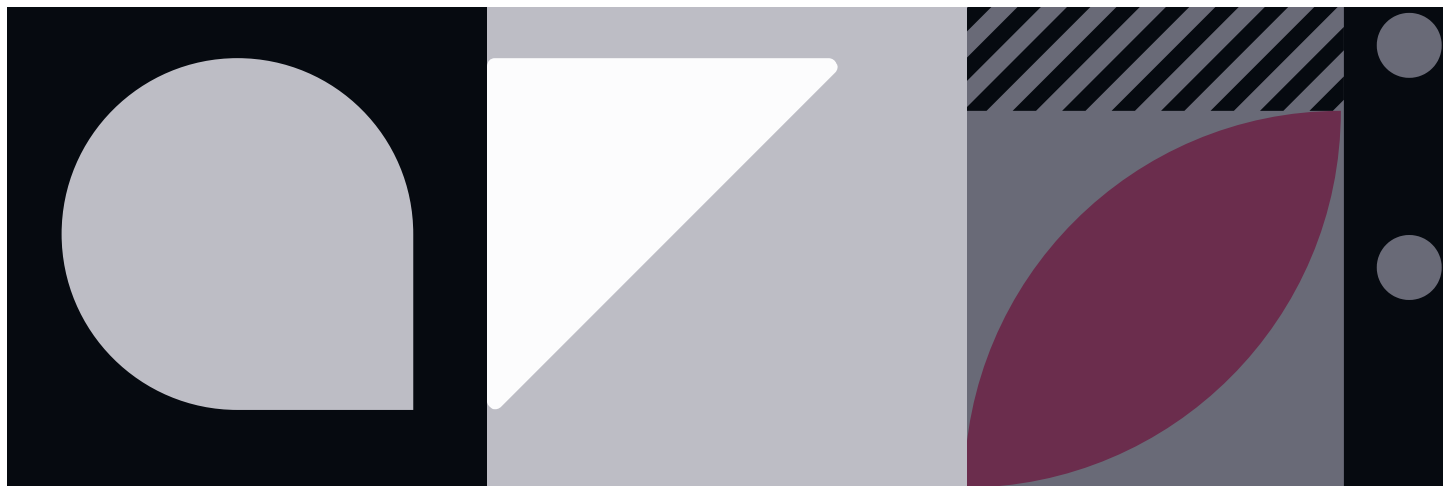


Proposition d'un référentiel métier des directeurs et directrices d'EPCC et de RAP

OCTOBRE - 2025



Résumé

Ce document propose une fiche métier du poste de directeur ou directrice d'un Établissement Public de Coopération Culturelle (EPCC) ou d'une Régie Autonome Personnalisée (RAP), en s'écarter volontairement d'une approche sectorielle pour privilégier une lecture plus transversale des compétences.

Il s'agit d'identifier les savoirs, savoir-faire et savoir-être spécifiques à cette fonction, en complément des référentiels existants des branches professionnelles et des institutions publiques. Le texte met en lumière la complexité du rôle, qui exige une articulation fine entre la capacité à proposer une vision artistique et culturelle, une stratégie institutionnelle et une gestion opérationnelle dans un cadre juridique rigoureux.

Les compétences attendues couvrent un large spectre : connaissance des politiques culturelles, maîtrise de l'économie de la culture, pilotage budgétaire, gestion des ressources humaines, communication institutionnelle, et capacité à représenter l'établissement. À cela s'ajoutent des qualités personnelles essentielles telles que l'autorité, l'éthique, l'écoute, la médiation et la capacité à fédérer.

Le document insiste également sur les défis contemporains auxquels ces dirigeants doivent répondre : transitions écologiques et numériques, raréfaction des financements publics, renforcement de la coopération territoriale et anticipation stratégique.

Une question se pose : dans un contexte de recomposition du paysage culturel, à quelles conditions les directeurs et directrices d'EPCC pourront-ils incarner une autorité à la fois légitime et innovante face aux mutations profondes de leur environnement ? Quelles sont les compétences insécables ? Quel est le degré d'interdépendance entre ces compétences ?



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-AQUITAINE – 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'ESPALE – 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.)

