

Cultur **E**pcc

Comité national de liaison
des établissements publics de coopération culturelle

2003 – 2023
Comité national de liaison
des EPCC
20 ans

Carnet de coopération Hors-série

2003 – 2023

**XXème anniversaire du
Comité national de liaison des EPCC**

Juin 2023

Être au service des coopérations culturelles

Le caractère interdisciplinaire du Comité offre une occasion unique d'échanger et de confronter les expériences. La finalité de notre association est de favoriser le développement des coopérations et des outils que représentent les EPCC et d'être un **laboratoire des coopérations culturelles**.

Le Comité est donc un espace d'analyse des pratiques professionnelles, de mutualisation et de transversalité. C'est à partir d'un travail régulier de capitalisation des expériences et d'une production éditoriale que le Comité trouve sa pertinence au plan national.

Quatre principes directeurs

- ➔ Être en phase avec les évolutions
- ➔ Un espace d'accompagnement au changement
- ➔ Un espace de réflexion stratégique et d'anticipation opérationnelle
- ➔ Un espace de capitalisation des expériences

Le Comité national de liaison s'appuie sur l'ensemble de ces principes pour guider son action en faveur de ses membres et de l'exploration des politiques publiques de la culture.

[Aller plus loin](#)

Département Recherche Développement

Le département Recherche et Développement

De 2019 à 2021, un *Groupe Ressources*, projet initié et porté par le Comité national de liaison, a été mis en place. Il a rassemblé au départ onze établissements qui ont décidé de développer des services mutualisés et d'expérimentation en faveur de la coopération. Doté d'un budget de 85 K€ pour trois ans (2019–2020–2021), le *Groupe Ressources* a animé plusieurs chantiers sur les 3 années écoulées.

C'est à partir de cette expérimentation que le Comité national de liaison a décidé la création du Département permanent dédié à la Recherche et au Développement. Ce département a été créé depuis le 1^{er} janvier 2022.



Des principes de fonctionnement

Des expertises plurielles au service de chantiers décidés en assemblée générale.

Trois types d'expertise sont mobilisés selon les besoins : une expertise juridique, une expertise technique, une expertise stratégique, politique et méthodologique.

Une exigence centrale : **déboucher sur des résultats concrets utiles à chacun des établissements. Cela traduit la volonté du Comité d'animer trois fonctions :**

- Une fonction de **mutualisation** de services communs
- Une fonction **assurancielle** par l'expertise juridique
- Une fonction de **sécurisation** du fonctionnement, des projets et des services des établissements

Carnet de coopération-Hors-série

XXème anniversaire du Comité national de liaison des EPCC

Pourquoi ce Carnet de coopération ?5

Repérer les plus-values de ce statut juridique.....5	5
Ce statut a-t-il tenu ses promesses ?5	5
Historiques et principales étapes du Comité national de liaison des EPCC.....6	6

Hommage à Ivan Renar, Sénateur7

Préface du Vademecum sur les EPCC par Ivan Renar (2011)7	7
--	---

Entretien avec Frédéric Hocquard en charge de la coordination du Comité national de liaison de 2010 à 2013..... 10	10
--	----

Les principaux enseignements après 20 années d'expériences12

L'Établissement a besoin de statuts conformes aux textes réglementaires en vigueur, en phase avec le projet de coopération politique entre les personnes publiques, le projet de gouvernance.12	12
L'Établissement a besoin d'une Note d'orientation et de cadrage précisant les termes de la coopération, validée par les personnes publiques.....13	13
L'Établissement a besoin d'une cartographie précise des responsabilités et des délégations.....13	13
L'Établissement a besoin de procédures de consultation et de concertation pour la préparation des décisions13	13
L'Établissement a besoin de procédures comptables et de gestion adaptées14	14
L'Établissement a besoin de disposer de contributions financières de base conformes aux objectifs de coopération portés par les personnes publiques membres.....14	14
L'Établissement a besoin de procédures de suivi, de contrôle et d'évaluation.....15	15

Entretien avec Marie-Laure ATGER présidente du Comité à partir de 2013..... 15	15
--	----

Entretien avec Blandine Dujardin présidente de mars 2019 à juin 2021 17	17
---	----

Les évènements marquants en 2022 et 2023.....19

Le carnet de coopération #12 : Les outils de gouvernance, d'administration et de direction d'un EPCC.19	19
<i>Pour lever les incompréhensions</i> 19	19
<i>Une recherche d'équilibre</i> 19	19
Le carnet de coopération #13 : La position de la direction20	20
<i>Une approche multiple</i> 20	20
<i>Le positionnement de la directrice ou du directeur</i> 20	20
Le séminaire sur la trajectoire législative du statut d'EPCC coréalisé avec Bibracte.....21	21
<i>Revenir sur la genèse de ce statut juridique</i> 21	21
<i>Le questionnement</i> 21	21
Les 6èmes Assises Nationales des DAC – Sète.....22	22
<i>La généralisation des appels à projets marque-t-elle en partie l'échec de la coopération comme levier de la transformation des politiques publiques ?</i> 22	22
<i>Le questionnement</i> 22	22

Entretien avec Yvon Goutal associé fondateur du Cabinet d'avocats Goutal, Alibert & associés	23
--	----

Le Comité national de liaison des EPCC fête ses 20 ans

26

Ce que représente l'adhésion au Comité pour ses membres.....	26
Le Comité représente un appui et un soutien	26
Le Comité représente un espace de formation permanente.....	26
Le Comité représente un espace d'échanges.....	26
Le Comité représente une possibilité de contribuer.....	27
Le Comité représente une possibilité de se fédérer	27
Perspectives	27
Le Glossaire des membres du Comité.....	27

Entretien avec Cyril Jollard président de l'association du Comité national de liaison des EPCC depuis juin 2021	29
---	----

Et pour les 20 prochaines années ?

32

Réaffirmer les multiples dimensions d'un EPCC	32
Réaffirmer des principes à mettre en œuvre	33

Entretien avec Didier Salzgeber, délégué général du Comité national de liaison des EPCC depuis 2013	33
---	----

« Il se pourrait que, dans quelques années, l'invention de l'établissement public de coopération culturelle apparaisse comme une révolution silencieuse, qui aura heureusement contribué à transformer le paysage culturel français dans le sens d'une plus grande décentralisation et d'un partage équilibré des responsabilités en matière de politiques publiques de la culture »

Michel Berthod, Inspecteur général des affaires culturelles, Rapport IGAC sur des EPCC. Ministère de la Culture.

Juin 2010

Nous adressons nos sincères remerciements à Michel Berthod, inspecteur général et Marie-Christine Weiner, chargée de mission d'inspection générale au ministère de la culture avec qui nous avons eu de fructueux échanges lors de la rédaction du Vademecum sur les EPCC édité en 2011 par le Comité national de liaison des EPCC.

Pourquoi ce Carnet de coopération ?

Culture EPCC - Comité national de liaison des EPCC réunit depuis 2003 des Établissements Publics de Coopération Culturelle, des Régies Autonomes Personnalisées et quelques collectivités territoriales. Plus de soixante établissements de la France métropolitaine et ultramarine adhèrent actuellement à *Culture EPCC*. Le caractère pluridisciplinaire de cette association est l'une des principales caractéristiques de ce collectif de structures. Cette particularité a conduit à investir en priorité la question du service public de la culture et des coopérations politiques.

La Tribune du Comité proposée voilà 10 ans intitulée « Pas de politique culturelle sans coopération ! » est toujours à considérer comme une hypothèse

Repérer les plus-values de ce statut juridique

Les 20 dernières années ont permis d'explorer et d'ajuster, par l'expérience, ce que sont aujourd'hui les EPCC. Depuis 2002, différentes étapes législatives et réglementaires [2006 et 2016 notamment] sont venues enrichir les modalités de gouvernance et de fonctionnement de ces établissements. À l'occasion du XXe anniversaire du Comité national de liaison des EPCC, la publication de ce Carnet de coopération hors-série, offre l'opportunité d'examiner les plus-values apportées par ce statut juridique en matière de politique publique culturelle et de mettre en perspective les principaux enseignements pour les 20 années à venir.

Cet anniversaire est à la fois un prétexte, un support et une opportunité pour interroger l'action culturelle publique dans toutes ses dimensions, qu'elles soient politiques et démocratiques, professionnelles et symboliques. Parce qu'il s'agit des EPCC, la problématique de la coopération est centrale. La Tribune du Comité proposée voilà 10 ans intitulée « Pas de politique culturelle sans coopération ! » est toujours à considérer comme une hypothèse, tant la coopération entre les acteurs publics est difficile à concrétiser. Après 20 années d'expérience, la cohabitation des financements prime souvent encore sur les dynamiques de coopération.

Ce statut a-t-il tenu ses promesses ?¹

La question de savoir si au terme des 20 années écoulées, ce nouveau statut juridique a répondu ou non à ses promesses ? Promesses de sécurisation des établissements et de l'action publique en faveur de la culture, promesse d'une contribution aux politiques publiques renouvelées par la coopération ?

L'approbation de la loi sur le statut d'EPCC en 2002 marquait la volonté du législateur d'une décentralisation politique et administrative en faveur des arts et de la culture. Qu'en est-il 20 ans plus tard : quelles sont les conditions à réunir pour qu'un EPCC soit en ordre de marche ? Quels sont les outils de gouvernance, d'administration et de direction à mobiliser pour stabiliser et développer ce service public de la culture souhaité par les collectivités territoriales avec ou sans l'État ?

¹ Ce titre a été inspiré par Alain Faure, directeur de recherche au CNRS du laboratoire PACTE, lors des travaux de l'Université d'été 2022 à Nancy.

Historiques et principales étapes du Comité national de liaison des EPCC

L'histoire du Comité national de liaison des EPCC n'a pas été *un long fleuve tranquille* pour reprendre l'expression. Ce collectif de structures a connu de nombreuses crises durant 20 ans, tiraillé entre les aspects strictement techniques et administratifs et la dimension plus stratégique et politique de sa gouvernance, tiraillé entre l'indispensable adhésion aux réseaux sectoriels et l'adhésion à ce comité interdisciplinaire centré sur les services publics et la coopération. De nombreux établissements ont été adhérents à leur début et ont quitté le comité, d'autres sont partis puis revenus et enfin, d'autres équipes participent à ce réseau depuis 20 ans en souhaitant toujours plus approfondir les problématiques explorées par le comité.

En rappelant ces principales étapes, nous souhaitons sans démagogie, remercier en premier lieu les citoyens qui, par leurs contributions fiscales, apportent les moyens budgétaires nécessaires à la réalisation de ces projets. Nous adressons également nos remerciements aux élus du Sénat et de l'Assemblée nationale, des collectivités territoriales, aux différents et différentes ministres de la culture et aux services du ministère de la culture dont les directions régionales des affaires culturelles, aux services des préfetures départementales et régionales, aux techniciens et techniciennes des collectivités territoriales et aux directrices et directeurs des associations et des EPCC qui ont, durant ces 20 ans, apporté leur contribution à cette aventure.

2003	Premières rencontres informelles d'équipes de direction d'EPCC (Arcadi, Arteca, Chemin du patrimoine en Finistère, la Maison de la culture de Grenoble MC2, la Commission du film d'Île-de-France) Mise en place officielle d'un comité de liaison des EPCC sous forme d'un groupement professionnel dont le mandat de coordination a été assuré par Arteca – Centre de ressources de la culture en Lorraine
2006	Le second volet de la loi sur les EPCC à l'initiative d'Ivan Renar, Sénateur du Nord.
2010	Le mandat de coordination du groupement professionnel est confié à Arcadi. Il est demandé à Monsieur Salzgeber de poursuivre sa mission de coordination.
2011	Publication du Vademecum sur les EPCC. 60 questions pour mieux comprendre les EPCC.
2013	Rencontre nationale des EPCC à Rennes à l'occasion du 10e anniversaire de la loi Autonomisation du comité sous forme d'une association loi de 1901 avec Madame Marie-Laure Atger en qualité de présidente
2015	Proposition d'améliorations de la loi sur les EPCC dans le cadre de la loi sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe). L'éligibilité des EPCC sur le Fonds de compensation à la TVA. Sylvie Robert Sénatrice d'Île-et-Vilaine. M. Eckert, Secrétaire d'Etat au Budget a déclaré en septembre 2015 que les EPCC ne sont donc pas, par principe, exclus du bénéfice du FCTVA, dès lors que tous leurs membres y sont éligibles et que leur activité n'est pas assujettie à la TVA Organisation de la première Université d'été du Comité national de liaison des EPCC au Château de la Roche Guyon
2016	Lancement de la collection des Carnets de coopération (14 carnets de coopération ont été publiés depuis cette date). Université d'été du Comité à la Cité internationale de la Bande Dessinée à Angoulême
2017	Envoi d'une proposition d'amendement relatif à l'exonération de la Taxe sur les Salaires aux députés de la majorité présidentielle. L'Assemblée nationale approuve le jeudi 21 décembre 2017 le Projet de Loi de Finances 2018 validant l'exonération de la Taxe sur les Salaires des Établissements Publics de Coopération Culturelle (Journal Officiel du 30 décembre 2017 relatif à la Loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018). Université d'été du Comité au Théâtre de Bourg-en-Bresse
2018	Université d'été du Comité au LaM -Villeneuve d'Ascq et à la Barcarolle – Saint Omer
2019	Université d'été du Comité à la Scène nationale du Sud aquitain. Election de Madame Blandine Dujardin en qualité de président de l'association jusqu'en 2021
2020	Université d'été du Comité à Issoudun
2021	Monsieur Cyril Jollard est élu président de l'association. Il assure toujours ce mandat depuis cette date. Université d'été du Comité à la MPAA - Paris
2022	Université d'été du Comité à l'Autre Canal - Nancy
2023	IXème Université d'été du Comité national de liaison des EPCC au Grand Angle à Voiron.

En 2023, 66 établissements sont membres du Comité national de liaison des EPCC

Hommage à Ivan Renar, Sénateur

Parce qu'il a été, avec d'autres membres de la commission culture du Sénat, l'initiateur de la loi sur l'EPCC, nous souhaitons dédier cette publication à Ivan Renar, décédé en 2022. Depuis la création du comité national de liaison des EPCC en 2003, Ivan Renar fut un interlocuteur régulier et attentif des expériences portées par ces structures. C'est grâce à sa persévérance que la loi fût améliorée en 2006. Lors de l'université d'été 2018, il nous a fait l'honneur d'ouvrir nos travaux au musée de Villeneuve d'Ascq le LaM dont il était administrateur. Au-delà de l'actualité et de la pertinence de son contenu, la réédition de son éditorial écrit en 2011, à l'occasion de la publication du vademécum sur les EPCC², doit aussi être vue comme un hommage du comité pour ce compagnonnage.



Ivan Renar Sénateur (©ONL)

Préface du Vademecum sur les EPCC par Ivan Renar (2011)

Il n'est pas inutile de revenir sur le cheminement législatif de la création de l'EPCC sous la forme d'une proposition de loi en 2002, réactualisée dès 2006. Ces deux propositions de loi, et c'est assez rare pour le souligner, ont toutes deux été votées à l'unanimité à l'Assemblée nationale comme au Sénat.

Cependant, je pense nécessaire de « remettre le travail sur l'établi » afin d'apporter les nouveaux ajustements qui se révèlent indispensables. C'est le cas par exemple des questions sur le choix entre EPA et EPIC ou la nécessité de préciser pour les musées la place des donateurs au sein du conseil d'administration, etc...

L'initiative de la proposition de loi sur l'EPCC partait du constat suivant : il était nécessaire d'approfondir juridiquement, politiquement, administrativement et financièrement, la décentralisation culturelle et le partenariat qui font sa force. Il s'agissait aussi de renforcer le service public de la culture et des arts en créant un nouvel outil juridique adapté au puissant développement de ses multiples missions, tout en respectant ses spécificités.

La décentralisation culturelle a été et reste un formidable levier de développement et de démocratisation de la culture avec la mise en place, sur l'ensemble du territoire, d'un réseau d'équipements de niveau national au plus près des populations. Prenant en compte la vitalité artistique foisonnante de notre pays, l'EPCC consistait bien à faire toujours plus et mieux de culture tout en appréhendant une réalité incontournable : **les collectivités territoriales se sont engagées résolument dans l'art et la culture au point que leurs financements dépassent désormais de loin ceux de l'État.**

Cette logique de co-financements a transformé en profondeur le paysage artistique et culturel français. Et la proposition de loi créant l'EPCC avait effectivement pour objectif d'offrir aux collectivités locales volontaires et à leur groupement, un nouvel instrument à la mesure du rôle culturel qui est devenu le leur. Il s'agissait ainsi de créer une structure juridique inédite permettant d'organiser un partenariat nouveau et consolidé entre l'État et les collectivités territoriales ou entre collectivités afin que les équipements culturels décentralisés disposent d'atouts semblables aux grands établissements nationaux.

