



Carnet de coopération #17

La procédure de recrutement, de nomination et de renouvellement de la direction (II)

*Actualisation après neuf ans de la première publication
du Comité sur ce sujet*

En collaboration avec



Goutal, Alibert & Associés
Société d'Avocats

Octobre 2025

Le réel est en danger, car l'humain souhaite le plier à ses désirs. Aujourd'hui, la technologie accélère cette possibilité.

Gérald Bronner, *À l'assaut du réel 2025.* (PUF)

Le chantier sur la direction (II)

Trois publications

- 1. "Ce qu'être directeur ou directrice d'un établissement public de la culture veut dire"
- 2. Le carnet de coopération "La procédure de recrutement, de nomination et de renouvellement de la direction" (II)
- 3. Le référentiel métier de la directrice ou du directeur d'un EPCC

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 sur le 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](#)

Département Recherche Développement

Le Département Recherche et Développement

De 2019 à 2021, un *Groupe Ressources*, projet conçu et porté par le Comité national de liaison, a été mis en place. Il a rassemblé au départ 11 établissements qui ont décidé de développer des services mutualisés et d'expérimentation en faveur de la coopération. Doté d'un budget de 85 k€ pour 3 ans (2019-2020-2021), le *Groupe Ressources* a animé plusieurs chantiers sur ces trois années.

C'est à partir de cette expérimentation que le Comité national de liaison a décidé la création du Département permanent dédié à la Recherche et au Développement. Ce département a été créé le 1^{er} janvier 2022.

Des principes de fonctionnement

Des expertises plurielles au service d'un programme de travail décidé en assemblée générale. Trois types d'expertise sont mobilisés selon les besoins : une expertise juridique, une expertise technique, une expertise stratégique, politique et méthodologique.

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

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

Carnet de coopération #17

La procédure de recrutement, de nomination et de renouvellement de la direction (II)

Pourquoi ce Carnet de coopération ?	6
Approfondir les principes retenus en octobre 2016	6
Proposer un outil pratique et opérationnel.....	7
Au sujet de la méthodologie de ce programme de travail	7
La prise en compte d'une nouvelle analyse juridique.....	8
De quel cadre relève les directeurs et directrices d'EPCC ?.....	8
<i>Eléments de référence retenus par une analyse juridique</i>	<i>8</i>
<i>Les questions posées par le Comité national de liaison des EPCC.....</i>	<i>8</i>
Quels sont les éléments relatifs à la définition de la rémunération ?.....	9
<i>Eléments de référence retenus par une analyse juridique</i>	<i>9</i>
<i>Les questions posées par le Comité national de liaison des EPCC.....</i>	<i>9</i>
Quel est le positionnement des postes de direction ?	10
<i>Eléments de référence retenus par une analyse juridique</i>	<i>10</i>
<i>Les questions posées par le Comité national de liaison des EPCC.....</i>	<i>10</i>
Quels enseignements retenir de l'approche juridique ?	11
Les points à stabiliser avant le lancement de la procédure	12
Le mandat de la directrice ou du directeur.....	12
Un mandat est défini à partir d'un projet d'orientations.....	12
La durée du mandat et son cycle de possible reconduction.....	12
La rémunération de la directrice ou du directeur	13
Eléments de définition de la rémunération.....	13
Le référencement de la rémunération.....	14
Le principe d'égalité salariale entre les hommes et les femmes	15
Le positionnement du poste	16
Le contrat de travail est la conséquence du mandat	16
Un contrat de droit public pour la directrice ou le directeur	17
Les responsabilités de la directrice ou du directeur.....	17
Le parallélisme des formes avec les régies à caractère industriel et commercial.....	18
Focus sur la question de cumul d'activités des directeurs et des directrices.....	18
La phase de lancement de la procédure de recrutement	19
Approbation de la procédure de recrutement par le conseil d'administration	19
Les objectifs de cette phase sont multiples.	20
Les résultats attendus de cette séquence.....	20
Les acteurs impliqués dans cette phase.....	20
Les décisions préalables	20
Plusieurs points de vigilance doivent être soulignés.	21
Les points incontournables	21
Ce qu'en disent les directrices et les directeurs d'établissement.....	21
Finalisation du cahier des charges à partir des objectifs politiques de la coopération portés par les personnes publiques	22
De quel établissement s'agit-il ?.....	22
Quel est le contexte du recrutement ?	22
Quels sont les objectifs politiques et stratégiques de la coopération entre les personnes publiques ? ..	22
Quel est le profil recherché pour la direction ?	23
Quelles sont les modalités de recrutement retenues par le conseil d'administration ?	23
Quel est le cadre contractuel et quelles sont les conditions d'exercice du poste ?	23

Quelles sont les attentes concernant le projet d'orientation artistique et culturelle des candidats et des candidates ?	24
Quels sont les textes de référence mobilisés pour cette candidature ?	25
Quelles pièces peuvent être annexées ?	25
La diffusion de l'appel à candidature	25
La composition du ou des jurys	26
Focus : des points à prendre en compte	26
La répartition des postes de direction entre les hommes et les femmes	26
Les candidatures en situation de détachement	27
L'implantation géographique des candidats et des candidates	27
La phase de présélection et de sélection des candidatures	27
La phase de présélection sur dossier	27
L'envoi des dossiers et rédaction du projet d'orientations	28
L'analyse des projets et les auditions des candidates et des candidats	28
Approbation de la liste des candidatures	29
La phase de nomination de la directrice ou du directeur de l'EPCC	30
La formulation de l'avis du conseil d'administration	30
La nomination par le président ou la présidente du conseil d'administration	30
La délibération sur le contrat de travail	31
La signature du contrat de travail	31
La publicité et transmission au contrôle de légalité	31
Le processus de renouvellement [ou non] du mandat de direction	32
Une nouvelle étape dans la vie de l'établissement	32
La déclaration d'intention mutuelle	33
La présentation d'un bilan de mandat à partir d'une démarche d'évaluation	33
La présentation d'un nouveau projet d'orientations sur les trois années à venir	34
La décision du Conseil d'administration	34
Une maîtrise des calendriers	34
La signature d'un nouveau contrat « d'une durée égale à la durée du mandat »	35
Ressources	35
Le lexique	35
Ce que nous pouvons retenir	36
Trois questions à Nathalie KACZMARCZYK, avocate associée au cabinet Goutal, Alibert & Associés	37
Quelle question vous a particulièrement intéressée dans l'exploration de ce sujet ?	37
Au regard de ce travail, quelle serait la principale recommandation à faire pour sécuriser le recrutement, la nomination et le renouvellement d'une direction ?	37
Quel sujet prioritaire serait selon vous à explorer pour approfondir et préciser certaines notions abordées dans cette publication ?	37

Nous adressons nos sincères remerciements à Nathalie KACZMARCZYK et Aurélie AVELINE Avocates associées au Cabinet Goutal & Alibert & Associés.



Goutal, Alibert & Associés
Société d'Avocats

Pourquoi ce Carnet de coopération ?

Ces problématiques avaient déjà fait l'objet d'une première réflexion à l'occasion de la publication d'un carnet de coopération sur ce sujet, en octobre 2016. Près d'une décennie plus tard, le contexte institutionnel a sensiblement évolué. En particulier, une préfecture a, après examen d'un contrôle de légalité, décidé de déférer le contrat de travail d'une directrice d'EPCC qu'elle estimait entaché d'irrégularités devant le Tribunal Administratif. Ce point d'actualité a mis en lumière la nécessité de réinterroger les modalités de recrutement, de nomination et de renouvellement des fonctions de direction, notamment dans les établissements à caractère industriel et commercial. Il apparaît désormais indispensable de revisiter et d'approfondir l'argumentaire initial, afin de mieux répondre aux exigences juridiques actuelles et d'assurer une gouvernance conforme aux principes de droit public.

Approfondir les principes retenus en octobre 2016

En 2016, nous terminions la publication par quelques principes clés à retenir pouvant se résumer par deux mots clés : les calendriers et les procédures.

Afin de maintenir une qualité relationnelle et de projet entre le conseil d'administration et le directeur ou la directrice, plusieurs conditions nous semblent devoir être réunies :

- des procédures formalisées et partagées entre les membres du conseil d'administration, constituant un système cohérent de règles qui s'appuient sur plusieurs outils de gouvernance et d'administration ;
- une formalisation des compétences demandées au directeur ou à la directrice dans le cadre d'un mandat limité dans le temps, en phase avec les orientations politiques et stratégiques portées par les collectivités publiques ;
- une maîtrise des calendriers et des échéances, en particulier en ce qui concerne les décisions relatives à la nomination du directeur ou de la directrice, à la durée du mandat initial, à la nécessaire évaluation et à la décision de renouvellement du mandat ;
- des relations entre les acteurs en présence basées sur un système de responsabilités et une confiance réciproque permettant de fonctionner sur un principe de réalité ;
- enfin, une capacité à anticiper ce que peut et devrait être un service culturel public dans un contexte particulièrement incertain, où les articles 103–104 et 105 de la loi sur la Nouvelle organisation territoriale de la République n'apportent pas forcément un cadre législatif stabilisé.

À la date d'achèvement de ce carnet de coopération, le décret relatif à la liberté de la création et aux labels du ministère de la Culture dans le spectacle vivant n'était pas encore publié.

Cette publication s'articule avec les travaux menés en 2016 par le Comité sur le sujet de la direction¹. En octobre 2025, ces principes sont toujours d'actualité.

¹ Voir [Carnet de coopération #2](#) : Recruter un directeur ou une directrice d'EPCC et renouveler son mandat (octobre 2016)

Proposer un outil pratique et opérationnel

Privilégier une approche opérationnelle et pragmatique.

Cette nouvelle publication vise à apporter aux établissements, en particulier aux personnes publiques membres de l'établissement et au Conseil d'administration, des points de repères permettant de répondre très concrètement aux questions suivantes :

- Comment définir la procédure de recrutement et de nomination de la directrice ou du directeur, et de renouvellement de son mandat ?
- Quelle rémunération envisagée pour la future directrice ou directeur ?
- Quel contrat de travail l'établissement doit-il proposer à la signature ?
- Quels seront les principes de transmission et de publicité des actes liés au recrutement de la direction ?

Au sujet de la méthodologie de ce programme de travail

Ce chantier a évolué au gré de l'actualité des établissements. En effet, programmé initialement en 2025, le contentieux opposant l'un des établissements membres du Comité à la préfecture s'agissant de la rédaction du contrat de la direction a conduit à devancer le calendrier prévu et à mettre à l'ordre du jour cette question de la direction plus rapidement. Dès le mois de juin 2024, les premières discussions ont lieu et le Cabinet d'avocats Goutal, Alibert et Associés a été immédiatement mobilisé au démarrage de ce projet pour disposer d'éléments utiles à son exploration. Concernant la méthode, celle-ci s'est articulée autour :

- D'une recherche bibliographique,
- D'organisation d'ateliers en visioconférence
- De la rédaction de plusieurs notes et de comptes-rendus
- De la mobilisation de plusieurs équipes de direction et de la tenue d'entretiens
- De réunion du comité éditorial dans la perspective de publication

Période	Phases
Juin 2024	Mise à l'ordre du jour de la question de la direction à partir d'une étude de cas d'un établissement portant sur le contrat de travail de la future direction d'un EPCC à caractère industriel et commercial Sollicitation du Cabinet d'avocats Goutal, Alibert & Associés pour une première expertise de la situation
Juillet et août 2024	Rédaction d'un premier document de méthode concernant l'exploration des questions autour du recrutement et de la nomination de la direction d'un EPCC Organisation de plusieurs visioconférences sur l'analyse des situations rencontrées par certains EPCC dans le cadre d'un contrôle de légalité.
Septembre et octobre 2024	Ouverture officielle du chantier sur la direction au sein du comité national de liaison des EPCC avec un appel à participation auprès des équipes membres du comité

Période	Phases
	Travail documentaire et organisation de plusieurs réunions avec le Cabinet Goutal, Alibert & Associés
Novembre et décembre 2024	Mise en place d'un comité éditorial et organisation d'un atelier juridique avec le cabinet Goutal, Alibert & Associés Mise en place d'une consultation des équipements membres concernant les critères retenus pour définir les modalités de rémunération
Janvier 2025	Séminaire sur l'analyse des retours de la consultation Réflexion sur l'architecture du prochain Carnet de coopération sur ce sujet
Février 2025	Organisation d'une visioconférence sur les procédures de recrutements
Mars, avril et mai 2025	Lancement du projet autour du métier de directeur et de directrice d'un EPCC. Lancement d'un appel à participation auprès des équipements membres pour la réalisation d'entretiens semi-directifs concernant le métier de directeur ou de directrice ; et un repérage des compétences spécifiques liées à cette fonction Passation et analyse d'une vingtaine d'entretiens de directrices et de directeurs
Juin 2025	Rédaction d'une publication « Ce qu'être directeur ou directrice d'un Etablissement Public de la culture veut dire ». Validation de la publication par les personnes concernées et diffusion du document lors de l'Université d'été à Angers et par courrier auprès des équipes membres. Rédaction d'une première proposition d'un référentiel métier représentant les compétences spécifiques liées à la fonction de directrice ou de directeur d'un établissement public de coopération culturelle.
Juillet et août 2025	Rédaction du Carnet de coopération portant sur la procédure de recrutement, de nomination et de renouvellement de la direction (version 0)
Septembre et octobre 2025	Phase de validation et de finalisation de la publication du carnet de coopération. Mise en place d'un atelier relatif au référentiel métier de directrice ou de directeur d'un EPCC
Octobre 2025	Diffusion des 3 publications de ce chantier avec le carnet de coopération #17, la publication relative aux métiers de directeur et enfin le référentiel métier.

