



# Le séminaire du Comité



## Dossier de participation

Séminaire organisé  
en co réalisation avec





Engager une nouvelle étape pour le Comité national de liaison des EPCC à partir de coopérations renforcées

## Préparer les années à venir

Dans un contexte financier particulièrement contraint pour chaque établissement, il nous paraissait inopportun d'investir plus de 32 000 € dans l'organisation de la VIIIème Université du comité de l'année 2021. La décision a donc été prise de reporter cette université d'été et d'investir deux moments structurants pour notre association :

- Un séminaire de réflexion le **mercredi 23 juin 2021 à Paris de 09h30 à 22h00** à la Maison des Pratiques Artistiques en Amateurs en présentiel incluant un Atelier en distanciel.
- L'assemblée générale programmée le **vendredi 25 juin 2021 de 9h30 à 13h00**, exclusivement visioconférence.

L'impossibilité d'organiser l'Université ne doit pas nous empêcher de penser aux mois à venir. Dans cette difficile gestion des temps, cette phase d'exploration a vocation à préparer les décisions à venir. Ce dossier du séminaire est à considérer comme un support et un source d'inspiration à nos réflexions utiles à nos réflexions,

# Le séminaire du Comité

Une approche programmatique  
et pragmatique.

- les questions et la méthode
- Proposition de déroulé
- Un nouveau projet associatif
- Le Groupe Ressources
- Opportunités et échéances

## les principaux résultats attendus du séminaire

Une méthode et un calendrier de décision concernant :

- les enjeux, les axes et les orientations prioritaires à développer sur les trois prochaines années (programme stratégique)
- les améliorations à apporter sur l'organisation et la gouvernance du Comité (programme de fonctionnement)
- le devenir du Groupe Ressources à partir de 2022
- l'opportunité (ou non) d'organiser une manifestation à l'occasion du 20e anniversaire de la promulgation de la loi sur l'EPCC
- Le positionnement institutionnel et politique du comité
- une proposition de planification et de programmation des différentes échéances

## Les questions

L'organisation du séminaire **en présentiel** avec une vingtaine de membres (jauge limitée du fait de la situation sanitaire) a pour objectif de baliser les mois à venir : les orientations à déployer sur les trois prochaines années, le projet associatif incluant le lancement du chantier sur les relations avec les élus, la préparation d'une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) avec une modification des statuts, le 20ème anniversaire de la loi EPCC en 2022...

*Stratégie, méthode et programmation* seront les trois maîtres mots de ce séminaire au service de la structuration du fonctionnement et du programme de l'association. Contrairement à ce qui était prévu initialement avec l'université, ce séminaire vise plutôt à définir **la méthode et les conditions à réunir pour** :

- Définir le projet associatif pour les trois années à venir en précisant :
  - les axes et les orientations prioritaires pour les mois les années à venir (le projet stratégique)
  - le programme d'action annuelle et pluriannuelle de l'association (le programme opérationnel) en précisant les chantiers sur lesquels le comité devra investir en priorité.
  - Les modalités de mise en œuvre des orientations et du programme d'action capable de mobiliser des équipes membres de l'association
  - la traduction en termes de services et d'activités à déployer sur les prochaines années
  - les résultats attendus en termes de positionnement institutionnel/professionnel du comité national de liaison des EPCC
  - la stratégie d'information, de communication et de porter à connaissance à mettre en œuvre à partir de l'automne 2021.
- Améliorer le fonctionnement et la gouvernance de l'association en précisant :
  - l'opportunité ou non de modifier les statuts de l'association
  - les modalités de fonctionnement des différentes instances de l'association.

Enfin, nous devons travailler d'une part sur le devenir du *Groupe ressources* mis en place à la fin de l'année 2018 ; et d'autre part sur l'opportunité (ou non) d'organiser une manifestation en 2022 à l'occasion du 20e anniversaire de la loi sur les établissements publics de coopération culturelle promulguée en 2002.

## La méthode

Nous disposons d'une seule journée pour un contenu relativement chargé. C'est donc un travail de problématisation, de hiérarchisation et de programmation qui est proposé aux participantes et aux participants du séminaire. Cela supposera : un travail en amont à partir de propositions communiquées au cours du mois de juin, d'une mise en commun des réflexions et d'une mise en perspective au cours du séminaire, d'une prise de décision sur les grandes orientations structurantes de l'association lors de l'assemblée générale du vendredi 25 juin 2021.

Les travaux proprement dits débiteront dès que possible selon les modalités définies par les membres en fonction des possibilités d'engagement et d'application de chacune de chacun.

## Le déroulé

Le séminaire du comité est organisé en plusieurs séquences prioritairement en présentiel avec des moments en visioconférence.

|                        | Mercredi 23 juin<br>Présentiel   | Mercredi 23 juin<br>Distanciel |
|------------------------|--|--------------------------------|
| 09h30<br>10h00         | Accueil des participantes et des participants<br>Démarrage des travaux<br>Présentation des objectifs et du déroulé   | Préparation du temps d'atelier |
| 11h00<br><br><br>13h00 | <b>Exploration &amp; Discussion</b><br>Réflexion collective<br>Atelier réunissant les personnes en présentiel et en distanciel<br>Enjeux et orientations du projet associatif à 3 ans (2022-2024)<br>Clôture de l'Atelier  |                                |
| 13h00                  | Repas  |                                |
| 14h30                  | <b>Hiérarchisation et programmation</b><br>Les conditions à réunir pour <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les orientations, les programmes et les chantiers prioritaires des 3 années</li> <li>• Lancer le chantier sur les relations avec les élus</li> <li>• Améliorer la gouvernance et le fonctionnement du Comité</li> </ul> |                                |
| 17h00                  | <b>Temps thématiques</b><br>Le devenir du <i>Groupe Ressources</i><br>Le 20ème anniversaire de la promulgation de la loi sur les epcc en 2022.   |                                |
| 19h00                  | Repas  |                                |
| 20h30                  | <b>Synthèse et planification</b><br>Echéances, Méthode, Responsabilités  |                                |
| 22h00                  | Clôture du séminaire   |                                |

Chaque groupe sera animé par une personne en charge de la restitution

# Élaboration du projet associatif à 3 ans

Le bilan du *Groupe ressources* a montré la pertinence de mettre en place et d'animer un programme d'action sur trois années. Cette inscription dans le temps semble essentielle pour plusieurs raisons :

- Elle permet aux équipes de se projeter sur plusieurs années. C'est un moment de visibilité à construire collectivement : un moment d'espérance sur des enjeux et des objectifs communs à énoncer.
- Elle prend en compte la nécessité d'une mise à jour et d'un ajustement du projet associatif tous les trois ans en fonction des évolutions politiques, économiques et culturelles.
- Elle incite à élaborer un parcours de réflexions et de contributions qui pourra se concrétiser par un cycle d'ateliers au plan national et/ou régionale et déboucher sur des publications et des temps de restitution.

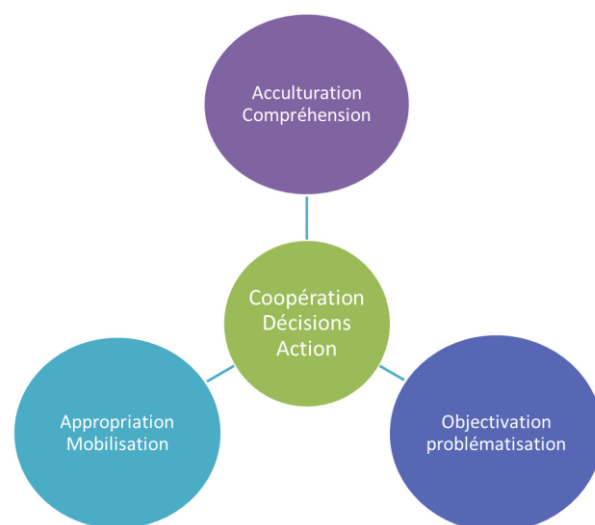
Cette exigence permet d'aborder le projet associatif d'une manière plus engagée. Avec la crise que nous vivons, c'est un moment constitutif d'un nouveau commencement pour le comité national de liaison qui, en s'appuyant sur l'expérience acquise, doit être maintenant en mesure de se projeter sur les années à venir.

