

Cultur **E**pcc

Comité national de liaison
des établissements publics de coopération culturelle

Carnet de coopération

Exploration des responsabilités
de l'employeur et du salarié au
sein d'un EPCC

Septembre 2018

#8

Être au service des coopérations culturelles

Le caractère interdisciplinaire du Comité offre une occasion unique d'échanger et de confronter les expériences.

La finalité de notre association est de favoriser le développement des coopérations et des outils que représentent les EPCC, et d'être un **laboratoire des coopérations culturelles**.

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

Être en phase avec les évolutions

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

Un espace d'accompagnement au changement

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

Un espace de réflexion stratégique et d'anticipation opérationnelle

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

Un espace de capitalisation des expériences

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

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

Exploration des responsabilités de l'employeur et du salarié au sein d'un EPCC

Les conseils d'administration d'EPCC face à une diversité de situations d'emplois	4
La responsabilité de l'employeur	4
Les moyens humains au cœur des transformations.....	5
La place centrale des équipes de salariés les projets.	7
Quelques idées reçues	9
Une appréhension du changement.....	9
Une responsabilité partagée	9
La confusion entre les RP et les IRP.....	10
Des procédures d'élection spécifiques.....	10
Une incompatibilité de fonction.....	11
La participation et le dialogue social	14
Un repérage de la multiplicité des situations	15
Les ressources humaines ne se résument pas au tableau des effectifs	15
Les variables multiples de l'équation	15
La directrice ou le directeur, membre de l'équipe de l'EPCC.....	16
Entre prescription et responsabilisation	16
Le sens de l'action publique	18
Des exigences renouvelées	18
Faire le choix d'une organisation du travail en phase avec les valeurs culturelles des projets.....	19
Pour une Charte de déontologie des Etablissements Culturels Publics	21
Ce que nous pouvons retenir	22
La mise en place d'une gestion différenciée des postes, des compétences et des statuts	22
L'écriture d'une nouvelle équation	22
Les ressources humaines : un investissement et non un centre de coûts.....	23
En résumé, pour les administrateurs des CA.....	23
Les sigles utilisés	25
Des mots pour comprendre	25

Les conseils d'administration d'EPCC face à une diversité de situations d'emplois

Les représentants des collectivités publiques sont amenés à siéger dans des conseils d'administration de différents établissements de statut public ou privé : qu'ils s'agissent d'établissements de l'éducation nationale, des établissements à vocation économique et/ou culturelle, des établissements publics de coopération intercommunale, des associations ou des EPCC à caractère administratif pour certains, à caractère industriel et commercial pour d'autres. Cette diversité de statut juridique et de missions renvoie à une large variété de typologies d'emploi et de situations de salariat. Parce que les établissements publics de coopération culturelle¹ sont des organisations singulières, les problématiques liées à la responsabilité de l'employeur et du salarié nous semblent devoir être abordées : elles sont en effet centrales sur le devenir de ces services publics dédiés à la culture.

La responsabilité de l'employeur

Un système instable de représentation des EPCC

L'apparition de certaines difficultés sur les questions relatives aux ressources humaines au sein des conseils d'administration des EPCC membres de notre association a conduit le comité à s'investir dans la publication d'un *Carnet de coopération* sur ce sujet. Par cette publication, les équipes de direction souhaitent partager avec les administratrices et les administrateurs quelques questionnements concernant la gestion des salariés au sein d'un établissement public qu'il soit à caractère administratif ou à caractère industriel et commercial.

En nous appuyant sur les expériences vécues au sein des établissements, nous nous interrogeons :

- sur la façon de gérer la difficile équation entre les missions déclarées dans les statuts des établissements, les services et les activités demandés par les collectivités publiques membres du conseil d'administration, la stratégie budgétaire mobilisée et les ressources humaines existantes ou à créer ;
- sur une meilleure prise en compte par le conseil d'administration des parcours professionnels de chaque membre de l'équipe, de leurs aspirations et de leurs attentes en termes d'évolution de compétences et de carrière.

Ces deux préoccupations ne sont pas spécifiques aux EPCC. Elles peuvent concerner toute structure et entreprise soucieuse de sa stratégie de développement, y compris dans une perspective territoriale, européenne et internationale.

L'interrogation porte pour l'essentiel sur les représentations que peuvent avoir les membres du conseil d'administration de ces établissements. La diversité des administrateurs et administratrices amène parfois, faute d'une connaissance précise de ce type d'établissement, à des confusions, voire à des tensions sur la manière de gérer les ressources humaines mobilisées et à mobiliser pour assurer le service public de la culture qui leur est confié.

Remerciements aux membres du groupe de travail

Aurélie DEREGEL,
administratrice générale du
Frac Centre Val de Loire
(Orléans)

Blandine DUJARDIN,
administratrice du Centre
Dramatique National
Normandie Rouen

Anne DUPONT, responsable
développement, Chemins du
Patrimoine en Finistère
(Daoulas)

Cyril DUQUESNE, directeur
adjoint et administratif Théâtre
de Bourg-en-Bresse

Annaïck LE RU, directrice
générale adjointe de Ciclic,
Agence régionale livre, image
et culture numérique (Région
Centre Val de Loire)

Nicolas ROYER, directeur
adjoint de l'Espace des Arts –
Scène nationale (Chalon sur
Saône)

¹ ou par extension des régies personnalisées

L'EPCC est un nouveau système de répartition des responsabilités entre le conseil d'administration, sa présidence et la directrice ou le directeur de l'établissement.

Une répartition particulière des responsabilités

Il revient, comme l'indique la loi, au conseil d'administration de délibérer sur « les créations, transformations et suppressions d'emplois permanents »². À travers le vote du Budget Primitif (BP), le conseil d'administration apporte chaque année les moyens financiers nécessaires à la directrice ou au directeur pour l'exercice de ses responsabilités de gestion du personnel et des ressources humaines.

Cette répartition des responsabilités au sein d'un EPCC entre le conseil d'administration, la présidence du conseil d'administration (qui nomme la direction de l'EPCC), la directrice ou le directeur de l'établissement constitue une particularité de ces établissements publics.

Deux EPCC peuvent fonctionner de manière très différente surtout si le premier est à caractère administratif et le second à caractère industriel et commercial. Aussi, des précautions nous semblent devoir être prises dans l'exercice de la responsabilité d'employeur de la part des conseils d'administration.

Les moyens humains au cœur des transformations

Tout au long du processus de création et de mise en activité d'un EPCC, de nombreuses questions apparaissent en fonction des orientations stratégiques et des missions définies par les acteurs publics dans le cadre du projet de coopération.

Le transfert d'une structure existante vers un EPCC

Dans le cas d'une transformation d'une ou de plusieurs structures existantes - souvent de statut associatif -, les objectifs visés par les collectivités se traduisent trop rapidement en termes de statuts juridiques et d'organigramme du futur établissement. Le point de vue du Comité national de liaison est que la formalisation du projet de coopération doit être le préalable à toute décision concernant le statut juridique et le fonctionnement de l'établissement. Nous avons déjà souligné à plusieurs reprises : *ce n'est pas un statut juridique qui fait politique !* Le statut juridique en est une des concrétisations. Cela nous amène à distinguer au moins deux approches :

- **la logique de mutualisation** des ressources humaines, matérielles et/ou financières, dont la dynamique pourrait plutôt se rapprocher d'un groupement d'intérêt public (GIP). Dans ce cas, les structures préexistantes continuent à développer leurs propres missions et une partie des ressources est mutualisée, voir complétée, au sein d'un groupement de coopération ayant une autonomie juridique.
- **la logique d'intégration** des ressources correspond plutôt au schéma de création d'un EPCC, puisque les structures préexistantes ont vocation à terme d'être mise en liquidation et dissoutes³. Dans ce cas, l'ensemble des ressources fait l'objet, par convention, d'un transfert vers l'établissement public. Ce processus d'intégration aura pour effet de fait de mutualiser l'ensemble des ressources existantes au moment de la mise en activité de l'établissement et de déclencher le transfert des personnels à l'EPCC (article 12-24-1).



CICLIC - Vanessa Paradis dans Un couteau dans le cœur, long métrage de Yann Gonzalez (Memento Films). Photo Ella Herme

² Loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle, modifiée en 2006 et en 2016.

³ Si l'objet de l'association est transféré dans un EPCC, celle-ci n'a donc pas vocation à perdurer. Cependant, dans certains cas, l'association continue à exister avec un nouvel objet statutaire et un nouveau modèle économique.

Cette distinction est centrale dans la dynamique de transformation et de mutation souhaitée par les partenaires publics vis-à-vis de structures ayant parfois plusieurs décennies d'existence. Surtout, elle induit une stratégie différenciée d'information et de communication vis-à-vis des salariés ou des agents des services des collectivités publiques, qui parfois redoutent ce changement structurel et formulent des craintes quant à leur avenir⁴.

La reconfiguration des places et des responsabilités dans l'EPCC

La création d'un établissement public de coopération culturelle conduit à d'importantes modifications quant à la gouvernance politique et au fonctionnement général de l'établissement, notamment en matière de gestion des ressources humaines. À ce stade nous pouvons pointer au moins trois caractéristiques de l'EPCC qui peuvent être source de confusion, voire d'incompréhensions de la part de représentants de collectivités siégeant au conseil d'administration :

L'objectif est de mieux formaliser les responsabilités dans la gouvernance des EPCC.

① Les responsabilités d'une **présidence d'un conseil d'administration d'EPCC** sont radicalement différentes de celles d'une présidence d'une association [qui dans ce cas est considérée comme la présidence de l'établissement]. Aussi, lorsque la transformation en EPCC est perçue par les représentants des collectivités publiques siégeant déjà au sein du conseil d'administration comme une *simple translation de l'association*, chacun veut retrouver la place qu'il occupait précédemment. Cette recherche de « reconduction à l'identique » est peu propice à la mise en place d'un nouveau système de gouvernance politique basé sur la coopération entre collectivités publiques.

