

## Accompagnement collectif DLA

# Le Village documentaire de Lussas, Ardèche



Juin 2018



« C'est l'histoire de ce petit village Ardéchois constitué d'irréductibles défenseurs du documentaire d'auteurs au milieu d'un monde formaté. Lussas diffuse, produit, attire... fédère pour cette histoire, pour ses choix éditoriaux et la qualité des films qu'il défend en dehors du flux des images quotidiennes. (...) L'ensemble des acteurs et leurs activités complémentaires font de Lussas un pôle unique et attractif. »<sup>1</sup> C'est ainsi que se raconte le Village documentaire de Lussas, ce collectif hybride d'une dizaine de structures qui poursuit vaillamment son idéal artistique et politique, et que le Dispositif Local d'Accompagnement de l'Ardèche accompagne pour penser et organiser les coopérations et mutualisations internes.

## En Ardèche, l'implantation d'un collectif pour défendre le film documentaire d'auteur

Dans les années soixante-dix, Paris était incontournable pour qui voulait faire produire et diffuser des films documentaires. Et la plupart du temps, la production et la diffusion n'étaient possibles que grâce à l'appui d'une chaîne de télévision<sup>2</sup>. Dans ce contexte, quelques professionnels du secteur se sont réunis autour d'un **projet collectif, pour valoriser, diffuser et produire, des films documentaires d'auteur, de « création »**.

Parmi eux, Jean-Marie Barbe, passionné de film documentaire, réalisateur et producteur lui-même, lança l'idée de partir en Ardèche pour y développer un lieu de création et de production dédié au documentaire. Originaire du **village de Lussas**<sup>3</sup>, c'est tout naturellement qu'il s'y installa en **1979** pour fonder l'**association Ardèche images**, entraînant avec lui d'autres **passionnés de cinéma et de documentaire**, « la bande à lumière ».

L'Ardèche est un territoire principalement **rural**, où **l'emploi culturel est rare**. Quelques postes existent dans les villes principales (Privas, Annonay), mais très peu en zone rurale et encore moins dans le secteur audiovisuel. Mais au fil du temps, Ardèche images grandit et fait des émules. Grâce à la faculté d'anticipation de Jean-Marie Barbe et à l'énergie du collectif des premiers fondateurs, **d'autres associations et des entreprises se constituent**. Peu à peu, plusieurs

projets sont mis sur pied, afin de répondre aux besoins de structuration de la filière du documentaire de création.

**Une trentaine d'années** plus tard, le village compte 1 132 habitants<sup>4</sup> et il s'anime aux mois d'août pendant le festival « **Les Etats généraux du film documentaire** ». Depuis 1989, un **public féru de documentaire** prend ses quartiers d'été à Lussas. Lors de la **29<sup>ème</sup> édition du festival**, en **2017**, ce ne sont pas moins de **6 000 spectateurs** qui ont assisté aux projections, aux débats et autres temps de partage autour du film documentaire d'auteur.

Le festival est principalement fréquenté par un public averti et professionnel, ce qui correspond bien aux desideratas des organisateurs. Ils souhaitent rester concentrés sur les réponses aux besoins spécifiques des professionnels et ne pas être submergés par des questions de logistique pour l'accueil du grand public.

<sup>1</sup> Extrait du dossier de candidature au PTCE en 2015.

<sup>2</sup> Dans les années soixante-dix, les financements des documentaires par les chaînes de télévision étaient prépondérants par rapport aux autres sources de financements (institutions, CNC, diffuseurs, etc.). Cela impliquait pour les réalisateurs de créer dans le cadre de formats spécifiques, imposant une durée et une manière de présenter un sujet qui soient adaptées au passage sur le petit écran.

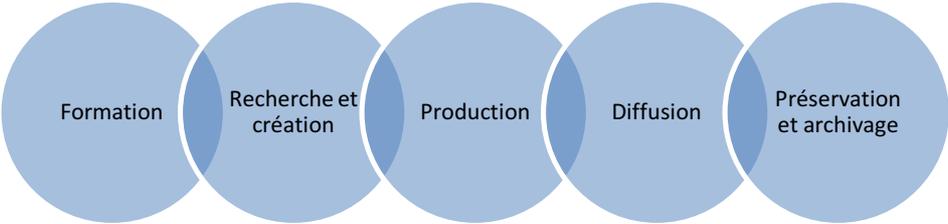
<sup>3</sup> Village ardéchois de 585 habitants en date du recensement de 1985.

<sup>4</sup> Chiffre communiqué par la commune en 2017.

Les associations et entreprises présentes à Lussas					
Nom	Création	Statut	Activités	Nombre d'emplois	
				2015	2018
Ardèche Images	1979	Association	Pierre angulaire du Pôle documentaire. 4 secteurs d'activités : - Les États Généraux du film documentaire ( <b>festival</b> ) - La Maison du Doc ( <b>centre de ressources</b> ) - L'École documentaire ( <b>formation</b> ) - Programme de développement à l' <b>international</b>	19	22
Ardèche Images Production	1983	SARL	Production de films documentaires de création	3	3
Doc Net Films	2002	Association	<b>Edition et distribution de DVD</b> de documentaires de création	3	1
Andana Films	2003	SARL	Société de <b>distribution</b> de films documentaires	2	2
Adalios	2004	SARL	<b>Production</b> de films documentaires	2	0
Histoire(s) de voir	2007	Association	Organisation de <b>projections</b> de films documentaires pour le grand public sur le territoire de Lussas	2	1
Film-documentaire.fr	2008	Association	Gestion d'un <b>site internet</b> / Portail documentaire	3	4
Lumière du Monde	2011	Association	Association de <b>producteurs indépendants</b> <sup>5</sup>	0	1
Les films de la Caravane	2011	SARL	<b>Production</b> de films documentaires de jeunes auteurs	1	1
Doc Monde	2012	Association	Développement de <b>formations</b> et de <b>coproductions</b> de films à l' <b>international</b>	3	3
Village documentaire de Lussas	2012	Association	Regroupe les structures qui constituent le Pôle <sup>6</sup> pour : - Porter des <b>projets communs</b> de développement - Conforter le poids <b>économique</b> du pôle - <b>Valoriser</b> les compétences	2	2
Tënk	2017	SCIC	<b>Plateforme de vidéo à la demande</b> par abonnement (S-VOD) dédiée au documentaire d'auteur	-	10

