

Retour sur l'accompagnement collectif avec le réseau des cinémas indépendants de Nouvelle Aquitaine

L'enjeu du partenariat entre tête de réseau & DLA



Dans le cadre de sa mission de centre de ressources DLA pour le secteur culturel (CRDLA Culture), Opale a souhaité mettre en lumière un accompagnement collectif dans le secteur du cinéma, en région Nouvelle Aquitaine. Piloté par le DLAR Nouvelle Aquitaine porté par France Active Nouvelle Aquitaine, cet accompagnement est à la fois construit sur la base d'un partenariat avec la tête de réseau Cinémas Indépendant de Nouvelle Aquitaine et d'articulations étroites entre les DLAD et le DLAR.

Accompagnement collectif projet stratégique cinémas de Nouvelle Aquitaine	
principales étapes	> premiers échanges au sein de la fédération en septembre 2022 > lancement de l'ingénierie en avril 2023 > bilan collectif le 14 mars 2024
structures impliquées	8 structures : 7 cinémas associatifs et 1 réseau départemental, tous membres du CINA
prestataire mobilisée	Nadine Puyoo Castaing, Two on a bench
nombre total de jours et coût de l'ingénierie	4 jours coll + 12 jours individuels (1,5 jour *8 associations) = 16 jours 17 600 euros, cofinancés par le DLAR, les DLAD, le CINA et le Conseil Régional Nouvelle Aquitaine

Les éléments présentés ci-dessous sont le fruit de :

- plusieurs échanges avec le chargé de mission DLAR, lectures du diagnostic consolidé et du cahier des charges de la démarche DLA collective
- des entretiens individuels avec 5 cinémas participants et la consultante qui a animé la démarche

Le réseau CINA, cinémas indépendants de Nouvelle Aquitaine

Le réseau régional des cinémas indépendants de Nouvelle Aquitaine est né de la fusion des 3 associations régionales de cinémas d'Art et Essai et de proximité en 2017. En 2025, la tête de réseau compte 159 adhérents (142 salles, 8 réseaux et 9 circuits itinérants). Le réseau se donne pour missions de :

- Favoriser la promotion et la diffusion du cinéma, prioritairement Art & Essai, dans les salles de Nouvelle-Aquitaine,
- Contribuer à l'animation des cinémas adhérents,
- Contribuer au maintien et au développement du maillage territorial, notamment par le dialogue avec les pouvoirs publics et l'environnement professionnel,
- Conduire des actions de promotion, d'animation, de diffusion, d'organisation de manifestations régulières ou exceptionnelles de cinéma pour les publics, les enfants, les jeunes.

La fédération est pilotée par un CA de 24 membres et une équipe de 6 personnes.

Au moment des premiers échanges sur ce projet de DLA, la fédération et plusieurs de ses adhérents ont déjà bénéficié d'accompagnements DLA (individuels ou collectifs).

Le contexte d'accompagnement collectif DLA régional

En septembre 2022, lors de l'Assemblée générale de [CINA](#), les premiers échanges sur un possible DLA collectif d'envergure régionale ont lieu. Pour la majorité de ses membres, le réseau régional fait les constats suivants :



- Une baisse de la fréquentation suite à la crise COVID,
- Le développement d'une offre concurrentielle des plateformes de streaming,
- Des changements dans les habitudes de consommation des publics,
- Une capacité d'analyse du contexte et de projection stratégique très inégale suivant les cinémas associatifs,
- Des dynamiques associatives plutôt en berne ...

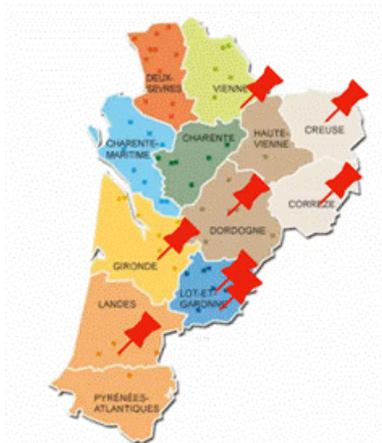
En mars 2023, [le DLA R Nouvelle Aquitaine](#) animé par [France active Nouvelle Aquitaine](#) est sollicité pour présenter en visio de manière plus détaillée le DLA aux adhérents volontaires, déjà mobilisés par le réseau. Rapidement, CINA et le DLAR NA mettent en place un accompagnement collectif destiné à faciliter la formalisation de projets stratégiques par les cinémas indépendants de Nouvelle Aquitaine.