② Le conseil d'administration va accueillir en qualité d'administratrice ou d'administrateur, au moins deux salariés élus par l'équipe de l'établissement selon des modalités élaborées et validées par le conseil d'administration⁵. Comme nous le verrons plus loin, il y a un risque de confusion avec la dénomination de **Représentant du Personnel**. Nous devrions plutôt parler des administratrices et des administrateurs siégeant au conseil d'administration en qualité de représentants du personnel⁶. Il exerce pleinement un mandat d'administrateur de l'EPCC et dispose donc comme les autres membres du conseil d'administration d'une voix délibérative sur l'ensemble des sujets et des points inscrits à l'ordre du jour.

③ **La direction de l'établissement public** constitue l'une des clés de la gouvernance d'un établissement public de coopération culturelle. Pour utiliser une image, si le conseil d'administration représente *le pouvoir législatif* de l'établissement, la directrice ou le directeur représente *le pouvoir exécutif*. Le législateur a fait de la direction le responsable effectif de l'établissement public : d'ailleurs c'est lui qui représente l'établissement en justice. Le président ne préside pas l'établissement, mais le conseil d'administration de l'établissement. Cette séparation des pouvoirs entraîne un nouveau schéma de responsabilité au sein de l'établissement public.

⁴ Lorsque la structure existante est un service d'une collectivité en gestion directe, il n'est pas rare de voir certains agents considérer ce transfert et cette autonomisation juridique comme étant un « démantèlement du service public ». Ce qui peut paraître paradoxal dans le cadre de la création d'un établissement public de coopération culturelle, statut destiné à garantir la pérennité du service. Or, depuis 15 ans, les expériences ont montré que certains établissements ont déjà été dissout.

⁵ Voir sur ce sujet le *Carnet de coopération #4 – Le règlement intérieur du Conseil d'administration d'un Établissement Public de Coopération Culturelle*. Mai 2017

⁶ Nous pourrions utiliser l'appellation **ARP pour Administratrices/teurs Représentant du Personnel**.

L'EPCC ne fonctionne pas comme une collectivité territoriale ou comme un service d'État

Cette imprévisibilité plutôt que d'être stimulante pour l'avenir, devient anxiogène pour un grand nombre d'acteurs.

La place centrale des équipes de salariés et les projets.

Il s'agit pour tous les acteurs en présence de prendre la mesure de l'importance de la question sociale dans la pertinence et l'efficacité des projets. D'autant plus que dans un EPCC, la diversité des statuts des personnels peut rendre parfois complexe la stratégie en matière de gestion des ressources humaines. En effet, par un agencement particulier lié au transfert de structures existantes, nous pouvons trouver simultanément des personnels en contrat de travail, des conventions de mise à disposition de personnels et des personnels détachés, sous contrat de travail avec l'EPCC.

Conscients des problématiques actuelles centrées sur le travail et l'emploi, le salariat et l'employabilité, l'entrepreneuriat et l'évolution des statuts des agents, les évolutions des conditions de travail et les mutations des organisations du travail, nous souhaitons par cette publication faire un focus sur la place centrale qu'occupent actuellement les personnes/professionnels dans le projet et sur la nécessité de mieux structurer et stabiliser les conditions de gestion de leurs parcours.

Il s'agit aussi de démontrer que l'EPCC ne fonctionne pas comme une collectivité territoriale ou comme un service d'État regroupant des agents parfois considérés comme « interchangeables » en fonction de leur cadre d'emploi et de leur statut, et « substituables » dans leur poste. L'action du conseil d'administration dans cet écosystème social et professionnel doit s'attacher à sécuriser les moyens humains nécessaires au déploiement du projet de coopération.

Plusieurs questions se posent alors : comment rendre compte de la gestion des ressources humaines par rapport aux orientations stratégiques décidées par le conseil d'administration et du programme d'activités mis en œuvre par l'équipe de l'établissement ? Quelle articulation faire apparaître entre le projet d'orientation, le projet d'activités et de services, le projet d'établissement structurant la gestion des ressources humaines et la stratégie budgétaire mobilisée par les partenaires publics ? Quel équilibre trouver entre ces quatre projets ?

Contrairement aux décennies précédentes, le contexte institutionnel a fonctionné de moins en moins dans une logique programmatique. Il se caractérise par une forte imprévisibilité des décisions stratégiques et budgétaires. La reconfiguration des centres de décisions liée à la mise en place de la loi NOTRe, liée aux nouvelles priorités gouvernementales, provoque une situation institutionnelle inédite, et quelque peu paradoxale :

- d'un côté, la loi NOTRe clarifie les responsabilités des collectivités territoriales, y compris celles des nouvelles comme les Métropoles, en spécialisant les compétences des régions et des départements, et en supprimant la clause de compétence générale. C'est, pourrait-on dire, **un processus de stabilisation** des compétences qui est à l'œuvre.
- en même temps, l'absence de *mode d'emploi* entre les collectivités publiques, y compris avec l'État, ajouté aux différentes annonces de réajustements, voire de régulations budgétaires des dotations de l'État vers les collectivités territoriales, rend **le système instable**.

Cette imprévisibilité générale du système, plutôt que d'être stimulante pour l'avenir, devient anxiogène pour les acteurs en présence autant pour les membres du conseil d'administration que pour les directions des EPCC et pour les équipes qui chaque jour font vivre les projets.



Ont contribué à ce *Carnet de coopération*



Créé en 1982, le Fonds Régional d'Art Contemporain (FRAC) Centre-Val de Loire a pour mission la constitution d'une collection d'art contemporain, sa diffusion, et la sensibilisation du public à la création contemporaine. En 1991, le Frac Centre-Val de Loire prend le parti de réunir l'art contemporain et l'architecture expérimentale des années 1950 à aujourd'hui. En 2017, est organisée la première Biennale d'Architecture d'Orléans. Frac Centre-Val de Loire - 88 rue du Colombier - 45000 Orléans

Contact : (33) 02 38 62 52 00 - www.frac-centre.fr



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

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



Créé à l'initiative du Conseil départemental du Finistère en 2006, Chemins du patrimoine en Finistère réunit cinq domaines patrimoniaux majeurs du département. L'EPCC met en œuvre depuis 2009 un projet culturel autour de la question de la diversité, s'inscrivant dans le double contexte de la mondialisation et du fort sentiment d'appartenance développé dans ce "bout du monde". Grâce à une politique des publics innovante, la valorisation des monuments et des parcs, enrichie d'une programmation annuelle d'expositions, d'arts plastiques, de spectacle vivant..., a permis à Chemins du patrimoine en Finistère d'accueillir près de 250 000 visiteurs en 2017.

Contact : (33) 02 98 25 84 39- www.cdp29.fr



Le Théâtre de Bourg-en-Bresse est un Etablissement Public de Coopération Culturelle fondé en 2005 par la Ville de Bourg-en-Bresse et le Conseil Départemental de l'Ain. Le territoire d'influence dans lequel s'inscrit le théâtre de Bourg-en-Bresse est composé d'une agglomération de 76 communes et 130 000 habitants. Le Théâtre de Bourg-en-Bresse offre une programmation variée, de 50 à 55 spectacles, alimentée par plusieurs formes artistiques : théâtre, musique, danse, cirque, marionnettes, chanson.... Le lieu dispose d'une reconnaissance par le Ministère de la culture en tant que *Scène conventionnée d'intérêt national Art et création pour la marionnette et le cirque*.

Contact : (33) 04 74 50 40 00 www.theatre-bourg.fr



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

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



L'Espace des Arts, Scène nationale Chalon-sur-Saône propose une programmation pluridisciplinaire mêlant théâtre, musique, danse, cirque, jeune public, cinéma et organise chaque saison plusieurs expositions et trois temps forts : festival de danse *Instances*, *Le Rendez-vous des Piccolis* et *Break Storming* (hip-hop). Doté de 4 salles de spectacle avec des jagues complémentaires (850-250-180-100), l'Espace des Arts est également une maison de production qui accompagne de nombreux artistes chaque année.

Contact : (33) 03 85 42 52 12 www.espace-des-arts.com

Quelques idées reçues

Sans nier l'importance des moyens financiers mobilisés par les collectivités publiques et nécessaires au fonctionnement de l'établissement, une approche exclusivement financière de la question des ressources humaines nous semble peu propice ni à une dynamique de reconnaissance et de développement des compétences des personnes dans leur travail, ni même à la mise en œuvre du projet. Dans les débats, la confusion entre la notion d'*effectif* et de *postes* avec la notion de *gestion des ressources humaines* induit régulièrement une distorsion dans les représentations que se font les salariés de leurs places et du fonctionnement d'un EPCC. Trop souvent les salariés ne sont pas considérés comme une ressource pour le projet, mais comme un simple centre de coûts comptabilisés au Chapitre 12 du Budget Primitif de l'établissement.

Une appréhension du changement

De nombreux EPCC sont ou ont été créés à partir d'une ou plusieurs structures existantes. Faute d'une anticipation programmée par les différentes instances de décision, ce changement de statut juridique peut encore induire un climat anxiogène :

- pour l'ensemble des salariés des structures transférables ;
- pour les agents des services d'une ou plusieurs collectivités territoriales qui se voient transférer dans un EPCC à caractère administratif pour ceux dédiés aux enseignements artistiques, à caractère industriel et commercial pour d'autres. Et les incidences sur le changement de caisses qui peut provoquer des inquiétudes.

Parmi les *idées reçues* formulées par les salariés, ce sont de réelles appréhensions, voire des peurs, qui s'expriment. Elles devront être gérées par la direction (présente et future) dès le démarrage du projet. Il y a souvent une vision fantasmée de l'EPCC du type « avec l'EPCC, on n'aura plus le droit de... ».

Faute d'une communication adaptée et d'un dialogue régulier, certains salariés vont montrer des résistances par rapport à ce changement de statut. Dans de nombreux cas cela est dû à une méconnaissance de ce qu'est réellement un EPCC.

Une responsabilité partagée

Si la création des postes (et l'approbation de la grille des effectifs) est de la responsabilité du conseil d'administration, la gestion des ressources humaines relève de celle de la directrice ou du directeur. Cela signifie que si le conseil d'administration valide par délibération la création, l'évolution ou la suppression de postes, il revient à la direction de décider des principes de gestion des ressources humaines et de l'organigramme en phase avec la réalisation projet d'orientation artistique et culturelle et du programme d'action.