Aux côtés des associations et des entreprises présentes à Lussas, un lieu dédié à la formation est mis sur pied par Ardèche Images. L'École documentaire propose diverses formations à l'écriture, à la réalisation et à la production de films documentaires de création. Le Master 2 « Documentaire de création », avec un choix d'option entre réalisation ou production, a été élaboré en partenariat avec l'université Stendhal de Grenoble.

Les structures qui se sont créées et implantées à Lussas sont complémentaires. Elles couvrent quasiment l'ensemble des métiers de la filière cinéma documentaire.



<sup>5</sup> L'association regroupe une centaine de producteurs en 2015.

<sup>6</sup> Il s'agit du Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE). Lire page 5.

## ► Le collectif de Lussas peu à peu reconnu comme acteur de développement culturel et économique

A mesure que les associations et entreprises se sont créées à Lussas, les **collectivités locales** s'y sont intéressées et elles ont apporté leur aide à plusieurs projets (cf encadré).

Le « **Pôle documentaire** », créé en 2006 est l'un des quatre **pôles d'excellence**<sup>7</sup> impulsés par la Direction de la culture de la **Région Rhône-Alpes**. Chacun de ces pôles agit pour contribuer à la croissance des entreprises de leur territoire. A travers ce soutien, la Région encourage et souhaite faciliter l'implantation de nouvelles activités autour des industries des contenus et usages numériques.

Ce Pôle documentaire n'avait pas d'existence juridique et **était porté collectivement par les équipes présentes à Lussas, et principalement par Ardèche Images jusqu'à la constitution de « l'association Village documentaire de Lussas » en 2012**. Ses buts : être un support pour faire connaître le Village documentaire, fédérer, accompagner, porter des projets communs de développement, valoriser les compétences et conforter le poids économique du pôle.

Cependant, la mise en œuvre de cette coopération pose rapidement deux questions centrales : le financement d'un poste de coordination du Village documentaire et la structuration d'une gouvernance adaptée aux réalités du collectif d'associations et d'entreprises.

Les membres des structures du village s'interrogent en effet sur le portage du collectif : coopérative d'activité et d'emplois (CAE), société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) ou groupement d'employeur (GE) ? Aucune de ces pistes ne sera finalement retenue, car jugée insuffisamment adaptée aux besoins, trop prématurée ou trop complexe à mettre en place dans le contexte de Lussas.

En 2015, l'association se porte candidate pour faire de Lussas un « **Pôle territorial de**

### Une politique départementale encourageante

Le Département ardéchois a soutenu et **favorisé le déploiement de nombreux sites et structures culturelles sur le territoire**, parmi lesquels plusieurs ont une portée régionale voire nationale. Par exemple, le Centre national des arts de la rue « Quelques p'Arts », le pôle national des arts du cirque « La Cascade », une scène régionale de musiques actuelles<sup>1</sup>, et les acteurs de Lussas, comme **Ardèche Images** qui organise le **festival** « Les Etats généraux du film documentaire » et gère l'école documentaire et le **centre de ressources** « La Maison du doc ».

Le Département encourage le développement de projets de territoire qui font naître des échanges et de la solidarité entre les acteurs culturels. Ainsi, les **structures de Lussas** qui avaient d'abord travaillé sur des projets de portée nationale et internationale (festival, formations à l'étranger), **développent désormais des actions hors les murs aux alentours de Lussas**.

**coopération économique** »<sup>8</sup> (PTCE), avec l'objectif de **créer des mutualisations** de compétences et de moyens au sein du village. En effet, le foisonnement de projets et d'activités a abouti à la création de **40 emplois**, ce qui confère à Lussas un **rôle d'acteur clé du développement local, économique et culturel**. Au total, le montant cumulé des budgets avoisinait en effet les 3 millions d'euros en 2015<sup>9</sup>.

La **croissance des structures** (associations et entreprises) génère des opportunités mais aussi des **besoins nouveaux** en termes de gestion des ressources humaines. La **nécessité de coopérer, de mutualiser des compétences et des ressources, devient une évidence**.

Cependant ce souhait de coopérer est confronté à la difficulté de fonctionner en collectif, en tenant compte de la diversité, de l'ampleur des projets,

<sup>7</sup> Les trois autres pôles d'excellence sont La Cartoucherie à Bourg-lès-Valence (cinéma d'animation), CITIA à Annecy (industries créatives), et Pixel à Lyon-Villeurbanne (audiovisuel, cinéma, jeux vidéo et nouveaux contenus numériques).

<sup>8</sup> Dans le cadre du 2<sup>nd</sup> appel à projets lancé par le Ministère de l'économie et des finances et la Caisse des Dépôts. Cf page 5.

