

Cultur  pcc

Comité national de liaison
des établissements publics de coopération culturelle

LE RAPPORT MORAL DE L'ANNEE 2021

Février 2022

| | |
|---|----------|
| Introduction | 3 |
| Les chantiers 2021 | 3 |
| Le programme de publication | 3 |
| Des projets suspendus et de nouvelles publications | 4 |
| Les Notes du Comité | 4 |
| La Charte des membres..... | 4 |
| Les deux Journées <i>Foire Aux Questions</i>..... | 4 |
| Le <i>Groupe Ressources</i> 2019 2021..... | 5 |
| Rappel des principes de coopération..... | 5 |
| Une logique d'améliorations..... | 5 |
| Les chantiers mis au travail durant 3 ans..... | 6 |
| En termes de bilan après trois années de fonctionnement..... | 6 |
| La gestion de l'information du Comité national de liaison | 6 |
| Les services dédiés aux membres | 7 |
| La gestion de la crise | 7 |
| Les services externes..... | 8 |
| Les instances de l'association | 8 |
| La répartition des temps de coordination et d'animation du Comité..... | 9 |
| L'articulation des chantiers | 9 |
| Le temps imparti au Programme du Comité en 2021..... | 9 |
| Le temps imparti sur les chantier du <i>Groupe Ressources</i> | 10 |

Introduction

Cette année 2021 s'inscrit dans la continuité de la crise sanitaire que l'association a connue depuis plusieurs mois. Une différence peut-être, c'est d'avoir intégré les incertitudes liées à la situation en prévoyant autant que faire se peut, les échéances étant collectif de travail sur les chantiers décidés par l'assemblée générale. Exceptionnellement, l'université d'été 2021 n'a pas eu lieu : un important travail de consultation des membres a été réalisé et a débouché sur l'organisation d'un séminaire réunissant une vingtaine d'établissements. C'est à partir des célébrants abordés lors de ce séminaire que le programme d'activités a été ajusté et enrichi.

Les chantiers 2021

Le programme de publication

Depuis plusieurs années, le Comité national de liaison a privilégié les travaux de capitalisation et de publication. Fin 2021, l'association a publié au total 12 *Carnets de coopération* et une réédition du livre de l'administrateur.

- Carnet de coopération #1 : Le Livret de l'administrateur ou de l'administratrice d'un EPCC (janvier 2016. Réédition avril 2019)
- Carnet de coopération #2 : Recruter un directeur ou une directrice d'EPCC et renouveler son mandat (octobre 2016)
- Carnet de coopération #3 : Instituer la coopération comme levier et support d'une nouvelle décentralisation culturelle (février 2017)
- Carnet de coopération #4 : Le règlement intérieur du Conseil d'administration d'un établissement public de coopération culturelle (juin 2017)
- Carnet de coopération #5 : la coopération à la manière du LaM (juin 2017)
- Carnet de coopération #6 : La coopération à la manière de trois théâtres de la région Auvergne-Rhône Alpes (septembre 2017)
- Carnet de coopération #7 : Évaluer : une nécessité pour incarner les coopérations politiques culturelles et penser le service public de la culture (mai 2018)
- Carnet de coopération #8 : Exploration des responsabilités d'employeur et de salarié dans un EPCC (septembre 2018)
- Carnet de coopération #9 : Les contributions statutaires dans les EPCC. Quel pilotage des moyens financiers pour les établissements culturels et artistiques ? (Juin 2019)
- Carnet de coopération #10.1 : La préparation du Rapport d'Orientation Budgétaire et du DOB. Quelle trajectoire budgétaire (Octobre 2020)
- Carnet de coopération #10.2 : Quelle trajectoire budgétaire pour les établissements culturels et artistiques membres du Groupe des 20 ? (Décembre 2020)
- Carnet de coopération #11 : La coopération à la manière de Ciclic Centre Val de Loire (Décembre 2021)

Ces Carnets de coopération sont à la disposition de tous les acteurs gratuitement sur l'espace publication du site Internet du comité national de liaison.

Le dernier Carnet de coopération a porté sur *la coopération à la manière de Ciclic Centre Val de Loire* paru en décembre 2021. Cette publication fera l'objet d'un séminaire de réflexion en janvier 2022.