Aussi, de la qualité du dialogue entre *effectif* et *GRH* naîtra une dynamique de gestion des ressources humaines et la possibilité d'une recherche d'un point d'équilibre entre les aspirations des membres du conseil d'administration et l'équipe de direction. Il faut rappeler ici que certains administrateurs élus sont des salariés de l'établissement qui rendent compte à leurs collègues des teneurs des débats du conseil d'administration. Sans autre précaution de langage, le dialogue sur les ressources humaines peut s'en trouver réduit à une simple mesure économique des effectifs. Cette remarque vaut pour beaucoup d'organisations autres que les EPCC.

Avec l'EPCC ...

Je vais perdre tous les avantages.

Je ne pourrai plus avoir de carte bleue pour travailler.

Je ne peux plus acheter de billets de train.

Nos fournisseurs seront forcément payés à 90 jours.

Je risque de ne pas avoir mon salaire en début de mois.

Il faudra faire trois devis pour acheter un stylo.

On va devenir prestataire des collectivités publiques.

Au moment du passage en EPCC, de nombreuses incompréhensions existent comme par exemple :

pourquoi mon collègue gagne un salaire supérieur alors qu'on fait le même travail ?

Pourquoi est-ce impossible de bénéficier des mêmes formations que mon collègue ?

Pourquoi tous salariés des EPCC ne sont pas tous logés à la même enseigne ? Au sein d'un même établissement ? Entre les établissements ?

La confusion entre les RP et les IRP

La loi prévoit la présence de salariés au sein du conseil d'administration de l'EPCC. Ces administratrices et administrateurs occupent une place particulière car ils sont membres élus par l'équipe de l'EPCC. Au moins deux salariés de l'établissement assument un mandat d'administrateur/trice avec une voix délibérative sur l'ensemble des sujets portés à l'ordre du jour du conseil d'administration, y compris lors du recrutement ou du renouvellement du mandat de la directrice ou du directeur, ou encore lors de la création ou de la modification de postes. Leur rôle et leur place ne sont pas toujours bien définis [compris] et peuvent être sources d'incompréhensions autant de leur part, que des autres salariés de l'établissement, de la directrice ou du directeur, mais aussi des autres membres du Conseil d'administration.

Pour une nouvelle dénomination des RP

Une administratrice ou un administrateur représentant du personnel n'est pas un délégué du personnel, et réciproquement.

RP-IRP-DP la confusion des genres ! Même après 15 ans d'expérience, il persiste un risque de confusion entre les administrateurs (RP) et les instances représentatives du personnel (DP). Le fait de parler de *RP* (pour Représentant du personnel) renvoie à l'appellation de *DP* (Délégués du Personnel) et d'*IRP* (Instance Représentative du Personnel). Au-delà des acronymes, ces notions ne s'appuient absolument pas sur le même cadre de référence :

- d'une part **la loi sur les EPCC** précise que des représentants du personnel élus par les salariés siègent au conseil d'administration en qualité d'administratrice ou d'administrateur,
- d'autre part, **le Code du travail** renvoie à l'existence d'instances représentatives du personnel (IRP) avec des élections de délégués du personnel (DP). Depuis le mois d'avril 2018, Le comité social et économique (CSE) remplace les délégués du personnel (DP)⁷.

Faute d'éléments plus précis apportés par la loi ou les décrets d'application, une confusion peut s'installer entre ces deux types de mandat. Un administrateur siégeant au conseil d'administration en qualité de *représentant du personnel* n'est pas un *délégué du personnel*. Les procédures d'élection sont distinctes et décrites dans des documents différents. L'exercice de leur mandat ne se traduit pas de la même manière (Cf. tableau page 13).

Des procédures d'élection spécifiques



Le Cinémobile à Sainte-Sévère-sur-Indre.
Photo Ciclic-2017

Dans un établissement public de coopération culturelle, le conseil d'administration peut délibérer valablement pendant une durée de six mois dans l'attente de l'élection des administratrices ou administrateurs siégeant au CA en qualité de représentants du personnel. Cela suppose d'anticiper assez rapidement la procédure d'élection des administrateurs au sein de l'équipe. C'est pourquoi, le comité national de liaison propose de doter le conseil d'administration d'un règlement intérieur en évitant de l'inscrire dans les statuts de l'EPCC⁸.

En ce qui concerne les instances représentatives du personnel, et bientôt le comité social économique, le nombre de délégués/membres du comité ainsi que

⁷ 11 avr. 2018 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

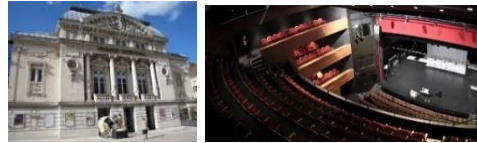
⁸ Voir sur ce sujet le *Carnet de coopération #4* – Le règlement intérieur du Conseil d'administration d'un Établissement Public de Coopération Culturelle (Mai 2017)

Cela signifie que le CA doit régulièrement s'interroger sur la nécessité d'utiliser le **vote à bulletin secret** pour certaines décisions, notamment celles concernant la direction.

les modalités d'élection sont précisées par le Code du travail.

Par commodité, il n'est pas rare pour le moment que, sur proposition de la présidence et/ou de la direction de l'EPCC, le conseil d'administration de l'EPCC adopte une procédure d'élection pour les administrateurs (RP), identique à celle des instances représentatives du personnel. Cependant, vu la différence de textes de références et de mandat, une vigilance est à apporter sur l'éligibilité des catégories de salariés ainsi que les collèges des électeurs.

Après 15 ans d'existence, l'expérience acquise en la matière devrait permettre de stabiliser une *procédure-type* et éviter ainsi les risques de confusion, comme a pu le montrer la première rencontre nationale des administrateurs et administratrices représentants du personnel organisé par le comité national de liaison en janvier 2018 (voir encart sur ce sujet page 13).



© Le plateau du Théâtre de Bourg-en-Bresse

Pour le Théâtre de Bourg-en-Bresse, les 3 mots qui caractérisent le fait d'être salarié d'un EPCC sont :

Ressources Le salarié d'un EPCC est une ressource fondamentale pour assurer une fonction de service public pour la coopération et le développement d'un projet culturel au service des habitants d'un territoire. La multiplicité des statuts du personnel au sein des établissements doit être rappelé en particulier au moment de la création de l'établissement, qui est souvent l'aboutissement d'une fusion.

Enjeux La pédagogie et la compréhension des enjeux peuvent ainsi être fondatrices et éviter les craintes lors des moments de transferts ou de création. Car l'EPCC est un cadre statutaire rare qui permet d'intégrer différentes natures contractuelles au sein d'une entité. Cette particularité qui constitue une richesse, questionne parfois et suscite des craintes sur les disparités des cadres conventionnels. L'accord d'entreprise, le règlement intérieur, la charte de déontologie sont des sources formalisées et constituent une référence pour tendre à l'homogénéité des règles au sein de l'entité.

Reponsabilité Le législateur a confié au salarié de l'EPCC une responsabilité particulière en lui offrant la possibilité d'être élu par le personnel (excepté le Directeur) au sein du Conseil d'Administration de l'établissement public de coopération culturelle. Cet acte novateur a fait l'objet d'interprétations erronées multiples dans un bon nombre d'établissements notamment en raison de la confusion avec le rôle de délégué du personnel. En effet, la proximité des termes et la méconnaissance des particularités de l'EPCC a facilité la porosité de ces deux mandats, aux responsabilités pourtant bien distinctes. C'est pourquoi la double représentativité constitue un écueil et ne peut être que fortement déconseillée.

Une incompatibilité de fonction

En considérant que le conseil d'administration exerce une responsabilité sur « la création et la suppression des postes », le mandat d'administrateur d'EPCC en qualité de Représentant du Personnel devient donc incompatible avec le mandat d'un délégué du personnel puisque son rôle est « de dialoguer avec l'employeur sur les conditions d'emploi et de conditions de travail pour l'ensemble des salariés ». C'est pour cette raison que la loi devrait rendre impossible le cumul de ces deux mandats. Une même personne ne devrait pas pouvoir assumer une responsabilité en qualité d'administrateur au conseil d'administration et en même temps, dialoguer avec l'employeur en qualité de délégué du personnel.

Ce tableau ci-après montre les différences existantes dans l'exercice de leur mandat respectif.

Administratrice ou administrateur siégeant au conseil d'administration en qualité de représentant du personnel - ARP	Délégué du personnel - DP Comité social et économique (pour toutes les entreprises au plus tard le 1 ^{er} janvier 2020)
<i>Loi et décrets relatifs aux EPCC</i>	<i>Code du travail</i>
Heures de délégation	
Aucune heure de délégation n'est prévue pour l'exercice du mandat d'administrateur. Considérant que le mandat ne saurait être exercé sans la condition d'être salarié, les conditions d'exercice du mandat sont laissées à l'appréciation de la direction de l'EPCC.	Pour exercer ses fonctions, le DP dispose d'un crédit d'heures légal de 10 heures par mois (ou 15 heures si l'entreprise atteint au moins 50 salariés). Le DP exerçant en même temps les attributions économiques du membre du CE bénéficie de 20 heures par mois. Durant ses heures de délégation et en dehors de ses heures de travail, le délégué peut circuler dans l'entreprise et prendre tous les contacts nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le temps passé en délégation est considéré et payé comme du temps de travail.
Déplacement	
Il exerce son mandat selon les conditions fixées par la loi et les décrets ainsi que les statuts de l'établissement et le règlement intérieur du conseil d'administration.	Le DP peut se déplacer en dehors de l'entreprise, durant les heures de délégation, pour exercer ses fonctions. Il peut également se déplacer librement dans l'entreprise, pendant ses heures de délégation et en dehors de ses heures habituelles de travail. Ses déplacements lui permettent de prendre contact avec tout salarié dans le cadre de l'exercice de ses missions. Il peut notamment prendre contact avec un salarié à son poste de travail, en veillant à ne pas apporter de gêne importante à l'accomplissement du travail du salarié.
Local et affichage	
Ce sont les moyens mis à disposition des membres du CA dans son ensemble.	Le DP bénéficie d'un local et de panneaux d'affichage mis à disposition par l'employeur.
Réunions avec l'employeur représenté par la direction	
Les administrateurs Représentants du Personnel n'ont pas à rencontrer de manière formelle la direction en qualité d'administrateurs, membre du CA.	L'employeur et la délégation du personnel se réunissent au moins 1 fois par mois. Le temps passé en réunion est rémunéré comme du temps de travail effectif, et n'est pas déduit du crédit d'heures de délégation. Leurs demandes et les réponses de l'employeur sont inscrites sur un registre spécial, consultable par les salariés et l'inspection du travail.
Réunions avec la présidence du CA	
C'est à la présidence du conseil d'administration que revient la responsabilité d'animer le CA et d'organiser ou non des réunions régulières avec ces administrateurs élus en qualité de représentants du personnel, comme cela se fait avec les autres administrateurs. Si les collectivités publiques membres du conseil d'administration se réunissent régulièrement à l'initiative de la présidence pour examiner les différents points à inscrire dans l'ordre du jour, il n'en est pas de même pour les personnalités qualifiées (PQ) et pour les administrateurs représentants du personnel (ARP).	Les IRP ont comme interlocuteur la direction de l'EPCC et non la présidence du CA
Exercice de l'activité salariée	
Aucune indication n'encadre l'exercice du mandat d'administrateur en qualité de représentant du personnel. Ceci est laissé à l'appréciation de la direction qui peut donner la possibilité à l'équipe de se réunir à l'invitation des représentants du personnel. Ces administrateurs ne bénéficient d'aucune protection en matière de licenciement.	En dehors des heures pendant lesquelles il exerce ses missions d'élu du personnel, le DP effectue son activité salariée dans les conditions habituelles. Il bénéficie du statut de salarié protégé ⁹ en matière de licenciement.

