

Carnet de coopération

Les outils de gouvernance, d'administration et de direction d'un EPCC

Mode d'emploi synthétique

Être au service des coopérations culturelles

Le caractère interdisciplinaire de *Culture EPCC* - Comité national de liaison des EPCC offre une occasion unique d'échanger et de confronter les expériences. La finalité de notre association, à travers les membres qui la compose (Etablissements Publics de Coopération Culturelle -EPCC et Régie Autonomes Personnalisées – RAP), est d'être un **laboratoire des coopérations culturelles**.

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

Quatre principes directeurs

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

***Culture EPCC* s'appuie sur l'ensemble de ces principes pour guider son action en faveur de ses membres et de l'exploration des politiques publiques de la culture.**

[Aller plus loin](#)

Département Recherche Développement

Le département Recherche et Développement

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

C'est à partir de cette expérimentation que *Culture EPCC* a décidé la création du département permanent dédié à la recherche et au développement. Ce département est créé depuis le 1^{er} janvier 2022.

Des principes de fonctionnement

Des expertises plurielles au service de chantiers décidés en assemblée générale. Trois types d'expertise sont mobilisées selon les besoins : une expertise juridique, une expertise technique, une expertise stratégique, politique et méthodologique

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

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



Comment soutenir notre démarche ?

L'association *Culture EPCC*, comité national de liaison des EPCC est une association indépendante fonctionnant exclusivement sur les cotisations de ses membres. Après trois années d'expérimentation sur l'animation de chantiers pluriannuels (2019-2021), il a été décidé de créer un **Département Recherche et Développement** financé à partir d'une quote-part des cotisations (10 %), d'une participation financière lors des séminaires de restitution et enfin de dons provenant des bénéficiaires/utilisateurs des travaux réalisés et mis à disposition gracieusement.

Que vous soyez une collectivité territoriale, une structure professionnelle ou une personne intéressée par les résultats obtenus, vous avez la possibilité d'apporter votre soutien par un don à notre association. Si c'est le cas, nous vous invitons à [télécharger le bulletin de dons](#).

Nous vous remercions par avance pour votre soutien et espérons que ces publications vous seront utiles pour étayer votre projet institutionnel et/ou professionnel.

**Les membres de *Culture EPCC*
Comité national de liaison des EPCC**

Les outils de gouvernance, d'administration et de direction d'un EPCC

Mode d'emploi synthétique

Pourquoi ce Carnet de coopération ?.....5

Des possibles sources de confusions et d'incompréhensions	5
Une recherche d'équilibre.....	5

Le contexte institutionnel de référence7

Pour l'État : la Loi de programmation des finances publiques LOLF, projet de loi de finances » PLF et budgets opérationnels de programme BOP	7
Pour les collectivités territoriales : le règlement budgétaire et financier	7

La logique structurelle.....8

Les statuts de l'EPCC	8
Le règlement intérieur du conseil d'administration	8
Le débat d'orientation budgétaire (DOB) et rapport d'orientations budgétaires (ROB)	9
Le Budget Primitif.....	9
Le Cahier des charges / La Note d'orientation et de cadrage pour la procédure de recrutement de la direction	10
Le mandat de la directrice ou du directeur de l'établissement et le projet d'orientation scientifique, culturel, artistique et/ou pédagogique	10
La délibération relative aux délégations du conseil d'administration à la directrice ou au directeur.....	11
Un programme stratégique et opérationnel pluriannuel.....	11
Le bilan annuel d'activité.....	12
Le règlement intérieur de l'établissement	12
Le règlement intérieur des lieux ERP.....	12

La logique conventionnelle13

La convention pluriannuelle d'objectifs	13
Les conventions et chartes de coopération.	13

Pourquoi ce Carnet de coopération ?

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

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

Des possibles sources de confusions et d'incompréhensions

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

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

Le contexte institutionnel de référence

Pour l'État : la Loi de programmation des finances publiques LOLF, « projet de loi de finances » PLF et budgets opérationnels de programme BOP
Pour les collectivités territoriales : le règlement budgétaire et financier pour les collectivités territoriales et leurs regroupements

La logique conventionnelle

La convention pluriannuelle d'objectifs
Les conventions et chartes de coopération.

