

Carnet de coopération

La Coopération *à la manière de l'agence*
Ciclic Centre-Val de Loire

Une démarche de coopération engagée depuis 2016.

Octobre 2021

#11

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.

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

Le Comité national de liaison 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](#)



L'agence Ciclic Centre-Val de Loire

Ciclic Centre-Val de Loire, l'agence régionale pour le livre et l'image, met en œuvre un service public culturel né de la coopération entre la Région Centre-Val de Loire et l'État. L'agence propose une grande diversité de services et d'actions qui vont de l'administration de fonds de soutien au cinéma, à l'audiovisuel et au secteur du livre à la consolidation des projets et des parcours des professionnels et des artistes par le biais de formations et de résidence, mais aussi des programmes d'éducation à l'image et au livre sur le temps scolaire et extra-scolaire.

Ciclic Centre-Val de Loire permet au plus grand nombre, habitants et citoyens, d'accéder aux œuvres cinématographiques et littéraires dans l'ensemble d'un territoire régional en ville comme en milieu rural.

L'agence gère et anime un programme régional de collecte, de mémoire et de conservation d'un patrimoine immatériel remarquable autour de l'image. L'ensemble de ces actions et services a su démontrer sa cohérence et sa pertinence faisant de Ciclic Centre-Val de Loire un outil unique en son genre qui s'appuie sur le soutien pérenne et la confiance portée par les collectivités publiques au sein du conseil d'administration ainsi que sur les compétences et le professionnalisme de ses équipes basées à Château-Renault, Vendôme, Issoudun et Saint-Jean-de-la-Ruelle.

[Aller plus loin](#)

La coopération *à la manière de* l'agence Ciclic Centre-Val de Loire

Une démarche de coopération engagée depuis 2016.

Pourquoi ce <i>Carnet de coopération</i> ?	4
Explorer les différentes facettes de la coopération	4
Partager les principaux enseignements des dynamiques de coopération	4
La construction de la coopération à Ciclic	5
Un partage d'expérience	5
Une démarche de coopération au sein de Ciclic depuis 2016	6
Une multiplicité de dimensions pour une multiplicité d'acteurs.....	6
Le repérage <i>des parties prenantes</i> (2016).....	7
Un repérage des questions auxquelles devait répondre le projet de Ciclic (2016)	8
L'implantation des calendriers politiques, institutionnels et professionnels (2017)	8
Le positionnement de la démarche de Ciclic dans la stratégie régionale conjointe Région – État (2017).....	10
La mobilisation de l'équipe de Ciclic (2017-2018).....	11
La formalisation des enjeux et des principes directeurs (2017)	12
La validation du Programme stratégique pluriannuel par le CA (2018)	13
Le programme opérationnel pluriannuel (2019-2020).....	13
Faire à plusieurs ce qu'on ne peut faire de manière isolée	15
Quelques enseignements sur les coopérations.....	15
Quelques enseignements sur le positionnement régional de l'Agence Ciclic	16
Quelques enseignements en termes de perspectives.....	17
Pour aller plus loin.....	18

Coopérer, c'est s'engager sur un temps long pour donner aux citoyens et aux acteurs le temps de s'investir et d'agir.

**Philippe Germain – Directeur général de
Ciclic Centre-Val de Loire**

Pourquoi ce *Carnet de coopération* ?

Parce que la coopération est inéluctable pour le développement des politiques publiques en faveur de la culture, et incontournable pour le développement des projets et des structures culturelles et artistiques, une série des *Carnets de coopération* publiée par le Comité national de liaison est consacrée à une approche plutôt monographique d'équipements s'inscrivant résolument dans des dynamiques de coopération. À partir d'une expérience concrète d'un établissement, cette coédition vise à mieux comprendre *la coopération à la manière de Ciclic Centre-Val de Loire*.

Explorer les différentes facettes de la coopération

Le Comité national le répète inlassablement depuis plus de 15 ans : la coopération culturelle ne se décrète pas ! Si l'expérience acquise permet de stabiliser les principales caractéristiques de ce qu'est un établissement public, il n'en est pas forcément de même en ce qui concerne *la coopération culturelle*. Depuis que la loi a fait « de la culture, une compétence partagée entre les collectivités publiques »¹, les acteurs ne se retrouvent-ils pas dans l'obligation de déployer leurs projets dans le cadre de coopérations renouvelées ?

Chaque jour, les équipes doivent porter une attention particulière pour rendre possible les coopérations entre les collectivités publiques, entre les structures et les réseaux professionnels en phase avec les synergies au plan local, métropolitain, régional et national, européen et international. Cela passe nécessairement par une forte implication des équipes qui, dans cette perspective, sont invitées à renouveler leur mode de travail et leurs pratiques professionnelles.

C'est pour comprendre cette *alchimie des projets, des établissements et des territoires* que le Comité national de liaison a proposé aux établissements publics un espace de parole et d'analyse permettant une première exploration et une formalisation de *ce qui fait coopération* sur un territoire aujourd'hui. Aussi, posons-nous **l'hypothèse qu'entreprendre la coopération offre un accélérateur et un intensificateur de projets politiques et culturels**.

Partager les principaux enseignements des dynamiques de coopération

L'objectif de ce *Carnet de coopération* monographique est de mieux comprendre la manière dont un ou plusieurs établissements mettent en œuvre et animent les différents processus de coopération : quelles sont les principales caractéristiques de ces coopérations ? Quels sont les effets recherchés ? Quelles difficultés ont été à surmonter pour améliorer l'efficacité d'un projet de coopération ? Quels sont les prochains défis dans les mois et années à venir ?

Le Comité éditorial

Remerciements pour leur contribution à cette publication

Pierre Dallois, responsable image

Michèle Fontaine, responsable Mille lectures d'hiver

Philippe Germain, directeur général

Annaïck Le Ru, directrice générale adjointe

Isabelle Maton, responsable livre

Rémi Pailhou, responsable patrimoine

Emilie Parey, responsable diffusion

David Simon, responsable éducation

¹ Loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) Promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale.

L'enjeu est précisément de se déprendre d'une vision de l'action publique comme un jeu à somme nulle, où chaque échelon, chaque acteur, ne pourrait s'affirmer qu'aux dépens des autres. Pour cela, il suffit de prendre conscience que le terrain de cette action publique n'est pas le champ clos de compétences à partager. Notre destin national se jouera sur notre capacité à retrouver le sens du jeu collectif.

Institut Montaigne. *Régions : le renouveau de l'action publique ?* Juin 2021

La construction de la coopération à Ciclic

La coopération se trouve dans l'ADN de l'Agence Ciclic Centre-Val de Loire. Elle s'inscrit dans une histoire de plusieurs décennies, notamment avec le passage du statut associatif à celui d'établissement public de coopération culturelle. Grâce à l'investissement des institutions publiques, des partenaires professionnels et territoriaux, des équipes, et l'implication des directions successives, une situation de confiance s'est installée entre les collectivités publiques, conseil régional et direction régionale des affaires culturelles, et l'établissement.