La prise en compte d'une nouvelle analyse juridique

Le travail avec le Cabinet Goutal, Alibert & Associés a permis une clarification des textes encadrant les situations des directeurs et des directrices des établissements publics de coopération culturelle et un repérage des questions qui se posent encore aujourd'hui.

De quel cadre relève les directeurs et directrices d'EPCC ?

Eléments de référence retenus par une analyse juridique	Les questions posées par le Comité national de liaison des EPCC
Que l'Etablissement soit un établissement à caractère industriel et commercial (EPIC) ou un établissement à caractère administratif (EPA), un tel contrat, nécessairement de droit public, confère la qualité d'agent contractuel de droit public au Directeur d'EPCC relevant du CGCT et du décret n° 88- 145 du 15 février 1988 relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale, à	Si les directeurs et les directrices sont considérés comme des agents contractuels de la fonction publique territoriale soumis notamment aux dispositions du décret n° 88- 145 du 15 février 1988, qu'en est-il de la possibilité d'appliquer la Loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001 relative à la résorption de l'emploi précaire et à la modernisation du recrutement dans la fonction publique ainsi qu'au

Éléments de référence retenus par une analyse juridique	Les questions posées par le Comité national de liaison des EPCC
l'exclusion donc des dispositions du Code du travail et des conventions collectives². Au terme des recherches effectuées – il ne faut pas le dissimuler, la doctrine et la jurisprudence étant peu disertes sur la question –, il apparaît pouvoir être considéré que le mandat et le contrat du Directeur d'un EPCC sont étroitement connectés : le contrat servant uniquement de support juridique au recrutement de l'intéressé. En d'autres termes, le mandat étant la raison d'être du contrat de travail, ce dernier ne peut perdurer en l'absence de poursuite ou de reconduction du mandat. C'est bien pour autant que l'article L. 1431-5 du CGCT prévoit que « <i>le directeur bénéficie d'un contrat à durée déterminée d'une durée égale à la durée de son mandat</i> »	temps de travail dans la fonction publique territoriale ? En effet, la durée du contrat étant égale à la durée du mandat, il y a donc une impossibilité d'envisager une direction d'EPCC en contrat à durée indéterminée. Il faut noter que dans le cas d'une régie autonome juridiquement et disposant d'une personnalité morale, d'autres sources précisent que l'« <i>emploi de directeur d'une régie chargée de l'exploitation d'un service public industriel et commercial (SPIC) ne relève pas du statut de la fonction publique territoriale fixé par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale</i> »³. Comment comprendre ces différentes interprétations entre un EPCC et une régie autonome ? Sans une clarification législative et réglementaire, il n'est pas possible d'envisager la résolution de cette difficulté sauf à considérer que les situations des directeurs et des directrices constituent une exception du cadre posé par le code général de la fonction publique territoriale (CGCT).

Quels sont les éléments relatifs à la définition de la rémunération ?

Éléments de référence retenus par une analyse juridique	Les questions posées par le Comité national de liaison des EPCC
On relèvera que les dispositions du CGCT sont silencieuses sur la question de la rémunération du directeur d'un EPCC. La fixation de la rémunération du directeur de l'EPCC ne figurerait donc pas parmi les compétences du président ou de la présidente. Dans ces conditions, il convient de considérer, même si, à ce jour, aucune juridiction ne s'est prononcée sur ce point, que la détermination de la rémunération du Directeur d'un EPCC relève du Conseil d'administration, lequel dispose outre de la compétence budgétaire, de celle de déterminer « <i>Les créations, transformations et suppressions d'emplois permanents</i> », et plus largement « <i>Les conditions générales de passation des contrats,</i>	Quel niveau de rémunération et quelle grille susceptibles d'intégrer le caractère temporaire du mandat et du contrat de travail proposés à la directrice et au directeur sans aucune possibilité de pérennisation de son poste ? Quel texte de référence pourrait prendre en compte le périmètre des pouvoirs propres et des responsabilités confiées et assumées par la direction ? Cela est d'autant plus présent depuis le 1er janvier 2023 sur l'application de l'ordonnance relative à la responsabilité des gestionnaires publics⁴. Il est utile de préciser que la structuration de la rémunération dans les EPCC varie en fonction de la nature de l'Etablissement. Notamment, dans un

² Question écrite N° 27519 de l'Assemblée nationale publiée au JO AN du 28 mai 2013 avec une réponse du 1er décembre 2015: *La situation des agents contractuels de droit public est définie par des textes de caractère réglementaire. Dans le silence de ces textes et dans certains cas très spécifiques, certains éléments de la situation de ces agents peuvent être fixés par les stipulations de leur contrat. Dans ces circonstances, les contrats peuvent, le cas échéant, comporter des clauses renvoyant à certains éléments de conventions collectives, dès lors que ces derniers ne sont pas contraires aux dispositions législatives et réglementaires applicables de plein droit aux agents contractuels concernés.*

³ Question écrite N° 37483 de l'Assemblée nationale : Statut des directeurs de régies autonomes. Réponse publiée le 22 juin 2021.

⁴ l'ordonnance n°2022-408 du 23 mars 2022, en vigueur depuis le 1er janvier 2023 a créé un nouveau régime juridictionnel unifié de responsabilité des gestionnaires publics et a mis fin au régime de responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables publics.

Eléments de référence retenus par une analyse juridique	Les questions posées par le Comité national de liaison des EPCC
<i>conventions et marchés</i> » en application de l'article R. 1431-7 du CGCT. De plus, l'organe délibérant n'apparaîtrait apparemment pas autorisé à mandater son Président pour négocier le contrat de travail du Directeur, et notamment sa rémunération. Il est de principe acquis que les agents contractuels n'ont pas, contrairement aux fonctionnaires, vocation à faire « carrière » dans l'administration et ne relèvent donc pas, sauf exceptions, des échelles indiciaires. Dans ces conditions et à grands traits, en matière de rémunération, l'article 1-2 du décret n° 88-145 du 15 février 1988 relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale énonce : « <i>Le montant de la rémunération est fixé par l'autorité territoriale en prenant en compte, notamment, les fonctions occupées, la qualification requise pour leur exercice, la qualification détenue par l'agent ainsi que son expérience (...)</i> ».	EPIC, le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), qui a vocation à s'appliquer au seul personnel de droit public – à savoir le Directeur, le reste du personnel relevant d'un régime de droit privé –, est rarement mis en place du fait de l'absence des instances de validation de ce régime et du peu de personnel concerné. Cependant, la clarification des critères objectifs permettant de définir la rémunération d'une directrice ou d'un directeur doit être une exigence maintenant retenue dans tous les établissements, spécialement à caractère industriel et commercial.

Grille indiciaire ou non ?

Si certaines juridictions plaident pour un rattachement obligatoire de la rémunération des agents contractuels à une grille indiciaire accompagné d'un régime indemnitaire, d'autres estiment à l'inverse qu'une telle obligation n'existe pas et que leur rémunération peut être fixée forfaitairement. Il pourrait être tenté de soutenir qu'outre que rien ne s'y oppose, un tel choix d'une rémunération globale et forfaitaire peut opportunément être privilégié dans les cas où aucun régime indemnitaire n'est prévu pour les directrices et les directeurs – ce qui concerne principalement les EPIC, au sein desquels le RIFSEEP n'est généralement pas institué –, afin de tenir compte des spécificités de ces établissements et de prendre en considération l'absence de versement de primes.

Quel est le positionnement des postes de direction ?

Eléments de référence retenus par une analyse juridique	Les questions posées par le Comité national de liaison des EPCC
En l'absence de précision dans les textes, il pourrait être tenté de soutenir qu'en terme de référentiel, l'emploi de directeur ou de directrice d'EPCC peut être assimilé à un emploi supérieur de direction, correspondant aux grades les plus élevés de la fonction publique et les plus rémunérés (administrateur territoriaux, attachés hors classe... en fonction de l'importance particulière de l'Etablissement, qui s'apprécie en tenant compte de la diversification de ses compétences, de l'importance de son budget et du nombre et de la qualification des agents à encadrer). Voire à un emploi fonctionnel, qui comporte des modalités spécifiques d'accès et de fin de fonctions. Il ne faut toutefois pas dissimuler que la loi énumère limitativement les emplois fonctionnels susceptibles	Cette difficulté de positionnement devrait faire l'objet d'un travail législatif et réglementaire afin de stabiliser la situation des directeurs et directrices d'établissements dans le cadre du Code Général des Collectivités Territoriales. Cette investigation permettrait de clarifier de très nombreux éléments utiles pour favoriser le recrutement de professionnels à des postes particulièrement complexes et demandant un large spectre de compétences⁵.

⁵ Voir sur ce sujet la proposition du **référentiel métier** proposé par le Comité national de liaison des EPCC

d'être créés par une collectivité ou un établissement, notamment ceux pouvant être pourvus par voie de recrutement direct, par contrat (art. L. 343-1 du CGFP visant notamment les emplois de Directeur général des services des régions, des communes de plus de 40.000 habitants...). Liste parmi laquelle ne figure pas l'emploi de Directeur d'un EPCC.

Quels enseignements retenir de l'approche juridique ?

Cette exploration réalisée en 2025 modifie de manière significative le cadre de réflexion à partir duquel le Comité a travaillé en 2016, il y a presque 10 ans. Les éléments apportés par cette consultation juridique ont conduit à retenir les principaux enseignements suivants :

Si dans les établissements à caractère administratif, recrutant exclusivement des fonctionnaires et contractuels de droit public, la question du cadre de référence pour le contrat et la rémunération de la direction suscite moins de difficultés en ce qu'il peut aisément être décidé de s'appuyer sur les grilles indiciaires et le RIFSEEP bien connus puisqu'applicables à l'ensemble du personnel, il n'en est pas de même pour les établissements à caractère industriel et commercial.

Il devient donc impératif de pouvoir engager un travail législatif et réglementaire afin de stabiliser les très nombreuses questions laissées en suspens par cette nouvelle exploration juridique.

Les contraintes, notamment procédurales, de la mise en place d'un RIFSEEP dans les EPIC, qui n'a au demeurant pas vocation à s'appliquer au reste du personnel, conduisent à choisir de s'en affranchir. Ce qui invite à préférer doter chaque établissement d'une méthode et d'une critériologie permettant de définir en toute transparence les modalités de rémunération et de contrat pour les directeurs et les directrices.

Remerciements au comité éditorial réuni de septembre 2024 à septembre 2025⁶

ATGER Marie-Laure Directrice CHATEAU DE LA ROCHE GUYON - CHAVY Luc Directeur Administratif et Financier LES QUINCONCES & L'ESPAL, SCENE NATIONALE LE MANS - CHEVREUX Frédéric Administrateur EPCC FRAC CENTRE-VAL DE LOIRE - DE DONCEEL Euxane Directrice administrative et financière OPERA DE LILLE - DESCHEEMAER Isabelle Directrice déléguée LA CONDITION PUBLIQUE - FINDINIER Benjamin Directeur FABRIQUE DE PATRIMOINES EN NORMANDIE - FLEURET Adrien Administrateur général MPAA - GOBY Boris Administrateur LE TRAIN THEATRE - LE RU Annaïck Directrice adjointe CICLIC CENTRE-VAL DE LOIRE - MOREL Vincent Directeur RESO NIEVRE - POULIE Matthias Administrateur CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL THEATRE LE QUAI ANGERS - ROMAIN Jérôme Responsable administratif & financier LA SOUFFLERIE - TESSIER Madée Responsable administrative et financière SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE
et **Nathalie KACZMARCZYK et Aurélie AVELINE Avocat·es associées au Cabinet Goutal, Alibert & Associés**



⁶ Au regard de la durée du programme de travail, certains membres ont quitté leur fonction durant cette période.

Les points à stabiliser avant le lancement de la procédure

Avant d'engager une procédure de recrutement proprement dite pour la direction d'un EPCC, il est essentiel de définir un cadre juridique, politique et organisationnel clair. Cette préparation garantit la légitimité, la transparence et l'efficacité du processus de nomination, tout en assurant la stabilité de l'établissement et la reconnaissance du rôle stratégique de la direction.

Le mandat de la directrice ou du directeur

Un mandat est défini à partir d'un projet d'orientations

La définition du mandat de la future directrice ou du futur directeur doit impérativement s'ancrer dans un projet de coopération politique élaboré collectivement par les personnes publiques membres du conseil d'administration.

Ce projet, qui constitue la matrice politique et opérationnelle de l'établissement, doit être suffisamment explicite pour permettre une procédure de recrutement structurée et une évaluation rigoureuse des candidatures, tout en laissant place à l'interprétation stratégique du ou de la future titulaire.

Le mandat donné à la directrice ou au directeur par le conseil d'administration est une notion centrale à intégrer dans la procédure de recrutement.

La durée du mandat et son cycle de possible reconduction

Lors de la création de l'établissement⁷, la durée du mandat initial indiquée dans les statuts, doit être comprise entre trois et cinq ans. Il importe de déterminer les modalités précises de renouvellement du mandat, en prévoyant notamment une phase d'évaluation du projet réalisé dans le cadre du premier mandat, une procédure de présentation d'un nouveau projet d'orientations dans le cadre d'un futur mandat, ainsi qu'un calendrier permettant d'anticiper de manière très précise les décisions du conseil d'administration sur le renouvellement.

Ces éléments, loin d'être de simples formalités, conditionnent la stabilité institutionnelle de l'établissement en évitant les risques possibles de contentieux, sécurisent sur le plan juridique et politique les décisions des personnes publiques et du conseil d'administration, et apportent une légitimité à la directrice ou au directeur dans l'exercice de ses responsabilités. Les différentes étapes du recrutement comme du renouvellement doivent donc faire l'objet d'une formalisation intégrée au règlement intérieur du conseil d'administration afin de garantir la cohérence de l'ensemble du processus de nomination.