Si les collectivités souhaitent jouer un rôle à la hauteur de leur engagement, elles n'en souhaitent pas moins l'accompagnement de l'État, et pas seulement pour des raisons budgétaires. L'État reste en effet le garant de la stabilité et de la continuité de l'action publique, de l'égalité entre les territoires, dans le respect de l'intérêt

Je remercie toute l'équipe du comité de liaison des EPCC pour la qualité et l'efficacité de son travail qui s'appuie avec pragmatisme à la fois sur l'expérimentation et sur une réflexion profonde. Comme l'a si bien dit Saint Bernard : « La connaissance n'est pas dans le fruit, elle est dans l'art de le saisir » !

Ivan Renar
Sénateur

² Comité national de liaison des EPCC. *Vademecum sur les EPCC. 60 questions pour mieux comprendre les EPCC.* Didier SALZGEBER (coordonateur), Jihad Michel HOBALLAH, Jean Claude POMPOUGNAC. Préfacé par M. Ivan RENAR Sénateur, Vice-président de la Commission Culture du Sénat. Editions Groupe Territorial. Dossier d'expert N°681. (2011) Publication diffusée à plus de 1000 exemplaires.

Rien ne remplacera jamais la concertation, la recherche du dialogue permanent entre les professionnels, les artistes et les élus, préalable nécessaire à l'instauration d'une relation de confiance, dans le respect des fonctions, des missions et des compétences de chacun.

général. Il est également le garant de la liberté de création sans laquelle, il n'y a pas de politique culturelle digne de ce nom. Pour autant, les élus, les artistes comme les professionnels sont très attachés à une politique culturelle décentralisée de dimension nationale.

La proposition de loi créant l'EPCC est donc bien une loi qui consacre le partenariat au service du développement et du partage de la culture pour tous.

En outre, loin de concurrencer les autres outils juridiques (association, régie, syndicat mixte, société d'économie mixte, groupement d'intérêt public, etc...), l'EPCC propose une option supplémentaire alors que le choix d'une structure juridique se faisait trop souvent par défaut.

Si la loi était très attendue, c'est aussi parce qu'elle permettait d'échapper aux difficultés et risques inhérents aux outils juridiques existants. Avec l'EPCC, les institutions culturelles et artistiques peuvent désormais mieux affirmer leur identité, dans une plus grande sécurité juridique et financière. L'association présente le risque juridique de la gestion de fait qui peut peser sur ses responsables. De son côté, la régie directe engendre des lourdeurs et des lenteurs administratives, et se révèle peu propice à la coopération. En ce sens, l'EPCC constitue bien l'alternative complétant la boîte à outil juridique de gestion dans le domaine culturel.

Le principe de l'EPCC crée donc un dispositif alliant la souplesse de fonctionnement de l'association qui a fait ses preuves et la rigueur de gestion de l'établissement public. Par ailleurs, le mode de gestion publique constitue également une garantie de stabilité et un gage de pérennité. Et cette plus grande assurance de stabilité est loin d'être secondaire compte tenu de la fragilité de nombreuses structures culturelles et artistiques.

Il est également apparu indispensable d'aller à la rencontre des élus et des professionnels qui avaient « inauguré » ce nouvel outil juridique afin de mieux en apprécier les mérites et surtout les nécessaires adaptations.

Et le constat est effectivement contrasté. Le passage à l'EPCC est loin d'être un « long fleuve tranquille ». Un certain nombre de difficultés, tant d'ordre juridique que politique, a ainsi été identifié : les défaillances de l'État, les tentations d'interventions des collectivités territoriales, le problème du statut des directeurs d'EPCC, la lourdeur de gestion, les difficultés liées au transfert des personnels lors du passage d'une structure existante à l'EPCC, etc...

La dernière mouture de la loi insiste particulièrement sur le projet culturel et artistique qui est le cœur même de l'EPCC. C'est bien le projet culturel qui est la raison d'être de l'établissement et lui donne tout son sens. La qualité et l'exigence des projets artistiques, culturels, pédagogiques ou scientifiques a pour corollaire l'autonomie et la liberté d'action des directeurs qui les portent.

L'EPCC a parfois été rendu responsable de nombreuses dérives, accablant le politique particulièrement. Quelques-uns de mes interlocuteurs continuent de s'inquiéter de la tentation d'interventionnisme de certaines collectivités territoriales. Si le risque d'ingérence existe, il convient de ne jeter l'anathème ni sur l'outil juridique qu'est l'EPCC, ni sur tous les élus. Ce risque existe également et parfois davantage, dans le cadre d'autres statuts juridiques.

Je dois ajouter que rien ne remplacera jamais la concertation, la pédagogie, la recherche du dialogue permanent entre les professionnels, les artistes et les élus, préalable nécessaire à l'instauration d'une relation de confiance, dans le respect des fonctions, des missions et des compétences de chacun. Élus et professionnels ont tout à gagner d'un véritable travail d'équipe où chacun joue son rôle.

Quelle que soit la discipline concernée, les conditions d'un partenariat efficace et équilibré sont avant tout affaire de volonté politique. Aucun statut n'est « protecteur » en soi. La création d'un établissement public de coopération culturelle nécessite un important travail en amont de l'ensemble des partenaires.

L'EPCC est une création continue. La loi comme les conditions de son application ont besoin d'être affinées en permanence en étant à l'écoute à la fois des structures culturelles et des collectivités territoriales.

Il est indispensable que ces derniers se posent les bonnes questions sans tabou. Car si la loi encadre et précise les conditions de mise en œuvre de l'EPCC, elle ne préjuge en rien de son bon fonctionnement.

C'est la raison pour laquelle, avant de s'engager sur la création d'un EPCC, les personnes publiques intéressées et les professionnels concernés doivent s'entendre sur la cohérence et les objectifs de leur projet, les orientations culturelles et artistiques, pédagogiques ou scientifiques qu'ils entendent donner à l'établissement, comme sur la composition du futur conseil d'administration. Il me paraît également nécessaire que les partenaires fixent un cadre budgétaire et élaborent un projet pluriannuel d'investissement et de fonctionnement, afin que chaque partenaire s'engage sur des bases claires. C'est une condition essentielle.

Sans nier certaines difficultés, le nombre important d'EPCC créés ou en cours de création témoigne néanmoins du succès de cette nouvelle formule juridique pragmatique et fiable qui permet de mener à bien dans la durée et sur la base de partenariats solides des projets culturels et artistiques divers et ambitieux.

L'EPCC est aussi le symbole de la décentralisation culturelle et artistique qu'il s'efforce en quelque sorte de mieux inscrire dans la vie. Il est d'ores et déjà indispensable d'anticiper l'avenir et de veiller à ce que les EPCC, basés sur le partenariat et le volontariat, puissent continuer à bénéficier des co-financements de l'ensemble des collectivités, y compris les départements et les régions en fonctionnement comme en investissement.

L'EPCC est une création continue. La loi comme les conditions de son application ont besoin d'être affinées en permanence en étant à l'écoute à la fois des structures culturelles et des collectivités territoriales.

Cela dit, l'EPCC n'a pas réponse à tout et rien ne remplace un bon budget culturel de l'État et des collectivités ! On ne répètera jamais assez que la culture, loin d'être un luxe ou un ornement, est de première nécessité.

L'art et la culture sont aussi nécessaires à l'homme que le travail, l'éducation, la nourriture, le logement, la santé. C'est pourquoi ils sont une dimension capitale de l'intervention publique à tous les niveaux. Cela étant, investir dans l'art et la culture est une décision éminemment politique au meilleur sens du terme : la politique qui fait qu'on assume son destin au lieu de le subir.

Pas de politiques culturelles sans coopération ! Tribune du Comité diffusée en avril 2012

Cultur **Epcc**

Comité national de liaison
des établissements publics de coopération culturelle

Quelle collectivité publique peut assumer, de manière isolée, une vraie politique culturelle ambitieuse capable tout aussi bien de répondre aux exigences de citoyenneté, de solidarité, d'éducation, de développement, d'innovations culturelles et créatrices ? Dans cette compétition territoriale, souvent métropolitaine, n'y a-t-il pas un risque de privilégier les projets dits structurants au détriment d'une réponse publique aux projets initiés par les territoires ? Un phénomène de

concentration des moyens financiers n'est-il pas à craindre, qui risque de laisser des microprojets seuls face à la réalité du marché ?

Plus qu'une compétence, une politique de la culture se traduit par des services financés et soutenus par la puissance publique dont il faut redéfinir plus correctement les périmètres : entre les projets patrimoniaux et les projets de recherche artistique, les enjeux ne sont pas les mêmes ; entre les projets d'industries culturelles et le soutien à des groupes d'artistes implantés sur un territoire, les échelles ne sont pas les mêmes.

La politique culturelle est décentralisée et partagée mais est-elle aussi coopérative que ses protagonistes le revendiquent ?

Sur la base des expériences engagées depuis trente ans, quels projets collectifs s'agit-il d'initier pour demain ? Avec quelles responsabilités ? Comment reconnaître la diversité des politiques publiques locales ? Comment intégrer la multitude des segments du terme culture ? Quelles sont les représentations portées au sein d'instances délibératives ? Où sont les évaluations de ces espaces politiques partagés ? Les questions aujourd'hui posées renvoient à une réflexion intrinsèquement politique.

Les politiques publiques en faveur de la culture constituent aujourd'hui un édifice pluriel particulièrement fragile dont l'avenir est plus que jamais lié à l'urgence d'une réflexion

politique, y compris à l'échelon européen. Nous n'échapperons sûrement pas à la nécessité de dresser un inventaire critique et prospectif. Il nous faut éviter de plaquer une même règle sur l'ensemble des segments culturels existants et en devenir. Il s'agit peut-être de nous doter d'un nouveau référentiel repérant les multiples dimensions du secteur.

Cette responsabilité incombe aux acteurs publics, collectivités territoriales et État, comme des établissements publics dédiés au côté des professionnels et des citoyens. Quel que soit le mode d'organisation retenu dans quelques mois par les législateurs, nous pensons que les processus de coopération sont seuls aptes à structurer une action pérenne, à mener des expérimentations, à innover dans les interventions et à ajuster en permanence les projets en fonction de choix stratégiques.

Nous vivons tous dans des temps différents qui obligent à doter les organisations de nouvelles

ingénieries. La coopération peut permettre le développement de projets publics répondant à la diversité des enjeux économiques, sociaux, culturels, éducatifs. De nouveaux « mandats » sont à confier par la puissance publique à des équipements capables d'assurer une fonction de redistribution, de solidarité et de développement au plan local et régional, national et européen, international.

En confortant cette dimension collective, cela doit concrétiser tout à la fois une exigence collective au plan artistique ou scientifique, une exigence à considérer les citoyens comme contributeurs de biens culturels communs et une exigence de gestion de l'argent public. C'est une question de choix et de définition des priorités ! Si la France a ratifié la Déclaration Universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle, une politique d'investissement sur et par l'humain est nécessaire, au côté

d'investissements plus économiques.

La question de savoir s'il faut plus ou moins de décentralisation (administrative) dans le secteur culturel ne trouvera sa pertinence que si elle ne se traduit pas seulement dans un principe de gestion, comme le simple transfert des subventions de l'État aux collectivités territoriales. La réponse s'inscrit nécessairement dans une approche plus globale en termes d'enjeux et d'articulations entre les différentes échelles de territoires, de discernement des logiques industrielles et/ou sociétales et de responsabilités partagées entre les acteurs en présence.

C'est un chantier ambitieux sur lequel s'est engagé le comité national de liaison des EPCC avec la volonté de montrer que la coopération ne se décrète pas et qu'elle nécessite une attention particulière. C'est un apprentissage mutuel et collectif pour une coopération politique.

Entretien avec Frédéric Hocquard en charge de la coordination du Comité national de liaison de 2010 à 2013

Frédéric HOCQUARD³, en charge de la coordination du Comité national de liaison de 2010 à 2013 lorsqu'il était directeur d'Arcadi, Agence du spectacle vivant en Ile de France.



Concernant le statut d'EPCC, quel regard portez-vous sur les 20 dernières années ? L'EPCC a-t-il tenu ses promesses ?

Globalement oui car il a réussi à s'inscrire dans le paysage comme l'outil de la coopération territoriale. Ce qui n'est pas simple : car si nous parlons EPCC, nous devons parler de coordination territoriale. Cela suppose d'aborder les coopérations entre les collectivités territoriales avec ou sans l'État, de la coopération entre les territoires entre eux. Et cette question en France n'est particulièrement pas évidente. Les EPCC

aujourd'hui existent toujours, il y en a de plus en plus. Ils fonctionnent plutôt bien.

Les équipes ont réussi à aller au-delà de l'appréhension initiale sur l'apparente complexité de ce type d'outils juridiques, notamment au plan budgétaire. Au démarrage, il y a eu une incompréhension sur les modalités de décision entre le Conseil d'administration, la présidence et la direction. Les élus se demandaient si l'EPCC allait répondre aux attentes des collectivités ? Il y a eu une période d'adaptation. L'EPCC est maintenant inscrit dans le paysage institutionnel des politiques culturelles.

Revenons un moment sur les questions de coopération. Je pense qu'il y a eu un grand raté sur le sujet au moment où la gauche était au pouvoir. Durant cette période, tout le milieu culturel demandait des améliorations. Nous sortions du quinquennat du président Sarkozy qui, pour la première fois, voyait une présidence peu encline à s'intéresser au secteur de la culture. En 2012, tout le monde espérait que cette question de coopération allait être reprise par le gouvernement. Ce n'est pas ce qui s'est passé. L'idée alors n'a pas n'était pas de réinvestir les questions de coopération, mais seulement comment redonner de la force à ce ministère. Ce quinquennat animé par la

³ Frédéric Hocquard est Adjoint à la mairie de Paris en charge du tourisme et de la vie nocturne. Il assure la présidence de la Fédération nationale des Collectivités pour la Culture (FNCC).

gauche a été une occasion ratée de retravailler sur la décentralisation et sur les coopérations territoriales avec les collectivités. Et cela s'est même fortement aggravé depuis 2017.

Dans ce contexte particulièrement difficile, les EPCC ont maintenu le cap. Ils ont réussi à animer des espaces de coopération entre collectivités territoriales et souvent avec l'État. En fait, ils ont largement montré leur utilité.

L'EPCC a-t-il rempli une fonction de pacification et de régulation des relations entre l'État et les collectivités territoriales ?

De par sa nature oui : il contraint toutes les parties prenantes à se mettre d'accord. Et lorsqu'il y a une situation de crise, les contributions statutaires sont là pour rappeler à chaque personne publique leur devoir concernant le montant de leur financement. L'EPCC a réussi à créer une bulle de stabilité permettant aux établissements de ne pas être l'objet des tensions politiques. Cela ne signifie pas pour autant que tout est simple : les collectivités territoriales agissent dans un champ de contraintes relativement important au plan budgétaire.

Quelle est la principale plus-value de l'EPCC depuis 20 ans ?

Nous pourrions dire que l'EPCC a su réunir les conditions d'une stabilité. Si les EPCC n'avaient pas été là, les collectivités auraient sûrement utilisé d'autres supports juridiques pour gérer de la culture comme les sociétés publiques locales (SPL) par exemple. Ce type d'outil créé à la même période, était souvent perçu par les élus comme étant plus souples que les EPCC. Cela ne veut pas dire que tout a été simple. Cependant, dans la majeure partie des cas, les EPCC ont réussi à maintenir des espaces de dialogue et de coopération sur les territoires. Mais cela veut dire qu'il faut poursuivre les efforts sur la coopération, et peut-être avec d'autres outils juridiques...

Il y a 20 ans, le statut d'EPCC a été présenté, sûrement à tort, comme étant LA solution aux politiques culturelles publiques. En fait, ce n'est pas la solution unique mais l'une des solutions que les élus peuvent mobiliser pour structurer et pérenniser leurs politiques publiques. Chaque statut juridique ne revêt pas les mêmes réalités sur les coopérations. Une particularité par rapport aux autres statuts juridiques : avec l'EPCC, la coopération peut mobiliser l'État et les collectivités territoriales dans un même établissement.

Quel serait pour vous l'impensé des EPCC ?

Le fait d'avoir présenté l'EPCC comme étant la quasi-solution unique pour les politiques publiques a assurément constitué une difficulté. Comme pour tous les statuts juridiques, l'EPCC peut ne plus être utilisé par les collectivités territoriales. L'EPCC continuera d'exister et trouvera son utilité à partir du moment où les établissements auront trouvé l'endroit où ils peuvent

être et les endroits où ils ne peuvent ou doivent pas être. Les EPCC sont maintenant inscrits dans le paysage. Il faut travailler maintenant à mieux clarifier leur positionnement dans les politiques publiques. Cela induit de mieux formaliser la place qu'ils occupent vis-à-vis des autres types de statuts.

Quel rôle pourrait jouer l'EPCC en faveur du développement des politiques culturelles sur les 20 prochaines années ? Quels seraient les principaux leviers à activer pour améliorer ces coopérations ?