La logique structurelle

Les statuts de l'EPCC
Le règlement intérieur du conseil d'administration
Le débat d'orientation budgétaire (DOB) et rapport d'orientations budgétaires (ROB)
Le Budget Primitif de l'établissement
La Note d'orientation et de cadrage
Le mandat de la directrice ou du directeur de l'établissement et le projet d'orientation scientifique, culturel, artistique et/ou pédagogique
le programme stratégique et opérationnel pluriannuel
le bilan annuel d'activité
Le règlement intérieur de l'établissement
Le règlement intérieur des lieux ERP

Le Comité éditorial

Remerciements pour leur contribution

Nicolas DUPAS Directeur adjoint.
THEATRE DE LORIENT - CDN

Cyril GISPERT Directeur. CIRDOC
- INSTITUT OCCITAN DE CULTURA

Boris GOBY Administrateur. LE TRAIN THEATRE

Louise JANSEN Chargée d'administration. LE GRAND T - THEATRE LOIRE ATLANTIQUE

Annaïck LE RU Directrice adjointe. CICLIC CENTRE - VAL DE LOIRE

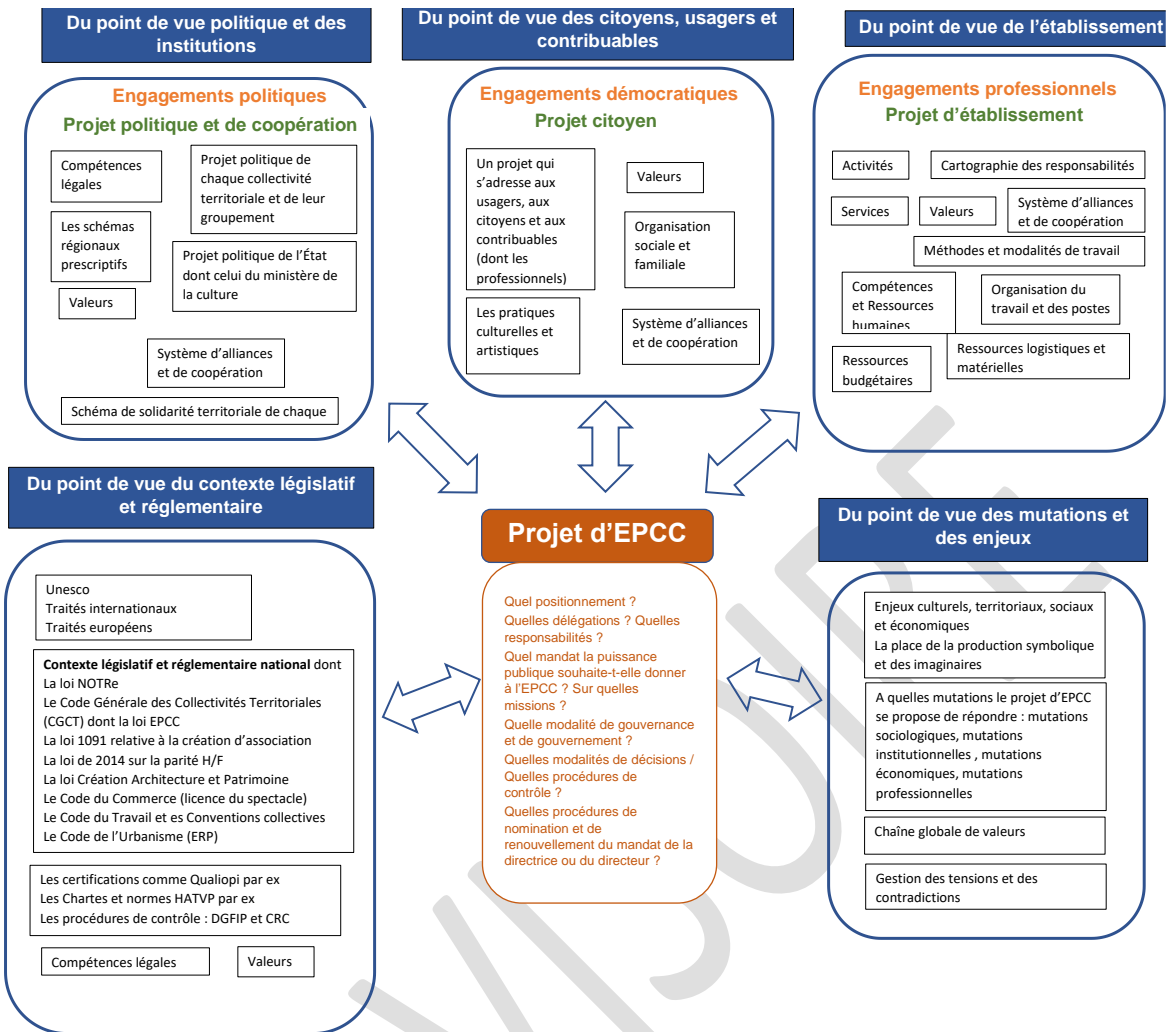
Vincent ROCHE LECCA Directeur. THEATRE DE BOURG-EN-BRESSE

Madée TESSIER Administratrice SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE

Une recherche d'équilibre

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

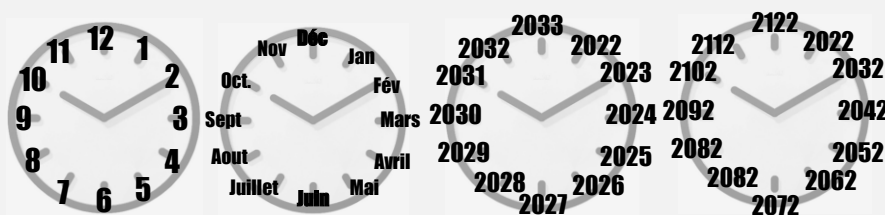
L'équilibre de ce système repose sur le respect des règles administratives et financières de chacune des parties prenantes et fourni en cela un levier irremplaçable d'un point de vue prospectif et réflexif pour explorer et valider chacune des décisions prises d'une part par les collectivités publiques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



L'asynchronisme des systèmes

L'expérience montre que les systèmes de coopération demandent une attention particulière quant à la synchronisation des décisions posées par chaque collectivité publique, y compris l'État selon le cas : les calendriers électoraux ne sont pas les mêmes entre toutes les collectivités territoriales, les exigences administratives liées aux labels ne sont pas toujours en phase avec les calendriers de l'établissement, les calendriers de projets ne se déploient pas de la même façon en fonction des domaines culturels, les échéances professionnelles de la directrice ou du directeur sont rythmées par les mandats qui leurs sont donnés. En fait, il s'agit plutôt d'un **système totalement asynchrone** dans lequel les conseils d'administration et les directions sont invitées à agir.

Au-delà de cette gestion des décalages des échéances, la densité du temps n'est pas forcément identique à chaque endroit : là où des décisions demandent une très forte réactivité dans des temps extrêmement courts, le temps institutionnel quant à lui a besoin parfois d'un ou plusieurs mois pour construire une décision. Dans d'autres cas, le projet se propose d'agir sur des réalités qui se perçoivent à moyen terme, voire en termes de générations.



Le contexte institutionnel de référence

Ce sont ces procédures générales qui apportent un cadre structuré à l'engagement des collectivités territoriales et éventuellement de l'État au sein de l'EPCC, en particulier en ce qui concerne les contributions budgétaires statutaires. Il y a donc lieu de distinguer les contributions statutaires des collectivités publiques caractérisées comme une dépense obligatoire, et les dépenses facultatives versées sous forme de subventions pour un projet particulier.

Pour l'État : la Loi de programmation des finances publiques LOLF, projet de loi de finances » PLF et budgets opérationnels de programme BOP

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
Fréquence : annuelle Responsabilité : Le Parlement et le président de la République	Tous les ans, les services du ministère de l'Économie et des Finances préparent un « projet de loi de finances » (l'autre nom du budget) qui est soumis à l'Assemblée Nationale puis au Sénat à l'automne. Le parlement peut alors proposer des modifications avant d'adopter une « loi de finances initiale » qui sera signée par le Président de la République et publiée dans le journal officiel avant la fin de l'année. Cette loi peut être révisée au cours de l'exercice par une loi rectificative, aussi appelée « collectif ».	Évolutions chaque année lors des débats à l'Assemblée nationale et au Sénat. Les ministères préparent en début d'année les propositions d'orientation dans le cadre de conférences budgétaires pour les budgets à venir à l'année N +1. La préparation budgétaire doit nécessairement tenir compte du caractère obligatoire de certaines contributions budgétaires présentées dans les statuts des établissements publics où l'État est membre. Pour un EPCC le changement du montant des contributions statutaires passe nécessairement par une modification de ses statuts.

[Précisions à consulter sur le site de Culture EPCC](#)

Pour les collectivités territoriales : le règlement budgétaire et financier

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
Fréquence : annuelle Responsabilité : les assemblées et des exécutifs des collectivités territoriales et de leurs groupements	Les régions et les départements ont l'obligation de se doter d'un règlement budgétaire et financier (RBF). Le Code général des collectivités territoriales (CGCT) prévoit les mentions qui doivent obligatoirement figurer dans le règlement budgétaire et financier de la région. Les communes et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) peuvent se doter d'un RBF à titre facultatif.	Évolutions en fonction des besoins d'adaptation aux réglementations. La préparation budgétaire doit nécessairement tenir compte du caractère obligatoire de certaines contributions budgétaires présentées dans les statuts des établissements publics où les collectivités territoriales sont membres. Comme il est indiqué plus loin, le changement du montant des contributions statutaires à un établissement passe nécessairement par une modification de ses statuts.

La préparation budgétaire doit nécessairement tenir compte du caractère obligatoire de certaines contributions budgétaires présentées dans les statuts des établissements publics où les collectivités territoriales sont membres.