Introduction	7
Méthode	7
Une proposition d'une définition générale	8
<i>Une définition construite à partir des expériences réelles.....</i>	8
Le métier de directeur ou directrice d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC)	8
Les compétences du métier de directeur ou de directrice d'un EPCC.....	8
Les enjeux actuels du métier de directeur ou directrice d'un EPCC	8
<i>Vers une stabilisation d'une définition du métier de directrice ou de directeur</i>	9
Les compétences techniques et opérationnelles.....	10
<i>Les compétences clés.....</i>	10
Concevoir, piloter et incarner un projet artistique et culturel, stratégique et opérationnel	10
Accompagner le conseil d'administration dans son fonctionnement	10
Piloter une organisation complexe et gérer les ressources humaines et les compétences	10
<i>Les autres compétences métier.....</i>	11
Assurer la communication institutionnelle	11
Gérer les ressources financières annuelles dans une perspective pluriannuelle	11
Gérer les risques juridiques et politiques	11
Capacité à élaborer et à animer un processus d'évaluation	11
Les connaissances théoriques et techniques.....	11
<i>Les compétences clés.....</i>	11
Connaître les politiques culturelles publiques	11
Comprendre les dynamiques sociales et territoriales.....	12
Connaître les cadres de gestion des compétences et des ressources humaines	12
<i>Les autres compétences métier.....</i>	12
Maîtriser les fondamentaux de l'économie de la culture	12
Disposer d'une culture institutionnelle	12
Maîtriser le cadre juridique et administratif des EPCC, en particulier.....	12
Connaître les règles relatives à la comptabilité publique de l'EPCC	12
Les qualités personnelles et relationnelles	13
<i>Les compétences clés.....</i>	13
Incarner l'établissement en assurant une autorité éthique et responsable.....	13
Accompagner le changement et les mutations	13
Démontrer une capacité d'analyse institutionnelle et organisationnelle.....	13
Faire preuve d'adaptation et d'écoute	13
Les compétences à approfondir face aux défis futurs des établissements	14
<i>Les compétences clés.....</i>	14
Cultiver une capacité de réflexion stratégique et d'anticipation.....	14
Développer une culture de la coopération territoriale.....	14
Renforcer l'ingénierie économique et budgétaire	14
<i>Les autres compétences métier.....</i>	14
Consolider des compétences en gestion des compétences et ressources humaines.....	14
Renforcer les compétences de gestion juridique de l'établissement	14
Conclusion.....	15

Remerciements

Nicolas BARRET Directeur Mémorial de Verdun - Champ de bataille
Thierry BORDEREAU Directeur SCENE NATIONALE ACB
Bruno COCHET Directeur THEATRE DE RUNGIS
Emmanuelle CUTTITTA Directrice générale LE GUEULARD PLUS
Jérôme DELORMAS Directeur général ESAD GRENOBLE VALENCE
Sébastien ETIENNE Directeur L'AUTRE CANAL - SMAC
Benjamin FINDINIER Directeur FABRIQUE DE PATRIMOINES EN NORMANDIE
Philippe GERMAIN Directeur général CICLIC CENTRE-VAL DE LOIRE
Damien GODET Directeur SCENE NATIONALE SUD AQUITAINE
Ismaël JAMALEDDINE Directeur LA CONDITION PUBLIQUE
Yannick JAVAUDIN Directeur CIRQUE JULES VERNE - PNC AMIENS
Sébastien MAHIEUX Directeur LA BARCAROLLE
Mickael MARIN Directeur CITIA - IMAGE ET INDUSTRIES CREATIVES
Arnaud MEUNIER Directeur MC2 GRENOBLE
Philippe QUESTE Directeur LA COUPOLE - CENTRE D'HISTOIRE
Elisabeth SANSON Directrice générale ABBAYE DE NOIRLAC
Guillaume SOULARD Directeur LE GRAND ANGLE
Amandine VASSIEUX Directrice TRAVAIL ET CULTURE
Benoit VILLON Directeur LE TRAIN THEATRE



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

GAA | Goutal, Alibert & Associés
Société d'Avocats

Octobre 2025

Introduction

Ce **référentiel métier** de directeur ou de directrice dans l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) ou d'une Régie Autonome Personnalisée (RAP) ne porte pas à proprement parler sur une approche sectorielle des compétences. Les référentiels métiers des branches sont déjà à notre disposition pour comprendre ce métier d'un point de vue culturel et artistique, pédagogique ou patrimonial.

