

LA FORMATION

POUR UNE EXPLOITATION EN PLEINE MUTATION

La formation de la Ligue de l'enseignement et de l'Ina en détails

Le **niveau 1** de cette formation a pour but de professionnaliser les salariés en charge de la technique en matière de diffusion et de maintenance des machines de projection et des bâtiments, avec, entre autres, comme compétences visées :

- vérifier et préparer les équipements nécessaires (chaîne image, serveurs, chaîne sonore, sources externes...) pour permettre de diffuser le programme ;
- procéder aux contrôles techniques et opérations courantes de maintenance du matériel et des réseaux électriques ;
- convertir des fichiers image existants en DCP format cinéma, en vue d'obtenir des cartons fixes d'autopromotion ;
- vérifier la présence et le bon fonctionnement des équipements et installations de sécurité du bâtiment pour garantir la sécurité des personnes et des biens au regard de la réglementation applicable à l'ERP...

Ce module dure 23 jours non consécutifs via une première session organisée en France entre le 21 novembre 2022 et le 7 avril 2023.

Le **niveau 2** vise à assurer la maintenance avancée des équipements de diffusion et la maintenance des bâtiments, en salle de cinéma, avec, notamment :

- réaliser des réglages avancés de la chaîne image et de la chaîne son sur les équipements techniques ;
- piloter la gestion des stocks (consommables et matériels) nécessaires à l'activité ;
- proposer l'intégration d'évolutions techniques et matérielles dans son activité, en réalisant une veille régulière pour rester en adéquation avec les avancées du secteur ;
- analyser un format argentique pour projeter un programme en pellicule en utilisant les équipements dédiés...

Ce module dure 20 jours non consécutifs via une première session organisée du 9 janvier au 30 mars 2023.

Avec la révolution numérique, les métiers de l'exploitation ont changé et font appel aujourd'hui à des compétences toujours plus diversifiées. Des projectionnistes devenus "techniciens", des caissiers convertis en "agents polyvalents" ou des directeurs en "community managers"... pour des cinémas qui doivent se réinventer en lieux de vie ou d'expérience ultime. Et dans une société qui interroge de plus en plus le rapport au travail, les ressources humaines demandent toujours plus d'attention. Face à ces mutations, les formations évoluent, celles de structures privées comme celles des trois principaux organismes ici présentés.

Diffusion et maintenance des équipements en salle de l'Ina

C'est la formation la plus récente, dédiée exclusivement à la branche. Avec la fin du CAP d'opérateur-projectionniste (disparu en 2020) et pour tenir compte de l'évolution des métiers techniques, la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation (CPNEF) de l'exploitation cinématographique, accompagnée par l'Afdas, a souhaité créer deux certificats de compétences professionnelles. La Ligue de l'enseignement et l'Institut national de l'audiovisuel ont décroché l'appel d'offres pour mettre en place une formation, sur deux niveaux, autour de la préparation d'une séance et la maintenance des cabines et des bâtiments [voir encart]. Dispensé par la Ligue, le premier niveau, ouvert aussi bien aux employés de cinémas qu'aux demandeurs d'emploi ou salariés en reconversion (aucun pré-requis n'étant exigé) s'attache à fournir des bases lors de sessions organisées dans toute la France. Présence territoriale similaire pour le niveau 2, organisé par l'Ina, et qui a pour objectif d'approfondir les compétences. Il s'adresse aux détenteurs du niveau 1 ainsi qu'à tout candidat justifiant de deux ans d'expérience effective dans les métiers techniques de l'exploitation. *In fine*, un jury délivre les certifications à l'issue de ces deux niveaux.



