

Contrat de  
**progrès**  
pour le  
**livre**

**MODE D'EMPLOI**



.....  
Filière / Cohésion / Métiers  
Mobilisation / Économie  
Culture / Collectif  
.....



## Introduction

### La filière, une notion à décrypter

- 1/ Un peu de vocabulaire ..... 5
- 2/ Qui est concerné ? ..... 6

### Le cadre

- 1/ Pourquoi utiliser un cadre ? ..... 9
- 2/ Les règles de financement imposées par le cadre européen ..... 10

### La mobilisation des acteurs

- 1/ Qui est à l'initiative du projet ? ..... 13
- 2/ L'état des lieux préalable ..... 13
- 3/ La concertation ..... 14
- 4/ Le chef de file ..... 15

### La mise en œuvre

- 1/ La définition des objectifs ..... 17
- 2/ Le type d'actions ..... 18
- 3/ La gouvernance ..... 19
- 4/ Les moyens ..... 20

### L'évaluation

- 1/ Les objectifs ..... 23
- 2/ Les outils ..... 23
- 3/ Quand évaluer ? ..... 23

**R**enforcer la cohésion entre les acteurs et partenaires de la chaîne du livre, à l'échelon des régions, représente une piste de travail à privilégier à l'heure où les éditeurs et les libraires se trouvent confrontés, dans un contexte économique difficile, à des évolutions structurelles importantes.

En 2011, le ministère de la Culture et de la Communication a donc proposé l'idée d'une campagne de contractualisation entre l'État et les collectivités locales destinée à encourager la signature de contrats de progrès. Adaptés aux spécificités régionales, ces contrats doivent permettre de mutualiser les moyens budgétaires, de coordonner autour d'objectifs communs les interventions de l'État et des collectivités, et de croiser les expertises pour améliorer la prise en compte des nouveaux enjeux, dans le cadre de politiques d'aménagement et d'animation culturelle concertées.

Dans le cadre de son programme d'action, la Fill a proposé le 25 septembre 2012, avec le Service du livre et de la lecture, un séminaire intitulé « Les contrats de filière du livre en régions » qui a rassemblé représentants des Drac, des Régions et des structures régionales pour le livre. Les participants ont alors demandé des outils d'accompagnement pour concevoir et mettre en œuvre ce type de contrat.

S'appuyant sur des expériences menées en régions, ce guide entend proposer aux différents acteurs du soutien à la chaîne du livre des éléments méthodologiques destinés à faciliter la mise en œuvre de contrats de progrès sur l'ensemble des territoires.

**Nicolas Georges,**

Directeur chargé du livre et de la lecture  
Ministère de la Culture et de la Communication

**Laurent Delabouglise,**

Président de la Fédération interrégionale du livre et de la lecture

# La filière

une notion à décrypter



**Filière :** « La filière désigne couramment l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. On parle ainsi de filière électronique (du silicium à l'ordinateur en passant par les composants) ou de filière automobile (de l'acier au véhicule en passant par les équipements). La filière intègre en général plusieurs branches. »

**Secteur :** « Un secteur regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale (au regard de la nomenclature d'activité économique considérée). L'activité d'un secteur n'est donc pas tout à fait homogène et comprend des productions ou services secondaires qui relèveraient d'autres items de la nomenclature que celui du secteur considéré. Au contraire, une branche regroupe des unités de production homogènes. »

Définitions de l'Insee

1/

## Un peu de vocabulaire

**U**n **contrat de filière** désigne généralement un accord signé entre le(s) représentant(s) légitime(s) d'une filière professionnelle sur un territoire donné et les institutions partenaires, pour la réalisation sur un temps défini d'une série d'actions dont les objectifs répondent à des axes prioritaires d'accompagnement. Ces objectifs, les bénéficiaires des actions, le mode de gouvernance et l'animateur du contrat ont été déterminés préalablement grâce à un travail de concertation et sont formalisés par la rédaction d'un contrat.

« **Filière du livre, vous avez dit filière ?** » François Rouet, *Depts*

**Q**ue recouvre le mot « filière » ? Il s'agit de la succession d'activités qui va de la création jusqu'aux acheteurs, le long de la chaîne de valeur, en insistant sur les acteurs correspondants, leur démographie et les interrelations existant entre les différents maillons.

