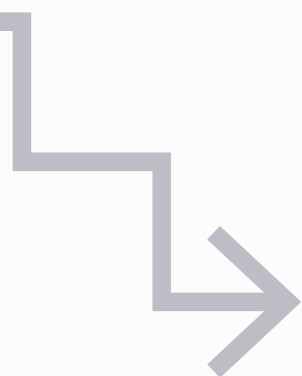
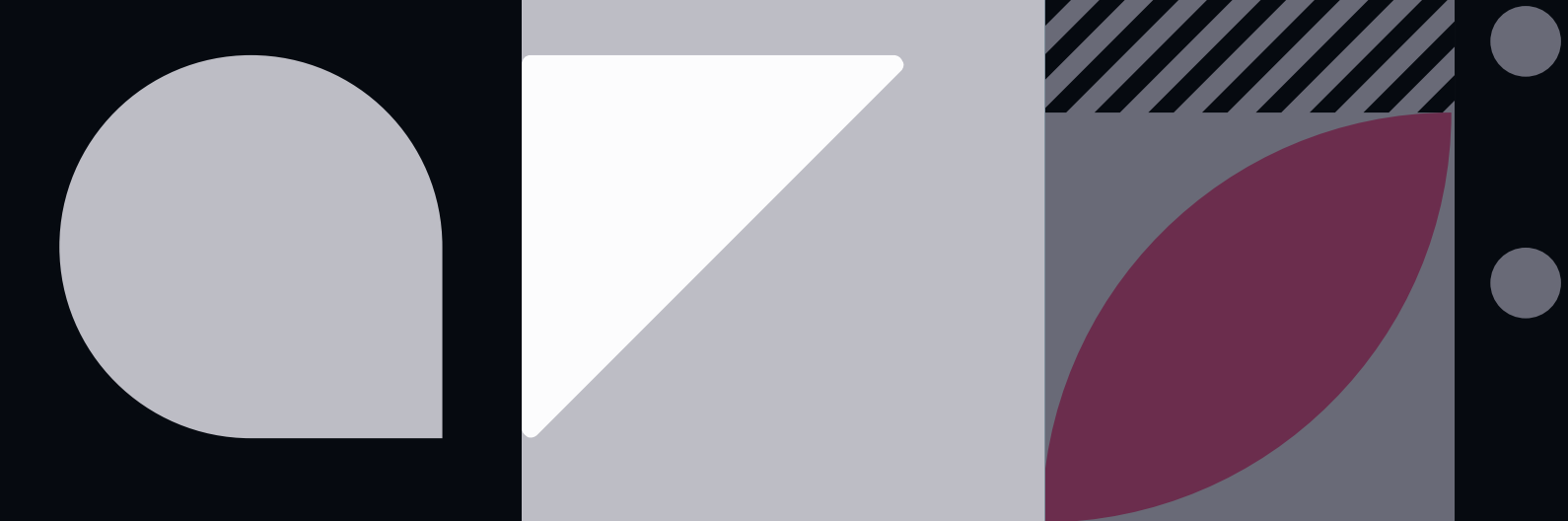




Ce qu'être directrice ou directeur d'établissement public de la culture veut dire

JUIN - 2025



Résumé

Le métier de directeur ou de directrice d'un EPCC se situe à la croisée des responsabilités artistiques ou patrimoniales, administratives, politiques et humaines. Il s'agit d'animer et de servir un projet culturel à l'échelle d'un territoire, dans un cadre juridique et financier exigeant, tout en assurant la cohérence entre les attentes des collectivités, les besoins des équipes et les aspirations des publics. Ce rôle requiert des compétences stratégiques, managériales, juridiques et relationnelles, ainsi qu'une grande capacité d'adaptation. Les enjeux actuels, marqués par la raréfaction des financements publics, la complexité des gouvernances partagées et les attentes sociétales croissantes, imposent aux directions une posture de médiateur et d'innovateur. L'avenir du métier repose sur l'hybridation des modèles économiques, l'expérimentation de nouvelles formes de gouvernance, et la reconnaissance pleine de leur rôle stratégique dans la conduite des politiques culturelles. Avec le mandat qui leur est confiés, les directrices et les directeurs restent des acteurs essentiels de la vitalité démocratique et culturelle des territoires.

Méthode

Des entretiens semi directifs ont été conduits auprès des directeurs et des directrices des établissements publics de coopération culturelle, des régions autonomes personnalisées, ou encore une association membres du comité national de liaison des EPCC. Vingt personnes ont répondu favorablement à l'appel à participation organisé dans le cadre du chantier sur « la direction des établissements publics de la culture ». Les questions posées lors de l'entretien concernaient : le descriptif du métier de directeur ou de directrice, les principales compétences à déployer pour exercer cette fonction, l'avenir du métier de directeur ou de directrice. Une analyse thématique a été réalisée sur l'ensemble des entretiens.

I. Définition du métier de directeur ou directrice d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC)..... 4

Être directrice d'un EPCC, c'est faire de l'ingénierie de projet	4
Être directeur d'EPCC : entre vision artistique et rigueur institutionnelle.....	5
Être directeur d'EPCC : un équilibre entre gestion et incarnation	5
Être directeur, c'est garder intacte sa capacité à rêver	5

II. Les compétences du métier de directeur ou de directrice d'un EPCC6

Être directeur : une fonction plurielle au cœur des enjeux culturels et politiques.....	7
Être directeur : c'est sortir du caractère incantatoire de nos pratiques professionnelles.....	7
Être directeur d'un établissement public de la culture : responsabilité et humanité.....	8
Être directrice, c'est se préparer constamment au changement.....	8
Être directeur, c'est intégrer très rapidement que l'on va exercer un nouveau métier.	8
Diriger un EPCC : entre gouvernance publique, ancrage territorial et vision stratégique	9

III. Les enjeux actuels du métier de directeur ou directrice d'un EPCC 10

Être directrice d'un EPCC : une vision stratégique et un engagement public.....	11
Être directeur d'un EPCC, c'est incarner une coopération politique et territoriale	11
Diriger un EPCC : une vision stratégique et une gouvernance partagée.....	11
Être directeur, c'est créer de la stabilité là où il y a de l'instabilité.....	12

Lexique des directeurs et des directrices 13

<i>Analyse et Argumentation</i>	13
<i>Adaptabilité et Hybridation d'une organisation</i>	13
<i>Changement et Transformation</i>	13
<i>Complexification et Décryptage</i>	13
<i>Équipes et Constellation</i>	13
<i>Intérêt général et Incarnation</i>	13
<i>Pilotage et Stratégie</i>	13
<i>Politique et Territoire</i>	13
<i>Responsabilité et Rendre compte</i>	13
<i>Symbolisation et Imaginaire</i>	13

IV. Perspectives du métier de directeur ou directrice d'un EPCC 14

Diriger un EPCC, c'est un engagement collectif reposant sur une stratégie et de la rigueur.....	15
Être directeur d'un EPCC, c'est faire tenir ensemble des logiques parfois contradictoires, sans perdre le sens du projet.....	16
Être directeur d'EPCC : entre diplomatie, stratégie et résilience.....	16
Diriger un EPCC, c'est penser à long terme tout en restant réaliste sur le court terme	17
Être directeur d'un EPCC, c'est incarner un projet public avec une indépendance de décision et une responsabilité d'autonomie	17

I. Définition du métier de directeur ou directrice d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC)

Le métier de directeur ou directrice d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC) se distingue par sa complexité, sa transversalité et son ancrage dans les dynamiques territoriales et institutionnelles. Il ne s'agit pas simplement de gérer une structure culturelle, mais bien d'incarner un projet public, de le porter dans toutes ses dimensions – artistiques, politiques, économiques et sociales – et de le faire vivre dans un cadre juridique et administratif exigeant.

Le métier de directeur ou directrice d'EPCC est un **métier d'incarnation**. Il ne suffit pas seulement de gérer une structure au plan administratif : il faut la représenter, la soutenir, l'animer. Il faut être visible, lisible, et crédible, tant auprès des élus que des partenaires locaux et économiques, des équipes et de la population. Cette fonction exige une éthique professionnelle, une capacité à porter un projet résolument politique (en termes de transformation) et démocratique ; et porter une parole publique. Une volonté constante de contribuer aux transformations du monde par et à partir des expressions culturelles et artistiques est au cœur de ce métier.