## Proposition de principes directeurs

Structurer l'association à partir d'un programme stratégique et opérationnel pluriannuel de trois ans

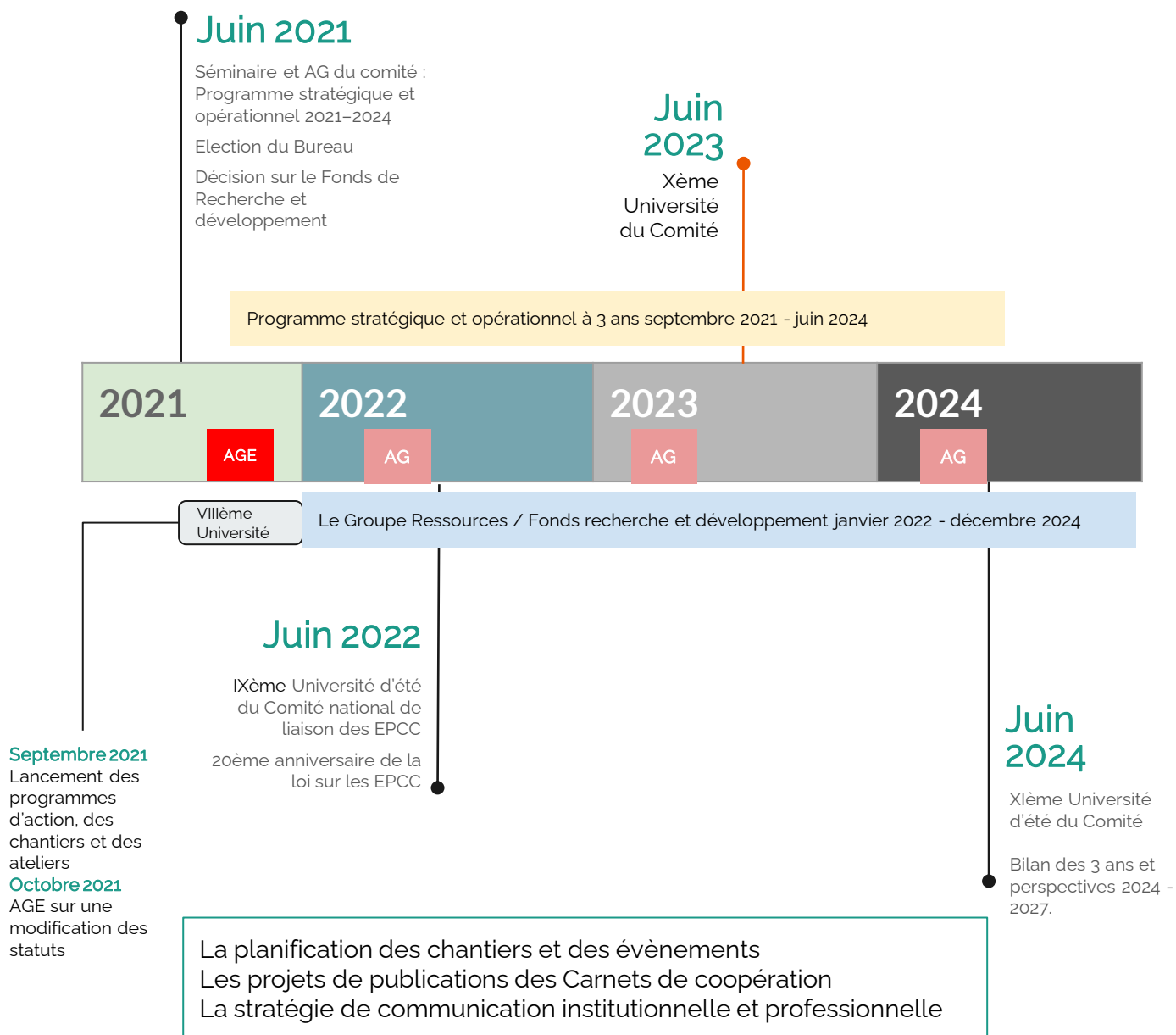
Envisager une révision des statuts de l'association tous les trois ans

Anticiper un bilan et une évaluation de l'action de l'association tous les trois ans



L'idée générale de ce séminaire est d'investir dans un modèle stabilisé de réflexion

# Les opportunités et les étapes à décider



# Le projet associatif

Des décisions sont à préparer sur plusieurs volets du projet associatif. Pour ce faire, voici plusieurs sources d'information et d'inspiration pouvant être utiles.

- [le Glossaire des membres du Comité](#)
- [Ce que représente l'adhésion au Comité](#)
- [Le positionnement du Comité](#)
- [les propositions d'orientations stratégiques](#)
- [Les propositions sur le fonctionnement du Comité](#)
- [Les conditions à réunir](#)

**Plus de 30 interviews ont été réalisées au cours des mois d'avril et mai pour préparer les propositions du projet associatif.**

**la méthode d'interview filmée a permis aux équipes de préparer les propositions et leurs arguments autour de quatre questions :**

**ce que représente l'adhésion de l'établissement au comité national de liaison des EPCC**

**les principales orientations sur lesquels le comité devrait investir sur les trois prochaines années**

**le défi auquel devrait répondre le comité**

**et enfin, les conditions à réunir pour faciliter l'implication et la mobilisation des équipes dans les différents programmes d'action et chantiers mis en œuvre**

## Perspectives

Ce travail d'élaboration du projet associatif pourra éventuellement déboucher sur une modification des statuts qui n'ont pas été changés ni ajustés depuis 2013, date de création de l'association.

Cette formalisation du projet invitera à enrichir les modalités de gouvernance de l'association. C'est pour cette raison que lors de l'assemblée générale du mercredi 10 mars 2021, il a été décidé d'élargir le nombre de membres du bureau ayant la responsabilité de la coordination et de l'administration de la structure.



# Glossaire des membres du Comité

Les trois mots qui retiennent votre attention

Merci d'expliquer pourquoi

## 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 un projet politique, adhésion de l'équipe au projet de la direction, adhésion à une démarche collective...

*Fany Pages Directrice de l'Astrada*

## Agenda

C'est une situation qui rend difficile la gestion des temps professionnels, familiaux et militants

*Nicolas Dupas 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 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*

## 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*

## Club Premium

Il faut éviter que le *Groupe ressources* soit perçu comme la classe Premium des projets et travaux développés par le comité.

*Frédérique Janand Directrice de  
Reso Nièvre*

## 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 Poullie. Directeur adjoint  
Le Quai*

## Communauté

Au fil des ans émerge une communauté d'idées entre les établissements

*Abdelkader Damani Directeur Frac  
Centre-Val de Loire*

## 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 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 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 Directeur du Train  
Théâtre*

## Convergence

L'enjeu aujourd'hui est de pouvoir faire converger les politiques publiques entre les différentes échelles de territoires

*Pierre Lungheretti  
Directeur général de la Cité  
internationale de la bande  
dessinée*

## 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 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 des ressources au Cent  
Quatre*

## Décomplexés

Les élus sont de moins en moins complexés à fermer des services ou des établissements culturels

*Frédérique Janand Directrice de  
Reso Nièvre*

## Démultipliation

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 et le Groupe ressources 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 dans de créer les conditions d'appropriation de nos travaux

*Blandine Dujardin Administratrice  
du CDN Normandie Rouen*

## Doctrines

La production de doctrines est essentielle pour le devenir de nos établissements

*Henri Didonna  
Directeur de l'Autre Canal SMAC*

## 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 Directeur Adjoint  
Théâtre de Bourg en Bresse*

## Enthousiasme

Ce réseau a toujours fonctionné avec l'enthousiasme de ses membres

*Cyril Duquesne  
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 Directrice Administrative et Financière Cité de la Musique de Metz*