L'objectif est de proposer un premier repérage des compétences singulières nécessaires pour diriger un établissement public de la culture (EPCC ou RAP), établissement à caractère administratif (EPA) ou établissement à caractère industriel et commercial (EPIC).

Nous nous intéresserons alors aux compétences non sectorielles des directeurs et des directrices d'établissement public de coopération culturelle. Celles-ci s'ajoutent au référentiel métier utilisé par les branches professionnelles, les commissions nationales paritaires emploi formation (CNPEF) ou par le CNFPT avec le répertoire national des métiers de la fonction publique territoriale.

Méthode

Cette proposition de référentiel métier a été élaborée à partir d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs menés auprès de directrices et de directeurs d'établissements culturels et artistiques membres du Comité national de liaison des EPCC. Ce document est à articuler avec :

- la publication intitulée « **Ce qu'être directeur ou directrice d'un établissement public de la culture veut dire** »,
- et le carnet de coopération #17 sur **le recrutement, la nomination et le renouvellement de la direction**.

Cet ensemble de contributions constitue un corpus utilisable par les collectivités territoriales, les services de l'État et les professionnels des secteurs de la culture pour mieux comprendre les principes et les exigences sur lesquelles repose le métier de directeur ou de directrice.

L'analyse du *Référentiel de compétences de l'encadrement supérieur de l'Etat*¹ et du *Référentiel Métiers de la fonction publique territoriale*² ont été des sources d'inspiration pour structurer cette proposition de référentiel.

¹ Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État. [Télécharger le référentiel](#)

² Voir le site du CNFPT sur ce sujet

Une proposition d'une définition générale

Une définition construite à partir des expériences réelles

L'analyse des expériences des directions membres du Comité³ permet de repérer les fondements de cette fonction de directrice ou de directeur d'établissement.

Le métier de directeur ou directrice d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC)

Être directrice ou directeur d'une RAP ou d'un EPCC :

- c'est faire de l'ingénierie de projet.
- entre vision artistique et rigueur institutionnelle.
- un équilibre entre gestion et incarnation.
- c'est garder intacte sa capacité à rêver.

Les compétences du métier de directeur ou de directrice d'un EPCC

Être directrice ou directeur d'une RAP ou d'un EPCC :

- une fonction plurielle au cœur des enjeux culturels et politiques.
- c'est sortir du caractère incantatoire de nos pratiques professionnelles.
- responsabilité et humanité.
- c'est se préparer constamment au changement.
- c'est intégrer très rapidement que l'on va exercer un nouveau métier.
- entre gouvernance publique, ancrage territorial et vision stratégique.

Les enjeux actuels du métier de directeur ou directrice d'un EPCC

Être directrice ou directeur d'une RAP ou d'un EPCC :

- une vision stratégique et un engagement public.
- c'est incarner une coopération politique et territoriale.
- une vision stratégique et une gouvernance partagée.
- c'est créer de la stabilité là où il y a de l'instabilité.



³ Comité national de liaison des EPCC. *Ce qu'être directrice ou directeur d'établissement public de la culture veut dire*. Juin 2025 (www.culture-epcc.fr Rubrique Publications)

Vers une stabilisation d'une définition du métier de directrice ou de directeur

Le directeur ou la directrice d'un EPCC est un professionnel du secteur culturel, recruté sous contrat de droit public et lié à un mandat. À ce titre, il ou elle est chargé(e) de diriger et de piloter, dans le cadre d'un mandat octroyé par le conseil d'administration (qui formalise un avis) et sa présidence (qui nomme la directrice ou le directeur), un projet artistique, culturel, patrimonial et/ou pédagogique, en lien étroit avec les réalités territoriales et les orientations politiques des personnes publiques membres du conseil d'administration.

Il ou elle agit comme un chef d'orchestre, coordonnant les moyens humains, techniques et financiers pour garantir la cohérence, la pertinence et la soutenabilité du projet de l'établissement. Ce métier mobilise, d'une part, des compétences d'ingénierie artistique et culturelle ; d'autre part, des compétences stratégiques et diplomatiques au plan institutionnel.