À chaque étape de son évolution, l'établissement s'est donné comme exigence d'apporter une contribution à la structuration de ces coopérations à l'échelle du territoire régional, national et maintenant européenne et internationale. La nomination en septembre 2015, d'une nouvelle équipe de direction a conforté, à partir de 2016, la voie d'un travail institutionnel conséquent avec les membres du conseil d'administration et l'équipe de cadres de l'établissement.

Parallèlement aux outils de formalisation des coopérations déjà existants comme les statuts de l'établissement, le règlement intérieur du conseil d'administration, le projet d'orientation culturelle et artistique de la direction, les rapports d'orientations budgétaires et les bilans d'activité... il est apparu nécessaire d'expérimenter l'élaboration d'un programme stratégique et opérationnel pluriannuel, venant incarner à sa manière autant les priorités de coopération portées par les collectivités publiques que les résultats à atteindre au terme d'une période de quatre ans.

Ce nouvel outil a été pensé comme une interface précisant les articulations entre les projets politiques portés par les collectivités publiques, leur traduction en termes de missions de l'établissement et un programme opérationnel à déployer professionnellement avec l'équipe de Ciclic et ses partenaires professionnels.

Un partage d'expérience

L'élaboration de ce document a fait l'objet d'un dialogue régulier avec les responsables de service des collectivités publiques ainsi qu'avec les décideurs siégeant au conseil d'administration.

En qualité d'agence régionale de développement en faveur du livre et de l'image, **la coopération institutionnelle** entre les acteurs publics, membres ou non du conseil d'administration, conditionne en grande partie **les coopérations professionnelles et territoriales** à initier et à développer. Cette publication est l'occasion pour Ciclic Centre-Val de Loire de partager les principaux enseignements et questionnements soulevés par cette démarche d'approfondissement d'une coopération institutionnelle initiée depuis plusieurs décennies.

Méthode

Pour l'élaboration de cette publication, l'équipe de cadres de l'Agence a largement été mobilisée à partir plusieurs temps d'ateliers, et a sollicité la parole des usagers et des bénéficiaires des services de Ciclic sur les processus de coopération dans lesquelles ils sont impliqués. Ces entretiens ont été réalisés par les cadres de l'agence. Nous adressons nos remerciements à toute l'équipe de Ciclic et aux personnes interviewées.

→ Dates clefs

1991 : création de l'Atelier de Production Centre Val de Loire (APCVL)

Présidence : Serge Caillet (1991-2006)

Direction : Jean-Raymond Garcia et Philippe Germain (1991-1998), Jean-Raymond Garcia (1998-2000), Emmanuel Porcher (2000-2006)

2006 : transfert de l'APCVL vers l'EPCC Centre Images Agence régionale du Centre-Val de Loire pour le cinéma et l'audiovisuel

Présidence : Serge Caillet (2006-2009), Jean-Claude Lamy (2009), Carole Canette (2010-2015)
Direction : Emmanuel Porcher (2006-2010), Olivier Meneux (2012-2015)

Novembre 2006 : création de l'EPCC Livre au Centre (reprise de l'association Centre régional du livre et de la lecture)

Présidence : Catherine Martin-Zay
Direction : Cécile Caillou-Robert (2008)

2012 : Par décision d'un transfert de l'EPCC Livre au Centre, Centre Images devient l'Agence régionale du Centre-Val de Loire pour le livre, l'image et la culture numérique

Présidence : Carole Canette (2010-2015), Agnès Sinsoulier-Bigot (2015-2021), Julie Gayet (à compter de 2021)
Direction : Olivier Meneux (2012-2015), Philippe Germain (depuis 2015)



Soyez sympas, rembobinez film réalisé par Michel Gondry

Une démarche de coopération au sein de Ciclic depuis 2016

Le défi d'une telle démarche réside à incarner ce que représentent les coopérations d'une part au plan institutionnel, d'autre part au plan professionnel et territorial. La coopération va au-delà d'une simple juxtaposition des intérêts *des parties prenantes*. Elle est (ou devrait être) l'endroit de clarification, de négociation, voire de confrontation, et de décision en faveur d'une amélioration du cadre d'activité des entreprises et des professionnels, et d'une amélioration de la qualité de vie des citoyens constituant le territoire. Cette recherche d'incarnation de ces coopérations a été l'objectif central auquel a cherché, en toute humilité, à répondre Ciclic Centre-Val de Loire depuis 2016.

→ La coopération offre sûrement la possibilité de sortir des modèles de développement habituels et de jeux de rôles imposés entre les acteurs

Une multiplicité de dimensions pour une multiplicité d'acteurs

Un premier constat a été fait lors de la mise en place de cette démarche : l'établissement tente en permanence de répondre aux questions, interrogations et injonctions de chaque acteur en présence, plutôt que de disposer d'un système de collecte et d'analyse des attentes et des questionnements.

Ce type de fonctionnement peut conduire à un risque de *fuite en avant*, à une gestion au coup par coup, préjudiciable au déploiement d'un projet annuel et pluriannuel en phase avec les ressources humaines et financières mises à disposition de l'établissement par les collectivités publiques.

La recherche d'une plus complète compréhension des mécanismes de décision au plan institutionnel à l'œuvre au sein de l'établissement a été au centre de la démarche. Depuis 2016, les principales étapes de cette démarche ont été les suivantes :

2016	Le repérage des parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> • Une diversité d'intérêts • Comprendre les liens de dépendance entre les acteurs
	Un repérage des questions auxquelles devaient répondre le projet de Ciclic <ul style="list-style-type: none"> • Les mutations en cours • S'engager sur des résultats à atteindre
2017/2018	L'implantation des calendriers politiques, institutionnels et professionnels <ul style="list-style-type: none"> • L'asynchronisme des situations • La recherche permanente de points de convergence et d'un équilibre • La mobilisation de l'équipe de Ciclic
	Le positionnement de la démarche de Ciclic dans la stratégie régionale conjointe Région – État <ul style="list-style-type: none"> • Un repérage des textes de référence • Les différents schémas régionaux pluriannuels
	La formalisation des enjeux et des principes directeurs <ul style="list-style-type: none"> • Les enjeux • Les principes devant guider la stratégie et l'action
	La validation du Programme stratégique pluriannuel par le CA <ul style="list-style-type: none"> • Une phase de concrétisation d'un projet stratégique partagé • Le Séminaire des administrateurs (CA)
2019/2020	Le programme opérationnel pluriannuel <ul style="list-style-type: none"> • Une mise en convergence des projets existants et en devenir • La construction d'une phase opérationnelle

Le repérage des parties prenantes (2016)

La coopération offre sûrement la possibilité de sortir des modèles de développement habituels et de jeux de rôles imposés entre les acteurs. Ce repérage des *parties prenantes*² a permis à Ciclic d'aborder l'ensemble des dimensions du projet en fonction des acteurs en présence.