## 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*

## Formalisation

Prendre le temps de la formalisation des questions qui sont posées aux équipes de direction.  
*Célia Deliau et Julien Rosemberg, Direction du Pôle national Cirque Amiens*

## 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 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*

## Implication

C'est la condition pour incarner un travail en réseau  
*Célia Deliau et Julien Rosemberg, Direction du Pôle national Cirque Amiens*

## 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*

## Inconnu

L'EPCC résiste à l'inconnu. C'est un outil qui permet de gérer les fortes incertitudes du contexte dans lequel il agit  
*Abdelkader Damani Directeur Frac Centre-Val de Loire*

## 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 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 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*

## 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*

## 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 Scène nationale ACB*

## Particularité

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

## Pivot

C'est un pivot pour explorer les différents points de vue, un pivot sur lequel repose des notions utiles pour le projet d'établissement  
*Olivier Garrabé Directeur des Espaces culturels Thann*

## 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 doit être un point d'appui à la prise de fonction  
*Fany Pages Directrice de l'Astrada*

## Rassurant

La possibilité de partager avec d'autres équipes répond au sentiment de solitude et d'isolement du dirigeant  
*Isabelle Descheemaeker Directrice des ressources au Cent Quatre*

## 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 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 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 Administratrice du CDN Normandie Rouen*

## Représentativité

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*

## 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 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 du Théâtre 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*

## Stratifiés

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*

## 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 du Théâtre de Bourg en Bresse*

## Vérification

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

# Ce que représente l'adhésion au Comité pour les 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 accompagnement au jour le jour, depuis la création jusqu'aux améliorations du fonctionnement

Un accès à une veille quotidienne d'information

Un apport atypique par rapport aux autres réseaux : c'est celui qui a le plus nourri la vie et le projet d'établissement

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 appui pour penser le fonctionnement et la gouvernance de l'établissement depuis plus de 15 ans

Un centre de ressources sur la manière d'utiliser au mieux le statut dans les politiques culturelles publiques

Un compagnon de route pour se situer lors de l'entrée en fonction

Un endroit ressource pour la gestion quotidienne de l'établissement à partir d'un enrichissement entre les structures.

Un gain de temps sur ce qui concerne la veille réglementaire et la revue de presse

Un investissement en temps et en énergie qui en fait gagner beaucoup une fois les démarches installées

un lieu d'assurance et de réassurance dans le moment de crise que nous connaissons depuis le mois de mars 2020

Un soutien important et une aide pour comprendre très profondément ce qu'est l'établissement

Un soutien sans équivalent en termes d'accompagnement et d'information (FAQ et carnet de coopération), et de réflexions sur les politiques culturelles

Un support incontestable à la professionnalisation des pratiques par la diffusion d'informations vérifiées et contrôlées

Une contribution au fonctionnement et à la gouvernance de l'EPCC (le chantier sur les contributions budgétaires est un bon exemple) une meilleure connaissance des attentes des collectivités publiques vis-à-vis de nos établissements

Une nourriture indispensable au fonctionnement et à la gouvernance de l'établissement à partir d'éléments d'analyse et techniques, d'éléments philosophiques et professionnels sur la coopération une réelle richesse au moment de la prise de fonction, notamment par la rencontre avec les homologues

Une ressource utile au quotidien avec les listes de diffusion, les dossiers documentaires et les carnets de coopération

Une source d'inspiration sur ce qui se fait ailleurs (les carnets de coopération « à la manière de... »)

Une veille juridique qui apporte un soutien en interne

## Le Comité représente un espace de formation permanente

La possibilité de disposer d'un argumentaire construit sur ce qu'est un EPCC

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

Un espace de formation permanente 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

Une interconnaissance entre les membres et la possibilité de faire des ponts entre des établissements de disciplines différentes

Une sorte de formation continue, en continu à partir d'échanges d'informations et d'expériences

## Le Comité représente un espace d'échanges

La possibilité d'échanger avec d'autres équipes sur les harmonisations et la convergence des pratiques

la possibilité d'être informé sur le fonctionnement des EPCC et de sortir de l'isolement des régies autonomes personnalisées

La volonté de partager et de valoriser notre expérience sur ce qu'est un EPCC

un espace d'échange permanent (qui n'existe pas ailleurs) d'actualité juridique sur l'EPCC

Un espace d'échange 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 très stimulant d'échange de réflexions et d'informations

Un lien permanent entre des équipes très diverses même si on ne se connaît pas tous.

Une ressource pour mettre en partage nos préoccupations

Un endroit où il est possible de parler de nos structures en qualité d'EPCC (singularité du statut, la mobilisation des équipes de directions sur ce sujet)

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 d'explorer simultanément les aspects techniques et des réflexions collectives sur les territoires et sur nos institutions

La possibilité de contribuer un réseau spécialisé sur l'action publique de la culture : ce que je reçois ce que je donne

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 et son expérience

La possibilité de poursuivre une réflexion entre la création artistique et les politiques publiques

La possibilité de renforcer l'impact des coopérations, comme expression d'une politique publique partagée

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

la possibilité de travailler sur tous les aspects de notre projet (dans les autres réseaux, on ne parle que de l'artistique)

Un investissement à long terme sur une meilleure connaissance des politiques publiques et un approfondissement de la stratégie de développement.

Une continuité d'une démarche reposant sur une interrogation des usages des établissements

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 faire face collectivement aux violences réelles et symboliques d'un système institutionnel

La possibilité de mettre en commun du sens dans les métiers que nous exerçons

La possibilité de se fédérer 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 gage de solidarité dans un réseau d'établissement

Un positionnement professionnel important grâce au travail en réseau

Un sentiment d'appartenance qui offre la possibilité de faire un pas de côté dans une logique de solidarité avec d'autres équipes

Un soutien pour comprendre notre propre situation à partir des expériences partagées

Une fierté d'appartenir à une communauté d'établissement travaillant sur les mêmes enjeux

Un endroit de valorisation du statut d'établissement public de coopération culturelle : les réflexions permis de faire de ce statut un véritable outil professionnel

Que tirez vous comme principal enseignement de cette présentation ?

# Concernant le positionnement du Comité

## Construire un cadre de référence

Merci d'indiquer de 1 à 3 l'ordre hiérarchique de priorité entre ces trois propositions

| Ordre | Proposition d'affirmation  |
|-------|--|
|       | L'établissement public de la culture doit être investi comme <b>un démultiplicateur d'une action publique</b> en faveur des arts et de la culture, que chaque collectivité territoriale et l'État ne pourrait pas mener de manière isolée.               |
|       | L'établissement public de la culture (ou l'association financée majoritairement par des acteurs publics), développe des coopérations à même <b>d'incarner la compétence partagée</b> entre collectivités publiques, collectivités territoriales ou État. |
|       | Au regard des financements publics mobilisés et des résultats recherchés, le projet d'un établissement public de la culture est construit sur <b>une exigence d'efficience</b> dans le cadre d'une maîtrise des risques à court et à long termes.        |
|       | Auriez-vous une proposition d'une quatrième affirmation ?  |

Notes

# La structuration de la proposition du projet associatif

À partir des entretiens réalisés auprès d'une trentaine d'équipes d'établissements membres du comité, le choix a été fait de présenter une tentative de traduction des éléments apportés sous forme d'une proposition d'un projet associatif comprenant deux volets à déployer sur trois ans : un programme stratégique et opérationnel et un programme de fonctionnement du comité national de liaison. Ces éléments sont à considérer comme une hypothèse de travail.

