

LES  
REPÈRES  
DE L'AVISE

CULTURE N°10

MARS 2012



## LE CINEMA ASSOCIATIF

Création, consolidation, développement  
de l'activité et de l'emploi

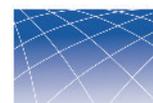
Réalisé par :

**TERRITOIRE  
D'IMAGE**

opale

Réalisé en partenariat avec :

*Cofac*  
Coordination des Fédérations  
et Associations de Culture  
et de Communication

  
Avise

Ingénierie et services pour  
entreprendre autrement



## Sommaire

■	<b>Contexte et définition de l'activité</b>	<b>4</b>
	Evolution historique	4
	Données générales	6
	Structuration du secteur	7
	Les publics	8
	Les principaux acteurs du secteur	9
■	<b>Descriptif des services et organisation</b>	<b>11</b>
	Service principal : exploiter un cinéma	11
	Services secondaires : faire vivre un cinéma	11
	Service particulier : l'organisation d'un festival	12
	Ressources humaines	13
	Contexte réglementaire	14
	Besoins matériels et locaux	15
■	<b>Economie et services</b>	<b>16</b>
	Modèle économique	16
	Exemples de budgets de fonctionnement	17
■	<b>Difficultés et besoins en accompagnement</b>	<b>18</b>
	Principales difficultés rencontrées	18
	Besoins en accompagnement	18
■	<b>En savoir plus</b>	<b>20</b>

## Contexte et définition de l'activité

« *Le cinéma est un art, il est par ailleurs une industrie* », disait Malraux. De fait, la filière cinéma s'organise principalement autour du secteur privé et de l'industrie dans un système éminemment libéral et concurrentiel : la production est du ressort des entreprises, la distribution et la diffusion sont aux mains de grands trusts commerciaux. Il n'en reste pas moins que le secteur associatif et les fédérations d'éducation populaire y ont toujours joué un rôle important et ce, au travers d'une grande variété d'actions : invention des ciné-clubs, animation de circuits de cinéma itinérants en milieu rural, gestion de salles et organisation de festivals, actions d'éducation à l'image en lien avec les partenaires locaux. Ainsi, tout en contribuant à la diversité culturelle (court et long métrages, fiction, documentaire, art et essai...), ils participent à l'aménagement et à l'animation du territoire.

### ■ Évolution historique

Le paysage cinématographique actuel est le fruit d'une histoire rythmée par les avancées technologiques et les évolutions de la société et de la consommation.

#### Les débuts et « l'âge d'or »

**Le 28 décembre 1895**, ils étaient 33 spectateurs à assister à la première séance de cinéma payante organisée dans le Salon indien du Grand Café de Paris<sup>1</sup>. À partir de cette date, le cinéma va connaître un développement constant.

**Dans la France du début des années 20**, l'aventure des ciné-clubs s'enracine, portée par

une avant-garde de cinéphilos<sup>2</sup>. L'ambition est de faire reconnaître le caractère artistique du cinéma, autrement dit de le légitimer en tant que septième art. A cette même période, alors que les salles fixes se multiplient, Charles Pathé réalise son « coup d'état » de la distribution : les films seront désormais loués aux exploitants et non plus vendus.

**Après guerre**, plus qu'une simple habitude, aller au cinéma (dans son quartier ou dans son village) est devenu un rituel, un mode de vie et le premier loisir des français. Jamais l'expression « grand public » n'a eu autant de sens qu'à cette période.

**En 1945**, pour orchestrer le mouvement et la circulation des expériences, naît la Fédération française des ciné-clubs (FFCC).

**En 1949**, un décret donne un statut officiel à ce secteur non commercial destiné à « diffuser la culture par le film » dans une démarche d'éducation populaire (analyse des films d'un côté, formation et participation du public de l'autre)<sup>3</sup>.

Trois principaux réseaux se mobilisent : le mouvement communiste, la Ligue de l'enseignement et de l'éducation permanente et le mouvement catholique, notamment à partir de la JOC (Jeunesse ouvrière chrétienne). C'est de ces mouvements que naîtront plus tard ceux liés à l'art et essai et à la recherche. La France comptera jusqu'à 10 000 ciné-clubs.

#### Période de crise et de concentration

**Le grand reflux est pour les années 60**. On voit le spectre de la fin du cinéma. On cherche les responsables : voiture, télévision. Les premières victimes seront les salles de quartier, de banlieues ou de petite agglomération. Le cinéma devient un loisir urbain.

<sup>1</sup> Séance au prix de 1,02 francs proposant une dizaine de courts-métrages, dont le fameux *Entrée en gare du train de La Ciotat*.

<sup>2</sup> Louis Delluc, Germaine Dulac, Abel Gance...

<sup>3</sup> Citons notamment le travail d'André Bazin, théoricien du cinéma et directeur de Travail et Culture

## Contexte et définition de l'activité

A la fin des années 70, l'exploitation cinématographique est désormais contrôlée par les grands groupes au terme d'un processus de concentration sans précédent. Les indépendants sont souvent contraints de leur céder leur programmation sous peine de voir compromis leur accès aux copies des films.

La fin du XX<sup>ème</sup> siècle voit, en région parisienne comme en province, l'essor des multiplexes, conçus comme des centres de loisirs complets associant au cinéma, des restaurants, des bars, des jeux...

### L'intervention de l'Etat

#### > Le Centre national du cinéma et de l'image animée<sup>4</sup>

Né en 1946 de la concertation entre les pouvoirs publics et les professionnels, le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), joue un rôle déterminant dans le paysage.

Via un fonds de soutien alimenté par une taxe créée en 1948 (lire encadré ci-contre), le CNC apporte en effet des aides automatiques à la production, à la distribution et à l'exploitation. Il apporte aussi un soutien sélectif à l'ensemble des segments de la filière : aides à l'investissement pour les salles (ex : numérisation des projecteurs), aides pour leur programmation (label Art et essai, lire p.7), aides à l'écriture et ou à la production de films courts ou longs métrages (aide dite de « l'avance sur recettes ») pour les auteurs et producteurs.

C'est grâce à ce système que la filière du cinéma français reste une « exception culturelle » : elle a su maintenir une production et un parc de salles de qualité (les contre-exemples anglais ou italiens attestent de la force et de l'intérêt d'un tel système redistributif).

Ses autres missions portent sur la conservation et la valorisation du patrimoine cinématographique et la réglementation (délivrance des autorisations d'exercice, encadrement de la programmation des salles).