Une diversité d'intérêts³

Le temps de cette analyse a donné la possibilité de mieux cerner l'extrême complexité du jeu institutionnel et politique, et surtout, sous couvert d'un langage parfois uniforme, l'extrême diversité des attentes vis-à-vis de structures publiques comme l'agence régionale Ciclic. Cette démarche autour de la coopération s'éloigne d'une recherche d'**homogénéisation** des attentes entre les acteurs, et porte plutôt sur un agencement particulier de cette **hétérogénéité** des intérêts caractérisant chaque type d'acteurs.



Comprendre les liens de dépendance entre les acteurs

Sans lancer une étude exhaustive des relations qu'entretenait l'établissement avec chaque type d'acteur, un balayage des conventions et des contractualisations a permis de se doter d'une typologie afin de mieux appréhender :

- ce qui était attendu de Ciclic par chacun des acteurs, avec une place particulière concernant la Région et l'État, membres du conseil d'administration ;
- le rôle des documents signés entre les acteurs (dans leurs dimensions administrative et symbolique) ;
- le positionnement de l'établissement par rapport aux attentes des acteurs ;
- les possibilités de réponses et de contributions portées par l'établissement pour répondre à ces différents acteurs.

² Négrier E, Bonet L. la politique culturelle à l'épreuve de l'agence. Essai de combinaison d'approche principale agent et stakeholder. In Revue Pyramides N° 30 bis . Les services publics culturels. Revue du Centre d'études et de recherche en administration publique de l'université libre de Bruxelles. 2020

³ La théorie des *parties prenantes* relève plutôt des sciences de la gestion. Une perspective rationnelle à prendre en compte. Cependant comme le souligne Pierre Rosanvallon « La vraie vie des Français n'est pas dans les grandes théories ou les moyennes statistiques. Il s'agit d'appréhender le pays de façon plus subjective, en partant de la perception que les Français ont de leur situation personnelle et de l'état de la société. » *Les Épreuves de la vie. Comprendre autrement les Français*, Pierre Rosanvallon, Seuil, 2021.

Un repérage des questions auxquelles devait répondre le projet de Ciclic (2016)

Les mutations en cours

Le repérage des principales mutations a permis d'alimenter les argumentaires portant sur les stratégies de développement à envisager sur les années 2017 – 2021. Nous avons retenu trois types de mutations pour engager nos travaux et étayer nos hypothèses sur l'approfondissement et l'amélioration d'un cadre de coopération institutionnelle.

→ La structuration des politiques publiques en faveur de la culture exclusivement par secteur d'activité ou/et par discipline artistique ne semble plus pouvoir répondre à elle seule aux mutations et aux enjeux actuels.

- **Les mutations institutionnelles :** La loi du 7 août 2015 portant la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) retient le principe de spécialisation des compétences des régions et des départements. Un cadre d'intervention nouveau est à constituer à partir des compétences partagées dans un contexte d'évolutions liées notamment aux lois NOTRe et Liberté de Création, Architecture et Patrimoine⁴.
- **Les mutations des pratiques culturelles et artistiques :** Les expositions collaboratives, le partage des lieux de travail, la création de groupements d'employeurs ou de collectifs de création, le financement participatif sur internet sont des outils dont chacun s'empare aujourd'hui au cœur d'un projet citoyen et incarne ce désir « de mieux vivre ensemble ». La dématérialisation des données s'affranchit des distances. Cependant, l'univers numérique guette l'enfant dès son plus jeune âge. Le numérique fait advenir une nouvelle société, ce n'est pas juste un outil supplémentaire, c'est une question de civilisation.
- **Les mutations des conditions économiques de production du cinéma de l'audiovisuel et du livre.** La porosité des genres, des disciplines, des univers artistiques est au cœur de nouveaux processus de création artistique caractérisés par l'hybridation des œuvres. Parallèlement, les modèles économiques que nous connaissons se réinventent et sont à réinventer.

S'engager sur des résultats à atteindre

L'analyse des textes de référence ainsi que des outils contractuels et conventionnels signés entre l'établissement et les institutions publiques et professionnelles a amené l'établissement à questionner les résultats recherchés à termes. De cette interrogation, nous avons tenté une recherche sur une articulation plus formelle entre les constats posés sur toutes les facettes du projet (au *temps t*), les résultats attendus dans quatre ans (au *temps t+4*), et les mesures prioritaires à prendre dans le cadre de dispositifs et de partenariats (entre *le temps t et t+4*). Cette méthode a aidé à déduire les axes stratégiques à déployer et les orientations prioritaires à investir par Ciclic sur la période 2018 – 2021.

L'implantation des calendriers politiques, institutionnels et professionnels (2017)