## Programme stratégique et opérationnel à trois ans du comité

- **Axe 1** : la gestion de la crise comme opportunité d'une transformation des établissements
- **Axe 2** : l'investissement collectif sur l'exploration de problématiques transversales et leur concrétisation/incarnation dans les projets
- **Axes 3** : l'établissement artistique et culturel en ordre de marche
- **Axe 4** : le dialogue entre les élus/états avec les directions des établissements culturels et artistiques
- **Axes 5** : l'accompagnement des cadres primo arrivants dans leur prise de fonction
- **Axe 6** : le positionnement du comité national de liaison

## Programme de fonctionnement à trois ans du comité national de liaison

- **Priorité 1** : la connaissance des membres du comité
- **Priorité 2** : la régionalisation et la pluriannualité du fonctionnement du comité
- **Priorité 3** : le Bureau des Méthodes
- **Priorité 4** : la communication et la ligne éditoriale
- **Priorité 5** : le projet associatif, les instances et l'organisation du comité

# Programme stratégique et opérationnel à trois ans du Comité

## Axe 1 : la gestion de la crise comme opportunité d'une transformation des établissements

### Orientations prioritaires

**Orientation 1** : Disposer d'un système d'information et de veille pour une meilleure maîtrise des impacts de la crise

**Orientation 2** : Aider chaque établissement à élaborer ses propres solutions

### Principes directeurs

Mesurer collectivement les impacts induits par la crise

Décrire et capitaliser les expériences liées à la gestion de la crise

Explorer de nouvelles solutions en termes d'emploi et d'organisation du travail

### Les défis pour le Comité

Être en mesure d'accompagner chaque établissement dans la sortie de cette crise économique, sociale et territoriale

Mesurer les incidences de la crise sur notre fonction et notre métier

Capitaliser et défendre nos valeurs en nous positionnant tous ensemble dans un contexte particulièrement incertain.

Contribuer au plan de relance en faveur de la culture par une mobilisation inédite des ressources humaines et financières

Répondre aux dangers de fragilisation des politiques culturelles publiques à partir d'une nouvelle hiérarchie des priorités

Construire des réponses et des argumentaires adaptés à la situation de crise économique et sociale que nous vivons. Le comité doit aider chaque membre à prendre le temps de cet investissement.

Accompagner la reprise en investissant notamment sur une plus grande compréhension des situations et sur la question de savoir pour qui et à quoi on travaille.

Anticiper les difficultés à venir en investissant sur de nouvelles compétences et savoir-faire

Envisager des méthodes et des outils pour surmonter cette épreuve de sortie de crise

Avec la crise, les cartes sont rebattues : la culture est à plusieurs endroits disqualifiée et déclassée par rapport aux autres priorités de l'action publique. Comment sortir de cette crise et dans quel état ?

Comment redonner goût de retourner dans les lieux après ces 18 mois d'usage du numérique ?

Réinvestir dans le collectif après cette situation de crise qui nous a (ré) isolé ; pour répondre au sentiment d'épuisement dans lequel peuvent être les équipes,

# Programme stratégique et opérationnel à trois ans du comité

## Axe 2 : l'investissement collectif sur l'exploration de problématiques transversales et leur concrétisation/incarnation dans les projets

### Orientations prioritaires

**Orientation 3** : mieux définir et argumenter ce que veut dire un **projet artistique et culturel de territoire**

**Orientation 4** : investir sur les problématiques de **parcours culturels et artistiques**, ainsi que sur la représentation que les habitants se font des établissements

**Orientation 5** : approfondir le rôle et la fonction des **expériences poétiques et symboliques** portées par les établissements.

### Principes directeurs

Faire la démonstration de la contribution des arts et la culture à la société.

Lever le hiatus existant entre la disponibilité, la transmission et l'accessibilité aux œuvres.

Capitaliser les expériences en termes de projet de territoire et de relations avec les citoyens.

Repérer les cadres de référence législatif et théorique à mobiliser pour étayer la problématique autour de *art/citoyenneté/territoires/culture* en particulier en ce qui concerne les droits économiques, sociaux et culturels.

Associer toutes les parties prenantes de la vie des établissements, notamment les artistes et les citoyens.

## Les défis pour le Comité

Investir sur les questions de territoire et de diversité. Aller plus loin sur la valeur ajoutée que peut apporter le comité sur ces problématiques.

Faire que les décisions dans un EPCC soient envisagées comme un produit de l'intérêt général et non pas de celui du « qui paye, décide »



# Programme stratégique et opérationnel à trois ans du comité

## Axe 3 : l'établissement artistique et culturel *en ordre de marche*

### Orientations prioritaires

**Orientation 6** : Produire des éléments de méthode et de doctrine sur le fonctionnement et la gouvernance des établissements publics artistiques et culturels.

**Orientation 7** : Analyser les convergences et les distorsions entre le statut d'EPCC et les labels de la loi Création, Architecture et Patrimoine (CAP).

**Orientation 8** : Saisir l'opportunité du 20<sup>e</sup> anniversaire de la loi pour faire des propositions d'amélioration d'ordre législatif et réglementaire.

**Orientation 9** : Engager une réflexion sur l'histoire du comité national de liaison des EPCC et des établissements créés depuis 2002

### Principes directeurs

Approfondir les différentes interprétations au plan juridiques en mobilisant une expertise externe.

Construire un système de reconnaissance des risques et repérer les fragilités à traiter.

Formaliser les plus-values apportées par le statut juridique d'établissement public,

Repérer et programmer les chantiers à investir prioritairement pour atteindre d'ici 3 ans des résultats identifiés (voir page suivante)

## Le défi pour le Comité

Éviter le repli : le repli sur des chantiers qui n'intéresseraient que les EPCC, le repli démocratique qui nous priverait d'une ambition culturelle forte.

# Concernant les chantiers

## Quels sont les chantiers à engager en priorité ?

Ces propositions de chantiers sont issues des travaux du comité éditorial travaillant sur la publication d'un document simplifié sur "Ce qu'un EPCC en **ordre de marche** veut dire et ce qu'administrer **la coopération** veut dire".

La situation sanitaire ne nous a pas permis pour le moment d'aller au-delà de cette première proposition.

| Ordre | Proposition de chantiers  |
|-------|---|
|       | Des statuts en phase avec le projet de coopération et conforme avec les textes en vigueur   |
|       | Une Note d'orientation et de cadrage formulée et validée par les personnes publiques utilisable par les candidates et les candidats pour l'écriture de leur projet d'orientation artistique et culturelle |
|       | Une cartographie précise des responsabilités et des délégations entre le conseil d'administration, la présidence et la directrice ou le directeur de l'établissement                                      |
|       | Des espaces et de procédures de consultation, de concertation et de préparation des décisions du conseil d'administration et de la direction  |
|       | Des outils et des procédures comptables et de gestion adaptés   |
|       | Des contributions financières de base conformes aux objectifs de coopération portés par les personnes publiques membres de l'établissement  |
|       | Des procédures de suivi, de contrôle et d'évaluation  |

### les membres du Comité éditorial

#### FRAC CENTRE-VAL DE LOIRE

Frédéric CHEVREUX  
Administrateur

**LE CENTQUATRE** Isabelle  
DESCHEEMAER Directrice des  
Ressources

**THÉÂTRE DE LORIENT** Nicolas  
DUPAS Directeur adjoint

**CDN DE NORMANDIE-ROUEN**  
Blandine DUJARDIN  
Administratrice

**METZEN SCÈNE** Sarah MCKEE  
Directrice Administrative et  
financière

Merci d'indiquer de  
1 à 7 l'ordre  
hiérarchique de  
priorité entre ces  
sept propositions

## Notes

# Programme stratégique et opérationnel à trois ans du comité

## Axe 4 : le dialogue entre les élus/états avec les directions des établissements culturels et artistiques

### Orientations prioritaires

**Orientation 10** : Renforcer le dialogue entre les élus, l'État et les équipes des établissements.

**Orientation 11** : Déployer une stratégie de reconnaissance de la singularité des établissements publics de la culture par les élus, l'État et les professionnels.

**Orientation 12** : Contribuer à définir un système de responsabilités politiques en positionnant les EPCC comme réponse potentielle à la compétence culturelle partagée

### Principes directeurs

Créer un espace de dialogue et d'échanges pour les élus et pour l'État en responsabilité au sein des établissements.

Renforcer la visibilité du comité comme espace ressource pour les élus.