L'ambition est de contribuer à l'émergence ou la consolidation de propositions concrètes sur les modèles d'activité de l'ensemble des cinémas participants quelle que soit leur situation.

La mise en place de l'ingénierie : les articulations DLAD et DLAR

- Une communication large à destination des cinémas associatifs adhérents de CINA
- 7 cinémas associatifs et 1 réseau départemental donnent suite
- Les DLA D se mobilisent pour rencontrer les associations et réaliser les diagnostics
- Le DLA R consolide les données et engage la recherche de consultants
- Nadine Puyoo Castaing de TWO ON A BENCH est choisie
- La démarche débute le 24 avril 2023 par un temps en visio

Les structures participantes :



Source : rapport de mission DLA

Déroulement de l'accompagnement DLA



4 jours en collectif et 1,5j en individuel par association, interventions structurées autour de 3 axes :

Projet associatif

2 jours en collectif
0,5 jour individuel
par structure

Modèle économique et finances

1 jour collectif
0,5 jour individuel
par structure

Partenariats opérationnels et financiers

1 jour collectif
0,5 jour individuel
par structure

- Pour les temps collectifs, une alternance de temps présents et en visio. En raison de la taille de la région, et au regard des expériences collectives passées, c'est le choix de l'hybride qui a été fait pour tester une nouvelle modalité. La consultante s'est déplacée dans différents cinémas associatifs, permettant aux autres cinémas les plus proches de participer en présentiel. Les plus éloignés étaient alors présents en visio.
- 1 bilan collectif le 14 mars 2024 en présence de CINA et de certains partenaires des cinémas
- 1 bilan individuel par association majoritairement en présentiel

Les constats post-accompagnement

Du côté des cinémas participants :

- Une satisfaction globale et partagée du travail réalisé avec et par la consultante
- Une satisfaction collective concernant les échanges entre pairs lors de temps partagés
- Une impression pour certains d'être « restés à la porte du DLA » par manque de capacité à transformer l'essai
- Pour d'autres, un renforcement des équipes et une capacité de projection renforcée
- Et enfin, pour quelques-uns, une dynamique d'accompagnement qui s'est poursuivie avec le DLA D de leurs départements

Témoignage d'un.e participant.e :

« Ce DLA je le recommencerais sans hésitation. Le fait d'être en collectif, c'est vraiment super et c'est moins lourd qu'un DLA individuel. Pour ceux qui ne connaissent pas le DLA, je crois que ça a été un bon moyen de découvrir et aussi de dépasser la peur du regard extérieur. »
 « Nadine nous a poussé à envisager notre projet à plus long terme sur 5 à 10 ans. Alors, oui, ça nous a fait peur et fait réfléchir aussi. Car nous vieillissons et il va falloir transmettre ce projet. »

Le point de vue de la consultante :

- Des projets associatifs encore trop implicites > un enjeu à pousser plus loin la formalisation
- Des bénévoles peu accompagnés et valorisés > un enjeu à structurer la fonction accueil et animation du bénévolat
- Un manque d'administrateurs bénévoles > un enjeu à repositionner les ressources humaines et la gouvernance aux bons endroits
- Une vision stratégique relativement fragile (à quelques exceptions) > un enjeu à dépasser un horizon souvent limité à l'agrandissement et/ou à l'amélioration des salles ; penser le cinéma associatif comme acteur de son territoire
- Un manque de pratique de la planification budgétaire et du suivi de trésorerie > un enjeu à rassurer et à outiller les bénévoles
- Une absence d'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact économique > un enjeu à structurer collectivement un narratif sur les effets sociaux, économiques et citoyens des cinémas associatifs indépendants

A noter : ces constats sont généralement valables pour l'ensemble des associations.