La promotion 2023 de la formation Directeur d'exploitation de la Fémis à la

La direction d'exploitation de la Fémis

En 2003, le département distribution-exploitation voit le jour au sein de la Fémis, incitant cette dernière à instaurer, en 2009, une formation dédiée de directeur d'exploitation cinématographique qui permet d'obtenir aujourd'hui une certification de niveau Master. C'est actuellement la plus longue formation, étalée sur 16 mois, à raison de 3 à 4 jours mensuels pour un total de 350 heures environ. Meilleure gestion et direction d'un cinéma, croissance de la fréquentation et enjeux de la création : pour atteindre ces objectifs, la formation de la Fémis se décline en sept blocs de compétences : programmation, animation, communication, gestion administrative et financière, ressources humaines, supervision de l'équipement technique et de la sécurité, développement d'un projet de cinéma [voir encart].

** 3 des 11 mémoires soutenus le 16 et 17 novembre 2022 : Salles Premium : quelles stratégies et quels investissements pour les salles privées indépendantes ? ; Cinéma et économie de l'attention, une réponse par l'environnement de la salle ? ; Les médiateurs et médiatrices en salles de cinéma : entre enjeux professionnels et politiques.*

L'ensemble de ces blocs sont évalués grâce à des exercices, encadrés par Luc Engélibert (tuteur) et des professionnels du secteur, tout au long de la formation ainsi que lors de la rédaction d'un mémoire professionnel* soutenu devant un jury. À noter qu'il est aussi possible de réaliser une validation des acquis d'expérience ainsi qu'un parcours personnalisé certifiant, où le candidat ne suit que certains blocs de compétences. La Fémis propose généralement les deux scénarios suivants : le suivi des blocs 1, 2 et 3 d'une part, des blocs 4, 5 et 6 de l'autre. Il faut avoir validé l'ensemble des blocs pour réaliser le mémoire, condition sine qua non pour obtenir le diplôme. ● ● ●

La formation de la Fémis en détails

Les sept blocs de compétences :

- 1. programmation** : tenir compte des caractéristiques de la salle, de son public, des périodes de fréquentation pour établir une grille prévisionnelle sur plusieurs semaines, avec le nombre de films et de séances ;
- 2. animation** : élaborer une politique d'animation culturelle et éducative, mais aussi apprendre à présenter et animer une séance, comme exploitant et comme intervenant ;
- 3. communication** : développer une campagne digitale autour d'un événement, via notamment un rétro planning de publications sur les réseaux sociaux ;
- 4. gestion administrative et financière** : établir un budget prévisionnel et superviser la comptabilité ;
- 5. ressources humaines** : savoir recruter et constituer le personnel du cinéma, puis établir son planning de travail ;
- 6. supervision de l'équipement technique et de la sécurité** : maîtriser les bases d'architectures, d'aménagement et de connaissance de sa zone d'influence cinématographique afin de pointer les forces et faiblesses du cinéma pour accueillir au mieux le public ;
- 7. développement d'un cinéma** : simulation en groupe d'un projet de cinéma en réponse à un appel d'offre de DSP.

Les inscriptions pour la prochaine formation sont ouvertes jusqu'au 13 février ; la session se déroulera du 20 juin 2023 au 14 novembre 2024. À noter qu'il est possible d'obtenir ce diplôme via une validation des acquis d'expérience, pour laquelle les inscriptions sont ouvertes jusqu'au 26 février 2023, l'accompagnement se déroulant du 11 mai 2023 au 18 janvier 2024.



rencontre de l'UGC Ciné Cité Les Halles, à Paris

Les formations du Scare en détails

La formation **communication digitale** se compose de cinq modules : fondamentaux d'une stratégie digitale (comment se rendre visible et attractif, définir sa ligne éditoriale), appréhension des réseaux sociaux (outils de publication, veille), processus d'envoi d'une newsletter (collecte des mails selon la RGPD), utilisation de la data (moyens de collecte, réglementation, outils disponibles) et sensibilisation aux solutions de billetterie en ligne.