La logique structurelle

Les éléments présentés ci-dessous constituent l'ossature générale de l'établissement. Cette architecture administrative apportée en partie par le code général des collectivités territoriales, traduit l'autonomie juridique et financière de l'établissement, créé rappelons-le à partir de décisions concordantes des collectivités territoriales et éventuellement de l'État. Ces outils administratifs structurels ont pour vocation de stabiliser et de pérenniser l'établissement. Ils constituent des OUTILS DE PILOTAGE intrinsèques à l'établissement. En cela, ils sont différents des outils administratifs conventionnels.

Les statuts de l'EPCC

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : à la création de l'EPCC et selon les besoins de l'établissement</p> <p>Responsabilité : collectivités territoriales et de l'État éventuellement.</p> <p>Cadre de référence : Code Général des Collectivités Territoriales dont la loi EPCC</p> <p>Obligatoire</p>	<p>C'est un document constitutif de l'établissement public. Après délibérations concordantes de chaque collectivité territoriale membres et de l'État éventuellement, un arrêté préfectoral officialise la création de l'EPCC.</p> <p>Les statuts ont vocation à donner à l'établissement un cadre stabilisé pour la gouvernance de l'établissement et pour le mandat donné à la direction sur plusieurs années.</p> <p>Ils indiquent clairement les montants des contributions financières de base attribuées par les personnes publiques à l'établissement pour gérer les services culturels de base. Ces contributions ont un caractère obligatoire pour les personnes publiques.</p>	<p>Les statuts peuvent être modifiés à la demande au moins d'un membre. Dans ce cas, une phase de négociation s'ouvre avec l'ensemble des collectivités publiques pour déboucher sur une proposition de nouveaux statuts soumise à délibération des collectivités territoriales et de l'État éventuellement.</p> <p>Le conseil d'administration délibère sur la proposition des nouveaux statuts. Un arrêté préfectoral de modification est publié pour officialiser les nouveaux statuts.</p> <p>Les statuts représentent un outil de pilotage qui doivent être révisés notamment en cas de modification du périmètre de mission et d'action de l'EPCC, en cas de modification des collectivités publiques membres du conseil d'administration et/ou en cas de révision des contributions statutaires : les personnalités publiques peuvent modifier le montant de leur contribution en faisant connaître leur intention au CA avant le 1^{er} avril de l'année N pour l'exercice N+1.</p>

Aller plus loin

[Carnet de coopération #1 : Le Livret de l'administrateur ou de l'administratrice d'un EPCC \(avril 2019\)](#)

[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 ? \(Juin 2019\)](#)

Le règlement intérieur du conseil d'administration

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : selon les besoins de l'établissement</p> <p>Responsabilité : le conseil d'administration de l'établissement</p> <p>Cadre de référence : Code Général des Collectivités Territoriales dont la loi EPCC</p> <p>Optionnel.</p> <p>La loi stipule clairement cette possibilité. Elle devrait être obligatoire.</p>	<p>Les statuts ne peuvent à eux seuls présenter toutes les procédures de fonctionnement du conseil d'administration. Le règlement intérieur vient préciser si besoin les modalités de désignation des membres. Le fonctionnement et les règles de votation du conseil. Il précise également les procédures de recrutement, de nomination de renouvellement du mandat de la directrice ou du directeur de l'établissement.</p>	<p>Le règlement intérieur peut être modifié en tout ou partie à partir d'une inscription à l'ordre du jour d'un conseil d'administration.</p> <p>Son approbation se fait à partir des règles de votation définies dans les statuts</p>

	Le conseil d'administration délibère pour approuver ce règlement intérieur du conseil d'administration	
--	--	--

Aller plus loin

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

Le débat d'orientation budgétaire (DOB) et rapport d'orientations budgétaires (ROB)

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : annuelle Responsabilité : le conseil d'administration de l'établissement Cadre de référence : Code Général des Collectivités Territoriales dont la loi EPCC</p> <p>Obligatoire</p>	<p>C'est une étape stratégique essentielle pour définir les orientations prioritaires à déployer sur l'exercice N +1. Le rapport d'orientation budgétaire, rédigé dans une perspective pluriannuelle, est présenté à l'occasion du débat d'orientation budgétaire.</p> <p>Il fait l'objet d'une délibération pour indiquer que le ROB a bien été présenté lors d'un DOB sans que cela ne concerne le contenu.</p> <p>Il ouvre également une phase de négociation de deux mois pour préparer le budget primitif de l'année N +1.</p>	<p>Le DOB est l'occasion d'ajuster chaque année les orientations prioritaires souhaitées par les collectivités publiques. Il apporte les éléments de cadrage pour la préparation du budget primitif annuel qui sera voté en début d'année N +1.</p> <p>C'est donc un outil de pilotage de la trajectoire budgétaire de l'établissement au regard des engagements des collectivités publiques.</p>

Aller plus loin

[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 ? \(décembre 2020\)](#)