<sup>9</sup> Les données de 2016 sont issues de la phase de diagnostic du DLA

et du nombre de structures présentes au village de Lussas (8 associations et 4 entreprises). La fragilité économique de certaines associations freine la mobilisation des équipes, chacune étant concentrée sur ses projets et la recherche de ressources. Le renforcement des mutualisations,

la mise en place d'actions collectives, suscitent des **questionnements sur le mode de gouvernance à adopter**.



## ► Le projet PTCE, un outil pour structurer le fonctionnement

En 2013 et 2015, l'Etat et la Caisse des Dépôts publiaient successivement deux appels à projets pour labéliser et soutenir des **Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)**. L'objectif était d'accompagner les initiatives permettant de construire des passerelles entre économie classique et économie sociale et solidaire (ESS). Etaient recherchés des projets innovants, impliquant une diversité de partenaires publics et privés, des acteurs de l'ESS, l'université, avec un ancrage économique territorial fort et un caractère non-délocalisable.

### Loi relative à l'ESS, juillet 2014, article 9

« Les PTCE sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. »

En **2015**, le Village documentaire de Lussas s'est porté candidat à l'appel à projets PTCE (cf encadré ci-contre) et son dossier a été présélectionné parmi les 85 projets éligibles. Au préalable, le collectif avait bénéficié d'un appui du COORACE Rhône-Alpes pour accompagner le montage du dossier de candidature PTCE. En effet, le projet associatif du Village documentaire, les transversalités entre associations et entreprises

audiovisuelles à Lussas, permettaient d'espérer la reconnaissance d'un fonctionnement en PTCE.

Malgré la qualité du projet et sa pertinence, le Village documentaire de Lussas n'a pas été retenu parmi les **14 lauréats** (sur 125 candidatures déposées) qui ont bénéficié d'une aide d'amorçage globale de 2,75 millions d'euros. Le développement du projet de PTCE de Lussas était articulé autour d'un **pôle de services** au sein d'un ensemble immobilier pour répondre aux besoins des acteurs de la filière documentaire, de **mutualisations techniques et humaines** pour réaliser des économies d'échelles, et du lancement de **projets numériques** (valorisation de la Maison du doc et lancement de Tënk, plateforme de vidéo à la demande).

Pour le collectif de Lussas, devenir PTCE avait pour buts de :

- Partager **compétences** et soutiens en nature.
- Repenser la **gouvernance**, le modèle économique du Village documentaire et porter les projets communs nécessaires à son développement.
- Structurer et **ancrer localement la filière** documentaire d'auteur tout en impulsant une dynamique autour de la filière culturelle de l'image en Ardèche Méridionale.
- Impliquer **d'autres acteurs** locaux dont les collectivités, la Maison de l'emploi et de la formation, la coopérative d'emplois Pollen, les cinémas le Navire et le Regain, la Maison de l'image.

Le **fonctionnement démocratique** et la **solidarité économique** sont un **principe phare** des pôles de

coopération. La candidature du Village documentaire était également motivée par le souhait de renforcer son mode de fonctionnement pour mieux coopérer et travailler ensemble. La rédaction du projet de PTCE a donné lieu à des réflexions centrées sur les questions de gouvernance : comment prendre en compte l'ensemble des structures existantes ? Comment intégrer les futures nouvelles structures – nées à la suite de projets collectifs - dans le PTCE, quel que soit leur statut ?

Initiées en 2013, ces réflexions se sont poursuivies au sein du **comité de pilotage** qui avait été constitué pour participer à la structuration de la gouvernance et aux projets mutualisés du PTCE. Ce comité regroupait des représentants des services de l'Etat (DRAC, Direccte), Conseil Régional Rhône-Alpes, Conseil Départemental de l'Ardèche, Pays de l'Ardèche Méridionale, Communauté de communes Berg et Coiron, Commune de Lussas, Caisse des Dépôts.

**L'intérêt des partenaires institutionnels** pour Lussas sera conforté par les résultats d'une étude, réalisée en 2014, sur l'impact économique des

activités impulsées depuis le village. Les **retombées économiques** représentent près de 4,5 millions d'euros par an sur le Pays de l'Ardèche Méridionale :

- Impacts directs : les activités du Pôle cumulent 2,8 millions d'euros de budget et trente-huit salariés.e sur le village.

- Impacts indirects : séjours de personnes extérieures au territoire (festivaliers, étudiants, formateurs, professionnels), ce qui représente près de 400 000 € de dépenses locales.

- Impacts induits : plus d'un million d'euros sur l'Ardèche Méridionale et des retombées sur l'activité de techniciens audiovisuels, entreprises de prestation informatique, imprimerie, design, web design au niveau régional.

Dans l'attente des résultats de l'appel à projets 2015, le Conseil Régional accordera une subvention de 30 000 € pour consolider l'action du Village documentaire et soutenir la constitution du PTCE. Bien que l'officialisation du PTCE et son financement par l'appel à projet national n'aient pas abouti, **les questionnements sur les coopérations économiques et la gouvernance du collectif se poursuivront pendant le DLA.**



## L'engagement dans l'accompagnement DLA pour renforcer les coopérations

En 2015, tandis que **plusieurs administrateurs, administratrices et salarié.es membres des structures de Lussas s'interrogent sur la manière de renforcer les transversalités**, l'unité territoriale de la Direccte de l'Ardèche invite les structures de Lussas à contacter le DLA pour sonder la possibilité d'un accompagnement collectif. A l'initiative de ce **questionnement**, deux personnes qui occupent un poste stratégique : Pierre Mathéus, coordinateur de l'association Village documentaire et Marie Tortosa, administratrice salariée d'Ardèche Images. A ce titre, ils sont régulièrement sollicités sur des questions de transfert de compétences et de savoir-faire, ou de mise en commun de moyens.