#### > L'Agence pour le développement régional du cinéma

Fondée en 1983<sup>5</sup>, l'Agence pour le développement régional du cinéma (ADRC) a pour objectif de lutter contre les effets de la concentration du cinéma s'exerçant au bénéfice des villes. Elle remplit une double mission : maintenir et développer un réseau de salles diversifié sur l'ensemble du territoire, faciliter l'accès aux films par le tirage de copies supplémentaires.

L'ADRC finance aussi des créations ou des restructurations.

### FONDS DE SOUTIEN ET TSA (Taxe spéciale additionnelle)

Le Soutien financier de l'Etat aux industries cinématographiques (SFEIC) géré par le CNC est alimenté par une taxe prélevée sur le chiffre d'affaires des diffuseurs télévisuels et par une taxe, la TSA.

La Taxe spéciale additionnelle est calculée en appliquant un taux unique de 10,72 % sur le prix acquitté par le public pour les entrées aux séances organisées dans les établissements de spectacles cinématographiques (salles ou ensembles de salles, exploitations ambulantes selon l'article 45 alinéa 3 du Code de l'industrie cinématographique). Cette taxe est due par l'exploitant de ces établissements. En 2010, La TSA a dégagé 121,35 M€ contribuant au Fonds de soutien qui s'élevait à 575,88 M€.

<sup>4</sup> Jusqu'en 2009, le CNC était le Centre national de la cinématographie. L'image animée correspond aux domaines de l'audiovisuel, de la vidéo, du multimédia, du jeu vidéo...

<sup>5</sup> A l'initiative du Ministère de la culture et du CNC

## Contexte et définition de l'activité

### L'intervention croissante des collectivités

À partir des années 80, de nombreuses collectivités locales commencent à participer au financement de cinémas en s'appuyant sur la loi Sueur (lire encadré). Naît ainsi un réseau de salles municipales très dynamique dont la vocation est plus de répondre à une demande sociale et culturelle qu'aux lois du marché.

Grâce à ces interventions, des salles en centre-ville sont préservées, de véritables partenariats entre exploitants et municipalités se développent.

Ces salles – gérées sous différentes formes : régie, délégation de service public, location-gérance à des associations – représentent aujourd'hui plus de 20 % du parc.

Les motivations des soutiens des villes à des cinémas sont le renforcement de l'image de la ville, la création de lien social, l'animation du quartier, la liaison avec le milieu scolaire et associatif<sup>6</sup>.

### Les mutations du XXI<sup>ème</sup> siècle

Au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, deux phénomènes participent d'une révolution de fond et d'un renversement économique :

- Les recettes vidéo des films, la VOD<sup>7</sup> sont passées au-dessus des recettes en salles : la salle en tant que telle n'est plus l'objectif principal des producteurs et financeurs du cinéma.
- La généralisation du numérique va modifier la logique de diffusion en salle et sans doute celle de la distribution. Deux exemples :
  - Dans l'objectif de financer la numérisation du parc français, le CNC prélève désormais une taxe sur les recettes des 2 premières semaines des films, les distributeurs hésitent donc à louer un film avant la 3<sup>ème</sup> semaine d'exploitation.
  - On voit des entreprises proposer un financement du matériel de projection sous réserve d'accord « d'exclusivité » avec certaines Majors.

<sup>6</sup> Source : association Territoires et cinéma : [www.territoires-cinema.fr](http://www.territoires-cinema.fr)

<sup>7</sup> Vidéo à la demande (Video on Demand)

### CADRE RÉGLEMENTAIRE DE L'INTERVENTION DES COLLECTIVITÉS EN MATIÈRE DE CINÉMA

Par dérogation au principe général d'interdiction des aides directes aux entreprises, la loi Sueur (13 juillet 1992) autorise les collectivités à contribuer au fonctionnement et/ou aux investissements des salles de cinéma.

Tenues de respecter la liberté du commerce, les collectivités ne sont pas autorisées à créer un service public s'il concurrence l'initiative privée, cependant, la jurisprudence admet qu'elles puissent intervenir dans la vie économique en cas d'absence ou d'insuffisance de l'activité privée.

Par exemple si les salles existantes n'assurent qu'une programmation « grand public » au détriment de la diversité culturelle, les salles municipales doivent assurer à titre principal une programmation d'art et essai.

Précisons enfin que si certaines activités de service public présentent un caractère obligatoire, d'autres, comme le cinéma, ont un caractère facultatif.

### ■ Données générales

Avec 206 millions de spectateurs en 2010 et une moyenne de 3 festivals cinéma par semaine, la France se classe en tête des pays européens.

Fait bien connu, elle possède le plus important parc de salles rapporté à sa population. Elle est dotée de 2 066 cinémas, dont 1 078 classés Art et essai, soit 5 470 écrans, soit 1 077 507 de fauteuils, un fauteuil pour 57 habitants. 1 692 communes sont équipées : toutes celles de plus de 50 000 habitants sont équipées, 82 % de celles entre 20 000 et 50 000 et 30 % de celles de plus de 10 000. Cependant l'accès au cinéma reste difficile en milieu rural d'où le rôle important joué par les 130 circuits de cinéma itinérant assurant environ 2 350 projections par an<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Sources Territoires et cinéma

## Contexte et définition de l'activité

D'autre part, si la tendance actuelle du remplacement des salles à un ou deux écrans par des mini-complexes, conduit à accroître le nombre d'écrans, elle diminue néanmoins la proximité et n'est pas toujours gage d'une diversité des films proposés<sup>9</sup>.

Environ 500 films sont distribués chaque année (US : 50 %, France : 37 %).

Le secteur représente 13 000 emplois directs et indirects.

### ■ Structuration du secteur

#### Petite, moyenne, grande exploitation et multiplexes

En fonction de son niveau annuel d'entrées, chaque établissement cinématographique fait l'objet d'un classement en petite, moyenne ou grande exploitation, respectivement moins de 80 000, entre 80 000 et 450 000 ou plus de 450 000 entrées<sup>10</sup>.

Comme il n'existe pas de définition juridique des multiplexes, si ce n'est un minimum de 795 fauteuils et l'obligation de détenir une autorisation d'équipement commercial<sup>11</sup> (à l'instar d'un centre commercial), ils correspondent à des réalités économiques très contrastées.

#### Classement « Art et essai »

Ce classement a pour objectif de soutenir les salles de cinéma programmant une proportion conséquente de films recommandés « Art et essai » et soutenant des films souvent réputés « difficiles » par une politique d'animation adaptée.

Quatre labels peuvent être attribués : Art et essai/ Recherche et découverte/ Jeune public/ Patrimoine et répertoire. Ils permettent d'obtenir une subvention du CNC dont le montant est variable et pondéré en fonction de nombreux critères (lire encadré ci-dessous).