Tous les témoignages convergent vers une même idée : le directeur d'un EPCC est un **chef d'orchestre**, un **médiateur**, un **stratège** et un **acteur public**. Il ou elle doit articuler les attentes des collectivités territoriales, les besoins du territoire, les aspirations des équipes et les exigences du projet artistique. Cette fonction repose en grande partie sur une capacité à donner du sens, à fédérer autour d'une vision, et à traduire cette vision en actions concrètes, mesurables et pérennes.

Dans un EPCC ou une RAP, le directeur est également **l'ordonnateur** des dépenses et des recettes, ce qui implique une responsabilité juridique et financière directe du poste. Cette responsabilité s'exerce dans un contexte de gouvernance partagée entre le conseil d'administration (dont les représentants des personnes publiques), la présidence et la direction. Cette configuration oblige à développer en permanence une diplomatie, une capacité à négocier, à convaincre, et à maintenir un équilibre entre les différentes légitimités en présence.

Le métier s'inscrit dans une logique de **service public** et d'intérêt général, en articulant en permanence les exigences liées au secteur dans lequel intervient l'établissement et celles liées au développement territorial. Il suppose donc une compréhension fine des politiques publiques, une connaissance approfondie des enjeux culturels contemporains, et une aptitude à inscrire l'établissement dans une dynamique de coopération interinstitutionnelle.

Être directrice d'un EPCC, c'est faire de l'ingénierie de projet

Amandine Vassieux
Directrice de
Travail et Culture
(Saint-Maurice-
l'Exil)



Je me vois comme une régisseuse ou un cheff d'orchestre. Mon rôle est de mettre

en mouvement, de faire le lien entre des politiques culturelles et une réalité territoriale. Il faut donner une cohérence à un projet commun, en tenant compte des moyens humains, techniques et financiers mis à disposition. Je ne suis pas là pour créer un projet ex nihilo, mais pour composer avec une réalité déjà en



place, pour faire en sorte que le « gâteau » que je prépare réponde à la fois à la commande politique et aux attentes du territoire. Lorsqu'on est directrice d'un établissement de coopération culturelle, le principal objectif est de donner une cohérence à un projet commun partagé d'une part par les personnes publiques membres du conseil d'administration ; partagé avec

l'ensemble de l'équipe d'autre part. J'ai la sensation de devoir mettre en musique cet établissement à partir d'une partition écrite en grande partie avec les personnes publiques, les acteurs et les habitants du territoire.

Il faut être prête à déconstruire certains schémas, notamment ceux issus du monde associatif. Je crois fermement à la nécessité d'anticiper, de comprendre les logiques de décision des collectivités, et de ne pas se laisser paralyser par la lenteur des calendriers administratifs. Il faut aussi savoir écouter les signaux faibles, ajuster en permanence sa conduite. Ne pas s'engager dans cette voie, c'est être contraint à l'immobilisme.

Être directeur d'EPCC : entre vision artistique et rigueur institutionnelle

Arnaud Meunier,
directeur de la
MC2 à Grenoble



Je dirais que la spécificité première de ce poste de directeur réside dans la nature même de l'outil EPCC. Contrairement à une structure associative ou à une SCOP, le directeur d'un EPCC est confronté à une gouvernance partagée avec un conseil d'administration composé de représentants des collectivités financeuses, qu'ils s'agissent des collectivités territoriales ou de l'État. Cela implique une responsabilité accrue, notamment en qualité d'ordonnateur. Il ne s'agit pas seulement d'incarner un projet artistique et culturel, mais de le faire vivre dans un cadre juridique, financier et administratif exigeant, en constante interaction avec les financeurs.

Dans un contexte de raréfaction des financements publics, le directeur devient aussi un développeur de ressources, un promoteur de projets, un stratège de la diversification économique. Il doit acculturer les membres du conseil

d'administration aux logiques de production et de diffusion, souvent éloignées des pratiques administratives classiques. Enfin, il est garant de la légalité, de la transparence et de la soutenabilité des décisions prises au sein de l'établissement.

Je pense que nous sommes à un tournant. Les EPCC ont plus de vingt ans. Ils sortent de l'adolescence. Il est temps de consolider leur cadre, de clarifier certains points juridiques, de produire de la jurisprudence, de sécuriser les pratiques. Mais je reste convaincu que c'est un outil puissant, souple, protecteur, et porteur de transparence. À condition de le faire évoluer à partir des expériences acquises par les équipes depuis plus de 20 ans.

Être directeur d'EPCC : un équilibre entre gestion et incarnation



Entretien avec
Benjamin Findinier,
directeur de l'EPCC
La Fabrique de
patrimoines en
Normandie



Je dirais qu'il s'agit d'un métier d'équilibriste. Cette image me semble juste car elle reflète la nécessité permanente de composer avec des ressources et des attentes très diverses. Lorsque l'on assure la responsabilité de cadre dans une collectivité, il est possible de s'appuyer sur la direction des ressources humaines et la direction des affaires financières. Cela n'est pas le cas dans un EPCC. Dans mon cas, le directeur assume la pleine responsabilité de la gestion stratégique, culturelle, administrative, sociale et financière.

Par ailleurs, le directeur joue un rôle de représentation essentiel. Entouré de son équipe, il incarne l'établissement dans l'espace public, développe des réseaux, suscite des partenariats et veille à la visibilité de l'action culturelle. Cette fonction d'ambassadeur

suppose une forte capacité relationnelle et une compréhension fine des enjeux territoriaux.

Face aux défis à venir, le métier tend à se transformer. La recherche de financements alternatifs, l'adaptation aux innovations technologiques et l'ouverture vers des partenariats privés deviennent des compétences de plus en plus stratégiques. Le directeur d'EPCC est ainsi appelé à conjuguer une rigueur de gestion, une vision politique et une capacité de renouvellement de l'organisation de l'établissement. La pérennité des structures dépend autant de leur utilité démontrée que de leur capacité à s'adapter.

Un EPCC est administré par un conseil d'administration aux sensibilités et aux centres d'intérêts parfois divergents. Il faut donc savoir piloter un projet entre ces différentes légitimités, sans pouvoir se retrancher derrière une autorité unique. Cette recherche d'équilibre est une des conditions de la réussite d'une coordination.

Je pense que les missions que nous avons développées ont démontré leur utilité. Elles ne pourraient plus disparaître sans laisser un vide. Mais si les personnes publiques ne parviennent plus à s'entendre, ou si les contraintes budgétaires deviennent insurmontables, alors l'existence même de l'EPCC pourrait être remise en cause. C'est pourquoi le rôle du directeur ne se limite pas à la gestion : il doit aussi être un acteur stratégique, capable de porter l'établissement dans les arbitrages politiques.

Être directeur, c'est garder intacte sa capacité à rêver

Yannick Javaudin,
directeur du Cirque
d'Amiens



Être directeur d'un EPCC, c'est porter un projet artistique dans un cadre juridique et administratif

extrêmement normé. C'est aussi, et surtout, faire vivre une vision dans un environnement où les logiques politiques, financières et humaines s'entrecroisent.

C'est un exercice d'équilibriste. Le président de l'EPCC est souvent aussi le principal financeur, ce qui crée une forme de schizophrénie institutionnelle. Il faut donc faire preuve de diplomatie, de stratégie, et parfois de prudence. J'ai appris à ne pas tout dire à tout le monde, à construire des alliances en amont, à tester mes idées avant de les

soumettre au conseil d'administration.

En qualité de directeur, Il faut savoir dire non. Résister aux injonctions contradictoires, aux pressions politiques, aux demandes irréalistes. Il faut aussi développer des ressources propres, aller chercher du mécénat, inventer des modèles économiques alternatifs. J'ai lancé un merchandising éthique pour notre festival, en partenariat avec une association d'insertion. C'est une manière de gagner en autonomie, de montrer

que l'on peut être créatif aussi dans la gestion.

C'est un métier où il faut être prudent. Il faut bien mesurer les enjeux, les responsabilités, les rapports de force. Des alliances sont à construire en sachant écouter sans se perdre. Et surtout, de ne jamais oublier que ce métier, s'il est exigeant, est aussi un métier de création, de transformation, de service public. Il faut aimer les paradoxes, les tensions, les compromis. Et garder intacte sa capacité à rêver.

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

L'exercice de la direction d'un établissement public de coopération culturelle requiert une combinaison de compétences techniques, stratégiques, relationnelles et humaines. Ces compétences ne relèvent pas uniquement de la gestion ou de l'administration : elles s'inscrivent dans une logique de pilotage global, de médiation entre les parties prenantes, et d'incarnation d'un projet culturel dans toute sa complexité.

