autour des œuvres sont légions). Ils peuvent devenir des lieux partagés, avec une ouverture sur d'autres activités, en renforçant le lien social. La salle Art & Essai doit réaffirmer le rôle essentiel qu'elle joue dans l'accès à la culture mais aussi en tant que lieu de débat et de cohésion sociale et trouver sa place au sein des politiques de la ville et à ce titre, bénéficier de soutiens afférents.
- l'une des missions de la Caisse dépôts et consignation est le maintien d'une activité dans les centres villes. Les cinémas y participent grandement et devraient pouvoir s'inscrire dans ce type d'actions.
- de nouvelles sources de revenus sont également à trouver, avec une diversification des activités et le renouvellement du public.  
Par exemple, l'ouverture du cinéma à différents médias digitaux : séries, web tv, jeu vidéo, peut souligner les liens existants et favoriser la transversalité, la diffusion dans des salles annexes de contenus connexes ... L'organisation de sessions de jeu vidéo sur grand écran, peut questionner sur les écritures scénaristiques d'un film, d'un jeu vidéo, d'une série ... ainsi que l'a expérimenté Le Café des Images à Hérouville-Saint-Clair.
- La création par les cinémas de leurs propres chaînes youtube regroupant tous les contenus et supports de communication créés par le cinéma ou même la création de plates-formes VOD peut prolonger le lien entre les spectateurs et leurs salles et offrir des cases de programmation supplémentaires pour d'autres films et rétrospectives.

#### 5/ Programmation :

Les salles Art & Essai se caractérisent par une ligne éditoriale, la tonalité de leur programmation, des animations, et une manière d'aborder et de transmettre le cinéma.

Aujourd'hui, les salles sont confrontées à une inflation du nombre de films qui leur sont destinés, due en partie à une inflation du nombre de distributeurs. L'absence de concertation des distributeurs sur les dates de sortie aboutit à des périodes d'embouteillage où il est impossible de tout programmer mais avant tout de tout voir pour un programmeur. Des films décalés à la dernière minute chamboulent les calendriers, et nuisent à une bonne installation de la promotion de l'ensemble des films.

Le manque de place sur les écrans entraîne le refus de programmation de nombreux films et ceci quel que soit le distributeur : des majors aux sociétés de taille plus modeste. Il arrive que des films de sociétés importantes n'aient pas de sortie dans les grandes villes.

Une concertation ou une régulation pourraient améliorer l'exposition des films.

Dans certaines sociétés de distribution, on observe un turn-over de jeunes programmeurs, qui rend difficile la mise en place d'une relation suivie et de confiance. Alors que la cinéphilie est le premier élément des discussions de programmation pour les exploitants, des approches de plus en plus commerciales prennent le pas.

Le métier de programmeur doit être absolument revalorisé.

Par ailleurs, la programmation d'une salle Art & Essai doit aujourd'hui s'entendre de manière plus ouverte et large, et s'adapter à un public divers. Par exemple, chaque année, les cinémas Star de Strasbourg recueille les votes du public sur les films de l'année. Sont arrivés en tête pour l'année 2015 des films aussi différents que *Mustang* et *Mad Max Fury*.

La salle peut également proposer des films du répertoire qui n'ont plus de distributeurs en France ou des films inédits diffusés dans des festivals à l'étranger, pour lesquels elle effectue elle-même la recherche d'ayant-droits. Il est dommage que ce type de programmation, qui fait partie d'un travail de défrichage et de découverte, et pour lesquels un visa provisoire est demandé au CNC, ne puisse donc pas être comptabilisés pour le classement Art & Essai.

La programmation peut se diversifier jusqu'à proposer des contenus alternatifs, qui pourraient éventuellement trouver leur place dans une salle annexe, polyvalente, que s'approprieraient les usagers, spectateurs, associations, sociétés de production, de post-production ...

#### 6/ Evolutions techniques :

Les cinémas ont renouvelé leur équipement avec le passage au numérique auprès de grosses entreprises, parfois internationales.

Les salles indépendantes ont un rôle à jouer avec des entreprises indépendantes, dans la recherche d'innovations technologiques en termes de système de son, d'image, de projection,... adaptés aux indépendants ou le développement de systèmes open-source par exemple.