Des projets suspendus et de nouvelles publications

Malgré les efforts de plusieurs équipes pour mettre en place le comité éditorial pour la publication « EPCC mode d'emploi », il n'a pas été possible de faire déboucher ce projet en 2021. Ce projet est donc reporté en 2022

Le carnet de direction issu des travaux de l'université de Bayonne en 2019 (ancien projet du *Livre blanc sur la coopération*) est également de 2022. Il fera l'objet d'un travail approfondi à la fin du second semestre 2022 sur la position de la direction.

Les Notes du Comité

En 2021, aucune note n'a été rédigée. Le plan de charge et les disponibilités des équipes membres du comité national de liaison n'a pas permis de se mobiliser autour de la rédaction de ce type de publication.

La Charte des membres

Cette idée de Charte a été formulée depuis plusieurs années. Force est de constater que certaines équipes adhèrent à l'association plutôt dans une logique exclusivement « assurantielle » afin de disposer d'informations utiles au fonctionnement de leur propre établissement. Cette charte permettrait de clarifier les droits et devoirs des membres et le respect de quelques règles utiles au *bon fonctionnement* du comité national de liaison.

Ce chantier a fait l'objet d'un premier travail documentaire et éditorial en 2018. Pour diverses raisons, il n'a pas pu être repris en 2019. Pour cause de crise sanitaire il n'a pu être mené à bien ni en 2020, ni en 2021. Ce chantier sera repris dans le courant de l'année 2022 dans le cadre du *Carnet de direction* à paraître au second semestre.

Les deux Journées Foire Aux Questions

Ces opérations, ouvertes à l'ensemble des professionnels de la culture et des collectivités publiques, reste le meilleur moyen de faire connaître les projets et les activités de notre association. C'est à la fois un espace de capitalisation, d'échange et de transmission d'expériences. Une dizaine de personnes croisant des équipes membres du Comité national de liaison et des responsables de structures ont participé à chacune de ces Journées Foires Aux Questions. Ces opérations sont reconduites chaque année.

Seule une journée a été organisée en visioconférence au mois d'octobre 2021. Il était inconcevable d'envisager de mobiliser les équipes au cours du premier semestre 2021. Les incidences de la crise sanitaire sur le fonctionnement des établissements ont quasiment rendu impossible l'implication des équipes dans ce type de chantier

Le Groupe Ressources 2019 2021

2021 est la dernière année de ce groupe dédié à la recherche et au développement sur des sujets mobilisant les membres contributeurs. 2021 ont été l'occasion d'un bilan approfondi de cette opération qui a donné lieu à une publication communiquée à l'ensemble des membres à l'occasion du séminaire du mois de juin 2022. Ce bilan nous a permis d'expérimenter un document « augmenté » avec l'inclusion d'interviews des équipes dans la publication. ([télécharger le bilan à 3 ans](#))

Rappel des principes de coopération

Depuis le 1^{er} 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 qui ont décidé de développer des services mutualisés et d'expérimentation en faveur de la coopération. Doté d'un budget de 85 K€ pour trois ans (2019–2020–2021), le *Groupe Ressources* anime plusieurs chantiers sur les 3 ans à venir. Nous sommes bien dans une approche mutualiste. Le Groupe Ressources fonctionne sur **un double principe de solidarité et de réciprocité**. Proportionnellement à son budget, chaque établissement a apporté une contribution financière identique.



Ce *Groupe Ressources* se positionne de la manière suivante par rapport au Comité :

| Association du Comité national de liaison | <i>Groupe Ressources</i> Services mutualisés de ressources et d'expérimentation pour la coopération |
|--|--|
| Une fonction de capitalisation d'expériences Une fonction d'éditorialisation et de transmission des expériences Une fonction assurancielle par le partage d'expériences | Une fonction de mutualisation de services communs une fonction assurancielle par l'expertise juridique Une fonction de sécurisation du fonctionnement, des projets et des services des établissements |

Une logique d'améliorations

Des expertises plurielles au service de 3 Programmes d'actions : trois types d'expertise sont mobilisés au service de trois programmes d'améliorations.