Le directeur ou la directrice d'un EPCC est responsable de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet artistique, culturel, administratif et stratégique de l'établissement. Il ou elle incarne, dans le cadre de son mandat, l'autorité exécutive de l'établissement, en lien étroit avec les collectivités publiques membres du conseil d'administration, les agents (EPA) ou les salariés (EPIC), ainsi que les acteurs du territoire. Il ou elle assume la fonction d'ordonnateur des dépenses et des recettes.

Cette fonction requiert une capacité à articuler, à court, moyen et long terme, une vision artistique, culturelle, pédagogique, historique ou scientifique (selon le cas), une stratégie institutionnelle reposant sur une gouvernance publique de coopération, une gestion opérationnelle dans un cadre juridique exigeant, et une compréhension fine des attentes et des besoins des usagers des services gérés par l'établissement.⁴

⁴ Qu'ils s'agissent de professionnels bénéficiaires du soutien de l'établissement ou des citoyens usagers

Les compétences techniques et opérationnelles

Les compétences techniques et opérationnelles des directeurs et des directrices recouvrent une diversité de périmètres. Un équilibre est à trouver entre les compétences strictement sectorielles et les compétences génériques opérationnelles demandées pour diriger un établissement public de coopération culturelle.

Les compétences clés

Concevoir, piloter et incarner un projet artistique et culturel, stratégique et opérationnel

- ☐ Définir une vision à moyen et long terme, la décliner en objectifs opérationnels et en indicateurs d'évaluation, et en assurer la mise en œuvre.
- ☐ Être proactif et stratège pour anticiper et répondre aux évolutions du secteur.

Soutenir le projet auprès des élus, des partenaires institutionnels et des financeurs, en adaptant le discours aux enjeux politiques et budgétaires.

Négocier avec les personnes publiques membres (les collectivités territoriales et l'Etat le cas échéant) le point d'équilibre entre l'objet de l'EPCC, les services et résultats attendus et la stratégie budgétaire de l'établissement.

Capacité à expliciter les choix artistiques en lien avec les orientations stratégiques de l'établissement et à traduire et mettre en œuvre concrètement des orientations stratégiques et politiques.

Capacité à démontrer par un argumentaire structuré et référencé l'utilité publique de l'établissement et capacité à projeter l'établissement dans l'avenir.

Affirmer une identité forte de l'établissement dans un paysage culturel de plus en plus normé.

Accompagner le conseil d'administration dans son fonctionnement

- ☐ Capacité à négocier avec des acteurs ayant parfois des intérêts divergents, voire contradictoires
- ☐ Capacité à accompagner les élus et les responsables de l'Etat (si ce dernier est membre du CA) dans la formalisation de leurs attentes.

Être en mesure de gérer les équilibres institutionnels.

Maîtriser le processus de décisions du CA : ordre du jour, délibérations avec caractère exécutoire intégrant la transmission et la publicité des actes.

Accompagner la présidence dans la finalisation des ordres du jour.

Travailler sur l'élaboration et la sécurisation des décisions relevant de la compétence du CA.

Piloter une organisation complexe et gérer les ressources humaines et les compétences

- ☐ Capacité à hiérarchiser les priorités et à arbitrer
- ☐ Maîtriser la gestion des temps de décisions, de réalisations et de bilans dans une perspective d'efficacité et d'efficacités de l'établissement
- ☐ Superviser le travail des équipes en lien avec les cadres de l'établissement

Avoir la capacité de faire face aux crises, aux conflits internes, aux pressions politiques ou médiatiques.

Organiser les délégations de signatures.

Capacité à transmettre les connaissances et à préparer la relève.

Être en mesure de gérer les crises, les conflits internes, les pressions politiques ou médiatiques.

Gérer les parcours professionnels et les plans de formation.

Valoriser les savoir-faire de l'équipe et reconnaître l'interdépendance des compétences.
Structurer les services, recruter les compétences clés, organiser les délégations internes.
Créer des synergies, mutualiser les ressources, partager les compétences.

Les autres compétences métier

Assurer la communication institutionnelle

Porter la parole de l'établissement dans l'espace public, valoriser ses actions, gérer les relations avec les médias et les réseaux professionnels.

Incarner l'établissement auprès des partenaires, des élus, des médias et du grand public.

Maintien de la légitimité et de la visibilité des EPCC, dans un paysage culturel en recomposition.

Aptitude à rendre lisible un projet culturel, artistique, pédagogique, patrimonial dans un contexte politique instable.