Ces stades de la filière – ou maillons de la chaîne du livre pour reprendre la terminologie des professionnels – sont par nature interdépendants.

La filière est également le lieu de la compétition pour le partage de la valeur ajoutée au travers de la part du chiffre d'affaires qui revient à chacun. La fixation du prix public du livre par l'éditeur induit de plus l'optimisation obligée de l'ensemble de la chaîne, dans la mesure où des marges supplémentaires ne peuvent être trouvées dans des augmentations de rémunération en particulier au travers d'une modulation des prix.

C'est également au sein de la filière que se joue entre les maillons l'arti-

culution des prises de risque respectives, dont la réalité se lit dans les arrangements contractuels.

La filière du livre est également le lieu d'intégrations verticales. Certaines ont disparu (entre les arts graphiques et l'édition), d'autres sont centrales (entre la diffusion-distribution et l'édition), d'autres encore sont très partielles (certains groupes d'édition détiennent des lieux de vente de livres), ou anecdotiques (des libraires qui éditent des livres). Horizontalement, on retrouve les phénomènes habituels de concurrence et de compétition.

Mais cette chaîne doit s'appréhender aussi comme le lieu d'une vision commune faite d'un certain nombre de représentations implicites mais prégantes de ce qu'est le livre, l'édition, la librairie... C'est ce qu'on peut appeler la culture de filière, que l'on retrouve dans toutes les filières. Enfin la notion de filière permet de pointer qu'un certain nombre de nouveaux acteurs, les grandes surfaces hier,

les acteurs mondiaux du numérique aujourd'hui, interviennent dans cette filière mais que leurs intérêts stratégiques ne sont pas liés à la filière et qu'ils ne se sentent pas tenus par la même nécessaire solidarité.

Enfin, la filière du livre est un lieu d'ajustement et de recherche de cohérence au sein de laquelle une adéquation doit sans cesse être recherchée entre une production éditoriale croissante porteuse de novation et les capacités des prises en charge en aval.

Au niveau régional, il faut sans doute dépasser la notion de filière qui n'a pas de cohérence et parler d'écosystème, de manière élargie, en prenant en compte l'ensemble des acteurs concernés par le livre, partageant la culture du livre et pas uniquement les acteurs économiques impliqués dans la chaîne de valeur. L'appartenance à un même territoire, la proximité doit être perçue comme une véritable ressource et l'un des éléments fédérateurs de cette culture commune.

Retrouvez en ligne le texte complet ([www.fill.fr](http://www.fill.fr))

Zoom

### Changement de paradigme

*Même si la démarche s'adresse à l'ensemble de la filière du livre sur un territoire, on pourra choisir de parler plutôt de contrat de progrès. Une façon de situer d'emblée les bénéficiaires dans une perspective de développement.*

## 2/

### Qui est concerné ?

#### Les professionnels

Qui partage cette « culture commune » ?

**L**a définition du périmètre des bénéficiaires est l'une des premières étapes du travail. (cf. [La mobilisation des acteurs, page 12](#))

**S**i certaines catégories de professionnels sont repérées comme prioritaires nationalement (la librairie indépendante par exemple), chaque territoire peut néanmoins avoir une approche de filière différente : ainsi dans le cadre d'une observation participative et partagée, la région Pays de Loire a contacté 700 acteurs qu'elle considérait faire partie de près ou de loin de la filière du livre. L'Alsace, de son côté, s'appuie dans sa démarche sur des associations de professionnels déjà existantes et organisées par secteur (illustration, édition, librairie).

● Il ne s'agit pas forcément de s'adresser uniquement aux acteurs économiques traditionnels : certaines régions travaillent avec les auteurs, les imprimeurs, les bibliothèques et centres d'art contemporain sur des actions spécifiques.

● Si l'enjeu sous-jacent est le maintien d'un terreau de création et de diffusion, il s'agira de bien connaître au préalable l'état du réseau existant et émergent. (cf. [L'état des lieux préalable, page 13](#))

● Il faut également observer l'équilibre des forces en place : le dispositif pourra jouer un rôle de rééquilibrage.

### Les acteurs publics

**L**es contrats de progrès ont été initiés par les Conseils régionaux mais ils sont dans leur ensemble portés conjointement par l'État et la Région concernée. Néanmoins, ils peuvent tout à fait être signés avec d'autres collectivités ou organisations représentatives qui souhaiteraient s'impliquer dans le dispositif.