Une exigence centrale : **déboucher sur des résultats concrets utiles à chacun des établissements.**

Cette exigence a conduit à retenir des chantiers opérationnels devant intégrer une problématique d'évaluation et celle de la gestion des ressources humaines.

| 3 TYPES D'EXPERTISE | |
|---------------------|---------------------|
| | Expertise juridique |
| | Expertise technique |

| | |
|-------------------------------------|---|
| | Expertise stratégique, politique et méthodologique |
| 3 PROGRAMMES D'AMELIORATIONS | Améliorations pour le fonctionnement des établissements |
| | Améliorations pour l'évaluation des projets |
| | Améliorations pour la Gestion des Ressources Humaines |

Quatre chantiers ont été définis pour déployer les trois programmes d'améliorations **Le pilotage de chaque chantier** est assuré, avec l'appui du délégué général, par un membre du *Groupe ressources*. Des résultats concrets sont attendus pour chacun des chantiers

Les chantiers mis au travail durant 3 ans

Quatre chantiers ont été décidés à l'unanimité en 2019 :

- La commande publique
- La position de la direction
- Le carnet d'accueil du salarié ou de la salariée
- La gestion mutualisée des stages

ces chantiers ont mobilisé les ressources extérieures (cabinet d'expertise comptable, spécialiste en commande publique, avocat) pour nous aider à clarifier les problématiques et les questions posées par chacun des chantiers explorés.

En termes de bilan après trois années de fonctionnement

les 11 établissements membres de ce groupe se sont réjouis des résultats obtenus par cet investissement pluriannuel, même si l'ensemble des chantiers n'ont pu déboucher sur des résultats concrets (crise sanitaire sur 2020 et 2021) . Chacun dispose maintenant d'éléments tangibles dans ce qui concerne la commande publique, la position de la direction et le carnet du salarié.

Lors de la dernière réunion de coordination, l'exigence d'une restitution et d'un partage avec les autres équipes membres du comité national de liaison a été retenue. C'est pour cette raison que fin 2021 a été mis à la décision d'assemblée générale la création d'un **département permanent de recherche-développement** reposant sur l'organisation de séminaires de restitution des résultats obtenus durant trois ans.

La gestion de l'information du Comité national de liaison

Cette activité de l'association comprend deux volets : l'information au service des membres adhérents de l'association et celle dédiée aux collectivités territoriales, aux services de l'État et aux structures artistiques et culturelles, non membres. Il est à chaque fois utile de rappeler qu'une attention particulière est apportée à la diffusion d'informations aux équipes non-membres de l'association. Ne disposant d'aucune subvention pour animer ce service d'information consacré aux EPCC, les équipes intéressées doivent s'interroger à adhérer au Comité national de liaison.

Les services dédiés aux membres

Cette logique d'information comprend la gestion et l'animation des listes de diffusion, en particulier avec la Foire Aux Questions. (Fac@culture-epcc.fr). Cette liste de diffusion est modérée par le délégué général afin d'affiner éventuellement les questions pour éviter les questions laissées sans réponse. Parallèlement, le délégué général répond régulièrement aux équipes membres du comité sur des questions précises relatives au fonctionnement des instances et des EPCC.

Les Notes du Comité (voir rubrique publications) ne sont pas diffusées par Internet et sont réservées à l'usage exclusif des équipes membres du Comité. Il en va de même pour la rubrique bibliothèque du site Internet du Comité, accessible par mot de passe. Cet espace regroupe notamment les rapports des chambres régionales des comptes consacrés aux EPCC.

Les dossiers documentaires sont publiés une fois par semaine. C'est une revue de presse ciblée sur des sujets susceptibles d'intéresser les établissements. Il est organisé en plusieurs rubriques : Europe, société, action publique, culture, Journal officiel, point de vue et une série de brèves. Ces dossiers documentaires sont à l'usage exclusif des membres du Comité national de liaison des EPCC. Ils sont consultables sur le site du Comité.

Une liste de diffusion est réservée exclusivement consacrer à l'actualité de l'association. adherents@culture-epcc.fr. Une mise à jour régulière est effectuée sur les adresses mails de chaque membre de l'équipe. Chaque établissement est invité à diffuser, selon sa propre stratégie, ce dossier documentaire aux autres membres des équipes de direction.

La gestion de la crise

la veille d'information concernant la crise sanitaire s'est poursuivie tout au long de l'année 2021 (5 jours de travail du délégué général). L'investissement est moindre qu'en 2020 avec 60 jours de travail du délégué. L'objectif était de ne pas submerger les équipes par un trop-plein d'informations. Un atelier sur le pas sanitaire a été organisé au mois de septembre 2021.