Le Budget Primitif

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : annuelle Responsabilité : le conseil d'administration de l'établissement Cadre de référence : Code Général des Collectivités Territoriales dont la loi EPCC</p> <p>Obligatoire</p>	<p>Après la présentation du ROB, une période de négociation permettra de formaliser la forme définitive du budget primitif qui n'est pas un budget prévisionnel ou un EPDR (état prévisionnel des dépenses et des recettes), mais bien l'expression de l'engagement des collectivités publiques sur le plan financier, dont l'État éventuellement, en faveur du fonctionnement et des activités de l'établissement. En cela le budget voté a un caractère exécutoire.</p>	<p>Le budget primitif peut faire l'objet de modifications en cours d'année, notamment à l'occasion de la clôture de l'exercice budgétaire N-1. La présentation du compte administratif est l'occasion d'approuver l'affectation du résultat d'établissement et permet d'ajuster par décision modificative (DM) si besoin le budget primitif voté en début d'année.</p> <p>Ce budget est complété et ajusté tout au long de l'année par Décisions Modificatives par délibération du CA et lors de l'approbation du budget supplémentaire coïncidant avec l'arrêté des comptes de l'année N-1.</p> <p>La volonté de baisser ou d'augmenter les contributions statutaires équivaut à une demande de modification des statuts</p>

Aller plus loin

[Carnet de coopération #1 : Le Livret de l'administrateur ou de l'administratrice d'un EPCC \(avril 2019\)](#)

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

[Carnet de coopération #9 : Les contributions statutaires dans les EPCC Quel pilotage des moyens financiers pour les établissements culturels et artistiques ? \(Juin 2019\)](#)

Le Cahier des charges / La Note d'orientation et de cadrage pour la procédure de recrutement de la direction

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : selon les besoins de l'établissement</p> <p>Responsabilité : le conseil d'administration de l'établissement</p> <p>Cadre de référence : Code Général des Collectivités Territoriales dont la loi EPCC</p> <p>Obligatoire</p>	<p>Lors de la mise en place de la procédure de recrutement de la directrice du directeur de l'établissement, les personnes publiques établissent une Note d'orientation et de cadrage (ayant valeur de <i>cahier des charges</i> au sens de la loi) sur les orientations générales de l'établissement. Ce document vient éclairer d'un point de vue stratégique et politique les missions et les activités décrites dans les statuts.</p> <p>Cette note est utilisée par les personnes candidates et par les directions en poste pour rédiger leur projet d'orientation patrimoniale, artistique, culturelle, scientifique, pédagogique selon le cas.</p>	<p>La note d'orientation de cadrage peut évoluer à chaque recrutement ou à chaque décision de renouvellement de la direction de l'établissement.</p> <p>Ces évolutions doivent nécessairement s'inscrire dans les orientations générales en vigueur au sein de l'établissement.</p> <p>Au moment de la procédure de renouvellement d'un mandat, cette Note donne l'occasion aux personnes publiques et plus largement aux membres du conseil d'administration, de réexaminer, d'interroger et d'enrichir éventuellement les termes du mandat donné à la directrice ou au directeur.</p>

Le mandat de la directrice ou du directeur de l'établissement et le projet d'orientation scientifique, culturel, artistique et/ou pédagogique

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : de trois à cinq ans selon les statuts, et tous les trois ans en cas de renouvellement</p> <p>Responsabilité : le conseil d'administration de l'établissement</p> <p>Cadre de référence : Code Général des Collectivités Territoriales dont la loi EPCC</p> <p>Obligatoire</p>	<p>Au terme de la procédure de recrutement, la directrice ou le directeur de l'établissement est retenu à partir de son projet d'orientation. La directrice ou le directeur se voit confier un mandat d'une durée limitée (trois ou cinq ans pour le premier mandat). Ce mandat est égal à la durée du contrat de travail de droit public. Il peut être ensuite reconduit par période de trois ans.</p> <p>Dans le cas des labels, ce mandat se double de conventions pluriannuelles d'objectifs (définis par la loi CAP et les Arrêtés) et d'un contrat de décentralisation pour les CDN. Cette procédure conventionnelle est régulièrement mobilisée par l'État même si les financements ne s'inscrivent pas dans une logique de labélisation.</p> <p>La décision du conseil d'administration sur le renouvellement du mandat de la directrice ou du directeur est prise à partir d'un bilan du mandat de direction et un nouveau projet à 3 ans.</p>	<p>Cette nomination est à la fois un acte administratif et une marque de confiance dans la relation entre le conseil d'administration et la directrice le directeur. À chaque période de renouvellement, les collectivités publiques impliquées sont invitées à animer une étape de bilan et de prospective (voir Note d'orientation et de cadrage).</p> <p>Le mandat et le contrat de travail s'accompagnent d'une délibération sur les délégations du conseil d'administration et/ou de la présidence à l'endroit de la directrice ou du directeur.</p> <p><i>Avec les labels, il y a assurément une question sur la hiérarchie des normes entre la loi relative aux EPCC (CGCT) et les décrets relatifs aux labels (loi Création, Patrimoine et Architecture). De nombreuses incompréhensions sont susceptibles d'apparaître notamment au moment de la nomination et du renouvellement du mandat de la directrice ou du directeur</i></p>

Aller plus loin

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

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

La nomination de la directrice ou du directeur est à la fois un acte politique et administratif : c'est une marque de confiance dans le projet d'orientation artistique et culturel de la part du conseil d'administration.