L'EPCC est un statut juridique qui va se développer. Avec l'expérience acquise, les collectivités territoriales vont peut-être le mobiliser pour des projets très différents que ceux que nous connaissons aujourd'hui ; des projets plus transversaux mobilisant le territoire, le tourisme, la cohésion sociale, le développement économique...

Après une phase d'expansion, l'EPCC doit peut être trouver les projets sur lesquels il apporte le plus de plus-values. Il doit être en mesure de démontrer qu'il y a une opportunité à développer un certain type de projets au sein d'un établissement public de coopération culturelle. La première piste est peut-être de considérer l'EPCC comme un outil moins spécialisé dans chacun des domaines culturels, mais comme la possibilité de déployer des projets plus hybrides à multiples facettes.

La deuxième piste concerne la coopération territoriale. Force est de constater que ces établissements ne sont absolument pas ou plus au cœur des problématiques de coopération sur les territoires. En 2002, les collectivités territoriales et l'État pensaient immédiatement aux EPCC lorsqu'ils abordaient des questions de coopération. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. L'EPCC s'est un peu fondu dans le décor institutionnel. Nous sommes loin des débats sur la décentralisation et la déconcentration des années 2000. Chemin faisant, les élus vont au fur et à mesure préférer d'autres espaces de concertation et de coopération comme les instances de dialogue mis en place au plan régional avec les commissions territoriales de l'action publique (CTAP) ou les COREPS par exemple.

Dernière chose enfin, les collectivités territoriales ont sûrement moins investi le champ de la culture que durant les vingt dernières années. Cela a une incidence directe sur les élus en charge de la culture et la manière d'animer une politique culturelle. Nous pourrions dire qu'actuellement, ces derniers occupent des positions beaucoup plus fragiles qu'auparavant au sein des collectivités.

Peut-être avons-nous une difficulté structurelle avec les politiques publiques : à chaque dispositif correspond une nouvelle ligne budgétaire qui rend difficile les dynamiques de coopération à long terme. Cela est vrai pour le ministère de la culture ou pour les collectivités territoriales. Chacun participe au développement culturel artistique quasi exclusivement par une accumulation de dispositifs, d'appels à projets. En

faisant comme cela, on ne se donne pas la possibilité de réinventer les politiques publiques en faveur de la culture. On peut constater que l'émergence de nouvelles initiatives dans ces domaines vient pour beaucoup du secteur privé. Les règles ont extrêmement changé depuis ces dernières années. Les collectivités publiques interviennent à partir de modalités très diverses. Le secteur des musiques actuelles a compris qu'il fallait déployer les projets en phase avec cette logique plus décousue que l'on connaît actuellement dans les politiques publiques. Il revient aux EPCC de trouver cette place dans ce paysage.

Peut-être avons-nous une difficulté structurelle avec les politiques publiques: à chaque dispositif correspond une nouvelle ligne budgétaire qui rend difficile les dynamiques de coopération à long terme. Cela est vrai pour le ministère de la culture ou pour les collectivités territoriales.

Les principaux enseignements après 20 années d'expériences

Avec cette publication, le comité national de liaison a entrepris de dégager les principaux enseignements des expériences portées par les structures membres de l'association. Ce travail n'a pas vocation à être exhaustif car tous les EPCC, à caractère administratif ou industriel et commercial, ne sont pas adhérents du comité, comme les écoles supérieures d'art par exemple. Nous regrettons que la primauté donnée parfois à l'approche sectorielle puisse constituer un frein à la recherche d'amélioration de l'outil juridique, politique et professionnel que représente l'établissement public de coopération culturelle. Dans ce cadre nous avons tenté de formaliser les conditions à réunir pour qu'un EPCC soit en état de marche : voici une proposition de sept exigences à réunir.

L'Établissement a besoin de statuts conformes aux textes réglementaires en vigueur, en phase avec le projet de coopération politique entre les personnes publiques, le projet de gouvernance.

Ce qu'un EPCC en ordre de marche veut dire : une proposition de sept exigences⁴

L'objectif est d'éviter les distorsions entre les missions décrites dans les statuts et la mise en œuvre des activités développées par l'établissement. Concernant la gouvernance, la légitimité du mandat de chaque membre du conseil d'administration est vérifiée régulièrement. Cela suppose de maîtriser le calendrier de renouvellement des mandats et de veiller à une composition du Conseil d'administration conforme aux statuts ainsi qu'aux textes en vigueur, notamment sur la parité. Les statuts peuvent aussi donner la possibilité de mettre en place des instances consultatives qu'elles soient politiques, pédagogiques ou scientifiques, professionnelles ou citoyennes.

Ne pas le faire, c'est prendre le risque de fragiliser les décisions prises par le Conseil d'administration, voire dans certains cas, enclencher leur annulation par le tribunal administratif.

⁴ Cette démarche de capitalisation a été réalisée en 2022 à l'occasion du 20^{ème} anniversaire de la promulgation de la loi sur les EPCC et a fait l'objet d'un tiré à part.

La reprise de ce document vient à-propos enrichir ce Carnet de coopération dédié au Comité national de liaison des EPCC.

L'Établissement a besoin d'une Note d'orientation et de cadrage précisant les termes de la coopération, validée par les personnes publiques

Point de départ de la procédure de recrutement d'une directrice ou d'un directeur de l'établissement avec un appel à candidature, cette note [ayant valeur de Cahier des charges] apporte un cadre à la rédaction du projet d'orientations proposé par les personnes candidates ou la direction déjà en place. La note d'orientation et de cadrage clarifie les attentes et le projet de coopération politique porté par les personnes publiques : la vocation, les missions et les activités gérées de l'établissement, les ressources humaines, financières et logistiques à mobiliser. Dans le cas d'un établissement labellisé (loi Création Architecture Patrimoine), cette Note s'articule avec les termes du Décret et des Arrêtés applicables aux labels et de la Convention pluriannuelle d'objectifs [et de moyens financiers].

Ne pas le faire, c'est prendre le risque de placer la directrice ou le directeur en porte-à-faux vis-à-vis des attentes des personnes publiques membres du CA et parfois, vis-à-vis des exigences demandées par les labels du ministère de la culture. Le faire, c'est éviter les incompréhensions voire les déceptions, entre l'ambition portée par les personnes publiques, les attentes de la directrice ou du directeur pour déployer le projet pour lequel il ou elle a été recruté(e), et les ressources humaines et financières de l'établissement.

L'Établissement a besoin d'une cartographie précise des responsabilités et des délégations

Il convient de définir les périmètres et la chaîne des responsabilités entre le conseil d'administration, la présidence et la direction aussi bien en interne que vis-à-vis des tiers, sur le plan financier, social, administratif et juridique. La clarification du système de délégations retenu s'appuie sur les textes réglementaires, les statuts et peut être complété par une délibération du Conseil d'administration.

Ne pas le faire entretient les risques de confusions sur les rôles et les fonctions respectives de chaque acteur en présence, pouvant conduire à l'illégalité des décisions et donc à leur rejet, à des tensions, voire à des situations conflictuelles.

L'Établissement a besoin de procédures de consultation et de concertation pour la préparation des décisions

En donnant la possibilité à l'établissement de créer et d'animer des Instances Consultatives, l'objectif est de pouvoir mobiliser des compétences et des ressources utiles aux décisions du Conseil d'administration. Cela permet d'atteindre un équilibre des pouvoirs en présence entre les forces politiques, artistiques et culturelles, scientifiques et pédagogiques, démocratiques et citoyennes.

Ne pas le faire, c'est prendre le risque d'éloigner l'établissement des raisons pour lesquelles il a été créé et des résultats attendus par les parties prenantes du projet.

L'Établissement a besoin de procédures comptables et de gestion adaptées

Ce sont des outils et des procédures nécessaires au déploiement de la stratégie globale de l'établissement, concernant la gestion des ressources humaines, budgétaires et financières. Ils doivent nécessairement être conformes aux textes en vigueur (dont la dématérialisation) et être adaptés aux missions, aux services et aux activités portés par l'EPCC dans le cadre du mandat confié à l'établissement par les personnes publiques. Plusieurs de ces procédures sont partagées avec le Payeur Public de l'établissement. Ces outils et ces procédures visent à établir des tableaux de bord nécessaires au suivi, à l'anticipation, à la planification et à l'évaluation du projet stratégique et opérationnel.

Ne pas le faire, c'est accroître le risque d'un déséquilibre entre le projet de coopération de l'établissement avec les ressources humaines et financières mobilisables et à mobiliser.

L'Établissement a besoin de disposer de contributions financières de base conformes aux objectifs de coopération portés par les personnes publiques membres.

L'objectif est d'éviter les incompréhensions, voire les déceptions, entre les attentes des personnes publiques et les capacités de l'établissement à mener à bien ses missions. À une contribution de base correspond un service de base qu'il s'agit de définir. Cette contribution statutaire revêt un caractère obligatoire pour les personnes publiques. Ces contributions ne peuvent évoluer que par modification des statuts. Elles sont complétées si besoin par subventions pour le financement de certains projets. Dans leur mise en œuvre, cela suppose de s'adosser à des procédures administratives et financières adaptées au statut juridique notamment avec les services de l'État et les collectivités territoriales. Les administrations doivent être en mesure de prendre en compte la singularité que représente l'EPCC qui en aucun cas ne peut être assimilé à une association ou à un « service annexe » de collectivité territoriale et de l'État.

Ne pas le faire, c'est risquer, au regard de ce qui lui est demandé, d'installer l'établissement dans une situation financière instable, voire intenable, dans le temps.

L'Établissement a besoin de procédures de suivi, de contrôle et d'évaluation

Avec l'évaluation, l'idée est de vérifier si l'établissement est toujours en « état de marche ». Les incertitudes budgétaires et institutionnelles invitent à questionner le devenir de l'établissement de manière régulière avec les personnes publiques et le Conseil d'administration, notamment à partir de la Convention pluriannuelle d'objectifs lorsqu'elle existe. Le suivi et le contrôle réalisés par le Conseil d'administration, les services de la préfecture et des services déconcentrés, de la direction générale des finances publiques et de la chambre régionale des comptes permettent à l'établissement de disposer de systèmes d'alerte sur d'éventuels dysfonctionnements et dérives.

Sans cette exigence de bilans réguliers et d'évaluation périodique, il y a un risque de ne plus être conforme aux attentes des personnes publiques et au mandat donné à l'établissement, de ne plus être en mesure de piloter le projet par une réorientation des priorités, et enfin de rendre inefficace l'investissement financier mobilisé.

Entretien avec Marie-Laure ATGER présidente du Comité à partir de 2013

Marie Laure ATGER, directrice du Château de la Roche Guyon et première présidente du Comité à partir de 2013, date de l'autonomisation du Comité après 10 ans d'existence sous forme d'un Groupement professionnel⁵. Elle a exercé son mandat durant 6 ans jusqu'en mars 2019



Quel regard portez-vous sur les expériences des EPCC des 20 dernières années ?

Force est de constater que depuis 20 ans, le nombre d'EPCC n'a cessé d'augmenter même si nous sommes aujourd'hui toujours incapables d'en connaître exactement le nombre⁶. Ces établissements n'ont pas forcément tous été créés pour de bonnes raisons : certains ont été créés techniquement pour une recherche de conformité juridique, d'autres se sont appuyés sur de véritables dynamiques de coopération entre les collectivités territoriales, avec ou sans l'Etat d'ailleurs.

La promesse était de démontrer que ce sont des établissements qui fonctionnent parfaitement ; et celui-ci repose sur des règles connues par les élus et les services des collectivités territoriales. Ce sont des

établissements qui fonctionnent un peu comme les collectivités. Il y a quelque chose de très rassurant dans leur fonctionnement, en particulier, ce qui concerne la gestion administrative et financière. Ils présentent également l'avantage d'avoir plus de souplesse dans la gouvernance et le fonctionnement que la collectivité elle-même. Les EPCC ont répondu à cette exigence de sécurisation de l'action publique dans toutes ses dimensions.

Par contre, la promesse de la coopération politique est un autre sujet. Sans disposer de données objectives, on peut avoir l'impression que beaucoup d'établissements ont été créés sans projet de coopération politique entre les membres. C'est une impression. Cependant, la création de ce type d'établissement a peut-être permis de faire émerger une logique de coopération entre les acteurs publics. Il faut parfois plusieurs années avant que la nécessité de construire une coopération s'impose dans un établissement. Cela ne se décrète pas : la coopération doit être perçue comme le moyen de résoudre des problèmes et des difficultés rencontrés par l'établissement.

La présence de l'équipe de direction au comité national de liaison a permis de mieux comprendre la manière dont pouvait ou devait fonctionner ces établissements. Cela nous donnait une plus grande visibilité sur la manière d'envisager les coopérations à l'échelle du territoire avec les acteurs locaux, les acteurs professionnels et bien évidemment les collectivités publiques. Si nous n'avions pas été un établissement

⁵ Le groupement professionnel a fonctionné durant plus de 10 ans au sein de l'EPCC Arteca Centre de ressources de la culture en Lorraine dirigé à l'époque par Didier SALZGEBER. À son départ d'Arteca, l'animation du groupement a été confiée à l'EPCC Arcadi dirigé par Frédéric HOCQUARD. Depuis 2003, Didier SALZGEBER coordonne les projets du Comité national de liaison des EPCC.

⁶ À notre connaissance, les arrêtés préfectoraux statuant sur la création, la modification ou la disparition des EPCC ne sont toujours pas centralisés au plan national.

public de coopération culturelle, les missions n'auraient pas forcément été les mêmes. Aujourd'hui, il y a dans le projet développé une dimension à la fois territoriale, culturelle et politique. La procédure de renouvellement du mandat de la direction a assurément permis de faire vivre et d'incarner cette coopération politique, même si les membres du Conseil d'administration n'en n'ont pas eu formellement conscience.

Sans nul doute, ce statut juridique aide à penser la coopération même si ce n'est pas le cas initialement. L'expérience montre au fil des années que c'est un statut tout à fait adapté pour traiter et surmonter les crises qu'elles soient budgétaires ou liées à la gouvernance. C'est un statut qui apporte un cadre pour gérer ce genre de situation.

Quel serait pour vous l'impensé de ce statut juridique ?

Ce qui a été réellement oublié, c'est la formation des élus et des techniciens qui allaient mobiliser ce nouveau statut juridique. En fait, beaucoup de représentantes et de représentants des collectivités territoriales et des services de l'Etat, participent au Conseil d'administration de la même manière que dans d'autres instances comme celles des associations, des collèges ou des lycées... Il n'y a pas réellement une connaissance des particularités d'un établissement public de coopération culturelle. Ce manque d'appropriation du cadre politique et administratif provoque souvent des incompréhensions au sein du Conseil d'administration et peut empêcher l'établissement de déployer tout son potentiel. La confusion entre le projet politique d'établissement avec le projet d'orientation culturelle et artistique porté par la directrice ou le directeur accentue cette difficulté d'appropriation de ce que représente l'EPCC.

Quels sont selon vous les perspectives de ce statut juridique pour les 20 prochaines années ?

En fait, je suis assez partagée. La coopération politique est un véritable atout à développer, cependant lorsqu'on est confrontée aux « mille-feuilles administratif » cela devient particulièrement complexe. Parfois, il serait peut-être plus simple d'avoir une clarification des compétences des collectivités territoriales pour mieux

fonctionner et développer un projet. Cette approche par compétences légales n'empêcherait aucunement de travailler sur de la concertation et de la coopération. Et tout en disant cela, je reste persuadée que l'EPCC est tout à fait adapté pour développer des coopérations et qu'il fonctionne parfaitement.

En fait, l'établissement devient un espace collectif de formulation des centres d'intérêt de chacun. Notre travail est d'être en mesure de répondre, non pas à chacune des injonctions des collectivités membres, mais de construire un projet à même de répondre à cette multiplicité de centres d'intérêt. C'est une recherche de convergence plutôt que d'accumulation de réponses liées aux souhaits de chaque collectivité publique. L'EPCC joue alors à l'échelle du territoire, avec d'autres établissements présents, un rôle de coordination et de régulation. Indéniablement, ce type d'établissement devra de plus en plus être sollicité sur une fonction d'ingénierie culturelle et artistique du territoire. En qualité d'établissement public, parallèlement à ses missions culturelles et artistiques, il peut apporter une réelle contribution structurante au service du développement du territoire, en faisant avec d'autres, sans être dans l'obligation de tout réaliser.

L'EPCC a vocation à coordonner et non à se substituer à l'ensemble des initiatives existantes sur un territoire. Sur un territoire où souvent « tout le monde fait tout » en matière d'action culturelle, il s'agit d'éviter d'alimenter les logiques de concurrence et animer une coordination territoriale clarifiant les apports et les rôles de chacun. En fait, c'est une dimension très opérationnelle qui peut être attendue des EPCC pour animer des processus de développement, là où une délégation de service public (DSP) serait dans l'incapacité de le faire.