Sujets abordés sur la liste FAQ du Comité faq@culture-epcc.fr

Grille de rémunération
contrat de travail de la direction
modalités de renouvellement du mandat.
Les contrats en alternance
Certificat électronique @ctes et achat-public
Régime de retraite complémentaire IRCANTEC
CPWin et adjonction de service
Contrat d'apprentissage pour les EPCC-EPIC
Question Organisation CA
Primes salariales individualisées
Logiciel de gestion de projets
Dématérialisation
Marchés publics - Fourniture d'électricité
Question CAO
Délai 2 mois ROB -> BP
Mon compte formation
Déclaration des salariés handicapés
Indemnités CESER
Conventions mises à disposition
Question Marchés publics
Borne photos visiteurs
CPO et mandats direction
Logiciel de gestion des contacts
Précisions sur les modalités pratiques des futurs dépôts et retraits d'espèces auprès de la Banque Postale
Mise à disposition de bâtiments par les tutelles
Remboursement de frais
Représentant du personnel au CA / jury pour la nomination de la direction
Remboursement de frais
Contributions d'investissement
Paiement en ligne
EPCC sur deux régions
EPCC financé à plus de 50 % par des subventions publiques et chômage partiel
Externalisation agents d'accueil
Immersion service paye et externalisation budget/finances
Intranet
Question RH
dématérialisation et formats de transfert des documents

Les services externes

Le Comité national de liaison est plutôt généreux en termes de diffusion de publications. En effet, tous les *Carnets de coopération* sont accessibles librement et gratuitement dans la rubrique « publications » du site Internet. Par ailleurs, plusieurs rubriques permettent aux lecteurs de trouver des informations sur des appels à candidature à des postes dans les établissements publics de coopération culturelle et sur les formations consacrées aux EPCC.

Concernant la *hotline*, le délégué général oriente plutôt les interlocuteurs vers les établissements membres du Comité. Il est important qu'un contact direct se déroule entre les professionnels de chacun des secteurs. La fonction de capitalisation intervient surtout à ce niveau-là. Cependant, chacune et chacun doit comprendre la limite de cette contribution : sans adhésion d'une structure à l'association, il faut autant que faire se peut limiter les transferts d'expérience.

Les instances de l'association

Dans le principe, nous avons décidé il y a quelques années de privilégier l'investissement des équipes sur les publications (*Carnet de coopération* et notes du Comité notamment) et sur les rendez-vous institutionnels. C'est pour cette raison que l'Université d'été est la plénière au cours de laquelle nous réalisons le bilan de la saison précédente et nous préparons le programme de travail de la saison suivante.

Nous avons organisé une assemblée générale ordinaire au mois de mars 2021 en visioconférence afin d'approuver le rapport moral et le bilan financier de l'année 2020. Cette assemblée générale du mois de mars est reconduite chaque année.

Le comité n'a pas été en mesure d'organiser l'université d'été en 2021. Cependant l'association a souhaité marquer une étape de travail avec l'organisation d'un séminaire qui s'est tenu à la maison des pratiques artistiques amateurs à Paris à la fin du mois de juin. C'est lors de ce séminaire ont été exploré plusieurs chantiers d'amélioration du fonctionnement et de la gouvernance de l'association. Le Bureau de l'association a été élu à cette occasion.

Une assemblée générale ordinaire a été organisée en novembre 2021 ans présentiel. L'objectif était, après le temps d'exploration du séminaire du mois de juin, de pouvoir prendre les décisions relatives aux différents chantiers à déployer sur l'exercice 2022.

Soulignons que pour mener à bien ce calendrier des instances de l'association, le bureau se réunit de manière régulière pour étudier les points inscrire à l'ordre du jour aux différents assemblées et pour décider des modalités d'exécution des orientations décidées par l'assemblée générale.