La formation **maintenance cabine de premier niveau**, proposée avec la CST, comprend un volet théorique d'une demi-journée autour de la recommandation RT 045 (analyse d'un contrat de maintenance, actions d'entretien, etc.). S'ensuit un volet pratique d'une journée, avec le démontage d'un projecteur pour connaître les parties à changer et leur fréquence, les précautions à prendre avant de changer les mires et les lampes, ou encore savoir repérer les impacts sur l'image. À noter que deux modules théoriques seront organisés le 26 janvier et le 2 mars, et deux pratiques le 2 février et le 9 mars, dans les locaux de la CST.

Enfin, la formation **ressources humaines** se découpe en quatre modules proposés sur deux journées : les bases du droit du travail (présentées par un avocat spécialisé), les bonnes pratiques du recrutement (rédiger une fiche de poste, réorganiser son équipe en fonction des mouvements), les outils pour un management serein (bases de l'entretien individuel, droit à la formation) et la qualité de vie au travail (identifier et prévenir les risques psycho-sociaux et le harcèlement, connaître les organismes de santé et de sécurité à solliciter).



La formation maintenance cabine du Scare et de la CST

Marketing digital, maintenance cabine et RH par le Scare

Depuis 2018, le Syndicat des cinémas art et essai est aussi un organisme de formation reconnu. Il propose ainsi à l'ensemble des exploitants plusieurs formations autour du marketing digital, dans la lignée du Tour de France digital qu'il a organisé avec le CNC. Deux autres modules ont également été mis en place par le Scare, d'une durée d'une à deux journées. Le premier, organisé en partenariat avec la CST, est dédié à la maintenance des cabines mais dans un format plus resserré que celui proposé par l'Ina ; la formation allie théorie et pratique et reste ouverte à tous, même aux directeurs de sites. Le second module est, lui, consacré aux ressources humaines. Le Scare a lancé cette formation en juillet dernier, partant du constat que les deux années de crise sanitaire ont reconfiguré le rapport au travail et que la gestion du personnel était plus que jamais primordiale ; droit du travail, recrutement, organisation de l'équipe sont notamment au programme. Cette formation est, pour le coup, réservée aux directeurs, responsables, managers et autres chef.fe.s d'équipes [voir encart].

Une attention aux ressources humaines intensifiée par la crise

Balayant un spectre large de compétences, ces formations ont su prendre le pouls de l'exploitation pour développer certains axes qui semblaient, il n'y a pas si longtemps, loin d'être prioritaires. Après l'impératif de la communication digitale, l'illustration la plus récente est la place accordée aux ressources humaines. « Être exploitant est à l'origine un métier de passion. Gérer des équipes ne s'improvise pas mais s'impose désormais », note Béatrice Boursier, déléguée générale du Scare. « Depuis le Covid, beaucoup de salles nous ont fait part de leurs besoins pour la cohésion et la motivation des équipes. » Chef de projet de la formation Directeur d'exploitation de la Fémis et ancien exploitant, Luigi Magri abonde : « Il y a une vraie appétence sur ce sujet, autour de techniques d'entretiens, gestion des conflits, accompagnement des salariés dans leur désir de changement et, plus largement, de la lutte contre la dégradation du sens du travail. Vous pouvez avoir la meilleure salle, les meilleurs équipements, si votre équipe ne suit pas, si elle a un sentiment de déclassement et d'absence de reconnaissance, cela ne marche pas. » Les modules RH proposés permettent également de se pencher sur le recrutement et la définition des besoins de compétences pour l'équipe, mais aussi d'aborder la flexibilité. « En France, nous avons

également la particularité, qui draine de la complexité, de salles où des salariés doivent gérer des bénévoles, avec une législation différente, et où le savoir-être en matière de transfert de compétences s'avère souvent déterminant », poursuit Luigi Magri. Les formations apportent donc des éléments de réponse pour faciliter la collaboration au quotidien.