Au sein des Conseils régionaux, c'est en général la direction du développement économique qui a en charge la mise en place des contrats de filière. Pour l'État, le contrat appelle la coopération entre les services du ministère de la Culture et de la Communication, centraux et déconcentrés, et l'opérateur du Ministère, le CNL. Les conseillers pour le livre et la lecture, au sein des Drac, organisent cette coopération.

Pour les acteurs publics, travailler à l'élaboration d'un contrat de progrès permet de :

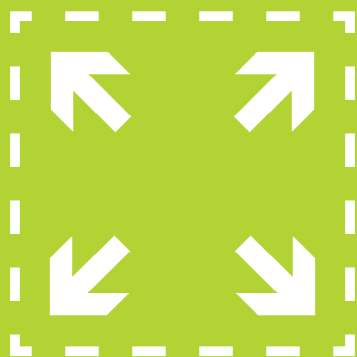
- renforcer les partenariats entre collectivités, à tout échelon ;
- renforcer la concertation interservices au sein d'une même collectivité et donc la cohérence des politiques menées ;
- rapprocher les cultures : les services culturels et économiques ne parlant pas toujours le même langage,

“ nous nous donnons la chance d'utiliser le même dictionnaire. ”  
Olivier du Payrat, Écla Aquitaine

**Nota Bene** Certaines Régions mènent de longue date des politiques de filière. Une entreprise pourra alors être concernée par des contrats différents. Un travail d'interfiliale permettra d'articuler des dispositifs complémentaires.

Les partenariats seront peut-être amenés à évoluer dans le cadre de la nouvelle loi de décentralisation.

# Le cadre



**U**n contrat de filière ou de progrès n'a pas de contour spécifique obligatoire, il est le fruit d'une discussion collective.

Chacun peut définir son cadre, dans le respect de la réglementation financière européenne et des règlements généraux des services des collectivités, en s'inspirant ou non de ce que d'autres ont déjà réalisé. (Un sommaire de contrat est suggéré page 21).

*“ Cette formule laisse une très grande autonomie aux acteurs privés dans le choix des projets. Sa souplesse permet un abondement ultérieur simple et une grande transparence dans l'utilisation des moyens. ”*

David-Georges Picard, Drac Alsace

1/

Pourquoi  
utiliser un cadre ?

**L**a formalisation (jusqu'à la signature) d'un dispositif global d'aides permet :

- de retravailler les dispositifs existant en les rationalisant ou créer un cadre et des actions ;
- de rendre cohérent l'ensemble des politiques territoriales en faveur du livre ;
- de travailler la complémentarité des aides nationales et régionales ;
- d'élargir les aides en tenant compte de l'ensemble des besoins d'une filière ;
- de renforcer les moyens financiers disponibles et de les inscrire durablement dans les politiques menées ;
- de donner une visibilité politique à la filière du livre ;
- de s'inscrire dans une dynamique territoriale lorsque la Région porte d'autres contrats de filière ;
- de s'inscrire dans une dynamique nationale encouragée par le ministère de la Culture et de la Communication.

## 2/

## Les règles de financement imposées par le cadre européen

**L'**attribution d'aides publiques collectives ou individuelles, quelle qu'en soit la forme, est encadrée par des règlements européens et nationaux visant à éviter de fausser la concurrence. La mise en place d'un dispositif d'aides exige d'analyser action par action le régime d'attribution qui sera le plus adapté et les modalités particulières d'application du régime par la collectivité.

**L**a première étape consiste à définir si les aides attribuées sont des « aides d'État » au sens de l'Union européenne.

Est considérée comme « aide d'État », une aide :

- financée sur des fonds publics (quelle qu'en soit la forme) ;
- qui fournit un avantage concurrentiel ;
- sélective (les bénéficiaires sont identifiables) ;
- qui menace de fausser la concurrence.

Les aides peuvent être financées à 100 % sur fonds publics, si l'un de ces critères n'est pas rempli.

**S'**il s'agit bien d'« aides d'État », en fonction du taux de financement, plusieurs types de régime peuvent s'appliquer :

### **Pour les taux de financement public inférieurs à 50 % : le régime des « actions collectives » (NN 120/90 - E1/90)**

Ce régime est le moins contraignant mais, depuis le contrôle de la Commission européenne (DG Regio) sur le programme opérationnel Feder Champagne-Ardenne en 2011, le plafond de subventions publiques de ce régime est limité à 50 % du total du coût du projet aidé (contre 80 % précédemment).