A sa prise de poste en 2013, le coordinateur avait été « *impressionné par tous ces projets incroyables, qui généraient de l'économie, qui fonctionnaient, mais tout ça dans une grande précarité par rapport au cadre et à la sécurité de l'emploi. La plupart des postes étaient créés via des contrats aidés. On a besoin de donner des perspectives aux jeunes. On a du mal à installer un système de motivations et de reconnaissance du travail réalisé à la hauteur de leur investissement.* ». Marie Tortosa, quant à elle, était souvent interpellée par les autres structures,

plus petites et moins expérimentées en matière administrative et sociale. Les frontières étaient poreuses entre les associations, elle assumait de fait régulièrement des fonctions de responsable des ressources humaines au-delà d'Ardèche Images qui l'employait.

L'accompagnement DLA semblait être une occasion intéressante de faire le point sur les besoins en termes de gestion des ressources humaines, et un moyen pour **avancer dans la réflexion sur la coopération et la mutualisation.**

La convergence des besoins ayant été validée par le DLA de l'Ardèche<sup>10</sup>, l'accompagnement collectif est proposé aux associations de Lussas, qui s'y engagent avec diverses attentes et motivations.

**Les enjeux du DLA** dépendent de l'histoire et de la composition des associations qui vont y participer. **Ardèche Images** qui est l'association la plus structurée et qui compte l'équipe la plus étoffée (19 postes) est aussi la première association à s'être implantée à Lussas, en 1979. Ses cofondateurs, actuellement responsables de secteur, vont être amenés à prendre leur retraite dans moins de dix ans. Le **passage de relais avec de nouvelles personnes aux postes clés** suscite quelques inquiétudes sur la manière d'anticiper ces départs. Certain.es évoquent par exemple le **risque de voir des partenariats s'affaiblir ou des projets freinés si le flambeau n'est pas repris avec suffisamment de préparation.** D'aucuns s'interrogent déjà sur « l'après Jean-Marie Barbe », fondateur charismatique et visionnaire, qui a réussi à fédérer tant de personnes pour défendre, produire et diffuser le documentaire d'auteur ; tout cela depuis un territoire rural isolé (cf encadré ci-contre).

Les problématiques diffèrent pour les **structures plus récentes** et qui emploient en moyenne **deux à trois salarié.es**. Tout comme dans nombre d'autres associations culturelles en France, la plupart des petites associations de Lussas ont besoin de **réfléchir à leur gestion des ressources humaines** : absence de management formalisé, application parfois approximative des conventions collectives... Certains postes sont concernés par un **turn-over** important. De plus, la plupart des associations de Lussas ont recours à des contrats-

**La question de la transmission : « l'après Jean-Marie Barbe »**

D'après Pierre Matheus « *l'enjeu aujourd'hui, c'est de penser l'après Jean-Marie Barbe et de réussir à remplacer son rôle de locomotive à Lussas par un collectif. On espère qu'il restera le plus longtemps possible dans le projet mais on doit commencer à penser la transition et la transmission du projet.* » Ce besoin de veiller à la transmission est également pointé par Simone Lainé, administratrice d'Ardèche Images : « *Nous sommes à une charnière générationnelle. Nous avons créé un collectif avec une dimension idéaliste voir utopique. Le projet est né dans les années post 1968. Mais les choses ont radicalement changé depuis. (...) Les événements, les projets, ressemblent à ceux qui les ont créés. (...) Au départ des fondateurs, il y aura une période de transition et le projet ne sera plus conduit de la même façon. Pour les personnes qui vont prendre la relève, c'est important qu'ils aient conscience de ça.* »

De son côté, Geneviève Rousseau, cofondatrice du collectif et documentaliste à la Maison du doc se dit confiante. « *Il ne faut pas vivre dans le passé. On ne remplacera jamais les fondateurs et ce sera différent. Pour moi, il y aura un tandem ou un trio qui fera avancer le projet. Ce sera à eux de donner la direction, de transformer, et de donner l'envie de rejoindre le projet à d'autres. Je ne suis pas particulièrement inquiète car on voit beaucoup de jeunes passionnés, impliqués, à Lussas. Aujourd'hui, de nouvelles questions se posent. Par exemple, il faut tout inventer en matière de médiation avec le numérique, nos métiers changent.* »

aidés, qu'il conviendra de pérenniser afin de poursuivre le développement des projets. Néanmoins, plusieurs associations ont déjà commencé à mettre en commun des moyens au sein du pôle documentaire : partage de locaux, mise à disposition ponctuelle de personnel ou emplois partagés.

**Dans ce contexte, le DLA est vu comme un outil pour renforcer ces mutualisations de compétences, stabiliser des fonctions support telles que l'administration et la comptabilité, et développer des fonctions de communication externe, de gestion et d'entretien du matériel, etc.**

La chargée de mission du DLA de l'Ardèche, Elodie Comte, se souvient que « *la rencontre avec les membres du collectif laissait l'impression d'un fonctionnement complexe, d'un gros imbroglio de personnes travaillant les unes pour les autres au*

<sup>10</sup> En Ardèche et dans la Drôme, le DLA est porté par Initiative : <http://initiative2607.fr>

sein des associations et des entreprises. La difficulté qu'ils rencontraient était de réussir à mobiliser tout le monde pour réfléchir à l'organisation globale des coopérations. »

l'accompagnement collectif a été conçu en deux phases. La seconde phase avait été proposée comme optionnelle et pouvant se réaliser en fonction du déroulement de la première phase.