Le temps, c'est de l'argent

« Beaucoup de salariés de cinéma se forment ou se sont formés sur le tas, mais c'est important de se professionnaliser avec des diplômes », estime Valérie Champetier, cheffe de l'unité de fabrication des contenus audiovisuels et multimédia de l'Ina. « Depuis le Covid, les exploitants sont dans une sorte de tunnel et ne prennent donc pas le temps de se former, ce qui est pourtant un droit pour l'employé », regrette Béatrice Boursier. « Or, ce temps consacré à la formation permet de prendre du recul et se recentrer, d'échanger sur certaines situations avec d'autres professionnels, de renforcer ses outils. » Pour Luigi Magri, « la période actuelle, avec les challenges drainés par le Covid et ceux qui se sont accélérés, devrait pourtant pousser à la formation et au partage d'expériences ». L'Ina, la Fémis et le Scare redoublent donc d'efforts pour faire connaître ces sessions et insister sur la nécessité d'y participer. Mais ces organismes se voient confrontés à la problématique du temps disponible et surtout du financement. « Ces derniers mois, le terme de "formation" a été quelque peu galvaudé avec la multiplication de webinars. De fait, les professionnels ne comprennent pas pourquoi ils devraient payer pour un module qu'ils ont le sentiment d'avoir déjà suivi gratuitement », pointe Béatrice Boursier. Si ces trois entités font payer leurs formations – 8 500 € pour l'Ina, 9 000 € pour la Fémis et entre 300 et 1 500 € pour le Scare – leur agrément permet la prise en charge des coûts par des Opcos (opérateur de compétences) comme l'Afdas ou Unifformation.

L'enjeu du coût a bien été identifié par ces trois acteurs qui ont déployé plusieurs processus pour accompagner les candidats potentiels. « Nous communiquons sur nos formations deux à trois mois avant le début, permettant à notre équipe de conseillers d'aider les professionnels à trouver des pistes de financement et à remplir les dossiers. Cela laisse du temps, notamment pour avoir la réponse de l'Afdas, qui met en général trois semaines à arriver », explique Valérie Champetier de l'Ina. Le Scare soumet, lui, un questionnaire avant et après le module, puis à six mois. À la Fémis, une équipe, menée par Anne Elkaïm, est également

dédiée à la relation avec les candidats. « *Nous avons un laps de temps de quatre mois entre l'ouverture et la clôture des inscriptions qui permet d'échanger avec le stagiaire et lui laisse le temps de se préparer : prévenir son employeur pour que ce dernier trouve un remplaçant ou s'organise en interne, commencer à réfléchir aux financements... Notre rôle d'information vaut d'ailleurs aussi bien pour l'employé que pour l'employeur.* » Luigi Magri complète : « *Nous nous rapprochons aussi des conseillers Pôle emploi ou encore des Régions, qui ont, dernièrement, financé le parcours de cinq stagiaires.* » À noter également que le fonds de soutien des cinémas peut être mobilisé pour certaines formations. Enfin, conscientes que, parmi les cinémas

publics en particulier, nombre de salariés sont assimilés à des fonctionnaires et donc non éligibles au financement des Opcos habituels, les trois entités insistent sur la nécessité de faire connaître ces formations aux élus pour qu'une partie de leur budget y soit allouée, comme c'est parfois le cas pour la formation Fémis. « *Nous devons faire comprendre aux élus et administrateurs publics que recruter une personne n'est pas suffisant pour faire fonctionner une salle 365 jours par an : être exploitant, surtout dans la petite exploitation, est un métier qui mobilise de multiples compétences et qui suppose d'être formé. Ces professionnels sont actuellement un public empêché,* poursuit le chargé de formation à la Fémis.

Mutualiser

« *Sensibiliser les exploitants à la formation professionnelle dans toute son amplitude favorisera la transformation des habitudes de travail,* estime Béatrice Boursier, pour qui « *chaque formation ne peut pas tout satisfaire. Il est essentiel de s'appuyer également sur des ressources présentes dans les territoires et davantage spécialisées dans certains domaines.* » Valérie Champetier abonde : « *On ne peut plus être chacun dans son coin et l'idée de l'Ina, de la Fémis et du Scare est d'être partenaires et complémentaires dans nos propositions.* » Un regroupement pourrait permettre d'avoir une voix plus audible qui, conjuguée au soutien renforcé de la FNCF – voire du CNC? – et des Régions, pourrait compenser l'exploitation, absente du plan France 2030.