### **Pour les taux de financement public supérieurs à 50 %, plusieurs possibilités :**

- **la règle de minimis**  
(Règlement CE n°1998/2006 du 15 décembre 2006)

L'Europe « relève » l'État et les collectivités des contraintes de procédure dans l'octroi d'aides peu élevées aux entreprises du champ concurrentiel : c'est la fameuse règle de *minimis*. Il n'y a pas de taux maximal imposé. En revanche, le montant global des aides publiques

perçues par la même entreprise sur trois exercices fiscaux glissants ne doit pas excéder 200 000 €. Le financeur doit vérifier, directement ou par l'intermédiaire du porteur de projet (chef de file), que le bénéficiaire n'atteint pas le plafond autorisé. Des déclarations type peuvent être envoyées aux entreprises. La part attribuée à chaque bénéficiaire se calcule ainsi :

Somme toutes aides publiques

Nombre d'entreprises  
ayant réellement participé à l'action

*Sont considérés comme aides publiques l'ensemble des financements publics de toute origine (État, Europe, toutes les collectivités locales, mais aussi Oséo, Ademe, ainsi que la participation financière ou en nature des chambres consulaires).*

Dans le cadre de la filière du livre, compte tenu de la surface économique moyenne des structures accompagnées, c'est un régime relativement simple et adapté, mais qui demande de la rigueur administrative.

### ● **Deux régimes d'exemption : innovation et formation**

Ces deux autres régimes permettent de relever le plafond de subvention publique à 75 % voire 80 % au profit des actions collectives. Les actions favorisant l'innovation pourront être financées à hauteur de 75 % du besoin (Régime cadre exempté de notification N°X60/2008 relatif aux aides à la recherche, au développement et à l'innovation) et les actions de formation pourront être financées à hauteur de 70 % à 80 % du besoin (Régime cadre exempté de notification N°X64/2008 relatif aux aides à la formation).

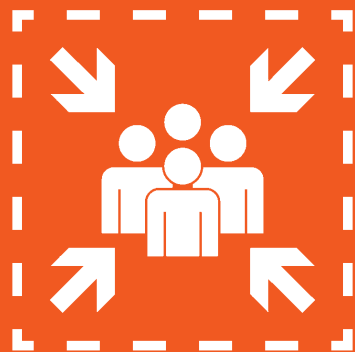
### Zoom

#### **La part d'autofinancement**

*Les plans de financement prévoient une part plus ou moins conséquente d'autofinancement par le porteur de projet et/ou les bénéficiaires. Il faut bien réfléchir en amont aux éléments éligibles pour la valorisation de l'autofinancement avec les partenaires institutionnels, dans le respect de leurs règlements financiers généraux. La faiblesse économique de la plupart des acteurs du livre en région nécessitera de réfléchir à tous les volets possibles à prendre en compte (temps de travail par exemple).*

**Nota Bene** L'utilisation éventuelle de fonds Feder pour le financement du contrat oblige à des procédures très précises d'analyse et de contrôles des actions. Il faut en tenir compte dans la réflexion préalable à la mise en place.

# La mobilisation des acteurs



## 1/

### Qui est à l'initiative du projet ?

**D**'une région à l'autre, le lancement du projet peut émaner de voix différentes : des SRL, des associations professionnelles, ou des institutions. Les Drac notamment ont été encouragées à soumettre cette idée à leurs partenaires territoriaux.

Les deux points clés : la motivation de la filière et la présence d'une instance représentative.

Les initiateurs doivent pouvoir montrer aux partenaires sollicités que le livre représente un enjeu sur le territoire et que la filière a commencé à se structurer. Il faut donc penser à travailler la présentation de la filière dans ses grandes lignes en amont des réunions de préparation.

## 2/

### L'état des lieux préalable

**C**'est bien souvent une condition sine qua non imposée par les partenaires. L'expérience tend à prouver qu'il est extrêmement dommageable de s'en priver.

Ce travail permet :

- de délimiter un périmètre d'investigation ;
- de connaître la réalité économique et sociale de la filière ;
- de comprendre l'organisation et l'importance de la filière sur le territoire (local et national, voire international) ;
- de discerner un chef de file légitime ;
- d'appréhender l'ensemble des enjeux à court, moyen et long termes ;
- de diagnostiquer les besoins ;
- d'offrir le même niveau d'information à l'ensemble des partenaires, professionnels et institutions.

