


Cultur  pcc

Comité national de liaison
des établissements publics de coopération culturelle

Carnet de coopération

Votre livret d'administrateur -
administratrice
de l'EPCC

Janvier 2016

Rédition actualisée avril 2019

#1

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.

Être en phase avec les évolutions

Le Comité est un réseau qui a permis à de très nombreux professionnels et collectivités publiques de trouver les informations dont ils avaient besoin lors de la création d'un EPCC. La transmission et la confrontation des expériences font du Comité une ressource reconnue pour comprendre les évolutions des métiers et des pratiques professionnelles.

Un espace d'accompagnement au changement

Porter une parole sur les incertitudes et les tensions actuelles, trouver des solutions alternatives, sont les bases de notre travail collaboratif. Rechercher un éclairage sur ce qu'est un service public dans le secteur culturel reposant sur la coopération et engager des réflexions pragmatiques sur les évolutions du système visent à faire du Comité un acteur du débat public.

Un espace de réflexion stratégique et d'anticipation opérationnelle

Le Comité est un espace de traduction stratégique utile pour l'amélioration des projets portés par chaque établissement et pour la coopération des acteurs impliqués dans le développement culturel et artistique. Pour chaque membre, le Comité est une ressource qui permet d'animer et d'améliorer les outils internes. Le soutien à l'anticipation et au pilotage et l'évaluation des projets, sont une priorité du Comité pour les mois qui viennent.

Un espace de capitalisation des expériences

Les projets du Comité s'appuient systématiquement sur les expériences concrètes de ses membres. C'est à partir de cette capitalisation que le Comité contribue à l'amélioration de la gouvernance et du fonctionnement de ces Établissements, et participe à faire évoluer la loi sur les EPCC.

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

Votre livret d'administrateur - administratrice de l'EPCC

Pourquoi ce Livret ?..... 4

Aller au-delà des idées reçues	4
Une diversité d'administratrices et d'administrateurs	4
Mandats et exercice du mandat	5

De quel établissement êtes-vous l'administratrice ou l'administrateur ? 7

L'EPCC : un établissement public dédié à la gestion d'un service public de la culture	7
Un système singulier de coopération	7
Autonomie, indépendance et contrôle.....	8

La recherche permanente d'un équilibre 9

Un projet d'établissement structuré autour de quatre axes	9
Des ressources mobilisables	10

Sur quels leviers pouvez-vous vous appuyer pour atteindre cet équilibre ? 11

Le conseil d'administration, unique instance politique de l'EPCC.....	11
Le fonctionnement du conseil d'administration	11
Le directeur ou la directrice : un poste à responsabilité.....	13

Les outils de gouvernance à votre disposition..... 14

Les statuts de l'établissement	14
Le Règlement Intérieur du conseil d'administration.....	14
Les conventions bilatérales et pluripartites liées ou non aux labels	15
Une Charte de coopération	15
Les budgets de l'établissement.....	16
Le projet d'orientation artistique et culturelle du directeur/trice	16
Et tout autre outil, instances ou événements facilitant la coopération.....	17

En résumé : qu'est-ce qu'être administratrice ou administrateur d'un EPCC ? 17

Des nouvelles responsabilités	17
En un mot.....	18
Pour aller plus loin	18

Pourquoi ce Livret ?

Aller au-delà des idées reçues

Les 15 ans d'existence du Comité national de liaison des EPCC lui permettent de tirer les enseignements des expériences existantes, et décrire les principes fondateurs et structurants des EPCC, comme les éventuelles dérives. Le nombre d'EPCC ne cesse de s'accroître, et les conditions de leur mise en place évoluent également. Dans ce contexte, ce *Livret de d'administratrice - l'administrateur de l'EPCC* a vocation à vous accompagner dans vos [nouvelles] fonctions.

Il faut aller au-delà des idées reçues comme celle qui consiste à dire « qu'un EPCC représente un surcoût de 20% par rapport à une régie directe »¹. Cette affirmation est depuis le départ erronée.

Lors de votre arrivée au sein du conseil d'administration, vous avez peut-être entendu dire :

- « qu'un EPCC coûte 20 % plus cher qu'un établissement en régie directe »,
- « que le cadre public de l'EPCC est un frein au développement des projets »,
- « qu'un EPCC est "une usine à gaz" alourdissant considérablement la gestion et demandant beaucoup plus de personnel »,
- « que les contributions statutaires obligatoires sont contradictoires avec le principe d'annualité budgétaire des collectivités publiques »²,
- « que le directeur (ou la directrice) de l'EPCC fait absolument ce qu'il veut »,
- « qu'il n'est pas possible de dissoudre un EPCC ».

Ce livret vous apporte quelques points de référence qui vous permettront sûrement de laisser de côté ces affirmations et d'aller au-delà de ces idées reçues.

Par cette publication, le Comité national de liaison s'est donné en priorité deux objectifs :

- ➔ Réaffirmer qu'un EPCC est l'expression d'un projet de coopération politique au service d'un projet artistique et culturel ;
- ➔ Proposer quelques principes directeurs sur la gouvernance de l'EPCC et le fonctionnement du conseil d'administration.

Trois ans après la première parution, cette réédition du Livret intègre de nouvelles actualités.