⁹ Le salarié ayant des fonctions représentatives dans l'entreprise bénéficie d'une protection spéciale contre le licenciement. En plus de la procédure de licenciement habituelle, le licenciement est soumis à l'autorisation de l'inspecteur du travail. Cette protection s'applique pendant une certaine durée, dès la demande d'organisation des élections, puis pendant le mandat et à l'issue du mandat (Source : www.servie-public.fr).



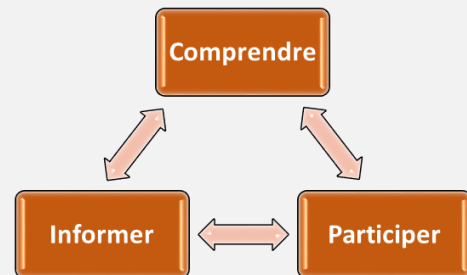
Rencontre nationale. Comité national de liaison des EPCC. Photo CICLIC

La rencontre nationale des administratrices et administrateurs siégeant en qualité de Représentant du Personnel

C'est la première fois qu'il est proposé aux administrateurs/représentants du personnel de se rencontrer. Organisée à Paris à la fin du mois de janvier 2018, cette rencontre a été l'occasion d'échanges fructueux entre les participants. La matinée a été consacrée au bilan général de l'exercice du mandat d'administrateur. Les travaux de l'après-midi ont porté sur les pistes d'amélioration à envisager.

Quelques enseignements sur l'exercice du mandat d'administrateur

- La nécessité de porter à la connaissance des administrateurs/RP intégrant le CA, les textes qui décrivent les modalités de fonctionnement du CA : statuts, composition du CA, règlement intérieur du CA, carnet de l'administrateur, explications sur le rituel du CA ;
- La nécessité de fournir aux administrateurs/RP le même niveau d'information qu'aux autres administrateurs, en particulier les représentants des collectivités publiques. Décrire ces procédures dans le Règlement intérieur du CA pour instaurer durablement et valablement les procédures d'information et de préparation du CA ;
- La nécessité de fournir aux administrateurs/RP les éléments de langage du CA. Comme par exemple : un glossaire, un moment d'information et d'explication sur le budget M14 (pour les EPA) et M4 (pour les EPIC), c'est-à-dire la nomenclature comptable utilisée par l'établissement...



Comme pour les autres administrateurs, porter une attention sur les prises de parole des administrateurs/RP en préparant en amont avec la présidence du conseil d'administration la circulation de la parole lors de la séance du CA. Cette prise de parole des différents administrateurs est un moyen de rappeler au CA que les RP et les Personnalités Qualifiées (PQ) sont des administrateurs à part entière avec voix délibérative ;

Savoir distinguer les moments d'exercice du mandat d'Administrateur RP et les moments de subordination direction/Salarié RP. Il s'agit d'éviter que les ARP se sentent des spectateurs en CA, d'éviter le risque qu'ils soient perçus comme des administrateurs « de seconde zone » ou bien des porte-parole des salariés.

En un mot, parce que l'EPCC fonctionne selon une gouvernance qui lui est propre, l'objectif est de repositionner les responsabilités respectives des administrateurs du CA, quel que soit leur statut.

Remerciements aux administratrices et administrateurs des Conseils d'administration

ANDREEN Isabel; SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE
 BAILLEUL Pierre-Loïc; FRAC CENTRE VAL DE LOIRE
 BOUKREDINE Marie-Laure; CICLIC
 CIAIS-CONY Cécile; THÉÂTRE DE BOURG EN BRESSE
 DEVEAUX Charlène; CHÂTEAU DE LA ROCHE GUYON
 DUBREUCQ Isabelle; SOMME PATRIMOINE
 DUFOUR Elodie; BORD2SCÈNES
 FOEON Gwen; CHEMINS PATRIMOINE EN FINISTÈRE
 FRADET Julien ; CDN NORMANDIE ROUEN
 GERMAIN Julie; CICLIC

KARLIKOW Sarah; SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE
 LEPAGE Margot; SOMME PATRIMOINE
 LOPES Olivier; CHÂTEAU DE LA ROCHE GUYON
 MARCHET Yann; COMMISSION FILM IDF
 MORIN Lauriane; BORD2SCENES
 PATRIGEON Cédric; ARCADI
 PAYET Olivier; THÉÂTRE DE BOURG EN BRESSE
 POSTEC Clément; ATELIERS MÉDICIS
 ROUX Isabelle; ARCADI
 TURPIN Thomas; CDN NORMANDIE ROUEN
 VOLLE Romane; CARRÉ COLONNES

La participation et le dialogue social

Au-delà de cette confusion assez courante, se pose la question des modalités de la participation des salariés à l'administration de l'établissement. En effet, à notre connaissance, aucun EPCC n'a été, dans ces statuts, au-delà de deux administrateurs ou administratrice élus en qualité de représentants du personnel. Les établissements d'enseignement artistique prévoient toutefois une représentation des élèves et des professeurs au sein des conseils d'administration.

Quelles modalités de participation des salariés à l'administration de l'établissement ?

Cette exigence de dialogue social n'est pas nouvelle dans les entreprises. Cette recherche d'amélioration de la gouvernance des établissements par « codétermination » - comme c'est le cas en Allemagne et dans les pays nordiques - pourrait inviter les conseils d'administration à revoir leurs règles de fonctionnement. « Il existe un très large consensus sur le fait que cela contribue à une meilleure implication des salariés dans la stratégie des entreprises, et in fine, à une plus grande efficacité économique et sociale » (Piketty, 2017)

C'est donc une opportunité pour les EPCC de pouvoir s'appuyer sur deux espaces de dialogues différenciés avec d'un côté les administrateurs élus en qualité de représentants du personnel avec un mandat couvrant la totalité des prérogatives du conseil d'administration ; de l'autre de délégués du personnel ou des membres du CSE (comité social et économique) également élus dont le mandat est « de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés sur les salaires et sur l'application des dispositions légales, réglementaires, conventionnelles et collectives relatives au droit du travail, à la protection sociale, la santé et la sécurité des salariés » (Source : www.service-public.fr).

Pour le FRAC Centre Val-de-Loire, les 3 mots qui caractérisent le fait d'être salarié d'un EPCC sont :

Ambivalence Les salariés de l'EPCC à caractère industriel et commercial sont trop souvent assimilés à des fonctionnaires ou à des contractuels de la fonction publique. Ils ont des difficultés à expliquer leur statut professionnel qui relève du droit privé dans une structure publique.

Adaptation Lorsque l'EPCC résulte d'un changement de statut juridique de la structure, les salariés sont amenés à s'adapter à de nouveaux modes de gestion. Le point commun de tous les salariés est leur capacité d'adaptation, en particulier avec les possibles renouvellements (ou non) de direction de l'établissement tous les 3 ans.

Proposition Dès lors que des salariés sont amenés à siéger au conseil d'administration de l'établissement en qualité d'administrateur, cela signifie qu'ils ont une responsabilité d'être une force de proposition. Les salariés de l'EPCC sont les premiers maillons de la chaîne de coopération



Frac Orléans Centre Val-de-Loire

Un repérage de la multiplicité des situations

La gestion des ressources humaines dans un EPCC demande une prise en compte des particularités liées à la genèse de sa création, au caractère de l'établissement, à ses missions et à la diversité des compétences et des statuts des personnels. Les établissements sous statut d'EPCC peuvent aussi être très différents dans leur fonctionnement.

Les ressources humaines ne se résument pas au tableau des effectifs



Espace des arts rénové. VISUEL ESPACE DES ARTS RÉNOVÉ © Pierre Hebbelinck, Pierre de Wit. Atelier Hart Berteloot

Derrière le vote des budgets primitifs avec son Chapitre 12¹⁰ dédié aux *Charges de personnel* et au Tableau des effectifs, s'incarne une réalité complexe, humaine et professionnelle. Il nous semble important d'apporter quelques éclairages sur cette question au regard de certaines réticences des collectivités publiques à ajuster, voire à compléter, les ressources humaines nécessaires à la réalisation des orientations stratégiques données par le conseil d'administration et par le programme d'activités proposé par la direction.

Comme d'autres formes juridiques, l'EPCC permet un agencement d'une large diversité d'emplois, de natures plus ou moins ajustables et adaptables. En s'appuyant sur le panel de contrats à leur disposition, les équipes de direction doivent concevoir des stratégies sociales et de rémunération en phase avec les orientations stratégiques et les exigences financières portées aujourd'hui par les collectivités publiques.