Gérer les ressources financières annuelles dans une perspective pluriannuelle

Définir des trajectoires budgétaires en phase avec les attentes des personnes publiques membres.

Maîtrise des outils de planification, de coordination et de suivi budgétaire.

Elaborer et suivre les budgets, sécuriser les procédures administratives.

Mettre en place des stratégies de diversification des financements.

Gérer les risques juridiques et politiques

Mobiliser les compétences internes et externes pour stabiliser les procédures propres à l'établissement.

Capacité à mesurer les impacts des décisions sur le fonctionnement et la gouvernance de l'établissement.

Capacité à anticiper des tensions politiques ou budgétaires.

Capacité à élaborer et à animer un processus d'évaluation

Capacité à mesurer l'impact et les résultats des actions et à ajuster les orientations.

Capacité à produire des études d'impact (quantitatives et qualitatives) et des bilans de service et d'activités.

Développer des outils d'évaluation qualitative et quantitative, valoriser les résultats obtenus au plan professionnel, territorial, social, économique et symbolique des services gérés par l'établissement.

Les connaissances théoriques et techniques

Les connaissances nécessaires pour exercer la fonction de directrice ou de directeur d'un établissement public s'appuient sur une formation initiale ou continue, ainsi que sur une ou plusieurs expériences professionnelles significatives. Ces connaissances de base ne supposent pas une expertise dans chacun des domaines, mais doivent être mobilisables en fonction des responsabilités et des missions confiées.

Les compétences clés

Connaître les politiques culturelles publiques

- ☐ La compréhension des politiques publiques et des enjeux démocratiques.
- ☐ Les logiques de déconcentration, de décentralisation administrative et de coopération

Les dispositifs nationaux et territoriaux de soutien à la culture, dont les labels du ministère de la culture.

Les compétences réglementaires des collectivités territoriales et de l'État.

Avoir une connaissance approfondie des procédures d'accréditation lorsqu'il s'agit d'une école supérieure d'art.

Les enjeux contemporains en particulier en ce qui concerne la RSE et la transition écologique.

Comprendre que la loi donne à la directrice ou au directeur, sous mandat du conseil d'administration, un pouvoir propre de représentation de l'établissement vis-à-vis des tiers, y compris judiciaire.

Comprendre les dynamiques sociales et territoriales

- ☐ **La capacité d'analyser les contextes politiques, sociaux et économiques locaux pour inscrire l'établissement dans une stratégie cohérente de développement territorial.**

Les leviers mobilisables pour développer les coopérations et les alliances à l'échelle d'un territoire, y compris européen.

Les connaissances d'un territoire dans ses dimensions géographiques et symboliques.

Connaitre les cadres de gestion des compétences et des ressources humaines

- ☐ **La connaissance des cadres de références pour la gestion des équipes et des compétences**

Le statut des agents dans le cas d'un établissement public à caractère administratif (EPA)

Le droit du travail des salariés dans le cas des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC).

Les conventions collectives propres à chaque établissement en fonction du périmètre d'intervention (EPIC).

Les autres compétences métier

Maîtriser les fondamentaux de l'économie de la culture

Les particularités relatives aux EPCC avec les contributions budgétaires de base inscrites dans les statuts de l'établissement.

Les articulations entre les services de base financés par les contributions statutaires et ceux financés par subventions, par prestations ou par appels à projets.

Les modèles économiques des structures culturelles, artistiques, pédagogiques, patrimoniales ou scientifiques travaillant avec l'établissement.

Les dispositifs de financement publics et européens.

Disposer d'une culture institutionnelle

Une connaissance approfondie des responsabilités des personnes publiques membres du CA, du conseil d'administration, de sa présidence et de la direction.

Les pouvoirs propres des acteurs en présence ainsi que les systèmes de délégation de pouvoirs et de signatures à mettre en œuvre dans l'établissement.

Compétences en communication institutionnelle et en rhétorique stratégique.

Maîtriser le cadre juridique et administratif des EPCC, en particulier

Être en mesure de mobiliser les statuts de l'établissement comme cadre de référence.

Être en conformité avec les obligations réglementaires propres aux établissements publics (CGCT).

Avoir une connaissance de la composition, des responsabilités et du fonctionnement d'un conseil d'administration.

Une compréhension des évolutions réglementaires relatives à l'action publique en faveur des arts et de la culture.