Mieux positionner les EPCC auprès des élus en valorisant tout le potentiel qu'ils représentent.

Interpeller les élus sur les dysfonctionnements repérés dans des établissements.

Qualifier les différentes manières d'incarner la coopération et décrire les risques de dérives.

Démontrer, par la dissémination des résultats et des réflexions, que les EPCC sont en premier lieu des outils au service des politiques publiques

## Les défis pour le Comité

Être en mesure d'alimenter de contribuer à l'élaboration d'une nouvelle parole publique en faveur du développement des arts et de la culture

Analyser plus finement les relations avec les collectivités territoriales et l'État et réfléchir un système qui puisse garantir et stabiliser le fonctionnement des établissements

Sécuriser l'établissement tout en offrant des espaces du possible : le défi est bien d'enchanter les politiques publiques en faveur des arts et la culture

Faire du comité un laboratoire des coopérations politiques, à partir de test grandeur nature à l'occasion du recrutement ou du renouvellement de la direction

Que signifie assurer un service public avec de moins en moins de financement et des attentes de plus en plus contraintes par les collectivités ?

Mieux mettre en récit ce que l'on fait afin de provoquer une adhésion plus large des élus, des techniciens et des professionnels à travers une stratégie renouvelée (plus active) de communication

Nourrir de nouveaux positionnements des établissements.

Tout mettre en œuvre pour étayer les décisions et la conviction des élus à s'engager,

# Concernant le chantier sur les relations entre les élus et les directions

Quels mots et quelles émotions pour (r)établir la confiance entre les élus et les directions des établissements culturels et artistiques? *La politique en thérapie...*[1]

## Contexte

En 2021, le comité national de liaison s'investit dans l'élaboration d'un nouveau projet associatif. Après 17 ans d'existence, et l'arrivée de nouvelles équipes, il est opportun de nous interroger sur les orientations sur lesquelles l'association doit ou peut s'investir sur les prochaines années.

Dans ce cadre, nous souhaitons mieux explorer et positionner les problématiques liées aux relations avec les élus et les représentants de l'État membres des conseils d'administration. Il s'agit donc de programmer un Atelier inaugurant un cycle de trois ans autour de ce thème. Vu le sujet, Alain Faure a été sollicité pour accompagner le comité dans cette démarche. C'est une première étape qui sera suivie en 2022 par une seconde étape lors de la IX<sup>ème</sup> Université d'été qui sera également le 20<sup>e</sup> anniversaire de la loi sur les EPCC.

## L'Atelier

### Hypothèse pour le Comité

La question de la relation avec les élus est centrale. En effet, nous pouvons poser l'hypothèse que la qualité de la relation avec les élus et les représentants de l'État sera déterminante pour la stratégie d'activité et budgétaire des mois et des années à venir. À quelles conditions est-il possible d'engager un dialogue constructif et coopératif avec les élus et les services de l'État? Quelles sont les principales inquiétudes des parties prenantes aujourd'hui? Quelles sont leurs attentes vis-à-vis de la culture en général, des établissements publics en particulier? En une question: quels mots et quelles émotions sont susceptibles d'établir ou de rétablir **la confiance** entre les élus et les équipes (dont les directions) des établissements?

Lors du séminaire du mercredi 23 juin, l'objet n'est pas d'entrer dans le vif du sujet, mais de confirmer l'opportunité de s'engager sur ce type de chantier et de mettre en œuvre une méthode et un calendrier susceptibles de mobiliser et d'impliquer l'ensemble des adhérents.

Nous devons également explorer le type de résultats à atteindre à partir de la mise en œuvre d'un chantier comme celui-ci et de proposer les projets éditoriaux qui sont liés.

En termes de méthode, nous avons envisagé de travailler sur des extraits du livre de Jean Gilles Lowies *Décider en culture*, dont vous trouverez quelques extraits en annexe,

[1] Expression proposée par Alain Faure en référence à la série *en thérapie* toujours à regarder en replay sur Arte.

**Alain Faure** est directeur de recherche CNRS en science politique au sein du laboratoire Pacte à l'Université de Grenoble Alpes. Il mène des recherches empiriques variées sur l'action publique territoriale et ses élites et réalise aussi des évaluations de politiques publiques auprès d'institutions. Une part importante de ces analyses porte sur la décentralisation et le « métier » d'élu local, avec la volonté de décrypter la médiation politique "sensible" des leaders territoriaux à la croisée de plusieurs influences et ressources (leur trajectoire, les pressions et tensions au quotidien de leur activité, les promesses qui nourrissent leurs discours...).

# Programme stratégique et opérationnel à trois ans du comité

## Axe 5 : l'accompagnement des cadres primo-arrivants dans leur prise de fonction

| Orientations prioritaires   | Principes directeurs  |
|---|---|
| <p><b>Orientation 13</b> : Établir un dispositif d'accueil, d'appui et de soutien pour les cadres dans leur prise de fonction de direction ou d'administration.</p> | <p>Mettre en place avec les personnes intéressées un parcours de <i>formation action</i> comprenant par exemple un voyage d'étude dans un établissement, la participation au moins à un comité éditorial, une formation de deux jours de type « EPCC, Mode d'emploi »</p> <p>Initier un système de tutorat et de parrainage par un jumelage entre deux établissements</p> |

### Les défis pour le Comité

Comment mieux former les cadres des établissements publics culturels ?  
 Ne pas confondre la contribution et le militantisme. Il est possible d'aller vers une contribution régulière sans forcément être militant (surtout dans un espace financé sur fonds publics)

## Axe 6 : le positionnement du comité national de liaison

| Orientations prioritaires  | Principes directeurs  |
|--|---|
| <p><b>Orientation 14</b> : Crédibiliser la position du comité national de liaison en qualité d'interlocuteur privilégié des élus, des techniciens et des professionnels sur les problématiques de coopération.</p> <p><b>Orientation 15</b> : Identifier le comité comme référence pour défendre des intérêts de ses membres au plan politique et professionnel.</p> | <p>Relier les travaux du comité avec ceux d'autres réseaux sectoriels</p> <p>Engager une réflexion sur le devenir des services publics de la culture entre les structures ayant ou non le même statut juridique et travaillant sur des domaines culturels différents.</p> |

### Les défis du Comité

Faire savoir et faire connaître ce qu'est le comité national de liaison et ce que peut apporter ce statut juridique particulier  
 Peut-on penser à une logique de syndication : si les membres du comité sont fragilisés, le comité sera fragilisé.  
 Positionner plus clairement le comité national de liaison au plan institutionnel  
 Monter des systèmes d'alliances avec d'autres structures comme les établissements publics de coopération environnementale. Les établissements publics de coopération constituent une réelle innovation dans les politiques publiques.

# Programme de fonctionnement à trois ans du comité

## Priorité 1 : la connaissance des membres du comité

### Orientations prioritaires

**Orientation :** Disposer d'une information la plus exhaustive possible sur les établissements membres ou non du comité

**Orientation :** Porter à connaissance les résultats obtenus auprès des réseaux d'élus et des réseaux professionnels en valorisant la diversité des établissements

### Principes directeurs

Mettre en place un système régulier de collecte et de traitement d'informations de base sur le fonctionnement des établissements publics,

## Priorité 2 : la régionalisation et la pluriannualité du fonctionnement du comité

### Orientations prioritaires

**Orientation :** Développer une synergie au plan régional en responsabilisant chaque établissement membre sur un ou plusieurs chantiers

**Orientation :** Doter le Comité d'un programme stratégique et opérationnel pluriannuel en s'engageant sur des résultats attendus d'ici trois ans.

### Principes directeurs

Définir des thèmes de travail en phase avec l'actualité d'un établissement référent et pilote d'un chantier.

Offrir la possibilité d'associer aux travaux du comité les techniciens des collectivités territoriales et de l'État, les professionnels du territoire et les usagers des services.

Mesurer chaque année l'efficacité des travaux du comité au regard des résultats recherchés.

