



# IGAC

Inspection générale  
des affaires culturelles

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
2016

JANVIER 2017





# IGAC

Inspection générale  
des affaires culturelles

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
2016

COORDINATION

Marie-Liesse Baudrez, Dominique Chavigny, Sylvie Clément-Cuzin, Emmanuel Hamelin,  
François Hurard et Rémi Tomaszewski



# ÉDITORIAL

L'année 2016 a été marquée par une transversalité accrue du travail de l'Inspection générale des affaires culturelles.

Afin de répondre aux multiples commandes qui interviennent en cours d'année, tout en tenant les délais impartis pour les missions inscrites dans son programme annuel d'activité, l'IGAC s'appuie sur la richesse des femmes et des hommes composant son collègue et sur le concours précieux que lui apportent les inspections spécialisées du ministère. L'équipe s'est partiellement renouvelée en 2016 : 8 personnes ont quitté le service, pour cause de retraite, de détachement ou de mutation et 6 nouveaux collègues et collaborateurs ont rejoint l'IGAC.

D'avril à juin, l'équipe s'est mobilisée pour conduire une mission d'appui à la réorganisation des directions régionales des affaires culturelles, après la création de sept nouvelles régions le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Nous avons ainsi développé une vision de synthèse de la réforme, quelques mois après sa réalisation.

Cette mission a été conduite dans le cadre d'un dialogue permanent avec le secrétariat général et les directions générales du ministère. L'IGAC a ainsi pu accompagner la mise en oeuvre d'une réforme essentielle et jouer pleinement son rôle d'appui aux services.

En 2016, l'Inspection a par ailleurs été associée à plusieurs missions interministérielles conduites avec d'autres inspections générales ou en appui de personnalités extérieures. Trois missions d'évaluation des politiques publiques coordonnées par le Secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP) ont concerné l'évaluation des politiques de démocratisation culturelle, les politiques de soutien à l'économie du livre et du cinéma en régions et le dispositif de licence d'entrepreneur de spectacles vivants. Plusieurs inspecteurs généraux ont été placés auprès de personnalités auxquelles avaient été confiées des missions, comme la préparation de la conférence internationale d'Abou Dabi sur la protection du patrimoine en péril, la mission parlementaire sur le sport à la télévision ou encore la préfiguration d'un contrat partenarial d'intérêt national pour le bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais.

Une dizaine de missions a été consacrée à des études prospectives, allant du soutien à l'exportation du livre français dans les pays francophones du Sud à la préfiguration de la création d'une cinémathèque du documentaire. L'IGAC a également procédé à des évaluations dans des domaines aussi variés que le recours à l'intermittence à Radio France et France Télévisions, l'Office public de la langue basque, l'accès des personnes handicapées aux œuvres et aux pratiques amateurs dans le champ du spectacle vivant. La campagne d'évaluation sur les opéras nationaux en région a été conduite avec l'appui de l'inspection de la création artistique. Elle permettra à terme de dresser un bilan comparatif des activités des grandes maisons d'opéras de notre pays et de formuler des recommandations sur l'avenir de ce réseau.

Enfin, comme au cours des années précédentes, nous nous sommes efforcés d'être un acteur attentif et engagé de la modernisation des politiques culturelles, auprès du ministre et à l'écoute quotidienne des attentes des services.

**Ann-José Arlot**

Inspectrice générale, cheffe de l'inspection générale des affaires culturelles

Décembre 2016



# SOMMAIRE

Éditorial par Ann-José ARLOT, cheffe de service de l'Inspection générale des affaires culturelles	1
Répartition des rapports de l'IGAC en 2016	7
<b>I – Le suivi des services déconcentrés et de la réforme territoriale</b>	<b>11</b>
<b>A/ Une réforme ambitieuse pour la culture</b>	<b>11</b>
<b>B/ Une organisation des nouvelles directions régionales des affaires culturelles (DRAC) revue en profondeur</b>	<b>15</b>
<b>C/ La transversalité des politiques culturelles dans les DRAC à périmètre constant</b>	<b>21</b>
<b>II – Les missions d'appui, d'étude, d'évaluation et de prospective</b>	<b>27</b>
<b>A/ Les missions d'appui</b>	<b>27</b>
• Mission parlementaire confiée à David Assouline, sénateur : Le sport à la télévision en France - pour l'accès du plus grand nombre, pour la diversité des pratiques et des disciplines exposées	27
• Mission confiée à Jean-Louis Subileau, urbaniste, ancien directeur général d'Euralille : Améliorer l'attractivité du bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais et faciliter sa reconversion (mission conjointe avec le Conseil général de l'environnement et du développement durable et La Fabrique de la ville)	27
• Mission confiée à Jack Lang, président de l'IMA, ancien ministre, de préparation de la Conférence internationale d'Abou Dabi sur la protection du patrimoine en péril (mission conjointe avec l'Inspection générale des finances et Hugues Moret, ambassadeur)	28
• Mission confiée à Serge Bardy, député, et Gérard Miquel, sénateur, sur l'éco-contribution de la presse écrite (mission conjointe avec le CGEDD)	29
• Mission d'appui au ministère des affaires culturelles tunisien dans la mise en œuvre de sa politique	30
<b>B/ Les études</b>	<b>30</b>
• Refonder le soutien à la promotion et à la diffusion des cultures d'outre-mer (mission conjointe avec l'Inspection générale de l'administration)	30
• La réfiguration du fonds pour l'emploi dans le spectacle (mission conjointe avec l'Inspection générale des affaires sociales et l'Inspection générale des finances)	31
• L'adaptation de la redevance d'archéologie préventive aux travaux réalisés en mer (mission conjointe avec l'IGF et le CGEDD)	32
• La mise en place de la nouvelle gouvernance de l'Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP)	33
• Le projet de création d'une « Cinémathèque du documentaire »	33
• L'exportation du livre français dans les pays francophones du Sud	34
• Développer la coopération des scènes nationales de Belfort et Montbéliard vers une direction unique	35