Témoignage d'un.e participant.e :

« Pour moi tout ça était extrêmement positif, j'en ai retenu plus particulièrement 3 choses. Le projet associatif > la consultante a confirmé que le projet associatif était trop implicite et qu'il nous fallait conduire un travail d'écriture. Dans la continuité, nous avons engagé un second DLA.

La mobilisation de bénévoles > nous avons seulement 15 à 20 bénévoles actifs sur 850 adhérents. Nous sommes un cinéma avec une culture militante forte qui se voit dans notre programmation, mais notre moyenne d'âge est élevée, ... C'est dès maintenant qu'il nous faut penser le renouvellement de nos instances, donner envie à des gens plus jeunes de nous rejoindre, créer des espaces de convivialité, ...

Notre très grande capacité d'action indépendamment de nos moyens > les prochaines élections municipales auront lieu dans un an ; il faut que le maintien et l'extension de notre cinémas soit une préoccupation territoriale de tous les candidats qu'ils en perçoivent l'importance et ça je sais qu'on peut y arriver ! »

Les conditions de réussite à retenir

Un partenariat CINA / DLA R NA	> une identification d'enjeux collectifs et structurants pour la filière en NA
Une forte mobilisation du réseau CINA à l'endroit de ses adhérents	> une identification de qualité et une prise de contact individualisée
Une mobilisation des DLA D dès le démarrage de l'action d'accompagnement	> facilitation des liens pour la suite post-accompagnement collectif
Une consultante déjà connue de certains cinémas et du DLA	> une posture rassurante, un gain de temps pour les points individuels et une capacité d'ajustement
Une grande souplesse d'organisation laissée à la consultante	> un ajustement facilité aux contextes et à l'actualité

Les améliorations à envisager

Du côté du réseau CINA

- S'assurer de la compréhension des participants > la majorité des participants a admis n'avoir pas pleinement saisi les objectifs poursuivis par ce DLA collectif au démarrage. Certains ont participé avant tout car leur cinéma avait besoin de vivre une aventure collective ; d'autres car ils connaissaient la consultante.
- Composer des sous-groupes au sein du grand groupe > l'hétérogénéité a été vécue positivement dans les temps collectifs ; elle a permis des échanges de savoirs entre pairs. Néanmoins, celle-ci a également été source de gêne. Les écarts d'expériences et de réflexion stratégique n'ont pas permis de transformer certains enjeux en action collective, notamment le besoin d'une culture commune de l'évaluation et du plaidoyer

- Penser des suivis individualisés > les envisager en partenariat avec le DLA dès l'amont de la démarche, les systématiser pour montrer la robustesse de l'alliance Réseau/DLA (par exemple : groupe de travail thématique piloté par CINA sur un sujet identifié à enjeu pendant l'accompagnement, temps collectif à 9 mois pour repartager sur les effets moyens termes de l'accompagnement dans chacun des cinémas, ...)

Du côté du DLA

- Maintenir l'exigence méthodologique > a minima 3 personnes par association ; 1 à 2 bénévoles (dont 1 bénévole dirigeant) / 1 salarié.e, avec un mandat clair de la part du CA. Le DLA a été vécu comme une formation-action par certain.es participant.es et pas nécessairement comme un espace stratégique.
- Lors des RDV de diagnostic, expliciter ce que le DLA ne pourra pas faire : penser à et décider à la place des associations. Les participant.e.s se sont déclaré.e.s satisfait.e.s de l'accompagnement collectif. Néanmoins, certain.e.s pensaient, espéraient, croyaient que « *cela irait plus loin* ».
- Enrichir le tableau consolidé des diagnostics pour faciliter la préparation du travail à réaliser par la consultante > mettre l'accent sur :
 - la situation financière notamment en termes de fonds propres
 - l'énergie du groupe (en tension, en mouvement, en berne)
 - l'étape de vie de l'association : crise, développement, stable
- Ajuster la méthodologie à la taille du territoire > les regroupements en présentiel ont globalement été difficiles à réaliser en raison de la taille de la région ; très peu de participant.e.s ont pu effectuer les déplacements. Questionner la possibilité de réaliser des accompagnements collectifs régionaux en infra région.



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
NOUVELLE AQUITAINE



REGION
Nouvelle-
Aquitaine



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
NOUVELLE AQUITAINE