En qualité d'établissement public, parallèlement à ses missions culturelles et artistiques, il peut apporter une réelle contribution structurante au service du développement du territoire, en faisant avec d'autres, sans être dans l'obligation de tout réaliser.



L'EPCC n'a pas réponse à tout et rien ne remplace un bon budget culturel de l'Etat et des collectivités"

Ivan Renar, Sénateur

Entretien avec Blandine Dujardin présidente de mars 2019 à juin 2021

En qualité de directrice administrative et financière du CDN Normandie Rouen, Blandine Dujardin⁷ a assumé les responsabilités de présidente du Comité national de liaison des EPCC de mars 2019 à juin 2021



Avec ces 20 années, peut-on dire que l'EPCC est un statut qui a répondu à ses promesses ?

Il n'y a pas de statut juridique miracle. S'il a pu répondre à ses promesses, ce sont celles que les personnes publiques se sont faites entre elles au sein de l'établissement, que cela soit au moment de la création ou plus tard lorsqu'ils ont intégré l'établissement. L'EPCC proposait une façon de fonctionner, un esprit basé sur la coopération. Une logique de coopérative politique où, comme l'a souhaité Ivan Renar, ce n'est pas celui qui paye qui décide de tout. Un esprit où tout le monde est autour de la table, où la direction peut rencontrer de manière régulière les élus.

En fait, ce statut a tenu ses promesses lorsque tous les acteurs en présence ont tenu leurs propres promesses. Cela demande un véritable effort. Ce n'est pas magique ! Cette promesse de coopération devait être incarnée. Sans cette incarnation de la coopération, ce statut juridique était voué à l'échec. Quand les EPCC ont été mis en place pour une mise en conformité ou pour des raisons de rationalité des services ou du budget, alors ils ne peuvent produire l'effet levier attendu en termes de développement culturel et artistique. Lorsqu'il y avait une envie de se réunir autour d'un même projet de la part des personnes publiques, alors cet établissement trouvait tout son sens et fonctionnait très bien.

L'ambition politique qui conduit à la création d'un EPCC, ne s'exprime que si on dépasse la simple exigence de mise en conformité administrative. Ce statut juridique tient parfaitement sa promesse lorsque les raisons pour lesquelles il est créé sont explicitées et portées par les acteurs en présence. La promesse de l'établissement tient à la promesse de travailler ensemble.

Que retenir de ces 20 années d'expérience ?

Une chose est sûrement à retenir après 20 années d'expérience : c'est la concertation et la coopération qui sont induites par le fonctionnement même de l'EPCC. Le fait qu'il y ait régulièrement des conseils

d'administration, des réunions techniques, des débats et dialogues à partir du projet culturel et artistique de l'établissement, provoque un véritable effet levier sur la fabrication d'une politique culturelle sur un territoire. On ne retrouve pas ce type de fonctionnement avec les autres statuts juridiques mobilisés dans le secteur de la culture.

Dans les nombreuses réunions organisées au sein de l'établissement, ce ne sont pas seulement des discussions bilatérales. Tous les acteurs siègent autour de la même table : les élus en charge de la culture et pas seulement. L'objectif n'est pas simplement d'informer les élus tous les 3 ou 4 ans au moment de la signature pluriannuelle d'objectifs. Ils sont présents au quotidien, certes pour des choses techniques parfois, mais toujours avec un arrière-plan stratégique et politique. Quelle que soit le sujet abordé comme les créations de postes par exemple, cette décision raconte un projet en mouvement. Toute décision renvoie à la viabilité économique de l'établissement et donc à une dimension politique

Cette régularité de réunions avec les élus me paraît être une singularité forte pour les établissements publics de coopération culturelle. Les décisions prises en Conseil d'administration sont construites à partir d'un argumentaire mûrement réfléchi avec les services et préparées avec la présidence du Conseil d'administration. Les décisions sont prises à partir d'un processus de construction mobilisant les services techniques et les personnes publiques membres du Conseil d'administration.

Quel serait pour vous l'impensé de ce statut juridique ?

À l'évidence, quelque chose se joue au moment de la création qui n'est absolument pas traité par la loi. La manière dont est créé l'EPCC va conditionner la gouvernance et le fonctionnement du futur établissement et la vitalité de la structure. Peut-être n'insistons nous pas suffisamment sur les différentes étapes à formaliser sur le chemin de décisions nécessaires à la création d'un EPCC. Le principal risque est de se retrouver avec énormément de contraintes administratives à gérer, alors que l'objectif est de disposer d'un outil utile au déploiement des politiques culturelles publiques. Est-ce à la loi de tenter de répondre à ces difficultés ?

L'impensé est peut-être d'investir la création d'un établissement public de ce type surtout d'un point de vue juridique et administratif. Or, la mise en place d'un tel établissement relève pour l'essentiel d'une démarche politique. C'est comme un projet architectural où les fondations doivent être suffisamment solides pour envisager de construire une maison commune à plusieurs personnes publiques. C'est un moment délicat présentant le risque pour les équipes professionnelles

⁷ Blandine Dujardin, est actuellement directrice adjointe du Théâtre du Nord à Lille.

de se retrouver « locataires » du statut juridique plutôt que d'en être acteur.

Lors d'une transformation d'une structure existante vers un EPCC, un élément est central : le calendrier et le temps de celles et ceux qui travaillent déjà au quotidien dans la structure. C'est un moment délicat qui n'est pas forcément traité à sa mesure. Enfin, la prise en compte de l'existant sur le plan institutionnel, dont l'association, et social ne doit surtout pas être un impensé. Cet investissement garantit une mise en activité sereine en évitant d'éventuels tensions ou conflits.

Et les 20 prochaines années ? Quelles promesses pour ce statut ?

La promesse de la solidité des établissements devrait être centrale. La vertu de ces établissements est de sécuriser les décisions prises par les personnes publiques. Quelles que soient ces décisions, elles sont discutées en amont. Avec ces procédures, l'EPCC joue à plein son rôle de sécurisation de l'établissement, des

décisions prises par les personnes publiques et du projet porté par la direction. Après, il n'y a rien d'immuable...

Le dialogue constitue le point fort de l'EPCC. Les relations bilatérales ne suffisent plus à elles seules pour créer les conditions d'une gouvernance entre les personnes publiques. C'est un fonctionnement qui permet aux personnes publiques de prendre en considération que leurs décisions sont interdépendantes. Cela donne également l'occasion de comprendre que ces décisions prises collectivement ont des incidences directes sur l'établissement certes, mais également sur les politiques publiques de la culture déployées sur le territoire.

C'est comme un projet architectural où les fondations doivent être suffisamment solides pour envisager de construire une maison commune à plusieurs personnes publiques.

Il y a 10 ans : Rencontre nationale des EPCC à Rennes

À l'occasion du 10ème anniversaire de la loi sur les EPCC, le Comité national de liaison a organisé en 2013 une rencontre nationale sur le thème *des coopérations culturelles, politiques et territoriales : bilan et perspectives*. Avec cet anniversaire, l'occasion était donnée de faire un bilan des expériences de coopération initiées par les collectivités territoriales avec ou sans l'Etat. Il s'agissait de tirer les enseignements sur les politiques de coopération menées qui soient utiles à l'ensemble des acteurs institutionnels et professionnels.

Cette rencontre a réuni 170 participants de toute la France : des équipes d'établissements publics existants ou en projet, des responsables de projets de collectivités territoriales impliquées dans la création d'EPCC, des élus intéressés par les coopérations...

Mme Sylvie Robert, vice-présidente de Rennes métropole et chargée de mission auprès de la ministre de la Culture nous a fait le plaisir d'ouvrir cette rencontre nationale en introduisant les différentes thématiques de la journée par rapport aux débats en cours sur la décentralisation et la réforme de l'action publique.



Les événements marquants en 2022 et 2023

L'année 2022 est l'année de promulgation de la loi sur les établissements publics de coopération culturelle. 2023 est celle du 20^e anniversaire de la création du Comité national de liaison des EPCC. Cette période de célébration aura permis au Comité d'investir dans un certain nombre de projets éditoriaux et de participer à plusieurs rencontres : à savoir la publication de deux Carnets de coopération : le premier sur les outils mobilisables pour la gouvernance et le fonctionnement d'un établissement, le second sur la situation de la direction des établissements publics de coopération culturelle ; l'organisation et la participation à deux séminaires : le premier coorganisé avec l'EPCC Bibracte, le second dans le cadre des 6^{èmes} Assises Nationales de la FNADAC.

Le carnet de coopération #12 : Les outils de gouvernance, d'administration et de direction d'un EPCC.

Une nécessaire articulation et une recherche de cohérence entre les outils à disposition des conseils d'administration

Pour lever les incompréhensions

Après 20 années de fonctionnement, les expériences des EPCC montrent les incompréhensions liées à l'usage de différentes normes existantes pour la gouvernance (administration et direction), le fonctionnement et la stratégie budgétaire des établissements publics de coopération culturelle. Une stabilisation des normes serait nécessaire afin d'éviter les risques de redondance dans les procédures. Les éléments présentés dans cette publication ont vocation à éclairer la hiérarchie des normes mobilisables dans le cadre de l'administration et de la direction d'un EPCC. Ce Carnet de coopération est une proposition non exhaustive d'amélioration des outils de décisions et de pilotage.

La superposition des outils administratifs peut être source de confusions et d'incompréhensions. Chaque outil fonctionnant dans un calendrier qui lui est propre, le système global est nécessairement asynchrone.

Une recherche d'équilibre

Chaque outil stratégique et administratif apporte une contribution à la gouvernance et à l'animation des procédures de fonctionnement et de décisions de l'établissement. La mise en résonance de ces outils vise à construire un système de cohérence politique et stratégique, opérationnelle et professionnelle, avec, pour ce qui concerne les établissements à caractère industriel et commercial, des articulations avec le Code du travail, les conventions collectives et les accords d'entreprise, et les prérogatives du conseil social et économique.

L'équilibre de ce système repose sur le respect des règles administratives et financières de chacune des parties prenantes et fournit en cela un levier irremplaçable d'un point de vue prospectif et réflexif pour explorer et valider chacune des décisions prises d'une part par les collectivités publiques et le conseil d'administration, et d'autre part par la direction et l'équipe de l'établissement. Ce mode d'emploi synthétique est à destination des élus et des techniciens des collectivités territoriales et de l'État, des équipes des établissements.

Il revient donc aux acteurs impliqués de rechercher une articulation de ces outils à partir d'une exigence de cohérence et d'équilibre au service de la coopération au sein de l'établissement.

Remerciements



[Télécharger la publication](#)

Le carnet de coopération #13 : La position de la direction

La direction est prise ici au sens strict : il s'agit de la directrice ou du directeur, et non de l'équipe de direction

Quel contrat de travail pour une directrice ou un directeur d'EPCC et un Etablissement Public Local sous forme d'une régie autonome personnalisée ? Quelles délégations donner à la direction ? À la fin de l'année 2021, le Comité national de liaison a décidé d'organiser une restitution des résultats des travaux du *Groupe Ressources* menés entre 2019 et 2021 sur la position de la direction. Cette exploration s'adosse sur une approche globale du positionnement de l'établissement public.

Une approche multiple

En multipliant les points de vue, l'idée était de ne pas enfermer ce travail de rédaction dans une approche exclusivement juridique et technique. Les documents sont aussi une résultante des choix sur le positionnement, sur les défis et les questions auxquelles a répondu la structure, sur le périmètre des missions et des services confiés par les collectivités publiques [avec ou sans l'État] à l'établissement et par conséquent sur le mandat de la directrice ou du directeur.

En s'appuyant sur des études de cas, analysées collectivement, et sur un accompagnement régulier de Maître Laurence Depoux, avocate, ces propositions sont à considérer non pas comme des modèles reproductibles tels quels, mais comme un point d'étape sur la formalisation d'un contrat de travail et d'une délibération sur les délégations. Le carnet de coopération se veut une source d'inspiration étayée pour structurer cette démarche.

Remerciements



Le positionnement de la directrice ou du directeur

Plutôt que de parler de la directrice ou du directeur, nous préférons aborder ce sujet sous l'angle de la position de la direction au sein d'un établissement public de coopération culturelle dans un contexte professionnel et institutionnel.

Nous avons l'exigence que ce chantier débouche sur des résultats très concrets, à savoir :

- l'établissement d'un contrat type pour la directrice ou le directeur et d'un contrat de travail en cas de renouvellement de mandat
- une note sur la stratégie de rémunération de la directrice ou du directeur : quels sont les éléments à prendre en compte dans le calcul d'une rémunération ? Comment intégrer la responsabilité liée à la qualité d'ordonnateur des dépenses et des recettes de l'établissement ? Comment tenir compte du caractère temporaire de la durée du contrat ?
- une clarification de ce contrat de « droit public » sans qu'il puisse pour le moment s'adosser à une fonction publique (fonction publique territoriale ou fonction publique d'État).

[Télécharger la publication](#)

Espace de téléchargement

Le choix a été fait d'éditorialiser les notes explicatives concernant d'une part les contrats de travail pour les établissements à caractère administratif, et ceux à caractère industriel et commercial ; d'autre part la délibération relative aux délégations confiées par le Conseil d'administration et/ou la présidence à la directrice ou au directeur de l'établissement.

Les documents sont téléchargeables sur le site internet de Culture EPCC – Comité national de liaison :

Cet espace est dédié à la transmission des principaux résultats des travaux réalisés durant 3 ans de 2019 à 2021. Ces documents ont été commentés et discutés lors du séminaire de restitution du jeudi 10 mars 2022 à Paris à la Maison de la Bretagne. Cet **espace** est protégé par mot de passe. Il vous sera communiqué en faisant une demande accompagnée de vos coordonnées complètes (structure, nom, prénom, fonction, téléphone, mail) à didier.salzgeber@gmail.com

Sont accessibles les documents suivants : Contrat type CDD Direction EPIC, Contrat type CDD Direction EPA, Délibération relative aux délégations, Annexe au contrat de travail (EPIC et EPA)

Le séminaire sur la trajectoire législative du statut d'EPCC coréalisé avec Bibracte

Après 20 ans d'expérience, le statut juridique d'EPCC a-t-il tenu ses promesses ? À l'occasion du XX^e anniversaire de la promulgation de la loi sur les EPCC, le séminaire se proposait à la fois d'explorer comment le statut juridique d'EPCC s'inscrit dans l'histoire législative des outils de gestion des équipements culturels et d'examiner collectivement en quoi la coopération, qui est l'essence de la loi de 2002, a été investie comme un levier de développement des [nouvelles ?] politiques culturelles.

Revenir sur la genèse de ce statut juridique

En prenant pour référence [le rapport Chiffert-Lecat-Reliquet](#) de 1999 sur *la rénovation des instruments juridiques des services publics culturels locaux*, plusieurs questions peuvent être posées : de quelle manière le droit public a-t-il pris en compte les particularités des politiques publiques en faveur des activités culturelles et de ses équipements ? Comment caractériser les différentes étapes d'évolution de la loi sur l'EPCC avec une première révision en 2006, puis une autre en 2016 qui institue les établissements publics de coopération environnementale ? En quoi cet outil de décentralisation administrative contribue-t-il à l'organisation des compétences des collectivités territoriales, en particulier depuis la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) promulguée le 7 août 2015 ?

Avec l'EPCC, Ivan Renar, sénateur à l'initiative de la loi de 2002, espérait sortir du modèle du « qui paye, décide » : une organisation d'intérêt général conçue comme une coopérative de service public où la voix de chaque collectivité territoriale impliquée n'était pas forcément proportionnelle aux financements attribués au projet. L'EPCC devait ainsi incarner un changement de paradigme reconnaissant l'initiative, l'autonomie et la coopération des collectivités territoriales en matière de développement culturel et artistique, avec ou sans l'Etat (et surtout pas en concurrence). Utopie ou objectif atteignable ? Vingt ans après la promulgation de la loi, que pouvons-nous retenir comme principaux enseignements des modalités de sa mise en œuvre et de son appropriation par les acteurs publics ?

Le questionnement

L'analyse des étapes qui a conduit à la loi de 2002 devait nous aider à comprendre, de manière plus prospective, les possibles évolutions à venir, notamment avec la loi dite 3DS relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale, adoptée en février 2022. Qu'en sera-t-il pour les prochaines années sur la clarification et le partage des responsabilités des collectivités territoriales et de l'État en matière de politiques culturelles publiques ? À l'heure où la notion de *co-construction* est utilisée comme un maître mot des politiques publiques, l'avenir juridique des coopérations publiques est à réfléchir dans ce moment de redéfinition des compétences des acteurs publics ? Quelles hypothèses d'évolution juridique seraient susceptibles d'améliorer la prise en compte [effective] des enjeux d'aujourd'hui comme d'une part la transition climatique, l'équité territoriale ou la viabilité économique et d'autre part la participation des usagers / citoyens / contribuables.