L'asynchronisme des situations

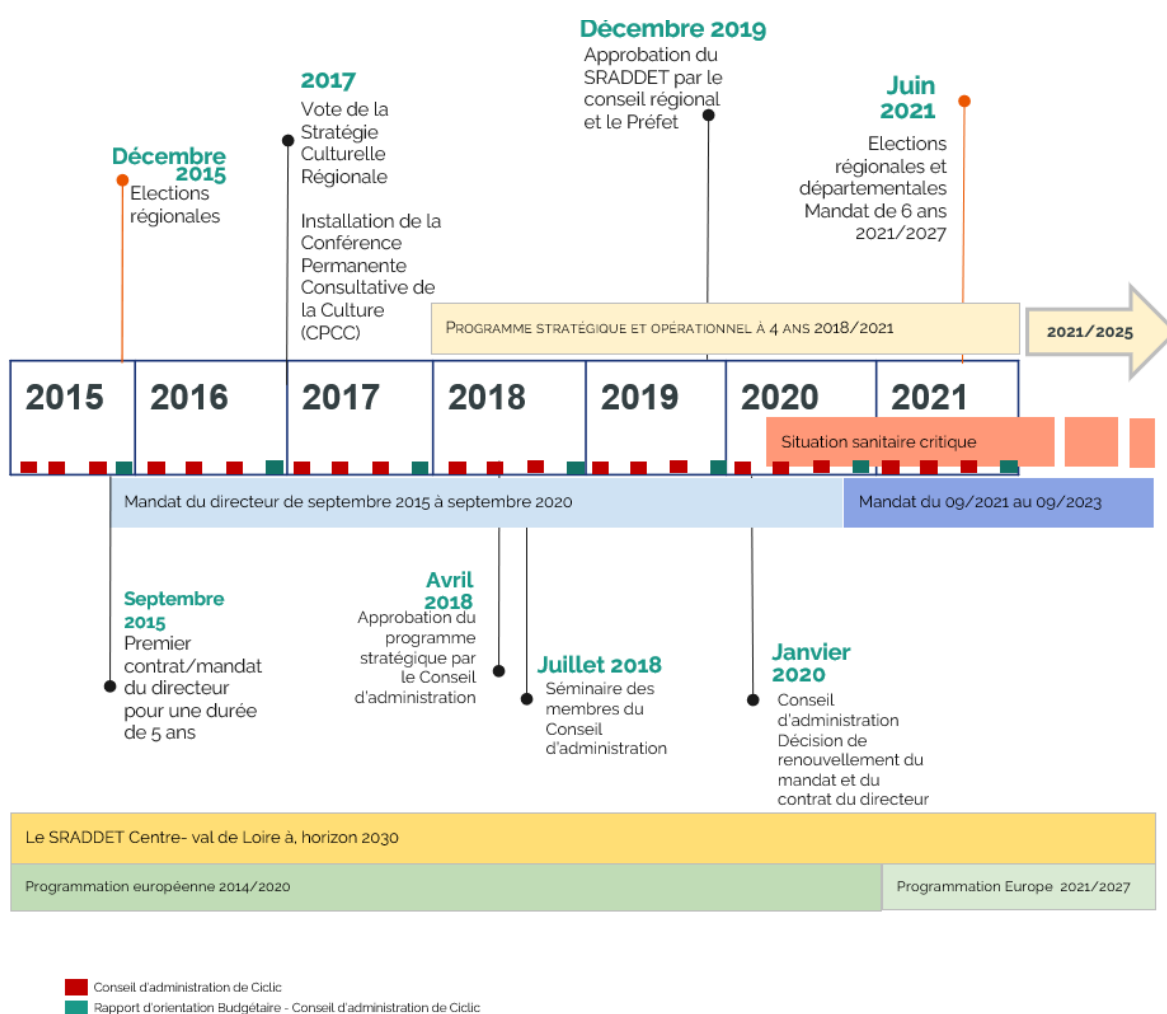
La variable *temps* est apparue comme un des éléments centraux dans la faisabilité et l'appropriation de ce chantier. Le *temps institutionnel* n'est pas celui des acteurs, le *temps professionnel* n'est pas celui des réseaux professionnels, le *temps des citoyens* n'est pas celui des dispositifs d'intervention publique. Cet **asynchronisme** général des acteurs est une donnée de base sur laquelle nous n'avons pas pris. C'est pourquoi, deux ateliers ont été consacrés à la question de l'implantation des calendriers pour comprendre les différentes séquences à ouvrir et à fermer au regard du contexte de décision et d'action dans lequel se situait l'établissement.

⁴ LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

La recherche permanente de points de convergence et d'un équilibre

Cette mise en mouvement des différentes séquences, dans des calendriers hétérogènes, a permis à l'établissement, sans provoquer de ruptures, de poser des hypothèses concernant des décisions stratégiques avec le conseil d'administration, l'engagement de nouveaux partenariats (régionaux, européens ou internationaux), l'amélioration des services existants ou le déploiement de nouveaux projets sur le territoire régional. À chaque état d'avancement du projet, la direction s'interrogeait sur le point d'équilibre à maintenir entre les différentes **étapes de transformation et de changement de l'établissement** (gouvernance et fonctionnement) et les ressources humaines et financières mobilisées et à mobiliser pour atteindre les résultats attendus.

Le calendrier ci-dessous présente de manière synthétique les différentes étapes du projet initié depuis la nomination de l'actuel directeur en 2015. Il a fait l'objet d'une mise à jour régulière à partir d'ateliers réunissant l'équipe de direction et les cadres de l'établissement.



Les trois derniers bilans d'activité de Ciclic permettent d'illustrer et d'incarner la dynamique initiée au sein de l'établissement depuis plusieurs années.

[Rapport d'activité 2018](#). *Histoire(s) d'engagement(s)*

[Rapport d'activité 2019](#). *Construire un commun créatif et solidaire en Centre-Val de Loire*

[Rapport d'activité 2020](#). *La culture, un bien commun essentiel pour les territoires*

Le positionnement de la démarche de Ciclic dans la stratégie régionale conjointe Région- État (2017)

Un repérage des textes de référence

Si l'approche strictement sectorielle permet de positionner le projet dans sa dimension professionnelle, l'exploration des cadres de référence facilite la compréhension du projet politique porté par les personnes publiques, membres [ou non] du conseil d'administration.

Concrètement, au-delà de la loi sur les EPCC, un repérage des cadres de référence a été effectué au plan international et européen, au plan national et régional sur les problématiques plus transversales développées par l'établissement à savoir, l'activité économique et l'emploi, les parcours professionnels et la formation, le développement et l'attractivité des territoires. Voici une représentation schématique des articulations envisagées entre la dimension stratégique et la dimension opérationnelle.



→ L'exploration des cadres de référence facilite la compréhension du projet politique porté par les personnes publiques, membres [ou non] du conseil d'administration.

Les différents schémas régionaux pluriannuels

Nous avons appliqué cette méthode sur les différents outils de développement utilisés à l'époque par le conseil régional Centre-Val de Loire. À cette époque, il était toujours question du schéma régional d'aménagement et de développement des territoires⁵ (SRADT). Le repérage des différents schémas régionaux, approuvés par la préfecture de région, a permis de mieux comprendre les politiques régionales et de constater que les secteurs de la culture en général, et ceux dont CICLIC avait la charge en particulier, n'étaient pas forcément inscrits dans ses différents schémas régionaux pluriannuels existants. En effet, le conseil régional Centre-Val de Loire a adopté et mis en œuvre ces documents stratégiques :

- le Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII),
- le Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle (CPRDFOP),
- le Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI).

Sans entrer ici dans le détail, l'analyse de ces différents documents a apporté de précieux éléments sur le positionnement de l'établissement au plan régional et sur les contenus possibles d'un programme stratégique et opérationnel pluriannuel.

La mobilisation de l'équipe de Ciclic (2017-2018)

Une exigence de la direction générale

Pour l'équipe de direction de l'EPCC, il était impératif de mobiliser l'équipe de cadres en charge des différents services de Ciclic. Une démarche d'amélioration au plan stratégique et opérationnel trouve sa pertinence à partir d'une mise en débat, d'un projet partagé et approprié par les acteurs impliqués. C'est une logique **d'appropriation et de responsabilisation**. Plusieurs ateliers ont donc été organisés pour réfléchir à la cohérence entre les constats, les résultats attendus et les principales mesures à prendre.