#### LE LABEL ART ET ESSAI

Un décret paru en 1991 définit les critères de recommandations d'un film Art et essai : un film d'auteur avec des qualités reconnues mais avec de faibles moyens de communication, un film présentant un caractère de recherche, un film reflétant la vie d'un pays dont la production est peu diffusée en France, une reprise considérée comme un classique, un court-métrage tendant à renouveler l'art cinématographique, un film ayant bénéficié des faveurs de la critique...

Le classement Art et essai d'un lieu de projection cinématographique repose sur :

- un indice automatique indiquant la proportion de séances réalisées avec des films recommandés Art et essai par rapport au total des séances offertes ;
- une pondération de cet indice automatique par deux coefficients. D'une part, un coefficient de majoration qui apprécie le nombre de films proposés, la politique d'animation, l'environnement sociologique et cinématographique, d'autre part un coefficient de minoration qui prend en compte l'état de l'établissement, la diversité des films Art et essai proposés et la continuité de fonctionnement.

Le mode de classement a fait l'objet d'ajustements récents dont le principal a consisté à rendre beaucoup plus exigeante la clause de diversité.

Le classement obtenu pour l'année N est systématiquement rapporté à l'année d'exploitation N-1.

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup> Par convention, tous les établissements exploités par des entreprises propriétaires de 50 écrans au moins sont classés dans la grande exploitation, indépendamment de leur niveau d'entrées.

<sup>11</sup> Autorisation délivrée par une commission départementale

## ■ Les publics

*Sauf précision contraire, les chiffres qui suivent se basent sur la période 1993/2008.*

### Chiffres de fréquentation globale

Depuis 1993, la population cinématographique<sup>12</sup> a fortement augmenté (+24,3 %). Depuis 1997, notamment grâce au développement des multiplexes, elle est toujours supérieure à 30 millions d'individus, avec une moyenne de 5 entrées par spectateur par an. En 2010, 38,62 millions de Français sont allés au moins une fois au cinéma. Ce chiffre - auquel s'ajoutent ceux de la diffusion non commerciale<sup>13</sup> - constitue un record depuis 1993. Par ailleurs, les dépenses des ménages en matière de cinéma ont augmenté de 38 % entre 1999 et 2008.

### Evolution de la fréquentation selon les caractéristiques des publics

#### > L'âge

L'évolution de la fréquentation des salles a suivi les évolutions démographiques générales, et notamment le vieillissement de la population. Ainsi, si les moins de 25 ans constituent le groupe majoritairement touché par le cinéma (25 % de la population cinématographique), leur part diminue régulièrement.

A l'inverse, les 50 ans et plus composent la tranche d'âge dont la progression est la plus importante (+16 % en 15 ans), en particulier, les seniors sont de plus en plus nombreux à fréquenter les cinémas (+20 % en 15 ans).

#### > Les catégories socioprofessionnelles

Alors qu'elles ne représentent que 21,4 % de la population, les catégories socioprofessionnelles (CSP) supérieures restent les plus largement

attirées par le cinéma, générant entre 26 et 31 % des entrées annuelles.

Le poids des autres CSP reste globalement stable (20 % des entrées pour 24 % de la population), tout comme celui des inactifs (environ 55 % des entrées pour 50 % de la population).

#### > Le lieu de résidence

Si la part du public résidant dans les zones (rurales ou urbaines) de moins de 20 000 habitants progresse, passant de 36,2 à 41,4 %, avec une moyenne de 4 entrées par an (en 2008), elle reste inférieure aux autres zones géographiques.

Ainsi, dans les agglomérations de 50 000 à 100 000, les habitants assistent en moyenne à 4,9 séances de cinéma en 2008 (contre 3,4 en 1994).

Enfin, malgré une légère baisse (56,6 % en 2008, contre 62,4 % en 1993), Paris et les agglomérations de plus de 100 000 habitants captent toujours la plus grande part des entrées, avec une moyenne de 5,6 entrées dans les grandes villes et 7,8 à Paris.

#### > Les habitudes de fréquentation

Si les habitués (spectateurs réguliers et assidus) représentent 31,4 % de la population cinématographique et 68,3 % des entrées, le public du cinéma s'élargit au fil des ans : la part d'entrées réalisée par les publics dits « occasionnels » progresse de 26,9 %.

### Evolution de la fréquentation par type d'établissements

Si depuis 1999, en moyenne une séance de cinéma comptabilise 30 entrées, la fréquentation des salles de cinéma tend à se concentrer progressivement sur les établissements de grande taille.

• En 2008, 54,8 % des entrées en salles – une moyenne de 89,6 spectateurs pour la grande exploitation – sont réalisées par les multiplexes, contre 28,4 % en 1999.

<sup>12</sup> Personne âgée de 6 ans et plus

<sup>13</sup> Diffusion de film sorti depuis plus d'un an dans le cadre de ciné-club, séances en plein air...

## Contexte et définition de l'activité

- Située autour de 22 %, avec une moyenne de 22,9 entrées, la part d'entrées captée par l'exploitation intermédiaire évolue peu.
- Avec une moyenne de 9,3 entrées, la petite exploitation génère 17,3 % de la fréquentation en 2008, soit le taux le plus bas des dix dernières années (22,1 % en 1999).

### ■ Les principaux acteurs du secteur

#### Les réseaux professionnels

##### > Organismes nationaux

**ACID** > [www.lacid.fr](http://www.lacid.fr)

L'Association pour le cinéma indépendant pour sa diffusion (ACID) est une association de cinéastes qui depuis près de 20 ans soutient la diffusion en salles de films indépendants et œuvre à la rencontre entre ces films, leurs auteurs et le public.

**ANCI** > [www.cinema-itinerant.org](http://www.cinema-itinerant.org)

Créée en 2011, regroupant des exploitants, gestionnaires, animateurs et bénévoles, l'Association nationale des cinémas itinérants (ANCI) a pour objectif de promouvoir et faire connaître par les pouvoirs publics la spécificité de cette action culturelle cinématographique dans sa diversité territoriale.

**AFCAE** > [www.art-et-essai.org](http://www.art-et-essai.org)

L'Association française des cinémas d'art et d'essai (AFCAE) rassemble 1 000 cinémas, avec plus de 2 000 salles réparties sur tout le territoire français soit l'ensemble de ce mouvement Art et essai.

**Cinémascop** > [www.cinemascop.org](http://www.cinemascop.org)

Co-fondée par le Groupement national des cinémas de recherche (GNCR) et la Ligue de l'enseignement, CINEMASCOP a pour objet de construire une véritable solidarité entre les salles de cinéma indépendantes afin de les accompagner dans toutes leurs démarches liées à la mutation numérique.