La première compétence est en priorité celle du **pilotage stratégique**. Le directeur ou la directrice doit être en mesure de définir une vision à moyen et long terme, de la traduire en objectifs opérationnels, et de l'adapter en permanence aux évolutions du contexte politique et institutionnel. Cette compétence implique une capacité d'anticipation, une lecture fine des dynamiques territoriales et institutionnelles, ainsi qu'une aptitude à construire différentes hypothèses de scénarios d'action cohérents et argumentés.

La deuxième compétence est celle de **l'organisation et de l'animation des équipes**. Le directeur est responsable de la structuration, de l'animation et de la cohésion de l'équipe. Il doit savoir recruter, organiser, expliquer, déléguer, évaluer, et accompagner les parcours professionnels de chaque personne impliquée dans la structure. Cette compétence repose sur une capacité permanente d'écoute, de médiation, et de reconnaissance des compétences individuelles. Elle suppose également une attention constante au climat social de l'établissement à partir d'une exigence éthique et déontologique.

La troisième compétence concerne la **maîtrise du cadre administratif, juridique et financier**. La responsabilité d'ordonnateur des dépenses et des recettes suppose une connaissance des règles de la comptabilité publique, des marchés publics, et des procédures de gestion des ressources humaines. Sans être un expert dans ce domaine, le directeur ou la directrice doit être en mesure de superviser ce qui est réalisé par les services administratifs et financiers. L'objectif est de sécuriser juridiquement les décisions prises, de garantir la conformité des actes administratifs, et de dialoguer efficacement avec les services de l'État et des collectivités.

Une quatrième compétence, souvent soulignée, est la **capacité de représentation et de diplomatie**. La directrice ou le directeur est l'interlocuteur privilégié des élus, des partenaires institutionnels, des artistes, des chercheurs selon le cas, des médias, des acteurs locaux et des publics bénéficiaires des services de l'établissement. Il doit savoir argumenter le projet de l'établissement, construire des alliances avec d'autres acteurs institutionnels et professionnels, négocier des financements (y compris

européens), et peut être avant tout, incarner la parole de l'établissement dans l'espace public. Cette fonction de représentation exige une grande aisance relationnelle, une capacité à formuler des argumentaires convaincants, et une posture de médiateur entre des intérêts parfois divergents portés par les parties prenantes.

Enfin, une compétence transversale émerge avec force : **celle d'une capacité d'analyse et de décryptage du contexte et des systèmes relationnels**. Le directeur doit nécessairement montrer un certain sens politique. La direction doit être en mesure de lire les signaux faibles, d'ajuster ses décisions en fonction des réalités du terrain, et de maintenir une cohérence entre les valeurs portées par les personnes publiques, le projet d'orientations culturelles, artistiques, pédagogiques ou scientifiques [selon le cas] pour lequel il ou elle a été mandatée, et les contraintes et les possibilités de son environnement. Cette compréhension et prise en compte du réel, nourries par l'expérience, constitue un socle indispensable pour exercer la fonction d'une direction avec justesse, efficacité et efficacité.

Être directeur : une fonction plurielle au cœur des enjeux culturels et politiques

Benoit Vuillon,
Directeur du
Train Théâtre



Ce n'est pas un métier, c'est une constellation de métiers. J'ai souvent l'image d'une hydre à plusieurs têtes. Il y a d'abord le portage du projet artistique, celui que j'ai écrit, défendu, et pour lequel j'ai été retenu. Chaque directeur arrive avec sa propre vision, ses lignes de force, mais tous partagent cette responsabilité de donner une direction artistique claire et cohérente.

Ensuite, il y a la gestion des ressources humaines. Même si une équipe administrative et financière est mobilisée, c'est à moi que revient la responsabilité ultime. Les augmentations de salaire, les conflits internes, les arbitrages : tout cela revient au directeur. C'est une tâche exigeante, parfois chronophage, mais essentielle.

Enfin, il y a la diplomatie et la stratégie. Cela concerne les relations avec les élus, bien sûr, mais aussi avec le public. Il faut savoir se positionner, dire les choses sans tout dire, protéger la structure tout en restant transparent. Et surtout, il faut être visible. Un

directeur absent du regard du public, c'est une maison sans visage.

L'avenir de ce métier dépendra de la réponse à une question fondamentale : pour qui travaillons-nous ? Si les élus changent, si les projets politiques évoluent, il faudra sans cesse réaffirmer notre positionnement, notre éthique, notre utilité. Il faudra convaincre et expliquer. Et surtout, il faudra continuer à faire vivre des projets culturels ambitieux, ouverts, exigeants. C'est à ce prix que notre métier gardera tout son sens.

Être directeur : c'est sortir du caractère incantatoire de nos pratiques professionnelles

Thierry BORDEREAU
Directeur de la
scène nationale de
Bar le Duc



Même si l'établissement que je dirige n'est pas en EPCC, je dirais que le métier de directeur se traduit principalement en termes de responsabilités. Il y a trois grandes responsabilités à considérer : La responsabilité artistique et culturelle est souvent celle qui vient en premier à l'esprit. C'est sur cette base que nous sommes souvent recrutés, en fonction de notre projet artistique. Ensuite, il y

a la responsabilité sociale, qui inclut la sécurité des artistes et des spectateurs. Enfin, la responsabilité budgétaire, souvent déléguée à nos administrateurs, mais qui reste toujours sous notre supervision. Au regard de notre label de Scène nationale, nous devons également agir en qualité d'acteurs publics, même si vous travaillons sous statut associatif. Cela implique une responsabilité politique et une capacité à articuler les différents intérêts des acteurs en présence.

La direction s'inscrit évidemment dans le cadre de l'action publique dans une approche assez transversale. Cela permet de réinterroger sans cesse la place de la culture en tant que telle. Chacun dans son rôle, l'organisation entre les acteurs en présence doit respecter les attentes de chacun et il revient au directeur ou à la directrice de trouver l'agencement le plus pertinent pour que l'établissement fonctionne. C'est une recherche permanente d'un point d'équilibre. C'est en cela que je trouve que le directeur remplit un rôle éminemment politique qui nécessite une excellente connaissance du contexte et du fonctionnement des collectivités territoriales et de l'État.

C'est un équilibre entre une vision ambitieuse et une mise en œuvre concrète d'un projet. Nous devons sortir du caractère incantatoire de nos pratiques professionnelles pour tenter d'incarner, par des décisions que nous prenons. Cette recherche d'incarnation de l'établissement me

semble être une des conditions pour faire prospérer le projet. Cela demande du temps et de l'engagement. Le pragmatisme, quant à lui, signifie de rester ancré dans la réalité. Il faut savoir combien de ressources nous avons, avec qui nous allons travailler, et combien de temps nous pouvons consacrer à chaque projet.

Être directeur d'un établissement public de la culture : responsabilité et humanité

M. Bruno Cochet,
directeur du
Théâtre de
Rungis



● le théâtre de Rungis

Mon métier consiste à mettre en œuvre un projet artistique et culturel issu d'une commande publique, dans un bâtiment mis à disposition par la collectivité. Ce bâtiment, ce n'est pas une fin en soi, c'est un outil, au même titre qu'un projecteur ou un ordinateur. L'objectif, c'est de proposer une offre artistique et culturelle sur un territoire, qui se décline en trois volets : la programmation de spectacles, l'action culturelle avec les habitants, et le soutien à la création artistique. C'est une mission de service public, avec un fort enjeu de démocratisation culturelle.

C'est un métier souvent solitaire. Il y a des choses qu'on ne peut pas toujours partager avec son équipe. La responsabilité ultime repose sur le directeur. Mais je constate que les nouvelles générations sont plus enclines à fonctionner en collectif, à partager leurs problématiques. C'est une évolution positive. J'ai moi-même participé à une formation en intelligence collective, et cela m'a beaucoup aidé à prendre du recul.

Aujourd'hui, l'incertitude est grande. Le projet même de service public culturel est remis en cause. Je suis un enfant de l'éducation

populaire, j'ai grandi avec l'idée d'un progrès continu. Aujourd'hui, cela ne semble plus être le cas. Mais je crois qu'il y a des pistes à explorer, comme les droits culturels, qui pourraient redonner du sens à notre action. Il faudra sans doute conjuguer plusieurs approches, mais je reste convaincu que ce métier a encore un avenir, à condition de le réinventer collectivement.