Une diversité d'administratrices et d'administrateurs

Vous êtes administrateur-administratrice de cet établissement public de coopération culturelle. À ce titre, vous siégez au conseil d'administration :

- soit en qualité de représentant d'une collectivité territoriale (Conseil régional, Conseil départemental, Ville, EPCI, Métropole), et ce, durant la durée de votre mandat électif,
- soit en qualité de représentant de l'État (du ministère de la Culture et

¹ Groupe de travail du Sénat sur l'application de la loi relative aux établissements publics de coopération culturelle (EPCC). P. Bordier. C. Cukierman. [Télécharger](#)

² Rapport d'information n° 679 (2017-2018) de M. Laurent LAFON et Mme Sylvie ROBERT, fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, déposé le 18 juillet 2018

En dehors des représentations au sein des établissements d'enseignements supérieurs artistiques, la loi sur les EPCC et la Circulaire n°2008/006 du 29 août 2008 du ministère de la Culture n'apportent pas d'indications précises sur les instances consultatives

- de la Communication ou d'un autre service de l'État) nommé par le Préfet,
- soit en qualité de personnes qualifiées désignées par les personnalités publiques fondatrices de l'établissement,
- soit en qualité d'Administrateur-trice représentant du personnel (ARP) après votre élection par les salariés ou les agents de l'établissement³,
- soit en qualité de représentant de l'équipe enseignante si votre établissement développe des enseignements artistiques,
- soit en qualité d'usager de l'EPCC, notamment si vous êtes étudiant dans une école supérieure d'enseignement artistique,
- soit en qualité de représentant d'un Etablissement Public National (comme les Universités par exemple), ou de représentant d'une association comme cela est permis depuis les modifications apportées par la loi en 2016 ;
- Soit en qualité de représentant d'une des instances consultatives souhaitées par les fondateurs de l'EPCC ;
- Soit en qualité de Maire de la Ville siège de l'établissement car vous avez fait la démarche de solliciter un siège au Conseil d'administration de l'établissement.

Ce livret s'adresse donc à l'ensemble des membres du conseil d'administration de l'établissement public de coopération culturelle.

Mandats et exercice du mandat

À la lecture des qualités des administrateurs et administratrices d'un EPCC, force est de constater que le mandat d'administrateur ne s'inscrit pas dans la même temporalité pour chacun des membres. De plus, certains sont désignés par les collectivités et/ou par l'État, les autres sont élus comme les administrateurs représentants le personnel (ARP), les représentants d'Etablissements Publics Nationaux, des étudiants et des professeurs selon le cas.

La compréhension de ces différentes temporalités permet d'améliorer la gouvernance de l'établissement en prenant en compte le calendrier électoral et de nomination. Une certaine vigilance est requise pour respecter les délais nécessaires aux nominations et/ou aux élections afin d'éviter une impossibilité de délibérer pour le conseil d'administration faute du nombre d'administrateurs inscrits dans les statuts. Cette attention à l'exercice et à la durée de mandat de chaque administratrice et administrateur limite considérablement les risques de remise en cause des décisions, et les éventuels contentieux.



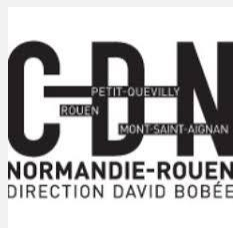
ESACM Journée d'étude du programme de recherche *Un film infini (le travail)*, 2017



ESACM Workshop dans une fonderie au Scottish Sculpture Workshop de Lumsden

³ [Carnet de coopération #8](#) : Exploration des responsabilités d'employeur et de salarié dans un EPCC (septembre 2018)

Ont contribué à ce *Carnet de coopération* (éditions 2016 et 2019)



Né en 2014, le Centre Dramatique National de Normandie-Rouen est le premier créé sous forme d'EPCC. Il est dirigé depuis septembre 2013 par le metteur en scène David Bobée. Animé par une équipe d'environ 30 personnes, le CDN est installé sur 3 sites, répartis sur 3 villes : Rouen, Petit-Quevilly et Mont-Saint-Aignan. C'est un pôle de création décentralisé, à vocation transdisciplinaire, apte à produire et diffuser des œuvres de spectacle vivant au rayonnement national et international. Il promeut une culture contemporaine à la fois exigeante et accessible, dans une démarche affirmée d'éducation populaire.

Contact : (33) 02 35 89 63 41 www.cdn-normandierouen.fr



Ciclic Centre-Val de Loire pour le livre, l'image et la culture numérique, met en œuvre un service public culturel né de la coopération entre la Région Centre-Val de Loire et l'État. Coopération, recherche, innovation, accompagnement des professionnels et des publics, aménagement du territoire et économie culturelle constituent les fondements des missions qu'elle porte et des actions qu'elle développe. Formation, sensibilisation des regards, recherche pédagogique, création artistique, diffusion culturelle, conservation et diffusion du patrimoine sont autant d'axes d'intervention pour l'équipe de l'établissement public de coopération culturelle qui met son expertise au service de tous et favorise l'émergence permanente de projets exigeants.

Contact : (33) 02 47 56 08 08 www.ciclic.fr



Le LaM est un musée qui possède une collection caractérisée par la présence d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut. Le LaM dispose d'une surface d'exposition de 3 485 m² dédiés à ses collections permanentes et ses expositions temporaires. Le LaM est implanté au cœur d'un parc urbain également rénové et repensé en 2010 et possède l'appellation « Musée de France » du Ministère de la Culture. À ce titre, ses missions sont de conserver, restaurer, étudier et enrichir les collections, de les rendre accessibles au public le plus large, de concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture et de contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche.

Contact : (33) 03 20 19 68 68 www.musee-lam.fr



L'École Supérieure d'Art de Clermont Métropole propose une formation généraliste des arts visuels et délivre deux diplômes d'État option art : le DNA (grade licence) et le DNSEP (grade master). Implantée au cœur du quartier universitaire, l'école offre aux étudiants un cadre propice aux apprentissages, aux expérimentations et au développement de leur pratique artistique. Ils bénéficient d'ateliers partagés, de matériels de qualité professionnelle dont un FabLab et de nombreuses opportunités pour sortir de l'école et se nourrir d'expériences hors les murs.

Contact : (33) 04 73 31 18 95 www.esacm.fr



Spectacle vivant en Bretagne est un établissement public de coopération culturelle fondé par la Région Bretagne et la Drac Bretagne. Son cœur de mission : accompagner le développement de la diffusion, prioritairement en France et à l'étranger, des équipes artistiques professionnelles implantées en Bretagne. Ses domaines d'intervention : la musique, la danse, le théâtre, le cirque, leurs formes diverses et croisées, pour la scène, la rue, la piste.