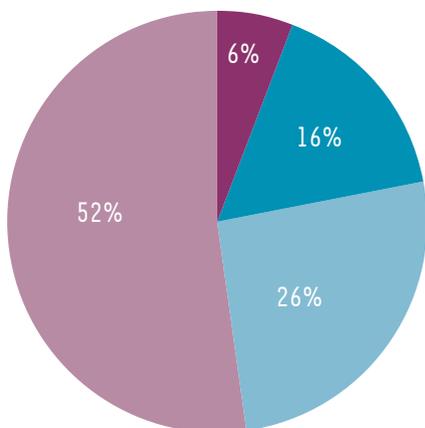
<b>C/ Les évaluations</b>	35
• Le recours à l’intermittence à Radio France et France Télévisions (mission conjointe avec l’IGAS)	35
• La situation financière et l’avenir de la Géode (mission conjointe avec l’IGF)	36
• Les centres de formation de musiciens intervenant à l’école (mission conjointe avec l’Inspection générale de l’éducation nationale et l’Inspection générale de l’administration de l’éducation nationale et de la recherche, avec l’appui de l’Inspection de la création artistique)	37
• L’Office public de la langue basque : un outil de politique partagée (mission conjointe avec l’Inspection générale de l’administration et l’Inspection générale de l’éducation nationale)	37
• L’exception handicap au droit d’auteur : réalités observées et perspectives (mission conjointe avec l’IGAS et l’IGAENR)	38
• L’accès des personnes handicapées aux spectacles vivants et aux pratiques artistiques amateurs	39
• L’inscription des professionnels de la restauration du patrimoine dans la liste des métiers d’art : un cadre en devenir	39
• Missions liées à la demande d’évaluation des maisons d’opéra labellisées « opéra national » :	
1. Opéra national de Lyon (mission réalisée avec l’appui de l’Inspection de la création artistique)	40
2. Opéra national de Lorraine (mission réalisée avec l’appui de l’Inspection de la création artistique)	41
<b>D/ Les missions prospectives</b>	42
• La création d’un Pass culture à l’échelle du Grand Paris	42
• Le contrat d’édition dans le secteur musical	43
• Les politiques et les institutions culturelles de Polynésie française en vue d’un partenariat avec l’État	43
• La création d’un Observatoire de l’économie de la musique au Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV)	44
• L’accompagnement des échanges sur les droits des artistes-interprètes entre l’ADAMI et la SPEDIDAM	45
<b>III - Contrôle des services et établissements publics du ministère</b>	47
<b>A/ Les missions-diagnostic : gouvernance, organisation et fonctionnement</b>	47
• Les Archives nationales du monde du travail	47
• Le Château d’Ecouen/Musée national de la Renaissance	48
• Le Musée Magnin de Dijon	48
• Le Laboratoire de recherche des monuments historiques (mission réalisée avec l’appui de l’Inspection des patrimoines)	49
<b>B/ Les contrôles et évaluations</b>	50
• L’acquisition de sièges du XVIII <sup>ème</sup> à Versailles (mission conjointe avec l’IGF et l’IGA)	50
• Les relations entre l’État et les collectivités territoriales dans le domaine culturel à La Réunion et à Mayotte	50

• Diagnostic portant sur l'établissement public Cité de la céramique – Sèvres et Limoges et ses projets de développement	51
• L'école nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand	52
<b>IV - Les évaluations de politique publique coordonnées par le Secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP)</b>	<b>53</b>
• Le dispositif de licence d'entrepreneur de spectacles vivants (mission conjointe avec l'IGAS)	53
• Les politiques de démocratisation culturelle	53
• Les politiques de soutien à l'économie du livre et du cinéma en région (rapport d'étape - mission conjointe avec l'IGF)	55
<b>V - Actualité de l'IGAC</b>	<b>57</b>
<b>A/ Journée d'étude hors les murs</b>	<b>57</b>
<b>B/ Missions permanentes</b>	<b>57</b>
• Le secrétariat général	57
• Le comité inter-inspections	58
• La mission ministérielle d'audit interne (MMAI) du ministère de la culture et de la communication	59
• La mission santé, sécurité des conditions de travail	62
<b>C/ Fonctions permanentes</b>	<b>63</b>
• Haute fonctionnaire à la diversité	63
• Haute fonctionnaire à l'égalité entre les femmes et les hommes	64
• Haut fonctionnaire à la terminologie et à la langue française	65
• Correspondante du défenseur des droits	65
• Correspondant du département de l'action territoriale (DAT) du secrétariat général	65
<b>D/ Participation à des conseils, commissions, comités et jurys de concours</b>	<b>66</b>
<b>VI - Annuaire de l'Inspection générale des affaires culturelles</b>	<b>69</b>
<b>VII - Répartition géographique des responsabilités territoriales</b>	<b>85</b>
<b>VIII - Liste des missions 2016</b>	<b>87</b>
<b>IX - Liste des rapports en ligne sur le site du ministère de la culture et de la communication (décembre 2016)</b>	<b>93</b>
<b>X - Décret n° 2003-729 du 1<sup>er</sup> août 2003 portant organisation de l'IGAC</b>	<b>97</b>



# RÉPARTITION DES RAPPORTS DE L'IGAC EN 2016

## I - TYPOLOGIE DES RAPPORTS

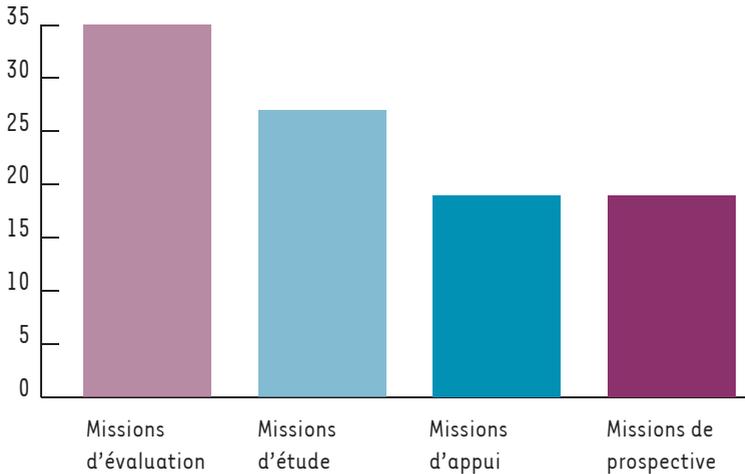


- Missions d'appui, d'étude et de prospective
- Missions de suivi des services déconcentrés
- Missions relatives aux services et établissements publics du ministère
- Missions d'évaluation de politiques publiques coordonnées par le SGMAP

Les missions effectuées par l'IGAC au cours de l'année 2016 se répartissent ainsi :

- 26 missions d'appui, d'étude et de prospective,
- 13 missions de suivi des services déconcentrés,
- 8 missions de contrôle, d'évaluation des services et établissements publics du ministère,
- 3 missions d'évaluation de politique publique coordonnées par le SGMAP.