→ La qualité d'un projet (ou ici d'un programme), trouve sa pertinence à partir d'une mise en débat, d'un projet partagé et approprié par les acteurs impliqués.

Une question de responsabilité

Cette participation des agents de l'établissement a été l'occasion de réfléchir au périmètre de responsabilité et d'investissement demandés au sein de l'établissement. Ce travail d'élaboration d'un cadre de référence utile au plan politique (*programme stratégique*) et professionnel (*programme opérationnel*) a été au cœur de cette expérimentation d'un référentiel de coopération entre les acteurs en présence. Les années qui viennent devront donner lieu à une consolidation de cette démarche, notamment à partir des enseignements tirés de cette première expérience.



Source : <https://ciclic.fr/>

⁵ Par la suite ce SRADT est devenu SRADDT, Schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire avant d'évoluer vers Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET). Avec la situation sanitaire, le Contrat de relance et de transition écologique est apparu dans le paysage institutionnel.

La formalisation des enjeux et des principes directeurs (2017)

→ Le repérage des enjeux et des principes directeurs de l'établissement évite une approche trop technique, voire technocratique, du projet stratégique de l'établissement



Le rapport d'activité 2021.

Les enjeux

Le repérage des principales mutations a permis de retenir trois enjeux auxquels l'établissement devait tenter d'apporter des réponses : l'amélioration des services culturels proposés aux habitants et aux visiteurs de notre région, la recherche d'une mobilisation et d'une implication de tous les citoyens, (notamment les jeunes), la création des conditions de développement les plus optimales possibles pour les acteurs de ce secteur, de l'artiste à l'entreprise créative, qu'elle soit artisanale ou industrielle.

Les principes devant guider la stratégie et l'action

La synthèse des travaux réalisés par l'équipe a permis de formaliser quatre principes d'action pouvant guider la stratégie et les actions de l'établissement :

- **La réciprocité et la solidarité** : pour chaque acteur soutenu, aidé financièrement et accompagné par l'agence, un « principe de contrepartie »⁶ sera adopté au profit du territoire et des habitants. L'agence n'est pas simplement un guichet. Cette demande de réciprocité et de restitutions (éducatives, sociales, professionnelles...) négociées avec les bénéficiaires, est l'une des exigences de l'agence Ciclic.
- **La créativité et l'équité** : invention de nouvelles pratiques, recherche de nouveaux territoires, créations d'outils pédagogiques de références, expérimentation de nouveaux cadres de coopération entre les acteurs, sont autant d'éléments qui guident et conduisent l'action de l'établissement au quotidien. Ce travail d'ingénierie culturelle, en articulation et en cohérence avec les collectivités territoriales de l'espace régional, positionne la Région Centre-Val de Loire comme structurante en matière de politique culturelle, en évitant les risques possibles de « privatisation » des ressources publiques et en veillant également à la recherche de nouveaux équilibres plus équitables au plan territorial.
- **L'adaptabilité et la réactivité** : l'agence Ciclic a la mission d'être un observatoire des pratiques économiques dans les domaines qui la concernent. Cette capacité à se décentrer et mettre en perspective les évolutions ou les tendances de ces secteurs est déterminante pour l'ajustement de nos actions et pour offrir aux décideurs et aux institutions l'occasion d'étayer leurs propres orientations stratégiques.
- Comme il est indiqué dans le schéma régional de l'économie, de l'innovation et de l'internationalisation, l'agence pose « **la responsabilité** comme principe, en matière d'aménagement territorial, de consommation, de production, de management des entreprises (RSE) et de manière générale, de gestion des enjeux démocratiques citoyens », et aujourd'hui en matière d'exigences environnementales.

Ces analyses ainsi que les apports de l'équipe permanente de l'établissement ont permis de construire un argumentaire utile à la formalisation d'un programme stratégique et opérationnel pluriannuel, conçu comme outil de référence pour la coopération institutionnelle et professionnelle.

⁶ La notion de *restitution* est ici à comprendre comme une contribution choisie à l'adresse des citoyens en vue de partager les expériences vécues. Ce n'est donc pas un échange marchand, mais une réciprocité entre des dynamiques individuelles et collectives, professionnelles et personnelles. En un mot il s'agit de favoriser **les rencontres à partir de processus de fabrication et d'objets artistiques**.

« Il aura fallu deux ans pour doter la démarche d'un cadre méthodologique et stratégique à partir d'une expertise du contexte institutionnel et professionnel, d'une mobilisation de l'équipe de cadres de l'établissement, d'un engagement sur des résultats à atteindre d'ici quatre ans et d'un dialogue permanent avec les services du conseil régional et de la Drac. Nous sommes maintenant mieux outillés pour aborder la période 2021–2025 ».

Philippe Germain, directeur général Ciclic Centre-Val de Loire

La validation du Programme stratégique pluriannuel par le CA (2018)

→ La validation du programme stratégique pluriannuel par le conseil d'administration constitue une phase de légitimation

Une phase de concrétisation d'un projet stratégique partagé

C'est une étape essentielle au plan politique. Les statuts de l'établissement ne suffisent pas à eux seuls à incarner la coopération entre le conseil régional et la direction régionale des affaires culturelles Centre-Val de Loire. En effet les statuts s'inscrivent dans un formalisme, une utilité et un calendrier particulier. Ils constituent le fondement de la coopération à partir desquels doit se déployer une stratégie⁷. C'est pour cette raison que la validation du programme stratégique pluriannuel par le conseil d'administration constitue une **phase de légitimation** politique du programme. Ce programme stratégique pluriannuel est destiné à éclairer les décisions prises chaque année par le conseil d'administration.

Le Séminaire des administrateurs et administratrices

Dans ce cadre, cette démarche programmatique peut être utilisée par le conseil d'administration comme un outil de convergence des cadres institutionnels, administratifs et professionnels. Il peut constituer, non pas un mode d'emploi de l'articulation entre ces cadres, mais plutôt comme une **traduction stratégique des cadres existants et comme un espace possible d'améliorations**. Pour Ciclic, cela a conduit la présidence du CA à valider le principe d'un séminaire annuel de réflexion mobilisant l'ensemble des membres du conseil d'administration.

Le programme opérationnel pluriannuel (2019-2020)

Une mise en convergence des projets existants et en devenir

La construction de ce programme stratégique a été rendue possible grâce aux projets déjà existants au sein de la structure. Il ne s'agissait pas d'*innover pour innover*, mais de mettre en convergence les projets existants dans le cadre d'une stratégie globale portée par l'établissement (son conseil d'administration et l'équipe de direction).