⁷ Ou lors d'une modification des statuts

La notion de mandat

Le mandat de directeur ou de directrice d'un EPCC est un mandat de mission de service public confiée par le conseil d'administration de l'établissement à une personne chargée de mettre en œuvre un projet culturel, artistique, pédagogique ou scientifique, en cohérence avec les orientations politiques définies par les collectivités publiques membres. Ce mandat est limité dans le temps (entre 3 et 5 ans pour le premier, renouvelable par périodes de 3 ans pour les suivants) et s'exerce dans un cadre juridique spécifique, avec des responsabilités de direction, de gestion, de représentation et d'ordonnancement des dépenses et recettes.

Pour les EPCC à caractère industriel et commercial, la rémunération pourrait être définie de manière forfaitaire mais nécessairement argumentée en toute transparence.

La rémunération de la directrice ou du directeur

Éléments de définition de la rémunération

La question de la rémunération des directeurs et directrices d'Établissements Publics de Coopération Culturelle (EPCC) est un sujet complexe et crucial pour la gestion de ces institutions. Celle-ci constitue un enjeu stratégique et symbolique majeur, qui ne saurait être réduit à une simple négociation contractuelle. Elle doit être pensée en cohérence avec la nature du mandat confié, les responsabilités exercées – notamment en matière d'ordonnancement des dépenses et des recettes – et les spécificités de l'établissement, qu'il soit à caractère administratif ou industriel et commercial.

La rémunération d'un directeur ou d'une directrice d'un établissement public de coopération culturelle désigne l'ensemble des avantages, de toute nature, perçus en contrepartie de l'exercice de ses fonctions dans le cadre d'un contrat de droit public à durée déterminée, adossé à un mandat de direction. Elle ne se limite pas au seul traitement de base, mais inclut, selon les cas, le régime indemnitaire pour les établissements à caractère administratif, et pour tous les EPCC, les éventuels avantages en nature liés à l'exercice des responsabilités.

Cette rémunération est déterminée par le conseil d'administration de l'établissement, sur proposition de sa présidence, et doit idéalement être fixée, si ce n'est de manière précise au moins par une enveloppe financière dédiée, dès la phase d'appel à candidatures, conformément aux exigences de transparence posées par la directive européenne 2023/970 du 10 mai 2023.

Elle repose sur une analyse croisée de plusieurs critères. Si certains critères comme les compétences et l'expérience du candidat ou de la candidate tant sur la direction d'un établissement que sur les activités du ou des secteurs dans lesquels agit l'établissement sont connus et sont génériques à ce type de poste, d'autres critères doivent être considérés comme spécifiques :

- Les pouvoirs propres conférés par la loi à la direction constituent le socle juridique de son autorité. À ces prérogatives s'ajoutent les délégations de pouvoirs accordées par le Conseil d'administration, qui élargissent le champ d'action et la responsabilité de la direction. L'articulation entre ces deux niveaux de pouvoir détermine la consistance et l'importance des missions confiées,

Les textes législatifs et réglementaires sont silencieux sur la question de la rémunération du directeur ou de la directrice.

- les responsabilités exercées⁸, notamment en matière d'ordonnancement des dépenses et des recettes,
- le caractère temporaire du contrat lié à la temporalité du mandat⁹,
- l'importance des effectifs de l'établissement, de son budget, de l'équipement consacré, son rayonnement territorial et l'ouverture éventuelle au public,
- les équilibres internes de la politique salariale, se référant ou non sur des textes législatifs comme celui des labels par exemple,
- les résultats d'exploitation passés comme à venir pour tous les établissements et dans le cadre d'un EPIC particulièrement¹⁰.

Le référencement de la rémunération

S'agissant du statut du personnel, il y a lieu de distinguer les établissements à caractère administratif (EPA) et les établissements à caractère industriel et commercial (EPIC). Dans les premiers, les personnes travaillant dans l'établissement sont des agents titulaires et contractuels de la fonction publique territoriale¹¹, y compris la direction ; dans les seconds, les personnes sont des salariés de droit privé (au sens du droit du travail) à l'exception du directeur ou de la directrice et du comptable public qui sont des agents de droit public.

Ceci posé, le Code général des collectivités territoriales (CGCT) encadre plus particulièrement le statut des EPCC, notamment les conditions de recrutement de leur directeur. Cependant, les textes étant silencieux sur la question de la rémunération et en l'absence de toute référence à un corps ou cadre d'emploi précis correspondant au niveau d'emploi de la directrice ou du directeur, **la rémunération liée au mandat n'apparaît pas devoir être automatiquement indexée sur une grille indiciaire**. Pour les EPIC, le Comité national de liaison considère ainsi que la rémunération peut s'inspirer des grilles de la fonction publique territoriale, mais également à minima des conventions collectives sectorielles, ou sur des accords d'établissement, à condition que ces références soient mobilisées de manière argumentée.

Dans tous les cas, elle doit être compatible avec les capacités budgétaires de l'établissement, d'une part, et « ne doit pas excéder *de manière manifeste* celles que l'État attribue à des fonctionnaires remplissant des fonctions équivalentes¹², en application du principe de parité¹³ », d'autre part.

Elle doit par ailleurs **faire l'objet d'une délibération explicite du conseil d'administration, communiquée au contrôle de légalité**. Ainsi conçue, la rémunération constitue un levier stratégique de reconnaissance, d'attractivité et de sécurisation de la fonction de direction dans les EPCC. Cela signifie qu'au regard des missions et des responsabilités, le niveau de

⁸ Depuis 2023 loi sur la responsabilité des gestionnaires publics

⁹ Article L1431-5 « Le directeur bénéficie d'un contrat à durée déterminée d'une durée égale à la durée de son mandat. »

¹⁰ Indicateur important pour définir le caractère juridique d'un établissement en EPA ou EPIC.

¹¹ loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale ; décret n° 88-145 du 15 février 1988 relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale,

¹² La comparaison entre un poste de directeur et des fonctionnaires de l'Etat n'est pas aisée du fait des caractéristiques propres du poste de direction d'un EPCC.

¹³ Principe de parité des rémunérations prévu par l'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 (statut de la fonction publique territoriale) et confirmé par la jurisprudence administrative (Conseil d'État).

La rémunération des directrices et des directeurs d'EPCC doit être justifiée et proportionnée par rapport aux fonctions et aux responsabilités exercées, aux activités de l'établissement, à sa taille et à son budget.

rémunération doit être réellement attractif pour éviter les appels à candidatures infructueux.

Avant toute publication d'un appel à candidatures, il est donc impératif que le conseil d'administration définisse une stratégie de rémunération explicite, fondée sur des critères objectivables. Cette stratégie doit également intégrer les obligations issues du droit européen, notamment en matière de transparence salariale, et anticiper les modalités d'évolution de la rémunération en cas de renouvellement du mandat.

Il est recommandé que le cadre d'embauche soit validé par délibération du conseil d'administration, afin de sécuriser juridiquement la procédure et d'éviter autant que possible toute remise en cause à posteriori par les autorités de contrôle. Enfin, la rémunération, en tant que traduction concrète de la reconnaissance institutionnelle du rôle stratégique de la direction, doit être pensée comme un levier de stabilité pour l'établissement dans son ensemble.

La rémunération des directrices et des directeurs d'EPCC doit être justifiée et proportionnée par rapport aux fonctions et aux responsabilités exercées, aux activités de l'établissement, à sa taille et à son budget. Il n'existe à ce jour aucune obligation d'instituer un régime indemnitaire pour les agents contractuels, ce qui laisse une certaine flexibilité dans la détermination des salaires.

La validation de la rémunération passe par plusieurs étapes :

- **Préparation technique** : un travail préparatoire est effectué pour définir une fourchette de rémunération basée sur les critères clairement définis et argumentés.
- **Validation par le Conseil d'Administration** : le CA doit être informé et donner son avis sur la fourchette de rémunération proposée. Cette étape est cruciale pour assurer la transparence et la légitimité du processus.
- **Documentation interne** : un mémoire ou une note interne peut être rédigée pour justifier la rémunération proposée, en se référant aux critères formulés préalablement.

Il est essentiel d'être en mesure de justifier la rémunération de manière transparente et conforme aux standards de la fonction publique, tout en tenant compte des spécificités des EPCC.

Le principe d'égalité salariale entre les hommes et les femmes

En France, le principe d'égalité salariale entre les femmes et les hommes est inscrit dans la loi depuis plus de cinquante ans. La **loi n°72-1143 du 22 décembre 1972** impose que « *pour un même travail ou un travail de valeur égale, tout employeur est tenu d'assurer l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes* ». Ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe.

Sur ce sujet, nous pourrions envisager la généralisation de la publication de **l'index de l'égalité homme-femme** qui aujourd'hui est réservé aux seules entreprises d'au moins 50 salariés.¹⁴

¹⁴ Pour plus d'informations : <https://travail-emploi.gouv.fr/legalite-de-remuneration-entre-les-femmes-et-les-hommes-et-les-obligations-des-employeurs>

Rapport d'information du Sénat par Yvan Renar - L'établissement public de coopération culturelle : la loi à l'épreuve des faits. Rapport d'information n° 32 (2005-2006), déposé le 19 octobre 2005

Votre rapporteur signale - pour le regretter - qu'il a été confronté à des divergences d'interprétation entre différents services ministériels sur l'application ou non du statut des non-titulaires de la fonction publique, d'où il résulte un certain flou concernant le statut des directeurs d'EPIC en France. Son sujet d'étude étant circonscrit aux EPCC, il propose en tout état de cause, et compte tenu des besoins et spécificités du secteur culturel, d'octroyer aux directeurs d'EPCC un statut spécifique adapté, ainsi que l'autorise d'ailleurs la directive précitée.

Le conseil d'administration pourra décider de recruter un nouveau directeur, le contrat à durée déterminée (CDD) étant le type de contrat le plus adapté pour un tel emploi de direction.

Le positionnement du poste

Le contrat de travail est la conséquence du mandat

La nature hybride de la fonction de direction dans un EPCC, est à la fois garante de l'intérêt général et soumise à une logique de projet, dans un cadre juridique autonome et exigeant.

Le contrat de travail de la directrice ou du directeur d'un établissement public de coopération culturelle se distingue par une articulation étroite et structurante avec le mandat qui lui est confié par le conseil d'administration. Cette spécificité repose sur le principe selon lequel le contrat de travail, de nature publique, **constitue la traduction juridique et opérationnelle d'un mandat politique et stratégique**, validé par les personnes publiques membres de l'établissement.

Cela signifie qu'un contrat ne peut exister sans mandat : il en est le support juridique. En cas de non-renouvellement du mandat, le contrat prend fin automatiquement. Ainsi, la durée du contrat ne saurait être dissociée de celle du mandat : elle en épouse rigoureusement les contours, conformément aux dispositions du Code général des collectivités territoriales. Ce lien organique confère au contrat une temporalité déterminée, généralement comprise entre trois et cinq ans pour un premier mandat, renouvelable par périodes de trois ans. **Il ne s'agit donc pas d'un contrat de droit commun, mais d'un acte sui generis¹⁵**, qui engage la direction à mettre en œuvre un projet d'orientations artistiques, culturelles, pédagogiques ou scientifiques, en cohérence avec les objectifs de coopération définis par les collectivités territoriales fondatrices et par l'Etat éventuellement¹⁶.

Cette configuration impose une vigilance particulière quant à la rédaction du contrat, lequel doit refléter fidèlement les responsabilités, les conditions d'exercice du mandat et les modalités de son éventuel renouvellement. Elle souligne également la nature hybride de la fonction de direction dans un EPCC, à la fois garante de l'intérêt général et soumise à une logique de projet, dans un cadre juridique autonome et exigeant.

¹⁵ Sui generis est un terme latin de droit, signifiant « de son propre genre » et qualifiant une situation juridique dont la singularité empêche tout classement dans une catégorie déjà répertoriée et nécessite de créer des textes spécifiques.

¹⁶ Article L1431-5 du CGCT : Le directeur d'un établissement public de coopération culturelle dispensant un enseignement supérieur relevant du ministère chargé de la culture délivre les diplômes nationaux que cet établissement a été habilité à délivrer.

La CDIisation des contrats de direction est impossible à envisager pour les directions.

Les responsabilités liées au poste recouvrent un large périmètre qui suppose une capacité à articuler d'une part, les dimensions stratégiques, administratives, budgétaires des politiques de l'action publique ; d'autre part les singularités du ou des secteurs dans lesquels agit l'Etablissement.

Un contrat de droit public pour la directrice ou le directeur

Comme tous les agents de droits publics, les directeurs et directrices sont tenus au secret professionnel dans le cadre des règles instituées par le code pénal et sont liés par les obligations statutaires de réserve et de discrétion professionnelle pour tout ce qui concerne les faits et informations dont ils ont connaissance dans l'exercice de leurs fonctions. Sous réserve des dispositions réglementant la liberté d'accès aux documents administratifs, toute communication de documents de service à des tiers est interdite, sauf autorisation expresse de l'autorité dont ils dépendent.

Les personnes occupant un poste de direction ne peuvent en aucun cas bénéficier d'une CDIisation de leur contrat car dans tous les cas « la durée du contrat est égale à la durée du mandat ». Cette singularité devrait faire l'objet d'une clarification sur le plan législatif et réglementaire afin d'éviter d'éventuelles confusions quant aux possibilités de renouvellement du mandat et donc du contrat. Comme il a été précisé plus haut, le caractère temporaire du contrat a nécessairement des incidences sur le montant de la rémunération, au risque d'augmenter les difficultés de recrutement à ces postes.