.....

**L'**organisation et la mise en œuvre de cet état des lieux peuvent prendre jusqu'à un ou deux ans. L'étude peut être confiée à la SRL ou à un cabinet extérieur. Parfois, un service interne au Conseil régional s'en charge. L'état des lieux sera d'autant plus complet qu'il offrira également un comparatif avec des dispositifs existant dans d'autres régions\*, voire avec des indicateurs et des enjeux nationaux et/ou avec d'autres filières. Il peut également permettre de dresser la liste des programmes d'aides déjà mobilisables au sein des institutions partenaires, tous services confondus.

“ *L'état des lieux sert à envisager les grands défis qui impacteront la filière et à estimer comment la filière peut y répondre sur le territoire.* ”

Jean-Yves Gérard, Conseil régional de Bourgogne

\*Cf. notamment le Guide des aides mis à jour chaque année sur le site de la Fill.

### 3/

## La concertation

**C**e sont les professionnels qui doivent définir leur stratégie.

L'état des lieux peut servir de base à un travail de dialogue avec les professionnels concernés (cf. [La définition des objectifs, page 17](#)).

“ *Les chefs d'entreprise doivent exprimer leur vision de la filière pour demain, décider des axes de travail, sinon la mise en œuvre ne sera pas efficace.* ”

Jean-Yves Gérard, Conseil régional de Bourgogne

Réunions régulières de travail, constitution de groupes thématiques, mise en place d'outils dématérialisés... autant de méthodes pour impliquer les professionnels et remporter l'adhésion de ces acteurs hétérogènes.

### 4/

## Le chef de file

**L**a mise en œuvre du contrat ne pourra se faire sans la présence d'un chef de file pour :

- porter la parole des autres professionnels ;
- mettre en œuvre concrètement les actions ;
- rendre des comptes aux partenaires.

Il doit être légitime et dynamique. Actuellement, selon les régions, il s'agit de la SRL ou d'une confédération d'associations de professionnels. Dans d'autres filières, les chefs de file sont fréquemment des syndicats professionnels, des groupes interprofessionnels, des associations de professionnels ou les chambres consulaires.

### Zoom

#### **Chef de file ou animateur ?**

« Être « animateur » du contrat de progrès signifie que nous nous considérons comme les accompagnateurs actifs des professionnels. Nous ne faisons pas les choses à leur place, mais nous impulsions une dynamique, individuelle ou collective. Un chef de file arbitre et fait. Un animateur écoute, synthétise, propose et trouve des relais. »

Marie-Laure Guéraçague, CRL Limousin

**L**es associations de professionnels doivent être des partenaires privilégiés. Elles peuvent porter l'animation de certaines actions, être impliquées dans l'expertise de certaines demandes d'aide... Le contrat de progrès pourra être l'occasion d'un renforcement de la structure. Néanmoins, selon les régions, leur périmètre est variable et leur spécialisation (par corps de métier) rend parfois difficile d'envisager que l'une d'entre elles soit le chef de file.

**Nota Bene** Le rôle d'animateur peut être rémunéré dans le cadre du contrat. Il faut dans ce cas vérifier le régime d'attribution : s'agit-il d'une aide d'État (cf. page 8) ? Si c'est le cas, la structure porteuse doit pouvoir en financer 50 % sur fonds propre (actions collectives) ou entrer dans le cadre du régime de minimis. Si ce n'est pas une aide d'État, elle peut être financée à 100 % sur fonds publics.



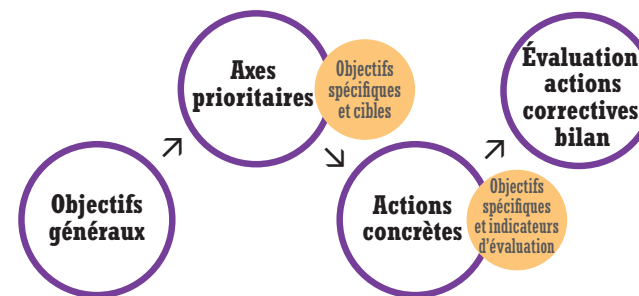
# La mise en œuvre



## 1/

### La définition des objectifs

**L'**état des lieux permet de faire émerger des enjeux, un chef de file et des partenaires. Il s'agit ensuite, dans le cadre de la concertation, de rédiger les objectifs généraux, de définir des axes de travail puis d'écrire un programme d'actions.



