

4. Proposition de positionnement pour le cinéma du centre-ville de Montbéliard

Il s'agit ici d'élaborer un positionnement pour le cinéma du centre-ville de Montbéliard, sur la base des conclusions des précédentes parties de l'étude et en prenant naturellement en compte la présence du multiplexe d'Audincourt.

Ces propositions s'appuient notamment sur :

- Le **diagnostic de l'offre cinématographique** réalisé dans la partie 1 ;
- Le **potentiel de fréquentation et la jauge idéale** du projet tels qu'évalués dans la partie 2 ;
- L'analyse des **propositions formulées par Monsieur Kiefer, exploitant du COLISÉE, et le groupe MÉGARAMA**, porteur d'un projet de complexe cinématographique dans le centre-ville de Montbéliard, effectuée en partie 3 ;
- L'examen des **principales caractéristiques de la ligne éditoriale du multiplexe MÉGARAMA d'Audincourt** présentée ci-après ;
- L'étude de la **programmation d'un panel d'établissements** opérant dans une catégorie d'unités urbaines comparable à celle de Montbéliard et dans un contexte concurrentiel similaire au marché de l'exploitation montbéliardais réalisée à la suite.

4.1 La ligne éditoriale du multiplexe MÉGARAMA d'Audincourt

La ligne éditoriale du MÉGARAMA d'Audincourt (10 écrans, 1 880 places) se caractérise par :

- Une programmation **essentiellement généraliste** et un **volet Art et Essai quasi-exclusivement consacré aux films recommandés inédits porteurs** ;
- Une programmation **largement dédiée aux films inédits** et plus précisément aux **sorties nationales** ;
- Une **très forte prépondérance des œuvres françaises et américaines** et en particulier des longs-métrages originaires des États-Unis.

Indicateurs de programmation du multiplexe MÉGARAMA d'Audincourt

Classement Art et Essai et labels 2021	Non classé
Part de films Art et Essai 2019 (en % du total des films)	21%
Part de séances Art et Essai 2019 (en % du total des séances)	14%
Part de films Art et Essai inédits porteurs en 2019 (en % des films Art et Essai inédits)	97%
Part des films inédits 2019 (en % du total des films)	80%
Part des films inédits programmés en sortie nationale 2019 (en % des films inédits)	95%
Part des séances de films américain et français 2019 (en % des séances de cinéma)	92%
<i>Dont part de séances de films américains</i>	55%
<i>Dont part de séances de films français</i>	37%

© Hexacom 2022 d'après CNC

Sans surprise, le multiplexe d'Audincourt propose une **programmation dite « grand public », tournée vers la diffusion des films au potentiel commercial le plus fort.**

Il faut par ailleurs rappeler qu'en dehors de l'**accueil des quatre dispositifs scolaires** (environ 10 000 entrées sur l'année scolaire 2018-2019, soit 2,5% de sa fréquentation annuelle moyenne sur les deux années civiles 2018-2019 (397 000 entrées)), le MÉGARAMA met en œuvre **très peu d'actions d'animation et d'accompagnement des films** (voir partie 1.3).

4.2 Analyse de la programmation d'un panel de cinémas de centre-ville opérant sur un marché similaire à celui de Montbéliard

4.2.1 Élaboration de l'échantillon

Il existe peu d'exemples d'unités urbaines de taille comparable à celle de Montbéliard (80 000 – 150 000 habitants) dans lesquelles opèrent uniquement un cinéma de centre-ville et un multiplexe en proche périphérie gérés par des exploitants concurrents.

D'après les recherches approfondies menées par le cabinet Hexacom, seules **5 agglomérations en France métropolitaine présentent une structure de leur offre cinématographique réellement comparable à la situation actuelle du marché montbéliardais : Forbach, Bourges, Calais, Creil et Thionville³¹.**

Dans les 25 autres agglomérations de cette strate, l'exploitation cinématographique présente une ou plusieurs caractéristiques structurantes très différentes du paysage cinématographique actuel de l'unité urbaine de Montbéliard et ne permet pas donc pas d'établir une comparaison pertinente entre elles :

³¹ Trois cinémas sont implantés dans l'unité urbaine de Thionville : un complexe Art et Essai de centre-ville de 2 écrans, un multiplexe de périphérie de 10 salles, et un mono-écran situé à Serémange-Erzange à environ un quart d'heure de voiture du centre de Thionville, équipement dont il sera fait abstraction dans cette analyse, étant donné son faible impact sur la situation cinématographique de l'agglomération mosellane, du fait de sa localisation éloignée, de son rayonnement limité (clientèle de forte proximité) et de son niveau de fréquentation modeste (9 000 à 12 000 entrées par an).