Être directrice, c'est se préparer constamment au changement

Emmanuelle Cuttitta,
Directrice du
Gueulard Plus
- SMAC



LE GUEULARD PLUS

Globalement, diriger un établissement, c'est développer des compétences de pilotage en termes d'organisation, de planification et de structuration de l'établissement. Face à l'hybridation des projets et des activités, à la complexification des situations, ce pilotage est plus que nécessaire.

Tout s'accélère ! Les réponses aux problèmes rencontrés doivent émerger rapidement qu'il s'agisse de la gestion de l'équipe, de la gestion du bâtiment et de la gestion proprement dite du projet. Cela suppose une implication importante de la part de la directrice dans sa propre organisation. De plus, le caractère autonome de notre structure nous invite à gérer en permanence la distance avec les possibles injonctions du Conseil d'administration. Les personnes publiques qui en sont membres ont également une compétence de pilotage à développer. L'art de diriger un établissement est de garder la bonne distance en accompagnement concrètement la gouvernance de la structure.

Mon rôle consiste à imaginer et défendre un projet d'établissement qui ancre un projet artistique et culturel sur le territoire, en utilisant

des moyens humains, techniques et financiers mis à disposition du projet. Cela inclut également la déclinaison et l'évaluation de ce projet. Cela suppose de le faire évoluer en fonction des attentes du territoire. Parallèlement, je dois assurer la fonction d'ordonnateur des dépenses et des recettes car je suis responsable entièrement des actes posés par la régie. Je me pose parfois la question de savoir si être directrice est un métier ou plutôt une fonction.

Je pense que le métier de directrice d'un établissement public va continuer à se développer. Cependant, il est fortement lié aux politiques publiques, et nous devons nous préparer à des changements importants. Je m'interroge sur la future place de l'État avec les labels au regard des budgets que le ministère de la culture est à même d'apporter à chacune des structures. Je crains que les élus locaux se retrouvent un peu coincés entre la satisfaction du label pour un établissement public comme le nôtre et de l'autre, au regard de leurs contraintes budgétaires, les difficultés croissantes à pouvoir le financer.

Être directeur, c'est intégrer très rapidement que l'on va exercer un nouveau métier.

Philippe Queste,
Directeur de
l'EPCC La
Coupole



LACOUPOLE

En tant que directeur, je dois piloter l'ensemble de l'établissement tant du côté du projet que du point de vue des ressources humaines. Il faut être capable de mobiliser les équipes à partir de ce projet. L'accompagnement remplit un rôle central pour la transformation de l'organisation de l'établissement.

C'est une véritable nouveauté par rapport au précédent post que j'occupais. Au début, cela m'a surpris car je travaillais en qualité

de technicien en collectivité. J'ai très vite intégré la notion de responsabilité en tant qu'ordonnateur. Dépenser l'argent public de manière rigoureuse est primordial. J'ai été sensibilisé à cela dès le début de ma carrière et je l'applique ici. Être directeur, c'est intégrer très rapidement que l'on va exercer un nouveau métier.

Lorsque les postes ne sont pas pourvus dans un établissement, le directeur se retrouve à suppléer les manques de compétences. Le directeur accumule alors de très nombreuses responsabilités. Cette concentration autour d'une seule personne est sûrement préjudiciable au fonctionnement global de l'établissement. Nous pourrions dire que l'une des compétences première d'un directeur est de créer les conditions de recrutement de nouvelles compétences pour former une véritable équipe de direction. En EPCC, nous nous retrouvons très rapidement, contrairement aux collectivités territoriales, à diriger un établissement sans directeur général des services, sans direction des ressources humaines et sans directeur de cabinet. Le risque est de se retrouver isolé dans sa fonction de directeur. Les contraintes budgétaires actuelles n'incitent pas à créer de nouveaux postes...

L'avenir est très lié aux financements. Il faudra trouver des moyens de fonctionner avec des dépenses minimales et des recettes suffisantes. La mutualisation des ressources et la création de groupements d'employeurs sont des pistes à explorer. Il est également crucial de convaincre les élus et de surmonter les obstacles administratifs et d'investir sur plusieurs années, en particulier avec un Plan Pluriannuel

d'Investissement, indispensable lorsqu'on gère des bâtiments dont les collectivités territoriales sont propriétaires. Sans un PPI, l'exercice de direction est une équation quasi insoluble. L'avenir du métier dépendra de la capacité à adapter les modèles de financement et à mutualiser les ressources. Il ne faudrait pas que les établissements se retrouvent coincés entre la nécessité de déployer de nouvelles activités et une vision au demeurant trop spécialisée et sectorielle de ses missions. Il est de notre responsabilité d'être inventif et de convaincre sur la nécessité de rechercher de nouvelles solutions et de nouveaux équilibres. Et cela nécessitera de rechercher de nouveaux partenariats et de nouvelles alliances sur le territoire.

Diriger un EPCC : entre gouvernance publique, ancrage territorial et vision stratégique

**Damien Godet,
directeur de la
Scène nationale
du Sud Aquitain**



**Scène
nationale
du Sud-
Aquitain**

Il s'agit d'un métier à plusieurs strates. Il y a d'abord la direction d'un projet culturel, ce qui peut sembler commun à d'autres structures. Mais dans un EPCC, cette mission prend une dimension particulière. Il faut aussi assurer la gestion d'un établissement public, avec tout ce que cela implique en matière de ressources humaines, de finances publiques, de gouvernance. Le Conseil d'administration est un acteur central. Il donne les grandes

orientations, mais c'est à moi, en qualité de directeur, de proposer, de rassembler, de faire vivre cette gouvernance. Il faut constamment être attentif aux équilibres entre les collectivités, à la répartition des rôles et des pouvoirs. C'est un travail de fond, souvent invisible, mais absolument essentiel. Diriger un EPCC, ce n'est pas seulement piloter un projet artistique ou gérer une structure culturelle. Au plan opérationnel, c'est tenir le gouvernail d'un navire dont la trajectoire est définie par une gouvernance partagée. Cette métaphore souligne la complexité d'un rôle qui conjugue vision stratégique, gestion administrative et diplomatie institutionnelle.

Ce statut est encore mal compris, y compris par les collectivités. Il peut se détricoter très vite si l'on n'y prend pas garde. Mais je crois aussi que nous jouons un rôle de vigie du service public. Nos établissements sont des lieux de convergence de nombreuses politiques publiques : culture, éducation, santé, justice sociale. Il faut défendre cette légitimité, démontrer notre utilité, construire un argumentaire solide. Cela passe par une clarté des arguments, un effort mutuel de compréhension, de la vigilance, et une capacité à se réinventer sans cesse.

Le métier de directeur d'EPCC est un poste de régulation. Il incarne une certaine idée du service public culturel, exigeante, mais profondément ancrée dans les territoires. Ce que nous portons, c'est une vision mutualisée de la culture, au service de l'intérêt général. C'est à nous d'en défendre cette légitimité.

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

Le métier de directeur ou directrice d'un établissement public de coopération culturelle se déploie aujourd'hui dans un contexte profondément transformé par des mutations politiques, économiques, sociales et technologiques. Ces évolutions redéfinissent les contours de la fonction et imposent aux responsables d'EPCC une vigilance constante, une capacité d'adaptation renforcée et une posture stratégique renouvelée.

L'un des enjeux majeurs réside dans **les réponses à construire face à la raréfaction des ressources publiques**. Les subventions des collectivités territoriales et de l'État tendent à stagner, voire à diminuer, tandis que les coûts de fonctionnement augmentent. Cette tension budgétaire conduit les établissements à diversifier leurs sources de financement, à rechercher des partenariats privés ou à répondre à des appels à projets. Le directeur ou la directrice devient ainsi un acteur économique à part entière, contraint de conjuguer rigueur budgétaire et ambition artistique et culturelle. Cette contrainte financière oblige les directeurs et les directrices à faire preuve d'une grande inventivité pour maintenir l'équilibre économique, sans compromettre la qualité des services proposés par l'établissement.