**L**a mise en place d'un contrat de progrès est l'occasion d'un changement de point de vue :

- pour les interlocuteurs institutionnels traditionnels du livre, il s'agit de rentrer dans une démarche prenant en compte le volet économique, en respectant des objectifs et en répondant à des indicateurs précis ;
- pour les services économiques qui découvrent la filière du livre, il s'agit de tenir compte de ses spécificités, notamment sa faible capacité financière et son rôle culturel et social, en trouvant les solutions les plus adaptées en termes de régime de financement ;
- pour les professionnels, il s'agit de se projeter à moyen et long termes, dans une perspective collective, sans chercher forcément des réponses à des besoins propres immédiats ;
- pour les élus, il s'agit de découvrir la place de cette filière sur le territoire.

Ce peut être également l'occasion d'intégrer des problématiques peu abordées par la profession mais importantes pour la collectivité, comme par exemple les questions de développement durable ou de responsabilité sociale des entreprises.

**Zoom**

**Individuel ou collectif ?**

*Si la notion de filière implique une vision collective de la profession, rien n'empêche que le contrat de progrès intègre, outre des actions de groupe, des dispositifs d'aide individuelle. Il est à noter que la signature d'un contrat de progrès entraîne naturellement une augmentation des demandes individuelles.*

*Le contrat est ainsi l'occasion d'amener les entreprises sur le terrain du collectif.*

**Afficher une bannière commune peut être un moyen de rendre le projet collectif plus lisible.**

**2/**

**Le type d'actions**

**T**ous les volets des besoins des entreprises peuvent être pris en compte. Généralement, les actions sont privilégiées lorsqu'elles favorisent :

- **l'accès au marché (commercialiser, se développer)**

*Exemples : étude de faisabilité d'une plateforme de diffusion-distribution, publication de coups de cœur de libraires, développement de mini-sites de libraires...*

- **l'innovation (évolutions technologiques, humaines)**

*Exemples : développement d'applications, étude pour la mise en place d'un service régional d'impression à la demande...*

- **Les ressources humaines (professionnalisation, adaptation, évolution des métiers, paritarisme)**

*Exemples : organisation de formations, audit d'entreprises...*

**Il est conseillé de formaliser chaque action sous forme de fiches, décrivant précisément l'action, les bénéficiaires, le porteur, le mode de financement, le calendrier et les indicateurs d'évaluation.**

**Zoom**

**La question du guichet unique**

*Le contrat peut, ou non, être l'occasion de rassembler l'ensemble des dispositifs (créés ou déjà existants) en faveur des professionnels pour offrir une lisibilité accrue et agir ainsi sous forme de guichet unique, en s'attachant à vérifier que cela répond réellement aux besoins des professionnels. Il faudra veiller à bien intégrer le contrat dans la politique globale menée sur le territoire au profit de l'ensemble des acteurs du livre et de la lecture.*

**Quelques exemples de chantiers :**

- **En Limousin**

*“ Le contrat nous permet de mener à bien des projets qui couvaient depuis longtemps. Le volet prospectif est très important. ”*

Olivier Thuillas, CRL Limousin

**2013 :** suite à une étude, mise en œuvre d'une action promotionnelle (catalogue et PLV) visant à favoriser l'implantation des ouvrages publiés en Limousin dans les points de vente du territoire (librairies, maisons de presse, GSC, offices de tourisme, boutiques du terroir...)

- **En Languedoc-Roussillon**

*“ Le numérique est l'un des axes stratégiques de la Région : développer des actions sur ce volet prend donc tout son sens, pour les professionnels comme pour les partenaires institutionnels. ”*

Cécile Jodlowski-Perra, LR livre et lecture

**2011-2012 :** en partenariat avec l'agence territoriale d'accompagnement des entreprises et projets technologiques innovants (Transferts LR), LR livre et lecture diagnostique un besoin en matière de logiciel permettant la création de livres numériques et favorise la rencontre avec les partenaires technologiques. Le soutien financier des institutions permet la création d'Ebook LR qui développe le logiciel. L'agence appuie la structure dans son travail de communication, de commercialisation et de développement à l'international.