- 9 agglomérations comptent **un établissement unique** (Meaux, Boulogne-sur-Mer, Arras, Chartres, Colmar, Alès et Troyes) **ou ultradominant** (Ajaccio³² et Maubeuge³³) ;
- Dans 5 unités urbaines, les deux seuls (ou principaux) cinémas – l'un généraliste, l'autre Art et Essai – sont **exploités par un même opérateur** (CGR à Montauban et Cherbourg-en-Cotentin, CINÉVILLE à Vannes et les exploitants indépendants Messieurs Gérard Hoffman et Jean-Marie Charvet, respectivement implantés à Saint-Brieuc et Fréjus) ;
- Dans 4 autres (Agen, Vienne, Angoulême et Valence), le **multiplexe est implanté en centre-ville ou à proximité immédiate** (c'est-à-dire à distance de marche depuis le centre-ville) ;
- À Béziers comme à Lorient, l'offre se structure autour de **deux multiplexes concurrents de taille comparable** (un CGR de 12 salles et un MONCINÉ de 9 écrans à Béziers, deux multiplexes de 11 salles chacun à Lorient, l'un à l'enseigne CGR, l'autre sous pavillon CINÉVILLE) ;
- À La Rochelle et Besançon, le **complexe de centre-ville fait face à plusieurs multiplexes et/ou complexes du même groupe** : LA COURSIVE est cernée par trois établissements CGR à La Rochelle, tandis que deux multiplexes MÉGARAMA concurrencent le CINÉMA VICTOR HUGO à Besançon ;
- **Aucun multiplexe** n'est implanté dans l'unité urbaine de Cluses ni de Sète ;
- Enfin, Poitiers accueille une **offre cinématographique très atypique** avec, d'une part, un complexe Art et Essai de 3 écrans – le TAP CASTILLE, le cinéma de la Scène Nationale de Poitiers - qui occupe désormais une partie des locaux du CGR CASTILLE (5 salles en centre-ville, le groupe possédant par ailleurs un multiplexe de 12 écrans en périphérie), dans le cadre d'un accord formalisé par un montage juridique très singulier impliquant la Ville de Poitiers, et d'autre part, la présence d'un second cinéma très Art et Essai, LE DIETRICH, qui est parvenu à frôler les 36 000 entrées en 2019 avec un seul écran.

5 unités urbaines entre 80 000 et 135 000 habitants ont ainsi été retenues (voir tableau ci-dessous). Chacune d'entre elles compte **un cinéma de 1 à 5 écrans implanté dans le centre-ville de la commune-centre de l'agglomération et un multiplexe concurrent situé en périphérie de la ville-centre, doté de 10 à 14 salles**.

³² La ville d'Ajaccio compte 4 écrans peu (voire très peu) actifs (palais des congrès, auditorium...), qui ont enregistré conjointement 15 000 entrées en 2019, contre 348 000 entrées pour le complexe ELLIPSE CINÉMA (6 salles).

³³ Deux mono-écran de proximité sont implantés à Jeumont et Hautmont, en périphérie de Maubeuge, mais ils ont réalisé conjointement 20 000 entrées en 2019, contre 321 000 pour le multiplexe OCINÉ de Maubeuge (9 salles).

Situation cinématographique des unités urbaines du panel et de celle de Montbéliard
 (classés par population croissante)

Unité urbaine	Population unité urbaine 2019	Enseigne	Écrans	Entrées 2019	Classement Art et Essai et labels 2021
Forbach	81 774	CGR	10	282 200	Non classé
		LE PARIS	5	53 600	Non classé
Bourges	85 579	CGR	12	470 200	Non classé
		MAISON DE LA CULTURE ³⁴	1	42 000	RD, JP et PR
Calais	97 304	GAUMONT CITÉ EUROPE	12	513 400	Non classé
		ALHAMBRA	4	54 200	RD, JP et PR
Montbéliard	113 176	MÉGARAMA	10	393 000	Non classé
		COLISÉE	4	44 000	RD, JP et PR
Creil	125 786	PATHÉ	14	607 900	Non classé
		LA FAÏENCERIE	1	4 900	Non classé ³⁵
Thionville	135 305	KINÉPOLIS	10	552 900	Non classé
		LA SCALA	2	40 500	RD, JP et PR

© Hexacom 2022 d'après Insee et CNC

4.2.2 Analyse de la programmation des cinémas du panel

Les tableaux présentés ci-après synthétisent les **caractéristiques de la programmation** des deux cinémas concurrents opérant dans chacune des 5 unités urbaines retenues.

³⁴ Une nouvelle MAISON DE LA CULTURE dotée de 2 salles de cinéma (160 et 120 places) a été inaugurée en septembre 2021 mais ce nouvel équipement n'est pas pris en compte dans l'analyse, qui porte sur l'année 2019, quand l'ancien bâtiment de LA MAISON DE LA CULTURE ne possédait qu'une salle de cinéma de 110 places.

³⁵ En dépit de sa programmation très Art et Essai, LA FAÏENCERIE n'est pas classée Art et Essai en raison d'un nombre insuffisant de séances. En effet, selon le règlement du classement Art et Essai, un établissement de catégorie C (c'est-à-dire implanté dans une unité urbaine d'au moins 100 000 habitants mais dont la commune-centre rassemble moins de 50 000 habitants (Creil compte 36 000 habitants)) doit proposer au moins 200 séances par salle par an en moyenne au cours de la période de référence. Or ce mono-écran a programmé entre 130 et 180 séances ces dernières années (137 séances en 2019).