La délibération relative aux délégations du conseil d'administration à la directrice ou au directeur

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : au moment de la nomination et autant que besoin Responsabilité : le conseil d'administration de l'établissement Cadre de référence : Règlement intérieur du CA Optionnel puisque le CGCT précise une partie des délégations</p>	<p>Le directeur ou la directrice exerce ses fonctions dans le cadre de délégations de pouvoirs du conseil d'administration à son endroit. Ces délégations feront l'objet d'une délibération du conseil d'administration qui sera annexée au présent contrat dès son approbation. Elles concernent notamment (sans que cette liste soit exhaustive) : les conditions de passation des contrats commerciaux, les attributions d'aide, la création de régies, la gestion du personnel, l'hygiène et la sécurité.</p>	<p>Ces délégations sont susceptibles d'être modifiées et/ou élargies en fonction des évolutions du périmètre de missions de l'établissement, du fonctionnement administratif et financier.</p> <p><i>Un Carnet de coopération sur ce sujet est programmé.</i></p>

Un programme stratégique et opérationnel pluriannuel

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : tous les 4 ans Responsabilité : la direction d'établissement et le conseil d'administration de l'établissement Cadre de référence : Règlement intérieur du CA Optionnel</p>	<p>L'élaboration d'un programme stratégique et opérationnel pluriannuel est l'occasion d'animer des espaces de dialogue entre le conseil d'administration et l'équipe de direction. C'est un outil stratégique à même de mobiliser d'une part les membres du conseil d'administration quelle que soit leur qualité, et d'autre part l'équipe de direction, de cadres et des salariés de l'établissement.</p> <p>La structuration du document par axes stratégiques, orientations prioritaires et résultats attendus d'ici quatre ans offre à toutes les parties prenantes un cadre commun à l'action de l'établissement.</p>	<p>Chaque année, au moment du bilan, des ajustements peuvent être envisagés pour alimenter les réflexions du débat d'orientation budgétaires.</p> <p>C'est un outil de pilotage reposant sur une <i>vision réflexive et prospective</i> de l'établissement <i>(Légitimité procédurale et discursive)</i> <i>Voir plus loin la CPO, Convention Pluriannuel d'Objectifs, document obligatoire en cas de labellisation de l'établissement par le ministère de la Culture</i></p>

La coopération ne se décrète pas. Elle doit pouvoir s'incarner par différents documents comme les statuts de l'EPCC, un Programme stratégique pluriannuel ou/et une convention d'objectifs dans le cas des structures labellisées.

Le bilan annuel d'activité

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : annuel Responsabilité : la direction et le conseil d'administration de l'établissement Cadre de référence : CGCT Obligatoire</p>	<p>Le bilan d'activité réalisé chaque année pour rendre compte des projets/actions menés durant l'année, et du fonctionnement de l'établissement. Il a pour objectif de mettre en regard les décisions prises avant le début de l'exercice comptable et le compte administratif en fin d'exercice comptable</p> <p>C'est un outil de pilotage reposant sur une <i>vision rétroactive</i> de l'établissement</p>	<p>Le bilan d'activité s'articule avec les autres documents comme les statuts, le ROB, le programme stratégique pluriannuel. Sa forme et son contenu peuvent donc évoluer en fonction des évolutions propres à l'établissement en termes de missions et d'orientations annuelles décidées par le conseil d'administration à l'année -1. Au-delà des aspects formels, le bilan d'activité a vocation à présenter les arguments fondants la réalisation du projet. (<i>légitimité discursive</i>).</p>

Le règlement intérieur de l'établissement

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : selon les besoins de l'établissement Responsabilité : la direction d'établissement Cadre de référence : Code du travail pour les EPIC, Code de la Fonction Publique Territoriale pour les EPA Obligatoire suivant le nombre d'agents ou de salariés</p>	<p>Le règlement intérieur est un document rédigé par l'employeur. Il fixe les obligations en matière de santé, de sécurité et de discipline. Sa mise en place est obligatoire dans les entreprises ou établissements employant 50 salariés et plus.</p>	<p>Possibilité d'évolution de ce règlement intérieur en respectant les procédures prévues par le code du travail et les conventions collectives applicables à l'établissement si l'établissement est à caractère industriel et commercial.</p> <p>Si l'établissement est à caractère administratif, ce règlement doit être en phase avec les textes de la fonction publique territoriale</p>