Une phase opérationnelle à construire

La concrétisation du programme stratégique pluriannuel (*logique politique*) a été pensée avec la conduite d'un programme opérationnel pluriannuel (*logique professionnelle*) dont l'équipe de direction et de cadres en assument la responsabilité et en sont les garants. Cette étape prévue initialement à partir de mars 2020 a largement été contrariée par la crise sanitaire que nous connaissons. Cependant, la perspective du nouveau programme stratégique sur les quatre prochaines années va offrir l'occasion d'améliorer le précédent à partir d'une démarche de bilan et d'évaluation (*en cours depuis août 2021*).

⁷ Il en va de même pour les conventions existantes entre l'État, la région et l'établissement. Un examen attentif de ces documents permettrait de mieux comprendre le rôle et la fonction de ces documents dans une *logique conventionnelle (ponctuelle)* par rapport au rôle et à la fonction que peuvent remplir les statuts et un programme stratégique pluriannuel validé par le conseil d'administration dans une *logique structurelle (pérenne)*.

La coopération culturelle pose l'enjeu de la transformation de l'identité (d'une institution, d'un collectif, d'une personne, d'un projet...) par le partage de l'action avec autrui. Elle est donc autre chose que de la diplomatie et autre chose que le cofinancement. On pourrait même dire que certains dispositifs de cofinancement sont précisément (et paradoxalement) de l'habillage de la non-coopération. Dans certains cas, le cofinancement constitue une neutralisation de la coopération et non sa première étape.

Comité national de liaison des EPCC *La culture de la coopération politique ?* par Emmanuel Négrier, in Vade-mecum des EPCC. Éditions Territorial Dossier d'expert N°681, mars 2011.

À la rencontre des partenaires de Ciclic (2021)

Depuis plusieurs décennies, la structure a construit et développé un grand nombre de partenariats et un large réseau d'acteurs⁸. Au-delà des contacts quotidiens avec ces acteurs, il a été demandé aux cadres de service de l'établissement d'interviewer un panel de responsables de structures et d'artistes sur la manière dont ils et elles percevaient la coopération avec l'agence régionale Ciclic.

Ces contributions dont voici quelques extraits, sont maintenant à intégrer dans la mise en œuvre concrète du programme opérationnel et dans l'élaboration du nouveau programme stratégique et opérationnel pour la période 2022–2025.

Béatrice Huc, conseillère déléguée à la culture, Controis-en-Sologne.

La coopération a aussi permis la création d'une synergie entre les villages et a favorisé de nouvelles relations entre les habitants. Récemment des liens nouveaux se sont créés avec des élus d'autres communes à l'occasion d'échanges d'expériences relatives à l'accueil des publics pendant la pandémie. Travailler ensemble sera sans doute envisagé dans un futur proche.

David Gudin, adjoint au maire, délégué à la culture, Vienne en Val.

La relation avec Ciclic Centre-Val de Loire donne les moyens de construire des projets ensemble. Les rencontres du Conseil des communes permettent d'échanger et de conforter les objectifs communs. Entre Ciclic Centre-Val de Loire et Vienne-en-Val, c'est un partenariat qu'il faut pérenniser avec le Cinémobile.

Lucy Dorsy, directrice des Archives départementales de l'Indre.

La coopération est une méthode qui permet de mettre en place certains projets pour lesquels nous n'avions au départ pas les moyens humains ou financiers.

Christophe Manon, poète.

Ciclic a accepté de prendre des risques et a su m'accompagner. M'avoir permis de réaliser certains de mes rêves d'écrivain, voilà ce que je retiens en premier lieu de la coopération avec Ciclic. De cela, je suis infiniment reconnaissant.

Jean-Louis Laubry, historien, enseignant à l'Université d'Orléans.

La coopération c'est une relation qui nécessite d'avoir un projet commun au cours duquel les partenaires s'apportent une confiance mutuelle ainsi qu'un soutien technique, financier et humain. L'engagement des partenaires est un enjeu fondamental mais il se fait aussi en fonction de la taille des structures. La coopération est essentielle mais elle n'est pas toujours immédiate. C'est toujours un enrichissement que de travailler en partenariat.

Camille Girard, directeur adjoint Scène nationale Équinoxe – Responsable Cinéma Apollo9. Châteauroux.

Le partenariat avec Ciclic Centre-Val de Loire est ancien et pluriel, il se construit sur des années. Ce désir de collaboration doit désormais se formaliser dans une convention de partenariat qui pose un cadre et un horizon pour l'implication des deux structures. C'est un enjeu fort car c'est essentiel pour continuer à développer ce projet et pour le renforcer.

Genini. La Maison de la Bande Dessinée.

Avec Ciclic, on peut parler de chantiers au long cours, la proximité permet cette élaboration sur du long terme.

Raphael le Rallier – Éditions Sutton.

Sans l'agence nous n'aurions pas la possibilité d'échanger entre pairs pour des retours d'expérience. L'agence permet la circulation d'informations sur la chaîne du livre en général et en région Centre Val de Loire en particulier.

Guillaume Esterlingot, responsable du pôle Industries créatives, région Bretagne.

La coopération interrégionale permet notamment de forger et de développer des réseaux au profit des filières régionales, souvent trop éloignées de la concentration parisienne. Ces réseaux favorisent quant à eux les coopérations entre professionnels (coproductions). La coopération menée en région Centre Val de Loire est aussi atypique, baroque, en ce sens qu'elle résulte d'abord d'une envie des professionnels régionaux, mise en œuvre politiquement par un EPCC : l'agence Ciclic Centre-Val de Loire.

Kristina Trapp, CEO de European Audiovisual Entrepreneurs (EAVE).

Ciclic Centre-Val de Loire a développé une réelle stratégie en matière de développement international, qui repose sur une connaissance précise et une analyse des spécificités régionales, des besoins des professionnels et d'un dialogue réel avec eux. La force de cette

⁸ voir sur ce sujet les bilans d'activité disponible sur le site Internet

⁹ Cinéma art et essai, géré par la Scène nationale Équinoxe, l'Apollo organise les rencontres Retours vers le futur autour de l'archive et de la mémoire audiovisuelle, en partenariat avec Ciclic Centre-Val de Loire.

coopération interrégionale repose précisément sur la plasticité, la malléabilité et la réactivité de ces fonds, capables de s'adapter rapidement aux besoins des professionnels de leurs territoires. Cela permet aux régions de servir de laboratoire en matière de politique publique et d'inspirer d'autres institutions nationales ou européennes.

Claire Coulanges, chargée des politiques éducatives – actions culturelles – DRAAF (Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt).