Indicateurs de programmation des cinémas du panel
 (classés par population croissante des unités urbaines)

Unité urbaine	Enseignes	
	CGR	LE PARIS
Forbach		
Nombre d'écrans / de places	10 / 2 474	5 / 774
Part de films Art et Essai 2019 (en % du total des films)	32%	39%
Part de séances Art et Essai 2019 (en % du total des séances)	15%	12%
Part de films Art et Essai inédits porteurs en 2019 (en % des films Art et Essai inédits)	67%	46%
Part des films inédits 2019 (en % du total des films)	77%	74%
Part des films inédits programmés en sortie nationale 2019 (en % des films inédits)	76%	53%
Part des séances de films américain et français 2019 (en % des séances de cinéma)	92%	91%
Dont part de séances de films américains	55%	62%
Dont part de séances de films français	37%	29%

Unité urbaine	Enseignes	
	CGR	MAISON DE LA CULTURE
Bourges		
Nombre d'écrans / de places	12 / 2 510	1 / 110
Part de films Art et Essai 2019 (en % du total des films)	24%	93%
Part de séances Art et Essai 2019 (en % du total des séances)	18%	89%
Part de films Art et Essai inédits porteurs en 2019 (en % des films Art et Essai inédits)	68%	33%
Part des films inédits 2019 (en % du total des films)	80%	64%
Part des films inédits programmés en sortie nationale 2019 (en % des films inédits)	95%	25%
Part des séances de films américain et français 2019 (en % des séances de cinéma)	92%	74%
Dont part de séances de films américains	52%	11%
Dont part de séances de films français	40%	62%

Unité urbaine	Enseignes	
	GAUMONT CITÉ EUROPE	ALHAMBRA
Calais		
Nombre d'écrans / de places	12 / 2 371	4 / 498
Part de films Art et Essai 2019 (en % du total des films)	28%	71%
Part de séances Art et Essai 2019 (en % du total des séances)	15%	76%
Part de films Art et Essai inédits porteurs en 2019 (en % des films Art et Essai inédits)	63%	35%
Part des films inédits 2019 (en % du total des films)	83%	68%
Part des films inédits programmés en sortie nationale 2019 (en % des films inédits)	81%	22%
Part des séances de films américain et français 2019 (en % des séances de cinéma)	93%	73%
<i>Dont part de séances de films américains</i>	56%	25%
<i>Dont part de séances de films français</i>	37%	48%

Unité urbaine	Enseignes	
	PATHÉ	LA FAÏENCERIE
Creil		
Nombre d'écrans / de places	14 / 3 450	1 / 749
Part de films Art et Essai 2019 (en % du total des films)	33%	73%
Part de séances Art et Essai 2019 (en % du total des séances)	19%	66%
Part de films Art et Essai inédits porteurs en 2019 (en % des films Art et Essai inédits)	65%	56%
Part des films inédits 2019 (en % du total des films)	82%	48%
Part des films inédits programmés en sortie nationale 2019 (en % des films inédits)	83%	0%
Part des séances de films américain et français 2019 (en % des séances de cinéma)	91%	80%
<i>Dont part de séances de films américains</i>	54%	24%
<i>Dont part de séances de films français</i>	37%	56%

Unité urbaine	Enseignes	
	KINÉPOLIS	LA SCALA
Thionville		
Nombre d'écrans / de places	10 / 2 844	2 / 299
Part de films Art et Essai 2019 (en % du total des films)	15%	82%
Part de séances Art et Essai 2019 (en % du total des séances)	15%	90%
Part de films Art et Essai inédits porteurs en 2019 (en % des films Art et Essai inédits)	91%	35%
Part des films inédits 2019 (en % du total des films)	78%	63%
Part des films inédits programmés en sortie nationale 2019 (en % des films inédits)	96%	32%
Part des séances de films américain et français 2019 (en % des séances de cinéma)	91%	77%
Dont part de séances de films américains	57%	13%
Dont part de séances de films français	34%	64%

© Hexacom 2022 d'après Insee et CNC

> Programmation des multiplexes de périphérie

Les cinq multiplexes de périphérie sélectionnés suivent une **ligne éditoriale similaire à celle du MÉGARAMA d'Audincourt** (voir partie 4.1), avec une programmation :

- **Grand public** : moins de 1 séance Art et Essai sur 5 séances programmées en 2019 (aucun de ces établissements n'est d'ailleurs classé Art et Essai) et des films porteurs qui représentent 6 à 9 nouveautés Art et Essai sur 10 diffusées cette même année ;
- **Essentiellement dédiée aux films inédits** - qui représentaient 75% à 85% des titres à l'affiche de ces cinémas en 2019 – et plus précisément aux **sorties nationales**, qui concernaient au moins les trois-quarts et même souvent la quasi-totalité des œuvres inédites programmées sur leurs écrans en 2019 ;
- **Quasi-exclusivement dédiée aux titres américains et français** : ces établissements leur ont en effet consacré plus de 9 séances de cinéma sur 10 en 2019 et en ont réservé plus de 1 sur 2 aux longs métrages américains.