Enfin, au-delà de ce qui est spécifique aux salles, s'ajoutent les évolutions et impératifs sociétaux : la prévention des violences et harcèlements sexistes et sexuels, l'inclusion aussi bien parmi les personnels que les publics, mais aussi le développement durable, notamment à travers le décret tertiaire, sujet que la Fémis va intégrer à son cursus. Autant d'enjeux qui participent, aussi, à la reconquête des publics et qui impliquent, de la qualité de la projection à la gestion des datas, de l'animation des salles à la responsabilité sociale et environnementale, de se former et de former régulièrement, quel que soit le poste occupé, dans un secteur en pleine évolution.

Tanguy Colon et Cécile Vargoz



Béatrice Boursier (Scare), Luigi Magri (Fémis), Anne Elkaim (Fémis), Valérie Champetier (Ina) et Luc Engélibert (Fémis) gèrent les formations présentées

3 questions à Jack Aubert, directeur des partenariats et des relations institutionnelles de l'Afdas

Pouvez-vous recontextualiser le rôle de l'Afdas ?

Créée en 1972, l'Assurance formation des activités du spectacle est devenue opérateur de compétences (Opcos) en 2019 avec trois missions principales. Premièrement, le développement de l'alternance, via les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, en intervenant sur le financement des centres et des organismes de formation. Deuxièmement, l'accompagnement des TPE-PME de moins de 50 salariés dans le développement de la formation, avec des solutions de financement. Troisièmement, l'apport d'une expertise pour les branches professionnelles, dont l'exploitation, autour des enjeux d'emplois : définition des nouveaux métiers, accompagnement et développement de certificats de branches. Enfin, périodiquement, l'État nous demande de mettre en place des plans particuliers, telle que la formation des salariés en activité partielle pendant la fermeture des cinémas.

Concrètement, que doit faire un salarié d'un cinéma qui souhaite se former ?

La formation dépend de l'employeur qu'il faut solliciter pour savoir s'il est en capacité de la financer. C'est l'employeur qui va contacter l'Afdas pour trouver des solutions. Si l'organisme de formation a déjà été choisi et que l'entreprise souhaite juste des financements, le dossier peut être géré rapidement [environ trois semaines de délai, dépôt donc conseillé un mois avant le début de la formation, ndlr.]. A contrario, si l'entreprise mène une réflexion plus approfondie, avec l'idée de former plusieurs salariés, l'initiative prendra plus de temps. Nous proposons dans ce cas des conseils avec des cabinets, cinq jours de consultation afin d'appréhender l'organisation du travail, les besoins en compétences et, ainsi, avoir une idée plus précise du plan de formation. C'est notamment un soutien intéressant pour les cinémas indépendants, qui n'ont pas les mêmes ressources que des circuits.

Si le salarié souhaite se former de manière indépendante, il peut passer par son compte personnel de formation, géré par la Caisse des dépôts et

consignations, mais qui concerne seulement les certifications professionnelles. À noter que les salariés de cinémas publics dépendent du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), financeur mais aussi formateur, qu'ils doivent donc solliciter pour savoir si la formation visée figure dans leur liste de prise en charge.

Quels sont les montants auxquels peuvent prétendre les entreprises ?

Il y a d'abord un accès au fonds conventionnel de la branche : chaque cinéma possède un capital de formation annuel de 3 000 €, auquel viennent s'ajouter 135% de la contribution conventionnelle. Par exemple, une salle qui contribue à hauteur de 500 € pourra ajouter 1 175 € à son capital. Ces montants peuvent être complétés par le plan de formation pour les entreprises de moins de 50 salariés, avec 1 400 € par an pour celles de moins de 11 employés, et 1 200 € pour celles entre 11 et 49. Soit, *in fine*, une enveloppe annuelle supérieure à 5 000 €.

T.C.