Maîtriser le cycle budgétaire d'un établissement public de la culture.

La négociation et la validation du budget primitif de l'établissement.

La maîtrise des principes budgétaires et une connaissance globale des outils comptables.

La préparation du rapport d'orientation budgétaire dans le cadre du débat d'orientation budgétaire.

Les procédures de clôture d'exercice comptable et d'affectation du résultat.

Connaitre les règles relatives à la comptabilité publique de l'EPCC

Les responsabilités d'ordonnateur des dépenses et de recettes.

Le rôle de l'agent comptable et la séparation des fonctions avec l'ordonnateur.

Les modalités de création et l'organisation d'une régie d'avances et de recettes.

Le cadre de référence de la fiscalité de l'établissement.

La connaissance des responsabilités relatives aux règles de la commande publique.

Les qualités personnelles et relationnelles

Les qualités personnelles et relationnelles sont indissociables des connaissances et des compétences techniques et opérationnelles. La performance de la fonction compte moins que la capacité à animer des processus mobilisant l'ensemble des acteurs impliqués qu'il s'agisse des membres du Conseil d'administration, de l'équipe permanente ou des partenaires de l'établissement.

Les compétences clés

Incarner l'établissement en assurant une autorité éthique et responsable

- ☐ Assumer les responsabilités juridiques, humaines et politiques de la fonction avec intégrité, loyauté, transparence, neutralité politique, humilité et sens du service public.
- ☐ Traduire les attentes politiques en actions concrètes et mesurables.
- ☐ Esprit de coopération, sens du dialogue et diplomatie dans les relations partenariales.

Intégrité, sens de l'intérêt général et engagement éthique dans l'action publique.
Savoir évoluer dans des environnements instables ou contraints.
Leadership affirmé, posture d'autorité assumée et capacité à incarner une vision.
Aptitude à représenter l'établissement avec légitimité et clarté.

Accompagner le changement et les mutations

- ☐ Aptitude à évoluer dans un environnement mouvant, à ajuster les projets aux contraintes.

Savoir inventer de nouveaux modèles de coopération, de financement, de gouvernance.
Déployer de nouvelles méthodes de développement de la citoyenneté.
Penser l'avenir de l'établissement dans un contexte incertain.

Démontrer une capacité d'analyse institutionnelle et organisationnelle

- ☐ Faire des choix clairs dans un contexte contraint dans le cadre d'une recherche permanente d'équilibre entre les ambitions de l'établissement, la qualité des services et des projets, les ressources mobilisées et mobilisables et la stratégie budgétaire

Savoir lire les signaux faibles, ajuster son positionnement, faire preuve de diplomatie et de discernement dans les prises de décision.
Capacité d'analyse et de recul : discernement, mise en perspective des enjeux, prise de décision éclairée.
Sens de la diplomatie et de la négociation, notamment dans les relations avec les personnes publiques membres, les personnalités qualifiées et les administratrices et administrateurs représentant le personnel (ARP).

Faire preuve d'adaptation et d'écoute

- ☐ Faciliter le dialogue entre les parties prenantes, arbitrer les conflits, construire des consensus dans des environnements institutionnels complexes.
- ☐ Gérer les tensions, les crises et les incertitudes avec lucidité, constance et capacité d'adaptation afin d'éviter les points de rupture.

Capacité d'adaptation et de prise de recul face aux contraintes politiques et budgétaires.
Capacité à entendre les besoins des membres du CA, des partenaires, des équipes, des élus.
Faire preuve de compréhension et d'écoute afin de créer un climat de confiance, de valoriser les compétences internes et d'accompagner les dynamiques collectives.

Les compétences à approfondir face aux défis futurs des établissements

Un approfondissement ou une acquisition de compétences est à envisager pour construire de nouvelles réponses aux difficultés rencontrées par les équipes et aux contraintes à gérer par les établissements. Cela suppose de prendre le temps de formaliser clairement les questions auxquelles il faut répondre et de repérer les problématiques structurelles à explorer, en particulier en ce qui concerne les transitions sociales, les transitions écologiques et numériques.

Les compétences clés

Cultiver une capacité de réflexion stratégique et d'anticipation

- ☐ Analyser les effets des décisions, anticiper les mutations du secteur, produire des récits mobilisateurs et légitimer l'action culturelle.
- ☐ Avoir la capacité de réaffirmer le rôle de la culture dans la société face aux tensions idéologiques et aux mutations sociales.