Les salles peuvent également devenir des salles tests pour des innovations technologiques.

#### 7/ Renouvellement du public / Communication

- L'éducation à l'image doit rester une priorité pour les salles Art & Essai, avec un renforcement des dispositifs, voire la création de nouveaux dispositifs.
- Le public adolescent est à conquérir mais la particularité de cette tranche d'âge est sa volatilité, quels que soient le domaine ou l'activité.  
Il serait peut-être plus efficace de se concentrer sur la reconquête du public des 20/40 ans.
- La proposition d'autres activités au sein du cinéma peut contribuer à créer des flux à même d'attirer un nouveau public vers les salles.
- Concevoir la salle comme un lieu que le public peut s'approprier, avec des activités temporaires en dehors de la simple projection, y participerait, ainsi qu'un travail sur des communautés.
- De nombreux exemples pour attirer un public plus jeune existent (organisation de jeux autour du cinéma, nomination d'ambassadeurs-relais dans les collèges et lycées, diversification de la programmation...)
- La créativité en termes d'animations doit se poursuivre (inconnu du ciné-club, séances surprises, interviews de talents de renom par skype, universités populaires...)
- Les salles doivent redevenir des lieux attractifs. Le renouvellement d'équipes plus jeunes, la création d'une ambiance spécifique et de lieux plus attractifs ...

- La diversité du public des salles de cinéma est bien supérieure à celle d'autres industries culturelles. La démocratisation des salles et l'accès à tous les publics doit s'intensifier, dans la perspective du rôle social que la salle doit renforcer.
- L'implication du public dans sa salle et son appropriation est un axe majeur. Cette appropriation peut prendre plusieurs formes et se faire à plusieurs niveaux : communication, programmation, gouvernance.

Au Star de Strasbourg, un cycle Truffaut et un cycle Tarantino ont été conçus par le public. Des spectateurs ont choisi leur film préféré de la filmographie des auteurs et les ont présentés aux autres spectateurs. Ils ont également tourné des séquences dans lesquelles ils expliquent leurs choix. Ces modules ont servi de bandes annonces aux cycles, présentés en salles mais aussi sur la chaîne youtube du cinéma.

<https://www.youtube.com/channel/UCnv5TgYQR22scqa2TA5Z3zA>

Certaines salles ont créé un réseau d'ambassadeurs, spectateurs faisant le relai avec leur réseau : lycée, universités ...

Les spectateurs sont invités dans de nombreux lieux à partager leurs impressions sur les films (comme le tableau des post-it dans le hall du Méliès de Saint-Etienne).

- Sur certains films, le public d'une salle ne se limite pas au quartier et peut venir de 50 km à la ronde. L'attractivité d'une salle doit se renforcer pour développer l'accès à des publics plus éloignés.
- S'adapter aux pratiques du public, en favorisant par exemple les réservations, est également souhaitable.

#### 7/ Mutualisation et partage des expériences :

Qu'il s'agisse d'achat de matériel, de personnel attaché à plusieurs salles dans les plus petites exploitations s'agissant de postes d'animateur ou d'animateur jeune public, ou de matériel promotionnel par exemple, le partage des compétences et la mutualisation est une voie à développer pour renforcer les services que les salles Art & Essai proposent, et trouver des solutions économiques.

Les relations et échanges avec les salles d'autres pays sont également à intensifier. Si le modèle français est un exemple pour les autres pays, les salles étrangères trouvent également des ressources et idées dont il serait intéressant de s'inspirer.

#### 8/ Accompagnement :

Le secteur indépendant a besoin de structures qui l'aident à se transformer, juridiquement, économiquement, techniquement, logistiquement.

La salle « Art & Essai » de demain doit se concevoir de manière plus ouverte :

- S'appuyant sur un partage de compétences au sein d'équipes ayant de solides qualifications ;
- sur la cité, comme lieu de débat et d'échange ;
- en tant que lieu avec des espaces variés et polyvalents ;
- accueillant des activités et des publics connexes, créant des flux propices à attirer de nouveaux publics ;
- au niveau de sa programmation ;
- par une appropriation du lieu par les spectateurs et de nouvelles formes de communication.