



**Dispositif Local
d'Accompagnement (DLA)
Oise**

Association Ciné Rural

Note de cadrage /
réunion du
18/11/2016



- Eléments de diagnostic
- Pistes de réflexion

Eléments de diagnostic

I – Problématiques identifiées

1 – Aspects financiers :

Le financement de l'association constitue un problème central.

Si le prévisionnel 2016 est plutôt encourageant sur le plan de l'activité (bon niveau de recettes constaté sur la période janvier – août : 95K€ contre 68K€ en 2015) et de la maîtrise des charges (optimisation de la capacité de production), il est plus inquiétant sur le niveau de subventionnement (baisse annoncée de la subvention du CD60 : de 115K€ à 90K€, soit 22% de moins).

L'association enregistre un résultat positif en 2014 (+14K€) puis un négatif en 2015 (-32K€) ; il est dû, pour l'essentiel à l'amortissement des projecteurs numériques (dotation annuelle à hauteur de 52K€, ce qui constitue un poids conséquent pour le budget de l'association : CA 2015 = 125K€), cumulé à une baisse de la production (évolution du marché : moins de spectateurs par séance / volume d'activité en baisse du fait de la formation des projectionnistes). Les recettes billetterie 2015 : 125K€ contre 151K€ en 2014. Un résultat négatif en 2016 consommera des fonds associatifs (encore conséquent à ce jour : 213K€ fin 2015) et compromettrait l'avenir de l'association.

L'équilibre financier est donc difficile à trouver dans le modèle économique actuel. La fin de l'amortissement des projecteurs constituera une bouffée d'air pour l'équilibre budgétaire, néanmoins cela ne constitue pas une solution durable. La subvention accordée par le CD60 n'est pas garantie pour les années à venir (pas de conventionnement pluriannuel). Nous avons donc travaillé avec les membres de l'association sur plusieurs pistes visant à consolider le financement de Ciné rural 60 :

- ➔ Augmentation de la production via une diversification des activités
- ➔ Augmentation des tarifs
- ➔ Baisse du nombre des séances non rentables
- ➔ Autres sources de financement

2 – Aspects ressources humaines (RH)

Nous avons constaté une certaine inadéquation entre les compétences actuelles des

salariés et les pistes de développement envisagées (repositionnement du projet : développement de l'action culturelle, de la médiation, de l'éducation à l'image...) ; en effet, les salariés actuels dédiés à la production sont tous projectionnistes (les autres postes sont dédiés à l'encadrement et à l'administration). Sans formation complémentaire, ils ne sont pas en capacité de concevoir des actions culturelles et artistiques (résidences d'artistes autour des pratiques filmiques). Par ailleurs, le coordinateur, Cédric Fizet, diplômé niveau Master 2, a démontré ses capacités à diriger efficacement l'association ; il n'est par contre pas formé au développement culturel.

Il s'agit donc de repenser l'organisation des RH et le cadre partenarial pour positionner Ciné Rural comme acteur du développement culturel du territoire. Cette réorganisation est à considérer comme prioritaire pour être en capacité, dès 2017, de pouvoir engager des premières actions culturelles, et ainsi, entamer une diversification des financements.

3 – Référencement, cadre partenarial :

- ➔ **Ciné rural 60 ne dispose pas du label « art et essai », ni du label « jeune public »** (obtention auprès du CNC), et donc, ne bénéficie pas des financements spécifiques inhérents ; si les aides liées à ces labels CNC restent faibles en volume, elles apportent une reconnaissance utile pour la mobilisation des co-financements territoriaux. Notons que le public intéressé par les films d'art et d'essai sur le territoire est peu nombreux. Le label « jeune public » serait plus directement utile à l'association (interventions potentielles dans les TAP, NAP...) mais le développement d'actions dans ce sens nécessite un personnel qualifié spécifique ; il s'agirait notamment de développer un partenariat avec l'Inspection Académique et la DRAC en s'appuyant sur les intercommunalités du territoire ; un bémol : à ce jour, peu d'intercommunalités du territoire sont dotées de la compétence culturelle.
- ➔ **Les partenariats financiers établis sont actuellement centrés sur les communes et le département. Ces seuls soutiens institutionnels ne suffisent pas à asseoir le financement de l'association** ; par ailleurs, ces niveaux territoriaux, et notamment depuis la Loi Notre de 2015, sont de moins en moins présents sur le secteur culturel et artistique ; régions et intercommunalités sont, elles, très présentes sur ces champs, tout particulièrement la région Hauts de France via son conventionnement avec le CNC et l'appui fort au développement de la filière image (cf. Pictanovo, pôles image...). Néanmoins, étendre le cadre partenarial à ces niveaux suppose de développer des actions qui rentrent dans leurs priorités, et donc, d'adapter le projet de Ciné Rural 60 et les moyens dédiés (RH notamment).
- ➔ **Ciné rural 60 manque de relais pour développer le volet action culturelle et artistique sur les territoires** ; un rapprochement avec des réseaux associatifs peut notamment permettre de mobiliser des publics « captifs » : cf. foyers ruraux, réseau des MJC, Centres sociaux, le Mouvement associatif. Là encore, l'adaptation des RH de l'association est nécessaire. Un renforcement

du bénévolat, notamment en impliquant les publics, est également envisageable.