##### **Les enfants de cinéma** >

[www.les-enfants-de-cinema.com](http://www.les-enfants-de-cinema.com)

Cette association est un espace d'échanges, de réflexion et de ressources sur le cinéma et le jeune public. Elle met en œuvre et coordonne le dispositif national École et cinéma (dont elle est à l'origine).

**FNCF** > [www.fncf.org](http://www.fncf.org)

La Fédération nationale des cinémas français (FNCF) est une union de syndicats professionnels de propriétaires et exploitants de salles de cinéma. Elle fédère notamment les chambres syndicales régionales.

**GNCR** > [www.gncr.fr](http://www.gncr.fr)

Né en 1991 du désir de différents lieux cinématographiques de se regrouper pour soutenir des films novateurs et singuliers, le Groupement national des cinémas de recherche (GNCR) réunit, à ce jour, 250 établissements cinématographiques et 8 associations régionales.

**SCARE** > <http://scare.pagesperso-orange.fr>

Le Syndicat des cinémas d'art de répertoire et d'essai (SCARE) regroupe 580 salles adhérentes autour de leur politique art et essai et d'animation des salles.

##### > Associations régionales et départementales

Chaque département (ou tout au moins chaque région) dispose d'une association fédérant les salles de cinéma indépendantes et/ou de collectivités. Elles sont essentielles dans la mutualisation d'un certain nombre de projets et de moyens : communication, temps forts, circulation de copies, prévisionnement des films<sup>14</sup>, conseil, lieu d'échanges, etc. Citons par exemple : De la suite dans les images (Nord-Pas-de-Calais), Cinémas du sud, l'Association des cinémas de recherches en Ile-de-France (ACRIF), l'Association des cinémas de l'Ouest de recherche (ACOR)<sup>15</sup>, etc.

<sup>14</sup> Séance gratuite permettant de visionner un film en amont de sa diffusion publique

<sup>15</sup> Bretagne, Centre, Haute et Basse-Normandie, Pays de Loire et Poitou-Charentes

### Les associations et fédérations d'éducation populaire

#### L'association Kyrnéa / Passeurs d'image >

[www.passeursdimages.fr](http://www.passeursdimages.fr)

L'association Kyrnéa coordonne le dispositif Passeurs d'image visant à développer l'accès pour tous au cinéma et à la pratique cinématographique. Elle édite également une revue et des documents pédagogiques.

#### Ligue de l'enseignement / réseau Cinéligue >

[www.laligue.org](http://www.laligue.org)

La Ligue de l'enseignement met en œuvre de nombreuses actions de diffusion, d'action culturelle cinématographique, de formation et d'éducation à l'image sur l'ensemble du territoire. Citons notamment : une vingtaine de réseaux de salles Cinéligue, représentant 77 salles fixes et 485 points de diffusion itinérants, le montage ou le partenariat avec 25 festivals, la coordination de 12 dispositifs d'éducation à l'image, une centaine d'ateliers, le soutien aux projets...

#### Réseau cinéma des foyers ruraux >

[www.fnfr.org](http://www.fnfr.org)

Une trentaine d'associations de la Fédération nationale des foyers ruraux assurent une présence régulière et durable du cinéma jusque dans les plus petites communes au travers des circuits de cinéma itinérants (qui sont parfois des cinébus), des réseaux de salles de proximité, des festivals. Sont également menées des actions pédagogiques autour du cinéma, des formations, des activités de ressources...

#### Réseau des MJC<sup>16</sup> > [www.ffmpeg.org](http://www.ffmpeg.org)

Une trentaine de MJC gèrent et animent des salles de cinéma Art et essai ou des circuits de cinéma itinérant et organisent des rencontres cinématographiques, des festivals.

Elles sont nombreuses à mener des ateliers de pratique ou des actions d'éducation à l'image (notamment dans le cadre des dispositifs nationaux en direction des écoles, collèges, lycées...) et s'impliquent parfois dans leur coordination.

#### UFEJ > [www.uffej.net](http://www.uffej.net)

L'Union française du film pour l'enfance et la jeunesse (UFEJ) a pour objet de promouvoir et de favoriser la culture cinématographique et audiovisuelle en direction de ces publics. Lieu d'échanges et de réflexion, elle propose des formations, édite une revue, organise des colloques...

#### Territoires et cinéma > [www.territoires-cinema.fr](http://www.territoires-cinema.fr)

L'association Territoires et cinéma se donne pour objectifs de favoriser le dialogue entre les élus et les professionnels du cinéma afin d'aboutir notamment à une meilleure cohérence des aides.

<sup>16</sup> Les chiffres concernent la Fédération française des MJC

## Descriptif des services et organisation

### ■ Service principal : exploiter un cinéma

Une salle, un film, un public sont les trois composantes du métier d'exploitant.

Pour pouvoir diffuser un film, les exploitants signent un contrat de location avec des distributeurs qui sont les mandataires des producteurs. Ce contrat leur donne le droit de représenter publiquement l'œuvre moyennant une rémunération qui peut prendre deux formes :

- Elle est, par principe, dite « au pourcentage ». L'exploitant reverse entre 30 et 50 % de ses entrées au distributeur.

- Elle est, par exception, dite « au minimum garanti ». Dans ce cas, le distributeur exige, quel que soit le nombre d'entrées, un minimum forfaitaire au-delà duquel le système du pourcentage redevient la règle.

La programmation de la salle de cinéma peut être soit effectuée directement par l'exploitant, soit confiée à un tiers, notamment à des groupements et ententes de programmation.

Si en vertu du principe de primauté de la salle<sup>17</sup>, la salle reste la première fenêtre d'exploitation d'un film par rapport aux autres exploitations (DVD, VOD, télévision), avec 15 nouvelles sorties par semaine, les temps d'exploitation sont courts et les rotations rapides. N'étant pas prioritaires dans l'accès aux copies, les petites salles se voient souvent contraintes de diffuser des films sortis de l'actualité, le travail de mobilisation des publics est alors plus ardu.

### ■ Services secondaires : faire vivre un cinéma

L'identité et le dynamisme d'un cinéma se forment bien sûr grâce à une programmation régulière, cohérente et lisible, mais également grâce à sa capacité à exister en tant que lieu, au-delà des œuvres projetées. Celles-ci ont tendance à être perçues comme une finalité au détriment de l'environnement. Or, la rotation excessive des films, les bouleversements technologiques, les comportements nomades de consommation d'image, la place des nouveaux médias (internet<sup>18</sup>, VOD,...) incitent fortement à réfléchir aux conditions de diffusion des films et donc à penser et à engager une autre relation aux spectateurs.