Les responsabilités de la directrice ou du directeur

Les directrices et directeurs des établissements publics de coopération culturelle (EPCC) assument, au regard de la loi, un ensemble de responsabilités principales qui structurent leur fonction et fondent leur légitimité institutionnelle.

En premier lieu, ils sont investis d'un mandat de direction qui les désigne comme ordonnateurs des dépenses et des recettes de l'établissement, ce qui implique une responsabilité juridique et financière directe. Elles ou ils représentent l'établissement dans tous les actes de la vie civile, y compris en justice, et exercent leur autorité sous le contrôle du conseil d'administration, auquel ils/elles rendent compte de la mise en œuvre du projet d'orientations validé lors de leur nomination. Elle suppose donc une capacité à articuler les dimensions stratégiques, administratives, budgétaires des politiques de l'action publique.

À ces responsabilités principales s'ajoutent des responsabilités plutôt liées au secteur professionnel, qui relèvent davantage de la conduite opérationnelle et de l'animation de l'établissement au quotidien. Il s'agit notamment de la supervision des projets artistiques, culturels, pédagogiques ou scientifiques selon la nature de l'EPCC, ainsi que de la conduite des relations partenariales et institutionnelles.

Le directeur ou la directrice est également chargé(e) de veiller à la qualité du dialogue social, à la cohérence des actions menées avec les orientations politiques des personnes publiques membres, et à la visibilité de l'établissement dans son environnement territorial. Ces responsabilités sont essentielles à l'exécution du mandat dans des conditions satisfaisantes et à la pérennité du projet d'établissement, dans un contexte souvent marqué par la complexité des gouvernances partagées et la diversité des attentes des parties prenantes.

Le parallélisme des formes avec les régies à caractère industriel et commercial

Un détour par les textes relatifs aux Régies apporterait de précieux éclairages pour sécuriser la position des emplois de direction.

Il peut être utile de faire le détour par les textes encadrant les régies à autonomie financière et administrative disposant d'une personnalité morale. En effet, il est noté par le service juridique du centre de Gestion de la Fonction publique Territoriale du Loiret que : *la régie à autonomie financière et personnalité morale est dirigée par un directeur considéré comme un agent occupant un emploi ad hoc qui ne correspond à aucun cadre d'emploi de la fonction publique territoriale et auquel ne s'appliquent pas les règles habituelles de recrutement et de gestion issues du Code général de la fonction publique.*

La Réponse ministérielle n°37483 du 22 juin 2021 vient appuyer ce positionnement : *s'il constitue un emploi public, l'emploi de directeur d'une régie chargée de l'exploitation d'un service public industriel et commercial (SPIC) ne relève pas du statut de la fonction publique territoriale fixé par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale. Le poste de directeur ne peut donc être assuré que par un contractuel de droit public ou par un fonctionnaire en position de détachement.*

Dans le cas des établissements publics de coopération culturelle, la situation est différente puisque la durée du contrat est égale à la durée du mandat sans possibilité de CDIisation. Par similitude de forme nous pourrions estimer que le recrutement du directeur d'un EPCC n'est pas soumis aux règles classiques de recrutement mais sans se soustraire toutefois à une obligation de transparence et de clarté concernant les critères permettant de définir le cadre général de son contrat ainsi que son niveau de rémunération.

Focus sur la question de cumul d'activités des directeurs et des directrices

Cette question est récurrente dans de nombreux établissements publics culturels. Sans entrer dans le détail d'une analyse juridique approfondie, il semble important de rappeler que dans le Titre II du Code général de la fonction publique portant sur les obligations, il est précisé les articles suivants

Article L121-3 Création Ordonnance n°2021-1574 du 24 novembre 2021.

L'agent public consacre l'intégralité de son activité professionnelle aux tâches qui lui sont confiées.

Article L123-1 Création Ordonnance n°2021-1574 du 24 novembre 2021 - art. Modifié par Ordonnance n°2021-1574 du 24 novembre 2021 - art. 6 (VD)

L'agent public ne peut exercer, à titre professionnel, une activité privée lucrative de quelque nature que ce soit sous réserve des dispositions des articles L. 123-2 à L. 123-8.

Il est interdit à l'agent public :

1° De créer ou de reprendre une entreprise immatriculée au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers ou affiliée au régime prévu à l'article L. 613-7 du code de la sécurité sociale

2° De participer aux organes de direction de sociétés ou d'associations à but lucratif ;

3° De donner des consultations, de procéder à des expertises ou de plaider en justice dans les litiges intéressant toute personne publique, le cas échéant devant une juridiction étrangère ou internationale, sauf si cette prestation s'exerce au profit d'une personne publique ne relevant pas du secteur concurrentiel ;

4° De prendre ou de détenir, directement ou par personnes interposées, dans une entreprise soumise au contrôle de l'administration à laquelle il appartient ou en relation avec cette dernière, des intérêts de nature à compromettre son indépendance ;

5° De cumuler un emploi permanent à temps complet avec un ou plusieurs autres emplois permanents à temps complet.

Des principes de dérogation sont applicables. Ces pratiques de cumul d'activités sont donc encadrées. Le principe de transparence est une exigence pour les directions vis-à-vis du conseil d'administration et des membres de l'équipe de l'établissement.

Certains établissements ont à gérer des retours de certains services de la préfecture sur la procédure de recrutement de la direction. La nécessité d'engager un travail d'interprétation du cadre juridique, y compris dans les endroits d'incertitude voire de manque, s'impose. Il vaut mieux argumenter en amont de l'examen par le contrôle de légalité plutôt que de justifier d'une position une fois que le contrôle de légalité est intervenu. Sans évolution du cadre juridique, les établissements risquent de toujours rencontrer cette difficulté.

Nathalie KACZMARCZYK et Aurélie AVELINE Avocates associées au Cabinet Goutal, Alibert & Associés

La phase de lancement de la procédure de recrutement

Ce chapitre présente les étapes méthodologiques du recrutement et de la nomination de la direction d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC). Il détaille les phases de lancement, de présélection, de sélection et de nomination, en insistant sur la formalisation des procédures, la validation par le conseil d'administration, la rédaction du projet d'orientations, et les exigences de transparence, de conformité et de cohérence stratégique. Le document souligne également les responsabilités des acteurs impliqués et les points de vigilance à respecter pour garantir la légitimité du mandat confié.

Approbation de la procédure de recrutement par le conseil d'administration

L'approbation de la procédure de recrutement par le conseil d'administration d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC) constitue une étape fondatrice dans la nomination de la direction.

Un délai de six mois est généralement à prévoir [au minimum] pour mettre en place et animer une procédure de recrutement dans des conditions satisfaisantes.

Elle engage l'établissement dans un processus formalisé, garant de la légitimité des décisions et de la cohérence stratégique du projet de coopération politique porté par les personnes publiques membres. Cette approbation ne se limite pas à une validation formelle : elle implique une délibération sur les objectifs poursuivis, les modalités de mise en œuvre, les responsabilités partagées et les critères d'évaluation et de sélection des candidatures.

Les objectifs de cette phase sont multiples.

Il s'agit d'abord de garantir l'adéquation entre le projet de coopération culturelle porté par les collectivités publiques fondatrices [y compris de l'Etat lorsqu'il est membre] et le profil de direction recherché. Ensuite, la procédure vise à assurer l'égalité d'accès aux fonctions de direction, conformément aux exigences de transparence de décision, renforcées par la directive européenne du 10 mai 2023 sur l'égalité salariale. Enfin, elle permet de sécuriser juridiquement l'ensemble du processus, en anticipant les éventuels contentieux liés à la nomination.

Les résultats attendus de cette séquence

Ils sont, conformément à la loi, centrés sur la formalisation d'un cahier des charges précis pouvant être appelé **Note d'orientation et de cadrage**, la définition d'un calendrier réaliste, la désignation des membres du jury ou des jurys éventuellement pour la présélection et la phase de sélection, et l'adoption d'un cadre de référence pour l'analyse des candidatures¹⁷. Le conseil d'administration doit également statuer sur les modalités de diffusion de l'appel à candidatures, les critères de sélection, les conditions de rémunération proposées, ainsi que sur les modalités de contractualisation à venir. L'ensemble de ces éléments doit faire l'objet d'une délibération explicite transmise au contrôle de légalité¹⁸.

Les acteurs impliqués dans cette phase

Ils sont, en premier lieu, les représentants des personnes publiques membres du conseil d'administration, qui doivent établir d'un commun accord les grandes lignes de la procédure et son calendrier en tenant compte notamment des échéances électorales. Le président ou la présidente du conseil d'administration joue ici un rôle central dans la coordination du processus, en lien avec les services administratifs de l'établissement. Sont également associés, les autres membres du conseil d'administration à savoir : les personnalités qualifiées, les administratrices et administrateurs représentants du personnel (ARP), ou selon le cas, des experts extérieurs, notamment pour les établissements d'enseignement supérieur artistique ou les établissements patrimoniaux.

Les décisions préalables

Celles-ci concernent la validation du projet d'orientations stratégiques en phase avec les statuts de l'établissement, la définition du profil de poste, la fixation de la durée du mandat conformément aux statuts, la stratégie de rémunération envisagée, et les modalités de publicité de l'appel à candidatures. Ces décisions doivent être prises en amont de la diffusion de

¹⁷ Procédures à articuler avec les singularités de recrutement prévus pour les labels (LCAP)

¹⁸ Voir sur ce sujet le Carnet de coopération # 16 sur « la revue générale des procédures »

l'appel à candidature, afin de garantir la cohérence et la lisibilité du processus.

Plusieurs points de vigilance doivent être soulignés.

Il convient d'éviter toute confusion entre les phases d'audition, de sélection et de décision et de garantir l'objectivité des critères d'évaluation des candidatures et de leur sélection. Une attention particulière doit être portée à la maîtrise des délais, afin d'éviter toute vacance de direction préjudiciable au fonctionnement de l'établissement avec des périodes d'intérim susceptibles de fragiliser les décisions prises¹⁹. Il est également essentiel de prévenir, pour chaque acteur impliqué, les risques de conflits d'intérêts et de documenter l'ensemble des étapes du processus.

Les points incontournables

Parmi ces points figurent la validation formelle de la procédure par le CA, la traçabilité des décisions, la conformité aux statuts de l'établissement et aux textes réglementaires, ainsi que l'anticipation des modalités de contractualisation. Ces éléments constituent le socle de la légalité et de la légitimité de la nomination.

Les points d'instabilité identifiés concernent principalement les situations de désaccord entre les personnes publiques membres, les incertitudes liées à la rémunération en particulier lorsque les statuts ne prévoient pas de contributions financières statutaires, les tensions entre logique politique et logique professionnelle, ainsi que les risques de contentieux en cas de procédure insuffisamment formalisée. Ces instabilités peuvent fragiliser l'ensemble du processus si elles ne sont pas anticipées et encadrées.

Ce qu'en disent les directrices et les directeurs d'établissement

Les équipes de direction interrogées dans le cadre des travaux du Comité national de liaison des EPCC insistent sur l'importance d'une procédure claire et anticipée. Elles soulignent que la qualité du processus de recrutement conditionne la qualité de la relation entre la direction et le conseil d'administration, entre la présidence et la direction et enfin, les personnes publiques membres du CA et la direction. Sans cette confiance réciproque, l'exercice de cette fonction est quasi impossible à exercer. Elles appellent à une meilleure reconnaissance de la spécificité du mandat de direction dans les EPCC, à une formalisation accrue des procédures, et à une vigilance constante quant à la sécurisation juridique des décisions prises. Pour nombre d'entre elles, cette phase d'approbation constitue un moment stratégique, où se joue la capacité de l'établissement à distinguer le projet de coopération politique porté par les personnes publiques et le projet d'orientation culturelle et artistique proposé par les candidats et les candidates au poste de direction.²⁰

¹⁹ En cas d'intérim, la personne dispose des pouvoirs donnés par le conseil d'administration à titre exceptionnel, sans être en mesure de s'appuyer sur un projet d'orientation validé par le CA comme le demande la loi. De plus, cet intérim est généralement confié à une personne en poste dans l'établissement disposant d'un contrat de droit privé et non d'un contrat de droit public. Une vigilance particulière est à apporter à cette situation exceptionnelle.

²⁰ Voir la publication « Ce qu'être directrice ou directeur d'établissement public de la culture veut dire » Comité national de liaison des EPCC. Juin 2025

Finalisation du cahier des charges à partir des objectifs politiques de la coopération portés par les personnes publiques

La Note d'orientation et de cadrage s'appuie sur le projet de coopération politique porté par les personnes publiques

La rédaction d'une Note d'orientation et de cadrage constitue une étape méthodologique essentielle dans le processus de recrutement d'un directeur ou d'une directrice d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC). Elle constitue un outil stratégique de pilotage du recrutement. Elle permet un travail de convergence (et non d'addition ou d'empilement) des attentes des personnes publiques, de sécuriser juridiquement la procédure, et de garantir une lecture partagée des enjeux du poste. Cette note garantit la cohérence entre les objectifs politiques et le profil recherché.

Cette note, qui précède la publication de l'appel à candidatures, doit être validée par le conseil d'administration et constitue un document de référence tout au long de la procédure.

La note d'orientation et de cadrage peut comporter les parties suivantes, chacune répondant à des exigences précises et répondre à des questions précises.

De quel établissement s'agit-il ?

Cette section doit rappeler la nature juridique de l'EPCC, son objet statutaire, la composition du conseil d'administration accompagnée de ses modalités de fonctionnement et de votation, les personnes publiques membres fondateurs, son périmètre d'action et de coopération entre les membres, son budget consolidé, son effectif, ainsi que les principales orientations de l'établissement sur le plan culturel, artistique, patrimonial, pédagogique ou scientifique. Elle doit également situer l'établissement dans son environnement territorial, institutionnel et partenarial.