Contact : (33) 02 99 37 34 58 - www.spectacle-vivant-bretagne.fr



Le château de La Roche-Guyon est un château français situé dans le Val-d'Oise aux portes de la Normandie sur la rive droite de la Seine. L'ancien château fort en ruine, dominé par son donjon, au sommet du coteau a reçu des ajouts importants au XVIII^e siècle au pied du coteau et un jardin, potager « à la française » : le potager du château de la Roche-Guyon. Ce château, classé au titre des monuments historiques, propriété de la Maison de La Rochefoucauld est aujourd'hui géré par un établissement public de coopération culturelle (EPCC) regroupant le département du Val-d'Oise, la commune de La Roche-Guyon, le syndicat mixte d'aménagement et de gestion du parc naturel régional du Vexin français et l'État.

Contact : (33) 02 99 37 34 58 www.chateaudelarocheguyon.fr

De quel établissement êtes-vous l'administratrice ou l'administrateur ?

Les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent constituer avec l'Etat et les établissements publics nationaux un établissement public de coopération culturelle [...] chargé de la création et de la gestion d'un service public culturel présentant un intérêt pour chacune des personnes morales en cause et contribuant à la réalisation des objectifs nationaux dans le domaine de la culture.

Loi sur l'EPCC 2017
[Légifrance](#)

Un Établissement Public de Coopération Culturelle peut concerner l'ensemble des domaines des secteurs de la culture, de la création artistique à la conservation patrimoniale, du développement économique aux pédagogies de transmission et d'apprentissage, de l'académisme artistique à l'expérimentation.

L'EPCC : un établissement public dédié à la gestion d'un service public de la culture

La création d'un EPCC concourt à la satisfaction de l'intérêt général au bénéfice du développement artistique et culturel dans toutes ses dimensions : historique, scientifique, esthétique, pédagogique, économique, professionnelle, territoriale.

Pour créer un EPCC, au moins deux partenaires publics doivent exprimer leur volonté de coopérer. Cette coopération offre la possibilité de définir une ambition politique commune, là où chacun ne pourrait la réaliser de manière isolée.

Conçu par le Sénat à l'initiative d'Yvan Renar⁴, Sénateur du Nord, l'EPCC est un outil de décentralisation bâti sur le modèle d'une coopérative politique en faveur du développement culturel et artistique. Le Sénateur souhaitait sortir du modèle du « qui paye, décide » en donnant aux membres fondateurs de l'EPCC la possibilité de dissocier le nombre de sièges et le montant des financements. Le montant de la contribution ou de la subvention versée par les différents partenaires siégeant au conseil d'administration ne donne donc pas automatiquement une équivalence en nombre de sièges au conseil d'administration.

L'EPCC a un mode de gestion très différent d'une association, d'un fonctionnement en régie, d'une société d'économie mixte (SEM) ou d'une délégation de service public (DSP). Il incarne un système singulier de coopération politique, autonome juridiquement administré par un CA et dirigé par une directrice ou un directeur.

En fonction de son activité et de son organisation, un EPCC peut être à caractère administratif (EPA) c'est-à-dire un établissement public dont les missions ont un caractère administratif ; ou industriel et commercial (EPIC) : un établissement public ayant pour but la gestion d'une activité de service public à caractère industriel et commercial.

Un système singulier de coopération

La coopération culturelle suppose que le projet porté par l'EPCC réponde à la politique culturelle de tous et que chaque administrateur ait des droits identiques. En effet, l'EPCC ne peut pas mettre en œuvre un projet défini et réalisé par une autre structure (contrairement à un soutien à une

⁴ LOI n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle

association par exemple), ni répondre à chaque sollicitation individuelle de ses membres, comme le ferait un prestataire de service.

Quelles que soient l'histoire et la situation actuelle de l'EPCC dans lequel vous siégez, les personnalités publiques membres ont a minima défini :



Entrée monumentale du Château de la Roche Guyon

- Ce qui est attendu de l'établissement en termes d'orientations politiques de l'établissement et de services, issus ou non sur des structures et des services préexistants d'une part (logique de transfert), en s'associant ou non dès le départ avec l'État (dont le Ministère de la Culture et de la Communication). Ce sont notamment les statuts de l'EPCC qui apportent ce premier cadre de la coopération ;
- Ce qui est attendu de la direction de l'établissement, avec une note d'orientation politique de coopération accompagnée d'une procédure relative au recrutement et au renouvellement du mandat ;
- Ce qui est attendu comme participations financières stabilisées ou ponctuelles, sous forme de contributions financières inscrites dans les statuts ou de subventions validées dans le cadre des Budgets Primitifs annuels de l'établissement.

Parce qu'il est l'occasion de dépasser les intérêts propres à chaque membre fondateur, l'EPCC peut être considéré d'une part comme un espace pacifié des tensions et comme un espace d'institutionnalisation et de légitimation de l'exercice des compétences partagées dans le domaine de la culture (loi NOTRe)

Autonomie, indépendance et contrôle

L'EPCC est un établissement autonome d'un point de vue juridique, directement régi par les décisions prises par ses administrateurs. Cependant, L'EPCC évoluera dans un environnement qui devra prendre en compte les décisions des collectivités publiques ou d'autres financeurs (dont l'Etat selon le cas) présents, membres ou non du conseil d'administration. Le conseil d'administration est de ce fait :

Parce que la directrice ou le directeur « représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile », elle ou il est le représentant légal de l'établissement.

- autonome des collectivités publiques membres du conseil d'administration ;
- autonome vis-à-vis de ses usagers et de ses partenaires, de ses fournisseurs et de ses clients s'il développe des activités strictement commerciales comme la location d'espaces par exemple ;
- autonome dans ses choix dans le cadre défini par les statuts de l'EPCC et son conseil d'administration.