Incarner la direction tout en composant avec la temporalité des mandats des élus et de la direction.
Adapter le projet face aux nouvelles attentes des publics, aux enjeux d'inclusion, de transition écologique et de numérique.

Développer une culture de la coopération territoriale

- ☐ Faire de l'EPCC un levier de développement local, en lien avec les politiques éducatives, sociales, économiques et environnementales.

Définir les stratégies possibles de développement dans une perspective européenne.
Redéfinir « le contrat » entre les établissements et les collectivités à partir d'une clarification des contributions statutaires et du modèle économique garantissant la soutenabilité financière.

Renforcer l'ingénierie économique et budgétaire

- ☐ Développer des compétences en modélisation financière, en gestion des risques et en construction de trajectoires économiques soutenables.

Nécessité de renforcer l'autonomie financière des établissements.
Résister à la standardisation des pratiques et à la perte de sens.

Les autres compétences métier

Consolider des compétences en gestion des compétences et ressources humaines

Renforcer la participation des équipes et des partenaires, clarifier les rôles et les responsabilités.
Actualiser et approfondir les compétences en matière de relations humaines et de gestion des ressources au sein de l'établissement.
Adapter les pratiques de gestion, de programmation et de médiation aux enjeux de soutenabilité, d'innovation technologique et de sobriété énergétique.

Renforcer les compétences de gestion juridique de l'établissement

Développer ou acquérir de nouvelles compétences sur les enjeux de conformité des décisions de glissement, de responsabilité et de gouvernance.
Déployer des méthodes de sécurisation des décisions de l'établissement tant au sein du Conseil d'administration, que de la présidence ainsi que de la direction.
Maintenir l'équilibre entre les ambitions du projet de la direction et la viabilité économique de l'établissement.

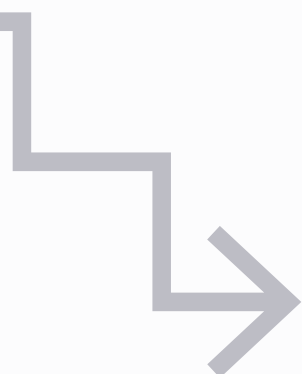
Conclusion

Cette proposition de référentiel métier pour le poste de directeur ou de directrice d'un établissement public culturel n'est ni exhaustive, ni restrictive. Par cette publication, le Comité national de liaison souhaite mettre à disposition un outil de travail au service des élus et des services des collectivités territoriales, des services de l'État éventuellement membres du conseil d'administration, des professionnels activement en poste ou celles et ceux désirant candidater aux appels à candidatures.

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



Nicolas BARRET Directeur Mémorial de Verdun - Champ de bataille
Thierry BORDEREAU Directeur SCENE NATIONALE ACB
Bruno COCHET Directeur Bruno COCHET
Emmanuelle CUTTITTA Directrice générale LE GUEULARD PLUS
Jérôme DELORMAS Directeur général ESAD GRENOBLE VALENCE
Sébastien ETIENNE Directeur L'AUTRE CANAL - SMAC
Benjamin FINDINIER Directeur FABRIQUE DE PATRIMOINES EN NORMANDIE
Philippe GERMAIN Directeur général CICLIC CENTRE VAL DE LOIRE
Damien GODET Directeur SCENE NATIONALE SUD AQUITAIN
Ismaël JAMALEDDINE Directeur LA CONDITION PUBLIQUE
Yannick JAVAUDIN Directeur CIRQUE JULES VERNE - PNC AMIENS
Sébastien MAHIEUX Directeur LA BARCAROLLE
Mickael MARIN Directeur CITIA - IMAGE ET INDUSTRIES CREATIVES
Arnaud MEUNIER Directeur MC2 GRENOBLE
Philippe QUESTE Directeur LA COUPOLE - CENTRE D'HISTOIRE
Elisabeth SANSON Directrice générale ABBAYE DE NOIRLAC
Guillaume SOULARD Directeur LE GRAND ANGLE
Amandine VASSIEUX Directrice TRAVAIL ET CULTURE
Benoit VILLON Directeur LE TRAIN THEATRE

Remerciements