## II - MISSION D'ÉVALUATION, D'APPUI, D'ÉTUDE ET DE PROSPECTIVE



Les 26 missions d'évaluation, d'appui, d'étude et de prospective menées en 2016 se déclinent ainsi :

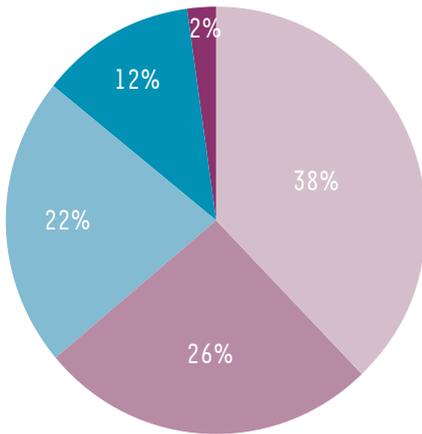
- 9 missions d'évaluation
- 7 missions d'étude
- 5 missions de prospective
- 5 missions d'appui.

L'année 2016 se caractérise par le nombre des missions conduites en appui de personnalités ou d'opération de jumelage, qu'il s'agisse par exemple de l'appui apporté à David Assouline, sénateur, dans la réalisation d'un rapport sur la place du sport dans les émissions de télévision ou encore à Jack Lang, président de l'IMA, ancien ministre, pour l'organisation de la conférence internationale sur la protection du patrimoine en péril à Abou Dabi en décembre 2016.

### III- MISSIONS DE CONTRÔLE ET D'ÉVALUATION DES SERVICES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DU MINISTÈRE

En 2016, ont été conduites 4 missions diagnostics sur la gouvernance, l'organisation et le fonctionnement des services à compétence nationale relevant du ministère et 4 missions de contrôle et d'évaluation d'établissements publics.

### IV - RÉPARTITION DES MISSIONS PAR DIRECTIONS GÉNÉRALES

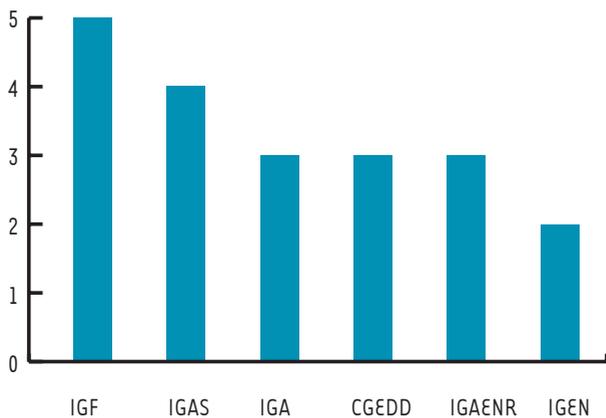


- Secrétariat général
- Direction générale des patrimoines
- Direction générale de la création artistique
- Direction générale des médias et des industries culturelles
- Délégation générale à la langue française et aux langues de France

L'IGAC a effectué ses missions pour les différents services du ministère, selon la répartition suivante :

- le secrétariat général : 19 missions,
- la direction générale des patrimoines : 13 missions,
- la direction générale de la création artistique : 11 missions,
- la direction générale des médias et des industries culturelles : 6 missions,
- la délégation générale à la langue française et aux langues de France : 1 mission.

## V - MISSIONS INTERMINISTÉRIELLES MENÉES AVEC D'AUTRES INSPECTIONS GÉNÉRALES



En 2016, 14 missions interministérielles ont été menées conjointement avec six autres inspections générales, contre près de 6 en moyenne au cours des dernières années, une même mission pouvant être conduite par plusieurs inspections générales.

# I - LE SUIVI DES SERVICES DÉCONCENTRÉS ET DE LA RÉFORME TERRITORIALE

Par une note du 3 mars 2016, le directeur du cabinet de la ministre de la culture et de la communication a confié à l'IGAC une mission d'appui, d'accompagnement et de propositions sur la réorganisation des directions régionales des affaires culturelles (DRAC).

L'Inspection générale s'est rendue dans les douze DRAC métropolitaines, à la fin du premier trimestre, afin d'analyser la mise en œuvre de la réforme et formuler des recommandations, dans une démarche partagée avec le secrétariat général, les directions générales et les directions régionales.

## **A/ UNE RÉFORME AMBITIEUSE POUR LA CULTURE**

La réorganisation des services déconcentrés de l'État a été rendue nécessaire par la création au 1<sup>er</sup> janvier 2016 de sept nouvelles régions: Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Grand Est, Hauts-de-France, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Normandie. Les périmètres des régions Bretagne, Centre-Val de Loire, Corse, Île-de-France, Pays de la Loire et Provence-Alpes-Côte d'Azur, de même que ceux des collectivités d'outre-mer, demeurent inchangés.

La mission s'est inscrite dans le cadre de la mise en œuvre des grands principes d'organisation des nouvelles DRAC (maintien de sites distants dans les anciens chefs-lieux de région et création de pôles métiers multi-sites), validés dans le courant du deuxième trimestre 2015 par le gouvernement.

Au-delà du constat, le rapport s'est attaché pour l'essentiel à formuler des propositions d'amélioration de l'organisation issue de la réforme.

## **La réforme a été définie et engagée dans des délais très courts**

Le 18 septembre 2014, le Premier ministre demandait aux inspections générales interministérielles et ministérielles un rapport commun sur l'administration territoriale de l'État. Ce rapport a été remis en avril 2015.

Entre le début de la réflexion interministérielle et la mise en place des organigrammes des nouvelles directions régionales, un peu plus de quinze mois se sont écoulés.