Programmer une restitution du programme pluriannuel sous forme de publications et/ou de rencontres

## Les défis du Comité

Sortir d'une vision annuelle de la crise et apporter une vision pluriannuelle pour permettre aux établissements de se positionner pour les 3,5 et 10 ans à venir

Que chaque équipe puisse consacrer du temps à la mise en place d'une stratégie pluriannuelle

# Programme de fonctionnement à trois ans du comité

## Priorité 3 : le Bureau des Méthodes

### Orientations prioritaires

**Orientation :** Poursuivre et améliorer la veille documentaire et la diffusion d'informations.

**Orientation :** Créer les conditions d'une appropriation des réflexions et des résultats des programmes par l'ensemble des parties prenantes : les membres des équipes des établissements, les membres des conseils d'administration, les professionnels...

**Orientation :** Capitaliser, décrypter et éditorialiser les expériences et les productions du comité et des établissements membres.

**Orientation :** Développer un pôle recherche-développement par la poursuite du *Groupe ressources*. (voir page suivante)

### Principes directeurs

Mobiliser les équipes avec une recherche d'effets démultiplicateurs dans chaque établissement.

Faire de l'évaluation et de l'élaboration d'indicateurs une question centrale pour la réalisation des chantiers des trois années à venir.

Donner la priorité aux travaux pratiques à partir d'études de cas.

Mieux comprendre la manière dont les directeurs et les directrices s'emparent du comité national de liaison

Envisager des chantiers plus thématiques et monographiques en fonction des spécialités de chaque établissement.

Définir les suites de l'expérimentation du *Groupe ressources* à partir des principaux enseignements des équipes participantes ou non à la démarche.

## Les défis du Comité

Le comité doit être en mesure d'avoir un fonctionnement opérationnel en lien avec les établissements, utile à chaque établissement sans ajouter de moyens humains.

Être une force d'accompagnement et d'appui à chacun des membres, qu'il s'agisse des équipes et des élus membres des CA

Engager un travail prospectif en définissant le modèle d'un service public dans 3 ans, dans 10 ans, dans 20 ans.

Animer des ateliers de mise en situation afin de « faire expérience » entre les membres et de repérer les types de raisonnement mis en œuvre par rapport aux expériences, de formaliser les raisons qui fondent l'action

Comment sortir d'un auto référencement, d'une autoévaluation, d'une auto production de connaissances, d'un auto centrage...

Définir les liens de causalité entre les productions réalisées par le comité et les décisions prises par les élus

# Concernant le devenir du *Groupe Ressources*

## Exploitation du Bilan des 3 ans

Depuis le 1er janvier 2019, 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 rassemble pour le moment 11 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* anime plusieurs chantiers. Nous sommes bien dans une approche **mutualiste** qui fonctionne sur un double principe de solidarité et de réciprocité. Proportionnellement à son budget, chaque établissement a apporté une contribution financière identique.

### Notes





# Quel devenir pour le Fonds de Recherche et Développement du Comité?

Quel regard portez-vous sur ce projet de Fonds de recherche et de développement mis en place à la fin de l'année 2018 ?

Quel enseignement principal tirez-vous de ce bilan des trois ans ?

Que pensez-vous de la proposition de mettre à disposition de toutes les équipes membres les résultats obtenus par cette démarche en créant les conditions d'une reconstitution du fonds de recherche et développement pour l'avenir ?

Pensez-vous qu'il est opportun d'ouvrir une nouvelle séquence du Groupe Ressources sur la période 2022-2024 ?

*Si oui en quoi ?*

*Si non pourquoi ?*

Votre établissement serait-il intéressé pour s'engager et participer à une seconde séquence de trois ans ( 2022-2024) ?

Si oui, à quelles conditions ?

Autres remarques concernant le Groupe Ressources

## les 3 questions auxquelles nous devons réfléchir ;

La première est de savoir de quelle manière mettre à disposition les résultats obtenus par cette démarche tout en créant les conditions d'une reconstitution du fonds de recherche-et développement.

La seconde porte sur les modalités d'engagement et de participation financière des établissements désireux (anciennes et nouvelles équipes) de s'impliquer dans cette démarche de recherche et développement.

La troisième concerne la décision d'ouvrir [ou non] une séquence du *Groupe ressources* sur une nouvelle période de trois ans, de 2022 à 2024.

# Programme de fonctionnement à trois ans du comité

## Priorité 4 : la communication et la ligne éditoriale

### Orientations prioritaires

**Orientation :** poursuivre et améliorer la ligne éditoriale de la collection des Carnets de coopération.

**Orientation :** définir une nouvelle stratégie de communication, d'information et de portée à connaissance du comité incluant l'exigence de digitalisation et de numérisation des expériences.

### Principes directeurs

Poursuivre la régularité et le flux d'informations sur tous les aspects techniques afin de nourrir un débat en interne de l'établissement.

Diversifier les publications afin de permettre une plus grande appropriation des contenus produits par le comité.

Coupler systématiquement un temps d'atelier avec la diffusion d'une publication.

## Priorité 5 : le projet associatif, les instances et l'organisation du comité

### Orientations prioritaires

**Orientation :** positionner le projet associatif et le fonctionnement des instances sur une durée de trois ans (2022–2024).

**Orientation :** Étudier les conditions de la pérennité du comité.

### Principes directeurs

Accroître le nombre d'établissements membres du comité et réfléchir aux leviers d'une mobilisation et d'une implication des membres

Ne pas trop institutionnaliser la communauté afin d'éviter la sclérose.

Perpétuer le rendez-vous annuel de l'université d'été comme moment incontournable de la vie de l'association

## Les défis de ce projet

Donner un mandat clair au nouveau Bureau de l'association pour porter et coordonner ce nouveau projet associatif en fédérant les énergies

Comment mobiliser les établissements à rester ou devenir membre du comité ? Comment éviter la dérive exclusivement technique des adhésions ? Clarifier et hiérarchiser les centres d'intérêt des membres à adhérer à l'association

Accueillir dans les meilleures conditions possibles les nouvelles équipes en évitant la redite et la sclérose (risque qui guette tous les réseaux), par le renouvellement de nos modalités de fonctionnement et d'intervention.


Construire des systèmes d'alliance stratégique avec les acteurs du champ social et territorial

Travailler sur le fonctionnement du comité et la place du délégué général

Penser dès maintenant aux conditions de la pérennité du Comité national de liaison des EPCC et à ses futures modalités de fonctionnement, notamment après le départ du Délégué général actuel.

---

Les conditions à réunir  
pour favoriser la  
mobilisation et  
l'implication des équipes



**Sont regroupées ci-dessous la plupart des propositions formalisées par les équipes. Merci de pointer les conditions qui vous paraissent susceptibles d'avoir un effet de levier sur la mobilisation des membres au sein du comité ; et donc prioritaires à mettre en œuvre dans les prochains mois.**

### Concernant les chantiers à développer

Développer des chantiers avec une plus-value directe pour un établissement

Développer des chantiers qui sont en mesure de mobiliser plus que la direction et l'administration au sein de l'établissement : faire que tout le monde puisse approprier le chantier. Un chantier applicable avec tous les membres de l'équipe.

Initier des projets plus collectifs permettant une implication plus large des équipes de direction. Plus on est impliqué dans le réseau, plus le comité apporte des choses : le comité doit être une ressource pour les équipes et pour les élus

Envisager l'organisation de voyages d'études entre établissements et formaliser à travers la formalisation de protocoles méthodologiques les enseignements tirés des projets en termes d'enjeux, de méthodes et de ressources

Les chantiers doivent être plus partagés avec les élus

Développer une stratégie d'élaboration des chantiers en phase avec ce qu'est un établissement en ordre de marche

Poursuivre l'investissement des carnets de coopération en ouvrant le chantier des usages : comment les transformer en outils politiques et professionnels ? Comment travaille-t-on la notion de collection ?