Parallèlement, les directeurs et les directrices doivent faire face à une **complexification croissante des relations dans un système institutionnel de plus en plus instable**. La gouvernance partagée propre aux EPCC, qui associe plusieurs collectivités et parfois l'État, suppose une capacité à naviguer dans des environnements politiques hétérogènes, à gérer des temporalités très différentes et des centres d'intérêts parfois divergents. Cependant, il y a lieu à maintenir une cohérence stratégique malgré des injonctions parfois contradictoires de la part des personnes publiques membres. La gouvernance partagée, si elle constitue une richesse en termes de coopération, peut aussi générer des lenteurs décisionnelles, voire des conflits de légitimité. Le directeur ou la directrice se trouve régulièrement au cœur de ces tensions, contraint de concilier des intérêts divergents tout en assurant la continuité et la cohérence du projet. Cette complexité appelle une diplomatie constante, un effort permanent d'explication de ce qu'est un EPCC, et une aptitude à construire des compromis sans renoncer aux exigences du projet pour lequel la directrice ou le directeur a été nommé.

Un autre enjeu central est celui de **l'ancrage territorial**. Les établissements publics de coopération culturelle sont appelés à jouer un rôle structurant dans les dynamiques locales : développement culturel, cohésion sociale et citoyenneté, attractivité et rayonnement du territoire, éducation artistique, développement économique et soutien à l'emploi... Le directeur doit donc être en mesure d'analyser et d'objectiver les besoins du territoire, de dialoguer avec les acteurs locaux, et de positionner l'établissement comme un levier de développement au service de l'intérêt général.

Les directeurs sont également confrontés à des **attentes sociétales nouvelles**, notamment en matière de transition écologique, d'inclusion, de lutte contre les discriminations, ou encore de participation citoyenne. Ces enjeux transversaux exigent une évolution des pratiques professionnelles et une capacité à intégrer ces dimensions dans la stratégie globale de l'établissement.

Enfin dans de nombreux cas, le métier est marqué par une **solitude structurelle de la direction**. Même s'il peut s'appuyer sur les compétences d'une équipe, le directeur ou la directrice est seule à porter la responsabilité de l'établissement, à arbitrer entre des contraintes multiples, et parfois à assumer les décisions difficiles. Cela est notamment lié à son positionnement et à son statut. Cette solitude constitue un enjeu humain et organisationnel majeur. Cette **solitude de la fonction** doit être un point de vigilance. Nombreux sont les directeurs qui soulignent l'isolement dans lequel ils exercent leur mission, en particulier dans les établissements de taille moyenne ou dépourvus de services administratifs et financiers appropriés. Cette solitude, conjuguée à la responsabilité juridique, peut engendrer une forme d'usure professionnelle, voire de découragement. Elle appelle à renforcer les dispositifs d'accompagnement, à favoriser les logiques de réseau, et à promouvoir des formes de gouvernance plus partagées avec ses pairs.

Être directrice d'un EPCC : une vision stratégique et un engagement public

Elisabeth
SANSON
Directrice de
l'Abbaye de
Noirlac Centre
Culturel de
Rencontres



La directrice d'un
Établissement
Public de
Coopération
Culturelle incarne

une fonction à la croisée des enjeux artistiques, politiques, économiques et humains. Cette mission implique une capacité à définir une vision stratégique et culturelle, à la décliner en objectifs concrets et à en assurer la mise en œuvre dans un cadre budgétaire souvent contraint. Tout cela n'est possible qu'à la condition de garder le cap et le sens tout en traduisant en permanence des univers très différents : traduire les attentes des personnes publiques en projet opérationnel, traduire ces orientations en hypothèses budgétaires et traduire cette vision à moyen et long terme en organisation opérationnelle avec l'équipe de la structure.

L'expérience de l'exercice de la direction montre à quel point, comme un organisme vivant, beaucoup de personnes dépendent des décisions que nous prenons en qualité d'ordonnateur des dépenses et des recettes : les salariés, les artistes, les prestataires, sont autant d'acteurs avec lesquels nous travaillons quotidiennement. Cette responsabilité nous engage et nous expose personnellement, alors que nos décisions dépendent elles-mêmes de la gouvernance partagée des collectivités et de l'État.

Le contexte actuel nous conduit à faire des choix plus radicaux et à resserrer les priorités : être capable de renoncer ou réinventer certaines actions, sans trahir les orientations fondamentales du projet artistique,

touristique et humain. Il faut aussi, paradoxalement, que le projet redevienne « désirable ». Cela suppose une capacité à argumenter, à convaincre, à défendre la place de la culture dans une société en mutation. Nous sommes des entreprises à caractère industriel et commercial et nous explorons de nouvelles pistes de développement économique en particulier avec des partenaires privés. Nous allons vers une hybridation du modèle, qui infléchira nécessairement le fonctionnement même de l'établissement. Le contexte économique ajoute de l'incertitude sur le devenir de nos structures. Nous devons réfléchir et expérimenter un nouveau modèle pour nos établissements.

Le métier de directrice d'EPCC est un exercice d'équilibriste. Il exige une capacité à fédérer, mais aussi une grande adaptabilité, pour faire vivre un lieu au quotidien, l'animer, donner du sens à l'action artistique, porter une vision stratégique. Il faut insister sur l'importance de la posture : savoir incarner un projet, garder le sens, tout en restant à l'écoute des dynamiques territoriales et institutionnelles. La nécessité d'une culture du dialogue, d'une action concrète et d'un sens aigu de la responsabilité publique sont au cœur de notre métier.

Être directeur d'un EPCC, c'est incarner une coopération politique et territoriale

Guillaume
SOULARD
Directeur du
Grand Angle à
Voiron



Photo 1 © M. Castejon



Diriger un EPCC, c'est avant tout mettre en œuvre une coopération. Ce terme, souvent galvaudé, prend ici tout son sens. Il ne s'agit pas simplement de gérer un lieu culturel, mais d'animer un espace

de dialogue et de projet entre plusieurs collectivités publiques. Cette coopération est à la fois institutionnelle et stratégique. Elle implique une capacité à faire converger des intérêts parfois divergents autour d'un projet commun. C'est là, à mon sens, la singularité première de notre fonction.

Je pense que l'avenir du métier passe par une incarnation forte de ce que représente un EPCC. Il ne s'agit pas seulement d'un statut administratif, mais d'un outil de coopération au service d'un territoire. Cela demande de l'engagement, de la clarté dans la vision, et une certaine autorité. Car au final, le directeur est pleinement responsable. Il incarne l'établissement, il en porte la voix, il en assume les choix. C'est un rôle exigeant, mais profondément stimulant.

Face à la raréfaction des ressources, c'est en se mettant autour de la table, en construisant ensemble, que nous pourrions garantir la pérennité de nos établissements. Cela suppose une compréhension fine du statut d'EPCC, mais aussi une capacité à en faire un levier stratégique.

Diriger un EPCC : une vision stratégique et une gouvernance partagée

Nicolas Barret,
directeur de
l'Établissement
Public de
Coopération
Culturelle
(EPCC) du
Mémorial de
Verdun



La première dimension est celle du projet. Le directeur est

recruté sur un projet, ce qui implique une vision partagée avec les administrateurs, les partenaires et les équipes. Ce projet n'est pas seulement un document stratégique : il incarne une dynamique

collective, un engagement sur le sens, une conception du rapport au territoire, à la gouvernance et aux équipes. C'est cette articulation entre vision commune et action qui structure le métier. De plus, dans un EPCC, le projet n'est pas seulement historique ou scientifique : il couvre toutes les dimensions avec un projet territorial et un projet de gouvernance.

Le statut d'EPCC, bien qu'encore mal compris par certains élus, a démontré sa pertinence. Dans notre cas, il a fait ses preuves. Il permet une gouvernance partagée, une transparence dans l'action, et une grande liberté opérationnelle. Cette liberté, il faut savoir la gérer. Cela implique de maîtriser à la fois les enjeux politiques, les logiques de gestion et les dynamiques de projet. La gestion d'une multiplicité d'acteurs est un véritable défi lorsqu'on assure la direction de ce type d'établissement. Il faut être capable de trouver un agencement entre les acteurs impliqués le plus pertinent possible pour l'établissement.

Nous avons, au Mémorial de Verdun, réussi à créer un cercle vertueux : la qualité du projet attire maintenant les financements publics et privés, renforce la confiance des partenaires, et légitime notre action. Ce n'est pas une question de personnes, mais de structure et de méthode. Le statut juridique a beaucoup aidé car il a

été construit sur des bases saines permettant de mobiliser l'ensemble des acteurs publics qui n'ont pas toujours l'habitude d'administrer collectivement un établissement. Cela repose essentiellement sur une confiance entre les acteurs du territoire.