Les variables multiples de l'équation

C'est une recherche permanente d'un équilibre entre le projet politique et stratégique des collectivités publiques, le projet d'activité et de services porté par la direction, le projet de gestion des ressources humaines et le projet d'une stratégie budgétaire partagée entre les partenaires publics impliqués dans cet établissement de coopération.

Pour écrire cette équation, les équipes de direction tiennent compte en permanence de cet agencement qui peut varier d'un secteur d'activité à l'autre. Les personnes présentes dans l'établissement pour mettre en œuvre ce projet ont des contrats de travail dont la nature et la durée sont variables.

En fait, les acteurs en présence ont chacun leur propre calendrier :

- les administrateurs de l'EPCC issus des collectivités territoriales dont le mandat de représentation de la collectivité territoriale ne peut excéder la durée de leur mandat électif au sein de leur collectivité ;
- les administrateurs désignés ou élus dont le mandat est exercé pour une durée de trois ans ;
- le directeur ou la directrice de l'établissement dont la durée du premier mandat est limitée sur plusieurs années sans pouvoir excéder cinq ans lors du premier mandat et à trois ans lors de son renouvellement ;
- les personnels permanents en contrat à durée indéterminée ;

Chaque acteur en présence a un calendrier qui lui est propre.

¹⁰ Le plan comptable public divisé en sections (investissement et fonctionnement) et en chapitres.

- les personnels non permanents en contrat à durée déterminée ou apportant une contribution de manière ponctuelle dans le cadre de CDD d'usage ;
- les personnels de collectivités publiques mis à disposition de l'EPCC de manière conventionnelle sur une durée limitée ;
- ou encore les agents ou salariés en détachement, salariés de l'EPCC, avec une échéance de renouvellement.

La directrice ou le directeur, membre de l'équipe de l'EPCC

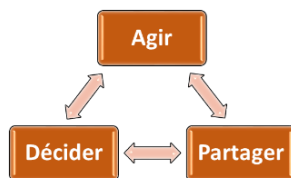
Nous avons déjà eu l'occasion d'aborder la situation particulière de la directrice ou du directeur d'EPCC¹¹. En effet, par le mandat qui lui est attribué lors de sa nomination par la présidence du conseil d'administration, la direction de l'EPCC se voit proposer un contrat de travail d'une durée équivalente au mandat. Cette précision apportée par la loi empêche toute possibilité de transformation du CDD en CDI, ce qui est communément appelé *la Cédésation*. Nous sommes donc dans une situation très particulière avec un contrat de droit public qui ne peut être adossé à aucune Fonction Publique existante qu'ils s'agissent de la Fonction Publique Territoriale ou de la Fonction Publique d'État.

La directrice ou le directeur n'est donc pas un contractuel de la fonction publique territoriale au sens de la loi de 1984. Conformément à la loi de 2002, son contrat est susceptible d'être renouvelé sans limitation tous les trois ans sur décision du conseil d'administration. Les exigences relatives à la durée et au renouvellement du mandat doivent aussi être mises en regard des termes des décrets et arrêtés concernant les labels¹². Cette particularité n'est pas sans poser de problème, notamment lorsqu'il s'agit d'aborder la question de l'assurance chômage.

Le cadre législatif et réglementaire demanderait à être précisé afin d'améliorer l'exercice de la fonction de directeur dans un EPCC, en particulier en ce qui concerne la responsabilité d'ordonnateur, le contenu du contrat de travail, la clarification des procédures de recrutement et de renouvellement du mandat, la gestion de la sortie de l'établissement. Après 15 ans d'expérience, il est sûrement possible de mieux stabiliser leur situation professionnelle¹³.

Entre prescription et responsabilisation

Dans un moment chargé d'incertitudes, la question est de savoir quelles situations, c'est-à-dire quelles formes d'organisation du travail, sont les plus propices à une amélioration des conditions de travail, du sens du travail et du rapport de chacune et chacun au (à son) travail ? En considérant l'établissement aussi comme **un espace de vie**, une attention particulière est apportée pour permettre à chaque salarié de décider, d'agir et de partager. C'est peut-être à cette condition que l'espace de travail ne se résumera pas à de simples prescriptions et pourra aussi devenir un espace de responsabilisation.



¹¹ *Carnet de coopération #3. Recruter un directeur ou une directrice d'EPCC et renouveler son mandat.* Octobre 2016

¹² LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine et les décrets et arrêtés ministériels s'y rapportant

¹³ Bilan et proposition. *Pistes d'amélioration de la loi sur les EPCC*, Travaux pour le Sénat. Mars 2018

Pour Le Centre
Dramatique
national
Normandie
Rouen, les 3
mots qui
caractérisent le
fait d'être salarié
d'un EPCC sont :

Service public de la culture Être salarié-e-s d'un EPCC implique une conscience accrue de travailler pour la réalisation d'un service public de la culture. L'intitulé « établissement public » installe un lien logique, sémantique entre la forme juridique de l'établissement et son objet. La régularité des conseils d'administration rend également tangible la nature collective et publique de l'établissement.

Procédure(s) Être salarié-e-s d'un EPCC implique, pour bien réaliser son travail, de comprendre et maîtriser les procédures spécifiques que l'établissement public a fixé pour encadrer son fonctionnement. Quelle que soit sa tâche, le salarié ou la salariée sera confronté-e de manière directe ou indirecte à ces procédures. Ce sont des procédures de gestion, liées à la comptabilité publique (gestion budgétaire, commande publique...), ce sont aussi des procédures d'administration, liées à sa gouvernance (conseils d'administration, nomination d'une direction). Ces procédures sont accompagnées de vocabulaires spécifiques, qui sont eux aussi à assimiler.

Membre(s) En qualité d'administrateurs ou administratrices représentant-e-s du personnel, les salarié-e-s siègent au conseil d'administration de l'EPCC. Ils en sont membres. Ce mandat met les administrateurs salariés en position de participer activement aux décisions. Ils se trouvent ainsi au cœur de moments de gouvernance structurants pour l'établissement.

Une impossible mesure

Nous aurions souhaité mieux comprendre la structuration des emplois (emplois directs, postes en détachement et personnels mis à disposition par convention), et la gestion des compétences au sein des EPCC. Cependant, , aujourd'hui, il n'existe aucun recensement précis du nombre d'EPCC en France. Cette absence d'informations empêche une exploration plus poussée des problématiques de salariat au sein des EPCC, qu'ils soient à caractère administratif ou industriel et commercial.

Depuis plusieurs années le comité national de liaison demande que les Arrêtés préfectoraux de création, de modification ou de fermeture des EPCC puissent être centralisés par le Ministère de la culture.



CDN Normandie Rouen. Projet de performance dans l'espace public mené par Léa Dant avec un groupe de femmes comédiennes amateurs. Crédit : Céline Fouchereau

Le sens de l'action publique

Contrairement à d'autres entreprises, y compris de statut public, l'EPCC ne se pense pas en termes de capital financier et de distribution de bénéfices en fin d'année. En cela, l'EPCC qu'il soit à caractère administratif ou industriel et commercial, peut se rapprocher d'une entreprise sociale « dont les surplus sont réinvestis en fonction d'objectifs sociaux dans des activités, plutôt que d'être guidé par le besoin de maximiser les profits pour les actionnaires et les propriétaires¹⁴ » (Martinet, 2007).

Des exigences renouvelées

Cette mise en parallèle des EPCC et de l'Entreprise Sociale, pose la question du modèle économique de ces établissements qui n'est pas une collectivité publique avec des compétences obligatoires (collectivités territoriales) ou régaliennes (l'État). Cette particularité conduit à déployer les projets afin de répondre au moins à quatre exigences complémentaires :

- **une exigence d'efficacité des services rendus** aux habitants et aux citoyens tant dans leur contenu que dans leur amplitude, et dans leur grille tarifaire (*responsabilité citoyenne et territoriale*)
- **une exigence d'équilibre économique** de l'établissement tant dans les contributions statutaires¹⁵ apportées par les collectivités publiques membres de l'EPCC, que dans la stratégie budgétaire mise en œuvre par l'établissement. (*responsabilité économique et professionnelle*)
- **une exigence de qualité du cadre d'activité et de travail** proposé et animé par l'équipe de direction en faveur de l'ensemble des salariés/agents de l'établissement, en tenant compte des cadres de références respectifs lorsqu'il s'agit d'un établissement à caractère administratif (Fonction Publique Territoriale) ou à caractère industriel et commercial (Code du travail et Conventions collectives).
- **Une exigence de coopération et de mobilisation des partenaires publics et privés** autant dans des projets de proximité que dans des projets régionaux et nationaux, européens et internationaux.

Comme toute entreprise, l'EPCC s'inscrit dans un champ de possibilités et de limites (y compris financières) dont la traduction stratégique permettra de repérer des opportunités de développement et d'améliorations.

Parce que les EPCC sont dans la majorité des cas des établissements dont la vocation est centrée sur la production de biens communs, de services et/ou de biens symboliques, (ou sur les conditions de cette production pour les agences par exemple), l'équipe de salariés et leurs compétences constituent la principale richesse [le principal capital de l'établissement] : sans ces équipes, les projets ne pourraient être menés à terme.

Au même titre qu'une directrice ou un directeur ne peut s'envisager de manière isolée sans une équipe de direction (direction générale adjointe, administrateur ou administratrice, secrétaire général, directrice ou direction déléguée...), un EPCC trouve son énergie dans la qualité de gestion de l'ensemble de son équipe au risque de voir l'équipe de direction totalement isolée.

L'EPCC évolue dans un environnement régional, national et européen. Il s'inscrit dans une stratégie complexe de production de biens symboliques, *des communs*

¹⁴ Martinet, Alain-Charles, et Marielle A. Payaud. « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue française de gestion*, vol. 180, no. 11, 2007, pp. 199-214.

¹⁵ Depuis le 1er janvier 2018, l'exonération des établissements publics de coopération culturelle à la Taxe sur les Salaires permet d'envisager sereinement l'inscription des montants des contributions statutaires dans les statuts des établissements.