Prendre plus de temps sur des sujets qui nous sont communs et incontournables dans la reprise des activités des projets

Réaliser un bilan des 17 ans passés : les universités, les dossiers documentaires, la gouvernance, la réalisation des chantiers

Travailler sur le sentiment d'appartenance au réseau au plan professionnel, institutionnel et fonctionnel (association), et en déduire une nouvelle stratégie de communication et d'information du comité national de liaison

Apporter une contribution sur des thèmes plus transversaux comme ceux de la citoyenneté et du social par exemple

Engager un travail avec les collectivités sur ce qu'est un projet de direction : entre recherche de légitimation par le conseil d'administration et le risque de disqualification du projet par l'équipe.

Organiser des ateliers très thématiques (ou un séminaire par an) qui obligent à prendre du recul. Exemple de thème : rencontre avec d'autres directrices et directeurs sur la fin de mandat.

Éviter la dispersion et développer une capacité auto réflexive à gérer cet équilibre entre le conjoncturel et le structurel

Le comité pourrait favoriser le portage des projets : initier une Foire aux projets ou une bourse aux coopérations (à l'image de ce qui se fait au plan européen).

Découvrir ce que font les autres EPCC, sans se cantonner aux sujets exclusivement relatif aux EPCC

### Concernant La responsabilité et l'engagement des membres

La formalisation d'un engagement de chaque membre nécessaire

Il faut responsabiliser les équipes pour porter les différents chantiers.

Mieux travailler sur les représentations que chaque établissement a du statut d'EPCC. Cela n'est pas un sujet à beaucoup d'endroits.

Valoriser l'investissement des membres dans les productions du comité : visualiser les engagements pris et à prendre.

Responsabiliser les structures autour de chantiers thématiques. La mobilisation autour d'un seul thème est plus simple



Envisager un lien avec l'équipe de l'établissement, et non exclusivement entre la direction et le comité

Les directeurs et directrices s'impliqueront dans le comité s'ils voient que les décideurs et les artistes se reconnaissent dans les travaux du comité (art/culture/société)

Être fier de ce qu'on a fait, de ce qu'on fait et de ce que l'on va faire. Cela signifie peut-être d'avoir un rendez-vous individuels par an avec chaque équipe de direction.

Fabriquer du temps. Faire comprendre que l'investissement dans le comité n'est pas du temps de travail en plus, mais un temps d'investissement qui fait gagner.

Travailler sur les méthodes qui permettent de comprendre quelles situations peuvent amener les directrices et les directeurs à gérer leur implication dans le comité national de liaison.

Tout mettre en œuvre pour éviter l'isolement et le resserrement sur son équipement

Se voir plus souvent et donner la possibilité aux membres de se connaître, d'échanger sur leurs coups de cœur et sur leurs projets.

Quelles que soient les contraintes et les exigences, il y a un sens à participer au comité : c'est un engagement, c'est une course de fond

Envisager la question des droits et devoirs d'être membre avec une charte déontologique. Serait-il pertinent d'envisager une contribution obligatoire par an ?

## Concernant la reconnaissance institutionnelle

Avoir un signe plus clair de la part de l'État, des associations d'élus comme l'ARF, l'ADF, l'AMF

Reconnaître les apports de l'EPCC en apportant des réponses à la question de savoir si un EPCC peut survivre un changement de direction, un changement politique

Implication : pour le moment, les collectivités territoriales et l'État ne voit pas l'intérêt de s'impliquer dans les chantiers du comité

De quelle manière nous adresser aux élus en prenant en compte la détresse des habitants à vivre la situation actuelle ?

Intégrer la possibilité d'ouvrir nos chantiers aux services des collectivités territoriales et de l'État, d'accueillir des ressources extérieures, et d'élargir à d'autres établissements du territoire régional.

Faire le lien (reliance) entre tous les thèmes portés par le Comité de liaison en évitant la confusion entre la position de neutralité avec la neutralisation des acteurs

## Concernant les modalités de mise en œuvre

Avoir une meilleure maîtrise de l'agenda pour lever la difficulté de devoir simultanément répondre aux questions quotidiennes, se projeter sur les plusieurs années et maintenir les liens avec les élus et les services des collectivités territoriales.

Le rythme non linéaire du comité est une force mais peut devenir une faiblesse. Il y a peut-être lieu à échelonner des temps forts, des régularités de rendez-vous tout en faisant attention à l'essoufflement des membres.

Travailler à la régularité des rencontres : une par trimestre par exemple, et envisager des réunions plus régionalisées. Les ateliers du comité constituent une « bulle d'oxygène » par rapport au quotidien vécu dans les établissements, proposer des temps en présentiel et en distanciel, y compris en pensant à nos collègues des DOM-TOM

Mettre en place un système de porter à connaissance et de valorisation de ce que chacun et chacune initie dans son établissement au plan structurel (stratégie, ressources humaines, dématérialisation, externalisation...)

Généraliser l'apport de ressources extérieures d'experts et de spécialistes comme cela a été fait dans le Groupe ressource

Le partage de nos expériences débouchera sur une démultiplication des solutions

Faire que le travail du comité ne repose pas exclusivement sur les équipes de direction. Trouver le moyen d'une connexion plus régulière entre les membres des équipes de la direction.

Tout mettre en œuvre pour que les membres de l'équipe comprennent dans quel établissement ils travaillent. Cela aura nécessairement une incidence sur l'organisation générale de l'établissement

Reconnaissance : Intégrer dans les temps de travail des équipes le temps de participation lié au fonctionnement et aux chantiers du comité national de liaison.

Avoir une idée du temps à consacrer sur chaque chantier. Il y a un deal entre le comité d'établissement sur le nombre de jours à consacrer.

Faire des groupes de travail thématiques car nous travaillons tous sur les mêmes problématiques.

Concernant le fonctionnement du Comité

Stabiliser l'articulation entre les apports du Bureau, du délégué général et de l'association

Trouver un équilibre entre les établissements utilisateurs de la ressource, et ceux qui contribuent à l'élaboration de la ressource

Rappeler le mode d'emploi des Carnets de coopération et de tous les outils d'informations utilisables

L'investissement dans le comité est contraignant mais c'est une condition pour que ça dure

## Concernant les moyens humains et financiers

Le comité a besoin de plus de moyens humains et financiers

## Informations pratiques

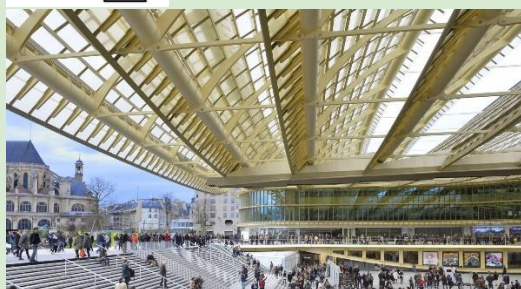
### Les horaires

l'accueil est prévu le mercredi 23 juin 2021 à partir de 9h30 pour un démarrage effectif à 10 heures. Merci par avance pour votre ponctualité. Nous avons une heure pour préparer l'atelier associant une dizaine d'équipes en visioconférence. La clôture du séminaire est programmée le même jour à 22 heures.

### Le lieu du Séminaire



Le séminaire est organisé en coréalisation avec la **Maison des Pratiques Artistiques en Amateur** située



**MPAA/La Canopée**  
10 passage de La Canopée - 2<sup>ème</sup> étage  
75001 Paris

### Métro

1, 4, 7, 14 • Châtelet - Les Halles

### Bus

29 • Turbigo - Etienne Marcel

38 • Les Halles - Centre Georges Pompidou

21 ou 67 • Rivoli - Pont neuf

### RER

A, B, D • Châtelet - Les Halles

### Velib'

Station n°4104 • Sebastopol - Rambuteau

Station n°1021 • Halles - Bourdonnais

Station n°1007 • Turbigo - Française

**Les repas** seront pris sur place et seront préparés par le restaurant *le Baluchon*.

### Contacts

Didier SALZGEBER, délégué général : 06 80 22 74 27

MPAA [laconopee@mpaa.fr](mailto:laconopee@mpaa.fr) tel 01 85 53 02 10

## Annexe

→ **Extraits de *Décider en culture*, Jean Gilles Lowies. Éditions PUG juillet 2020**

# Décider en culture

## Extraits de *Décider en culture*, Jean Gilles Lowies. Éditions PUG juillet 2020

**Décider en culture** dans un cadre démocratique revient à concevoir et mettre en œuvre des politiques culturelles inexorablement traversées par des enjeux institutionnels, financiers et idéologiques. La question démocratique mérite alors d'être posée : quelles sont les limites ou les devoirs des pouvoirs publics ? Comment mener et légitimer l'action culturelle publique sans écorner les valeurs et les principes constitutifs de l'idéal démocratique ? L'articulation de ces trois termes « démocratie, politique culturelle, décision » ne procède pas de l'évidence. Leurs usages sociaux invitent rapidement à s'inscrire dans des positionnements socio-politiques particuliers, voire tout simplement partisans.