> Programmation des cinémas de centre-ville

Exception faite du PARIS à Forbach, les **positionnements éditoriaux des quatre cinémas de centre-ville** qui opèrent face à ces multiplexes présentent de **nombreux points communs** :

- **Trois d'entre eux sont classés Art et Essai avec les trois labels** ; faute d'un volume de séances suffisant, LA FAÏENCERIE à Creil n'est pas classée malgré sa programmation très Art et Essai (voir plus haut) ;
- Ils consacrent **l'essentiel de leur programmation aux films recommandés**, qui représentent 70% à 95% des titres à l'affiche de ces six établissements en 2019 et 65% à 90% de leur séances la même année ;
- Les **films inédits comptent pour moins de 70% de leur programmation** en 2019, ces salles faisant souvent la part belle aux films de reprise et en particulier aux œuvres de patrimoine ;
- Ces établissements **pâtissent d'un accès compliqué voire très difficile aux sorties nationales**, qui concernent seulement environ 3 nouveautés sur 10 à la SCALA à Thionville et moins de 3 nouveautés sur 10 sur les écrans de la MAISON DE LA CULTURE à Bourges et de l'ALHAMBRA à Calais, tandis que LA FAÏENCERIE n'en a obtenu aucune cette année-là ;
- Promoteurs de la diversité culturelle, ils **mettent en valeur les œuvres Art et Essai moins voire peu porteuses et fragiles, et les cinématographies du monde** :
 - Les films recommandés inédits porteurs représentent souvent moins de 40% des œuvres Art et Essai inédites programmées par ces établissements en 2019 ;
 - Les longs métrages non français et non américains représentent une part significative de leur programmation (20% à 30% des séances de cinéma en 2019).

4.2.3 Trois types d'établissements parmi les cinémas de centre-ville du panel

L'analyse de l'offre cinématographique des 5 agglomérations retenues fait ressortir **trois cas de figure distincts** parmi les cinémas de centre-ville analysés :

- Une activité cinématographique de type **service public culturel** opérée par une **structure publique ou parapublique sur 1 ou 2 écrans** (Bourges, Creil et Thionville) ;
- Un **complexe privé de 4-5 salles** proposant :
 - Une programmation majoritairement **généraliste** (Forbach) ;
 - Une programmation essentiellement **Art et Essai** (Calais).

> Le cinéma comme service public culturel

Exception faite du cas particulier de Forbach, tous ces marchés locaux s'organisent naturellement dans une **logique de complémentarité de l'offre cinématographique**, avec une segmentation très nette des catégories de films et de leurs lieux de diffusion (et, par conséquent, des publics) avec, d'une part, les films généralistes / les multiplexes, et, d'autre part, les longs métrages recommandés Art et Essai / les cinémas de centre-ville classés Art et Essai.

Cette organisation du marché s'explique essentiellement par la **nature de l'exploitant** du cinéma de centre-ville. En effet, **trois d'entre eux sont des établissements publics ou associatifs soutenus par la collectivité locale**, dotés d'une activité cinématographique de type **service public culturel**, c'est-à-dire défendant la diversité cinématographique et une politique d'accompagnement des films et d'éducation à l'image face au multiplexe implanté dans l'agglomération, d'où leur positionnement très Art et Essai :

- Labellisé Scène Nationale³⁶, La MAISON DE LA CULTURE de Bourges est un EPCC ;
- Scène Conventionnée d'Intérêt National Art en Territoire, LA FAÏENCERIE de Creil est gérée par l'association Faïencerie-Théâtre ;
- LA SCALA est exploitée en régie municipale par la Ville de Thionville.

Ces établissements proposent une **programmation de qualité** mais leur **activité cinématographique demeure limitée** car développée sur seulement 1 ou 2 écrans et dans une salle parfois partagée avec des représentations de spectacle vivant.

> Le cas particulier du PARIS à Forbach

Parmi les deux cinémas de centre-ville privés du panel, LE PARIS a fait le choix d'une **programmation plutôt généraliste** (39% de films recommandés sur 12% des séances en 2019), face à un multiplexe CGR de 10 salles implanté dans une zone commerciale en périphérie de Forbach, sur le territoire de la commune de Freyming-Merlebach (13 000 habitants), à une dizaine de minutes de voiture de Forbach (22 000 habitants).

Avant la crise sanitaire, ce complexe de 5 écrans avait vu sa **fréquentation remonter de façon remarquable** : après plusieurs années entre 20 000 et 25 000 entrées annuelles, il avait atteint 36 000 entrées en 2016 puis autour de 47 000 entrées en 2017 et 2018 et près de 54 000 entrées en 2019, soit un volume de fréquentation quasiment multiplié par 1,5 entre 2015 et 2019.

Les exploitants du PARIS (Madame et Monsieur Fenard), qui ont racheté le cinéma en 2003 avant de le rénover entièrement, détaillaient en 2017 aux journalistes du quotidien régional *Républicain Lorrain* les différentes **raisons de cette progression** : l'ouverture aux écoles, les partenariats avec Le Carreau (la Scène Nationale de Forbach et de l'Est Mosellan) et l'office de tourisme, ainsi que différentes

³⁶ Label accordé par le ministère de la Culture à des structures qui « proposent une programmation pluridisciplinaire dans le domaine du spectacle vivant et, pour les lieux dotés d'espaces adaptés, des arts plastiques et du cinéma, reflétant les principaux courants de la production artistique contemporaine » (source : culture.gouv.fr). Les activités des Scènes Nationales s'organisent autour d'un ensemble de missions définies par le ministère de la Culture dans trois domaines de responsabilités : artistique, professionnelle et publique.

manifestations, comme le *Festival du Film d'Actualité dans les écoles*, mais aussi une campagne d'affichage et une nouvelle politique tarifaire mise en place début 2017. Pour les propriétaires du cinéma forbachois, toutes ces initiatives avaient permis de mieux faire connaître leur cinéma et d'attirer ainsi un nouveau public³⁷.