Pour Chemins du Patrimoine en Finistère, les 3 mots qui caractérisent le fait d'être salarié d'un EPCC sont :

Richesses C'est avoir un accès privilégié à la culture, qui participe d'un **épanouissement personnel**. Cela contribue à une motivation nécessaire dans le travail, dans un secteur qui souvent propose des rémunérations basses. C'est développer des rencontres enrichissantes et émulatrices avec d'autres acteurs du monde professionnel et des territoires finistériens. C'est bénéficier d'une richesse d'expériences lors d'éventuelles recherches d'évolution professionnelle à l'extérieur.

Solidarité Les équipes sont perçues par certains salariés comme étant trop réduites, surtout dans les périodes de haute activité. La question de la solidarité entre les salariés, apportée par la mutualisation de certaines fonctions dans les 5 sites de l'EPCC est donc primordiale pour le bon fonctionnement de l'établissement. Cette solidarité doit néanmoins parfois s'accompagner d'une certaine polyvalence dans les tâches.

Développement Travailler dans cet EPCC, c'est développer ses compétences, c'est développer sa perception du territoire et donc développer la collaboration avec les acteurs culturels ; c'est développer une appartenance à un même établissement, à une culture commune d'établissement ; c'est enfin développer une stabilité de l'emploi même si l'évolution de carrière est perçue par certains salariés comme étant limitée au sein de l'établissement



Les équipes de jardiniers des sites de l'EPCC Chemins du patrimoine en Finistère en formation sur les plantes sauvages, Domaine de Trévarez copyright Sandrine Le Moigne-Cariou

Faire le choix d'une organisation du travail en phase avec les valeurs culturelles des projets

Parce que c'est un établissement public, l'EPCC doit se penser comme un espace de réinstitutionnalisation des relations professionnelles¹⁶, non pas exclusivement dans une approche corporatiste et de défense des acquis professionnels, mais dans une perspective de *fabrication d'un commun* et d'une *socialisation renouvelée du rapport au travail*.

Cela induit une plus forte articulation entre les responsabilités individuelles et collectives, et une valorisation des contributions effectives apportées par chacune et chacun dans la réalisation des missions portées et assumées par l'établissement.

¹⁶ Voir sur ce sujet Lorenz et Valeyre, *Typologie des formes d'organisation du travail*, Troisième enquête européenne sur les conditions de travail Union Européenne.2005.

La peur du déclassement et de la déqualification sociale est réelle au sein des établissements.

Avec l'EPCC, c'est la possibilité d'animer et de structurer plusieurs espaces :

- **un espace de socialisation** des risques liés à l'imprévisibilité des projets et in fine de l'établissement ;
- **un espace de responsabilisation** des individus dans la mise en œuvre des projets à destination des citoyens ;
- **un espace de protection** des équipes face aux incertitudes de plus en plus importantes du marché du travail et des risques de perte d'emploi¹⁷.

La peur du déclassement et de la déqualification sociale est réelle au sein d'établissements où des décisions budgétaires prises par le conseil d'administration peuvent parfois apparaître arbitraires et être perçues comme une sanction par rapport à l'investissement de l'équipe de salariés dans le projet. Comme le souligne Marc Henry Soulet, « la condition salariale est devenue à la fois plus fragile et plus personnalisée avec une montée de l'insécurité professionnelle accompagnée d'une privation des biographies professionnelles. Par-delà le fait que les emplois sont plus fragiles et plus instables, s'opère une transformation profonde du contenu du contexte d'exercice des activités professionnelles pour lesquels les individus sont de plus en plus sollicités dans ce qu'ils ont de singulier et de moins en moins dans ce qu'ils ont en commun. La gestion des ressources humaines réside alors à aider chacune et chacun à mieux comprendre ce que ses échecs personnels gardent d'intrinsèquement social. »¹⁸

Cette coresponsabilité entre tous les acteurs doit aussi conduire de faire de l'EPCC un **espace de culture** pour ses propres agents ou salariés : un processus d'acculturation nécessaire à de nouvelles prises de responsabilités entrepreneuriales (degré d'implication dans le projet) et solidaires (degré d'implication dans l'équipe).

La Haute Autorité pour la transparence de l'action publique

Extrait du rapport « La déontologie dans les établissements publics culturels ». Rapporteur : Madame Marie Pittet. Juin 2016.

Les textes qui régissent spécifiquement le statut des agents des établissements culturels restent peu fournis sur les questions déontologiques :

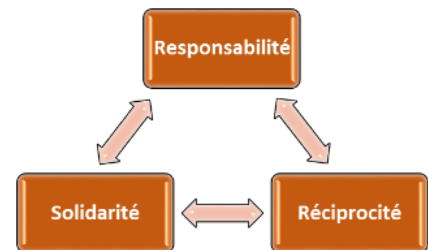
- **les agents des EPIC** sont pour la plupart des salariés de droit privé auxquels s'appliquent donc les dispositions du code du travail : ils sont soumis à l'obligation de loyauté à l'égard de leur employeur, dont les juridictions ont pu déduire certaines obligations déontologiques telles que l'interdiction de se livrer à une activité concurrente de celle de son employeur, de divulguer des informations confidentielles ou de dissimuler à son employeur des faits en rapport avec son activité professionnelle. Ces règles restent toutefois insuffisantes à tel point que nombreuses sont les entreprises privées à les avoir complétées par des dispositifs déontologiques internes, adjoints en général au règlement intérieur ;
- **les agents des EPA** sont des agents publics soumis au statut de la fonction publique, lequel ne comportait jusqu'à présent que peu de dispositions à visées déontologiques, hormis celles relatives au cumul d'activités et à la discrétion professionnelle ainsi que celles relatives au pantouflage. Si la récente loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires introduits dans le statut de la fonction publique de nouvelles règles sur la prévention des conflits d'intérêts ou l'instauration de mécanismes déclaratifs pour certains fonctionnaires, elle continue en tout état de cause à renvoyer la compétence pour édicter ces règles pour une large part aux chefs de service et donc, s'agissant d'établissements publics à leurs dirigeants.

¹⁷ Cette thématique nécessiterait d'autres développements. Pour mieux comprendre les enjeux et les problématiques de protection des salariés, l'analyse de Bernard Friot apporte certains éclairages utiles à l'appréhension de la situation actuelle. Il indique par exemple que « le mot *emploi* a changé radicalement de sens : non plus une protection de travailleur liée à une qualification du poste de travail, mais le terme jamais atteint de son employabilité, l'instrument donc de sa permanente disqualification » (Bernard Friot, *Le déclin de l'emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de qualification personnelle*, in Travail et Emploi 126, avril-juin 2011).

¹⁸ Marc Henry Soulet, « La vulnérabilité comme catégorie de l'action publique », *Pensée plurielle* 2005/2 (n°10)

Pour une Charte de déontologie des Etablissements Culturels Publics

Nous devrions être en mesure aujourd'hui de formaliser des principes directeurs mobilisables pour définir les orientations stratégiques des établissements culturels publics, pour doter ces structures d'une gouvernance respectueuse de tous les acteurs en présence lors des prises de décisions, et enfin, pour donner un cadre éthique à la gestion des ressources humaines (internes et externes) basée sur la solidarité, la réciprocité et la responsabilité.



Espace des Arts (Théâtre du Port nord) ©
Éric de Berranger

Cette charte déontologique serait susceptible d'apporter de manière opérationnelle un nouveau référentiel propre à chaque établissement culturel public. Comme le souligne Dany-Robert Dufour¹⁹, « la réflexion sur les biens communs semble destinée à prendre une place de plus en plus importante. Cela désigne à l'origine des ressources naturelles et culturelles²⁰ en principe accessible à tous les membres d'une société qui pourrait ne pas être systématiquement aliénée par l'appropriation privée. En bref, les communs pourraient constituer un horizon désirable d'un Nous [qui est en crise profonde] qui se cherche » (Dufour, 2018).

Il s'agit peut-être d'aller au-delà d'une exigence de transparence de la vie publique comme le prône la Haute Autorité²¹, pour s'engager dans une voie plus politique sur l'enjeu que représente la culture (Ndr : et pas seulement « la culture cultivée ») dans l'avenir de nos sociétés. Dans son éditorial de la 72^e édition du festival d'Avignon Olivier Py déclare : « c'est à notre tour de dire qu'il n'y a pas d'autres alternatives que la culture et l'éducation » et il poursuit « il nous faut apprendre à désirer autre chose [que les biens de consommation] pour que les générations à venir conserve l'ivresse du possible »²².

Pour Espace des Arts, les 3 mots qui caractérisent le fait d'être salarié d'un EPCC sont :

Sécurité Pour les salariés, le statut d'EPCC permet une gouvernance qui assure la continuité de la structure, tout en leur garantissant un projet d'avenir autour d'un Service Public moderne de qualité.

Autonomie L'EPCC Espace des Arts est l'émanation d'une régie directe de la Ville de Chalon-sur-Saône. Les salariés ont vécu ce transfert juridique de manière très positive, car il permettait une gestion plus fluide des ressources humaines et budgétaires. Le fonctionnement de l'EPCC a permis une souplesse, une liberté que les salariés ne connaissaient pas.

Transparence La gouvernance d'un EPCC permet aux salariés d'être très régulièrement informés des réalités politiques, budgétaires, stratégiques liées à la gestion de l'établissement. La présence de représentants du personnel au Conseil d'administration est un gage d'information, les documents étant publics, l'information est partagée.

¹⁹ Dany-Robert Dufour, *Du déclin au réveil de l'intérêt général*, Journée d'étude « Nous, service public intérêt général » Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique, yapaka.be, mars 2018

²⁰ Cette approche en termes de ressources est à mettre en regard avec les propos de François Jullien sur la standardisation et l'homogénéisation des ressources culturelles qui à terme risquent de produire une raréfaction de ses ressources pour les citoyens. (François Jullien, *Il n'y a pas d'identité culturelle*, L'Herne, 2016, 93 p)

²¹ Haute Autorité pour la transparence de la vie publique. *La déontologie dans les Etablissements Publics Culturels*. Rapport au Ministre de la culture et de la communication, juin 2016

²² Olivier PY. Edito Festival Avignon 2018 (<http://www.festival-avignon.com/fr>)

Ce que nous pouvons retenir

La situation économique et politique actuelle offre une opportunité de réinterrogation des principes de gestion des ressources humaines sur lesquels peut se construire une action publique renouvelée en faveur de la culture. Parce qu'il a été conçu comme un outil de décentralisation, l'EPCC incarne la coopération entre partenaires publics dans le cadre d'une *compétence partagée*.