Composition du Bureau depuis l'assemblée de juin 2021

Cyril JOLLARD - Directeur de la Soufflerie. Président

Cyril DUQUESNE - Directeur adjoint du Théâtre de Bourg en Bresse. Vice-Président

Sonia LEPLAT - Directrice MPAA. Vice-présidente

Madée TESSIER - Responsable administrative Spectacle vivant en Bretagne. Trésorière

Boris GOBY - Administrateur du Train Théâtre. Secrétaire



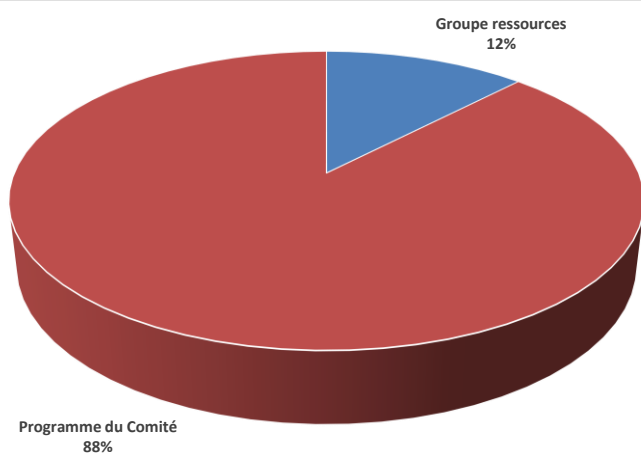
La répartition des temps de coordination et d'animation du Comité

Pour mener à bien ce programme d'activité, le délégué général a consacré au total 169 jours de travail (sur les 100 jours prévus initialement). Ils ont été répartis de la manière suivante :

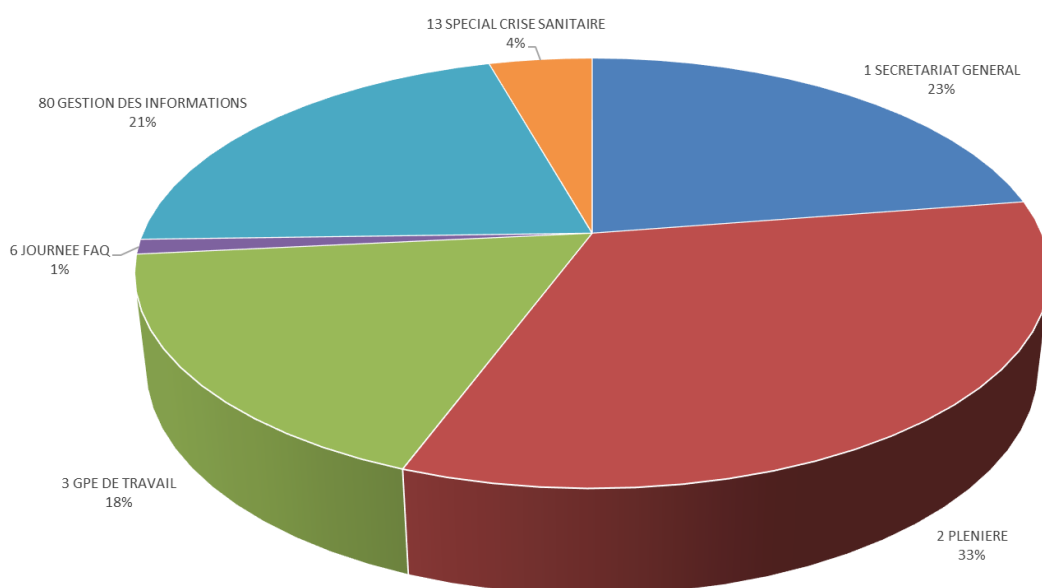
- environ **154 jours** d'intervention pour la coordination du programme d'activités du comité national de liaison proprement dit (89%) ;
- **21 jours** pour la coordination du *Groupe ressources* et la réalisation des différents programmes (12%).

L'articulation des chantiers

La question de l'articulation entre le comité national de liaison et le *Groupe ressources* est régulièrement abordé lors de la Plénière de coordination afin d'éviter d'avoir le sentiment d'un comité à deux vitesses. C'est pour cette raison que lors de l'assemblée générale du mois de novembre 2021, la décision a été prise de pérenniser cette démarche par la création d'un département recherche-développement