Le projet de coopération politique entre les personnes publiques doit être suffisamment explicite.

Quel est le contexte du recrutement ?

Il convient ici de préciser les circonstances du recrutement : fin de mandat, vacance de poste, création d'un nouvel établissement à partir ou non d'une ou plusieurs structures existantes, ou transformation de l'établissement actuel. Cette partie doit également rappeler les échéances statutaires et les obligations réglementaires encadrant la nomination d'un directeur ou d'une directrice d'un établissement public de coopération culturelle.

Quels sont les objectifs politiques et stratégiques de la coopération entre les personnes publiques ?

Cette section expose les orientations portées par le projet de coopération entre personnes publiques membres du conseil d'administration. Elle doit expliciter les priorités politiques, les enjeux territoriaux, les attentes en matière de gouvernance, de rayonnement, de développement des services en faveur des bénéficiaires, de prise en compte des exigences de transition

écologique ou numérique, ainsi que les perspectives de transformation ou de consolidation de l'établissement.

Quel est le profil recherché pour la direction ?

Il s'agit ici de définir les compétences attendues, les expériences souhaitées et éventuellement l'ancienneté dans un poste similaire, les qualités personnelles et professionnelles requises, ainsi que les capacités de pilotage stratégique, de représentation institutionnelle, de gestion des ressources humaines et financières, et d'incarnation du projet de coopération politique porté par les personnes publiques. Cette partie peut s'appuyer sur le référentiel métier des directeurs et directrices d'EPCC²¹.

La formalisation de critères de présélection et de sélection des candidatures sécurise la procédure et les décisions.

Quelles sont les modalités de recrutement retenues par le conseil d'administration ?

Cette section précise les étapes de la procédure : le calendrier prévisionnel, la composition du ou des jurys pour la phase de présélection puis de sélection des candidatures, les critères objectifs de sélection, les modalités d'audition, les documents à fournir par les candidats ou des candidates pour chaque étape, les conditions de publicité de l'appel à candidatures. Elle doit également indiquer les modalités de validation des candidatures par les personnes publiques membres, les modalités d'agrément du ministère de la culture lorsque l'EPCC bénéficie d'un label, des modalités de formalisation de l'avis du conseil d'administration, les conditions de nomination par le président ou la présidente du conseil d'administration. Pour terminer, la note peut prévoir les modalités de proclamation des résultats.

Pour la phase de sélection qui prévoit la rédaction d'un projet d'orientation artistique, culturel, pédagogique ou scientifique selon le cas, il peut être utile de prévoir un temps d'exploration in situ pour rencontrer les collectivités territoriales (personnels politiques et responsables de services) ainsi que les services de l'Etat s'il est membre ou non du conseil d'administration²².

Quel est le cadre contractuel et quelles sont les conditions d'exercice du poste ?

Il convient ici de rappeler que le poste s'appuie sur un mandat donné par le CA et qu'il fait l'objet d'un contrat de droit public à durée déterminée, dont **la durée est strictement équivalente à celle du mandat**. La note doit indiquer la durée envisagée du premier mandat conformément aux statuts de l'établissement, les éléments de rémunération proposés ou leur mode de détermination, les conditions de renouvellement, ainsi que les obligations liées à la fonction (ordonnateur, représentation, responsabilité juridique).

²¹ Voir le référentiel métier proposé par les commissions nationales partitaires emploi Formation des différents secteurs de la culture (CNPEF), le CNFPT avec le Référentiel des métiers de la Fonction Publique Territoriale et le référentiel métier proposé par le comité national de liaison des EPCC.

²² Pour cette phase essentielle de la procédure de recrutement, une prise en charge des frais de déplacement et de séjour pourrait être envisagée, voire une indemnité exceptionnelle pour ce temps d'exploration sur place [surtout lorsque la personne est en situation de demandeur d'emploi]. Cela est d'autant plus crucial pour les établissements situés dans les 12 territoires des Outre Mer : la Guadeloupe, la Guyane, la Martinique, La Réunion, Mayotte, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis-et-Futuna, la Polynésie française, la Nouvelle-Calédonie et les Terres australes et antarctiques françaises.

Quelles sont les attentes concernant le projet d'orientation artistique et culturelle des candidats et des candidates ?

Le projet de la direction s'inscrit dans une logique de programmation opérationnelle des orientations politiques décidées par les personnes publiques et le conseil d'administration.

Les attentes des personnes publiques et du conseil d'administration concernant le projet d'orientation artistique et culturelle des candidats ou des candidates à la direction d'un EPCC sont particulièrement importantes, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Ce projet constitue en effet le fondement du mandat qui sera confié par le conseil d'administration et doit refléter une vision claire, structurée et contextualisée de l'action à mener sur la durée du contrat.

Le projet attendu ne se limite pas à une déclaration d'intention ou à une vision artistique/pédagogique/scientifique générale. Il doit s'inscrire dans une logique de **programmation opérationnelle**, articulée autour d'objectifs concrets, de priorités hiérarchisées, voire de résultats à atteindre d'ici le terme du mandat et de moyens à mobiliser, mobilisables et à rechercher. Il est attendu que le ou la candidate démontre sa capacité à traduire une ambition artistique ou culturelle en un plan d'action réaliste, soutenable et mesurable, en tenant compte des ressources humaines actuelles et futures, financières et partenariales de l'établissement.

Ce projet doit donc être en phase avec les orientations définies par les personnes publiques validées par le CA, et doit également intégrer les enjeux contemporains du secteur culturel, tels que la transition écologique, la coopération territoriale, y compris européenne ou internationale, ou encore l'innovation numérique.

Sur le plan institutionnel, le projet d'orientation doit manifester une compréhension fine du fonctionnement d'un établissement, de sa gouvernance partagée, de ses obligations réglementaires et de son inscription dans les politiques publiques locales, régionales et nationales²³. Il est attendu que le ou la candidate explicite la manière dont il ou elle entend exercer le **pouvoir exécutif** qui lui sera confié, dans le respect des délégations de pouvoirs données par le conseil d'administration et éventuellement de délégations de signature donnée par la présidence, et ce dans une posture de responsabilité vis-à-vis du conseil d'administration.

Enfin, le projet doit comporter une **projection sur la durée du mandat**, généralement de trois à cinq ans pour le premier mandat, avec une déclinaison en phases ou en axes de développement. Cette temporalité doit permettre d'anticiper les évolutions du contexte, de planifier les étapes de mise en œuvre, et de proposer des indicateurs de suivi et d'évaluation. Il s'agit donc d'un document stratégique, mais aussi d'un outil de pilotage, qui engage la direction dans une dynamique de résultats.

Ce projet d'orientation peut être ajusté et complété en fonction du secteur d'activité dans lequel il se déploiera. Ceci est particulièrement d'actualité pour les établissements d'enseignements supérieurs artistiques exerçant sous statut d'EPCC à caractère administratif.

²³ Rappelons que la loi précise qu'un EPCC contribue « à la réalisation des objectifs nationaux dans le domaine de la culture ».

Quels sont les textes de référence mobilisés pour cette candidature ?

Cette partie recense les textes législatifs et réglementaires encadrant la procédure : Code général des collectivités territoriales, décrets relatifs aux EPCC, circulaires ministérielles, statuts de l'établissement, règlement intérieur du conseil d'administration, et le cas échéant, conventions collectives applicables ; et bien évidemment la loi Création, Architecture et Patrimoine lorsque l'établissement bénéficie d'un label.

Quelles pièces peuvent être annexées ?

La note peut être accompagnée de documents utiles à la compréhension des évolutions de l'établissement et du contexte : statuts de l'EPCC, organigramme existant, budgets primitifs sur plusieurs années, les bilans d'activités sur les trois dernières années closes, le projet d'établissement, grille de rémunération indicative.

Un projet d'orientations artistiques, culturelles, pédagogiques ou scientifiques

d'un directeur ou d'une directrice d'EPCC est un document stratégique qui présente la vision, les priorités et les actions que la personne candidate souhaite mettre en œuvre à la direction de l'établissement, sur la durée de son mandat. Ce projet doit à la fois exprimer une ambition claire et proposer un programme opérationnel réaliste, en cohérence avec l'objet et les missions de l'établissement, les attentes des personnes publiques membres du conseil d'administration, et les ressources disponibles. Il s'agit d'un engagement personnel et professionnel, qui articule une lecture du contexte territorial, une compréhension des enjeux culturels contemporains, et une capacité à piloter un établissement public dans un cadre social et territorial, juridique et budgétaire exigeant.

La diffusion de l'appel à candidature

La diffusion de l'appel à candidature constitue une nouvelle étape dans le processus de recrutement de la direction d'un EPCC. Elle vise à garantir la transparence, l'équité et la lisibilité du projet porté par les personnes publiques membres du conseil d'administration. L'appel à candidature doit être conçu comme une traduction opérationnelle de la Note d'orientation et de cadrage [cahier des charges], lui-même issu des orientations politiques de la coopération. Il présente les missions de l'établissement, les enjeux du mandat, les compétences attendues, les conditions de rémunération, la durée du contrat et les modalités de sélection.

Dans le cas d'établissements labellisés par le ministère, la note d'orientation et de cadrage ne peut se résumer à elle seule au cahier des charges du label présenté dans les différents arrêtés de la loi création architecture et patrimoine²⁴. En effet une convergence est à rechercher entre les orientations propres au ministère de la culture à travers le label et celles portées par les collectivités territoriales membres de l'établissement.

²⁴ LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

La diffusion doit s'appuyer sur des supports adaptés à la nature du poste et à son rayonnement : plateformes de la fonction publique, réseaux professionnels du secteur culturel, artistiques, patrimoniaux ou pédagogiques, selon le cas, ainsi que les canaux de communication des collectivités membres. Une attention particulière est portée à l'envergure géographique de la diffusion et à la durée de publication, qui ne saurait être inférieure à un mois. L'objectif est de permettre à toute personne qualifiée de prendre connaissance de l'appel et de candidater dans des conditions équitables.

La composition du ou des jurys

Le conseil d'administration peut donner un mandat à un ou plusieurs jurys pour les phases de présélection et de sélection.

La composition du jury de présélection doit refléter la pluralité des compétences et des légitimités en présence. Il est recommandé d'y associer des représentants des personnes publiques membres du conseil d'administration, des personnalités qualifiées et personnalités expertes du secteur concerné, et, selon les cas, des représentants du personnel ou des instances pédagogiques.

Le jury de sélection, quant à lui, est chargé d'analyser les projets d'orientation et de procéder aux auditions. Il peut être composé de membres du conseil d'administration, de représentants des collectivités fondatrices, de personnalités qualifiées extérieures, et, dans le cas des établissements d'enseignement supérieur, de représentants des enseignants et des étudiants.

Le choix des membres des jurys doit répondre à plusieurs exigences : compétence dans le domaine concerné, impartialité, connaissance (à minima) du fonctionnement et de la gouvernance des EPCC, et capacité à évaluer les projets dans leur dimension stratégique et opérationnelle. Il est impératif que les membres soient désignés par délibération du conseil d'administration et que leur mandat soit clairement défini.

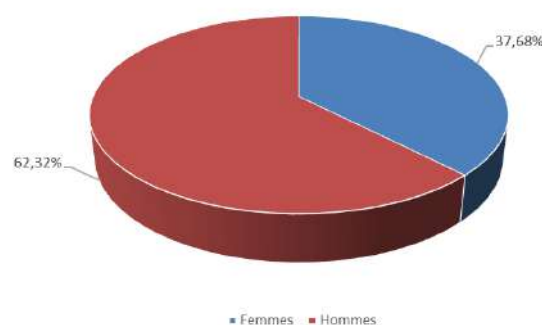
Focus : des points à prendre en compte

L'expérience de plus de 20 ans du comité national de liaison nous conduit à insister de notre point de vue sur la prise en compte de certains points dans la sélection des candidats et des candidates au poste de direction d'un établissement public de coopération culturelle.

La répartition des postes de direction entre les hommes et les femmes

Pour illustrer ce propos, sur les 71 établissements membres du comité national de liaison en juin 2025, seuls 40% environ sont dirigés par des femmes alors que les métiers d'administration (DAF, RAF et administrateur ou administratrice) sont très majoritairement féminins.

Ces chiffres, bien qu'ils témoignent d'une présence féminine non négligeable dans les sphères décisionnelles, révèlent néanmoins une prédominance masculine persistante.



Cette configuration interroge les dynamiques d'accès aux postes de pouvoir dans le secteur culturel et souligne l'importance de poursuivre les efforts en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment à travers des politiques de recrutement. Il serait d'ailleurs intéressant d'examiner cette proportion dans les candidatures déposées et retenues lors des ouvertures de poste.

Les candidatures en situation de détachement

Il est de plus en plus fréquent que des fonctionnaires de collectivités territoriales ou de services de l'État soient candidats au poste de direction. Si la mise à disposition n'est pas de mise sur des postes de ce type, et sauf s'ils sont placés en disponibilité, leur nomination ne sera rendue possible que par une procédure de détachement de leur collectivité de référence.

Il y a donc lieu de prendre en compte cette situation particulière notamment en cas de non-renouvellement du mandat afin de faire correspondre le calendrier de sortie de l'établissement avec une possibilité de réintégration dans leur service de la collectivité territoriale ou de l'État. Cette prise en compte a des incidences sur les délais de décision concernant le renouvellement.