Le choix des capitales régionales et celui de l'implantation des directions régionales a été annoncé par le gouvernement le 31 juillet 2015, les sièges des DRAC étant implantés dans les chefs-lieux de région, sauf dans les cas de Caen et Montpellier pour préserver les équilibres régionaux.

Les décisions interministérielles sur le maintien de sites distants et la création de pôles métiers multi-sites ont été prises à la fin du premier semestre 2015, après un travail de concertation engageant la plupart des ministères.

Les organigrammes détaillés des futures DRAC ont été mis au point dans le courant du second semestre 2015. Ils n'ont pris leur forme définitive qu'après l'examen interministériel piloté par le « coordonnateur national de la réforme des services déconcentrés de l'État », placé auprès du Secrétaire général du gouvernement, assisté par une mission interministérielle de coordination (MICORE) en novembre 2015 et après consultation des instances représentatives du personnel.

Les directeurs régionaux des affaires culturelles ont été nommés le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Les arrêtés d'organisation des DRAC ont été signés par les préfets de région début 2016. La réforme a donc été lancée dans des conditions exceptionnelles de rapidité.

Par ailleurs, les préfets préfigureurs, désignés en avril 2015, et les directeurs de projet placés auprès d'eux ont proscrit tout schéma d'organisation pouvant laisser penser au maintien de services régionaux « miroirs » dans les anciens chefs-lieux.

Ces choix de pilotage et de principes d'organisation ont laissé peu de place aux adaptations locales ou à la prise en compte de certaines spécificités ministérielles. Le ministère de la culture et de la communication est, en effet, l'un des seuls à disposer d'un échelon régional à la fois stratégique et opérationnel et à ne pas avoir de service départemental, les unités départementales de l'architecture et de patrimoine ne recouvrant qu'une partie du champ d'activité des DRAC.

Le secrétariat général du ministère de la culture et de la communication a proposé jusqu'à la mi-2015 la création de directeurs adjoints à vocation géographique dans les sites distants, comme l'avait recommandé l'Inspection générale des affaires culturelles dans le cadre de la préparation du rapport interministériel remis au Premier ministre en avril 2015, mais le gouvernement n'a pas retenu cette option et a décidé de mettre en œuvre une organisation en pôles multi-sites, selon les grands axes de la politique culturelle : les patrimoines, la création et la démocratisation culturelle.

### **La réforme modifie en profondeur les modes de fonctionnement des DRAC**

L'enjeu principal de la réforme porte sur la nécessité de concilier, dans des territoires agrandis, la capacité stratégique et le besoin de proximité. Il est en effet impératif de ne pas rendre inaccessible, du fait d'un trop grand éloignement, la capacité d'expertise, d'évaluation et de contrôle, qui constitue l'une des composantes du « besoin d'État » et représente l'une des premières attentes des partenaires et des professionnels du secteur culturel.

La réforme allonge les chaînes hiérarchiques. Mais c'est surtout l'organisation multi-sites qui demande les plus grands efforts d'innovation managériale. Les agents qui composent les pôles sont répartis sur 2 ou 3 sites, dont le siège de la DRAC. Cette répartition sur l'ensemble du territoire ne facilite pas le management et notamment la tenue des réunions. On constate déjà l'accroissement du nombre des déplacements infra régionaux, avec tous les risques qu'ils comportent et la surconsommation de frais de déplacement. Par ailleurs, on observe un risque de sous-encadrement des sites distants, chacun

comprenant des agents relevant des 3 pôles et quelques agents relevant du secrétariat général pour assurer la logistique de proximité, l'essentiel des fonctions de soutien, en particulier la fonction budgétaire centrale, ayant été transférée au siège. Les Unités départementales de l'architecture et du patrimoine (UDAP) sont concernées par la réforme, même si elles ne sont pas affectées par les changements de territoires de compétence. Le travail collaboratif engagé avec les services patrimoniaux des sites distants demeure nécessaire et doit faire l'objet d'une attention toute particulière. Par ailleurs, certaines UDAP sont en voie d'être relogées à l'initiative des préfets.

### **La réforme a été mal comprise et mal vécue par nombre d'agents**

Du fait de sa conception au niveau central de l'État, les agents ont été consultés tardivement et sur des schémas d'organisation dont les grands principes étaient déjà arrêtés. Les directeurs régionaux ont fait tout leur possible pour rattraper ce retard en organisant des réunions d'information et en saisissant les instances représentatives des personnels (comité technique et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), en particulier pour présenter les projets d'arrêtés d'organisation.

Mais l'impression d'une réforme imposée d'en haut et dont chaque agent pouvait ne pas percevoir d'emblée les conséquences pour son propre emploi, a produit ses effets pendant plusieurs semaines fin 2015 et pendant le premier trimestre 2016. L'incompréhension a été plus forte dans les sites distants où les agents ont eu le sentiment d'une absence soudaine de responsabilité hiérarchique, voire d'isolement et de dépossession.

### **La mise en œuvre de la réforme repose largement sur l'engagement remarquable des cadres et d'un grand nombre d'agents des DRAC**

Les directeurs régionaux, directeurs adjoints et secrétaires généraux assurent une présence dans les sites au prix d'efforts considérables et d'allers et retours plusieurs fois par semaine par la route (dans la plupart des cas sans chauffeur), le réseau ferré étant le plus souvent insuffisant. Par ailleurs, la fonction budgétaire centrale a été transférée aux sièges et les agents des cellules financières des sièges, dont l'effectif est demeuré stable, ont à traiter un volume d'affaires accru et à adapter les procédures.

### **Les DRAC à périmètre inchangé n'ont pas été soumises aux mêmes contraintes de réorganisation**

La création de pôles non hiérarchiques dans quelques DRAC remonte au début des années 2000, en lien avec la mise en place de la LOLF et des trois programmes « patrimoines », « création » et « transmission des savoirs et démocratisation culturelle ». Ces réorganisations ont été effectuées à l'initiative des directeurs régionaux et considérées avec intérêt mais sans injonction particulière de l'administration centrale. Il n'y a donc pas de schéma national mais au contraire des applications variables selon les régions d'une idée centrale consistant à regrouper de manière souple des services de la DRAC,

sans nuire à la transversalité. La DRAC Île-de-France est en revanche engagée dans un processus de réorganisation partielle important, qui concerne la création d'un service de l'architecture et du patrimoine à l'échelle de la Métropole du Grand Paris, décision annoncée par le Premier ministre.