Au vu des constats relevés pendant la phase de **diagnostic du DLA**, le cahier des charges de

<b>Modalités de l'accompagnement DLA collectif réalisé à Lussas en 2015-2016</b>	
<b>Phase 1 :</b> « Clarifier l'organisation et améliorer la gestion des ressources humaines dans les associations du Pôle documentaire de Lussas. »	
<b>Objectifs</b>	<b>Clarifier l'organisation</b> des ressources humaines et faire un <b>état des lieux</b> des outils RH utilisés Identifier les <b>pistes d'amélioration</b> possibles de l'organisation et de la GRH
<b>Modalités d'accompagnement</b>	Réaliser un diagnostic de l'organisation et de la gestion des ressources humaines Élaborer un plan d'action d'amélioration de l'organisation et de la gestion des ressources humaines
<b>Résultats attendus</b>	État des lieux de l'organisation du pôle et des pratiques RH de chaque structure Définition des enjeux prioritaires pour chacune des structures et communs au groupe Formalisation d'un plan d'actions répondant à ces enjeux (avec des actions individuelles et/ou collectives) Au besoin, orientation des associations vers d'autres dispositifs RH : GPEC, OPCA, etc.
<b>Nombre de jours en collectif</b>	<b>6,5 jours</b>
<b>Nombre de jours en individuel</b>	Pas de journées prévues par structure La consultante a réalisé des entretiens collectifs et individuels
<b>Budget initialement prévu</b>	6 000€ TTC
<b>Budget réalisé</b>	7 800€ TTC
<b>Période de réalisation</b>	Octobre 2015 à mars 2016

La phase 2, optionnelle, devait « structurer et planifier la mutualisation de fonctions transversales entre les structures du pôle documentaire de Lussas ». Au premier semestre 2018, elle n'avait pas été réalisée.



## L'impulsion d'une nouvelle dynamique et des prises de conscience

L'accompagnement DLA a été réalisé par Catherine Broyez<sup>11</sup>, consultante en ressources humaines spécialisée sur les questions de coopération. « Je suis arrivée dans un village où fourmillent des petites associations du secteur audiovisuel, et que Jean-Marie Barbe avait

impulsé ou dont il avait été à l'initiative de la création. Toutes ces structures avaient **le même objectif global de défendre le film documentaire, chacune dans son domaine**. Il s'agissait de structures de petite taille pour la plupart, **fragiles**

<sup>11</sup> Coopessance : [www.coopessance.fr](http://www.coopessance.fr)

**économiquement** car recourant largement aux emplois aidés ».

Toutes les salarié.es et les bénévoles des instances des sept associations de la filière documentaire de Lussas ont participé à l'accompagnement. Cela représentait un effectif de **34 postes salariés**, à temps plein ou partiel (soit 26 équivalents temps pleins). Catherine Broyez se rappelle « **qu'une de leurs motivations pour faire ce DLA, était de trouver un moyen de fonctionner plus collectivement et de partager ce qui pouvait l'être en termes de compétences et de moyens techniques** ». Pour ce faire, la consultante a réalisé un état des lieux pour structure dans le but de trouver des solutions pour optimiser l'organisation et mutualiser certaines compétences. Elle a organisé des entretiens qualitatifs individuels et collectifs, puis a proposé des questionnaires : les uns aux salarié.es, sur la satisfaction au travail et les conditions de travail<sup>12</sup>, les autres aux coordonnateur.trices. Chaque salarié.e qui le souhaitait a pu autoévaluer ses compétences, ses points forts, ses besoins de formation.

L'analyse de questionnaires a confirmé l'existence de collaborations entre différents acteurs du Village documentaire de Lussas et **une bonne adhésion des salarié.es à l'idée de mutualisation**. La consultante a également relevé des **dysfonctionnements** ou des négligences. « *C'est assez typique des structures associatives de petite taille. Leurs équipes sont mobilisées par un projet qui les passionne. Elles n'ont en général pas de formation en gestion de projet ou sur la fonction employeur. Pourtant ces associations sont concernées par la nécessité de prévenir les risques psycho-sociaux liés aux importantes charges de travail et au fait que les personnes s'investissent énormément.* »

Ainsi au sein de certaines petites associations, les pratiques de management présentaient plusieurs axes à améliorer : clarifier les objectifs de travail des salarié.es, intensifier le soutien et la disponibilité des dirigeant.es du C.A ou des responsables, apporter des réponses plus rapidement... Pour la chargée de mission DLA « *cet état des lieux a mis en lumière une situation très hétérogène. Contrairement aux autres*

*associations, Ardèche Images avait un poste dédié à la gestion administrative. Cela explique les écarts sur le plan de la connaissance de la réglementation, du code du travail, et des pratiques de management.* »

Par ailleurs, dans leurs réponses aux questionnaires, plusieurs salarié.es ont estimé que l'esprit de collaboration n'était pas toujours de mise parmi tous les acteurs du Village documentaire.

Au cours de cette première phase de travail, la consultante a ainsi réalisé **un état des lieux des activités et des missions de chaque salarié.e**. Ces informations étaient indispensables pour repérer **les ressources et compétences disponibles** au sein du village, puis les besoins en fonction des projets. Catherine Broyez a ainsi dessiné une « **cartographie des compétences** », synthétisée sous forme de vingt-quatre fiches individuelles. Chaque fiche détaillait les missions, les diverses tâches réalisées, le niveau de compétence (expérimenté à peu autonome), le temps consacré à ces activités, et le degré de responsabilité dans l'exécution des activités. La consultante a ensuite indiqué quels étaient les **besoins de formation** en préconisant le recours à la formation interne et aux échanges de savoir-faire entre salarié.es à Lussas, ou le cas échéant, en ciblant des formations externes (par exemple à l'AFDAS<sup>13</sup>).