L'implantation géographique des candidats et des candidates

Nous connaissons ce phénomène habituellement appelé « les célibataires professionnels géographiques », c'est-à-dire des personnes travaillant dans une ville et habitant dans une autre ville voire dans une autre région. Cette particularité est à prendre en compte dans la stratégie de recrutement et de rémunération à proposer aux candidats et aux candidates qui se retrouvent généralement dans l'obligation d'assumer les charges d'une double domiciliation.

La phase de présélection et de sélection des candidatures

Le processus de recrutement d'un directeur ou d'une directrice d'EPCC repose sur une procédure validée par le conseil d'administration. Il se structure en trois phases successives : la présélection sur dossier, la sélection sur projet et audition, la validation finale par les personnes publiques membres du conseil d'administration.

La phase de présélection sur dossier

La formalisation de la procédure de présélection et de sélection garantit la transparence des décisions.

Cette première phase vise à identifier, parmi les candidatures reçues, celles qui présentent une adéquation manifeste avec le profil recherché et les attendus du poste. Le jury de présélection est constitué sur décision du conseil d'administration. Il peut inclure des représentants des personnes publiques membres, des personnalités qualifiées, et, éventuellement, des administrateurs ou administratrices représentant du personnel ou des membres des instances pédagogiques.

Les dossiers sont examinés sur la base de trois pièces obligatoires : un curriculum vitae détaillé, une lettre de motivation explicitant la démarche du candidat ou de la candidate, et une note d'intention. Cette dernière doit permettre d'apprécier la compréhension du contexte, la posture professionnelle, ainsi que les premières hypothèses méthodologiques de la mise en œuvre du projet d'orientations.

Le jury de présélection établit une liste restreinte de candidats et candidates retenus pour la phase suivante. Cette décision est fondée sur des critères explicites équivalents à des critères d'éligibilité autorisant les

personnes à déposer leur candidature au poste de direction de l'établissement²⁵.

Le projet d'orientations de la direction est une proposition de mise en œuvre opérationnelle des orientations politiques des personnes publiques

Les auditions des personnes candidates demandent parfois une certaine confidentialité.

La composition des jurys ne se superpose pas nécessairement sur la composition du conseil d'administration.

L'envoi des dossiers et rédaction du projet d'orientations

Les candidats et candidates présélectionnés reçoivent un dossier complet comprenant différents documents utiles à la compréhension du contexte, de la gouvernance et du fonctionnement de l'établissement.

À partir d'une **note d'orientation et de cadrage** rédigée et validée par le conseil d'administration²⁶, les personnes candidates sont invitées à rédiger un **projet d'orientations artistiques, culturelles, pédagogiques ou scientifiques**, en cohérence avec les missions de l'établissement et les attentes exprimées par les personnes publiques et le CA. Ce projet doit couvrir l'ensemble de la durée du mandat et proposer :

- une articulation claire entre une vision stratégique (politique) et un programme opérationnel sur la durée du mandat ;
- un projet d'établissement présentant leurs priorités en matière de gestion d'équipe et de compétences à mobiliser (y compris les projets de plan de formation) ;
- une stratégie budgétaire pour la durée du mandat avec une proposition d'une trajectoire budgétaire tant en fonctionnement qu'en investissement avec une proposition d'un Projet d'un Plan Pluriannuel d'Investissement ;
- enfin, le cadre général d'une évaluation à mettre en œuvre comme il est généralement prévu dans les statuts de l'établissement et/ou dans le cahier des charges des établissements labellisés ;
- et, le cas échéant, les pistes d'améliorations concernant la gouvernance et le développement des partenariats.

L'analyse des projets et les auditions des candidates et des candidats

Le jury de sélection, dont la composition peut être identique ou élargie par rapport au jury de présélection, procède à la lecture des projets. La procédure doit prévoir des modalités précises de lecture partagée, de répartition des dossiers, de grille d'analyse, et de synthèse collective. Les critères d'évaluation portent notamment sur différents éléments partagés et formalisés.

Les auditions sont organisées selon un calendrier fixé à l'avance. Chaque candidat ou candidate dispose d'un temps de présentation libre de son projet, suivi d'un échange avec les membres du jury. Les auditions doivent se dérouler dans des conditions garantissant l'équité et la confidentialité des échanges.

²⁵ Dans le cas d'établissements labellisés par le ministère de la culture, une précaution est à apporter pour écarter l'hypothèse qu'une des personnes retenues ne reçoive pas l'agrément du ministère pour postuler.

²⁶ Les personnes publiques valident cette note d'orientation et de cadrage à l'unanimité avec sa mise à l'ordre du jour du conseil d'administration pour délibération.

Approbation de la liste des candidatures

La liste des personnes retenues par les personnes publiques peut éventuellement être rendue publique.

À l'issue des auditions, le jury formule une proposition argumentée de classement ou de sélection. Cette proposition est transmise aux personnes publiques membres du conseil d'administration, qui doivent, conformément à l'article R. 1431-10 du CGCT *établir à l'unanimité la liste des candidatures retenues*. Cette exigence d'unanimité garantit la cohérence politique du choix et la solidité du mandat à venir.

Un point de vigilance sur ce sujet : chaque personne publique, y compris l'Etat lorsqu'il est concerné, devra vérifier les conditions formelles de validation de cette liste des candidatures retenues afin de sécuriser au maximum la procédure²⁷. Un document de validation doit être inclus dans le dossier de recrutement de la directrice ou du directeur.

La particularité des établissements labellisés

Lorsqu'un établissement public de coopération culturelle bénéficie d'un label attribué par le ministère de la Culture, des particularités doivent être prises en compte dans l'organisation de la procédure de recrutement et de nomination de sa direction. En effet, le label est attribué à l'établissement dans une relation contractuelle avec l'État, fondée sur des objectifs nationaux, des critères d'engagements et des obligations spécifiques en matière de gouvernance et d'évaluation. Dès lors, le projet d'orientation proposé par les candidats ou les candidates doit articuler les attentes des personnes publiques membres du conseil d'administration avec les exigences du cahier des charges propre au label concerné.

Cette double légitimité impose une vigilance accrue dans la rédaction de la note d'orientation et de cadrage, qui ne saurait se limiter à la seule déclinaison des attendus du label, mais doit également refléter les priorités politiques et territoriales des collectivités fondatrices.

Enfin, la procédure de recrutement doit **intégrer les modalités d'agrément des candidatures** par le ou la ministre en charge de la culture, lorsque celles-ci sont prévues par les textes. Cette configuration particulière appelle une reconnaissance mutuelle des rôles respectifs de l'État et des collectivités territoriales dans la définition des orientations stratégiques de l'EPCC²⁸.

Règles de confidentialité et de traçabilité

L'ensemble de la procédure est généralement soumis à des règles strictes de confidentialité pour éviter de mettre en difficulté certaines personnes déjà en poste. Les membres des jurys s'engagent à ne pas divulguer les noms des candidats, le contenu des projets, ni les délibérations internes. Un procès-verbal est établi à chaque étape, consignait les décisions prises, les critères mobilisés et les modalités d'évaluation. Ces documents peuvent être transmis au contrôle de légalité en cas de besoin.

²⁷ Pour information : cf. R. 1431-10 du CGCT ; circ. n° 2008-006 du ministère de la culture et de la communication du 29 août 2008 relative à la mise en œuvre de la loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle modifiée par la loi n° 2006-723 du 22 juin 2006 et du décret n°2002-1172 du 11 septembre 2002 modifié par le décret n° 2007-788 du 10 mai 2007

²⁸ **Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP)**

Cette loi encadre les labels attribués par le ministère de la Culture (scène nationale, centre dramatique national, centre chorégraphique national, etc.). Elle précise que les établissements labellisés doivent respecter un cahier des charges spécifique, notamment en matière de gouvernance, de programmation et de nomination de la direction. La nomination du directeur ou de la directrice est soumise à l'agrément du ministère de la Culture, ce qui constitue une particularité forte par rapport aux EPCC non labellisés.

La phase de nomination de la directrice ou du directeur de l'EPCC

La phase de nomination constitue l'aboutissement du processus de recrutement. Elle repose sur une articulation rigoureuse entre les décisions des personnes publiques membres du conseil d'administration, les prérogatives du conseil lui-même, et les compétences propres du président ou de la présidente. Elle doit garantir la légitimité institutionnelle et la sécurité juridique de l'acte de nomination.

La formulation de l'avis du conseil d'administration

Après la décision des personnes publiques établissant la liste des candidatures retenues, celle-ci est transmise au conseil d'administration, qui est appelé à formuler un **avis sur les candidatures à la majorité des deux tiers de ses membres**. Cette majorité qualifiée vise à assurer un consensus politique fort autour du choix de la direction.

L'avis du conseil d'administration doit être formalisé par une délibération, précisant les critères ayant conduit à la sélection. Cette délibération constitue un acte administratif à adresser au contrôle de légalité.

Dans un établissement public, les décisions sont des actes administratifs faisant l'objet d'une transmission au contrôle de légalité

La nomination par le président ou la présidente du conseil d'administration

Sur la base de l'avis du conseil d'administration, le président ou la présidente procède à la **nomination du directeur ou de la directrice** parmi les candidats ou les candidates figurant sur la liste validée par le CA. Cette nomination est un acte individuel, qui engage la responsabilité du président ou de la présidente. Elle doit être formalisée par un arrêté ou une décision de nomination, datée et signée, et transmise au contrôle de légalité. Dans le cas d'un établissement labellisé, la nomination est conditionnée par l'obtention d'un agrément du ministère de la culture.

Il est essentiel de rappeler que le président ou la présidente ne peut nommer qu'un candidat ou une candidate ayant été retenu(e) à l'unanimité par les personnes publiques et ayant reçu un avis favorable du conseil d'administration.

Le cas particulier des établissements d'enseignement supérieur artistique

Pour les écoles supérieures d'art, la procédure prévoit une étape complémentaire : la **réunion de l'instance collégiale représentative des enseignants et des étudiants** (conseil pédagogique et de la vie étudiante ou conseil scientifique). Cette instance est saisie par le mandataire des personnes publiques pour formuler un **avis circonstancié** sur le cahier des charges, le profil de poste et l'appel à candidature. Cet avis est transmis au

Dans un second temps, le conseil d'administration devra délibérer sur les délégations de pouvoirs données à la directrice ou au directeur²⁹.

président du conseil d'administration et doit être pris en compte dans la décision finale³¹.

La délibération sur le contrat de travail

Une fois la nomination actée, le conseil d'administration délibère sur les **conditions contractuelles** de la prise de fonction. Cette délibération porte notamment sur :

- la durée du contrat, qui doit être strictement équivalente à celle du mandat ;
- les éléments de rémunération, fixés par le conseil d'administration et non par le président seul ;

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce n'est pas le président ou la présidente du conseil d'administration qui fixe la rémunération du directeur, mais bien le conseil d'administration lui-même. Cette compétence découle de ses prérogatives budgétaires et de gestion des ressources humaines. Cette délibération constitue le fondement juridique du contrat de travail et doit être conforme aux statuts de l'établissement et aux textes en vigueur.

Le contrat de travail d'une directrice ou d'un directeur est un contrat sui generis, un CDD qui ne deviendra jamais un CDI³⁰.

La signature du contrat de travail

Le contrat de travail est signé entre le président ou la présidente du conseil d'administration et la directrice ou le directeur nommé(e). Il s'agit d'un **contrat de droit public à durée déterminée**, dont la durée est alignée sur celle du mandat. Ce contrat doit refléter les responsabilités confiées, les conditions d'exercice, les obligations réciproques, et les modalités de renouvellement ou de rupture.

La publicité et transmission au contrôle de légalité

L'ensemble des actes relatifs à la nomination (délibérations, décision de nomination, contrat de travail) doit faire l'objet d'une publicité réglementaire et être transmis au contrôle de légalité dans les délais impartis. Cette publicité et cette transmission garantissent le caractère exécutoire de ces actes et sécurisent la procédure.

²⁹ Voir sur le sujet Carnet de coopération #15 : Les Délégations de pouvoirs et de signature au sein d'un EPCC. Pour un système cohérent de délégations (octobre 2024)

³⁰ Voir sur ce sujet le [Carnet de coopération #2](#) : Recruter un directeur ou une directrice d'EPCC et renouveler son mandat (octobre 2016)

³¹ Article L1431-5 du CGCT déjà cité

Interruption ou prorogation de la procédure de recrutement et de nomination de la direction.

Certains établissements ont été amenés à prolonger ou à proroger la procédure de recrutement de leur direction. Plusieurs circonstances peuvent en être la cause : appel à candidatures infructueux, attente d'une réponse d'une candidature particulièrement attendue, report du Conseil d'administration en raison d'un défaut de quorum, etc.

Quelle que soit la situation, il est impératif que le Conseil d'administration adapte formellement la procédure initialement arrêtée et délibère à nouveau. Cette démarche vise à prévenir tout risque de contentieux, notamment de la part de candidats ou de candidates pouvant se sentir lésés par cette prorogation et invoquer un éventuel délit de favoritisme en faveur d'une candidature particulière.

Les textes de référence mobilisables

Les textes de référence mobilisables sont notamment le Code général des collectivités territoriales (articles L.1431-1 et suivants), les décrets relatifs aux EPCC (notamment le décret n°2002-1172 du 11 septembre 2002), la circulaire du 29 août 2008 du ministère de la Culture, ainsi que les directives européennes sur la transparence des rémunérations et l'égalité professionnelle. À cela s'ajoutent les statuts de l'établissement, le règlement intérieur du CA, et le cas échéant, les conventions collectives applicables et lorsque l'établissement est labellisé, la loi CAP ainsi que les décrets et arrêtés relatifs à chaque label.