Dans le cadre des orientations générales définies par le Conseil d'administration, la directrice ou le directeur, par le mandat qui lui est donné, déploie et met en œuvre le projet artistique sur la base duquel il a été choisi, **en toute indépendance de choix opérationnels et programmatiques**. Cette direction peut s'appuyer sur les instances délibératives ou consultatives existantes (ex : les Comités scientifiques ou pédagogiques, les comités de territoire ou d'usagers...) et s'exerce dans la limite des budgets alloués chaque année (le Budget Primitif) par le Conseil d'administration.

L'autonomie de l'établissement et l'indépendance opérationnelle de la direction sont encadrées par quatre fonctions de contrôle :

- parce qu'elles sont exécutoires, le conseil d'administration contrôle ses propres décisions ;
- un contrôle de conformité comptable de la Direction générale des Finances publiques, avec une séparation entre la fonction d'Ordonnateur (la direction) et de Payeur (DGFIP) ;
- un contrôle de conformité des actes de l'EPCC par les services de Contrôle de légalité de la Préfecture,
- un contrôle d'opportunité de la Chambre régionale des Comptes.

Même quand elle ne s'exprime pas directement, la notion d'intérêt général se dessine comme en filigrane au cœur des théories fondatrices du régime spécifique du droit public, à commencer par celle des actes administratifs unilatéraux et celle de la responsabilité publique.

Conseil d'Etat - 30 novembre 1998

La recherche permanente d'un équilibre

La question centrale posée à chaque conseil d'administration porte sur la recherche permanente d'un équilibre entre le projet de l'EPCC et les ressources actuelles et futures

Un projet d'établissement structuré autour de quatre axes

➔ La coopération politique en faveur du développement artistique et culturel :

- l'inscription du projet de coopération au sein de son territoire dans une perspective locale, nationale et européenne voire internationale,
- les orientations stratégiques de l'établissement à moyen et long terme,
- les résultats attendus et les améliorations souhaitées à terme par la coopération,
- les principes directeurs de mise en œuvre du projet politique.

➔ La gouvernance, l'organisation et le fonctionnement :

- les modalités de consultation, de concertation et de décisions,
- les principes directeurs relatifs à l'organisation et au fonctionnement général de l'établissement,
- une exigence d'évaluation du projet de coopération des personnalités publiques et du projet d'orientation de la directrice ou du directeur

➔ Les activités et les services gérés par l'établissement :

- la nature et l'amplitude des services gérés par l'EPCC, prenant en compte les singularités sociologiques, territoriales et économiques du territoire .

Une interdépendance des décisions au sein de l'EPCC...

...dans un contexte institutionnel et politique, social et territorial, européen et international en perpétuelle évolution.



Une stratégie budgétaire correspondante :

- le modèle économique souhaité par les membres fondateurs,
- les contributions nécessaires à l'EPCC pour atteindre ses ambitions stratégiques et opérationnelles de développement artistique et/ou culturel, scientifique, territorial, économique, professionnel, éducatif...
- la proportion entre les contributions statutaires de base, les subventions et les autres recettes de l'établissement,
- une projection pluriannuelle de la stratégie budgétaire.

Des ressources mobilisables

Dans un contexte caractérisé par de nombreuses incertitudes, la recherche de cet équilibre passe par une maîtrise des ressources à mobiliser. Cette exigence demande du temps et de la réflexion. En effet, pour mettre en œuvre le projet de l'EPCC dans toute sa cohérence et son efficacité, plusieurs ressources sont à mobiliser :

- **des ressources politiques** grâce à l'implication directe des élus des collectivités territoriales et des responsables des services de l'État dans l'élaboration du projet de coopération et dans la gouvernance de l'EPCC ;
- **des ressources humaines** (compétences et postes) nécessaires au fonctionnement quotidien de l'établissement, à l'animation, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation du projet d'EPCC et de ses services ;
- **des ressources logistiques** comprenant les bâtiments, l'ensemble des équipements techniques et une organisation des ressources externes utiles au projet ;
- **des ressources financières** (en section de fonctionnement et d'investissement) en phase avec les orientations politiques, le projet d'orientation de la directrice ou du directeur et le programme opérationnel de l'établissement en termes d'activités et de services attendus.

Sans participations financières inscrites dans les statuts, l'établissement risque de fonctionner comme une association, c'est-à-dire sans socle financier stabilisé. C'est une dotation globale apportée à l'EPCC par une convergence de financements publics.



Potager du château de la Roche-Guyon.

Sur quels leviers pouvez-vous vous appuyer pour atteindre cet équilibre ?

Le conseil d'administration, unique instance politique de l'EPCC

Comme l'indique la loi, « l'établissement public de coopération culturelle est **administré** par un conseil d'administration et son président ou sa présidente. Il est **dirigé** par un directeur ou une directrice ».

Les statuts de l'EPCC déterminent de manière très précise les attributions du conseil d'administration, de son président/de sa présidente, ainsi que du directeur/de la directrice. Le président/la présidente du conseil d'administration, élu en son sein, est garant de la coopération entre les collectivités publiques [même lorsqu'il y a dissensus].

Le conseil d'administration constitue l'assemblée délibérante de l'établissement pour tous les administrateurs et administratrices qu'elle que soit leur qualité (Cf page 4).

La loi n'ayant pas prévu de modalités particulières quant à la préparation des séances du conseil d'administration, l'adoption d'un Règlement Intérieur du conseil d'administration⁵ permettra de définir des modalités d'organisation des conseils d'administration en précisant le rôle, la responsabilité et les contributions de chaque type d'acteurs.

Le fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est présidé par un président ou une présidente. Il s'agit d'une **présidence du conseil d'administration et non de l'établissement**. C'est en ce sens que l'EPCC pourrait être investi comme un espace de négociation qui exige « le dépassement des intérêts particuliers et catégoriels ⁶» susceptibles de déboucher sur une plateforme politique partagée incarnant l'intérêt général.