Nous prenons en compte l'évolution sociétale et les besoins des enseignants qui se retrouvent face à des difficultés. Là encore, l'objectif est de travailler ensemble pour accompagner les enseignants au mieux dans leurs pratiques pédagogiques et dans la modification de celles-ci. Cette coopération va grandissante afin de mixer les réseaux pour travailler aussi bien avec les enseignants d'éducation socio-culturelle, les documentalistes et que les professeurs de français, pour toucher différentes disciplines et travailler avec des réseaux pluridisciplinaires sur des temps communs de formation pour permettre des échanges de pratiques beaucoup plus larges. La coopération avec la DRAAF est un endroit d'expérimentations qui permet de nourrir également des projets menés avec d'autres acteurs du territoire régional.

Daniel Pissondes, référent culturel, PEP du Cher.

Nous avons les mêmes objectifs : l'appropriation culturelle et la transmission de la pratique artistique, notamment dans le domaine de l'image qui nécessite des moyens pas forcément accessibles au quotidien. Arriver à scénariser, à mettre en image des récits de vie est l'atout de l'intervention de Ciclic. Cela conduit à questionner la citoyenneté ou encore les dangers d'internet en permettant aux jeunes de faire récit de leurs expériences à travers la réalisation d'images. Ici, la vidéo a servi un enjeu social d'inclusion et de réflexion.

Amélie Chatellier (Paris), déléguée générale de l'Agence du court-métrage

Ciclic Centre-Val de Loire a toujours marqué un fort intérêt pour la diffusion du format court et a inventé plusieurs dispositifs dont l'Agence a été et est toujours partenaire. Coopération, partenariats, ce sont des termes équivalents qui évoquent le rapprochement de deux structures pour faire émerger des projets communs. Pour l'Agence du court-métrage, il y a un véritable enjeu à créer des partenariats forts avec des acteurs tels que Ciclic Centre-Val de Loire sur les territoires.

Faire à plusieurs ce qu'on ne peut faire de manière isolée

Pour tirer quelques enseignements, nous pourrions partir de l'hypothèse que moins la coopération est définie, plus les acteurs politiques et professionnels ont le sentiment d'une *liberté d'action*. Nous devons donc démontrer que cette vision *en trompe-l'œil* conduit à d'importantes incompréhensions et distorsions, voire de conflits, et peut constituer une entrave, à plus ou moins long terme, aux libertés d'action publique. Le système politique, administratif et professionnel a sûrement à gagner en cohérence et en efficacité en sortant du « faire semblant de coopérer ».

Quelques enseignements sur les coopérations

À partir des différentes expériences déployées par Ciclic Centre - Val de Loire depuis plusieurs années, trois principes peuvent à ce stade être retenus pour guider la coopération au sein de l'agence régionale :

→ Le terme *de co-construction* ne peut à lui seul définir les tenants et aboutissants des processus de coopération institutionnels et professionnels, territoriaux et démocratiques

- la coopération répond à **des enjeux de transversalité, de singularité et d'adaptabilité** permettant de construire/fabriquer une politique commune ou un projet commun respectueux des acteurs concernés et impliqués.
- La coopération est pensée **comme un engagement** à répondre aux questions posées par celles et ceux qui chaque jour s'investissent dans les réalités des territoires, aux questions posées par celles et ceux qui chaque jour habitent les territoires.

→ L'objectif est maintenant de travailler à la cartographie des responsabilités des acteurs impliqués dans le développement culturel et artistique

Responsabilités et obligations vis-à-vis des citoyens

La coopération, articulée avec les fonctions d'exploration et de décision, est sûrement pour Ciclic un moyen privilégié pour mobiliser les acteurs. La question est de savoir de quelle manière les processus de coopération sont à même de créer un cadre permettant l'implication des citoyens dans la formalisation et la gestion des affaires de la Cité.

C'est pourquoi l'exigence (voire l'obligation) d'une consultation, d'une concertation et/ou d'une décision vis-à-vis et avec les citoyens à laquelle s'adresse ces politiques publiques est aujourd'hui centrale pour l'agence. Une certaine vigilance est à apporter aux risques de manipulation des citoyens par l'utilisation de *maîtres mots* ou de méthodes conduisant un certain déterminisme des solutions trouvées.

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

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

→ Réunir les conditions pour ne pas être dans l'incantation de la coopération, mais bien dans l'incarnation des coopérations.

Coopération structurelle et/ou coopération par projet ?

Toute coopération n'a pas vocation à être pérennisée dans le temps. En qualité d'établissement public, l'engagement dans des processus de coopération doit être mesuré et maîtrisé. Le risque d'un développement tous azimuts des coopérations est de conduire à une certaine redondance et à une dilution des responsabilités, voire à empêcher toute complémentarité entre les structures. Comme le souligne Bernard Enjolras, « toute tentative de coordination entre des structures différentes induit une tendance à l'*isomorphisme institutionnel* où tout le monde se retrouve à faire la même chose¹⁰. Un choix stratégique est à opérer, à partir des orientations validées par le conseil d'administration, pour le développement des coopérations à court, moyen et long terme¹¹.

Quelques enseignements sur le positionnement régional de l'Agence Ciclic

Parce que Ciclic incarne la coopération, parce que la coopération est son ADN, l'établissement est un outil régional au service d'une *compétence partagée* entre l'État et la Région en faveur du développement de l'image et du livre. Si cette piste de réflexion est retenue, alors les réponses pour les prochaines années pourraient être élaborées à partir d'au moins deux principes :

→ Il ne peut y avoir de communauté politique s'il n'y a pas de communauté imaginaire.
Régis Debray

- L'établissement public de la culture devrait être investi comme un **démultiplicateur d'une action publique** en faveur de l'image et du livre, que chaque collectivité territoriale et l'État ne pourrait pas mener de manière isolée.
- L'établissement public de la culture développe des coopérations à même **d'incarner la compétence partagée** entre collectivités publiques, collectivités territoriales ou État.

Par la coopération, il s'agit de doter l'établissement d'un cadre commun reposant sur une compréhension des cadres de référence. Cette exigence permettrait d'une part d'éviter un fonctionnement par prescription (ou par slogan), d'autre part de

¹⁰ Bernard Enjolras. *Comment expliquer la présence d'organisations à but non lucratif dans une économie de marché ? : L'apport de la théorie économique*. In : revue française d'économie, volume 10, numéro 4, 1995.

¹¹ Un repérage des différents types de coopération permettrait de définir s'il s'agit de *coopération structurelle*, c'est-à-dire relativement pérenne dans le temps et se traduisant notamment dans une approche statutaire, ou de *coopération conjoncturelle* à travers la signature de conventions, même pluriannuelles. Dans ces deux cas, la nature et les modalités d'engagement des parties prenantes est très différentes.

garder une distance critique et constructive face aux injonctions et aux théories ambiantes trop souvent présentées comme un *impératif de changement*.