## LES RECOMMANDATIONS

**1- Les moyens des DRAC doivent être préservés de la contrainte budgétaire** pour un certain nombre de sujets prioritaires. S'agissant des emplois, le plafond 2016 (2394 ETP) devrait être maintenu en 2017. Les nominations sur les emplois vacants doivent prioriser les emplois stratégiques des DRAC, en procédant si besoin à des recrutements externes. L'effort engagé en matière de fourniture de véhicules neufs doit se poursuivre, le parc automobile des DRAC ayant beaucoup vieilli, alors que les besoins de déplacement changent de nature. La mise au point des solutions informatiques doit être à nouveau priorisée : web-conférence, visio-conférence, partage des ressources, fourniture de PC en mobilité, gestion électronique des courriers.

**2- Dans les sites distants, il est nécessaire d'améliorer l'encadrement d'agents relevant des pôles création et démocratisation et du secrétariat général**, qui peuvent se trouver en situation d'isolement sur place, à la différence des agents des services patrimoniaux. Ce processus devra permettre d'assurer la sécurité des biens et des personnes, ainsi qu'un management de proximité, une animation des équipes sur les sujets communs et un accueil de premier niveau pour des partenaires extérieurs.

**3- Les subdélégations de signature** ne doivent pas entraîner de diminution de la responsabilité de l'encadrement par rapport à la situation antérieure. Tout dispositif qui, en comparaison avec la situation antérieure, dégraderait de ce point de vue les conditions de la mise en œuvre du service public au bénéfice des usagers doit être évité, car il serait perçu à l'extérieur comme un signe d'échec de la réforme.

Quant aux délégations de signature des préfets de région aux directeurs régionaux, certaines définissent des plafonds en montant de crédits très faibles. Il reviendra aux directeurs régionaux concernés, quand la réforme aura progressé dans ses effets, de solliciter une révision de ces montants.

**4- L'amélioration de la communication interne est un impératif**, d'autant que beaucoup de difficultés auraient pu être évitées si les directeurs régionaux avaient pu expliquer les réorganisations au fur et à mesure de leur avancement.

**5- La formation au management** paraît être insuffisamment utilisée, alors qu'un grand nombre de cadres accèdent à des responsabilités plus importantes avec des effectifs plus nombreux et la nécessité de piloter des équipes à distance.

**6- La définition de plans de prévention du risque routier** dans le cadre du CHSCT, incluant des dispositions concernant les questions d'évaluation des risques, de formation, de médecine, de limitation de la durée de conduite, de respect des temps de pause, de programmation des déplacements et des tournées, de règles d'utilisation des véhicules,

de recours aux transports collectifs, paraît indispensable.

**7- La qualité du dialogue social et de la fonction RH** sera un élément déterminant pour la réussite de la réforme dans la durée.

**8- L'équilibre entre l'organisation en pôles et le maintien de la transversalité et de la proximité doit être préservé.** Les pôles doivent permettre la collégialité, harmoniser des modes d'intervention qui pouvaient être différents d'une DRAC à l'autre et créer de l'unité dans la mise en œuvre des politiques culturelles à l'échelle des nouvelles régions. Ils devront faire rapidement la preuve de leur valeur ajoutée pour les cadres et agents qui les composent, pour compenser l'inconvénient de créer un niveau hiérarchique supplémentaire.

Les pôles trouveront leur pertinence s'ils ne conduisent pas les DRAC vers des modes de travail en silos et à une forme de re-verticalisation par domaines d'intervention (patrimoines, création, action culturelle, industries culturelles). L'animation des sites distants devrait être conçue en fonction de cette préoccupation.

Dans les nouvelles DRAC, la mise en œuvre de la réforme progresse régulièrement, grâce à l'engagement remarquable d'un grand nombre de cadres et d'agents. Toutefois le point d'équilibre des nouvelles organisations n'est pas encore atteint et les étapes à franchir requièrent pour plusieurs mois l'attention et les efforts de tous ainsi que la vigilance de l'administration centrale.

Les rapporteurs ont suggéré qu'une mission de l'IGAC permette de procéder à une nouvelle évaluation des effets de la réorganisation des DRAC en 2017.

*Réorganisation des DRAC – synthèse nationale (rapport n° 2016-18)*

## **B/ UNE ORGANISATION DES NOUVELLES DRAC REVUE EN PROFONDEUR**

La mission a été conduite de mars à juin pour l'ensemble des DRAC.

### **DRAC Auvergne-Rhône-Alpes**

Siège de la nouvelle DRAC : **Lyon**

La DRAC compte 235 agents dont 79 dans l'ancienne Auvergne et 156 dans l'ancienne région Rhône-Alpes. Ces chiffres incluent les effectifs des 12 UDAP.

La fusion s'est opérée entre deux régions contrastées. Cette disparité de situation n'a pu que renforcer le sentiment d'une « absorption » d'une DRAC par l'autre. La DRAC a fait le choix d'une organisation croisée et complexe du pôle patrimoine. Dans la mesure où l'Auvergne pouvait se prévaloir d'une certaine prégnance en matière patrimoniale, le directeur du pôle a été installé à Clermont-Ferrand. En revanche, le conservateur régional de l'archéologie d'Auvergne devient le chef du service pour la nouvelle région, mais en résidence administrative à Lyon, et le conservateur régional des monuments historiques de Rhône-Alpes devient le chef du service pour toute la nouvelle région mais en résidence administrative à Clermont-Ferrand.

Parallèlement à la réorganisation des services, la DRAC a fait le choix de modifier la

chaîne de dépense en vigueur jusqu'ici en Rhône-Alpes ; il a été décidé de restreindre le rôle du service financier et de transférer aux services métiers la gestion administrative préalable à l'engagement.

D'une manière générale, les agents ont eu l'impression d'un trop grand nombre de réformes, mises en place trop rapidement, avec une concertation en trompe-l'œil. Un sentiment de déclassement a été ressenti par beaucoup d'agents, qui ont eu l'impression d'être interchangeables dans la réorganisation, sans que soient pris en compte les savoir-faire, l'expérience et les compétences acquises.