Le classement Art et essai est aussi, de façon induite, une incitation à mettre en œuvre une véritable politique d'animation autour de la programmation et de la salle : rencontres, débats, formations, séances spéciales (ciné biberon, ciné séniors, ciné patrimoine...), croisement des publics, implication dans des dispositifs d'éducation à l'image sont autant d'actions qui contribuent à inscrire le cinéma sur son territoire et à jouer un rôle auprès des populations.

#### Les dispositifs nationaux d'éducation à l'image

Du primaire au lycée, mais également hors temps scolaires plusieurs dispositifs permettent une éducation à l'image et au cinéma (Voir ci-dessous).

Les dispositifs nationaux	Objectif	Publics
Ecole et cinéma	L'initiation	Ecole primaire et pré-élémentaire 645 258 élèves (2010)
Collège au cinéma	L'approfondissement	Collège / 495 528 élèves (2010)
Lycéens et apprentis au cinéma	La diversification	Lycée et CFA / 244 095 élèves (2008)
Passeurs d'images	Action culturelle et sociale	Hors temps scolaire / 251 018 participants (2007)

<sup>17</sup> Lire plus loin, contexte réglementaire

<sup>18</sup> ¼ de la population française regardent des images vidéos sur internet (YouTube...)

## Descriptif des services et organisation

### > École et cinéma

École et cinéma propose aux élèves, de la grande section de maternelle au cours moyen (CM2), de découvrir des œuvres cinématographiques lors de projections organisées spécialement à leur intention dans les salles de cinéma. Ils commencent ainsi, grâce au travail pédagogique d'accompagnement conduit par les enseignants et les partenaires culturels, une initiation au cinéma. L'association Les enfants de cinéma coordonne le dispositif au niveau national.

### > Collège au cinéma

Collège au cinéma s'adresse aux élèves, de la classe de sixième à celle de troisième. La participation à cette action repose sur le volontariat des chefs d'établissements et des enseignants qui souhaitent y faire participer leurs classes. Les activités de Collège au cinéma sont inscrites dans le temps et le calendrier scolaire au rythme minimum d'une projection par trimestre.

### > Lycéens et apprentis au cinéma

Lycéens et apprentis au cinéma est un dispositif scolaire qui s'adresse aux élèves des lycées d'enseignement général et professionnel publics et privés, des lycées agricoles et des Centres de formation des apprentis (CFA). Grâce au travail pédagogique d'accompagnement conduit par les enseignants et les partenaires culturels, ils se constituent les bases d'une culture cinématographique.

### > Passeurs d'images

Lancé en 1991, Passeurs d'images est un dispositif d'éducation à l'image et au cinéma à vocation culturelle et sociale, mis en place de façon prioritaire dans le cadre de la politique de la ville. Il se développe dans une logique de partenariat avec les salles de cinéma, les structures culturelles, les maisons des jeunes et de quartiers, les services publics, les collectivités territoriales, les associations, les professionnels du cinéma, les fédérations d'éducation populaire etc.

### Les dispositifs locaux

D'autres dispositifs existent à d'autres échelles, citons notamment :

- Les conventions de développement cinématographique et audiovisuel, signées entre l'Etat et des collectivités territoriales.
- Les Contrats éducatifs locaux (CEL), ou les Contrats locaux d'éducation artistique (CLEA).

### ■ Service particulier : l'organisation d'un festival

#### Des événements nombreux et plébiscités

A 99 %, les festivals cinéma en France sont gérés par des associations. On compte environ 300 événements par an, allant de la simple rétrospective d'un week-end à des temps forts connus et reconnus - parfois à un niveau international<sup>19</sup>. Ils se déclinent autour de réalisateurs et/ou de thématiques.

La dynamique et l'environnement créés par la manifestation influent sur le comportement du public : non seulement ces festivals enregistrent des fréquentations très importantes, mais ils ne connaissent pas de vieillissement de leurs audiences, contrairement aux salles permanentes<sup>20</sup>.

L'organisation d'un festival est aussi l'occasion d'une véritable mobilisation associative. En effet, outre une équipe type (variable selon l'importance de la manifestation) composée d'un administrateur, d'un leader-directeur de la programmation, d'un chargé de médiation et d'un chargé de

<sup>19</sup> A titre d'exemple : Angers (premiers films européens), Annecy (film d'animation), Arras, Clermont-Ferrand (court-métrage), Beaune (film policier), Famek (cinéma arabe), Lussas (documentaire).

<sup>20</sup> Source Carrefour des Festivals [www.festivalscine.com](http://www.festivalscine.com)

communication, de nombreux bénévoles<sup>21</sup> vont participer à des fonctions en amont (presse...) ou le jour J (régie, accueil, caisse...).

### Des incertitudes

Le financement de ces manifestations est essentiellement local. Or, la participation des Conseils généraux dans les années à venir reste un point d'interrogation.

Par ailleurs, le passage au numérique risque d'avoir des répercussions sur les festivals. En effet, l'essentiel des entrées provient de projections dans des lieux d'envergure non dédiés au cinéma : palais des congrès, théâtres municipaux, etc. La probabilité qu'ils investissent dans des équipements numériques qui ne leur seraient utiles qu'une semaine par an est quasiment nulle.

Or, se cantonner à des salles de cinéma de jauge plus petite pour diffuser les films entraînerait une diminution du public et donc moins de recettes<sup>22</sup>.

## ■ Ressources humaines

Selon le modèle associatif et les moyens financiers disponibles, un cinéma peut fonctionner avec une équipe salariée ou totalement bénévole ou articuler les deux.

### Compositions des équipes

Dans une configuration simple, le seul poste nécessitant une compétence qualifiée est celui de projectionniste.

Plus le projet se densifie (nombre de salles, nombre de séances hebdomadaires, politique d'animation, inscription dans les dispositifs

d'éducation à l'image...), plus la constitution et la professionnalisation d'une équipe salariée<sup>23</sup> devient nécessaire. Ce qui suppose de créer d'autres postes qualifiés sur les fonctions de programmation, d'animation-médiation, d'administration, mais aussi de communication, de représentation de la structure sans oublier la direction. S'ajoutent également les postes salariés, plus précaires et à horaires flexibles : caissiers, agents d'entretien.

Au regard de leur fonction d'animation, certains cinémas associatifs ont obtenu des postes FONJEP (Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire).

### Des bénévoles au cœur de nombreux projets

Pour autant, il importe de ne pas minimiser l'apport des bénévoles. Au-delà de l'activité de programmation de films (permettant d'obtenir des subventions), porter un projet de cinéma associatif suppose des modes de fonctionnement participatifs favorisant les échanges, les rencontres, la confrontation.