- ➔ A ce jour, la politique culturelle régionale des Hauts de France n'est pas encore communiquée ; il s'agit de profiter de ce temps pour engager une réflexion avec les acteurs régionaux et les services compétents de la Région afin de construire un projet 2017 / 2020 en phase avec les attentes de la région, de ses partenaires (CNC, Pictanovo...) mais aussi des autres échelons (DRAC, intercommunalités...).

II – Atouts et opportunités

Si Ciné rural 60 doit faire face aux problématiques évoquées ci-dessus pour envisager sereinement son avenir, elle peut s'appuyer sur de réelles forces :

1 – Un réseau, des acteurs mobilisés

Ciné rural 60 peut s'appuyer sur un important réseau de communes adhérentes ou partenaires / une bonne reconnaissance de son action par les élus locaux et départementaux (CD60) ; leur représentation au Conseil d'administration de l'association en témoigne. Néanmoins, les budgets restent très contraints sur ces échelons.

2 – Un public important et une notoriété forte au niveau départemental.

Attention néanmoins, le public est en stagnation voire en baisse régulière ; les nouveaux comportements liés au numérique et l'apparition de nouveaux complexes cinématographiques peuvent constituer une menace.

3 – Une équipe expérimentée et dynamique :

Les salariés actuels ont une solide expérience et une très bonne connaissance de leur métier. Le plan de formation mis en œuvre en 2015 y a contribué. La nomination de Cédric Fizet comme Directeur (en cours d'accompagnement) a permis une réorganisation efficiente de l'activité. Sans désorganiser la structure, il s'agit de réorganiser progressivement les RH pour permettre un développement du volet action culturelle / médiation. Un projectionniste prend sa retraite en mars 2017 ; une évolution de ce poste vers un profil de médiateur est envisageable. D'autres postes peuvent également évoluer, par l'action (élargissement du cadre partenarial) et par la formation professionnelle (réflexion à mener pour l'élaboration d'un plan RH).

4 – Des finances saines

Malgré les difficultés liées aux évolutions du contexte socioéconomique, la situation

financière de l'association reste saine et maîtrisée ; les adaptations opérées en 2015 et en 2016 ont permis de rétablir la situation. Nous attendrons le bilan 2016 pour affiner notre analyse, mais, a priori, l'association dispose d'un peu de temps pour se repositionner et se réorganiser ; l'année 2017 y sera consacrée.

Pistes de réflexion

A partir des constats établis (cf. synthèse ci-avant) et des échanges avec le référent DLA, Cédric Fizet, et l'équipe (salariés et administrateurs), nous avons travaillé, dans le cadre de notre mission d'accompagnement, sur différentes pistes d'évolution du projet associatif :

- ➔ **Poursuivre et renforcer les expérimentations menées en 2015 et 2016 pour diversifier l'offre et élargir les publics :** ciné gaming, ciné débat, ciné rencontre, séances en plein air.
- ➔ **Développer de nouveaux produits culturels et artistiques** pour diversifier l'offre, l'orienter vers l'action culturelle et artistique, la médiation, l'éducation à l'image, l'œuvre cinématographique restant au cœur de l'action. Cela nécessite une réorganisation des RH et un élargissement des partenariats (1ères expérimentations réalisables en 2017).
- ➔ **Élargir e cadre partenarial :** prendre contact avec les institutions et structures régionales et locales / évaluer leurs besoins, leurs manques / concevoir des actions en phase avec besoins et attentes / négocier des partenariats pour développer ces nouvelles actions.
- ➔ **Etablir un plan RH pour permettre l'évolution du projet ;** renouvellement du poste de projectionniste prenant sa retraite / plan de formation / ...
- ➔ **Poursuivre l'optimisation de l'existant et de la capacité de production :** alléger le nombre de séances non rentables, adaptation de la tarification, optimisation des déplacements...

Différents travaux ont été engagés sur ces différents domaines ; nous proposons que le temps disponible restant dans la cadre du DLA soit mobilisé sur la déclinaison de ces pistes en plan d'action 2017-2020, chiffré et planifié (intégré à notre rapport de mission). L'association devra le décliner en projet culturel et artistique d'ici à fin 2017, en fonction des résultats des démarches engagées fin 2016 / début 2017.

Plan de travail de la journée du 20/12/2016 :

Séance de travail avec Cédric Fizet :

- ➔ Point budgétaire 2016
- ➔ Point sur les démarches entreprises concernant les points ci-avant
- ➔ Co construction du plan d'action (dont plan RH)



La présente note a été élaborée par Christophe SIMONE et Luc ARNOLD

CONTACT :

CS ConSultance
Christophe SIMONE, Gérant

56, rue Louis Delos
59700 MARCQ en Barœul
Tél. 06 12 98 56 20 – Fax 03 62 57 56 38
csimone@cs-consultance.com
www.cs-consultance.com

SARL unipersonnelle au capital de 2000€
RCS Roubaix Tourcoing
SIRET 539 414 193 00018 / APE 8559A
TVA intracommunautaire FR30539414193
Organisme de formation N°31 59 08272 59