Comme il a été rappelé, la présidente ou le président est garant de l'espace de coopération que représente le conseil d'administration. À ce titre, il revient à la présidence :

- de convoquer et de fixer les points à inscrire à l'ordre du jour du conseil d'administration en collaboration avec le directeur ou la directrice ; de présider chaque séance (ou à défaut une vice-présidence en cas d'impossibilité de la part de la présidence) ;
- de signer les délibérations votées en son sein ;
- de nommer le directeur ou la directrice, après avis du conseil d'administration sur les candidats, de signer son contrat de travail⁷ ;
- et dans le cas d'un EPCC à caractère administratif, de nommer le personnel de l'établissement après avis du directeur/de la directrice et de signer les contrats de travail.



La Mort, père et fils, film d'animation réalisé par Denis Walgenwitz et Winshluss (Je suis bien content, 2017)

⁵ [Carnet de coopération #4](#) : Le règlement intérieur du Conseil d'administration d'un établissement public de coopération culturelle (juin 2017)

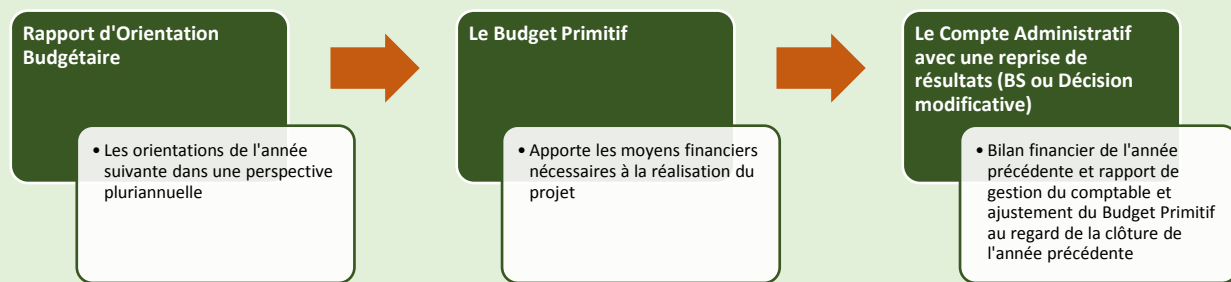
⁶ Rapport Conseil d'Etat. Réflexions sur l'intérêt général. 1999

⁷ [Carnet de coopération #2](#) : Recruter un directeur ou une directrice d'EPCC et renouveler son mandat (octobre 2016)

Le conseil d'administration délibère sur les points définis par les statuts, notamment en ce qui concerne le recrutement ou le renouvellement de la direction. L'ensemble des décisions a un caractère exécutoire. Elles sont donc applicables dès leur publication.

Les conseils d'administration sont également rythmés par le calendrier budgétaire : le Rapport d'orientation budgétaire (ROB), le vote du Budget Primitif (BP), le vote du Compte Administratif (CA), le vote relatif à l'affectation du résultat de l'année précédente, le cas échéant, un Budget Supplémentaire (BS) et des Décisions Modificatives (DM) ;

Le rythme des décisions budgétaires sans lesquelles l'EPCC est dans l'impossibilité de fonctionner



Les évolutions et les aléas de la réalisation du projet demandent le plus souvent le vote de plusieurs Décision Modificatives du Budget

Les délibérations du conseil d'administration :

Elles doivent répondre au formalisme demandé par le Code général des collectivités territoriales (CGCT). La présidente ou le président certifie, sous sa responsabilité, le caractère exécutoire des actes pris par le conseil d'administration, notamment en signant les délibérations.

Les actes de l'EPCC entrent en vigueur dès qu'ils ont été publiés ou affichés, ou notifiés aux intéressés. Certains de ces actes sont transmis au représentant de l'État (service du contrôle de légalité) qui certifie la validité juridique des délibérations. Les délibérations constituent des documents de référence pour l'administration de l'EPCC.

Les décisions prises par le conseil d'administration ont un caractère exécutoire. Si vous êtes représentant d'une collectivité publique, ces décisions engagent votre collectivité. Cela implique de rendre compte régulièrement de l'exercice de votre mandat d'administrateur auprès de votre collectivité. Il en est de même, sur d'autres registres, pour l'Etat.

Les statuts peuvent être modifiés :



Le LaM à Villeneuve d'Ascq

Le conseil d'administration peut proposer la modification des statuts aux collectivités publiques membres qui devront ratifier les nouveaux statuts par délibération, notamment lors de l'élargissement de la composition de l'EPCC avec l'arrivée de nouveaux membres.

Le directeur ou la directrice : un poste à responsabilité

En tout état de cause, la durée du contrat de la directrice ou du directeur, nécessairement de droit public à durée déterminée, est égale, comme le précise la loi, à la durée du mandat.

La directrice ou le directeur est nommé par le président du conseil d'administration sur la base du projet d'orientation artistique et culturelle, scientifique ou pédagogique⁸ qu'il a proposé. Les candidatures présentées au président font l'objet d'un avis du conseil d'administration (vote à la majorité des deux tiers) à partir d'un examen des projets d'orientation présentés par les différents candidats.

En assurant la direction de l'établissement, la directrice ou le directeur assume une responsabilité professionnelle et stratégique, financière et sociale. En qualité d'ordonnateur des recettes et des dépenses de l'établissement, il est responsable à part entière de l'exécution des budgets. Il ou elle peut déléguer certaines de ses attributions à un ou plusieurs chefs de service. Les décisions de la direction s'inscrivent dans le cadre général des orientations définies par le conseil d'administration.

La direction dispose d'un mandat d'exécution du projet validé par le conseil d'administration. La durée de son mandat peut être de trois à cinq ans, renouvelable par période de trois ans. En tout état de cause, la durée du contrat (nécessairement de droit public à durée déterminée) est égale à la durée du mandat. Le Comité national de liaison propose, sauf en cas de transfert de structures existantes, que pour le premier mandat, la directrice ou le directeur dispose d'une durée de cinq ans pour déployer son projet. Au terme de ce mandat, une procédure validée en conseil d'administration (dans le cadre ou non du Règlement intérieur du CA) précisera les modalités et les conditions d'évaluation et de décision sur le renouvellement de ce mandat (voir sur le *Carnet de coopération* consacré à ce sujet).