Être directeur, c'est créer de la stabilité là où il y a de l'instabilité

Mickaël Marin
Directeur du
CITIA



IMAGE &
INDUSTRIES
CRÉATIVES



Le directeur est le trait d'union entre les collectivités, l'État, les agences diverses et variées,

les partenaires professionnels et économiques. Il s'agit de représenter l'établissement, d'affirmer le projet d'établissement et de fédérer les différentes parties prenantes. En interne, le directeur doit être un traducteur des attentes de ses donneurs d'ordres, de l'environnement économique, politique et géopolitique, notamment en ce qui concerne les attentes des personnes publiques membres du Conseil d'administration.

Les directeurs d'EPCC devront faire face à plusieurs défis dans les années à venir. Le premier défi est de gérer l'instabilité. "Il faut créer

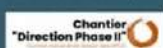
de la stabilité là où il y a de l'instabilité". Cela implique de protéger les équipes tout en étant créatif et en favorisant les prises d'initiatives. C'est à cette condition que la recherche de financements pourra devenir une ouverture sur de nouveaux possibles.

Je défends l'idée que les EPCC sont des outils précieux pour mener des politiques culturelles ambitieuses et innovantes. Ils permettent de s'engager autour d'un projet politique, culturel, fort d'une dimension locale, régionale, nationale et voire internationale.

La principale difficulté dans les années à venir concerne la projection que les élus et les techniciens font sur l'établissement : il y a une tendance à projeter sur l'établissement public leur propre mode de fonctionnement. En toute rigueur, un établissement public comme le nôtre devrait, par son autonomie administrative et financière, apporter un cadre de référence utilisable par les élus dans la concrétisation de leur politique culturelle. En qualité d'administrateurs, les personnes publiques maîtrisent l'ensemble des orientations à déployer. Nous devons constamment redoubler d'efforts pour expliquer et faire comprendre la particularité d'un établissement public de coopération culturelle.



A paraître prochainement
dans le cadre du chantier
sur la direction des
établissements publics



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

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.

Lexique des directeurs et des directrices

Analyse et Argumentation

Examen méthodique et approfondie d'une situation ou d'un phénomène en vue d'en dégager les éléments utiles à leur compréhension.

Ensemble structuré d'éléments objectifs et de questions permettant de construire un raisonnement débouchant sur des démonstrations et des problématiques

Adaptabilité et Hybridation d'une organisation

Aptitude d'une structure à ajuster ses modes de fonctionnement, ses ressources et ses stratégies en réponse aux évolutions de son environnement interne ou externe.

Agencements ou combinaisons de modes d'organisation, de pratiques professionnelles et de modalités de décisions visant à accroître l'efficacité des projets portés par une structure

Changement et Transformation

Passage d'un état à un autre, impliquant une évolution ou une transformation significative sur le plan institutionnel, sociétal ou/et professionnel

Changement significatif et durable affectant les structures, les pratiques, les finalités d'une organisation ou d'une politique publique en faveur de la culture.

Complexification et Décryptage

Processus par lequel la compréhension d'une situation ou d'une organisation devient de plus en plus difficile en raison de la multiplicité des facteurs et des personnes en jeu.

Interprétation approfondie d'un message, d'une situation ou d'un discours pour en révéler le sens explicite ou implicite.

Décrire le poste à sa manière

Vous pouvez vous amuser à construire d'autres duo de mots et à compléter ou améliorer les définitions

Pour le moment ce lexique est classé par ordre alphabétique. Vous pouvez organiser et hiérarchiser ce lexique à votre manière pour qu'il soit plus en phase avec votre façon d'exercer votre responsabilité de directeur ou de directrice.

Équipes et Constellation

Groupes de personnes réunies autour d'un objectif commun, partageant des responsabilités et des compétences.

Réseau d'acteurs ou d'éléments interconnectés formant un ensemble cohérent mais non forcément hiérarchisé.

Intérêt général et Incarnation

Principe guidant l'action publique, visant le bien commun au-delà des intérêts particuliers.

Fait de rendre concrètes et visibles les valeurs ou les orientations artistiques et culturelles d'une institution à travers les décisions sur des projets à soutenir, à accompagner et à réaliser

Pilotage et Stratégie

Conduite stratégique et opérationnelle d'une organisation en vue d'atteindre des objectifs définis ou à définir en phase avec les ressources humaines et financières mobilisables.

Plan d'action coordonné visant à atteindre des objectifs à moyen ou long terme.

Politique et Territoire

Ensemble des orientations et des choix stratégiques définissant les valeurs et les priorités d'une organisation publique ou privée

Espace géographique et humain dans lequel s'inscrit l'action d'une organisation, avec ses spécificités économiques, sociales et urbanistiques et ses enjeux.

Responsabilité et Rendre compte

Devoir d'assumer les conséquences de ses actes et de ses décisions dans le cadre de ses fonctions.

Obligation d'argumenter ses décisions, ses actions et leurs résultats devant l'autorité publique représentée par le conseil d'administration

Symbolisation et Imaginaire

Mobilisation de signes, de gestes ou de discours pour représenter des valeurs ou des intentions collectives.

Ensemble des représentations collectives qui influencent les perceptions et les actions au sein d'une organisation, d'un projet ou d'une société

IV. Perspectives du métier de directeur ou directrice d'un EPCC

À l'heure où les politiques culturelles sont appelées à se réinventer, le métier de directeur ou de directrice d'un établissement public de coopération culturelle se trouve à un tournant. Les témoignages recueillis révèlent une conscience aiguë des mutations en cours et une volonté partagée de faire évoluer les pratiques, les structures et les modèles de gouvernance.

L'une des premières perspectives évoquées est celle de **l'hybridation des modèles**. Face à la fragilité croissante des financements publics, les EPCC sont appelés à explorer de nouvelles formes de coopération et de mutualisation, pouvant selon le cas, mêler ressources publiques et partenariats privés, subventions et mécénat, financements nationaux et européens. Cette hybridation ne se limite pas aux ressources financières : elle concerne également les modes de gouvernance, les formes juridiques, et les logiques d'action. Certains directeurs évoquent la possibilité d'évoluer vers des structures mixtes, telles que les groupements d'intérêt public par exemple, capables de conjuguer souplesse, efficacité et ancrage public.

Une autre perspective forte est celle de **l'innovation organisationnelle**. Le modèle pyramidal traditionnel a montré ses limites dans un contexte où les responsabilités semblent de plus en plus partagées, les projets de plus en plus transversaux, et les équipes en quête de sens et de participation. Plusieurs directeurs appellent à imaginer des formes de direction collégiale sans remettre en cause la responsabilité pleine et entière assumée par la directrice ou le directeur : il s'agit de ne pas confondre *avoir le pouvoir* et *exercer le pouvoir*. Prendre le temps de construire des décisions supposent de la concertation et demande de « ralentir » le rythme effréné dans lequel agit trop souvent l'établissement.

La **transformation numérique** constitue également un horizon incontournable. L'intégration des outils numériques, l'adaptation aux usages culturels en ligne, la gestion des données, ou encore l'appropriation des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle, sont autant de défis que les EPCC devront relever. Cette transition suppose non seulement des compétences techniques, mais aussi une capacité à penser les usages, à anticiper les mutations et les risques qui y sont liés, et à inscrire le numérique dans une stratégie culturelle cohérente.

Les directeurs et les directrices interrogés insistent aussi sur la nécessité de **repenser la formation et l'accompagnement** des professionnels. Le métier exige une polyvalence rare, une capacité à conjuguer expertise artistique, maîtrise administrative, sens politique et qualités humaines et relationnelles. Il apparaît donc indispensable de développer des parcours de formation adaptés, intégrant les spécificités du statut d'EPCC, les enjeux contemporains des politiques culturelles, et les compétences transversales nécessaires à l'exercice de la fonction.

Enfin, une perspective plus politique se dessine : celle de **la reconnaissance pleine et entière des EPCC comme acteurs stratégiques de l'action publique**. Les établissements publics de coopération culturelle ne doivent plus être perçus comme de simples opérateurs techniques, mais comme des plateformes de développement culturel, social et territorial. Cette reconnaissance passe par une clarification des missions, une consolidation des moyens, et une valorisation du rôle des directeurs comme porteurs de projet, médiateurs institutionnels et garants de l'intérêt général.

Les interrogations pour les années à venir sont nombreuses. Quelle place les politiques publiques accorderont-elles à la culture dans un contexte de recomposition territoriale et de priorisation budgétaire ? Comment garantir la pérennité des EPCC face à la montée des logiques concurrentielles et à la fragilisation des financements ? Quelle reconnaissance institutionnelle et symbolique sera

accordée aux directions, à leurs compétences, à leur rôle stratégique dans la conduite des projets culturels ?