Les exploitants du cinéma de Forbach soulignaient toutefois que **l'accès aux films était compliqué**, du fait de la concurrence du CGR : ils n'obtenaient parfois les copies que deux ou trois semaines après la sortie nationale³⁸. De fait, seule la moitié des nouveautés à l'affiche du PARIS en 2019 étaient programmées en première semaine (contre les trois-quarts au multiplexe de Freyming-Merlebach).

D'ailleurs, malgré la forte hausse de ses entrées, les performances du PARIS demeurent encore médiocres, comme en témoignent ses **Résultats 2019, tous nettement inférieurs à la moyenne** des établissements de la petite exploitation implantés dans une unité urbaine de France métropolitaine entre 50 000 et 100 000 habitants :

- 69 entrées par fauteuil contre 90 en moyenne de sa catégorie ;
- 13 entrées par séance contre 19 en moyenne de sa catégorie ;
- 10 700 entrées par écran contre 18 600 en moyenne de sa catégorie ;
- Un taux de remplissage de 8,3% contre 9,4% en moyenne de sa catégorie.

> L'ALHAMBRA à Calais : quelques pistes à retenir pour le COLISÉE

Le cas du cinéma calaisien l'ALHAMBRA s'avère particulièrement intéressant car il présente de nombreux points communs avec le COLISÉE de Montbéliard :

- Il s'agit d'un **cinéma de centre-ville de 4 salles** situé dans une **unité urbaine de 97 000 habitants**³⁹ ;
- Il est exploité par une **société privée**, la SARL Les films de la basse-cour ;
- **Classé Art et Essai avec les trois labels**, il consacre **l'essentiel de sa programmation à l'Art et Essai** (71% de films recommandés sur 76% des séances en 2019) ;
- Il opère face à un **multiplexe de 12 écrans implanté dans une zone commerciale** à une dizaine de minutes de trajet en voiture du centre de Calais, sur le territoire de la commune de Coquelles (2 600 habitants) : le GAUMONT CITÉ EUROPE, qui réalisait généralement 480 000 à 520 000 entrées les années précédant la crise sanitaire.

³⁷ Source : www.republicain-lorrain.fr/edition-de-forbach/2017/12/16/forbach-la-ville-continue-a-soutenir-le-cinema-le-paris

³⁸ Source : www.republicain-lorrain.fr/edition-de-forbach/2017/01/04/frequentation-en-hausse-tarifs-en-baisse-au-paris

³⁹ Toutefois, à la différence de l'agglomération de Montbéliard, la grande majorité des habitants de l'unité urbaine de Calais résident dans la ville-centre, qui rassemble près de 73 000 habitants, soit les trois-quarts de la population de l'unité urbaine (voir partie 1.4.2).

- Comme celle de Montbéliard, la population de Calais est **sociologiquement défavorisée**, avec seulement 12,5% de CSP+ parmi la population municipale âgée de 3 ans et plus, contre 19,7% en moyenne des villes-centres des unités urbaines métropolitaines de 80 000 à 150 000 habitants et 23,2% à l'échelle de la France métropolitaine (pour rappel, la part de CSP+ s'élève à 15,7% dans la ville de Montbéliard).

Comme le COLISÉE aussi, l'ALHAMBRA pâtit d'un **équipement vieillissant** (malgré quelques travaux effectués dans son hall d'accueil début 2021) et, avec 50 000 à 55 000 entrées annuelles avant la crise sanitaire, ses **résultats demeurent médiocres**. En 2019, l'ensemble de ses indicateurs de performance se situent ainsi tous très en-deçà de la moyenne des établissements Art et Essai localisés dans une unité urbaine de France métropolitaine entre 50 000 et 100 000 habitants :

- 109 entrées par fauteuil contre 197 en moyenne de sa catégorie ;
- 10 entrées par séance contre 22 en moyenne de sa catégorie ;
- 13 500 entrées par écran contre 34 700 en moyenne de sa catégorie ;
- Un taux de remplissage de 8,3% contre 12,4% en moyenne de sa catégorie.

Cependant, au-delà de ses chiffres de fréquentation, **le fonctionnement de l'ALHAMBRA et sa politique d'animation soutenue** peuvent, à certains égards, représenter une source d'inspiration pour donner un nouveau souffle au COLISÉE.

L'équipe du cinéma Art et Essai de Calais compte **quatre membres** qui assurent tous en alternance **l'accueil-billetterie et les tâches techniques de projection**, chacun se consacrant en parallèle à **une mission qui lui est propre** :

- Programmation ;
- Médiation culturelle avec une spécialité jeune public ;
- Gestion administrative et comptable ;
- Communication et événementiel.