**3/**

**La gouvernance**

**C**lassiquement, un contrat de filière organise un mode de gouvernance constitué de deux instances :

- un comité de pilotage institutionnel, organe politique du contrat, qui se réunit une ou deux fois par an et opère le suivi des bilans ;
- un comité technique, organe de suivi du contrat, qui rassemble les opérationnels des institutions, le chef de file et le cas échéant des professionnels, et se réunit entre trois et cinq fois par an pour suivre les actions, préparer les bilans et réfléchir à l'évolution des dispositifs.

**Ces instances délèguent au chef de file la coordination des actions.**

## 4/

### Les moyens

#### Les moyens financiers

La signature d'un contrat formalise l'engagement d'un cofinancement des actions et de l'animation entre partenaires. Ce cofinancement n'est pas obligatoirement paritaire. L'engagement peut être globalisé sur la durée du contrat et permettre, dans le cadre de l'enveloppe dédiée, une décision annuelle d'attribution des aides. Cette souplesse permet de réévaluer chaque année la pertinence des actions prévisionnelles au regard du réalisé et de décider éventuellement la mise en œuvre de nouvelles actions, en tenant compte de la situation économique de la filière.

Attention à ne pas sous-estimer les moyens nécessaires à l'animation du contrat et donc à bien valoriser le temps passé sur cette mission.

#### Le contrat

Il n'existe pas de contrat type, on peut réutiliser un modèle de l'institution en l'adaptant ou s'inspirer des rubriques proposées dans l'exemple page suivante.

Peuvent être ajoutées les rubriques suivantes : clause de résiliation, règlement des litiges, exécution.

#### La communication

Le contrat ayant notamment pour vertu de rendre lisible la politique en faveur du livre, il paraît important d'inclure un volet communication dans les actions d'animation. Médiatisation de la signature et du bilan, lettres d'information sur le contrat, plaquette de présentation, site ou blog dédié...

#### Le calendrier

Il n'y a pas de règle généralisable, mais il semble nécessaire de prévoir entre un et deux ans de mise en place préalable avant la rédaction et la signature du contrat en tant que tel.

Les contrats sont généralement signés pour une durée de trois ans, mais certaines régions réfléchissent à signer d'emblée pour une durée plus longue (cinq ans).

## Contrat de progrès

filiale concernée – nom de la région

**Entre :** liste des signataires

**Considérant que :** c'est une rubrique de préambule, permettant de resituer

- Le contexte des politiques régionales et nationales en la matière
- L'état de la filière sur le territoire (chiffres, enjeux)
- Le rappel des conclusions de l'état des lieux préalables (perspectives)
- Le périmètre de la filière concerné par le présent contrat

**Il est convenu ce qui suit :**

### 1) Objet du contrat

- **Objectifs généraux :** présentation des axes stratégiques globaux poursuivis à long terme.

*Ex. « Pérenniser une filière régionale bien représentée qui présente un impact sur l'emploi (direct ou induit : auteurs, imprimeurs, transporteurs) pour sa partie amont et un impact sur le maillage du territoire pour sa partie aval. »*

- **Axes prioritaires :** choisis avec les professionnels, ce sont les quelques points répondant aux objectifs généraux, choisis pour être travaillés dans un premier temps dans le cadre du présent contrat. Chaque axe peut ensuite être décliné en objectifs intermédiaires.

*Ex. Axe prioritaire : « Pérenniser et développer l'interprofession du livre. »*  
*Objectif intermédiaire : « Favoriser l'accès à de nouveaux marchés. »*

- **Actions prioritaires :** pour chaque axe choisi, peuvent être détaillées les actions envisagées. Ce n'est pas toujours le cas.

*Ex. « Organiser une journée de formation bibliothèques-librairies pour favoriser l'accès au marché public. »*

**2) Calendrier :** durée de validité du contrat.

**3) Gouvernance :** s'il y a lieu, description (organisation, rôle, rythme de concertation) du comité de pilotage et du comité technique.

**4) Animation :** le chef de file ou animateur, nommé désigné, doit « assurer la bonne coordination des actions au vu des axes prioritaires ».

**5) Financement :** sont précisés le budget global annuel alloué, la répartition entre financeurs, éventuellement les autres financements actionnables.

**6) Évaluation :** si le contrat doit faire l'objet d'une évaluation, sont précisés qui mènera l'évaluation, à quelle période, avec quels objectifs.