Enfin, les aspects matériels de la fusion sont essentiels. Les déplacements se font en voiture la plupart du temps ; tous les agents concernés, en particulier l'encadrement, se déclaraient épuisés par des temps de trajet très longs alors même que les moyens se réduisent en nombre de véhicules. Cette mobilité s'accompagnait d'une très forte augmentation des frais de déplacement et il apparaissait que les crédits prévisionnels seraient insuffisants en 2016.

La nomination d'un nouveau directeur régional prévue en septembre était très attendue.

*Réorganisation des DRAC – Auvergne-Rhône-Alpes (rapport n° 2016-21)*

### **DRAC Bourgogne-Franche-Comté**

Siège de la nouvelle DRAC : **Dijon**.

La DRAC compte 145 agents dont 84 dans l'ancienne Bourgogne et 61 dans l'ancienne Franche-Comté. Ces chiffres incluent les effectifs des 9 UDAP.

Les sites de Dijon et de Besançon sont peu éloignés (92 kms). L'arbitrage définitif entre Dijon et Besançon pour installer le siège de la DRAC à Dijon est intervenu tardivement, au mois d'août 2015.

Les pôles préexistaient partiellement bien avant la fusion, dans chacune des deux régions. La novation essentielle introduite par la réforme consiste dans l'attribution à chacun des directeurs de pôle d'une autorité hiérarchique sur les chefs de service ou conseillers membres du pôle.

Le secrétariat général de la DRAC est en première ligne dans les difficultés liées au fonctionnement sur deux sites, aussi bien pour ce qui concerne les affaires générales, que les ressources humaines et les questions financières. Or, ses moyens humains sont en retrait par rapport à ceux des deux anciennes DRAC.

Le traitement des opérations budgétaires rencontre des difficultés qui se traduisaient, à la fin avril, par une sous-consommation de crédits. Des différences d'organisation financière entre les deux DRAC ont ralenti la mise en place des nouvelles procédures. Enfin, la fusion se traduit à ce stade par des coûts supplémentaires de fonctionnement, en particulier sur les liaisons informatiques entre les deux sites et l'équipement bureautique. La longue période de pré-positionnement puis de positionnement des agents dans la nouvelle organisation a généré inquiétudes et tensions à tous les niveaux. Les difficultés matérielles contribuaient à ce malaise, en particulier pour l'informatique.

Anticipant une résolution de ces difficultés matérielles et de fonctionnement pour la fin juin 2016, le directeur régional a annoncé l'élaboration d'un projet de service pour le deuxième semestre, qui permettrait de redonner aux agents du sens à leurs missions de service public.

Le processus de mise en place de la nouvelle organisation n'était pas achevé en mai 2016. Celle-ci devra faire évoluer progressivement les structures et les modes de travail, afin de limiter les besoins internes de déplacements de ses personnels, tout en respectant la contrainte d'organisation sur deux sites.

*Réorganisation des DRAC – Bourgogne-Franche-Comté (rapport n° 2016-22)*

## **DRAC Grand Est**

Siège de la nouvelle DRAC : **Strasbourg**

La DRAC compte 253 agents dont 90 dans l'ancienne Lorraine, 84 dans l'ancienne Alsace et 79 en Champagne-Ardennes. Ces chiffres incluent les 10 UDAP.

L'une des singularités de la nouvelle région réside dans le fait que son chef-lieu a été fixé par la loi à Strasbourg, ville très excentrée par rapport au territoire. Limitrophe de quatre pays, la nouvelle région, avec ses dix départements et une superficie de 57 000 km<sup>2</sup>, atteint une taille considérable au regard des régions et pays voisins.

La création de cette nouvelle région a incontestablement représenté pour la DRAC un enjeu très important, rendu d'autant plus difficile à relever que les délais de la réforme ont été extrêmement contraints et que le taux de vacance de postes était élevé. Les UDAP souffraient d'une situation de sous-effectifs et certains de leurs responsables étaient préoccupés par d'éventuels déménagements.

Dans la nouvelle organisation, le nombre d'échelons hiérarchiques a augmenté, ce qui faisait craindre à certains agents une dilution de l'expertise métier. L'enjeu sera de développer, outre le management à distance qu'implique la répartition géographique des sites, le management de « managers », en renforçant leur autonomie et leur responsabilité. Dans ce contexte, la question des subdélégations est centrale.

Le secrétariat général est principalement basé à Strasbourg. La centralisation des décisions a entraîné pour certains agents un accroissement très sensible de leur charge de travail, alors que ceux des sites distants peinaient parfois à trouver leur rôle.

Les sept membres de l'équipe de direction (DRAC, directeur-adjoint, directeurs de pôles, secrétaire général, secrétaire générale adjointe chargée des RH) se réunissent chaque semaine, en alternance sur chacun des trois sites (un ou deux jours) et par visioconférence. Ces déplacements, qui représentent une charge importante pour les intéressés, leur ont notamment permis, au 1er semestre 2016, de rencontrer les principaux élus et directeurs de structures culturelles, afin de leur présenter la nouvelle organisation.

Aucun agent n'a subi de mobilité géographique contrainte mais beaucoup ont vu leurs missions évoluer avec la réorganisation.

*Réorganisation des DRAC – Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine (rapport n° 2016-19)*

## **DRAC Hauts-de-France**

Siège de la nouvelle DRAC : **Lille**

La DRAC compte 174 agents dont 97 pour l'ancienne région Nord-Pas-de-Calais et 77 pour l'ancienne Picardie. Ces chiffres incluent les 5 UDAP.

La mission a relevé des différences dans les méthodes, les procédures et les relations de travail au sein des deux anciennes DRAC, tant dans les domaines métiers qu'en matière de gestion. Le travail d'harmonisation est en cours. Les missions du secrétariat général sont régionalisées. Toutefois, en matière de logistique et de ressources humaines, un niveau de gestion de proximité est assuré dans chaque site. Plus de 40% des emplois de la DRAC seront concernés par une mobilité fonctionnelle en trois ans (et 27% dès 2016) ; la gestion de ces mobilités fonctionnelles n'a pas soulevé de problème majeur. La chaîne budgétaire et comptable était opérationnelle en avril et les taux de consommation étaient même sensiblement supérieurs à ceux de 2015.