La mise en place d'une gestion différenciée des postes, des compétences et des statuts

Redonner toute sa place au travail comme processus et non exclusivement comme résultat peut être un objectif majeur dans les années qui viennent. « La réforme managériale de l'action publique est porteuse de transformation de fond à la fois des formes institutionnelles et organisationnelles de la production, et de la gestion et de la prestation des activités d'intérêt général » (Nosbonne, 2013). Nous passons au fur et à mesure d'une gestion et d'une administration des affaires publiques (et d'intérêt général) à un management public. Les questions d'efficacité et de performance remplacent peu à peu les valeurs de citoyenneté et de solidarité caractérisant l'action publique.

L'articulation de la culture du résultat et de la culture de la reconnaissance devient une priorité.

L'efficacité du travail réalisé dans les établissements publics ne peut pas se résumer à une simple accumulation d'indicateurs de résultats²³. « Cette logique de performance est portée depuis des années par l'union Européenne en particulier par l'entremise des systèmes de normes et de valeurs qu'elle produit et véhicule, conduit indubitablement une réforme des manières de gouverner et d'administrer les affaires publiques »²⁴ (Nosbonne, 2013)

La gestion différenciée des postes et des compétences en lien avec la diversité des statuts professionnels fait de l'EPCC un outil pertinent **pour la gestion pacifiée de projets complexes dédiés à la culture**. Cela invite à sortir d'une culture exclusivement du résultat. Comme l'indique Laurent Chaine, psychiatre, l'augmentation des risques psychosociaux semble « faire figure de symptômes sociaux face auxquels nous pouvons faire l'hypothèse d'un choc des cultures entre *la culture du résultat* (plutôt porteuse de valeurs guerrières) et *la culture de la reconnaissance* (porteuse de valeurs humanistes) »²⁵.

L'écriture d'une nouvelle équation

Au regard de ces nouveaux enjeux, les conseils d'administration et les équipes de direction des établissements publics sont invités à sortir des déterminismes exclusivement économiques et managériaux, pour déployer des projets plus stratégiques et opérationnels en phase avec les ressources humaines et les compétences mobilisables et à mobiliser au sein des équipes.

Dans un contexte institutionnel particulièrement instable, en particulier au plan fiscal (pour les collectivités territoriales) et financier (pour les établissements), un

²³ Carnet de coopération#7 : *Évaluer : une nécessité pour incarner les coopérations politiques culturelles et penser le service public de la culture* (mai 2018)

²⁴ Christophe NOSBONNE, « Le tournant managérial dans le secteur public européen : quelles conséquences sur l'action publique ? » *La nouvelle revue du travail*. 2013

²⁵ Laurent Chaine, « Culture de la reconnaissance et culture de résultats : aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management », *Nouvelle revue de psychologie* 2012/1 (n°13). Signalons que certains EPCC, comme le théâtre de Bourg-en-Bresse, ont engagé un travail de réflexion sur ce sujet avec la médecine du travail.

nouveau point d'équilibre est à construire pour éviter les logiques de rupture. C'est un nouveau contrat à envisager entre des ambitions et des orientations politiques et stratégiques fortes en faveur de la culture, un programme pluriannuel d'actions (accompagné d'un protocole d'évaluation), des moyens humains et des compétences nécessaires à la réalisation de ce projet, d'une stratégie budgétaire à moyens et longs termes.

Les ressources humaines : un investissement et non un centre de coûts

Le New Public Management demande une vision stratégique forte, au risque de gérer de manière arbitraire et autoritaire la délicate question des ressources humaines.

Depuis plusieurs années le discours gestionnaire a pris le pas devant celui de l'ambition politique. « S'appuyant sur des présupposés d'efficacité, de qualité et de rentabilité, eux-mêmes légitimés par des pratiques discursives substituant le bon sens à l'idéologie, le pragmatisme aux convictions, l'efficacité au principe et l'action au discours (Gaulejac, 2005), l'approche managériale modifie les schémas et les pratiques de gouverner jusqu'alors la conduite des affaires publiques. S'agissant de l'action publique, la diffusion du *New Public Management*, inspirée de la logique entrepreneuriale, est devenue le fil conducteur des réformes de l'État et de ses administrations » (Nosbonne, 2013).

Pour le comité national de liaison, une attention particulière est à apporter aux ressources humaines qui, loin d'être un centre de coûts, **constitue un véritable investissement, une véritable ressource au service de l'ensemble des citoyens** par le déploiement du projet porté par les collectivités publiques en faveur de la culture, et ce, quel que soit le domaine d'activité, qu'il s'agisse d'une approche sectorielle avec le patrimoine, le spectacle vivant, le livre et de la lecture, le cinéma et l'audiovisuel, les arts visuels... ou d'une approche plus transversale avec les enseignements artistiques, l'accompagnement des entreprises culturelles, ou de formation aux métiers de la culture...

Des ressources humaines multiples

Contrats de droit public

Les mises à disposition d'un salarié de droit public ou d'un agent contractuel

Le contrat de détachement, contrat de droit privé soumis au droit du travail

Contrats de droit privé

Les contrats à durée indéterminée

Les contrats à durée déterminée

Les contrats spéciaux à durée déterminée (contrat d'insertion, emploi d'avenir, contrats de professionnalisation et d'apprentissage, les CDD à objet défini)

Contrats de prestation

Contrats de prestation de services

Contrats de cession de droits

Loin de constituer un « démantèlement du service public » comme l'affirme parfois certains acteurs, l'EPCC représente un potentiel réel d'un renouveau d'un service public stratégique en phase avec les réalités, économiquement et socialement responsable. Dans un contexte de reconfiguration des centres des décisions, l'EPCC est l'outil de décentralisation qui incarne la coopération²⁶ comme invite à le faire l'article 104 de la loi NOTRe²⁷ en faisant de « la culture une compétence partagée ».

En résumé, pour les administrateurs des CA

Les administrateurs des collectivités publiques siègent dans de nombreux conseils d'administration : dans une société publique locale ou une SEM, dans un EPCC à caractère administratif ou industriel et commercial, dans un groupement d'intérêt public (GIP) dans une association loi 1901, dans une régie personnalisée ou encore dans un établissement scolaire. Chaque statut répond à des exigences ayant une influence directe sur la gestion des ressources humaines. Aussi, tout en étant garants de la dimension de l'intérêt général, les représentants des collectivités publiques qui siègent au sein des conseils d'administration n'occupent pas les mêmes places et les mêmes responsabilités en fonction des statuts juridiques des établissements.

²⁶ Carnet de coopération #3 : *Instituer la coopération comme levier et support d'une nouvelle décentralisation culturelle*. Comité national de liaison des EPCC (www.culture-epcc.fr). Février 2017

²⁷ Loi du 7 août 2015 portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (dite Loi NOTRe)

Les décisions budgétaires prises lors du conseil d'administration des EPCC doivent prendre en compte que le vote du *Chapitre 12* des budgets primitifs recouvre une réalité très diverse avec le salaire des personnels permanents, des apprentis, des mutuelles, des tickets restaurant ainsi que tous les avantages liés à la rémunération. Une certaine prudence est à observer lors des décisions amenant des évolutions significatives sur ce poste de dépenses de l'établissement qui ne peut en aucun cas être géré de manière globale.

La diversité des situations d'emploi et de contrats dans les établissements publics de coopération culturelle, et plus globalement dans les structures où siègent les collectivités publiques, invite à des décisions au cas par cas. Les ressources humaines internes et externes sont nécessaires à la réalisation du projet. Cette complexité de gestion fait appel à une certaine vigilance dans les décisions.

Pour Ciclic, les 3 mots qui caractérisent le fait d'être salarié d'un EPCC sont :

Engagement Savoir travailler au quotidien au sein d'une structure régie par le droit public dans le cadre plus général d'une politique culturelle régionale. En tant que salarié, être dans ce cadre acteur pour « faire plus et mieux de culture avec des outils adaptés ».

Partenariat Un EPCC est un outil de partenariats entre collectivités territoriales et État dans le cadre de la décentralisation culturelle.

Projet Chaque service porte et met en œuvre des projets grâce à des compétences multiples afin de mettre en œuvre les orientations stratégiques définies par l'EPCC ; ceci dans un cadre établi de service public. Aussi, travailler au quotidien suppose d'avoir toujours en vue ce projet, ce cheminement commun.



Negative Space, court métrage d'animation de Max Porter et Ru Kuwahata (Ikki Films) soutenu à la création par Ciclic-Région Centre-Val de Loire en partenariat avec le CNC.

Les sigles utilisés

CA : conseil d'administration

CGCT : Code Général des Collectivités Territoriales et Fonction Publique Territoriale

CSE : Comité Social et Économique

DP : Délégué du Personnel

EPCC : Etablissement Public de Coopération Culturelle ou environnementale

FPT : Fonction Publique Territoriale

GIP : Groupement d'Intérêt Public.

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

RP : Représentant du Personnel siégeant au CA. **Proposition ARP** : Administrateur/trice représentant du Personnel

Des mots pour comprendre

Les 3 mots qui caractérisent le mieux le fait d'être salarié d'un EPCC

Adaptation

Lorsque l'EPCC résulte d'un changement de statut juridique de la structure, les salariés sont amenés à s'adapter à de nouveaux modes de gestion. Le point commun de tous les salariés est leur capacité d'adaptation, en particulier avec les possibles renouvellements (ou non) de direction de l'établissement tous les 3 ans (FRAC Centre Val de Loire).

Ambivalence

Les salariés de l'EPCC à caractère industriel et commercial sont trop souvent assimilés à des fonctionnaires ou à des contractuels de la fonction publique. Ils ont des difficultés à expliquer leur statut professionnel qui relève du droit privé dans une structure publique (FRAC Centre Val de Loire).

Autonomie

L'EPCC Espace des Arts est l'émanation d'une régie directe de la Ville de Chalon-sur-Saône. Les salariés ont vécu ce transfert juridique de manière très positive, car il permettait une gestion plus fluide des ressources humaines et budgétaires. Le fonctionnement de l'EPCC a permis une souplesse, une liberté que les salariés ne connaissaient pas (Espace des Arts – Scène nationale de Chalon sur Saône).