Cette **équipe polyvalente, bien structurée et bien organisée** s'attache à faire vivre le cinéma et sa programmation et à fidéliser son public par différents moyens, qui sont autant d'**atouts pour un complexe Art et Essai de centre-ville**, à savoir :

- Une **politique d'animation riche et dynamique** : avant-premières, ciné-concerts, ciné-débats, rencontres, soirées thématiques, ciné-club, programmation hors film, manifestations événementielles (*Festival Images de Migrations, Fête du court métrage*, etc.) opérations tarifaires de la FNCF, etc.
- Une **politique active d'éducation à l'image** : outre l'accueil des établissements scolaires sur les trois dispositifs nationaux, des centres de loisirs et des séances de Noël, ainsi que l'organisation de

séances à la carte, le cinéma calaisien développe une programmation et des actions spécifiques pour le jeune public (ciné-goûter, atelier, chasse au trésor, concours de déguisements, *Festival du cinéma pour enfants*, etc.) ;

- **Un réseau de partenaires** : l'équipe de l'ALHAMBRA travaille naturellement avec les associations et structures culturelles locales pour organiser les animations qui rythment la vie du complexe – dont une association loi 1901, Les Amis de l'Alhambra, qui a pour but d'accompagner le développement du cinéma - mais est également membre du Réseau Europa Cinemas⁴⁰ et adhèrent à l'association De la suite dans les image⁴¹ ;
- La présence d'un **ciné-café** dans le hall ;
- **Plusieurs supports de communication complémentaires** : alimentation et mise à jour d'un site internet, animation et modération d'une page Facebook, édition d'une gazette diffusée toutes les trois semaines le plus largement possible dans tous le Calaisis et envoi d'un programme hebdomadaire chaque lundi par courrier électrique aux abonnés à la lettre d'information.

Comme l'a démontré l'analyse qui précède, chaque marché local de l'exploitation a ses spécificités et, en dépit de certaines similitudes entre l'offre cinématographique de Montbéliard et celle d'autres agglomérations françaises, **aucune situation n'est parfaitement transposable**. Toute comparaison doit donc être considérée avec prudence.

L'ALHAMBRA à Calais offre toutefois un exemple intéressant de ce qu'une équipe motivée et bien structurée peut mettre en œuvre, notamment en termes de politique d'accompagnement des films et des publics – en particulier des jeunes spectateurs – pour, au-delà de la qualité de sa programmation, mettre l'accent sur les **dimensions de proximité et de convivialité dont tout cinéma Art et Essai de centre-ville doit aujourd'hui s'emparer**.

⁴⁰ Soutenu depuis sa création en 1992 par la Commission européenne et le CNC, Europa Cinemas est un réseau de salles à programmation majoritairement européenne qui fédère aujourd'hui plus de 1 200 établissements (soit plus de 3 000 écrans) répartis dans 44 pays et dont le principal objectif est d'« apporter un soutien opérationnel et financier aux salles qui s'engagent à accorder une part significative de leurs séances aux films européens non nationaux et à mettre en place des actions d'animation et de promotion en direction du Jeune Public » (source : europe-cinemas.org).

⁴¹ De la suite dans les images « met en relation, accompagne et soutient les professionnels de l'exploitation et de l'action culturelle cinématographique en région Hauts-de-France, plus particulièrement dans le Nord et le Pas-de-Calais », notamment « autour des enjeux de soutien à la diffusion du cinéma Art et Essai et de la création régionale, de médiation culturelle et d'éducation au cinéma et aux médias » (source : delasuitedanslesimages.org). L'association coordonne notamment les dispositifs *Maternelle et cinéma*, *École et cinéma* et *Collège au cinéma* dans le département du Pas-de-Calais, ainsi que *Collège au cinéma* pour le département du Nord.

4.3 Le seul positionnement adapté à la situation de Montbéliard : une programmation de qualité pensée pour tous les publics, valorisée par un équipement moderne et une politique d'animation dynamique

4.3.1 Les principes fondamentaux du positionnement

Pour le cabinet Hexacom, une offre cinématographique attractive et pérenne dans le centre-ville de Montbéliard doit impérativement se fonder sur deux composantes essentielles :

- Un **équipement rénové en profondeur ou neuf**, conforme aux standards actuels de confort (fauteuils, propreté, insonorisation...) et de qualité de projection (image, son, taille de l'écran...) et à même de garantir le niveau d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite aujourd'hui requis pour les établissements recevant du public assis
- Une **programmation de qualité, diversifiée**, pensée pour tous les publics et fortement soutenue par une **politique active d'accompagnement des films, d'animation et d'éducation à l'image**.

Sont détaillées ci-après les principales caractéristiques de ce projet, qui constituent aussi les **facteurs clefs de son succès**.

4.3.2 Les principales caractéristiques du positionnement

> Le projet de programmation et d'animation

Selon le positionnement envisagé par le cabinet Hexacom, le **projet de programmation** du cinéma du centre-ville de Montbéliard devra s'articuler autour des principes suivants :

- Une **ligne éditoriale à dominante Art et Essai**, avec 50% à 70% de séances avec des films recommandés (séances scolaires incluses), permettant à la fois de conserver le classement Art et Essai⁴² avec les trois labels et de réaliser le potentiel de fréquentation estimé par le cabinet Hexacom : 74 000 à 98 000 entrées annuelles, dont environ 60% d'entrées Art et Essai (scolaires inclus) et environ 40% d'entrées généralistes ;
- Un volet Art et Essai faisant **plus de place aux films recommandés porteurs** que le COLISÉE aujourd'hui avec, dans la mesure du possible, **davantage de sorties nationales** (on sait toutefois que cette programmation idéale pourrait être difficile à mettre en œuvre du fait de la concurrence

⁴² Implanté dans une unité urbaine de plus de 100 000 habitants mais dont la commune-centre rassemble moins de 50 000 habitants, Le COLISÉE appartient à la catégorie C du classement Art et Essai. Or les établissements cinématographiques relevant de cette catégorie sont éligibles au classement Art et Essai dès lors qu'ils ont programmé au moins 20% de séances Art et Essai sur la période de référence.

avec le MÉGARAMA d'Audincourt sur l'accès aux films, notamment ceux relevant de l'Art et Essai porteur, les distributeurs ayant naturellement tendance à privilégier le multiplexe) ;

- Un volet généraliste composé de **films tous publics de qualité**, en continuation du MÉGARAMA (voire en sortie nationale pour certains, là encore, sous réserve des décisions des distributeurs), ou des films étrangers non recommandés en VOSTF ;
- Une **programmation jeune public bien identifiée** (essentiellement sur des films recommandés, notamment ceux ayant reçu la mention « Jeune Public ») et conçue pour les différentes tranches d'âges.