**Plusieurs priorités d'amélioration** ont par la suite été proposées. Dans un premier temps, la consultante a travaillé sur ces constats et pistes d'améliorations avec le groupe de suivi et pilotage du DLA qui avait été constitué pour suivre le déroulement de la mission. Ce groupe, composé de personnes ayant une fonction d'encadrement à Lussas, a pris note des recommandations pour améliorer le management et les conditions de travail dans les structures : par exemple, la réalisation de l'entretien annuel des salarié.es, un meilleur encadrement par les CA qui investirait mieux la fonction employeur, la clarification des missions à réaliser, etc.

La réalisation de l'état des lieux des activités et des missions des salarié.es, et les échanges qui ont eu lieu au cours de cette phase d'état des lieux, ont

<sup>12</sup> Les questionnaires adressés à chaque salarié.e des sept associations comportaient six thèmes : organisation du travail, relation avec le responsable, information et communication, GRH, collaboration avec les autres acteurs du village, satisfaction globale.

<sup>13</sup> L'AFDAS est l'organisme agréé qui gère la formation professionnelle des secteurs du spectacle vivant, du cinéma, de l'audiovisuel, etc.

**confirmé la pertinence d'établir des coopérations entre structures du village documentaire.** Pour les différents acteurs, chercher à structurer les coopérations avait du sens. Travailler sur les coopérations possibles permettrait de **construire un espace commun plus lisible**, et surtout, des possibilités réelles avaient été mises à jour.

Puis, la consultante et le groupe de pilotage ont préparé la tenue du **premier séminaire des associations** de Lussas. L'objectif était de travailler sur les pistes de mutualisation possibles qui ont été relevées au cours de l'audit.

Au cours du séminaire qui s'est tenu en **janvier 2016**, les réflexions sur la mutualisation ont occasionné **plusieurs questionnements** autour de la crainte de perdre son identité associative dans le collectif, d'être moins autonome dans ses actions, du besoin d'information sur le projet de mutualisation. Beaucoup s'interrogeaient aussi sur la mise en œuvre concrète sans que cela ne soit un frein pour les projets de chaque structure.

Plusieurs **préalables à la mutualisation** ont alors été soulignés par la consultante<sup>14</sup> :

- « Améliorer et consolider l'existant (connaissance mutuelle, GRH, transversalité)
- Redéfinir les places et les rôles entre les structures
- Définir le projet, au-delà de la construction du futur bâtiment commun
- Définir un nouveau mode de gouvernance (SCIC + GE)
- Définir les règles du jeu : mise à disposition de moyens, de personnel, communication
- Travailler sur une culture commune (action individuelle, réflexion collective)
- Anticiper les évolutions. »

Pendant deux jours, **les personnes ont pris conscience de la nécessité de mieux se connaître** et de toutes les perspectives que cela pouvait ouvrir. Le séminaire a été l'occasion pour chaque association, et quatre entreprises amies, de présenter leurs activités. *« Même s'ils étaient déjà tous à Lussas et se côtoyaient beaucoup, les échanges étaient toujours rapides, pour parer au plus pressé, chacun étant très pris par le travail dans sa structure. C'était la première fois que l'ensemble des associations de Lussas se*

*regroupaient pour échanger sur leurs besoins. Tous étaient très contents de pouvoir mieux se connaître. Ce séminaire a été le point de démarrage vers la création d'un projet plus collectif. »*

Une séquence de travail a été consacrée à la présentation du projet de nouveau bâtiment que l'ensemble des structures pourra intégrer en 2018.

Cette perspective de lieu commun est à la fois un outil pour revisiter les projets de chacun et ceux qui pourront être transversaux, mais aussi un support pour communiquer et coopérer plus facilement. En effet, jusqu'à présent, les associations sont implantées dans les maisons du village, certains dans des conditions d'espace très limitées.

#### Bilan du DLA Les neuf chantiers de mutualisation

1. « Administration (locaux, fournisseurs, recrutements, veille, retraites...).
2. Financement (besoins globaux, relations partenariales, sources mutualisées).
3. Festivals (plaquette offre VDL, identification des festivals et alliances)
4. International (plaquette offre VDL, financements).
5. Communication interne (dropbox, café du mardi, groupe Facebook VDL).
6. Communication externe (plaquette VDL par structure, par activité + international).
7. Numérisation et matériel (projection, post production et informatique).
8. Vie dans la maison (bâtiment commun).
9. Structuration juridique du Village documentaire »

La dernière journée de l'accompagnement DLA a été ouverte aux partenaires institutionnels<sup>15</sup> : Conseil Départemental, Caisse des Dépôts, Pays de l'Ardèche méridionale, Direccte, Pôle de compétitivité des contenus et images numériques « Imaginove », Communauté de Communes Berg et Coiron. La mobilisation des partenaires sur ce dernier temps de réunion DLA reflète bien leur

<sup>14</sup> Préconisations extraites du support de restitution finale, conçu et réalisé par Catherine Broyez.

<sup>15</sup> La DRAC et la Région n'ont pas pu se déplacer ce jour-là.

intérêt pour le projet et l'avenir des structures de Lussas.