La manière de se projeter sur plusieurs années demande autant **une approche rationnelle** (on phase avec l'outillage administratif existant) sous forme d'un programme stratégique et opérationnel pluriannuel décliné en orientations prioritaires et en chantiers, **qu'une approche sensible** reposant sur une certaine éloquence du discours porté par l'établissement à destination de ses interlocuteurs, qu'ils soient politiques, techniques ou professionnels et des citoyens.

Quelques enseignements en termes de perspectives

→ La pluralité des regards et des discours, donc la confrontation, devient le moyen privilégié pour valider et déployer le sens d'une action.

Lhotellier. 1994

Une perspective stratégique et institutionnelle

Au terme de cinq années d'un travail régulier autour de ces questions de coopérations institutionnelles, quelques enseignements peuvent être tirés de cette expérience :

- Cette démarche repose sur une mise en perspective plus importante de projets existants, notamment au plan européen et international, avec un redéploiement des ressources pour consolider certains projets et en initier de nouveaux.
- Cet investissement autour d'un programme stratégique et opérationnel invite aujourd'hui à envisager une évolution du cadre institutionnel de l'établissement, notamment par une révision des statuts et du règlement intérieur du conseil d'administration et un réexamen des conventions.

Cette saison 2021–2022 ouvre la possibilité d'un nouveau cycle de travail à la fois institutionnel et stratégique, opérationnel et professionnel devant nécessairement mobiliser les membres du conseil d'administration, l'équipe permanente de l'établissement ainsi que les partenaires de l'établissement.

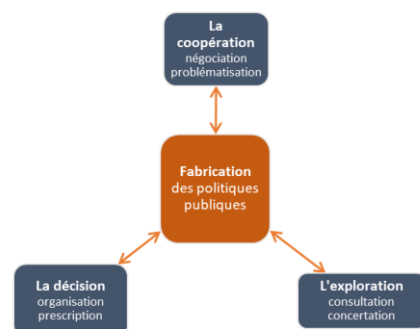
Face aux mutations, il est plus que jamais nécessaire de réaffirmer la nécessité d'une politique publique en faveur de l'éducation à l'image et à la production symbolique ; et en faveur de l'accompagnement des regards. Ciclic doit poursuivre son action en faveur des jeunes talents souvent éloignés de tout réseau professionnel, en évitant ainsi les risques d'isolement des porteurs de projets. Pratiques amateurs, lieux alternatifs, espaces communautaires et participatifs sont autant de territoires à explorer et à repérer, à étayer et à accompagner.

Annaïck Le Ru, directrice générale adjointe de Ciclic Centre-Val de Loire

Une perspective méthodologique

Selon le contexte et les enjeux auxquels il est fait référence, la coopération permet à l'Agence d'une part de gérer des espaces différenciés reposant sur un principe **d'engagement et d'implication** des acteurs dans le processus (la gestion d'un changement d'échelle, y compris territoriale) ; d'autre part de gérer des temporalités différentes liées au secteur d'activité, aux disciplines artistiques, au contexte institutionnel dans lequel se situent les missions et les projets (la gestion de l'asynchronisme des structures et des projets).

Au regard de la complexité des systèmes dans lesquels agissent les établissements culturels et artistiques, une nouvelle praxéologie est à mettre en œuvre : « sachant qu'une action ne peut être isolée de son contexte culturel et historique, la pluralité des regards et des discours, donc la confrontation, devient le moyen privilégié pour valider et déployer le sens d'une action »¹².



¹² Lhotellier, A. & St-Arnaud, Y. (1994). *Pour une démarche praxéologique*. Nouvelles pratiques sociales 1994

Pour aller plus loin

Bronner Gérald *Opinion publique et crédulité* in *Opinion publique et crise de la démocratie* (2019)

Chosson Jean François et Salzgeber Didier. *Un imaginaire citoyen, Cultures, territoires communs et création artistique*. Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective (GREP) Revue POUR N 163, septembre 1999

Faure Alain. *Des politiques intercommunales sans imaginaire politique ?* Aboulker M. Représenter l'intercommunalité. Enjeux et pratiques de la communication des communautés, ADCF, p. 63-65, 2013.

Institut de Coopération pour la Culture, *Prendre enfin en compte l'hétérogénité culturelle et l'historicité des territoires dans la définition des politiques publiques*. Page 16. 2014 (Consulter)

Lhotellier, A. & St-Arnaud, Y. (1994). *Pour une démarche praxéologique*. Nouvelles pratiques sociales, 1994

Lowies Jean Gilles. *Décider en culture*. Presse Universitaires de Grenoble. Politiques culturelles, 2020

Négrier Emmanuel. *La coopération culturelle politique*, in EPCC : création et fonctionnement. Vade-mecum pour mieux comprendre les établissements publics de coopération culturelle  ditions Territorial, mars 2011

Négrier E., Teillet P. *Culture et métropole*. Popsu  ditions Autrement 2021

Paquette Jonathan et Piraux Alexandre *Les services publics culturels : missions, enjeux et défis*. Revue Pyramides n 30 bis. Centre d'études et de recherches en administration publique de l'Université libre de Bruxelles, 2020

Viard Jean, *Pour une politique du territoire disruptive : un nouveau pacte territorial pour redessiner la France*, Fondation Jean Jaurès, mai 2018



Carnet de coopération #11

La Coopération à la manière de l'Agence Ciclic Centre Val de Loire

Une démarche de coopération engagée depuis 2016.

Une publication du Comité national de liaison des EPCC en coédition avec Ciclic

Comité éditorial

Pierre Dallois, responsable image
Michèle Fontaine, responsable Mille lectures d'hiver
Philippe Germain, directeur général
Annaïck Le Ru, directrice générale adjointe
Isabelle Maton, responsable livre
Rémi Pailhou, responsable patrimoine
Emilie Parey, responsable diffusion
David Simon, responsable éducation

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.

Remerciements pour leur contribution à

Isabelle Descheemaeker, Le CentQuatre
Vincent Roche Lecca Théâtre de Bourg-B
Boris Goby, le Train Théâtre
Cyril Jollard, la Soufflerie

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.

Éditeur : Comité de liaison des EPCC. Groupe des 20 Auvergne Rhône Alpes

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

Site internet : www.culture-epcc.fr

ISBN 979-10-96971-10-7- EAN 9791096971107

Directeur de la publication : Cyril Jollard, président du Comité & Philippe Germain directeur général et Annaïck Le Ru directrice générale adjointe, Ciclic Centre-Val de Loire

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

Impression : octobre 2021



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. 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. ESPACES CULTURELS THANN-CERNAY. TURBULENCES - FRAC CENTRE-VAL DE LOIRE. FRAC RÉUNION. LA BARCAROLLE-SPECTACLE VIVANT AUDOMAROIS. 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.