Le processus de renouvellement [ou non] du mandat de direction

Le renouvellement du mandat de direction constitue une séquence stratégique dans la vie d'un EPCC. Il ne s'agit pas d'une simple reconduction administrative, mais d'un processus structuré permettant d'évaluer la pertinence du projet mené, d'en mesurer les effets, et d'ouvrir, le cas échéant, une nouvelle phase de développement de l'établissement. Cette étape engage à la fois la direction en poste, les membres du conseil d'administration et les personnes publiques fondatrices, dans une démarche de responsabilité partagée. Elle repose sur quatre temps forts, articulant évaluation, projection, décision et contractualisation.

Une nouvelle étape dans la vie de l'établissement

Le respect des calendriers de décisions est essentiel pour éviter les périodes d'intérim de la direction de l'établissement.

L'article L. 1431-5 du CGCT, prévoit qu'à « l'issue du premier mandat d'un directeur d'EPCC, ce dernier peut bénéficier d'un renouvellement de son mandat pour **une période de trois ans** ». Ce renouvellement doit donner lieu à une décision de la présidence de l'établissement portant renouvellement de mandat et reconduction du contrat de travail pour cette période, décision ne pouvant intervenir qu'après délibération à la majorité qualifiée³² du conseil d'administration approuvant le nouveau projet présenté par la directrice ou le directeur.

Afin de sécuriser juridiquement cette décision, l'Établissement est tenu de suivre une procédure articulée en plusieurs étapes successives. En amont

³² Si les textes ne sont pas clairs sur ce point et dans le silence de la jurisprudence, il semble devoir être considéré que le renouvellement doit répondre aux mêmes règles procédurales que la nomination initiale. On notera que dans le même sens, la majorité des deux tiers est nécessaire à la révocation du directeur (R. 1431-15 CGCT)

de toute délibération, une phase d'évaluation du projet d'orientations initialement validé est conduite, permettant d'apprécier les résultats obtenus, l'efficacité des actions menées et la pertinence des ajustements proposés.

La déclaration d'intention mutuelle

Afin de respecter les délais prévus par les statuts ou par les délibérations du Conseil d'administration, et par le contrat de travail de la directrice ou du directeur, une étape préliminaire peut avoir été prévue avant d'engager la procédure de renouvellement proprement dite.

En effet, avant que cette question ne soit mise à l'ordre du jour du Conseil d'administration, il est proposé d'un côté que la directrice ou le directeur déclare son intention de poursuivre sa fonction en sollicitant un nouveau mandat ; et d'un autre côté que le Conseil d'administration déclare son intention de proposer ou non à la direction en place la possibilité d'un nouveau mandat de trois ans.³³

Cette précaution apporte une relative recherche de sérénité dans une situation chargée d'incertitudes professionnelles et d'émotions sur le plan personnel. Les décisions à prendre concernant le renouvellement de la directrice ou du directeur au sein de l'établissement sont loin d'être anodines pour l'établissement et pour les personnes occupant le poste.

La présentation d'un bilan de mandat à partir d'une démarche d'évaluation

Cette évaluation du mandat est présentée au Conseil d'administration dans un délai en phase avec l'échéance du terme du mandat. Sur cette base, la directrice ou le directeur soumet un nouveau projet d'orientations permettant aux membres du Conseil d'administration de statuer en connaissance de cause.

L'évaluation préalable à toute décision de renouvellement du mandat de direction constitue une étape déterminante, tant pour objectiver les résultats obtenus que pour éclairer les choix stratégiques à venir. Afin de garantir la robustesse de cette évaluation, plusieurs outils peuvent être mobilisés, articulant des dimensions qualitatives et quantitatives. En premier lieu, un référentiel d'évaluation adossé au projet d'orientations initialement validé par le Conseil d'administration permet de structurer l'analyse autour d'objectifs explicites et de critères d'impact. Ce référentiel peut être enrichi par des éléments issus du programme stratégique pluriannuel de l'établissement si celui-ci en est doté, des rapports d'activité annuels, ainsi que des bilans budgétaires et financiers.

En second lieu, des entretiens qualitatifs menés auprès des parties prenantes – membres du Conseil d'administration, représentants des collectivités publiques, équipes internes, partenaires culturels et sociaux, usagers et bénéficiaires des services de l'établissement – permettent de

L'évaluation du mandat vise à rendre compte de l'exécution du mandat donné par le conseil d'administration à la direction sur plusieurs années.

³³ Rapport d'information du Sénat n° 32 (2005-2006), déposé le 19 octobre 2005 « L'établissement public de coopération culturelle : la loi à l'épreuve des faits » par Yvan Renar

Après un certain nombre d'années et de mandats, sans que le directeur ait démérité d'aucune façon, il peut apparaître en effet légitime de changer de direction afin de donner une nouvelle orientation ou impulsion au projet artistique.

Les relations qui lient un directeur au conseil d'administration, caractérisées par un nécessaire climat de confiance, proche de celui qui prévaut pour les emplois de direction de la fonction publique territoriale ou les emplois à la discrétion du Gouvernement de la fonction publique d'Etat, justifient et nécessitent une telle disposition, par ailleurs parfaitement comprise par la plupart des intéressés.

Le projet de coopération politique des personnes publiques n'est pas toujours formalisé dans les EPCC

recueillir des appréciations circonstanciées sur la conduite du projet, la qualité du dialogue institutionnel, la dynamique d'équipe et l'ancrage territorial de l'établissement.

Enfin, un rapport d'autoévaluation rédigé par la direction en poste constitue un outil précieux de mise en perspective, en ce qu'il articule les intentions initiales, les réalisations effectives, les écarts constatés et les perspectives envisagées. L'ensemble de ces matériaux, croisés et analysés fonde une délibération éclairée du Conseil d'administration, dans le respect des principes de responsabilité et de continuité du service public culturel.

La présentation d'un nouveau projet d'orientations sur les trois années à venir

Dans le cadre d'une procédure de renouvellement, la directrice ou le directeur en poste propose un nouveau projet d'orientations pour les trois années à venir, durée fixée par le texte de loi. Ce projet constitue le socle à partir duquel le Conseil d'administration, puis la présidence, fonde sa décision de reconduction du mandat.

Il doit bien évidemment s'inscrire dans la continuité du projet initial tout en intégrant les évolutions du contexte institutionnel, territorial, budgétaire, social et professionnel. Il s'agit d'un exercice de projection stratégique sur 3 ans, articulant les priorités politiques des personnes publiques membres³⁴, les résultats du mandat écoulé, et les perspectives de développement de l'établissement en particulier sur le plan européen.

Ce projet doit démontrer la capacité de la direction à renouveler sa vision, à ajuster les modalités de mise en œuvre en particulier dans la maîtrise de la gestion des ressources humaines, et à proposer des objectifs clairs, mesurables et partagés. Il est recommandé que la procédure retenue par le CA prévoie que le document soit transmis suffisamment en amont pour permettre un examen approfondi par les membres du Conseil d'administration et, le cas échéant, par les instances consultatives internes (conseil pédagogique, comité d'orientation, comité de territoire...)

La décision du Conseil d'administration

Une maîtrise des calendriers

Le renouvellement du mandat et, par voie de conséquence, du contrat du directeur ou de la directrice n'est pas de droit³⁵. La décision prise par le ou la Présidente après délibération du Conseil d'administration approuvant le nouveau projet présenté par le Directeur selon les modalités prévues dans les statuts et par la Loi, s'inscrit dans un calendrier anticipé, garantissant la possibilité, en cas de non-renouvellement, d'engager une procédure de recrutement dans des délais compatibles avec les exigences de fonctionnement de l'établissement.

C'est à partir de la décision du

En tenant compte des délais de prévenance prévus par les statuts pour la décision du CA sur le renouvellement, un calendrier de décision doit être

³⁴ La prise en compte du calendrier électoral est essentielle dans cette procédure

³⁵ voir en ce sens : CAA Douai, 31 décembre 2018, n° 17DA01386

conseil d'administration de non-renouvellement du mandat qu'une procédure de recrutement d'une nouvelle direction est à envisager.

établi pour éviter dans la mesure du possible une période d'intérim de direction en cas de non-renouvellement du mandat de direction.

La signature d'un nouveau contrat « d'une durée égale à la durée du mandat »

En cas de reconduction, un nouveau contrat de travail à durée déterminée, d'une durée équivalente à celle du mandat renouvelé, est formalisé, intégrant les ajustements nécessaires au regard des évolutions du projet et du contexte institutionnel.

Cette procédure, qui articule évaluation, délibération et contractualisation, constitue un gage de conformité de la gouvernance au sein des EPCC, et doit intégrer une phase de renégociation des conditions d'exercice du mandat sur les trois années à venir, y compris en ce qui concerne les termes de la rémunération.

Sur quels critères prendre la décision de renouvellement ou de non-renouvellement ?

Le mandat de direction d'un EPCC repose sur une temporalité définie et s'incarne juridiquement dans un contrat de travail à durée déterminée. À l'approche de son terme, certaines collectivités territoriales ou services de l'État s'interrogent sur les justifications à apporter en cas de non-renouvellement. Il convient de rappeler que ce mandat repose avant tout sur un **contrat de confiance** entre les personnes publiques membres du Conseil d'administration et une personne, la directrice ou le directeur de l'établissement et que sa non-reconduction doit reposer sur des considérations objectives.

Dans l'hypothèse d'un non-renouvellement, **aucune motivation formelle n'est juridiquement requise** au moment de la déclaration d'intention. Toutefois, cette décision peut être vécue comme brutale si elle n'est pas accompagnée de formes appropriées. Il est donc recommandé que le conseil d'administration **prévoit des modalités spécifiques d'annonce**, respectueuses de la personne concernée et de l'engagement qu'elle a porté. La qualité du dialogue, la clarté des calendriers et la reconnaissance du travail accompli sont autant de conditions pour garantir une transition digne et responsable.

Ressources

Le lexique

Appel à candidature : Annonce publique visant à recruter une direction, fondée sur la note d'orientation et diffusée selon des règles de transparence.

Arrêté : un arrêté est une décision administrative prise par une autorité unique. C'est un acte administratif unilatéral, ce qui le distingue du contrat. L'arrêté peut être réglementaire ou individuel ³⁶.

Autonomie : les établissements publics sont autonomes, tant dans

leur fonctionnement que dans leur gestion financière. Ils sont néanmoins rattachés à une ou plusieurs administrations et spécialisés dans un ou plusieurs domaines précis. [Source : Vie publique.]

Contrat de droit public : Contrat soumis aux règles de droit administratif, notamment du droit de la fonction publique, par opposition aux règles de droit privé, notamment du code du travail

Conseil d'administration
Organe décisionnel de l'EPCC, composé de représentants des personnes publiques membres, chargé de valider les grandes orientations et les nominations.

Délégations de pouvoirs : les délégations de pouvoirs ne sont possibles qu'entre le conseil d'administration et le directeur ou la directrice de l'établissement au sein des EPCC. Par cette action, le Conseil d'administration se dessaisit de

³⁶ Plus d'informations sur le site www.collectivités-locales.gouv.fr Rubrique « Arrêtés et délibérations »

certaines de ses compétences propres au bénéfice de la directrice ou du directeur.

Délégations de signature : La délégation de signature va consister à autoriser à prendre des décisions, à signer des décisions restant sous le contrôle et sous la responsabilité du délégant, la présidente ou le président ; le directeur ou la directrice, selon le cas. Le délégant ne sera donc pas dessaisi de sa compétence, et donc de sa responsabilité.

« *La délégation de signature est une autorisation de signer une décision au nom de l'autorité délégante [...] elle ne dessaisit pas le délégant* » (Gérard Bélorgey, *Gouvern. et admin. Fr.*, 1967, p. 89). [Source : CNRTL.]

Délibération : le Conseil d'administration administre l'établissement par ses délibérations. Ce terme désigne un acte susceptible d'un recours devant le juge administratif.

EPA : Établissement public à caractère administratif.

EPIC : Établissement public à caractère industriel et commercial.

Indépendance : la directrice ou le directeur prend des décisions en toute indépendance. Cependant, sans aller dans les choix d'activité et de programmation de l'établissement, ces décisions s'inscrivent dans les orientations définies par le Conseil d'administration, dont les personnes publiques. Elle ou il est bien considéré comme dirigeant de l'établissement, mais en exerçant ce mandat sous l'autorité du Conseil d'administration.

Jury de présélection et de sélection : Instance composée de membres qualifiés chargée d'évaluer les candidatures et les projets d'orientation. Sa composition et ses modalités de fonctionnement sont instituées par délibération du conseil d'administration.

Mandat : Missions confiées à la direction d'un EPCC pour une durée déterminée, fondée sur un projet d'orientations validé par le Conseil d'administration.

Note d'orientation et de cadrage : Document stratégique validé par le Conseil d'administration utilisé lors du recrutement de la directrice ou du directeur, et éventuellement du renouvellement du mandat. [Le comité

préfère ce terme à celui de *cahier des charges* plutôt destiné à une personne morale]

Personnes publiques membres : Collectivités territoriales, État ou institutions publiques fondatrices de l'EPCC, membres du Conseil d'administration

Pouvoirs propres : Le Code général des collectivités territoriales (CGCT) régissant les EPCC encadre les compétences octroyées au Conseil d'administration, à la présidente/au président et à la directrice/au directeur.

Projet d'orientation artistique, culturelle, pédagogique ou scientifique : Document rédigé par les candidats et les candidates présentant leur vision stratégique et opérationnelle pour la durée du mandat.

Rémunération : Ensemble des éléments financiers et avantages liés à l'exercice du mandat, fixés par le Conseil d'administration.