B I B R A C T E

Bibracte, Centre
archéologique
européen
13 et 14 septembre
2022

Ont participé à ce séminaire :

Benoit BOUTILLIER, secrétaire général de Bibracte - Marie CORNU, juriste et directrice de recherche au CNRS, spécialiste du droit des biens culturels - Christophe DOUBOVETZKY, enseignant-chercheur, Institut du Droit de l'Espace, des Territoires, de la Culture et de la Communication (IDETCOM), université Toulouse 1 Capitole - Jérôme FROMAGEAU, chercheur associé à l'Institut des sciences sociales du politique - Vincent GUICHARD, directeur de Bibracte - Line TOUZEAU-MOUFLARD, maître de conférences en droit public, université de Reims Champagne-Ardenne - Didier SALZGEBER, délégué général de CULTURE EPCC - Noé WAGENER, professeur de droit public, université de Rouen.

Les 6èmes Assises Nationales des DAC – Sète



Cyril JOLLARD, Directeur de la Soufflerie. Président de CULTURE EPCC - Comité national de liaison des EPCC et Didier SALZGEBER, Délégué général ont animé un atelier lors des Assises.

Culture **E**pcc



www.culture-epcc.fr

À l'invitation de la FNADAC, le Comité national de liaison des EPCC est intervenu lors des Assises nationales des directeurs et directrices des affaires culturelles. Cette rencontre était pour le Comité l'occasion de mieux comprendre la manière dont les cadres de la fonction publique territoriale (DAC et DGA Culture) appréhendaient aujourd'hui les modalités d'intervention de l'action publique, en particulier avec la multiplication des appels à projets, des appels à motivation d'intérêts, et une production toujours plus croissante de normes. Il s'agissait donc lors d'un atelier d'examiner en quoi ces nouvelles modalités favorisent ou non les dynamiques de coopération entre collectivités publiques avec ou sans l'Etat.

La généralisation des appels à projets marque-t-elle en partie l'échec de la coopération comme levier de la transformation des politiques publiques ?

L'objectif était d'interroger l'action culturelle publique dans toutes ses dimensions, qu'elles soient politiques et démocratiques, professionnelles et symboliques. Parce qu'il s'agit des EPCC, la problématique de la **coopération** a été centrale dans nos discussions. La Tribune du Comité proposée voilà 10 ans intitulée « *Pas de politique culturelle sans coopération !* » est toujours à considérer comme une hypothèse. Au terme des 20 ans écoulés, ce statut juridique a-t-il répondu à ses promesses ? Promesse de sécurisation des établissements et de l'action publique, promesse d'une contribution aux politiques publiques renouvelées par la coopération ?

En 2022 et 2023, l'enjeu pour le Comité a été de donner la parole aux acteurs qui depuis 20 ans contribuent au déploiement de cette action publique. De quelle manière leurs contributions ont-elles permis de transformer (ou non) le paysage institutionnel, professionnel et culturel ? Une fonction d'*intermédiation* entre les exigences d'une action publique, celles des secteurs professionnels et celles des citoyens, toutes en pleine évolution, a-elle pu émerger grâce aux coopérations ? Promesse d'une nouvelle manière d'administrer et de diriger ces établissements ?

Le questionnement

Comment aller au-delà du *discours performatif* dans lequel nous agissons encore trop souvent aujourd'hui ? Le passage par la promulgation de nouvelles normes et par des appels à projets, est-il inéluctable pour le renouvellement des politiques publiques ? Quelles sont les conditions à réunir pour passer de l'*incantation* de la coopération à l'*incarnation des coopérations* dans ce qu'elles ont de plus prometteur en terme de transformation ?

La généralisation des appels à projets marque-t-elle en partie l'échec de la coopération comme levier de la transformation des politiques publiques ?

L'espace public n'existe plus. En tout cas, il n'est plus organisé pour, d'une part, faire remonter les demandes des citoyens et, d'autre part, expliquer la politique publique mise en œuvre. D'où cette situation délétère et même dangereuse. En raison de ce face-à-face sans corps intermédiaires, qui rend le débat à la fois violent et confus parce que personne ne s'entend. Il existe un refus mutuel de l'écoute entre les deux parties : les citoyens ne veulent pas entendre et le pouvoir prétend ne pas être compris.

Pascal Perrineau - Spécialiste de sociologie électorale, directeur du Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF) entre 1992 et 2013

Ve République, Jupiter à terre ? 10/05/2023

Entretien avec Yvon Goutal associé fondateur du Cabinet d'avocats Goutal, Alibert & associés

Yvon Goutal, associé fondateur du Cabinet d'avocats Goutal, Alibert & associés à Paris⁸.



Quel regard portez-vous sur le Comité national de liaison des EPCC ?

Après 20 années d'existence, il apparaît peut-être opportun, pour le comité de liaison, de quitter la stricte logique juridique pour valoriser sa contribution aux questions de coopération. Il faudrait considérer le comité comme une *plateforme ressources* utile pour le développement et la consolidation des coopérations culturelles dans l'espace public.

Les coopérations ne s'incarnent pas nécessairement dans un établissement public de coopération culturelle. Dans certains cas, il est peut-être préférable de passer par une société publique locale (SPL), ou par une association, ou encore une société d'économie mixte. Ce n'est pas l'outil juridique qui définit la qualité des coopérations entre les personnes publiques. Il y a un nombre important d'outils pour déployer la coopération et l'EPCC fait partie de ces outils.

La difficulté de cet outil, qui existe depuis 20 ans, c'est qu'il est souvent perçu comme un outil relativement rigide qui empêche de déployer des projets. C'est un outil qui n'est pas forcément approprié pour les collectivités publiques qui souhaitent définir elles-mêmes le projet : dans un EPCC, c'est à la direction de proposer un projet artistique et culturel pour lequel elle reçoit un mandat de la part du conseil d'administration.

L'EPCC a été conçu il y a 20 ans pour encadrer les coopérations au niveau local par l'État, ou plutôt selon les objectifs de référence de l'État. Tout a été organisé pour structurer l'action locale, avec ou sans l'État dans les instances dirigeantes. Mais la référence restait indéniablement l'État, même si un projet était proposé par la directrice ou le directeur. L'autre élément également était de mettre à l'abri les directions des éventuels risques d'ingérence des collectivités territoriales dans le projet artistique et culturel de la direction. Cela peut donner l'impression de laisser une latitude quasi exclusive aux professionnels, sans mobiliser nécessairement les élus locaux. À l'époque, la culture a été pour beaucoup considérée comme une affaire de spécialistes et de professionnels, et dont l'État serait le garant.

Historiquement, cela donne l'impression que ce statut a été fait par les cercles de la culture autour de l'État plutôt que par les collectivités territoriales.

Cela semble être une des caractéristiques du démarrage des EPCC dans un climat de déconcentration et de décentralisation, avec un État prédominant. Est-ce toujours le cas aujourd'hui ?

Non car il existe de plus en plus d'EPCC où l'État n'est pas présent dans le Conseil d'administration. Cependant la position de la direction reste identique : l'établissement s'incarne par un projet artistique et culturel porté par un directeur ou une directrice qui reçoit le mandat. Pour les politiques publiques, c'est une très belle idée d'envisager l'arrivée d'une personne choisie après une procédure de recrutement et de nomination pour déployer un projet choisi par un conseil d'administration. Cependant, on peut avoir l'impression que le projet de l'établissement s'incarne dans celui de la direction et non dans le projet des personnes publiques qui l'a créé.

Cela demande donc un effort de formalisation des projets pour qu'il puisse y avoir coïncidence entre le projet porté par les personnes publiques et celui porté par la directrice ou le directeur. Je veux donc insister sur l'importance du mandat donné à la direction : c'est de mon point de vue le seul statut juridique qui fonctionne de cette manière. Cette situation est unique dans la sphère publique.

Il faut comprendre qu'avec la direction, nous ne sommes absolument pas dans une situation d'emploi fonctionnel comme on le connaît dans les collectivités. Nous nous situons dans une structure administrative indépendante où le mandat de la direction est sanctuarisé sur une durée limitée. Ce n'est pas un choix seulement d'une personne sur un curriculum vitae, sur ses compétences et son parcours, mais sur le projet qui incarnera l'établissement pendant la durée du mandat. Cette logique de contrat autour d'un projet est particulièrement intéressante dans l'action publique : c'est une notion qui oblige ceux qui le nomment et ceux qui reçoivent le mandat. Une fois en place, la directrice ou le directeur ne peut pas être considéré(e) comme étant aux ordres des collectivités locales.

C'est une véritable spécificité dans le paysage de l'action publique en faveur de la culture. C'est cette démarche autour d'un projet culturel et artistique qui prime.

Peut-on dire que L'EPCC incarne, comme dans un Établissement intercommunal, une nouvelle compétence culturelle ?

Aujourd'hui, l'action publique s'organise surtout sur des subventions annuelles autour de projets essentiellement ponctuels reposant sur une négociation. Avec L'EPCC, c'est un engagement dans le temps de moyens financiers en phase avec le projet. Dans la forme, l'établissement public de coopération culturelle se voit

⁸ Le Comité national de liaison des EPCC a sollicité à plusieurs reprises M. Goutal, en particulier lors des projets d'amélioration de la loi sur les EPCC

attribuer des contributions statutaires à partir d'un projet partagé et validé par l'ensemble de ses membres, à l'image d'un projet intercommunal regroupant plusieurs communes.

Avec l'EPCC, nous ne sommes pas dans une association avec une négociation annuelle des subventions à attribuer, les personnes publiques apportent par leur contribution statutaire les moyens financiers nécessaires au déploiement du projet. Cela change radicalement la manière de penser l'intervention publique. Il y a donc deux éléments à prendre en compte dans la compréhension de ce statut : le premier était de sanctuariser en partie les moyens financiers qui sont consacrés à la structure, le second était de mettre en conformité l'action des associations au regard des textes législatifs et réglementaires.

Cependant, lorsque les élus se rendent compte que l'EPCC est un engagement à long terme, et un investissement sur plusieurs années, ils ont tendance à regarder d'autres outils juridiques moins contraignants au plan budgétaire.

Peut-on revenir à cette dimension contractuelle de l'action publique en faveur de la culture ? Aujourd'hui, les délégations de service public sont particulièrement utilisées par les collectivités publiques. Quel regard portez-vous sur cette évolution ?

Ce n'est pas nouveau. Il est tout à fait possible de développer des délégations de services publics dans des secteurs déficitaires, comme celui de la culture. Dans ce cas, il est vrai que les services de l'État ne peuvent pas être à l'origine d'une DSP car la majeure partie des financements provient des collectivités territoriales. En réalité dans une DSP, il n'y a rien qu'on ne pourrait faire dans n'importe quelle structure publique, y compris un EPCC. L'avantage de la DSP est de donner un point d'équilibre très précis entre le périmètre des services et le budget qui est consacré.

Après 20 années d'expérience, quel est selon vous l'impensé de ce statut juridique ?

Depuis 20 ans, ce qui n'a absolument pas été pensé, c'est la place de la directrice ou du directeur. C'est ce point qui distingue l'EPCC de toutes les autres structures du secteur public. Mais au fond cela rapproche énormément l'EPCC des logiques de concession. À bien y regarder, la DSP se rapproche de la logique de l'EPCC : une personne se voit mandatée pour développer un projet avec un budget donné. La principale différence réside dans la formalisation du contrat. Dans le premier cas, la DSP va permettre de poser très clairement les attendus avec le périmètre des missions, des services, voire des résultats attendus, de définir précisément la durée de la délégation et le budget mobilisé pour la concession du service. Chacun effectue son travail avec les exigences posées par chaque acteur en présence.

Cette exigence de précision manque peut-être dans la définition des missions décrites dans les statuts des EPCC. Après 20 ans d'expérience, nous pourrions peut-être avancer que l'EPCC a été l'antichambre de cette logique de concession qui maintenant va arriver. Dans le fond, la formule de la DSP peut être plus sécurisante qu'un EPCC. Les deux formules relèvent de la même logique de contrat, sauf que dans le cadre de la DSP, il est clairement précisé quels sont les devoirs et les obligations de chacune des parties en présence.

Deux remarques à ce stade : dans le cas de l'EPCC, si le projet de coopération politique en faveur du développement culturel n'existe pas, l'établissement risque de ne pas fonctionner correctement. La seconde remarque est que l'EPCC permet une syndication des financements publics pour le fonctionnement d'un service public. Il y a de fait un modèle politique à réfléchir : dans le cas de la DSP, l'État peut financer un service dont il ne participe plus aux instances de gouvernance, dans le cas de l'EPCC, il faut être en mesure de sécuriser le modèle quels que soient les aléas budgétaires.

Pour sortir de ce dilemme, le label peut alors avoir son utilité. Dans ce cas, l'État devient l'autorité qui apporte un agrément à l'établissement et par conséquent des financements. L'État devient alors une autorité extérieure directement impliquée dans le devenir de l'établissement. Dans ces conditions, même dans le cas d'une DSP, l'État retrouve alors tout son pouvoir politique en assumant que si les conditions ne sont pas réunies, l'État retirerait les financements correspondant au label. Peut-être y a-t-il une nécessité de réfléchir à de nouvelles DSP induisant des concessions de services plus structurées que la simple délégation. La stabilité de l'établissement viendra d'une clarification des attendus et des exigences de tous les acteurs, y compris de l'État avec l'attribution des labels.

Il n'est pas interdit qu'un contrat commercial, sous forme d'une concession, comprenne une clause politique fixant les règles de gestion, d'organisation et de déploiement d'un service public. Il ne faut pas cependant sous-estimer les risques de complexité d'élaboration de tels contrats, selon les secteurs d'intervention. La réalité des EPCC aujourd'hui, avec la baisse de certains budgets, invite à interroger le cadre contractuel existant entre les collectivités publiques et les structures culturelles et artistiques. La question est de savoir quelles modalités permettraient à chacun des acteurs de respecter la parole donnée. Le paradoxe serait d'obtenir plus de stabilité de financements par une DSP que dans un EPCC.

Dans les secteurs de la culture, cette contractualisation commerciale peut être perçue par les acteurs culturels comme une privatisation du service public. Ce n'est pas le cas : c'est une privatisation des modalités de mise en œuvre qui en aucun cas ne remettent en cause les caractéristiques d'un service public. La concession d'un service public culturel, c'est d'abord la réaffirmation de l'existence d'un service public culturel et d'un projet

politique en faveur des arts de la culture ; c'est ensuite une sanctuarisation de ce service par une mise à disposition de moyens matériels et financiers. Enfin, cet ensemble est confié à un acteur privé dont l'unique but, reconnaissons-le, ne sera certes pas la réussite d'un projet culturel, mais bien la réussite d'un projet économique. Il n'y a pas de doute sur cette question : chacun poursuit ses intérêts.

En faisant le parallèle entre l'EPCC et la concession de services publics : dans le premier cas, le projet se développe presque exclusivement du point de vue de la direction ; dans le second cas, le projet se construit à partir des possibilités et des contraintes des collectivités publiques pour définir le service qui est proposé. Il est évident que dans le cas d'une DSP, la logique inflationniste de projets et d'actions n'est pas de mise. C'est sûrement plus sécurisant pour les élus.

Et pour les prochaines années, à quelles évolutions peut-on s'attendre ?

Il faut s'interroger sur ce que nous apprennent les établissements publics de coopération culturelle. Et de l'autre côté de comprendre ce que nous apprennent les concessions. L'argument central pour ces deux modalités, c'est le besoin de stabilité : ce que les concessions ont, que les EPCC n'ont pas assez, c'est que l'engagement d'un directeur ou d'une directrice sur un projet artistique et culturel devrait être accompagné d'un programme opérationnel pluriannuel décrivant précisément les résultats attendus. Ce programme pluriannuel devrait être aussi précis qu'une concession.

Pour les prochaines années, c'est le véritable enjeu pour les EPCC : créer les conditions d'une stabilité et de continuité de leur action en clarifiant ce sur quoi l'établissement va investir. Le système statutaire que nous connaissons ne fonctionne pas toujours très bien. Dans beaucoup de cas, l'établissement n'est pas à l'abri d'un désengagement de telle ou telle collectivité, voire de l'État. Il y a donc lieu d'envisager les statuts comme un pacte public en faveur de la culture. Ils doivent certes s'adosser sur des missions mais aussi, comme pour une concession, sur un programme de services et d'activités corrélé avec des résultats attendus. Dans ce cas, l'EPCC pourrait valoriser le fait qu'il mobilise

plusieurs concédants à la fois, ce qui n'est pas le cas dans une concession de service public. La plus-value de l'EPCC est bien alors de se mettre à plusieurs pour concéder, autour d'un projet partagé, à un établissement public.

Si aujourd'hui il y a une montée en puissance de la concession, c'est que cela répond à un besoin. Il est donc impératif pour les EPCC de réinvestir la question de la contractualisation afin d'établir des pactes respectant les attentes des personnes publiques et engageant toutes les parties concernées sur plusieurs années. Cela suppose de faire coïncider le projet de la direction avec un projet de coopération politique en faveur des arts et de la culture. Nous ne sommes peut-être pas obligés de rester constamment dans une vision romantique de la culture. Au regard des contraintes budgétaires que connaissent les partenaires publics, le fait de réintroduire une certaine rationalité dans les programmes réalisés ne peut qu'aller dans le sens d'une stabilisation des services que sont les établissements publics de coopération culturelle.