Le directeur-la directrice devra présenter un bilan de son mandat et un nouveau projet qui sera examiné par le conseil d'administration. En cas d'approbation de ce projet, son mandat sera renouvelé et fera l'objet d'un nouveau contrat de travail. Dans le cas contraire, le conseil lancera un appel à candidature en vue du recrutement d'un nouveau directeur ou d'une nouvelle directrice⁹.

Plus globalement, le directeur et l'équipe de direction contribuent à la préparation de chacune des séances du conseil d'administration en lien avec le président, qu'il s'agisse des aspects budgétaires et stratégiques, ou d'aspects plus prospectifs quant aux améliorations à apporter aux services gérés par l'EPCC et/ou aux évolutions à engager pour mieux répondre aux enjeux de l'EPCC.



*Festival des langues françaises.
CDN Rouen Normandie. ©
Stéphane Babi Auber*

⁸ Voir sur ce sujet [Carnet de coopération #2](#) : Recruter un directeur ou une directrice d'EPCC et renouveler son mandat (octobre 2016)

⁹ Le choix de cette procédure relève de la responsabilité du conseil d'administration qui doit l'approuver dans le cadre du Règlement Intérieur du CA.

Les outils de gouvernance à votre disposition

Les statuts de l'établissement



La Fraction de Seconde, Aurélie Bonamy, Ciclic fonds Marc Guetault.

Les statuts de l'EPCC présentent en particulier :

- les missions de l'EPCC,
- les règles relatives à son administration et à la responsabilité de chacun des acteurs dans l'établissement,
- la création d'instances de concertation dont le fonctionnement sera précisé dans le Règlement Intérieur du CA ,
- les apports et les contributions financières statutaires des personnalités publiques pour la mise en œuvre des missions.

Ils peuvent également préciser, en cas de transfert d'une ou plusieurs structures existantes vers l'EPCC, les mesures transitoires mises en place.

Comme nous l'avons déjà indiqué, la modification des statuts est possible. C'est une procédure qui s'inscrit nécessairement dans un temps long car elle demande une nouvelle phase de négociation entre les membres et une phase de validation par décisions concordantes des personnalités publiques ainsi que la publication d'un nouvel Arrêté Préfectoral.

Le Règlement Intérieur du conseil d'administration

C'est un document qui vise à préciser l'ensemble des modalités de fonctionnement du conseil d'administration¹⁰, en particulier :

- les modalités de convocation et de préparation de l'ordre du jour,
- le déroulement du conseil d'administration,
- les responsabilités du président/présidente et du vice-président éventuellement,
- les responsabilités de la directrice ou du directeur, ainsi que les modalités de recrutement, de nomination et de renouvellement de son mandat ;
- les modalités de mise en place et de fonctionnement des instances de concertation si tel est le cas,
- les modalités d'élection des administrateurs.trices représentants du personnel (ARP).

Ce règlement intérieur peut être modifié par simple délibération du conseil d'administration. Précisons qu'il est différent d'une part du règlement intérieur de l'établissement qui précise un certain nombre d'obligations, notamment en matière d'hygiène, de sécurité ou de sanctions, que le salarié ou l'agent et l'employeur doivent respecter ; d'autre part de règlements intérieurs propres à certains établissements comme ceux en charge d'enseignements artistiques.

Même s'il n'est pas obligatoire, le Comité national de liaison des EPCC recommande d'établir un règlement intérieur du Conseil d'Administration.

¹⁰ [Carnet de coopération #4](#) : Le règlement intérieur du Conseil d'administration d'un établissement public de coopération culturelle (juin 2017)

Cette accumulation des attentes des personnalités publiques au sein du conseil d'administration peut rendre parfois difficile une mise en cohérence des procédures



Glaz Délégation marionnettes au Québec. Spectacle vivant en Bretagne

Les conventions bilatérales et pluripartites liées ou non aux labels

Depuis l'approbation de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles¹¹, de la loi NOTRe sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République¹² précisant les compétences des différentes collectivités territoriales, et la publication du décret relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques¹³, la superposition des procédures rend parfois délicat le repérage de la hiérarchie des normes.

Nombre d'établissements se retrouvent, au-delà des statuts, de l'approbation des Budgets Primitifs et des délibérations portant notamment sur le Rapport d'Orientation Budgétaire (ROB) [qui devraient normalement suffire à entériner les relations entre les personnalités publiques membres], à devoir gérer des conventions bilatérales ou multilatérales avec des personnalités publiques membres ou non du conseil d'administration. De fait, l'établissement est invité, voire convoqué, à impérativement prendre en compte les exigences de chaque collectivité territoriale et/ou de l'État. Cet empilement de documents administratifs provoque un embouteillage et parfois un télescopage entre les attentes respectives des membres.

Cette accumulation des attentes peut rendre parfois difficile une mise en cohérence des procédures et ne facilite pas toujours la convergence des efforts en faveur de l'évaluation nécessaire à la gouvernance de l'établissement, avec plusieurs niveaux d'évaluation :

- le projet de coopération politique portée par les collectivités territoriales et/ou l'État, membre du conseil d'administration, et de sa gouvernance ;
- le programme stratégique et opérationnel porté par l'établissement ;
- le projet d'orientation du directeur ou de la directrice, en particulier dans le cadre des procédures de renouvellement de leur mandat ;
- les conventions bilatérales et multilatérales signées par l'établissement (y compris les chartes de coopération) ;
- les conventions pluripartites signées dans le cadre des labels du ministère de la culture, en particulier au moment des périodes de renouvellement.

Une Charte de coopération

L'objectif est de disposer d'un outil commun de formalisation de ce qui va fonder la coopération entre les collectivités publiques au sein du futur établissement public. La Charte peut être signée par les membres fondateurs et éventuellement par des organismes et des collectivités non-membres de l'établissement.