Ce que nous pouvons retenir

- I. La procédure de recrutement, de nomination et de renouvellement de la direction d'un EPCC doit s'inscrire dans un cadre juridique rigoureux, fondé sur la transparence, la légalité et la cohérence stratégique. Elle repose sur une articulation précise entre les décisions des personnes publiques membres, les prérogatives du Conseil d'administration et les responsabilités propres à la présidence, garantissant ainsi la légitimité institutionnelle de la direction.
- II. Le mandat de direction, indissociable d'un contrat de droit public à durée déterminée, constitue une mission de service public à forte valeur stratégique. Il engage la personne nommée à mettre en œuvre un projet d'orientations culturelles, artistiques, pédagogiques ou scientifiques, en cohérence avec les objectifs politiques définis par les collectivités fondatrices, dans un cadre d'un pacte de coopération.
- III. La rémunération de la direction ne saurait être réduite à une simple négociation contractuelle. Elle doit être pensée comme un levier de reconnaissance, d'attractivité et de stabilité, fondée sur **des critères objectifs**, validés par le Conseil d'administration, et conforme aux exigences de transparence posées par le droit national et européen.
- IV. La qualité du processus de recrutement conditionne la qualité de la relation entre la direction et les instances de gouvernance. Une procédure claire, anticipée et partagée favorise la confiance réciproque, la stabilité institutionnelle et la capacité de l'établissement à incarner un projet culturel ambitieux et soutenable dans le temps.
- V. Le renouvellement du mandat ne constitue pas une simple reconduction administrative, mais une séquence stratégique fondée sur l'évaluation, la projection et la délibération. Il engage l'ensemble des parties prenantes dans une démarche de responsabilité partagée, visant à garantir la continuité du service public culturel tout en adaptant le projet aux évolutions du contexte.

Trois questions à Nathalie KACZMARCZYK, avocate associée au cabinet Goutal, Alibert & Associés

Quelle question vous a particulièrement intéressée dans l'exploration de ce sujet ?

Ce qui m'a semblé essentiel, c'est la démarche adoptée. Partir de la pratique et des expériences concrètes pour les confronter au cadre légal permet de révéler les écarts entre les textes et les réalités vécues.

Le retour d'expériences des établissements montre que les pratiques divergent fortement, notamment entre les EPIC et les EPA. Ces différences soulignent les zones d'incertitudes [et elles sont nombreuses] du cadre juridique actuel et posent la question de sa capacité à répondre aux besoins spécifiques de chaque structure.

Effectivement, le cadre légal est sommaire. Ce manque de précisions offre ainsi une marge de manœuvre. Cela peut être vu comme une opportunité : chaque établissement peut s'appuyer sur ces absences de clarifications pour adapter en partie le contrat de travail de la direction à ses spécificités.

Toutefois, comme le comité a tenté de le faire, il est possible d'identifier des critères communs et objectifs, qui permettent de construire une grille d'analyse utile à toutes les collectivités territoriales, aux services de l'Etat et aux établissements existants. Ce travail de clarification, amorcé dans le Carnet de coopération, est fondamental pour combler les vides juridiques sans nécessairement recourir à une réforme législative.

Au regard de ce travail, quelle serait la principale recommandation à faire pour sécuriser le recrutement, la nomination et le renouvellement d'une direction ?

Il est impératif d'identifier les besoins de l'établissement dès le début de la procédure.



Avocate au barreau de Paris, Nathalie Kaczmarczyk a rejoint le Cabinet en 2009 avant d'en devenir associée en 2020. Elle coordonne le pôle « Agents publics, Agents privés ». Diplômée d'un Master I de Droit public général, elle est également titulaire d'un Master II de Droit de l'Union européenne et Droit de l'OMC.

Cette identification doit être formalisée par écrit, que ce soit dans les statuts, dans la rédaction de la note d'orientation et de cadrage, dans l'appel à candidature ou dans les autres documents internes.

Cela permet de justifier objectivement les conditions de recrutement et de prévenir les éventuels contentieux, notamment lors de la communication au contrôle de légalité. Cette formalisation est également utile pour dialoguer avec les services préfectoraux et éviter les situations de blocages.

Quel sujet prioritaire serait selon vous à explorer pour approfondir et préciser certaines notions abordées dans cette publication ?

Il serait pertinent de travailler à la formalisation des processus de recrutement dans les documents existants des établissements, tels que les statuts ou les règlements intérieurs. Cela permettrait de fixer un cadre sans attendre une intervention législative.

Par ailleurs, la création d'un contrat type, non pas standardisé mais structuré autour de rubriques à préciser, pourrait aider à encadrer les pratiques et à rappeler les règles juridiques souvent méconnues autant par les services des établissements publics que de l'État ainsi que par les professionnels candidats dans ces établissements.

Carnet de coopération #17

La procédure de recrutement, de nomination et de renouvellement de la direction (II)

Composition du comité éditorial

ATGER Marie-Laure Directrice CHATEAU DE LA ROCHE GUYON

CHAVY Luc Directeur Administratif et Financier LES QUINCONCES & L'ESPAL, SCENE NATIONALE LE MANS

CHEVREUX Frédéric Administrateur EPCC FRAC CENTRE-VAL DE LOIRE

DE DONCEEL Euxane Directrice administrative et financière OPERA DE LILLE

DESCHEEMAER Isabelle Directrice déléguée LA CONDITION PUBLIQUE

FINDINIER Benjamin Directeur FABRIQUE DE PATRIMOINES EN NORMANDIE

FLEURET Adrien Administrateur général MPAA

GOBY Boris Administrateur LE TRAIN THEATRE

LE RU Annaïck Directrice adjointe CICLIC CENTRE-VAL DE LOIRE

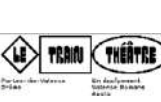
MOREL Vincent Directeur RESO NIEVRE

POULIE Matthias Administrateur CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL THEATRE LE QUAI ANGERS

ROMAIN Jérôme Responsable administratif & financier LA SOUFFLERIE

TESSIER Madée Responsable administrative et financière SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE

Didier SALZGEBER, Atelier VersoCulture – délégué général du Comité, a assuré la conception et la rédaction de ce Carnet de coopération. Il a été réalisé avec l'appui du cabinet d'avocats Goutal, Alibert & Associés.



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.

Éditeur : Comité national de liaison des EPCC

1, rue de l'Audience 95780 LA ROCHE-GUYON

Site internet : www.culture-epcc.fr

ISBN 979-10-96971-14-5- EAN 9791096971145

Directeur de la publication : Philippe GERMAIN, président du Comité

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

Relecture et correction : Karine VAGLIO-BERNÉ (Ciclic Centre-Val de Loire)

Impression : Octobre 2025

Carnets de coopération déjà parus depuis 2016

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'Orientations Budgétaires et du DOB. Quelle trajectoire budgétaire ? (octobre 2020)

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

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

Carnet de coopération #12 : Les outils de gouvernance, d'administration et de direction d'un EPCC Mode d'emploi synthétique (juin 2022)

Carnet de coopération #13 : Quel contrat de travail pour une directrice ou un directeur d'EPCC et un Établissement Public Local sous forme d'une régie autonome personnalisée ? Quelles délégations donner à la direction ? (juin 2022)

Carnet de coopération #14 : Le livret d'accueil des salariés (mars 2023)

Carnet de coopération Hors-série : XX^e anniversaire du Comité national de liaison des EPCC (juin 2023)

Carnet de coopération #15 : Les Délégations de pouvoirs et de signature au sein d'un EPCC. Pour un système cohérent de délégations (octobre 2024)

Carnet de coopération #16 : Pour une revue générale des procédures. Sécuriser les décisions des personnes publiques membres, du conseil d'administration, de la présidence et des directeurs et des directrices (Avril 2025)

Publications téléchargeables sur le site internet du Comité national de liaison des EPCC.



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

Plus de 100 structures ont été adhérentes du Comité depuis 2003

ABBAYE DE SAINT-SAVIN – AGENCE DE PROMOTION ET DE DIFFUSION DES CULTURES DE L'OUTRE-MER (Dissolution) – **AIDA - ISÈRE** – ANJOU THÉÂTRE – ARCADY – AGENCE DE LA SCÈNE ET DE L'IMAGE EN ÎLE-DE-FRANCE (Dissolution) – ARC'ANTIQUE – ARTECA – CENTRE DE RESSOURCES DE LA CULTURE EN LORRAINE (Dissolution) – ASSOCIATION MUSIQUE ET DANSE EN BRETAGNE – **LES ATELIERS MÉDICIS – BIBRACTE – BORDS DEUX SCÈNES – CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE NORMANDIE-ROUEN – CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL THÉÂTRE DE LORIENT** – CENTRE EUROPÉEN DE RECHERCHES PRÉHISTORIQUES DE TAUTAVEL – **CENTRE NATIONAL DE LA MARIONNETTE - L'HECTARE** – CENTRE CULTUREL DE RENCONTRE DE L'ABBAYE DE NOIRLAC – CENTRE NATIONAL DU COSTUME DE SCÈNE – CHÂTEAU DE LA ROCHE-GUYON – CHEMINS PATRIMOINE FINISTÈRE – CICLIC CENTRE-VAL DE LOIRE – CIRDOC - INSTITUT OCCITAN DE CULTURA – CIRQUE-THÉÂTRE D'ELBEUF – **CITÉ DES ÉLECTRICIENS – CITÉ INTERNATIONALE DE LA BANDE DESSINÉE ET DE L'IMAGE – CITÉ DE L'IMAGE EN MOUVEMENT CITIA ANNECY** – COMMISSION DU FILM ÎLE-DE-FRANCE – DIAPASON 73 – ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART DE CLERMONT MÉTROPOLE – ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART DE BORDEAUX – **ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART ET DESIGN DE GRENOBLE VALENCE – EPCC LE 9-9BIS – EPCC D'ISSOUDUN – EPCC DE DIFFUSION DE LA CCSTI GRENOBLE ALPES** – EPCC THÉÂTRE FOIRAIL CAMIFOLIA (Dissolution) – ESPACES CULTURELS THANN-CERNAY – **ESPACE JÉLIOTE - CENTRE NATIONAL DE LA MARIONNETTE** – FESTIVAL AUTOMNE EN NORMANDIE – FRAC BRETAGNE – **FRAC CENTRE-VAL DE LOIRE – FRAC RÉUNION – LA BARCAROLLE - SPECTACLE VIVANT EN AUDOMAROIS – LA BRÈCHE - PÔLE NATIONAL CIRQUE NORMANDIE – LA CONDITION PUBLIQUE – LA COUPOLE – LA MAISON DES MÉTALLOS – LA SOUFFLERIE – L'ASTRADA MARCIAC – L'AUTRE CANAL - SMAC – LE CENTQUATRE – LE GRAND ANGLE VOIRON – LE GRAND NARBONNE – LE GRAND T – LE GUEULARD PLUS - SMAC** – LE LAM - MUSÉE D'ART – LE PONT DU GARD – LE QUAI - CDN ANGERS – LE SIGNE - CENTRE NATIONAL DU GRAPHISME – **LE TRAIN THÉÂTRE – LES ARTS DE LIRE – ABBAYE DE LAGRASSE** – LES TROIS FLEUVES. L'ENCRE – LIVRE ET LECTURE EN BRETAGNE – MAISON DE LA CULTURE DE BOURGES – MAISON DE LA PIERRE DU SUD DE L'OISE – **MAISON DES PRATIQUES ARTISTIQUES EN AMATEUR – MC2 GRENOBLE** – LA MÉGISSERIE - VIENNE-GLANE – **MÉMORIAL ACTe – MÉMORIAL DE VERDUN – MÉMORIAL DU CAMP DE RIVESALTES** – METZ EN SCÈNE – MUSÉE CÉCILE SABOURDY – **MUSÉE D'ART MODERNE DE CÉRET – MUSÉE LOUVRE-LENS** – MUSÉE DES IMPRESSIONNISMES GIVERNY – OFFICE CULTURE ET ANIMATION – ONYX - LA CARRIÈRE – **OPERA NATIONAL DE BORDEAUX - OPÉRA DE LILLE** – OPÉRA DE ROUEN – OPPB - EL CAMINO – PÔLE D'INTERPRÉTATION DE LA PRÉHISTOIRE – **CIRQUE JULES VERNE - PÔLE NATIONAL CIRQUE ET ARTS DE LA RUE – PÔLE SUP'93** – PRIEURÉ DE LA CHARITÉ - CITÉ DU MOT – RESO NIÈVRE – SALINE ROYALE D'ARC-ET-SENANS – **SCÈNE NATIONALE ACB - BAR-LE-DUC – SCÈNE NATIONALE CARRÉ-COLONNES – SCÈNE NATIONALE DE BOURG-EN-BRESSE – SCÈNE NATIONALE DU SUD-AQUITAIN – SCÈNE NATIONALE ESPACE DES ARTS – SCÈNE NATIONALE GD NARBONNE THÉÂTRE + CINÉMA** – SCÈNE NATIONALE LE VOLCAN - LE HAVRE – **SCÈNE NATIONALE L'EMPREINTE - BRIVE-TULLE – SCÈNE NATIONALE L'ENCRE – SCÈNE NATIONALE LES QUINCONCES ET L'ESPAL – SCÈNE NATIONALE MARTINIQUE - TROPIQUES ATRIUM – SCÈNE NATIONALE THÉÂTRE DE L'ARCHIPEL** – SÈVRES ESPACE LOISIRS – SOMME PATRIMOINE – **SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE – SPECTACLE VIVANT EN PICARDIE (Dissolution) – TERRE DE LOUIS PASTEUR – ARC-EN-CIEL THÉÂTRE DE RUNGIS – THÉÂTRE DE PRIVAS – TRAVAIL ET CULTURE – TRIO...S - VILLE D'INZINZAC-LOCHRIST** – VILLE DE ROCHEFORT.

(Les établissements surlignés sont membres du Comité en 2025.)