Ne nous trompons pas. La DSP est une modalité de gestion d'un service public. Le point fort d'une DSP repose sur une formalisation très précise de ce qu'est le service public attendu. Il n'est donc pas interdit aux collectivités publiques, membres d'un établissement public, d'aller vers cette logique de clarification. Devenir directrice ou directeur d'un établissement public de coopération culturelle, c'est accepter un contrat entre un projet artistique et culturel d'un côté et de l'autre, un projet politique porté par les personnes publiques. Il doit y avoir une force contractuelle qui rappelle à chacun ses responsabilités, ses devoirs et ses engagements.

Ce n'est pas l'outil juridique qui définit la qualité des coopérations entre les personnes publiques.



De 2019 à 2021, le **Groupe Ressources**, projet initié et porté par le Comité national de liaison, a été mis en place pour une durée de trois ans. Il a rassemblé onze établissements décidés à développer des services mutualisés et d'expérimentation en faveur de la coopération.

Doté d'un budget de 85 K€ pour trois ans (2019–2020–2021), le Groupe Ressources a animé plusieurs chantiers. À l'occasion des 20 ans, voici le bilan de ce chantier qui a permis d'installer et de pérenniser le **département Recherche et Développement**. ([en savoir plus](#))

Le Comité national de liaison des EPCC fête ses 20 ans

20 ans ! En effet le Comité national créé en 2003 sous forme d'un groupement professionnel coordonné par l'un de ses membres a évolué vers une structure associative en 2013. Ce Comité national réunit aujourd'hui plus de 65 établissements publics à caractère administratif ou à caractère industriel et commercial de tous les secteurs culturels et artistiques, et quelques régions autonomes. C'est ce caractère interdisciplinaire qui donne à ce collectif une dimension particulière en faisant du service public de la culture et de la coopération l'objet central de nos réflexions. Ces 20 ans d'activité constituent un investissement au service de tous, membres ou non de l'association, qui rappelons-le, ne fonctionne qu'avec la cotisation de ses membres sans aucune aide des pouvoirs publics.

Ce que représente l'adhésion au Comité pour ses membres

Démarche réalisée lors de la crise sanitaire en 2021 à l'occasion d'un séminaire réunissant plusieurs équipes, et d'entretiens menés auprès des directrices et directeurs

Cette période anniversaire nous a permis de porter un regard plus rétrospectif sur l'utilité d'une telle association auprès des équipes membres. En synthèse, pour les équipes interrogées, l'adhésion au Comité national de liaison représente

- Un appui et un soutien
- Un espace d'échanges
- Un espace de formation permanente
- Un espace de valorisation du statut
- Une possibilité de contribuer
- Une possibilité de se fédérer

Le Comité représente un appui et un soutien

- Un apport particulier au plan technique et politique qui ne se retrouve pas dans les autres réseaux avec un croisement permanent entre des informations très diverses et une réflexion plus philosophique sur les enjeux de notre action. Cela oblige à réfléchir sur tous les aspects de notre projet.
- Un appui et un soutien au fonctionnement et la gouvernance de l'établissement. C'est une ressource irremplaçable avec des informations générales et spécialisées sur le secteur.
- Un investissement en temps et en énergie qui en fait gagner beaucoup une fois les démarches installées
- Un support incontestable à la professionnalisation des pratiques par la diffusion d'informations vérifiées et contrôlées
- une réelle richesse au moment de la prise de fonction, notamment par la rencontre avec les homologues

Le Comité représente un espace de formation permanente

- Un endroit de pensée sur les politiques publiques qui permet d'envisager des évolutions et qui facilite la projection de chacune et chacun
- Un espace commun des questionnements, un espace de ressources et d'outils d'aide à la réflexion qui permet de

comparer entre les établissements. Un espace d'apprentissage de notre métier de direction

- Un espace de formation permanente et de conviction pour le développement des arts et de la culture pour les équipes de direction
- un mouvement permanent entre une approche théorique et une approche pragmatique et concrète
- Un outil d'aide à la décision et un espace de positionnement et non de posture, qui permet de faire bouger les lignes

Le Comité représente un espace d'échanges

- La possibilité d'être informé sur le fonctionnement des EPCC et de sortir de l'isolement des régions autonomes personnalisées
- Un espace d'échanges qui permet de mieux appréhender le fonctionnement et la gouvernance de l'établissement et de mieux déployer le projet en phase avec les attentes des élus et les ressources humaines mobilisées
- Un espace de capitalisation et d'enrichissement de nos pratiques utiles à l'évolution régulière de nos outils
- Un espace de partage des problématiques communes qui permet de sortir de la solitude de la direction
- Un espace de compréhension du levier que représente l'établissement en termes professionnels et politiques.

Le Comité représente une possibilité de contribuer

- La possibilité d'être partie prenante d'une réflexion collective globale dans un moment particulier
- La possibilité de participer en direct à la réflexion et aux projets publications : c'est la possibilité de faire référence tout en apportant son point de vue et son expérience
- La possibilité de travailler et d'approfondir tous les facettes de l'établissement à partir des attentes des acteurs en présence, qu'il s'agisse de l'équipe, des personnes publiques, des membres du CA et des partenaires
- Un investissement à long terme sur une meilleure connaissance des politiques publiques et un approfondissement de la stratégie de développement.
- Une richesse pour les équipes de direction en permettant de se comparer (se rassurer) sur les problématiques vécues par les établissements et de trouver des solutions chez les autres et les mettre en partage. Cela contribue à éviter un risque d'épuisement.

Le Comité représente une possibilité de se fédérer

- La possibilité d'inscrire l'établissement au plan national
- La possibilité de se fédérer et de se retrouver dans un réseau portant les mêmes enjeux et les mêmes objectifs. C'est également la possibilité de mettre en place des outils de coopération vis-à-vis des collectivités publiques et les partenaires avec lesquels nous travaillons.
- Un endroit de mise en commun et de réflexions sans être un espace de défense d'un lobby professionnel. Un espace de solidarité interprofessionnelle et interdisciplinaire qui permet la comparaison d'expériences
- Un sentiment d'appartenance qui offre la possibilité de faire un pas de côté dans une logique de solidarité avec d'autres équipes. Une fierté d'appartenir à une communauté d'établissements travaillant sur les mêmes enjeux
- Un endroit de valorisation du statut d'établissement public de coopération culturelle : les réflexions permettant de faire de ce statut un véritable outil professionnel.

Perspectives

Il revient au Comité national de liaison des EPCC de répondre au défi de structurer et de hiérarchiser ses priorités pour les prochaines années en prenant en compte la manière dont chaque équipe investit l'association en qualité de membre : s'appuyer sur le Comité pour disposer de réponses aux questions concrètes posées au sein de son établissement, considérer le Comité comme un espace de positionnement professionnel et d'appropriation des questions de coopération utiles pour son établissement, investir le Comité comme un outil politique et professionnel capable d'étayer les équipes dans la transformation de leur établissement.



Le Glossaire des membres du Comité

A comme Adhésion

C'est un mot à prendre dans tous les sens du terme : adhésion des collectivités et de l'État au projet de coopération, adhésion de la direction à un projet politique, adhésion de l'équipe au projet de la direction, adhésion à une démarche collective...
Fanny Pages Directrice de l'Astrada

Agenda

C'est une situation qui rend difficile la gestion des temps professionnels, familiaux et militants
Nicolas Dupas Ex Directeur Adjoint du Théâtre de Lorient – CDN

Amortisseur

Espace de partage des problématiques communes sur

les missions de service public à partir d'un double mouvement, théorique et pragmatique. Cela fait du Comité un compagnon de route

Philippe Germain. Directeur Ciclic Centre-Val de Loire

Animation

Développer un espace d'animation sur la coopération : explorer et approfondir les dynamiques de coopération

Philippe Germain. Directeur Ciclic Centre-Val de Loire

Appartenance

Adhérer au Comité c'est appartenir à une communauté de travail autour de la coopération

Nicolas Blanc Directeur et

Corinne Arazo Ex-Administratrice de l'Empreinte Scène nationale Brive Tulle

Être au Comité, c'est appartenir à un groupe travaillant sur les mêmes enjeux, les mêmes difficultés et les mêmes réussites

Euxane De Donceel Directrice des Affaires Financières de l'Opéra de Lille

Apprentissage

L'investissement sur les chantiers proposés par le Comité équivaut à une sorte de formation permanente pour les équipes de direction

Cyril Jollard Directeur de la Soufflerie

Le comité représente un espace d'apprentissage du métier de direction d'EPCC

Hervé Pépion Directeur de l'EPCC d'Issoudun

Articulation

Sans articulation des politiques publiques, nos projets n'ont pas forcément de sens

Ines Clément Administratrice du CIRDOC

C comme Clarté

De tous les interlocuteurs de l'établissement, la direction était la seule à avoir une vision claire de la situation et des possibilités et des limites de l'EPCC

Marie-Laure Atger Directrice du château de la Roche-Guyon

Co-locataires

Les élus ne sont pas toujours convaincus d'investir dans des

espaces communs. L'addition des attentes de chaque personne publique n'est pas suffisante pour faire fonctionner l'établissement *Matthias Poulie. Directeur adjoint Le Quai*

Complexité

Moment d'une extrême complexité dans les relations avec les élus et les professionnels, dans les questions qui sont posées. Les réponses à construire relèvent de cette même complexité *Philippe Germain Directeur Ciclic Centre-Val de Loire*

Confiance

Le comité peut être perçu comme le trait d'union entre les élus et les professionnels *Pierre Lungheretti Ex-Directeur général de la Cité internationale de la bande dessinée*

Consolidation

C'est un projet collaboratif qui permet la consolidation des expériences et des connaissances *Henri Didonna Ex-Directeur de l'Autre Canal SMAC*

Continuité

Il faut poursuivre la production de contenu à partir d'un travail de fond. C'est en cela que le Comité remplit un rôle structurel *Philippe Germain Directeur Ciclic Centre-Val de Loire*

Contribution

Le militantisme sans contribution, c'est juste de la posture. Il faut donc aller vers plus de contributions avec un nouvel état d'esprit. *Luc Sotiras Ex-Directeur du Train Théâtre*

Convergence

L'enjeu aujourd'hui est de pouvoir faire converger les politiques publiques entre les différentes échelles de territoires *Cyril Jollard Directeur La Soufflerie*

Convictions

Les carnets de coopération ne suffiront pas à convaincre les élus de s'engager dans et pour la culture. Il faut maintenant inventer autre chose *Thierry Bordereau Directeur de la Scène nationale ACB*

Crédibilité

Les élus et les services font régulièrement référence aux travaux du Comité national de liaison des EPCC. Il fait aujourd'hui référence *Isabelle Descheemaeker Directrice déléguée de la Condition Publique*

D comme **Décomplexés**

Les élus sont de moins en moins complexés à fermer des services ou des établissements culturels *Frédérique Janand Ex-Directrice de Reso Nièvre*

Démultiplication

Le fonctionnement en réseau permet de démultiplier nos connaissances et nos expériences *Emmanuelle Cuttitta Directrice du Gueulard SMAC*

Développement

L'investissement dans les chantiers portés par le Comité permet de construire des stratégies de développement sur plusieurs années *Boris Goby Administrateur du Train Théâtre*

Disqualification

Avec cette crise, la culture en général semble être disqualifiée au regard des autres priorités portées par les collectivités publiques *Ines Clément Administratrice du CIRDOC*

Dissémination

Le Comité a investi beaucoup de sujets ; il est temps de créer les conditions d'appropriation de nos travaux *Blandine Dujardin Ex-Administratrice du CDN Normandie Rouen*

Doctrine

La production de doctrines est essentielle pour le devenir de nos établissements *Henri Didonna Ex-Directeur de l'Autre Canal SMAC*

E comme **Élargissement**

Éviter à tout prix l'isolement, le resserrement et le rétrécissement sur notre équipement. Dans un contexte particulièrement difficile, essayons de ne pas faire semblant *Cyril Jollard Directeur La Soufflerie*

Enchantement

Rien n'est jamais acquis d'avance. Il faut trouver du plaisir à chercher en permanence les conditions de sécurisation des établissements *Nicolas Royer Directeur de l'Espace des Arts Scène Nationale*

Engagement

Sans engagement, il ne peut pas y avoir d'efficacité. Il faut respecter les engagements vis-à-vis de tous les membres. Cela nous oblige à une exigence de régularité. *Cyril Duquesne Ex-Directeur Adjoint Théâtre de Bourg en Bresse*

Enthousiasme

Ce réseau a toujours fonctionné avec l'enthousiasme de ses membres *Cyril Duquesne Ex-Directeur Adjoint Théâtre de Bourg en Bresse*

Évidence

Au regard des services apportés par le Comité, l'adhésion à l'association était une évidence pour notre établissement *Jean Philippe Dhollande Directeur de TRIO...S*

Expériences

C'est par le croisement des expériences qu'il est possible de définir quel est le périmètre d'action d'un EPCC *Sarah McKee Ex-Directrice Administrative et Financière Cité de la Musique de Metz*

F comme **Faire semblant**

Dans des moments de crise comme nous vivons, il y a un risque de déni et de mensonge collectif face aux dysfonctionnements et aux distorsions du système institutionnel. *Cyril Jollard Directeur de la Soufflerie*

Formation

Soutenir les primo arrivants dans les fonctions de direction et d'administration *Hervé PEPION Directeur EPCC Issoudun*

Formation permanente

Les contributions du Comité déclenchent des réflexions utiles au quotidien *Laure Rolland Ex-Directrice Administrative et Financière du LAM*

Frustration

Il est dommage qu'il n'y ait pas plus de reconnaissance des EPCC dans le paysage institutionnel *Jean Philippe Dhollande Directeur de TRIO...S*

I comme **Incarnation**

Il est crucial de faire comprendre la singularité que représentent nos établissements s'appuyant sur la coopération comme principal levier du développement *Matthias Poulie. Directeur adjoint Le Quai*

Incompréhension

Encore aujourd'hui, un effort d'acculturation sur l'EPCC est à faire auprès des membres du conseil d'administration et des équipes *Marie-Laure Atger Directrice du Château de la Roche-Guyon*

Ingénierie

Au fur et à mesure de l'implication dans le Comité, l'ingénierie générale d'un établissement public est beaucoup mieux maîtrisée *Boris Goby Administrateur du Train Théâtre*

Interpellation

Face à une tendance d'une reprise en main des lieux culturels par les élus, nous avons un devoir d'interpellation *Olivier Garrabé Ex-Directeur des Espaces culturels Thann*

Investissement

L'EPCC doit être envisagé comme un outil public de régulation, de mutualisation et d'imbrication des politiques publiques *Nicolas Dupas Ex-Directeur Adjoint du Théâtre de Lorient – CDN*

Isolement

L'aventure collective du Comité permet de sortir de l'isolement de la gestion de son équipement *Emmanuelle Cuttitta Directrice du Gueulard SMAC*

J comme **Jumelage**

Chaque établissement de la France métropolitaine devrait être jumelé avec un établissement de la France d'Outre-Mer
Sonia Leplat Directrice de la Maison des pratiques Artistiques en Amateur

M comme **Maillage**

Cette mise en réseau des établissements est un soutien pour réfléchir sur les politiques publiques culturelles
Christine Souillard Directrice de la Barcarolle

Mobilité

Les équipes actuelles vont bouger dans d'autres établissements et pourront déployer de nouvelles pratiques professionnelles
Hervé PEPION Directeur EPCC Issoudun

Mode d'emploi

Il faut maintenant faire l'effort d'une ingénierie plus complexe présentant le chemin à parcourir pour intégrer des notions théoriques et pragmatiques
Thierry Bordereau Directeur de la Scène nationale ACB

P comme **Particularité**

C'est un réseau particulier dans l'espace public
Euxane De Donceel Directrice Administrative et Financière de l'Opéra de Lille

Primo arrivants

L'arrivée dans un établissement public de coopération culturelle demande une certaine acculturation sur ce que veut

dire établissement public, coopération... Le Comité se doit d'être un point d'appui à la prise de fonction

Fanny Pages Directrice de l'Astrada

R comme **Rassurant**

La possibilité de partager avec d'autres équipes répond au sentiment de solitude et d'isolement du dirigeant
Isabelle Descheemaeker Directrice déléguée de la Condition Publique

Régularité

C'est une course de fond qui demande beaucoup d'exigences car il y a un sens à participer aux travaux du comité.