Le choix a été fait de concentrer le pôle Patrimoines et son animation sur le site d'Amiens et de situer le pôle « Publics, territoires et industries culturelles » à Lille. La directrice du pôle Création doit construire un service entièrement nouveau. Chaque conseiller aura des missions de proximité sur un territoire de référence et des missions régionales sur l'ensemble de la région. Les délégations et subdélégations de signatures, indispensables au bon fonctionnement des deux sites et à la simplification des circuits hiérarchiques n'ont été signées pour certaines d'entre elles que le 4 mai, soit plusieurs mois après la mise en œuvre de la réorganisation. Les instances chargées du dialogue social ont été régulièrement réunies pendant la phase de conception des conditions concrètes d'application de la réforme (et les personnels ont été associés de près à cette conception) depuis le début de l'année 2016.

Des difficultés liées à des situations individuelles ont été portées à l'attention de la mission. Elles concernaient surtout des agents de catégorie A sur la définition de leurs nouvelles missions. Les temps de vacance de postes sont jugés excessivement longs et de nature à porter atteinte à l'efficacité du service. La situation des agents dans le site distant d'Amiens est sans doute le problème majeur rencontré dans le processus de mise en œuvre de la réforme. C'est principalement le sentiment d'éloignement et de dévalorisation qui inspire l'attitude d'une part importante des agents du site d'Amiens, et la crainte d'une fermeture à terme du site, du fait de son activité jugée désormais résiduelle. Le besoin de dialogue social renforcé et d'accompagnement RH s'en fait d'autant plus sentir.

La définition d'une autorité hiérarchique au sein du site distant paraît nécessaire. Le site distant manque d'une fonction managériale pour en garantir le fonctionnement dans son ensemble et animer la totalité de son périmètre d'activité. La nomination prévue d'un cadre A du secrétariat général sur le site d'Amiens ne paraît pas une mesure suffisante pour traiter le déficit d'animation hiérarchique.

*Réorganisation des DRAC – Nord-Pas de Calais (rapport n° 2016-27)*

## **DRAC Normandie**

Siège de la nouvelle DRAC : **Caen**

L'effectif de la DRAC Normandie est de 140 personnes physiques, dont 81 pour les sites de l'ancienne Basse-Normandie et 59 pour les sites de l'ancienne Haute-Normandie. Ces chiffres incluent les effectifs des 5 UDAP.

La DRAC de Normandie présente une particularité au sein de l'ensemble des régions fusionnées. Les deux pôles ne sont pas hiérarchiques, aucun directeur de pôle n'ayant été désigné. Il a en effet été considéré que la taille de la DRAC permettait un pilotage des pôles directement par le directeur régional et la directrice adjointe. Il est trop tôt pour tirer un bilan du fonctionnement de ces pôles mais ils sont bien perçus par les agents.

La difficulté principale porte aujourd'hui sur la nécessité de faire mieux vivre le site distant de Rouen où, en dépit des efforts de la direction, le sentiment de déclassement et de délaissement persiste. L'une des pistes d'amélioration pouvait être la création d'une fonction de responsable de site, qui, au-delà des questions de sécurité des biens et des personnes, permettrait un management de proximité. Il faut veiller également à l'accompagnement des agents en difficulté, à Rouen comme à Caen.

La mission a relevé quelques « bonnes pratiques » : le transfert dès le 1er janvier 2016 de l'adresse postale de la DRAC à Caen ; la création d'un intranet commun aux deux sites, qui a permis d'informer en continu les agents aux différentes étapes de la réorganisation ; le lancement d'un projet de service qui place l'harmonisation des modalités d'application des politiques du ministère sur l'ensemble du territoire normand comme enjeu central.

*Réorganisation des DRAC – Normandie (rapport n° 2016-28)*

## **DRAC Nouvelle-Aquitaine**

Siège de la nouvelle DRAC : **Bordeaux**

L'effectif de la DRAC Nouvelle-Aquitaine est de 273 personnes physiques, dont 119 pour l'ancienne Aquitaine, 86 pour l'ancienne région Poitou-Charentes et 68 pour l'ancienne région Limousin. Ces chiffres incluent les effectifs des 12 UDAP.

La création de la DRAC représente un défi majeur compte tenu de la taille du nouvel ensemble, qui en fait la plus grande des régions françaises et implique pour tous les acteurs un allongement des distances et des temps de trajet.

La fusion n'est pas facilitée en outre par le déséquilibre entre le Limousin et Poitou-Charentes, d'une part, et, de l'autre, la plus vaste Aquitaine, elle-même déjà fortement marquée par la prépondérance d'une agglomération bordelaise en pleine expansion. L'implantation à Bordeaux du pôle « patrimoines » vient renforcer la nécessité de porter une attention soutenue aux sites distants, Limoges et Poitiers, qu'il s'agisse du traitement des situations individuelles ou plus globalement de l'animation transversale des sites.

La nouvelle organisation a tardé à se concrétiser. L'équipe de direction a été fragilisée par les départs entraînés par la réforme et s'est vue lourdement mise à contribution.

Les pôles étaient incomplètement et inégalement constitués à la date de la mission, qui a pu constater une clarification et une structuration de la gouvernance de la nouvelle direction.

La mission a principalement préconisé de donner une impulsion nouvelle à la fonction RH pour emporter l'adhésion des agents et mieux atteindre la cible 2018, en confiant une mission temporaire à une structure ad hoc, déchargeant provisoirement le secrétariat général de ces tâches pour lui permettre de s'investir pleinement dans ses autres missions, notamment financières. Elle a posé la question d'un rattachement des industries culturelles au pôle « démocratisation et action territoriale » et conseillé de réexaminer d'ici le début de 2017 le schéma d'implantation des conseillers développement culturel, en le dissociant du régime de situations individuelles.

*Réorganisation des DRAC – Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes (rapport n° 2016-20)*

### **DRAC Occitanie**

Siège de la nouvelle DRAC : **Montpellier**

La DRAC a un effectif de 253 agents, 85 à Montpellier, 83 à Toulouse et 85 répartis dans les 13 UDAP.

Le choix du gouvernement d'installer le siège administratif de la DRAC à Montpellier, alors que le préfet de région est à Toulouse, a été tardif et a entraîné un réel sentiment de dépossession de la part des agents du site de Toulouse.