Ainsi, il est fréquent de les retrouver au sein d'un comité (ou commission) de programmation, de les voir animer ou présenter des séances, de prendre en charge la caisse ou la projection, de diffuser l'information. Ils sont particulièrement actifs dans les circuits de cinéma itinérant : choix des films, mais aussi transport et installation du matériel, préparation (puis rangement) de la salle de projection, etc.

Il est important de valoriser cet apport dans le mode de fonctionnement et l'identité même du cinéma.

<sup>21</sup> Attention toutefois aux risques de requalification en salariat : [www.cagec.fr/juridique/images/pdfs/requalifbenevole206.pdf](http://www.cagec.fr/juridique/images/pdfs/requalifbenevole206.pdf)

<sup>22</sup> Aujourd'hui, la location d'un projecteur numérique se négocie entre 20.000 et 30.000 € pour 10 jours, c'est dire l'augmentation des charges liées à l'organisation du festival.

<sup>23</sup> Les salariés relèvent de la convention collective exploitation cinématographique ou convention 3097.

## ■ Contexte réglementaire

La salle de cinéma ne relève d'aucun statut juridique particulier. Si l'exploitation cinématographique peut être exercée sous toute forme juridique : société commerciale, association ou encore régie directe (...), l'exercice du métier d'exploitant se doit de respecter un certain nombre de contraintes réglementaires.

### Autorisation d'exercice

L'activité d'entrepreneur de spectacles cinématographiques organisant des séances publiques et payantes est soumise à une demande d'autorisation d'exercice pour chaque écran auprès du CNC<sup>24</sup>. Personnelle et incessible, cette autorisation ne peut être accordée qu'à une personne habilitée par la nature de ses fonctions à porter la responsabilité du cinéma (président de l'association ou un membre de l'association désigné par une délibération, maire d'une commune...).

Pour construire, transformer ou reprendre une salle de cinéma, l'autorisation d'exercice est par ailleurs subordonnée à des conditions liées à la salle de cinéma elle-même. Sa conformité aux normes cinématographiques est la condition principale pour son obtention<sup>25</sup>.

Parallèlement, les services préfectoraux et municipaux veillent au respect des normes de sécurité et d'accueil des Etablissements recevant du public (normes ERP).

### Autorisation administrative

L'autorisation administrative est délivrée au propriétaire de la salle ou à toute personne disposant d'une autorisation d'exploiter (bail commercial ou autre) après vérification de la conformité de la salle au règlement de sécurité et

aux normes techniques établies par la Commission supérieure technique de l'image et du son (CST). La création d'un ensemble de salles de spectacles cinématographiques de plus de 300 places est soumise à une autorisation administrative préalable à la délivrance du permis de construire<sup>26</sup>.

### Obtention d'un visa d'exploitation

Le Code de l'industrie cinématographique soumet les représentations cinématographiques à l'obtention de visas d'exploitation sous peine d'amende. Ces visas déterminent la catégorie de public auquel le film est réservé : tous publics, Interdit -12 ans, -16 ans, -18 ans, X. Un film ne peut entamer son exploitation commerciale qu'une fois muni de son visa.

### Principe de primauté de la salle

L'exclusivité de l'exploitation du film en salles est consacrée par la loi sur la communication audiovisuelle qui interdit l'exploitation simultanée d'un film en salles et sur support vidéo pendant un délai de 4 mois pour les DVD et la VOD, et de 10 mois pour les TV payantes. Ces délais ayant été réduits, ils contribuent à une attractivité moindre des salles de cinéma et renforce la volatilité des films sur les écrans de cinéma.

### Les contraintes liées à la billetterie

La délivrance de billets aux caisses des salles de cinéma est un acte de vente réglementé : elle entraîne le paiement d'une taxe, la Taxe spéciale additionnelle (TSA) qui alimente le Soutien financier de l'Etat aux industries cinématographiques (SFEIC) dont le CNC a la gestion.

<sup>24</sup> Service de l'exploitation

<sup>25</sup> Un examen des plans de la salle et une visite sur place est effectuée par la Commission supérieure technique

<sup>26</sup> Cette autorisation est accordée par la Commission départementale d'aménagement commercial (CDAC, anciennement CDEC). Ce régime juridique est inspiré de celui mis en place pour la grande distribution commerciale et intégré dans la loi du 27 décembre 1973, dite «Loi Royer».

Obligatoirement édités par des caisses informatisées agréées, les billets font l'objet d'un contrôle par les agents du CNC. Les recettes des films doivent être déclarées de façon hebdomadaire au CNC (sur un bordereau normé).

### Obligation des circuits itinérants

Chaque point de diffusion d'un circuit de cinéma itinérant doit disposer d'une autorisation et respecter l'accord avec les salles fixes : ce *modus vivendi*<sup>27</sup> impose notamment des obligations en termes de fréquence des projections et de périmètre de rayonnement.

## ■ Besoins matériels et locaux

Le projecteur 35mm est appelé à céder progressivement sa place au projecteur numérique. Pour permettre aux salles de s'équiper en numérique - coût estimé autour de 80 000 € par écran - <sup>28</sup>, le CNC a mis en place, à travers un Fonds de mutualisation, une aide sélective (complémentaire aux apports propres des exploitants, aux contributions à percevoir des distributeurs et aux aides des collectivités territoriales).

L'aide du CNC s'adresse aux établissements de 1 à 3 écrans dans l'incapacité de générer suffisamment de contributions des distributeurs pour couvrir au moins 75 % du coût de leurs investissements.

Les dépenses éligibles à l'aide de la numérisation des cinémas sont strictement limitées aux seuls équipements de projection et aux frais afférents à leur installation. Elles sont limitées à 74 000 € par écran auxquels s'ajoutent 10 000 € par établissement. Des dérogations exceptionnelles à ce principe pourront être accordées au vu de contraintes objectives qui conduiraient à des dépenses d'aménagement particulièrement élevées (travaux électriques, climatisation ...).

<sup>27</sup> Accord signé en 1998 par la Fédération nationale des cinémas français et les principales fédérations d'éducation populaire.

<sup>28</sup> Changement du projecteur, climatisation de la cabine obligatoire et diverses améliorations liées au son et à l'écran notamment pour la diffusion 3D.

**Intégrés à une filière toute entière organisée autour d'un produit, le film, les exploitants de salle sont étroitement dépendants des acteurs situés en amont (producteurs, distributeurs) et en aval (diffuseurs TV, DVD et autres supports physiques) : ils ne sont qu'un diffuseur final parmi d'autres dans la « chaîne » du film.**

### ■ Modèle économique

#### Des coûts fixes incompressibles et des revenus variables

La projection d'un film est un service non stockable : impossible de la « mettre en réserve » ! Par ailleurs, la majeure partie de l'activité d'exploitation est composée de coûts fixes : frais de personnel, équipement, loyer.