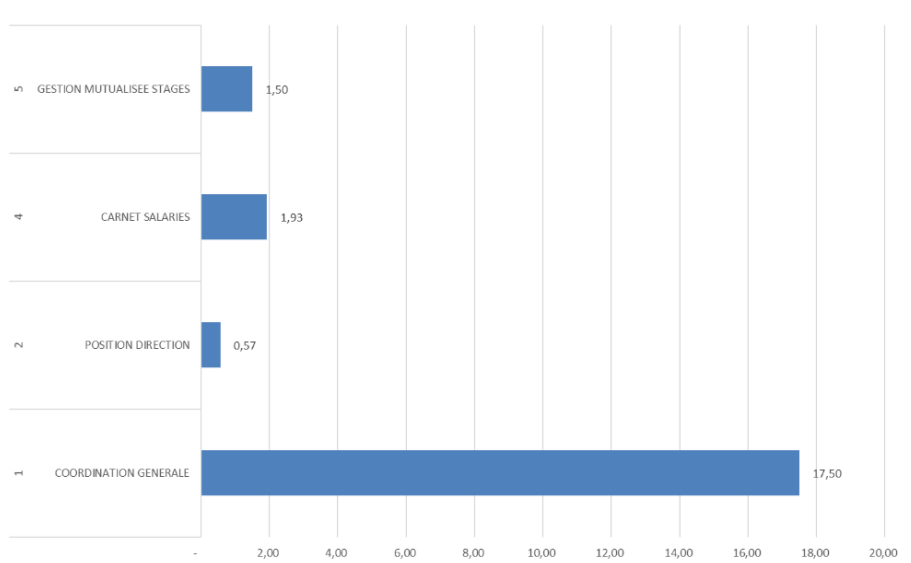
Le temps imparti au Programme du Comité en 2021



- En 2020, l'association a profité de la crise sanitaire pour investir dans une concertation auprès des équipes membres. En effet, il nous a semblé important de pouvoir repartir de la parole des équipes, en particulier des nouvelles équipes adhérentes, pour interroger le projet associatif et les chantiers sur lesquels l'association du comité s'engageait dans les mois à venir. Cette démarche a fait l'objet d'un important travail de concertation (une trentaine d'entretiens) et la publication d'un carnet de participation particulièrement fourni avec l'analyse des contributions de chacune et chacun. L'ensemble de ces travaux intégrant les deux assemblées générales et le séminaire du mois de juin 2021 représente **plus de 30 % de l'effort de coordination** de l'association. Il faut y ajouter au moins 20 % d'efforts concernant la rédaction du projet associatif sur 2022-2024. Au total **50 % la coordination** fut consacrée à ce moment d'appropriation du projet du comité par l'ensemble des membres.
- la gestion de l'information a représenté un volet important de l'effort et représente **23 % de l'effort global** : cela intègre la gestion des dossiers documentaires, la gestion des listes de diffusion (FAQ) ainsi que les réponses apportées aux structures extérieures au comité national de liaison ;
- avec de publications publiques, la gestion des chantiers des groupes de travaux aura mobilisé **18 % du temps** en 2021. Là aussi, cela traduit le caractère tout à fait exceptionnel de cette année de gestion de crise dans la gestion représentée 4 % de l'effort de coordination
- une proportion d'environ **8 % du temps de coordination** ont été consacrée au secrétariat général de l'association, aux rendez-vous institutionnels, à la gestion du site Internet et à la campagne d'adhésion de l'année 2021
- Enfin, les journées foire aux questions sont maintenant installées. Leur organisation est maintenant plus rapide. En 2000 celles-ci n'auront mobilisé que **1 % de l'effort total**.

Les données présentées ci-dessus sont exclusivement calculées à partir du programme des chantiers du comité, soit 154 jours

Le temps imparti sur les chantiers du *Groupe Ressources*



Les 21 jours de travail ont pour l'essentiel étaient consacrés au bilan à trois ans des programmes réalisés par le groupe ressources depuis 2019 (environ 8 jours). Les 11 équipes impliquées dans le projet ont été interviewées. Un important travail de collecte a été réalisé auprès de chacune d'elles. Le bilan final des trois ans est à consulter.

Une partie du travail a été dédiée à une nouvelle consultation/validation concernant le Carnet des salariés (environ deux jours de travail). Les équipes concernées ont dans l'ensemble répondu aux demandes de bilan sans pour autant être en mesure de se mobiliser sur les travaux en cours.

Cette expérimentation est une réussite dans la mesure où nous avons été en mesure de consolider cette démarche par la pérennisation d'un département recherche et développement.