La programmation devra être **plus large et plus attrayante** que celle du COLISÉE aujourd'hui, pour toucher une clientèle plus vaste et plus diversifiée, et permettre ainsi un certain **brassage des publics**, une dimension importante pour un cinéma de centre-ville.

Cette programmation essentiellement Art et Essai mais ouverte aux films généralistes de qualité n'empêchera pas naturellement le complexe de **défendre la diversité cinématographique**, en faisant la part belle aux œuvres dotées d'un faible potentiel commercial, notamment aux **films Art et Essai fragiles**. Le cinéma aura d'ailleurs à cœur de **conserver le classement Art et Essai assorti des trois labels**.

> La politique d'animation et d'éducation à l'image

Pour mettre en valeur cette programmation de qualité, inciter les spectateurs à se déplacer au cinéma et faire du cinéma de Montbéliard un équipement clé de sa vie culturelle et du dynamisme de son centre-ville, Hexacom préconise :

- Une **intensification de la politique d'accompagnement des films** aujourd'hui mise en œuvre au COLISÉE par Le cinéma et rien d'autre, avec notamment davantage de rendez-vous réguliers adaptés aux différentes catégories de spectateurs (voir conclusion du chapitre « Les actions d'accompagnement des films et les manifestations événementielles » dans la partie 1.3) ;
- L'accueil des **quatre dispositifs scolaires**, à l'image de ce que le COLISÉE pratique aujourd'hui ;
- La mise en place d'**actions spécifiques pour le jeune public** en dehors du temps scolaire, autour de la programmation qui lui est dédiée et ce, à un rythme régulier (mercredi, week-end et/ou vacances) : ciné-goûters, ateliers, animations, etc. ;
- La **participation à diverses manifestations nationales / locales**, comme le COLISÉE le fait actuellement (*Festival Cinéma Télérama, Diversité, Fête du Cinéma d'Animation, Les Saisons Hanabi, etc.*) ;
- La création d'une **manifestation événementielle** de type festival.

Les animations récurrentes permettent de **donner un rythme à la vie du cinéma et de fidéliser son public.**

La mise en place d'un **nouveau temps fort propre au projet** (comme un festival inédit dans la région et exclusif) contribuerait à son rayonnement à l'échelle de sa zone de chalandise voire au-delà, favoriserait sa dynamique partenariale (avec les acteurs associatifs, culturels, institutionnels...) et son ancrage local, et bénéficierait au dynamisme global de la Ville et à son image.

> Sa capacité idéale

La capacité théorique idéale d'un complexe de centre-ville réalisant entre 74 000 et 98 000 entrée annuelles avec une programmation majoritairement Art et Essai a été évaluée par le cabinet Hexacom à **4 salles et environ 600 places** (voir partie 2.3). Cette jauge pourrait théoriquement se répartir de la façon suivante :

- **1 grande salle d'environ 230 places** ;
- **2 salles moyennes d'environ 150 places chacune** ;
- **1 petite salle d'environ 70 places**.

La ventilation de la jauge globale du cinéma indiquée ci-dessus est indicative. En tout état de cause, dans une configuration idéale, il semble judicieux que le cinéma dispose d'**une grande salle d'environ 200 à 250 fauteuils**, notamment pour les soirées événementielles, de **deux salles de capacité moyenne, entre 100 et 150 places**, et d'**une petite salle de moins de 100 sièges** pour les films en dernière semaine et les films fragiles.

> Les services annexes

La présence d'un café, d'une brasserie ou d'un restaurant dans les locaux du cinéma est un atout classique mais incontournable pour créer de la **convivialité** et prolonger la présence des spectateurs avant et après la séance. C'est pourquoi le cinéma devra idéalement disposer d'une brasserie avec une offre de petite restauration ou **a minima d'un ciné-café sur place**. À défaut, la présence d'un bar-restaurant à proximité immédiate du cinéma sera indispensable.

Un **hall doté d'un espace de réception** pour les soirées événementielles serait également un plus. Il permettrait par ailleurs d'accueillir des animations ou des expositions temporaires, en partenariat avec une institution culturelle (musée, centre culturel, médiathèque...) ou pour donner de la visibilité à un artiste local ou à un projet scolaire ou associatif.

Idéalement, il serait par ailleurs souhaitable que le complexe prévoit un **espace adapté au jeune public** (aménagement d'une partie du hall ou salle d'accueil dédiée) pour les animations spécialement

destinées aux jeunes spectateurs, dans le cadre scolaire et hors temps scolaires, notamment en termes de traitements décoratifs, d'ergonomie du mobilier et d'équipements spécifiques pour les ateliers de pratique cinématographiques (projecteur vidéo, moyens techniques de captation vidéo, collection de matériels anciens, etc.).