D'après Pierre Matheus « *les partenaires s'interrogeaient beaucoup sur notre manière de fonctionner et notre gouvernance. Il était plus simple pour eux d'avoir à traiter avec une seule personne, en l'occurrence Jean-Marie Barbe qu'ils*

*connaissent depuis tant d'années. Pour eux, quelle que soit la structure qui les contactait, c'était Lussas et donc un même projet, incarné par Jean-Marie. Ce n'était pas évident de faire comprendre que chaque association était indépendante malgré les interactions, les transversalités, une même localisation géographique. »*



## Les conditions préalables à la mutualisation : quatre priorités d'action

Afin d'aller plus loin dans la construction d'un fonctionnement plus collectif, les associations ont souhaité poursuivre l'organisation d'un séminaire annuel. Des groupes de discussion thématiques qui avaient été initiés pendant le séminaire se sont poursuivis après le DLA sous la forme de groupes de travail.

Au moment de clôturer l'accompagnement DLA **quatre priorités d'actions** avaient été validées par le collectif.

Il s'agissait de :

- la **nécessité d'étudier le montage juridique** des mutualisations : a priori en SCIC ou en groupement d'employeurs ;
- la **préparation** de l'installation collective dans le **nouveau bâtiment** ;
- le **suivi** de la mise en place des **neuf chantiers** de mutualisation ;
- l'**entretien de la dynamique collective** initiée au cours du DLA (communication interne et convivialité).

Les actions prioritaires à mettre en place et le nombre de chantiers de mutualisation auguraient d'un travail conséquent à réaliser. Cela demanderait **du temps pour que le collectif avance sur ces divers axes de travail**. Les associations participant au DLA, la consultante et la chargée de mission, ont alors évalué que la réalisation de la phase 2 optionnelle du DLA semblait prématurée.

« *Il restait beaucoup à faire sur le management, le suivi, le contrôle du travail, surtout dans les petites structures où de jeunes salarié.es était parfois voué.es à eux-mêmes. Le DLA a fait prendre conscience que les pratiques de GRH sont très importantes et que jusqu'à présent, elles n'étaient pas jugées prioritaires, »* se souvient Elodie Comte. Ce constat confirme l'intérêt de scinder les phases d'accompagnement en deux, car la première phase d'état des lieux est intense et produit **une charge de travail nécessaire avant d'entrer dans le processus de mise en place des mutualisations**. Pour Catherine Broyez, cet accompagnement « *a permis d'identifier les points à travailler pour une meilleure gestion des ressources humaines. (...) C'est un pas vers une meilleure qualité de l'emploi même s'il y a encore des choses à mettre en place pour y parvenir. »*

Un autre enjeu pour l'avenir demeure la transmission des compétences des 4 ou 5 fondateurs qui cesseront leur activité dans les 5 ans pour prendre leur retraite. « *Il faut transmettre les projets, renouveler les dirigeants, en s'appuyant sur les jeunes recrues, travailler dans une démarche intergénérationnelle. »*

Marie Tortosa révèle quant à elle que « *le DLA a été une manière d'introduire un tiers extérieur pour nous faire avancer sur des points administratifs et questionner le cadre de l'emploi et les contraintes de l'ensemble des structures. On y a réfléchi posément et en associant tous les salarié.es. On a clarifié les postes et les missions, on a avancé dans la formalisation. Certains Conseils d'Administration avaient tendance à*

*laisser leurs salarié.es travailler en roue libre. Le DLA a pointé les limites de ce fonctionnement et l'importance de mieux assumer la fonction d'employeur ».*

Une fois l'accompagnement terminé cependant, **la difficulté de maintenir une dynamique collective** est apparue. La nécessité de faire tourner les projets et la dispersion des associations et des entreprises dans des lieux différents ont freiné la poursuite de ce fonctionnement transversal. Par ailleurs, bien qu'un poste soit dédié à la coordination du Village documentaire, son manque de financement et la préparation de deux projets ambitieux ont pris le pas sur les bonnes résolutions que le collectif avaient prises à la fin du DLA.

Néanmoins, des réunions thématiques ont été organisées régulièrement et se poursuivent encore à ce jour. Ainsi, un groupe partage ses expériences sur les festivals pour vendre, diffuser et produire. Un autre, piloté par l'administratrice d'Ardèche Images se concerte sur de questions

administratives et de coordination. La mise en place de ces deux instances donne un cadre pour limiter les sollicitations inopinées et diffuser les bonnes pratiques. Enfin, des réunions ponctuelles ont été animées par des salarié.es de retour de formation pour transmettre leur nouveau savoir-faire ; ce qui a pu se faire sur le sujet de la levée de fonds par exemple.



## 2017 / 2018, les années charnière

Amorcée en 2014, l'idée d'un regroupement des structures dans un nouveau lieu s'est concrétisée par un **projet immobilier d'envergure**. Au cours du DLA, la **construction d'un local commun** apparaissait déjà comme un début de solution pour répondre aux besoins d'espace, de partage de moyens, et pour renforcer la communication entre les acteurs du village documentaire.

Là encore, les collectivités locales partenaires (Communauté de communes de Berg et Coiron, Conseil départemental de l'Ardèche, Conseil régional) ont souhaité soutenir le projet, et cofinancent la construction du nouveau bâtiment, « l'imaginaire », dont la communauté de communes est propriétaire. Le montant total du projet de construction avoisine les trois millions d'euros. Cet investissement amène son lot d'inquiétudes car il s'agit d'un pari sur l'avenir : *« tout est possible mais rien n'est sûr ! Il y a de nouveaux enjeux de développement, des recrutements sont envisagés. Des incertitudes sur*

*le soutien des partenaires peuvent apparaître au moment de changements dans les organigrammes. Le documentaire d'auteur, c'est une niche dans l'industrie du cinéma, tout est remis en question chaque année. Nos activités ont une reconnaissance internationale, ce qui nous assure des perspectives. Mais ce n'est pas acquis, et la dimension du projet peut faire peur aux institutionnels »* remarque Simone Lainé, membre du Conseil d'administration d'Ardèche Images.