A l'inverse, exception faite du coût de location du film, les coûts variables liés à un spectateur supplémentaire sont quasiment nuls : que la salle soit vide ou comble, l'exploitant déboursa exactement la même somme. Face à ce coût marginal nul, la recette marginale, croît légèrement en fonction du nombre d'entrées : plus le film est projeté longtemps, plus le taux de location diminue. Le coût moyen est une fonction décroissante du nombre d'entrées (elle-même dépendante de la durée d'exploitation). Plus le nombre de spectateurs ayant payé leurs places est élevé, plus le coût total d'exploitation de la salle est « amorti ».

#### Le point mort de l'exploitation

Le point mort d'une exploitation est atteint lorsque la recette marginale dépasse le coût moyen, autrement dit lorsque la recette engendrée par une entrée supplémentaire est supérieure au coût moyen de cette entrée.

Avant d'atteindre ce point mort, qui correspond très concrètement pour chaque exploitant à un nombre d'entrées déterminé, l'exploitation est en situation de déficit.

Seul le dépassement de ce nombre d'entrées permet de dégager des capacités d'autofinancement.

#### DÉTAIL DU CALCUL DU BUDGET D'EXPLOITATION

Dans le calcul d'un budget d'exploitation les recettes et les charges de location sont donc directement liées :

- **Recettes** = nb entrées prévisionnelles x ticket moyen
- **Charges** = (nb entrées prévisionnelles x ticket moyen x % distributeur) + (nb entrées prévisionnelles x ticket moyen x 10,72 % TSA)

En gros le cinéma a comme recettes propres d'exploitation 50 % du montant de ses entrées.

Le calcul du point mort peut donc facilement se déterminer en fonction des entrées à réaliser :

**Point mort** = Total des charges de fonctionnement hors location de films / (nb entrées x prix moyen / 2)).

### ■ Exemples de budgets de fonctionnement

	CINEMA A	CINEMA B
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 salle (mono écran)</li> <li>• Programmation de 9 séances/semaine</li> <li>• Programmation mixte grand public + art et essai (2 films par semaine)</li> <li>• Accueil d'élèves dans cadre des dispositifs d'éducation à l'image</li> <li>• Participation à une manifestation jeune public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 salles</li> <li>• Programmation de 17 séances/semaine</li> <li>• Programmation mixte grand public, art et essai, jeune public, patrimoine : 7 à 9 films par semaine</li> <li>• Participation à tous les dispositifs d'éducation à l'image</li> <li>• Animations très régulières : séance avec invité, séance débat, ciné goûter, ciné aînés, ...</li> <li>• Inscription du cinéma dans la politique culturelle de la ville : actions concertées avec la médiathèque, la salle de spectacles et tous les équipements culturels</li> </ul>
<b>Territoire</b>	Ville semi rurale (4 500 habitants) en banlieue d'une grande agglomération	Ville ouvrière (20 000 habitants) au sein d'une communauté d'agglomération très étendue de 300 000 habitants
<b>Ressources humaines</b>	<p><b>3 salariés permanents dont 2 ETP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 administratif</li> <li>• 1 projectionniste</li> <li>• 1 aide projectionniste</li> </ul> <p>Programmation effectuée par des bénévoles (dans le cadre d'une Commission)</p>	<p><b>10 salariés, soit 7 ETP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 directeur (non salarié)</li> <li>• 1 responsable de la programmation</li> <li>• 1 administratif</li> <li>• 1 chargé de développement</li> <li>• 2 projectionnistes</li> <li>• 3 agents de caisses dont 1 responsable</li> <li>• 1 agent d'entretien</li> </ul>
<b>Locaux</b>	1 salle de cinéma insérée dans un centre culturel et social	Complexe de 4 salles en centre ville
<b>Budgets (2010) et Partenaires financiers</b>	<p><b>Budget = 120 000 €</b></p> <p>Dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges fixes : 62,5 %</li> <li>- Charges de programmation : 37,5 %</li> </ul> <p><b>Partenaires financiers :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ville : locaux mis à disposition</li> <li>- CNC : aide art et essai 5 %</li> <li>- Aides à l'emploi : 15 %</li> <li>- Recettes : 55 %</li> <li>- Divers : 10 %</li> <li>&gt; Déficit : 15 %</li> </ul>	<p><b>Budget = 350 000 €</b></p> <p>Dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges fixes : 80 %</li> <li>- Charges de programmation : 20 %</li> </ul> <p><b>Partenaires financiers :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ville : 60 %</li> <li>- CNC : aide art et essai 5 %</li> <li>- Recettes : 25 %</li> <li>- Divers : 10 %</li> </ul>

### ■ Principales difficultés rencontrées

Les évolutions technologiques (passage au numérique), les nouveaux modes de consommation (internet, vidéo à la demande...), les contraintes économiques (concurrence féroce des multiplexes, concentration des opérateurs dans un contexte ultralibéral) obligent les salles de cinéma associatives et celles portées par des collectivités à repenser leurs projets et leurs modèles économiques.

Si les objectifs restent les mêmes qu'à la fin du siècle dernier (rendre accessible au plus grand nombre les œuvres insuffisamment médiatisées, promouvoir une production plurielle et exigeante...), les attentes des publics ont évolué (recherche d'espaces offrant une diversité et qualité de programmation, mais également besoin de convivialité, de forums...).

L'avenir des petits cinémas et, par là même, celui des créateurs alternatifs et indépendants, passe par une meilleure reconnaissance des institutions, mais aussi par une réflexion collective - associations institutions, exploitants, partenaires - sur l'évolution de l'offre.

### ■ Besoins en accompagnement

L'obligation faite aux salles de numériser leurs équipements doit provoquer une réflexion de fond : si l'on investit - parfois l'équivalent de 1 ou 2 années de subvention -, c'est pour défendre et porter quel nouveau projet ? En termes de programmation ? De relations au territoire ?

#### Professionnaliser la programmation

Trop souvent vécue comme un acte « mécanique » plutôt qu'issue d'une réelle réflexion, la programmation passe par un recours trop fréquent aux ententes et groupements de programmation privés, alors que l'identité d'un

cinéma, sa ligne éditoriale, la relation à ses publics sont des éléments essentiels à son positionnement sur le territoire. Programmer est un métier, des formations permettant de professionnaliser cette fonction serait sans doute à envisager.

L'un des problèmes récurrents des petites salles de cinéma est l'accès aux copies : comment permettre à un film de rencontrer son public lorsqu'on ne peut le diffuser que plusieurs semaines après sa sortie ? La formation à la relation aux distributeurs, la formation au métier d'exploitant aujourd'hui, la mutualisation (groupement de programmation) sont des pistes à creuser.