Aller plus loin

[Le règlement intérieur d'une entreprise \(service public\)](#)

Le règlement intérieur des lieux ERP

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : selon les besoins de l'établissement Responsabilité : la direction d'établissement Cadre de référence : code de la construction et de l'habitation. Arrêté du 25 juin 1980 sur les règles de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public Obligatoire</p>	<p>L'ouverture d'un ERP est soumise à des obligations de sécurité et de lutte contre les incendies qui s'imposent au moment de la construction et au cours de l'exploitation direction de l'établissement</p> <p>Les ERP sont constitués de tous bâtiments, locaux et enceintes dans lesquels des personnes extérieures sont admises, en plus du personnel. Peu importe que l'accès soit payant ou gratuit, qu'il soit libre, restreint ou sur invitation. La réglementation applicable en matière de sécurité varie en fonction du classement du bâtiment.</p>	<p>Évolution en fonction de la réglementation applicable.</p>

Les démarches conventionnelles pourraient être investies comme des moments d'expérimentation et de « laboratoire » susceptibles à termes d'enrichir en partie les statuts des établissements.

La logique conventionnelle

Chaque collectivité publique, dont l'État, est en mesure de conventionner et/ou de contractualiser avec une structure-tiers. Dans ce cas, le positionnement des collectivités publiques vis-à-vis de l'établissement est différent. Il ne s'agit plus d'une contribution statutaire de base apportée pour des missions et des services de base, mais de subventions ponctuelles à caractère facultatif pour financer des projets particuliers.

La convention pluriannuelle d'objectifs

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : pluriannuelle Responsabilité : Services de l'État Cadre de référence :</p> <ol style="list-style-type: none"> Les conventions d'objectifs sont régies par le décret n° 2001-495 du 6 juin 2001, pris pour l'application de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 et relatif à la transparence financière des aides octroyées par les personnes publiques. loi CAP et Arrêtés s'y référant (en particulier pour les labels) <p>Une distinction est à faire sur ces conventions : les premières se réfèrent aux aides publiques en général, les secondes s'inscrivent dans les procédures d'attributions de labels ou de conventionnement...</p> <p>Dans certains cas, comme les centres dramatiques nationaux, un contrat de décentralisation est conclu entre l'État, représenté par le ministre chargé de la culture et l'artiste sélectionné à l'issue de l'appel à candidature.</p>	<p>C'est généralement un outil utilisé pour qualifier la relation entre une personne publique avec un tiers : « <i>la personne publique peut conclure des conventions, non pour satisfaire ses propres besoins, mais pour aider financièrement des projets, dont elle n'a pas l'initiative. Ce ne sont pas des marchés publics</i> ».</p> <p>Dans le cas d'un établissement public de coopération culturelle, cette convention peut concerner des subventions particulières liées à des projets particuliers. Ces financements présentent un caractère facultatif.</p> <p>La logique conventionnelle n'est pas forcément appropriée lorsque l'État ou une collectivité territoriale est membre du conseil d'administration de l'établissement public : dans ce cas les contributions statutaires définies par les statuts encadrent les missions de l'établissement pour satisfaire les besoins des collectivités territoriales et de l'État.</p>	<p>Les évolutions sont envisageables à terme de la convention (annuel ou pluriannuel) à partir d'un bilan et/ou d'une évaluation réalisée par la structure ou par des ressources extérieures.</p> <p>C'est un instrument privilégié par l'État pour structurer les partenariats.</p> <p>Dans le cas d'un EPCC, cet outil administratif ne peut servir à lui seul de clé de voûte à l'ensemble, mais il peut cependant être investi comme un outil de pilotage et/ou de conformité à une labellisation.</p>

Les conventions et chartes de coopération.

Type de document	Caractéristiques du document	Possibilités d'évolution
<p>Fréquence : selon les besoins de l'établissement Responsabilité : la direction de l'EPCC</p>	<p>Ces outils incarnent une logique conventionnelle entre des entités publiques et/ou privés. Elles ont vocation à formaliser les accords de coréalisation, de coopération ou de simples « partenariats ». Une attention particulière doit être apportée sur la nature des relations entre les différentes personnes morales et sur la situation fiscale des programmes ainsi initiés</p>	<p>Ces conventions ou chartes peuvent être investies comme « des laboratoires » d'amélioration des coopérations entre collectivités publiques et/ou l'état. Elles peuvent déboucher sur des pactes d'engagement plus formels, et donner lieu, à partir du bilan expérience, à des propositions de modification des statuts de l'établissement intégrant de nouveaux membres et/ou de nouvelles modalités de gouvernance et de fonctionnement.</p>