Penser les limites des politiques culturelles en régime démocratique, c'est aussi repérer les forces et les tensions vis-à-vis des impératifs d'autonomie artistique et de participation aux processus décisionnels. Ces deux principes sont en tension continue et reposent sur des conceptions distinctes de la légitimité démocratique.

Il faut partir des insuffisances du mythe *d'un décideur, d'une décision*. L'hypothèse de Jean Gilles Lowies est la suivante : l'action de décider les politiques culturelles peine à se réduire à l'existence d'un moment décisionnel dans l'esprit d'un décideur agissant selon une rationalité instrumentale. Plusieurs variables concourent à la détermination du processus décisionnel.

|                        | Institutions                                       | idées  | Intérêts  |
|------------------------|--|--|---|
| Ordre de légitimation  | Légitimation procédurale                           | Légitimation discursive                        | Légitimation de représentation (électorale/participative) |
| Principe idéal-typique | Neutralité impartialité                            | Intérêt général                                | Pluralisme  |
| Application            | Architecture institutionnelle siège de la décision | Causes et finalités des politiques culturelles | Participation des gouvernés (dont les parties prenantes)  |
|                        | <i>Comment ?</i>                                   | <i>Pourquoi ?</i>                              | <i>Qui ?</i>  |



Celle-ci se rapporte aux idées, aux institutions et aux intérêts auxquels nous pouvons rattacher trois ordres de légitimation des politiques culturelles : la politique discursive, la légitimation procédurale et la légitimation de représentation :

- la légitimation discursive se fonde sur la capacité des responsables à convaincre et persuader les gouvernés du bien-fondé de l'action étatique
- la légitimation procédurale rencontre des institutions et procédures mises en place afin de déterminer les politiques culturelles
- la légitimation de représentation se rapporte à l'identification entre les gouvernants et les gouvernés

Les politiques culturelles trouvent une légitimité dans l'organisation de la décision politique : qui décide, pourquoi et comment ? Cet enchevêtrement d'intérêts, d'idées et d'institutions créent un système complexe dont aucun acteur ne détient toutes les clefs. Par un tel système il est possible de voir que les décisions des politiques culturelles articulent *le* politique à *la* politique.

## Discussion de l'atelier

La politisation de la culture a en quelque sorte deux visages : le premier, laudateur et pétri des ambitions humanistes, émancipatrices et universalistes, concerne *le* politique, la chose publique, alors que l'écueil de la politisation s'apparente à *la* politique, au pouvoir et à l'expression des intérêts en présence que ce soit au niveau local, régional ou national. Trois axes majeurs de discours, idées ou théories qui nourrissent la légitimation des politiques de la culture ont été identifiées. Ils se déclinent en de fort nombreuses versions selon les situations concrètes. Ainsi les rhétoriques démocratiques trouvent-elles des variantes autour des notions de diversité culturelle et de droit culturel, le pouvoir identitaire de la culture se décline à tous les échelons politiques tant privés que publics et le paradigme de l'État-providence culturel et multiforme.

Quel constat tiré de cet état des lieux ? Le grand nombre de référentiels et d'objectifs des pouvoirs publics sautent aux yeux et montre que la culture renâcle à s'envisager selon le schéma simplificateur postulant l'existence d'un problème public à résoudre. C'est aussi un constat d'*hypertélie*<sup>[1]</sup> des politiques de la culture, d'une hypertrophie des objectifs assignés à l'action publique faisant écho à divers registres argumentaires. En miroir à cette hypertélie semble poindre une *atélie*, c'est-à-dire une absence d'objectifs un tant soit peu objectivés. L'ensemble des objectifs énoncés se révèle inatteignable et prend davantage la valeur d'un mythe que d'un objectif stratégique au sens managérial du terme.

[1] la notion d'*hypertélie* renvoie ici à une démultiplication, un excès, une hypertrophie des finalités et des buts. À l'inverse, la notion d'*atélie* marque ici l'absence, le manque d'objectifs et de finalités.

Ces mythes, ou idéaux, sont porteurs d'action au sein des pouvoirs publics et du secteur culturel, mais ils n'en restent pas moins des mythes, qui ne pourraient être assimilés à des objectifs de politique publique pouvant raisonnablement être atteints. Leur accomplissement s'avère alors assez logiquement impossible et les dispositifs d'aide en deviennent récurrents et pérennes. Cette objectivation mythologique permet une perpétuation de l'action publique. Il n'est plus besoin de finalité objectivée, seul le financement pérenne d'un service public est de mise. La continuité du soutien public étend de la sorte assurée, les discontinuités se feront jour sous d'autres modalités, des choix seront effectués au sein du secteur, entre différents bénéficiaires.

On peut percevoir ici une double dimension des discours évoqués : ils jouent un rôle de légitimation indispensable en régime démocratique et ils nourrissent les convictions des parties prenantes (artistes, responsables de lieux, gestionnaires, fonctionnaires, techniciens...) en fin de compte, la légitimation discursive des politiques culturelles en démocratie ne repose pas tant sur la validité d'argumentaires ou sur leur adéquation avec les pratiques existantes que sur la capacité à construire un consensus à partir d'un corpus de discours et d'idées. Même l'idée de discussion sous-tendant le projet de démocratie délibérative paraît peu opérante en l'occurrence, voire superflue. Pour façonner le consensus social, la mise en débat d'idées importe moins que la possibilité d'affirmer l'existence du débat dudit débat. Il devient dès lors évident que les discours les plus répandus sont peu questionnés tant ils résonnent à l'oreille des décideurs.

Aussi, chaque ministre de la Culture a débuté son mandat par de longs processus où le pouvoir politique se montre à l'écoute des préoccupations du secteur culturel. « États généraux de la culture », « Assises du développement culturel territorial », « Conférence régionale des arts et de la culture », autant de processus qui aboutissent à d'imposants rapports et de nombreuses recommandations dont l'application peine à concrétiser. La récurrence de ces dispositifs consultatifs et le faibles transferts de leurs conclusions dans l'action publique risquent de laisser les acteurs culturels pour le moins incrédule. Cela semble faire partie de ce rituel démocratique nécessaire à la légitimation de l'action publique et à la mise en confiance des parties prenantes en vue de construire un consensus.

On peut donc émettre l'hypothèse que dans le cas de la détermination d'une politique générale de la culture se trouvent des débats conceptuels fixant des multiples objectifs abstraits et idéaux alors qu'au niveau de la mise en œuvre en ressortirait implicitement un compromis pragmatique et équilibré d'actions, d'aides et de soutiens financiers.

# L'Assemblée Générale du Comité



**Vendredi 25 Juin 2021  
de 09h30 à 13h00**

L'Assemblée générale de l'association est organisée en visioconférence. Au-delà de l'élection du nouveau Bureau, elle sera l'occasion de prendre plusieurs décisions sur le devenir du Comité sur les prochaines années.

C'est notamment à partir des travaux du Séminaire qu'il sera envisager les orientations stratégiques à développer. Merci de vous inscrire pour y participer.

Cultur **E**pcc

**Comité national de liaison  
des établissements publics de coopération culturelle**

Le Séminaire du Comité  
Dossier de participation  
Juin 2021