#### Nouvelles relations avec les publics et populations

Dans le contexte actuel, les cinémas ne peuvent plus se « contenter » de programmer sans autre objectif que d'enchaîner des séances : renouveler les conditions de diffusion du film importe tout autant que la défense du film en tant que tel.

Il apparaît nécessaire d'inventer de nouvelles formes de rencontres et de relations entre la population, les publics, les œuvres, les créateurs, les exploitants...

Comment développer une véritable proximité avec son public - humaine et pas seulement géographique ? Comment développer une forme de « contrat de confiance » avec les spectateurs qui ne porterait pas que sur la consommation d'un « produit » film mais sur une relation privilégiée avec un lieu - comme cela se pratique dans d'autres disciplines.

#### Mutualisation et mise en réseau

Encore peu présentes, les thématiques de la mutualisation et la coopération pourraient davantage faire l'objet d'accompagnement. En effet, l'hyperconcentration et la verticalité de la filière sont génératrices d'isolement et de repli pour les petites salles. Or, les approches collectives

comme les groupements de programmation locale, les ententes tarifaires, les communications communes représentent des solutions pour maintenir et développer les projets – les grands groupes les ont d'ailleurs déjà mises en place.

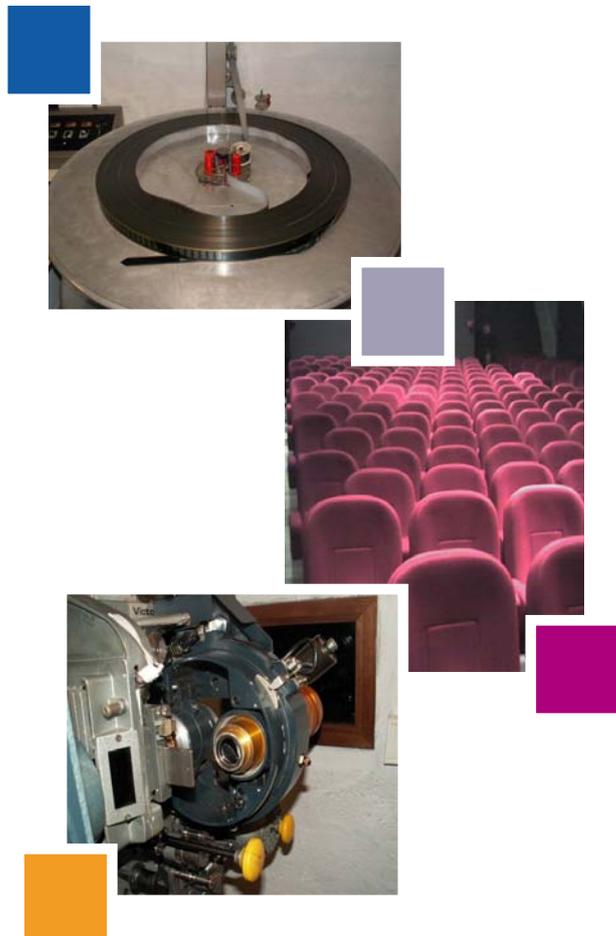
### Renforcer les équilibres économiques

Comment envisager de consolider l'activité ? Quelles sont les sources de recettes possibles tant internes qu'externes ?

On constate ainsi qu'un manque d'information sur les montages financiers et une méconnaissance des ressources et dispositifs sur le plan local, les liens avec les associations régionales mériteraient d'être renforcés.

Il apparaît nécessaire d'autre part de faire évoluer la vision des partenaires locaux : trop souvent, élus et techniciens perçoivent le cinéma comme une activité commerciale rentable ou tout au moins censée s'équilibrer et non comme un lieu culturel à part entière déployant des activités de diffusion, d'animation, de formation et d'éducation à l'image, de rencontres avec les professionnels, voire de création.

**Etre militant n'impose pas forcément d'être résistant et le cinéma de demain sera sans doute un lieu atypique, innovant, véritable « créateur de liens » où art et loisir, commerce et débat, générations multiples, se côtoieront et se nourriront.**



## ■ Ressources

- L'ensemble des rapports, lettres, statistiques édités et publiés sur le site du CNC. Et en particulier, **Géographie de l'éducation au cinéma, 20 ans d'action culturelle cinématographique** (1989/2009) [www.cnc.fr](http://www.cnc.fr)
- Les évaluations du dispositif Ecole et Cinéma, disponibles sur [www.enfants-de-cinema.com](http://www.enfants-de-cinema.com)
- **Guide méthodologique du cinéma de proximité**, Fédération nationale des Foyers Ruraux (2005)
- **Le cinéma en France**, Fabrice Montebello, Armand Colin Cinéma (2005)
- **L'économie du cinéma**, Pierre Gras, Cahiers du cinéma, Collection Les Petits Cahiers (2005)
- **L'économie du cinéma**, Laurent Creton, Nathan collection « 128 cinéma » (2003)
- **Dernier tango argentine. Le cinéma face à la numérisation**, Olivier Bomsel, Gilles Le Blan, Ecole des Mines de Paris (2002)
- **La prochaine séance. Les français et leurs cinés**, Christian-Marc Bosséno, Découvertes Gallimard (1999)
- **Les dernières séances. Cent ans d'exploitation des salles de cinéma**, Claude Forest, CNRS Economie (1995)
- **La vingt-cinquième image**, René Bonnel, Gallimard (1989)



### « Le cinéma associatif » *Les Repères Culture de l'Avise N°10*

**Directeur de publication** : Patrick Gèze (Avise) - **Coordination** : Karim Zerguit (Avise)

**Rédaction** : Olivier Hubert (Territoire d'image) & Réjane Sourisseau (OPALE)

**Maquettage** : Communication Avise - **Crédits photo** : Olivier Hubert et Territoire d'image

**Territoire d'image** – 48 rue Delansorne 66000 ARRAS – Tél. : 09 81 20 53 88 – [www.territoiredimage.com](http://www.territoiredimage.com)

**OPALE** – 45 rue des 5 Diamants 75013 Paris – Tél. : 01 45 65 20 00 – [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

**Avise** – 167 rue du Chevaleret 75013 Paris – Tél. 01 53 25 02 25 – [contact@avise.org](mailto:contact@avise.org)

La collection *Les Repères de l'Avise* a pour objectif de donner des clés de compréhension sur un thème précis. Découvrez l'ensemble des publications de l'Avise et téléchargez tous les numéros de cette collection sur [www.avise.org](http://www.avise.org).

© Avise 2012 tous droits réservés - Première édition Mars 2012