¹¹ LOI n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

¹² LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République

¹³ Décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques



Le CDN de Rouen s'investit dans la formation des apprentis comédiens de la région.

Comme le règlement intérieur du conseil d'administration, ce document n'est pas obligatoire mais il est vivement recommandé par le Comité national de liaison des EPCC

Elle a vocation à répondre à certaines questions, comme par exemple :

- sur quels textes de référence (textes législatifs, circulaires, traités internationaux...) s'appuie la coopération entre les collectivités publiques ?
- à quels enjeux répond la coopération entre les collectivités publiques ?
- sur quels principes fondateurs la coopération entre les collectivités publiques va-t-elle s'appuyer ? Quels sont les principes directeurs de mise en œuvre du projet de coopération ?
- quelles sont les améliorations concrètes attendues par la coopération entre les collectivités publiques ?

Cette Charte de coopération complète, dans une perspective politique et stratégique, les règles fixées dans les statuts et par le règlement intérieur du CA. Elle peut être modifiée sur simple décision du conseil d'administration. Ce type de charte peut avantageusement apporter un *mode d'emploi* de l'articulation des conventions bilatérales et multilatérales.

Les budgets de l'établissement

Contrairement à un Établissement Public National, le budget de l'EPCC n'est pas un état prévisionnel des dépenses et des recettes (EPDR). Il ne s'agit pas non plus d'un budget prévisionnel comme dans une association. Le budget d'un établissement public de coopération culturelle est un **Budget Primitif (BP)** préparé en amont par le Rapport d'orientation budgétaire (ROB) modifié en aval par des Décisions modificatives (DM) dont le Budget supplémentaire (BS), le cas échéant.

Une fois voté par le conseil d'administration, et la délibération signée, le Budget est exécutoire.

Les résolutions relatives aux aspects budgétaires sont le plus souvent préparées par la direction de l'EPCC en lien avec les services des collectivités publiques membres (la plupart du temps dans le cadre d'un comité technique, espace d'explicitation de la stratégie de l'établissement), ou directement avec les élus selon le cas.

Le projet d'orientation artistique et culturelle du directeur/trice

La directrice ou le directeur a été retenu(e) sur la base d'un projet d'orientation artistique, culturelle, pédagogique. Ce projet, pour lequel la majorité des deux tiers du conseil d'administration a exprimé un avis favorable, doit faire l'objet d'une évaluation avant le terme de son mandat. C'est pour cette raison que le Comité national de liaison préconise, sauf en cas de transfert, un mandat initial de cinq ans pour un directeur ou une directrice¹⁴.

¹⁴ Plus de détails sur ce sujet dans le Carnet de coopération #2 : Recruter un directeur ou une directrice d'EPCC et renouveler son mandat (octobre 2016)



"Cultivons nos liens", documentaire tourné à l'occasion d'un atelier de réalisation Passeurs d'images avec les jardiniers du Blaisois..

Et tout autre outil, instances ou événements facilitant la coopération

Certains projets peuvent demander des modalités singulières nécessaires au développement des coopérations entre les partenaires, au suivi et au déploiement du projet. Nous pouvons citer ici quelques exemples :

- un comité territorial, réunissant les maires et/ou les adjoints à la culture des communes du périmètre d'intervention de l'établissement public ;
- un comité consultatif réunissant les professionnels d'un secteur d'activité ;
- un séminaire annuel réunissant l'ensemble des membres du conseil d'administration, avec l'intervention de personnalités extérieures ;
- des ateliers réunissant les habitants et/ou les usagers des services animés par l'établissement...

En résumé : qu'est-ce qu'être administratrice ou administrateur d'un EPCC ?

Des nouvelles responsabilités

En tant qu'administrateur ou administratrice d'un EPCC, vous avez accepté de vous engager dans la gestion et le positionnement de l'établissement. Pour cela, vous devrez :

- veiller à ce que l'EPCC soit le reflet d'une coopération politique partagée entre plusieurs collectivités et le cas échéant avec l'État, dans le domaine culturel et artistique ;
- garantir l'autonomie de gestion de l'établissement et l'indépendance des choix opérationnels de la directrice ou du directeur mandaté.e ;
- évaluer la mise en œuvre du projet artistique, culturel, scientifique, pédagogique de la directrice ou du directeur ;
- veiller à l'équilibre financier de l'établissement en tenant compte des évolutions mécaniques de certaines dépenses (notamment ressources de personnel et inflation) ;
- prendre des décisions de gestion, des décisions politiques qui engageront votre collectivité, si vous êtes administrateur représentant d'une collectivité ou de l'État ;
- au-delà du projet de la directrice ou du directeur, veiller à ce que les ressources permettent la mise en œuvre du projet de coopération, projet fondateur de l'EPCC ;
- être garant du maintien de l'équilibre des quatre axes fondateurs de l'EPCC ;
- veiller à la sécurité juridique de l'établissement, notamment par rapport aux règles nationales et européennes.



Inauguration Avis de Grand Frais. Spectacle vivant en Bretagne

En un mot...

Parce qu'il est un service public dédié à la culture, notamment à des activités immatérielles, l'EPCC demande un investissement et une implication qui va au-delà d'une simple présence au conseil d'administration. En y siégeant, vous êtes au service d'un projet de coopération politique pour un service public de la culture et au service de cet EPCC. Et cela au-delà de la qualité pour laquelle vous y avez été nommé ou élu.

Cela induit un principe de réalité entre les résultats attendus, les services proposés, les projets réalisés, les compétences humaines et les ressources financières mobilisées, et sûrement de mieux intégrer dès le départ la question européenne en pensant les projets culturels, artistiques et pédagogiques dans la perspective d'un espace de citoyenneté européenne.



*Un stage enfants par le CDN
Rouen Normandie avec la Ville
du Petit Quevilly..*

Pour aller plus loin

Lois, Décrets et Circulaires

Livre IV, Titre III du CGCT, loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à l'EPCC.