Ce qu'en disent les équipes

PROVISOIRE

Carnet de coopération #12

Les outils de gouvernance, d'administration et de direction d'un EPCC

Mode d'emploi synthétique

Une publication du Comité national de liaison des EPCC
Nicolas DUPAS Directeur adjoint. THEATRE DE LORIENT - CDN
Cyril GISPERT Directeur. CIRDOC - INSTITUT OCCITAN DE CULTURA
Boris GOBY Administrateur. LE TRAIN THEATRE
Louise JANSEN Chargée d'administration. LE GRAND T - THEATRE LOIRE ATLANTIQUE
Annaïck LE RU Directrice adjointe. CICLIC CENTRE - VAL DE LOIRE
Vincent ROCHE LECCA Directeur. THEATRE DE BOURG-EN-BRESSE
Madée TESSIER Administratrice SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE
Et Didier SALZGEBER, Atelier VersoCulture - délégué général du Comité



Licence Creative Commons.

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

Déjà parus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Publications téléchargeables sur les sites internet du Groupe des 20 et du Comité.

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

Éditeur : Comité de liaison des EPCC.

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

Site internet : www.culture-epcc.fr

ISBN 979-10-96971-11-4- EAN 9791096971114

Directeur de la publication : Cyril Jollard, président du Comité

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

Impression : avril 2022

Cultur **E**pcc

Comité national de liaison
des établissements publics de coopération culturelle

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

Le Comité national de liaison des EPCC

La coopération pour un service public de la culture

AGENCE ISEROISE DE DIFFUSION ARTISTIQUE – AIDA. AGGLOMERATION DU GRAND NARBONNE. LES ATELIERS MEDICIS. BIBRACTE. BORDS 2 SCÈNES. CARRÉ LES COLONNES. CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE NORMANDIE-ROUEN. CHÂTEAU DE LA ROCHE-GUYON. CHEMINS DU PATRIMOINE EN FINISTÈRE. CICLIC CENTRE-VAL DE LOIRE. CIRDOC - INSTITUT OCCITAN DE CULTURA. CITÉ INTERNATIONALE DE LA BANDE DESSINÉE ET DE L'IMAGE. EPCC 9-9BIS - HENIN. EPCC ISSOUDUN. ESPACE DES ARTS - SCÈNE NATIONALE DE CHALON-SUR-SAÔNE. TURBULENCES - FRAC CENTRE-VAL DE LOIRE. FRAC RÉUNION. LA BARCAROLLE- SPECTACLE VIVANT AUDOMAROIS. LA CASEMATE CSTI GRENOBLE. LA CONDITION PUBLIQUE. L'ASTRADA - MARCIAC. L'AUTRE CANAL - SCÈNE DE MUSIQUES ACTUELLES. LE CENT QUATRE PARIS. MEMORIAL ACTe - GUADELOUPE. LE GRAND ANGLE – VOIRON. LE GRAND T – NANTES. LE GUEULARD PLUS – SCENE DE MUSIQUES ACTUELLES. LE MÉMORIAL DE RIVESALT. LA SOUFFLERIE - REZÉ. L'EMPREINTE -SCÈNE NATIONALE BRIVE TULLE. LE QUAI - CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL ANGERS PAYS DE LA LOIRE. EPCC TRIO...S. LE TRAIN THEATRE – PORTES LES VALENCE. LE LAM - MUSÉE D'ART MODERNE, D'ART CONTEMPORAIN ET D'ART BRUT. MAISON DES PRATIQUES ARTISTIQUES AMATEUR - PARIS. MC 2 – GRENOBLE. METZ EN SCENE. MUSEE DU LOUVRE LENS. OFFICE CULTURE ANIMATION BONNEVILLE. OPERA DE LILLE. POLE NATIONAL CIRQUE ET ARTS DE LA RUE - CIRQUE JULES VERNE. PÔLE D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE LA MUSIQUE EN SEINE SAINT-DENIS - AUBERVILLERS LA COURNEUVE. PÔLE D'INTERPRÉTATION DE LA PRÉHISTOIRE. SCENE NATIONALE ACB. SCÈNE NATIONALE SUD AQUITAIN - BAYONNE. SOMME PATRIMOINE. RESO – ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES ARTISTIQUES DE LA NIÈVRE. SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE. THEATRE ARC EN CIEL – RUNGIS. THÉÂTRE DE BOURG-EN-BRESSE. THÉÂTRE DE L'ARCHIPEL SCENE NATIONALE- PERPIGNAN. TERRE DE LOUIS PASTEUR. THÉÂTRE DE LORIENT - CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE BRETAGNE. TRAVAIL ET CULTURE. TROPIQUE ATRIUM MARTINIQUE. VILLE DE TOURS