Ces questions appellent des réponses collectives et structurantes. Elles invitent à repenser les cadres de gouvernance, à renforcer les dispositifs de formation et d'accompagnement, à promouvoir de nouveaux modèles de direction. Elles exigent surtout une réaffirmation du sens de l'action culturelle publique, de sa capacité à transformer les territoires, à fédérer les citoyens, et à porter une vision humaniste de la société.

Le métier de directeur ou directrice d'un EPCC, loin d'être un simple poste de gestion, est un levier de transformation, un espace de médiation, un lieu d'engagement. À condition d'être reconnu et réinventé, il peut continuer à jouer un rôle central dans la vitalité démocratique et culturelle de nos territoires.

Diriger un EPCC, c'est un engagement collectif reposant sur une stratégie et de la rigueur

Philippe GERMAIN
Directeur de CICLIC
Centre Val-de-Loire



Le directeur est avant tout un « aménageur de cadres ». Il doit faire tenir ensemble des cadres financiers, politiques, humains, et souvent, ces cadres s'entrechoquent. Il faut donc savoir les articuler, les faire coexister sans les opposer. C'est un métier de sang-froid, de dosage, de gestion du temps long. Il faut savoir poser des limites, comprendre les autres sans se perdre soi-même, et surtout, incarner une forme de stabilité. Effectivement, le directeur est un coureur de fond : un marathonien qui doit constamment veiller à doser l'énergie à consacrer pour répondre aux questions d'ordre stratégique ou opérationnel. Dans un contexte institutionnel parfois compliqué, il n'est pas possible d'être en permanence dans la revendication. Il faut savoir laisser les choses s'installer et évoluer pour comprendre les questions auxquelles nous avons à répondre. Enfin, être directeur, c'est être en mesure de mettre des limites sur ce qui est acceptable et sur ce qui ne l'est pas. Cela suppose d'assumer un devoir de veille et d'alerte pour

accompagner les personnes publiques dans leur décision.

Parce que ce n'est pas une performance individuelle, un directeur seul, c'est sûrement inefficace. Il faut une équipe solide, notamment sur au moins trois pôles : la communication, les ressources humaines et les finances. Et au-delà de l'équipe de permanents, il faut savoir mobiliser des ressources extérieures, nouer des alliances. C'est cette capacité à fédérer qui fait la différence. Cette articulation de différentes compétences permet sûrement de rendre plus efficient l'établissement dans ces missions. Je reprendrai la métaphore du chef d'orchestre. Diriger un établissement c'est écrire et diriger une partition à plusieurs instruments où le directeur doit surtout être garant du rythme général. Il dirige un orchestre avec l'exigence d'une assise rythmique qui permet à l'établissement de ne pas être en dissonance.

Cet assemblage de compétences débouche naturellement sur une compétence stratégique plus forte pour l'ensemble de l'équipe et donc pour la direction. C'est une des conditions pour envisager l'exploration de nouvelles stratégies à déployer sur plusieurs années.

Je suis relativement inquiet pour le futur de nos métiers. J'ai connu une époque où l'on pouvait encore créer des cadres politiques, intellectuels et stratégiques. Aujourd'hui, tout est balisé, verrouillé et les organisations vont

de plus en plus vite. On est dans une logique événementielle et de production à court terme. Il devient extrêmement difficile de travailler sur du temps long. Il faut réinventer un récit des territoires, redonner du sens à l'action publique culturelle. Et cela passe par une véritable décentralisation, pas seulement administrative, mais politique. Les EPCC devraient pouvoir récupérer des compétences régaliennes, être reconnus comme des acteurs à part entière de la politique culturelle. Nous en sommes loin ! Le métier de directeur d'EPCC doit de mon point de vue être investi comme un levier de transformation de notre société et du territoire sur lequel il est implanté.

Au risque d'aboutir à des impasses, les établissements publics ne devraient pas être considérés exclusivement comme des établissements culturels. De par leurs missions, ils apportent une contribution à d'autres dimensions du développement, qu'elles soient sociales, économiques ou éducatives et professionnelles. La filiation exclusive aux politiques culturelles publiques rend problématique le financement de nos établissements publics. Les personnes publiques qui créent ce type d'établissement devraient être en mesure de porter un regard plus transversal sur nos missions et notre contribution. En un mot, je dirais peut-être que l'établissement n'est pas mobilisé à sa juste mesure ...

Être directeur d'un EPCC, c'est faire tenir ensemble des logiques parfois contradictoires, sans perdre le sens du projet

Ismaël
JAMALEDDINE
Directeur de la
Condition Publique



Être directeur, c'est fixer un cap, c'est porter une vision, c'est définir un projet culturel et artistique qui s'inscrit dans un écosystème local, national, parfois international. Ce projet ne se limite pas à une programmation ou à une répartition d'activités : il s'agit de positionner l'établissement dans son environnement en démontrant son utilité. J'ai été choisi sur la base d'un projet que j'ai proposé, et je dispose d'un premier mandat de trois ans pour le mettre en œuvre. C'est donc une responsabilité politique autant qu'opérationnelle. Le métier de directeur d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC) se situe à la croisée des chemins entre un engagement artistique et une gestion stratégique. Il faut être capable d'agréger les différents niveaux de discours, de faire dialoguer les enjeux politiques avec les réalités de terrain. Cela suppose de la diplomatie et une capacité à créer des espaces de dialogue. C'est ce que j'appelle l'agrégation : faire tenir ensemble des logiques parfois contradictoires, sans perdre le sens du projet.

Dans un contexte de raréfaction des financements publics, le directeur doit être en mesure de proposer des trajectoires budgétaires alternatives et de construire des modèles économiques différenciés. Il ne s'agit pas de transformer l'EPCC en entreprise privée, mais de doter la direction d'outils d'analyse et de projection qui permettent de dialoguer efficacement avec les personnes publiques membres et de

défendre la pertinence du projet culturel.

En fin, je pense qu'il faudra sortir d'une incarnation trop unipersonnelle de la direction. Le modèle pyramidal montre ses limites. Il faudrait imaginer des formes plus collégiales, des binômes, des équipes de direction partagée. Cela permettrait une meilleure continuité des projets, une plus grande adaptabilité des établissements. Le directeur ou la directrice resterait responsable, bien sûr, mais dans un cadre plus collectif, plus horizontal. Je pense utile de repenser en profondeur les modalités de gouvernance ainsi que les dispositifs et les outils de pilotage. Il s'agit de reconnaître pleinement la complexité de cette fonction, mais aussi sa valeur stratégique dans la conduite des politiques culturelles. À travers ces ajustements, c'est la capacité même des établissements à remplir leur mission de service public qui se trouve renforcée.

Être directeur d'EPCC : entre diplomatie, stratégie et résilience

Jérôme Delormas,
directeur de
l'École supérieure
d'art et de design
Grenoble-Valence



ÉSAD •Grenoble
•Valence

Être directeur, c'est avant tout une fonction diplomatique. Le directeur doit être capable de comprendre et de faire dialoguer des logiques très différentes : celles du politique, des artistes, des enseignants, des administratifs. Il faut être un traducteur, un médiateur entre ces différents univers. C'est un métier de diplomatie au sens fort, qui consiste à créer une zone commune d'échange entre des communautés aux attentes parfois contradictoires.

Le fait d'avoir deux sites, à Grenoble et à Valence, renforce cette nécessité. Cela clarifie aussi ma position : je ne suis pas directeur d'école au sens

traditionnel, mais directeur général d'un établissement public, avec une responsabilité stratégique, politique et de coordination. En qualité de directeur, je dois penser au-delà du quotidien et donner un cap à long terme et des perspectives pour toutes les personnes travaillant au sein de l'établissement. Il faut se situer à l'intersection d'une exigence de fonctionnement et d'une administration reposant sur des règles clairement définies. Cette hybridité me semble à la fois complexe et absolument nécessaire. Ce positionnement est essentiel pour garantir la cohérence de l'ensemble.