Loi n° 2006-723 du 22 juin 2006 qui a modifié différentes dispositions de la loi du 4 janvier 2002.

Décret n° 2002-1172 du 11 septembre 2002 modifiant la partie réglementaire du C.G.C.T.

Circulaires du ministère de la Culture et de la Communication n° 2003-005 du 18 avril 2003 et n°2008-006 du 9 août 2008.

Ouvrages, rapports et contribution

Vademecum, pour mieux comprendre les EPCC– Dossier d'expert n° 681, Publication Comité national de liaison des EPCC – Éditions Groupe Territorial (2010)

Rapport de l'Inspection générale de l'action culturelle du ministère de la Culture et de la Communication sur les établissements publics de coopération culturelle (2010)

Tribune du Comité : Pas de politiques publiques sans coopération !

Plus d'informations sur les publications sur le site : www.culture-epcc.fr

Les sigles utilisés

ARP : Administrateur/trice Représentant du Personnel siégeant au CA

CA : Conseil d'administration

CGCT : Code Général des Collectivités Territoriales et Fonction Publique Territoriale

CSE : Comité Social et Économique

DP : Délégué du Personnel

EPCCE : Etablissement Public de Coopération Culturelle ou environnementale

FPT : Fonction Publique Territoriale

GIP : Groupement d'Intérêt Public ().

M14 est la nomenclature comptable utilisée par les EPCC à caractère administratif – M4 pour les EPCC à caractère industriel et commercial

Carnet de coopération #1

Votre livret d'administrateur - administratrice de l'EPCC

Une publication du Comité national de liaison des EPCC

Conception et réalisation :

Blandine DUJARDIN, administratrice CDN Normandie Rouen
Annaïck LE RU, directrice générale adjointe de CILIC (Château Renault)

Rédition 2019 :

Marie Laure ATGER, Château de la Roche Guyon
Isabelle DESCHEEMAER, directrice administrative et financière du LaM
Frédérique RUTYNA, secrétaire générale de l'École Supérieure d'Art de Clermont Métropole
Madée TESSIER, Spectacle Vivant en Bretagne (Rennes)
Et Didier SALZGEBER, Atelier VersoCulture - délégué général du Comité



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.

Le Comité national de liaison des EPCC : créé en 2003 sous forme d'un groupement professionnel, le Comité national de liaison des EPCC est depuis avril 2013 une association loi 1901. Il réunit aujourd'hui une trentaine d'établissements. Sa vocation est d'échanger, de confronter et de partager les expériences, en particulier avec les collectivités territoriales. Sa configuration interdisciplinaire (tous les secteurs culturels et artistiques y sont représentés) facilite la mise en commun des réflexions autour d'une question centrale : le service public de la culture et la coopération.

Déjà parus

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

Publications téléchargeables sur notre site internet.

Editeur : Comité de liaison des EPCC

1, rue de l'Audience 95780 LA ROCHE-GUYON - contact@culture-epcc.fr

Site internet : www.culture-epcc.fr

ISBN. 979-10-96971-00-8- EAN 9791096971008

Directrice de la publication : Marie-Laure Atger, Présidente du Comité

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

Impression : édition 2016, réédition mars 2019

Cultur pcc

Comité national de liaison des établissements publics de coopération culturelle

Carnet 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. Vous êtes donc invité, en qualité de lecteur, à nous faire part de vos remarques et de vos propositions, afin de préciser si besoin des notions présentées dans ce carnet, et plus globalement d'améliorer les conditions d'exercice de la coopération politique et professionnelle en faveur du développement culturel et artistique.

Les membres du Comité national de liaison des EPCC

La coopération pour un service public de la culture

ARCADI ÎLE-DE-FRANCE. LES ATELIERS MEDICIS. BIBRACTE. BORDS 2 SCÈNES. CARRÉ LES COLONNES. CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE NORMANDIE-ROUEN. CHÂTEAU DE LA ROCHE-GUYON. CHEMINS DU PATRIMOINE EN FINISTÈRE. CICLIC CENTRE-VAL DE LOIRE POUR LE LIVRE, L'IMAGE ET LA CULTURE NUMÉRIQUE. CITÉ INTERNATIONALE DE LA BANDE DESSINÉE ET DE L'IMAGE. ECOLE SUPÉRIEURE D'ART DE CLERMONT METROPOLE. EPCC ISSOUDUN. ESPACE DES ARTS - SCÈNE NATIONALE DE CHALON-SUR-SAÔNE. FRAC RÉUNION. LA BARCAROLLE- SPECTACLE VIVANT AUDOMAROIS. LA CONDITION PUBLIQUE. L'ASTRADA - MARCIAC. L'AUTRE CANAL - SCÈNE DE MUSIQUES ACTUELLES. LE MEMORIAL DE RIVESALT. LA SOUFFLERIE. L'EMPREINTE -SCENE NATIONALE BRIVE TULLE. LE QUAI - CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL ANGERS PAYS DE LA LOIRE. EPCC TRIO...S. LE TRAIN THEATRE. LE LAM - MUSÉE D'ART MODERNE, D'ART CONTEMPORAIN ET D'ART BRUT. MUSEE DU LOUVRE LENS. PRIEURE DE LA CHARITE - CITE DU MOT. POLE NATIONAL CIRQUE ET ARTS DE LA RUE - CIRQUE JULES VERNE. POLE D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE LA MUSIQUE EN SEINE SAINT-DENIS - AUBERVILLERS LA COURNEUVE. PRIEURE DE LA CHARITE - CITE DU MOT. SCENE NATIONALE BAYONNE SUD AQUITAINE. SOMME PATRIMOINE. RESO – ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES ARTISTIQUES DE LA NIÈVRE. SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE. THÉÂTRE DE BOURG-EN-BRESSE. THÉÂTRE DE L'ARCHIPEL. TERRE DE LOUIS PASTEUR. THÉÂTRE DE LORIENT - CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE BRETAGNE. VICHY CULTURE.