Boris Goby

Administrateur du Train Théâtre

La régularité des rencontres est indispensable pour le développement des établissements et du Comité
Sarah McKee Ex-Directrice Administrative et Financière Cité de la Musique de Metz

Renforcement

L'investissement dans des espaces collectifs comme le Comité permet, conjointement aux autres réseaux, de faire référence et de renforcer notre établissement dans ses contributions
Briac Jumelais Ex-Directeur de Spectacle Vivant en Bretagne

Renouvellement

Après 17 ans de fonctionnement et l'arrivée de nouvelles équipes, le Comité doit être en mesure de renouveler ses modalités de fonctionnement et d'intervention

Blandine Dujardin Ex-Administratrice du CDN Normandie Rouen

Répresentativité

En qualité d'établissement public, cette représentativité de l'action publique doit permettre de renforcer le dialogue avec les élus
Christine Souillard Directrice de la Barcarolle

Ritournelle

La diffusion d'informations du Comité fonctionne comme une ritournelle qui nous rappelle à chaque instant l'importance des différents sujets concernant notre établissement

Nicolas Royer Directeur de l'Espace des Arts Scène Nationale

S comme **Sans vergogne**

Dans le contexte de crise actuelle, il n'y a plus de vergogne. Profitons-en pour réintroduire de l'éthique et de la déontologie dans les prochaines années.

Vincent Guichard Directeur de Bibract

Sécurisation

Le Comité apporte beaucoup d'éléments utiles à la sécurisation de l'établissement et de la direction
Nicolas Blanc Directeur et Corinne Arazo Ex-Administratrice de l'Empreinte Scène nationale Brive Tulle

Sensibilité

Quel que soit le secteur ou la discipline artistique de l'établissement, il y a un accord avec les principes directeurs mis en place par le Comité

Vincent Roche Lecca Directeur de la Scène nationale de Bourg en Bresse

Solitude

Éviter la solitude des équipes de direction. Le Comité remplit une fonction de socialisation des pratiques de direction
Vincent Guichard Directeur de Bibract

Stratiés

Les réseaux professionnels sont très stratifiés. Celui du comité est ouvert à toutes les disciplines artistiques, à toutes les formes d'organisation, à tous les établissements labellisés ou non.

Hervé Pépion directeur de l'EPCC d'Issoudun

T comme **Territoires**

Pour une meilleure prise en compte de la diversité des territoires en termes d'enjeux et d'approches, afin de sortir de la stratification des coopérations
Sonia Leplat Directrice de la Maison des pratiques Artistiques en Amateur

Transdisciplinaire

Cela invite à aborder l'ensemble de l'action publique en faveur de la culture
Vincent Roche Lecca Directeur de la Scène nationale de Bourg en Bresse

V comme **Vérification**

La mise en commun des expériences permet de conforter les décisions prises sur le fonctionnement et la gouvernance de l'établissement
Laure Rolland Ex-Directrice Administrative et Financière du LAM

Entretien avec Cyril Jollard président de l'association du Comité national de liaison des EPCC depuis juin 2021

Cyril Jollard, actuel directeur de la Soufflerie à Rezé et président de l'association du Comité national de liaison des EPCC depuis juin 2021.



Quel regard portez-vous sur les 20 années passées ?

Rétroactivement, je pense que ce statut a répondu à ses promesses sur un endroit qui est celui d'une acculturation des professionnels qui venait pour la plupart du milieu associatif. L'appropriation de ce statut par tous les acteurs, professionnels, élus et techniciens, a permis de mettre en exergue l'importance de ce qu'est un service public de la culture et de son mode de fonctionnement. Il y a eu une véritable prise de conscience sur les responsabilités d'une direction à gérer ce type d'établissement. Depuis 20 ans, pour celles et ceux qui sont là depuis plusieurs années,

L'utilisation de ce statut comme point d'appui des projets a été un véritable outil de formation professionnelle.

Et cela ne concerne pas seulement les établissements adhérents du Comité national de liaison des EPCC. Beaucoup d'établissements sous statut associatif qui ont connu une évolution vers un EPCC, ont été amenés à se poser un certain nombre de questions qui n'était pas forcément à l'ordre du jour auparavant. Des questions à la fois sur le contexte dans lequel se déploie l'établissement, mais aussi sur les services et les projets gérés par les équipes. Être en EPCC conduit à un questionnement renouvelé et à un positionnement nouveau par rapport à la manière de gérer un établissement dans un contexte institutionnel et politique. En étant en EPCC, nous sommes clairement du côté de la sphère publique.

Quelle est selon vous la principale plus-value apportée par ce statut ?

C'est surtout au niveau de la sécurisation des financements. Lorsque les contributions financières de base sont inscrites dans les statuts, l'établissement connaît parfaitement les ressources dont il dispose pour développer les projets. Cela se vérifie actuellement avec la période difficile que nous connaissons. Cette stabilisation des financements permet vis-à-vis des élus et de l'Etat, de ne pas être dans la plainte permanente mais plutôt dans l'élaboration d'une stratégie budgétaire à partir de nouvelles hypothèses. Cette recherche de résolution a réellement le mérite d'installer une situation de dialogue entre les établissements et les élus. Cela ne signifie pas pour autant que tout est facile.

L'inscription des financements dans les statuts est un engagement mutuel entre les collectivités territoriales membres, avec ou sans l'Etat. Ce n'est plus une subvention attribuée à tel ou tel opérateur, c'est un engagement entre pairs de financer un service public de la culture. L'EPCC conduit donc l'ensemble des responsables, y compris les directions des lieux, à jouer sur le même échiquier, à adopter les mêmes règles de négociation et à se parler. De plus, les premiers mandats de 3 à 5 ans donnés à la direction invitent tous les acteurs concernés à se projeter au moins sur une durée identique. La concertation devrait être le maître mot de tous ces établissements publics de coopération.

Les ajustements financiers, s'ils sont effectivement nécessaires, ne sont pas forcément conjoncturels. Les décisions s'inscrivent rapidement dans une perspective pluriannuelle qui évite une gestion au coup par coup. Même s'il est tout à fait possible de modifier les contributions statutaires respectives, par une modification des statuts, les collectivités territoriales et l'Etat sont assez peu enclines à engager ce type de processus. C'est une démarche institutionnelle plus lourde que celle de baisser ou d'augmenter des subventions. En cela, la procédure budgétaire s'appuie sur un processus politique encadré par des procédures administratives. Très concrètement, cela oblige tous les acteurs en présence de prendre le temps d'argumenter

les raisons pour lesquelles ils envisagent une baisse de leurs financements et d'envisager la résolution des éventuels problèmes de manière collective. C'est en cela que l'EPCC apporte une réelle plus-value.

Après ce premier bilan, quel serait pour vous l'impensé de ce statut juridique ?

Il n'y a pas eu forcément de service après-vente après la promulgation de la loi. Sa publication et sa mise en œuvre par des décrets n'a pas fait l'objet d'obligations sur le plan juridique et déontologique. Il aurait été intéressant de disposer d'un panel de sanctions permettant d'éviter les dérives que nous avons connues depuis 20 ans. La loi a été contournée à maintes reprises en dénaturant l'esprit même de cette loi. Certains EPCC ne sont absolument pas des outils de coopération politique...

Dans un contexte de décentralisation et d'interrogation sur les politiques culturelles publiques, il aurait été intéressant de rendre cette loi tout à fait exemplaire dans son obligation d'application. C'est à cette condition que l'EPCC peut remplir sa fonction d'outil de décentralisation au service des collectivités territoriales et de l'Etat. Rien n'a été pensé par exemple pour obliger l'existence d'au moins trois contributeurs pour créer un EPCC, pour donner des critères de répartition des financements entre les membres, pour stabiliser les procédures de décision au sein de l'établissement au moment des changements de majorité politique, pour éviter que ces établissements soient gérés comme des services municipaux...

Même si le statut juridique représente un réel potentiel d'évolution des politiques culturelles publiques, son application n'a pas forcément été dans le sens souhaité par le législateur qui envisageait de sortir du modèle du « qui paye, décide ! ». Cette utopie politique reposant sur une coopérative politique aurait pu représenter un caractère d'exemplarité du renouveau de l'action publique dans le champ de la culture. Cela n'a pas été toujours le cas car de nombreux acteurs se sont appuyés sur ce statut pour faire l'inverse et réaffirmer leur autorité politique et financière. L'impensé est peut-être d'être passé à côté de ce potentiel.

Quelles seraient pour vous les perspectives pour les 20 prochaines années ?

La question n'est pas simple vu le contexte actuel. Dans l'absolu, l'existence même de ce type d'établissement suppose une rigueur professionnelle et une exigence politique plus fortes que celles que nous connaissons aujourd'hui. Nous avons constamment à gérer un dilemme entre les exigences liées à notre secteur d'intervention et celles portées par la gestion d'un service culturel public. D'ailleurs, sur ce sujet, le Comité fonctionne comme un signal d'alerte sur la manière dont nous gérons les établissements. Ce sont toutes les questions liées à la crédibilité et à la légitimité d'agir des établissements publics de coopération culturelle qui doivent aujourd'hui être posées.

Au regard des expériences passées, il devient impératif d'empêcher les acteurs politiques, administratifs et professionnels parfois d'être dans l'improvisation. La rigueur doit être de mise dans la gestion de ces services publics et de l'utilisation des fonds publics. Cela suppose de clarifier les procédures, de durcir les contrôles notamment sur la conformité législative et réglementaire de ces établissements. Sans cette discipline d'application de la loi, les directions risquent d'être en décalage avec leurs interlocuteurs : nous ne pouvons pas être à nous seuls porteurs de la loi alors que les institutions membres de nos conseils d'administration n'utilisent pas la loi et la réglementation comme cadre de référence.

Si la loi est plutôt vertueuse, son application ne l'est pas forcément. Dans de nombreux cas, chacun fait comme il l'entend avec des interprétations très approximatives de la loi. Cela ne provoquant aucune réaction, des pratiques institutionnelles et professionnelles s'installent en décalage complet avec les textes législatifs et réglementaires. C'est cette rigueur d'application qui manque à la loi : la coopération politique ne peut pas reposer sur des marges d'interprétation aussi importantes.

Je ne sais pas si les acteurs publics avaient conscience de ce à quoi ils s'engageaient en créant un EPCC. Peut-être que ce statut n'est plus d'actualité au regard des responsabilités politiques, économiques et sociales que cela suppose. Au bout de 20 ans, il n'est pas évident que l'EPCC soit encore retenu par les collectivités publiques comme étant un instrument privilégié des

coopérations. Pour reprendre un terme à la mode, l'EPCC est peut-être du monde d'avant, les romantiques du monde d'avant... Le vœu que je pourrais formuler pourrait être le suivant : si on ne souhaite pas disparaître dans les cinq années à venir, il y a urgence à se mettre au travail pour résoudre les dilemmes et les contradictions que nous rencontrons actuellement.

Nous avons entre les mains quelque chose de très précieux. Mais j'ai l'impression que nous sommes les derniers à nous rendre compte de la richesse de ce statut juridique. Je crois encore à la philosophie de l'EPCC conçu comme un outil de dialogue, de concertation et de convergence de l'effort public en faveur des arts de la culture. L'émergence de projets communs nécessite des espaces à penser. Le risque est de voir le modèle de relation « client-fournisseur » comme modèle privilégié retenu par les collectivités territoriales et l'Etat pour intervenir dans le champ de la culture.

Au regard des expériences passées, il devient impératif d'empêcher les acteurs politiques, administratifs et professionnels parfois d'être dans l'improvisation. Si la loi est plutôt vertueuse, son application ne l'est pas forcément. Dans de nombreux cas, chacun fait comme il l'entend avec des interprétations très approximatives de la loi.

La réalité est une expérience. La solidarité collective et le destin commun naissent de la construction d'une expérience partagée. Les algorithmes et les formules mathématiques qui régissent notre circulation numérique, en créant un champ de vision différent par utilisateur, finissent par créer autant de réalités que d'utilisateurs.

Bruno Patino

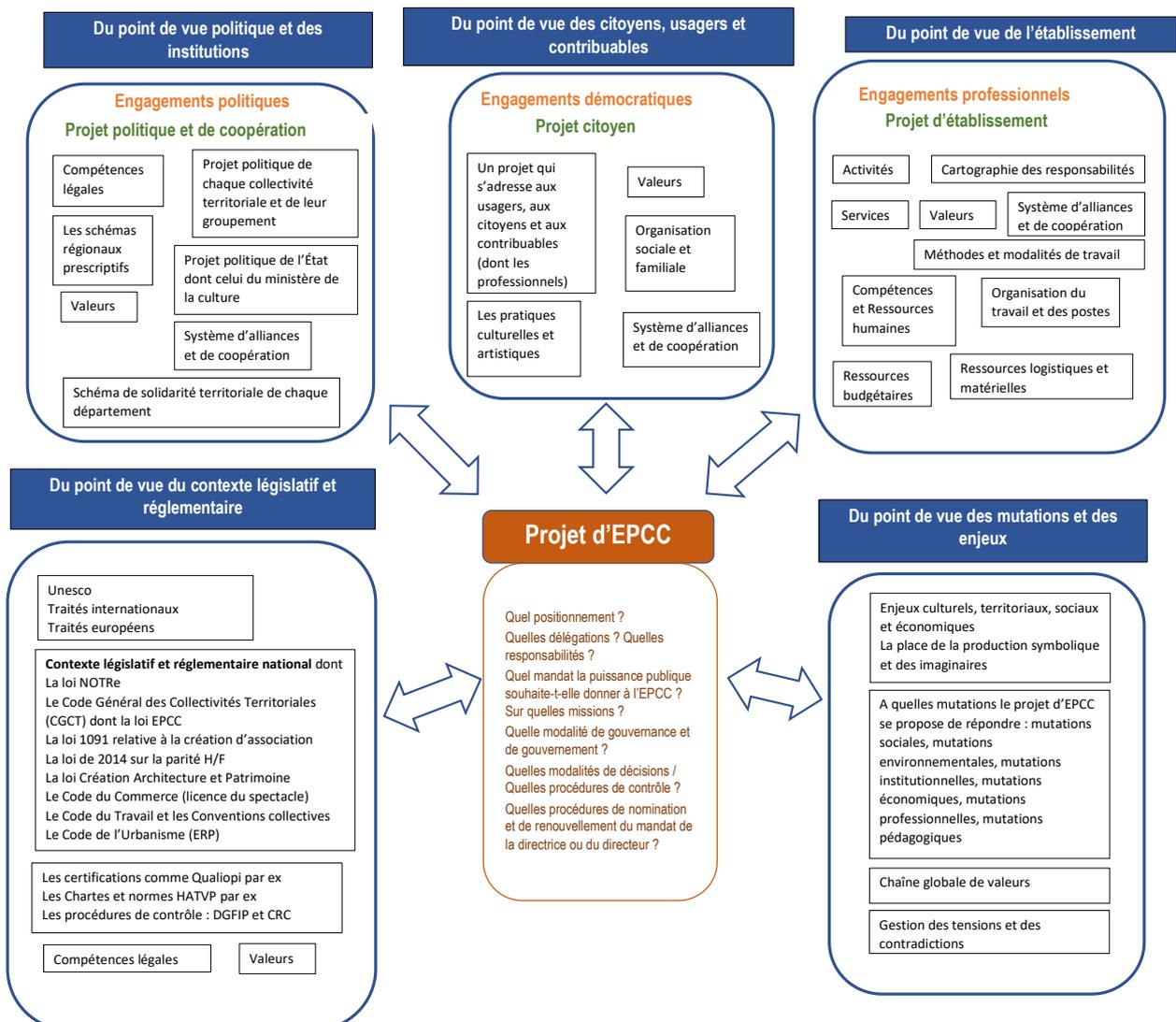
La civilisation du poisson rouge. Petit traité sur le marché de l'attention

Et pour les 20 prochaines années ?

Rappelons que depuis sa création, le Comité national de liaison fonctionne exclusivement avec les contributions de ses membres. Le ministère⁹ de la culture n'a jamais répondu favorablement à nos demandes. Alors que l'association est considérée depuis de très nombreuses années comme l'une des ressources incontournables sur les questions de coopération et d'établissements publics de coopération culturelle, sa reconnaissance institutionnelle n'est apparemment toujours pas d'actualité. Voici résumées en deux schémas les priorités à déployer du point de vue du Comité national de liaison, sur les 20 prochaines années pour consolider la position des EPCC en France.

Réaffirmer les multiples dimensions d'un EPCC

Cela pose à la fois une question de méthode et de cadre de référence commun. Une méthode à même de mobiliser tous les points de vues et de concilier et d'arbitrer des intérêts divergents, voire contradictoires. Un cadre de référence partagé reposant sur un réel **Pacte de coopération** tenant compte des attendus de chaque et de l'ensemble des personnes publiques. C'est à ces conditions que le projet d'orientation culturelle et artistique de la direction se trouvera légitimé et efficient.



⁹ Depuis sa création, le Comité national de liaison des EPCC n'a jamais reçu le soutien financier du ministère de la culture, ni de l'Etat en général. Après 20 années de contributions, au service des Dracs notamment, nous espérons que cette situation sera à même d'évoluer.