Développement

Travailler dans cet EPCC, c'est développer ses compétences, c'est développer sa perception du territoire et donc développer la collaboration avec les acteurs culturels, c'est développer une appartenance à un même établissement, à une culture commune d'établissement, c'est enfin développer une stabilité de l'emploi même si l'évolution de carrière est perçue par certains salariés comme étant limitée au sein de l'établissement (Chemins du Patrimoine en Finistère).

Engagement

Savoir travailler au quotidien au sein d'une structure régie par le droit public dans le cadre plus général d'une politique culturelle régionale. En tant que salarié, être dans ce cadre acteur pour « faire plus et mieux de culture avec des outils adaptés » (Ciclic).

Enjeux

La pédagogie et la compréhension des enjeux peuvent ainsi être fondatrices et éviter les craintes lors des moments de transferts ou de création. Car l'EPCC est un cadre statutaire rare qui permet d'intégrer différentes natures contractuelles au sein d'une entité. Cette particularité qui constitue une richesse, questionne parfois et suscite des craintes sur les disparités des cadres conventionnels. L'accord d'entreprise, le règlement intérieur, la chartre de déontologie sont des sources formalisées et constituent une référence pour tendre à l'homogénéité des règles au sein de l'entité (Théâtre de Bourg-en-Bresse).

Membre(s)

En tant qu'administrateurs ou administratrices représentant-e-s du personnel, les salarié-e-s siègent au conseil d'administration de l'EPCC. Ils en sont membres. Ce mandat met les administrateurs salariés en position de participer activement aux décisions. Ils se trouvent ainsi au cœur de moments de gouvernance structurants pour l'établissement (Centre Dramatique national Normandie Rouen).

Partenariat

Un EPCC est un outil de partenariats entre collectivités territoriales et Etat dans le cadre de la décentralisation culturelle (Ciclic).

Procédure(s)

Etre salarié-e-s d'un EPCC implique, pour bien réaliser son travail, de comprendre et maîtriser les procédures spécifiques que l'établissement public a fixé pour encadrer son fonctionnement. Quelle que soit sa tâche, le salarié ou la salariée sera confronté-e

de manière directe ou indirecte à ces procédures. Ce sont des procédures de gestion, liées à la comptabilité publiques (gestion budgétaire, commande publique...), ce aussi sont des procédures d'administration, liées à sa gouvernance (conseils d'administration, nomination d'une direction). Ces procédures sont accompagnées de vocabulaires spécifiques, qui sont eux aussi à assimiler (Centre Dramatique national Normandie Rouen).

Projet

Chaque service porte et met en œuvre des projets grâce à des compétences multiples afin de mettre en œuvre les orientations stratégiques définies par l'EPCC ; ceci dans un cadre établi de service public. Aussi, travailler au quotidien suppose d'avoir toujours en vue ce projet, ce cheminement commun (Ciclic).

Proposition

Dès lors que des salariés sont amenés à siéger au conseil d'administration de l'établissement en qualité d'administrateur, cela signifie qu'ils ont une responsabilité d'être une force de proposition. Les salariés de l'EPCC sont les premiers maillons de la chaîne de coopération (FRAC Centre Val de Loire).

Responsabilité

Le législateur a confié au salarié de l'EPCC une responsabilité particulière en lui offrant la possibilité d'être élu par le personnel (excepté le Directeur) au sein du Conseil d'Administration de l'établissement public de coopération culturelle. Cet acte novateur a fait l'objet d'interprétations erronées multiples dans un bon nombre d'établissements notamment en raison de la confusion avec le rôle de délégué du personnel. En effet, la proximité des termes et la méconnaissance des particularités de l'EPCC a facilité la porosité de ces deux mandats, aux responsabilités pourtant bien distinctes. C'est pourquoi la double représentativité constitue un écueil et ne peut être que fortement déconseillée (Théâtre de Bourg-en-Bresse).

Ressources

Le salarié d'un EPCC est une ressource fondamentale pour assurer une fonction de service public pour la coopération et le développement d'un projet culturel au service des habitants d'un territoire. La multiplicité des statuts du personnel au sein des établissements doit être rappelé en particulier au moment de la création de l'établissement, qui est souvent l'aboutissement d'une fusion (Théâtre de Bourg-en-Bresse).

Richesses

C'est avoir un accès privilégié à la culture, qui participe d'un épanouissement personnel. Cela contribue à une motivation nécessaire dans le travail, dans un secteur qui souvent propose des rémunérations basses. C'est développer des rencontres enrichissantes et émulatrices avec d'autres acteurs du monde professionnel et des territoires finistériens.

C'est bénéficier d'une richesse d'expériences lors d'éventuelles recherches d'évolution professionnelle à l'extérieur. Cette richesse est au service d'un projet d'établissement perçu comme un projet pour le bien commun (Chemins du Patrimoine en Finistère).

Sécurité

Pour les salariés, le statut d'EPCC permet une gouvernance qui assure la continuité de la structure, tout en leur garantissant un projet d'avenir autour d'un Service Public moderne de qualité (Espace des Arts – Scène nationale de Chalon-sur-Saône).

Service public de la culture

Etre salarié-e-s d'un EPCC implique une conscience accrue de travailler pour la réalisation d'un service public de la culture. L'intitulé « établissement public » installe un lien logique, sémantique entre la forme juridique de l'établissement et son objet. La régularité des conseils d'administration rend également tangible la nature collective et publique de l'établissement (Centre Dramatique national Normandie Rouen).

Solidarité

Les équipes sont perçues par certains salariés comme étant trop réduites, surtout dans les périodes de haute activité. La question de la solidarité entre les salariés, apportée par la mutualisation de certaines fonctions dans les 5 sites de l'EPCC est donc primordiale pour le bon fonctionnement de l'établissement. Cette solidarité doit néanmoins parfois s'accompagner d'une certaine polyvalence dans les tâches (Chemins du Patrimoine en Finistère).

Transparence

La gouvernance d'un EPCC permet aux salariés d'être très régulièrement informés des réalités politiques, budgétaires, stratégiques liées à la gestion de l'établissement. La présence de représentants du personnel au Conseil d'administration est un gage d'information, les documents étant publics, l'information est partagée (Espace des Arts – Scène nationale de Chalon-sur-Saône)



FRAC Centre Val de Loire. Orléans

Carnet de coopération #8

Exploration des responsabilités de l'employeur et du salarié au sein d'un EPCC

Une publication du Comité national de liaison des EPCC

Conception et réalisation :

Aurélié DEREGEL, administratrice Frac Centre val de Loire (Orléans)

Blandine DUJARDIN, administratrice CDN Normandie Rouen

Anne DUPONT, responsable du développement Chemins du Patrimoine en Finistère (Daoulas)

Cyril DUQUESNE, directeur adjoint et administratif Théâtre de Bourg-en-Bresse

Annaïck LE RU, directrice générale adjointe de CICLIC (Château Renault)

Nicolas ROYER, administrateur Espace des Arts – Scène nationale (Chalon sur Saône)

Didier SALZGEBER, Atelier VersoCulture - délégué général du Comité



Licence Creative Commons.

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

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

Déjà parus

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

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)

Publications téléchargeables sur notre site internet.

Editeur : Comité de liaison des EPCC

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

Site internet : www.culture-epcc.fr

ISBN. 979-10-96971-07-7- EAN 9791096971077

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

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

Impression : septembre 2018

Cultur

Comité national de liaison des établissements publics de coopération culturelle

Carnet de coopération est une initiative du Comité national de liaison pour partager l'expérience des membres sur des sujets susceptibles d'intéresser les collectivités publiques membres des Conseils d'administration des EPCC et les professionnels des différents secteurs de la culture. Vous êtes donc invité, en qualité de lecteur, à nous faire part de vos remarques et de vos propositions, afin de préciser si besoin des notions présentées dans ce carnet, et plus globalement d'améliorer les conditions d'exercice de la coopération politique et professionnelle en faveur du développement culturel et artistique.

Les membres du Comité national de liaison des EPCC

La coopération pour un service public de la culture

ARCADI ÎLE-DE-FRANCE. BIBRACTE. BORDS 2 SCÈNES. CARRÉ LES COLONNES. CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE NORMANDIE-ROUEN. CHÂTEAU DE LA ROCHE-GUYON. CICLIC - AGENCE RÉGIONALE DU CENTRE-VAL DE LOIRE POUR LE LIVRE, L'IMAGE ET LA CULTURE NUMÉRIQUE. CITÉ INTERNATIONALE DE LA BANDE DESSINÉE ET DE L'IMAGE. CHEMINS DU PATRIMOINE EN FINISTÈRE. ECOLE SUPÉRIEURE D'ART DE CLERMONT METROPOLE. FRAC RÉUNION. L'ASTRADA - MARCIAC. LE QUAI - CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL ANGERS PAYS DE LA LOIRE. ESPACE DES ARTS - SCÈNE NATIONALE DE CHALON-SUR-SAÔNE. EPCC TRIO...S. LE TRAIN THEATRE. LA BARCAROLLE - SPECTACLE VIVANT AUDOMAROIS. LA COMMISSION DU FILM D'ÎLE-DE-FRANCE. LA CONDITION PUBLIQUE. LA SOUFFLERIE. LE LAM - MUSÉE D'ART MODERNE, D'ART CONTEMPORAIN ET D'ART BRUT. L'AUTRE CANAL - SCÈNE DE MUSIQUES ACTUELLES. LES TURBULENCES - FRAC CENTRE-VAL DE LOIRE. LES ATELIERS MÉDICIS. MÉMORIAL DU CAMP DE RIVESALTES. MUSEE DU LOUVRE LENS. LE PONT DU GARD. PRIEURE DE LA CHARITE - CITE DU MOT. SOMME PATRIMOINE. RESO. SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE. THÉÂTRE LES TREIZE ARCHES. THÉÂTRE DE BOURG-EN-BRESSE. THÉÂTRE DE L'ARCHIPEL. TERRE DE LOUIS PASTEUR. THÉÂTRE DE LORIENT - CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE BRETAGNE.