En fonction de l'ambition de la politique d'animation du cinéma et de sa volonté de s'affirmer comme un **lieu de vie au cœur de Montbéliard**, celui-ci pourrait **mettre à disposition ses différents espaces** (salles de projection, hall, ciné-café, espace de réception...) à plusieurs types d'usagers.

Il pourrait en effet s'agir de :

- Proposer un service de location d'espace aux particuliers (goûters d'anniversaire, fêtes...) et aux professionnels (arbres de Noël des comités d'entreprise, séminaires, formations, conférences, co-working...) ;
- Héberger, à titre gracieux, les réunions de certaines associations locales (Conseil d'Administration, Assemblée Générale...) ;
- Accueillir des ateliers, des cours, des formations, des spectacles, des événements culturels, en lien ou non avec sa programmation, en partenariat avec des acteurs locaux ;
- Tout simplement permettre à qui le souhaite de venir, à n'importe quel moment de la journée, faire une pause, se connecter à internet, faire ses devoirs, prendre un goûter, voire faire un jeu de société ou lire la presse, dans le cas où le cinéma mettrait à disposition des jeux et des magazines.

La réflexion en cours sur les perspectives d'évolution du complexe de Montbéliard représente l'opportunité de **penser ce projet comme un « cinéma de demain »**, à savoir un lieu de vie, ouvert sur la ville et à ses habitants, favorable à une multiplicité des usages et une diversité de ses usagers, avec un maître-mot : la **polyvalence**. Cette démarche suppose toutefois une réflexion préalable sur la qualité des espaces proposés et leur adéquation aux usages qu'ils portent.

Comme d'autres institutions culturelles, les cinémas – en tous cas les complexes de centre-ville et les petits établissements de proximité – évoluent progressivement vers une notion de **tiers-lieu ou de troisième lieu**, c'est-à-dire un espace intermédiaire entre le lieu de travail ou de scolarité et le domicile. Un espace de rencontre propice aux échanges et à la mixité sociale et générationnelle, qui tend à disparaître.

Cet élargissement des activités du cinéma au-delà de ce qui est et doit demeurer son cœur d'activité – la projection de films – lui permet aussi de **développer et de renforcer ses partenariats** avec les acteurs associatifs, culturels et institutionnels locaux, et ainsi d'approfondir son rôle structurant dans la vie culturelle d'un territoire.

> Le travail en réseau

Pour le cabinet Hexacom, la stratégie partenariale du projet doit prioritairement s'appuyer sur le maintien (ou le transfert dans l'hypothèse de la création d'un nouveau complexe) et **l'approfondissement du partenariat déjà en place entre le COLISÉE et l'association Le cinéma et rien d'autre**, pour préserver ce fonctionnement efficient et satisfaisant, tout en permettant à l'association de concevoir et de mettre en œuvre une **politique d'animation plus ambitieuse**, telle que détaillée plus haut.

Cette évolution nécessite sans aucun doute **d'octroyer plus de moyens financiers à cette association**, notamment pour lui permettre de **se professionnaliser**, avec le recrutement d'**au moins un médiateur salarié à temps partiel** (selon qui serait l'exploitant du complexe, il pourrait aussi embaucher directement ce médiateur, dans une configuration alternative qui verrait l'équipe du cinéma s'impliquer davantage directement dans ses actions d'animation). Cette création de poste pourrait être financée par le **reversement de tout ou partie de l'aide Art et Essai du CNC** perçue par le cinéma (un montant qui a atteint près de 38 000 € pour le COLISÉE en 2021) et/ou **l'augmentation de la subvention versée par la Ville**. Pour rappel, le budget de l'association s'élève aujourd'hui à moins de 10 000 € par an.

Par ailleurs, le cinéma devra poursuivre ou reprendre le travail déjà engagé par le COLISÉE avec le **Centre Image et Les 2 Scènes** autour de **l'accueil des dispositifs scolaires** et le relai des **manifestations organisées par le pôle régional d'éducation aux images** (dont le festival *Diversité et la Fête du Cinéma d'Animation*).

Enfin, pour un travail en réseau plus optimal et un meilleur accompagnement de ses actions de diffusion et d'éducation à l'image, l'établissement devrait **adhérer à l'association des Cinémas Indépendants de Bourgogne-Franche-Comté**, à condition naturellement qu'il soit géré par un exploitant indépendant.

Le travail en réseau du cinéma de Montbéliard doit essentiellement s'appuyer sur le solide partenariat entre le COLISÉE et Du cinéma et rien d'autre. Pérenne et efficiente, cette relation qui a fait ses preuves depuis de nombreuses années ne demande qu'à **être renforcée pour développer la politique d'animation du cinéma** (accompagnement des films, éducation à l'image, communication, événementiel...), qu'il s'agisse du COLISÉE ou d'un nouveau complexe. Pour pouvoir prendre ce rôle et cette place accrus dans la vie et le fonctionnement du cinéma, l'association devra bénéficier de **moyens économiques et humains considérablement plus élevés** qu'aujourd'hui. L'augmentation de son budget et le renforcement de son équipe (en particulier par le recrutement d'un médiateur) constituent des prérequis indispensables pour lui permettre d'intensifier et d'élargir ses activités, de diversifier ses missions et de professionnaliser ses actions.