Ce projet pharaonique pour Lussas, consiste à faire sortir de terre un bâtiment de 1500 m<sup>2</sup> répartis sur trois niveaux. A l'intérieur, seront aménagés 9 salles de montage, plusieurs studios pour le montage son, l'étalonnage et le mixage, des bureaux et des salles de formation...

Ce nouveau lieu accueillera aussi la « **Maison du doc** » et le « **Club du doc** » d'Ardèche Images. La Maison du doc est un **centre de ressources** sur le cinéma documentaire riche d'une base de

données de **41 500 films documentaires**. Sans équivalent ailleurs en France, la base de données est consultable en intégralité sur place ou sur internet. Depuis 25 ans, la Maison du doc recense tous les films documentaires produits chaque année en Europe francophone. Elle est devenue **pôle associé de la Bibliothèque nationale de France** (2015), afin de favoriser la conservation et la visibilité des films.

Le Club du doc est une **vidéothèque coopérative permanente**, qui réunit des **professionnel.les du**

**cinéma, de l'audiovisuel et des chercheurs**. Le Club du doc permet à ses membres de visionner sur place ou à distance (via l'envoi d'une copie de travail) les films qui les intéressent parmi les **17 000 films** envoyés depuis 1993 par les réalisateurs et les producteurs pour Les Etats généraux du film documentaire. Ceux-ci peuvent également laisser un DVD en dépôt permanent pour la Maison du doc.

## Les perspectives de déploiement

L'année **2017** a été celle de la **mise en ligne de « Tënk »** une plateforme de vidéo à la demande<sup>16</sup> par abonnement (S-VOD), dédiée au documentaire d'auteur. Ce projet officiellement lancé en février 2016, a reçu 34 993 € dans le cadre d'une campagne de financement participatif qui a réuni près de 1000 contributeurs. Cet **outil unique en France**, permet à ses abonné.es de visionner différentes formes et formats de films documentaires, qui sont très peu diffusés en dehors des festivals spécialisés. Constituée en SCIC, dont l'étude de faisabilité a été accompagnée par l'Urscoop avec l'aide du Conseil Régional, la plateforme est portée par six collègues : producteurs, auteurs-réalisateurs, autres professionnel.les, acteurs de Lussas, salarié.es, financeurs et partenaires publics.

Tenk pourra ainsi diffuser des documentaires mais aussi les produire, grâce aux outils et supports des nouveaux espaces de travail dans « l'imaginaire ».

Le déploiement de Tënk et la préparation de **l'emménagement dans le nouveau bâtiment** sont des projets très chronophages, qui ont pris un peu le pas sur les temps de coordination du Village documentaire. Ainsi, les besoins de renforcer les liens entre les structures et les projets sont de nouveau à l'ordre du jour.

Au cours des échanges avec les différents interlocuteurs à Lussas, l'idée d'engager un nouvel accompagnement DLA a été évoquée. Celui-ci serait centré sur les modalités de mutualisation au sein du nouveau site de Lussas, et serait donc une seconde phase d'accompagnement du DLA. Un nouveau DLA qui aiderait le collectif à finaliser la structuration des coopérations et à envisager les transmissions, avant les départs en retraite des cofondateurs du collectif de Lussas.

En attendant, les associations du village poursuivent leur essor. Des actions se développent pour renforcer leurs liens avec les structures du territoire local, en particulier pour la médiation et la diffusion du documentaire d'auteur.

**La marque d'un intérêt croissant d'observateurs du secteur de l'ESS** se traduit par la parution de plusieurs articles relatant l'histoire de Lussas. Autre signe de reconnaissance pour ce projet de territoire unique et passionnant, le tournage en cours d'un documentaire par la réalisatrice Claire Simon, proche du projet depuis plusieurs années. Indéniablement, le collectif de Lussas amorce **une nouvelle étape vers la reconnaissance** de son inscription singulière dans le paysage de l'ESS.

<sup>16</sup> Tënk est disponible en France, Belgique, Suisse et Luxembourg.

**Remerciements à toutes les personnes interrogées :**

Catherine Broyez, consultante, Coopessance  
Elodie Comte, chargée de mission du DLA Drôme Ardèche, Initiative

Aline Abt, coordinatrice et administratrice, Doc monde, [www.docmonde.org](http://www.docmonde.org)  
Simone Lainé, cofondatrice et membre du C.A, Ardèche images  
Pierre Mathéus, coordinateur du Village documentaire et directeur général de Tènk  
Geneviève Rousseau, cofondatrice, documentaliste à la Maison du Doc  
Marie Tortosa, administratrice, Ardèche images



**Opale / CRDLA Culture**

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris  
01 45 65 2000 / [opale@opale.asso.fr](mailto:opale@opale.asso.fr)

-----  
**Réalisation :** Opale/CRDLA Culture : Aline  
Peyrègne, Les Beaux Projets (<http://lesbeauxprojets.fr/>)

**Crédits photos :** Emmanuel Le Reste, Anouck  
Everaere

Depuis 30 ans, Opale observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (Centre de ressources culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié plus de 7000 associations culturelles et artistiques.

La mission CRDLA est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)  
[www.cofac.org](http://www.cofac.org)

AVEC LE SOUTIEN DE



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020