**Fait à, le**

*(Les exemples sont tirés du contrat de progrès Limousin)*

# L'évaluation



**L**a multiplicité des partenaires et l'utilisation de fonds publics rendent l'évaluation nécessaire. Elle permet de vérifier l'adéquation entre les résultats et les objectifs prévisionnels, d'expliquer les écarts, de rechercher des facteurs de succès et d'échec, de lever les points de blocage. La pérennité du dispositif va dépendre de ce qui est mis en place concrètement. L'évaluation est donc une étape non négligeable, à préparer dès le départ.

## 1/

### Les objectifs

- **L'efficacité:** Au regard des moyens alloués, quel est l'impact des actions menées ?
- **La prospection:** Vérifier la cohérence des actions entre elles et préparer la nouvelle génération de dispositif.

**L'**évaluation demande au préalable d'avoir défini clairement les objectifs attendus des différents axes choisis pour le contrat et de les décliner par maillon d'objectifs jusqu'aux actions concrètes.

## 2/

### Les outils

- **Le comité de pilotage:** Élargi éventuellement à des professionnels, c'est un outil de suivi, de vérification et de questionnement. Il est de sa responsabilité de se donner les moyens de vérifier l'impact des actions.
- **Les indicateurs:** Précisés par action, ils peuvent porter notamment sur la satisfaction, la réalisation (date limite de réalisation, nombre de bénéficiaires, fréquence...), l'impact (sur les résultats de l'entreprise, sur l'évolution des pratiques professionnelles...). Ces indicateurs doivent être facilement disponibles et rester en cohérence avec les objectifs poursuivis.
- **L'évaluation finale:** Par une enquête auprès des bénéficiaires (et des réfractaires au dispositif) et une analyse des moyens et des résultats obtenus, elle permet d'envisager la suite à donner au contrat. Elle sera de préférence confiée à un cabinet extérieur.
- **Les ateliers prospectifs:** Faire régulièrement échanger les professionnels sur l'évolution de leurs métiers permet de vérifier si les actions mises en place sont en adéquation avec les changements à venir et de discuter avec eux des évolutions à envisager pour le dispositif.

## 3/

### Quand évaluer ?

**C**haque année un bilan intermédiaire permet de repenser le cas échéant les actions de l'année à venir. Un bilan final vient clore la durée de mise en œuvre du contrat.

.....

Un dossier sur les contrats de progrès est proposé en ligne sur le site de la Fill:

[www.fill.fr](http://www.fill.fr)

On peut y retrouver sithèque, tableau de suivi des contrats réalisés en France, synthèse et interventions du séminaire national du 25 septembre 2012 intitulé « Les contrats de filière du livre en régions » organisé par la Fill avec le concours et le soutien du Service du livre et de la lecture, exemples de contrats...



### Remerciements

Éva Carlin, SLL, ministère de la Culture et de la Communication  
Marion Clamens, CRL Bourgogne  
Sébastien Croix, SLL, ministère de la Culture et de la Communication  
Agnès Demé, Conseil régional Languedoc-Roussillon  
Jean-Yves Gérard, Conseil régional de Bourgogne  
Delphine Gougeon, Conseil régional d'Alsace  
Marie-Laure Guéraçague, CRL Limousin  
Nadia Guitard, Conseil régional du Limousin  
Christian Heinrich, Grill Alsace  
Cécile Jodlowski-Perra, LR livre et lecture  
Vincent Jolys, université de Limoges  
Philippe Lablanche, Drac Franche-Comté  
Marc Leabat, Conseil régional d'Aquitaine  
Patrice Locmant, SLL, ministère de la Culture et de la Communication  
Isabelle Maton, Ciclic  
Aurélie Olivier, CRL Nord-Pas-de-Calais  
Olivier du Payrat, Écla Aquitaine  
David-Georges Picard, Drac Alsace  
François Rouet, Deps, ministère de la Culture et de la Communication  
Service juridique, Conseil régional Languedoc-Roussillon  
Olivier Thuillas, CRL Limousin



Document réalisé par L'Épaulette, pour la Fill – décembre 2012  
Conception / Réalisation graphique // Guillaume Mény

La Fill a reçu le soutien du ministère de la Culture et de la Communication,  
Service du livre et de la lecture pour la publication de ce guide.