Le directeur se retrouve souvent seul face à des responsabilités lourdes, dans un environnement institutionnel fragmenté, avec des élus parfois désorientés, des contributions financières incertaines. L'absence d'interlocuteur entraîne parfois une absence de décision. Soulignons que le taux de burn-out des directions dans les écoles d'art est élevé. Cela tient en partie à un déficit de formation et d'accompagnement à la fonction. Beaucoup de personnes ont vécu ce transfert vers l'établissement public comme une simple translation de la fonction qu'elle connaissait auparavant. Ces directeurs ou directrices ont alors été propulsés dans des responsabilités nouvelles sans y avoir été préparés. Ils se retrouvent alors seuls face à une brutalité institutionnelle, sociale et économique qu'il faut être en mesure de gérer.

Une nouvelle génération arrive, avec des profils différents, moins issus du sérail. Ils respectent le cadre, mais ils le bousculent aussi. Ils apportent une énergie nouvelle, une capacité à penser autrement. C'est à cette condition que le métier de directeur d'EPCC pourra continuer à jouer un rôle central dans la transformation du service public culturel. Encore faut-il que les directeurs et les directrices puissent déployer un projet au sein d'un établissement disposant de contributions budgétaires

statutaires : un socle financier de base permettant de penser les services de base qui y sont associés. Dans le contexte actuel, les personnes publiques ainsi que les professionnels devront clarifier le positionnement et les orientations dans laquelle ils s'inscrivent. Sans cette clarification, nous sommes susceptibles d'atteindre des points de rupture, se traduisant notamment par la disparition de certaines écoles supérieures d'art.

Diriger un EPCC, c'est penser à long terme tout en restant réaliste sur le court terme

Sébastien Etienne
Directeur de
l'Autre canal
SMAC (Nancy)



En postulant à ce poste, j'avais une représentation initiale du poste de directeur qui n'était pas parfaitement juste. Elle s'est affinée et précisée au fil du temps. Le métier de directeur d'un EPCC implique une forte responsabilité de pilotage d'une structure publique. Il ne s'agit pas seulement de compétences artistiques ou culturelles, mais d'une gestion diversifiée de très nombreux sujets. La sécurisation de l'établissement, la gestion budgétaire et la relation avec les personnes publiques, la gestion de l'équipe en fonction des singularités du projet sont des aspects cruciaux lorsqu'on est directeur. La découverte du poste de directeur oblige à s'acculturer aux particularités de l'action publique en intégrant la dimension juridique que cela suppose. Il faut donc se former et monter en compétences, et échanger très régulièrement avec celles et ceux qui ont déjà une expérience.

En période de sérénité, tout fonctionne sans encombre, à condition bien évidemment de

toujours consacrer un temps suffisant dans les relations avec les partenaires publics. Cette facette du poste doit être correctement appréhendée dans ce qu'elle représente en termes d'investissement.

La maîtrise des ressources nécessaires au fonctionnement de l'établissement demande une attention permanente, qu'il s'agisse des ressources financières et des ressources humaines à mobiliser au sein de l'établissement. Cette gestion des ressources nécessite d'y consacrer un temps particulièrement important : d'un côté avec les personnes publiques membres du Conseil d'administration, de l'autre côté avec les membres de l'équipe permanente.

Reconnaissons qu'actuellement, peu d'établissements jouissent d'une totale tranquillité. Le temps consacré aux partenaires publics est donc essentiel et doit être abordé avec une approche stratégique et réflexive, tout en maintenant un niveau de dialogue élevé avec les membres de l'équipe.

Lorsqu'on est directeur d'un établissement public de coopération culturelle, on peut avoir l'impression de travailler comme un directeur général des services dans une collectivité sans disposer des compétences métiers à l'interne. Il faut donc allouer du temps à ces sujets, ce qui manque souvent. Il est impératif de gagner en compétences sur l'ensemble des points de gestion des ressources, nécessaires au fonctionnement optimal de la structure.

Vu le volume d'activité de l'établissement, il peut y avoir une certaine frustration à ne pas toujours parvenir à trouver ce point d'équilibre. Cela vient aussi certainement d'un prégnance du label de SMAC du ministère de la culture, alors que les missions de service public confiées par les personnes publiques à l'établissement devraient davantage être la référence première.

Nous sommes dans un moment de très grande complexité. L'avenir du service public culturel est incertain et complexe. Il y a beaucoup d'inquiétudes dans les directions des établissements.

Les tensions financières, sociétales et dans le rapport aux usagers sont croissantes. Il est crucial là aussi de gagner en compétences sur la gestion de ces tensions et des situations de crise. Certains établissements parviendront plus facilement que d'autres à s'adapter, notamment grâce à des perspectives d'hybridation des services et des activités. Il y a un changement de modèle économique qui se dessine, mais la dépendance aux financements publics reste évidemment centrale et une préoccupation majeure.

Pour terminer, je dirais que la notion de mandat est une mission passionnante et engageante qui offre l'avantage de penser à long terme tout en restant réaliste sur le court terme. Il est essentiel d'anticiper le risque de ruptures en mettant tout en œuvre pour ne pas y parvenir. Ce qui reste absolument essentiel in fine, c'est de disposer d'une capacité à agir dans son quotidien avec une capacité de projection, au service des enjeux multiples que traversent les EPCC. Sans elle, la fonction perd beaucoup de son sens de l'action publique.

Être directeur d'un EPCC, c'est incarner un projet public avec une indépendance de décision et une responsabilité d'autonomie

Sébastien Mahieux,
directeur de la
Barcarolle



C'est un métier à la fois complexe et complet, profondément marqué par la responsabilité. Être directeur d'un EPCC, c'est avant tout porter une mission de service

public, une mission politique au sens noble du terme. Ce qui me plaît dans cette fonction, c'est l'équilibre subtil entre la liberté d'action et le cadre structurant imposé par les politiques publiques. On ne se contente pas de traduire une orientation politique : on l'interprète, on la fait vivre, on la nourrit d'une vision artistique et culturelle singulière. Il s'agit d'ajuster en permanence les attentes des collectivités publiques, les besoins du territoire, les aspirations des équipes et les exigences du projet artistique. Ce cadre, s'il est bien compris, n'est pas contraignant mais sécurisant. Il permet une liberté d'action réelle, à condition de savoir naviguer entre les différentes logiques institutionnelles, humaines et économiques. C'est un métier d'interface, mais aussi

d'incarnation. Chaque directeur ou directrice imprime sa propre lecture du projet, en fonction de sa personnalité, de son histoire, de sa sensibilité.

Il est essentiel de croire en la chose publique, en l'intérêt général et aux vertus de la coopération. C'est un métier exigeant, parfois risqué, car les mandats sont à durée déterminée, les responsabilités lourdes, et les moyens souvent contraints. Mais c'est aussi un métier magnifique, car il permet de porter un projet de sens, de contribuer à la vie démocratique, de faire vivre un lieu de culture et de rencontre. Le modèle de l'EPCC, fondé sur la coopération entre collectivités, est porteur d'une vision moderne de l'action publique. Il permet une gouvernance partagée avec une

indépendance réelle dans les choix artistiques, et une inscription forte dans les dynamiques territoriales.

Je crois que le métier de directeur d'EPCC a un avenir, à condition de reconnaître pleinement les responsabilités qu'il implique. Il faut repenser les conditions d'exercice, notamment en matière de reconnaissance et de rémunération. Mais le modèle de l'EPCC est profondément juste. Il repose sur un mandat et une confiance de la puissance publique à une direction ; à condition que cette indépendance d'action soit respectée et que le cadre ne devienne pas une entrave, mais bien un levier.

Les prochaines étapes



Suite à la publication sur le thème « Ce qu'être directeur ou directrice d'un EPCC ou d'une RAP veut dire », les prochaines contributions programmées sont :

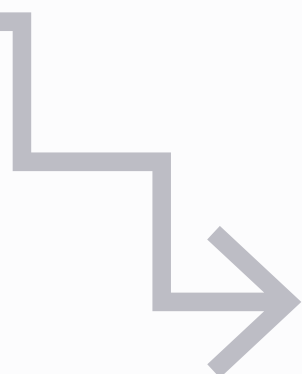
- La proposition d'un référentiel métier pour la directrice ou le directeur d'un EPCC /RAP
- Le débat de l'université d'été qui apportera sa contribution autour du rôle, de l'utilité et de la fonction du projet d'orientation de la direction dans les décisions du Conseil d'administration.
- La reprise des travaux sur le Carnet de coopération #17 intitulé "La procédure de recrutement, de nomination et de renouvellement de la direction (II)"



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 979-10-96971-17-6 EAN 9791096971176
Directeur de la publication : Philippe GERMAIN, président du Comité
Responsable de la publication : Didier SALZGEBER, délégué général du Comité
Impression : juin 2025



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