Réaffirmer des principes à mettre en œuvre

La prise en compte des nouvelles exigences en matière de développement durable, de responsabilité sociale et de lutte contre les discriminations (notamment celles décrites dans le cadre des 17ODD du programme international Objectif 2030) conduit à privilégier des principes d'intervention qui devraient être généralisés à l'ensemble des établissements culturels et artistiques. Ces principes ne sont pas en tant que tels des objectifs à atteindre mais une exigence professionnelle et politique, déontologique et éthique, à mobiliser dans la mise en œuvre des différents services gérés et les projets portés par les établissements.

La soutenabilité	L'ambition est de construire un cadre d'élaboration et de conduite des politiques publiques, qui permette de prendre en compte les défis de durabilité à long terme, qu'ils soient environnementaux, sociaux, économiques, démocratiques, technologiques, et les impératifs de court terme. (France Stratégie)
L'acceptabilité sociale	L'acceptation sociale est le processus par lequel un groupe social admet la présence d'usages, de pratiques, d'infrastructures, de réglementations, de législations, voire de restrictions et de toutes formes de modifications de son espace de vie, sur un territoire qu'il partage avec d'autres acteurs, mais dont il est fréquemment propriétaire ou principal utilisateur, ou sur lequel il dispose de l'antériorité (Laslaz, 2012 et 2019).
La responsabilité	L'obligation pour une personne (ou pour un groupe) de répondre de ses actes, d'en reconnaître être l'auteur et donc de les assumer. Le mot s'utilise en droit mais aussi en morale et en politique. Pour Kant, la responsabilité de l'agent s'adresse à la fois à sa conscience et à l'humanité tout entière. Hans Jonas, auteur du Principe responsabilité, étend la responsabilité à la prise en compte des effets de l'action sur les générations futures. Karl Jaspers défend l'idée d'une responsabilité collective dans les crimes commis contre les minorités au nom d'une idéologie raciste. Du point de vue de l'action gouvernementale, Max Weber, lui, distingue l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité, qui oblige à assumer les conséquences prévisibles d'un acte. Cette distinction oppose souvent aujourd'hui les intellectuels et la classe politique. (Philosophie magazine)
La viabilité	Il peut s'agir de la viabilité financière, de la viabilité sociale ou de la viabilité territoriale. Dans tous les cas, les études d'impact et les évaluations permettent de mesurer en amont la viabilité des décisions, et en aval la réalité des résultats obtenus. Cette exigence devrait être au cœur des principes d'intervention des établissements afin de rechercher un point d'équilibre entre le projet politique de coopération porté par les personnes publiques, le projet d'orientation culturelle et artistique de la direction, le projet de services et d'activité géré par l'EPCC, le projet d'établissement relatif aux ressources humaines et à la logistique, et enfin le projet d'une stratégie budgétaire à mobiliser dans les années à venir.
La lisibilité	Parce que l'établissement agit dans la sphère publique, les membres du Conseil d'administration ont une obligation de rendre compte, en toute transparence, du mandat qui leurs sont donnés par les collectivités publiques ; le directeur ou la directrice a pour leur part l'obligation de rendre compte de leur mandat au Conseil d'administration. C'est aussi une exigence de visibilité institutionnelle du projet vis-à-vis des citoyens qui est demandée.

Entretien avec Didier Salzgeber, délégué général du Comité national de liaison des EPCC depuis 2013

En 2003, Didier Salzgeber fut l'initiateur [avec d'autres équipes de direction] de ce collectif lorsqu'il était directeur d'Arteca – Centre de ressources de la culture en Lorraine. Il assurera la coordination du Comité de 2003 à 2013.



Crédits photo © Camille Millerand

Quel regard portez-vous sur les 20 années passées ?

En pensant à ces 20 dernières années, je ne peux m'empêcher de me souvenir d'Ivan Renar, sénateur à l'initiative de cette loi en 2002 sur les établissements

publics de coopération culturelle. Il fût avec d'autres sénateurs et sénatrices, comme Sylvie Robert dans un second temps, de précieux interlocuteurs pour tenter d'améliorer le cadre législatif et réglementaire de ces établissements.

Les contributions de ce comité, en particulier avec la parution du *Vademecum sur les EPCC* en 2011 et les *Carnets de coopération* réalisés grâce à l'implication des équipes de direction des établissements membres, montrent s'il en est besoin, le chemin parcouru depuis toutes ces années. Plus de 100 établissements ont participé aux travaux de ce Comité et ont apporté leur confiance à ce collectif.

Quelles questions se posent aujourd'hui à ces établissements ?

Dans le contexte actuel, il n'est pas aisé de réfléchir sur le devenir de ces établissements. Plusieurs questions se

posent aujourd'hui à eux, tant sur le processus de coopération que sur le positionnement de ces établissements dans le paysage des politiques culturelles publiques.

Sur le processus de coopération : soit le projet de la direction est le support à une clarification du projet de coopération politique porté par les personnes publiques. Celui-ci est alors le déclencheur de la formalisation de ce projet politique partagé entre les collectivités territoriales avec ou sans l'État. Soit le projet de coopération politique entre les personnes publiques existe préalablement et permet aux directions de proposer un projet d'orientation culturelle et artistique en phase avec les orientations retenues par les personnes publiques.

Le positionnement dans le paysage des politiques culturelles : soit l'EPCC devient un instrument de coopération et d'agencement des politiques culturelles publiques en clarifiant précisément le périmètre de ses missions et de ses actions en tenant compte des attendus des collectivités publiques qui le composent, et en assumant clairement leurs responsabilités financière et sociale au sein de l'établissement. Cela se traduit par *la signature d'un contrat de travail* avec une directrice ou un directeur équivalent à la durée d'un mandat. Soit les collectivités publiques investissent de nouvelles formes de coopération en se dégageant de leurs responsabilités d'employeurs et en clarifiant leurs responsabilités de financeurs, comme par exemple avec des projets de

groupement d'intérêt public (GIP) réunissant les collectivités territoriales avec ou sans l'État pouvant être à l'initiative de Délégation de Service Public en faveur d'opérateurs privés ou publics. Une sorte d'agencement des politiques publiques comme nous pouvons le constater actuellement. Cela se traduit dans ce cas par *la signature d'un contrat commercial* avec un opérateur public ou privé.

Réaffirmer le choix de la coopération

Ces questions ne sont pas anodines pour l'avenir des établissements publics de coopération culturelle. Rappelons simplement que l'EPCC est actuellement le seul statut juridique qui permette une syndication budgétaire pour la gestion directe d'un service culturel public mobilisant plusieurs personnes publiques dont l'État. Dans l'hypothèse où les élus privilégieraient d'autres formes de coopération, il n'est alors pas certain que le modèle de la gestion directe avec un EPCC continue à être retenu.

Cependant, les contrats commerciaux dans le cadre d'une concession, même s'ils peuvent formellement être réexaminés, n'apportent pas forcément les garanties d'une souplesse dans les nécessaires ajustements à apporter à un projet en perpétuelle évolution. Enfin, tout dépend de la nature du Pacte signé entre toutes les parties en présence. Entre un pacte de coopération ou un pacte de commercialisation, tout est question de responsabilités.

Les établissements de coopération culturelle ne se sont pas développés depuis 20 ans dans un cadre harmonieux. C'est en tentant de gérer la très grande diversité et hétérogénéité des intérêts des parties prenantes, génératrices de tensions, voire de conflits, qu'il a été possible de déployer ces services publics de la culture.

Faute d'un système maîtrisé de régulation institutionnelle et professionnelle, ce sont souvent les équipes de direction qui ont apporté les soins aux insuffisances de coopérations, accentué parfois par le *monopole cognitif de l'État avec les labels*¹⁰ (G. SAEZ, 2022).

Le Comité national de liaison des EPCC

¹⁰ Guy Saez. *Une gouvernance par la conditionnalité. Un virage des politiques culturelles ?* Observatoire des politiques culturelles «L'Observatoire» 2022/1 N° 59 | pages 10 à 13

Carnet de coopération #hors-série

XXème anniversaire du Comité national de liaison des EPCC

Une exigence de contribution

Une publication du Comité national de liaison des EPCC

Didier SALZGEBER, Atelier VersoCulture - délégué général du Comité a assuré la conception et la rédaction de ce Carnet de coopération Hors-série avec l'appui de plusieurs équipes membres de l'association.

Remerciements à Frédéric HOCQUARD, Marie Laure ATGER, Blandine DUJARDIN, Cyril JOLLARD et Yvon GOUTAL et à Ciclic Centre Val de Loire pour la relecture de ce Carnet



Licence Creative Commons.

À l'exception des visuels et des photographies, les pages de ce document sont mises à disposition sous un contrat Creative Commons pour en garantir le libre accès tout en respectant et protégeant les droits d'auteur par un système de licence ouvert.

Déjà parus

Carnet de coopération #1 : Le Livret de l'administrateur ou de l'administratrice d'un EPCC (janvier 2016. Réédition avril 2019)

Carnet de coopération #2 : Recruter un directeur ou une directrice d'EPCC et renouveler son mandat (octobre 2016)

Carnet de coopération #3 : Instituer la coopération comme levier et support d'une nouvelle décentralisation culturelle (février 2017)

Carnet de coopération #4 : Le règlement intérieur du Conseil d'administration d'un établissement public de coopération culturelle (juin 2017)

Carnet de coopération #5 : la coopération à la manière du LaM (juin 2017)

Carnet de coopération #6 : La coopération à la manière de trois théâtres de la région Auvergne-Rhône Alpes (septembre 2017)

Carnet de coopération #7 : Évaluer : une nécessité pour incarner les coopérations politiques culturelles et penser le service public de la culture (mai 2018)

Carnet de coopération #8 : Exploration des responsabilités d'employeur et de salarié dans un EPCC (septembre 2018)

Carnet de coopération #9 : Les contributions statutaires dans les EPCC

Quel pilotage des moyens financiers pour les établissements culturels et artistiques ? (juin 2019)

Carnet de coopération #10.1 : La préparation du Rapport d'Orientation Budgétaire et du DOB. Quelle trajectoire budgétaire (octobre 2020)

Carnet de coopération #10.2 : Quelle trajectoire budgétaire pour les établissements culturels et artistiques membres du Groupe des 20 ? (décembre 2020)

Carnet de coopération #11 La Coopération à la manière de l'Agence Ciclic Centre-Val de Loire. Une démarche de coopération engagée depuis 2016 (octobre 2021)

Carnet de coopération #12 Les outils de gouvernance, d'administration et de direction d'un EPCC Mode d'emploi synthétique (Juin 2022)

Carnet de coopération #13. Quel contrat de travail pour une directrice ou un directeur d'EPCC et un Etablissement Public Local sous forme d'une régie autonome personnalisée ? Quelles délégations donner à la direction ? (juin 2022)

Carnet de coopération #14 : Le livret d'accueil des salariés (mars 2023)

Publications téléchargeables sur les sites internet du Comité national de liaison des EPCC.

Éditeur : Comité de liaison des EPCC.

1, rue de l'Audience 95780 LA ROCHE-GUYON

Site internet : www.culture-epcc.fr

ISBN 979-10-96971-14-5- EAN 9791096971145

Directeur de la publication : Cyril Jollard, président du Comité

Responsable de la publication : Didier Salzgeber, délégué général du Comité

Impression : juin 2023



Comité national de liaison
des établissements publics de coopération culturelle

La publication des *Carnets de coopération* est une initiative du Comité national de liaison pour partager l'expérience des membres sur des sujets susceptibles d'intéresser les collectivités publiques membres des Conseils d'administration des EPCC et les professionnels des différents secteurs de la culture.

Le Comité national de liaison des EPCC

Plus de 100 structures ont été adhérentes du Comité depuis 2003

ABBAYE DE NOIRLAC - ABBAYE DE SAINT-SAVIN - AGENCE DE PROMOTION ET DE DIFFUSION DES CULTURES D'OUTRE MER (Dissolution) - AIDA- ISERE - ANJOU THEATRE - ARCADI - AGENCE DE LA SCENE ET DE L'IMAGE EN ILE DE France (Dissolution) - ARC'ANTIQUE - ARTECA CENTRE DE RESSOURCES DE LA CULTURE EN LORRAINE (Dissolution) - ASSOCIATION MUSIQUE ET DANSE EN BRETAGNE - ATELIERS MEDICIS - BIBRACTE - BORDS DES DEUX SCENES - CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE NORMANDIE-ROUEN - CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL THEATRE DE LORIENT - CENTRE EUROPEEN DE RECHERCHES PREHISTORIQUES DE TAUTAVEL - CENTRE NATIONAL DE LA MARIONNETTE - L'HECTARE - CENTRE NATIONAL DU COSTUME DE SCENE - CHATEAU DE LA ROCHE GUYON - CHEMINS PATRIMOINE FINISTERE - CICLIC CENTRE - VAL DE LOIRE - CIRDOC - INSTITUT OCCITAN DE CULTURA - CIRQUE-THEATRE D'ELBEUF - CITE DES ELECTRICIENS - CITE INTERNATIONALE DE LA BANDE DESSINEE ET DE L'IMAGE - CITE DE L'IMAGE EN MOUVEMENT CITIA ANNECY - COMMISSION DU FILM ILE DE FRANCE - DIAPASON 73 - ECOLE SUPERIEURE D'ART CLERMONT FERRAND - ECOLE SUPERIEURE D'ART DE BORDEAUX - ECOLE SUPERIEURE D'ART ET DE DESIGN DE GRENOBLE VALENCE - EPCC 9-9BIS - EPCC D'ISSOUDUN - EPCC DE DIFFUSION DE LA CCSTI GRENOBLE ALPES - EPCC THEATRE FOIRAIL CAMIFOLIA (Dissolution) - ESPACES CULTURELS THANN-CERNAY - FESTIVAL AUTOMNE EN NORMANDIE - FRAC BRETAGNE - FRAC CENTRE-VAL DE LOIRE - FRAC REUNION - GRAND NARBONNE - LA BARCAROLLE - SPECTACLE VIVANT EN AUDOMAROIS - LA BRECHE - POLE NATIONAL CIRQUE NORMANDIE - LA CONDITION PUBLIQUE - LA COUPOLE - LA MAISON DES METALLOS - LA SOUFFLERIE - L'ASTRADA - MARCIAC - L'AUTRE CANAL - SMAC - LE CENT QUATRE - LE GRAND ANGLE VOIRON - LE GRAND NARBONNE - LE GRAND T - LE GUEULARD PLUS - SMAC - LE LAM - MUSEE D'ART - LE PONT DU GARD - LE QUAI - CDN ANGERS - LE SIGNE - CENTRE NATIONAL DU GRAPHISME - LE TRAIN THEATRE - LES ARTS DE LIRE - ABBAYE DE LAGRASSE - LES TROIS FLEUVES. L'ENCRE - LIVRE ET LECTURE EN BRETAGNE - MAISON DE LA CULTURE DE BOURGES - MAISON DE LA PIERRE DU SUD DE L'OISE - MAISON DES PRATIQUES ARTISTIQUES EN AMATEUR - MC2 GRENOBLE - MEGISSERIE (Ia) - VIENNE GLANE - MEMORIAL ACTe - MEMORIAL DE VERDUN - MEMORIAL DU CAMP DE RIVESALTES - METZ EN SCENE - MUSEE CECILE SABOURDY - MUSEE D'ART MODERNE CERET - MUSEE DU LOUVRE LENS - MUSEE IMPRESSIONNISTES GIVERNY - OFFICE CULTURE ANIMATION - ONYX LA CARRIERE - OPERA DE LILLE - OPERA DE ROUEN - OPPB-EL CAMINO - POLE D'INTERPRETATION DE LA PREHISTOIRE - POLE NATIONAL CIRQUE ET ARTS DE LA RUE - CIRQUE JULES VERNE - POLE SUP'93 - PRIEURE DE LA CHARITE - CITE DU MOT - RESO NIEVRE - SALINE ROYALE D'ARC ET SENAN - SCENE NATIONALE ACB A BAR LE DUC - SCENE NATIONALE CARRE COLONNES - SCENE NATIONALE CARRE COLONNES - SCENE NATIONALE DE BOURG-EN-BRESSE - SCENE NATIONALE DU SUD AQUITAIN - SCENE NATIONALE ESPACE DES ARTS - SCENE NATIONALE GD NARBONNE THEATRE + CINEMA - SCENE NATIONALE LE VOLCAN - LE HAVRE - SCENE NATIONALE L'EMPREINTE-BRIVE TULLE - SCENE NATIONALE L'ENCRE - SCENE NATIONALE LES QUINCONCES-ESPAL - SCENE NATIONALE MARTINIQUE-TROPIQUE ATRIUM - SCENE NATIONALE THEATRE DE L'ARCHIPEL - SEVRES ESPACE LOISIRS - SOMME PATRIMOINE - SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE - SPECTACLE VIVANT EN PICARDIE (Dissolution) - TERRE DE LOUIS PASTEUR - THEATRE ARC EN CIEL THEATRE DE RUNGIS - TRAVAIL ET CULTURE - TRIO...S - VILLE D'INZINZAC LOCHRIST - VILLE DE ROCHEFORT.