L'équipe de direction a été renouvelée de façon importante. Au sein des trois pôles, la nécessité de concilier la proximité géographique et l'unité de la politique d'un service sur un vaste territoire s'est traduite par une spécialisation thématique régionale des conseillers et des cadres scientifiques, associée au maintien de spécialisations territoriales. Les trois postes, créés en 2016, de conseillers territoriaux auront chacun une compétence sur deux départements. Le fonctionnement du secrétariat général a été profondément modifié et il a été regroupé à Montpellier. La réforme a été accompagnée d'une double évolution de la chaîne budgétaire : séparation de la fonction budgétaire et comptable, création au sein des pôles de services de coordination administrative et budgétaire qui traitent les dossiers jusqu'à la validation financière non comprise. La mission a noté le fort sentiment d'isolement des UDAP. Le DRAC compte développer une collégialité permettant d'unifier la doctrine appliquée.

De l'avis général, la chaîne hiérarchique est perçue comme alourdie avec la crainte d'une communication moins fluide avec le DRAC. Le risque existe d'un éloignement de la base et de ses difficultés quotidiennes du fait de l'ampleur de la nouvelle région. L'insatisfaction des agents est d'autant plus marquée qu'on descend dans la hiérarchie. La fusion a entraîné 3 mobilités géographiques : le DRAC et 3 agents volontaires. Les mobilités fonctionnelles ont concerné 13 agents. L'écriture commune d'un projet de service, prévu par le DRAC pour la fin de l'année, semble indispensable. La mission recommandait d'accentuer l'effort de communication interne par la mise en place d'une

lettre d'information. Le besoin d'un relais du secrétariat général à Toulouse était patent. Dans une telle configuration, l'efficacité des outils informatiques devient fondamentale. *Réorganisation des DRAC – Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon (rapport n° 2016-26)*

## **C/ LA TRANSVERSALITÉ DES POLITIQUES CULTURELLES DANS LES DRAC À PÉRIMÈTRE CONSTANT**

### **DRAC Bretagne**

L'effectif de la DRAC Bretagne est de 110 personnes physiques. Ce chiffre inclut les effectifs des 4 UDAP.

L'organisation de la DRAC repose sur un mode de fonctionnement collaboratif avec des pôles non structurés comme des services. Les grands services patrimoniaux structurés et hiérarchisés (CRMH, CRA) côtoient donc les conseillers sectoriels dont la réalité des services est constituée le plus souvent du (de la) titulaire du poste et de son assistante. Le bloc de direction est composé du directeur, de son adjointe et d'une secrétaire générale, laquelle figure dans l'organigramme dans une position hiérarchique sur l'ensemble des services.

Pour satisfaire à la nécessité d'impulser des modes de travail collaboratif, des pôles par domaines ont été cependant créés : Patrimoines – Transmission, Publics et Territoires - Industries culturelles et Economie de la culture - Création. Les pôles ont bien une réalité fonctionnelle dans la mesure où leurs réunions formelles sont programmées à échéance régulière. Ils sont conçus comme des cadres de concertation et d'échanges. Le SGAR a souligné l'inutilité de créer un niveau hiérarchique supplémentaire (chef ou responsable de pôle, par exemple) dans une DRAC de taille modeste et parfaitement organisée pour accomplir ses missions.

*Réorganisation des DRAC – Bretagne (rapport n° 2016-23)*

### **DRAC Centre-Val de Loire**

L'effectif de la DRAC Centre est de 115 personnes physiques. Ce chiffre inclut les 6 UDAP. Le Centre-Val de Loire avec six départements est la région non fusionnée la plus vaste avec un territoire de 39 000 km<sup>2</sup> (7% du territoire) et, avec 2,6 M habitants, seulement 3,9 % de la population française.

La direction régionale est organisée en services, mais avec trois « missions » transversales : la mission de l'action territoriale et interministérielle (MACTI), qui recouvre essentiellement l'EAC et la politique de la ville ; la mission de coordination de l'architecture et du patrimoine (MICAP) ; la mission de coordination de la documentation, de l'information et de la communication (MCDIC).

Les responsables de ces missions n'exercent aucune autorité hiérarchique mais des fonctions de coordination transversale. La secrétaire générale est positionnée à un niveau n-1 à la tête d'un service étoffé pour améliorer l'interface Chorus et homogénéiser

le circuit d'engagement des crédits et de paiement, le secrétariat général ayant repris le pilotage du service financier. Outre le secrétariat général, la CRMH, le SRA et les six UDAP, l'organigramme de la DRAC regroupe optiquement en un bloc unique l'ensemble des conseillers sectoriels qui ont une relation directe avec l'équipe de direction, choisissant, selon le niveau de sensibilité ou de complexité de la question soulevée, de s'adresser à la DRAC ou à son adjointe.

La DRAC Centre-Val de Loire doit créer un poste de conseiller territorial sous son plafond d'emploi et la publication du poste -profil ICCEAC- est envisagée en 2017. Son positionnement fonctionnel serait au sein de la MACTI. Son action serait prioritairement dédiée aux départements d'Eure-et-Loir et du Cher, dans lesquels il disposerait dans chaque UDAP d'un bureau de passage.

L'évolution de ce mode d'organisation vers une polarisation plus affirmée n'est pas souhaitée ; la directrice régionale fait part de ses réticences à cet égard, estimant que l'échelle de la région ne justifiait pas la création d'un échelon hiérarchique supplémentaire intermédiaire. Un échelon supplémentaire ne pourrait au surplus qu'accentuer le décalage entre les trois missions, et donnerait au chef de la MICAP une autorité hiérarchique sur les trois quarts des effectifs de la DRAC.

*Reorganisation des DRAC – Centre-Val de Loire (rapport n° 2016-24)*

### **DRAC Île de France**

L'effectif de la DRAC Île-de-France est de 222 personnes physiques. Ce chiffre inclut les 8 UDAP.

Depuis la fusion de plusieurs régions françaises, la DRAC Île-de-France, dont le territoire régional est demeuré inchangé, est désormais au cinquième rang des DRAC du point de vue des effectifs. Elle demeure cependant la première en termes d'activités de ses différents services, une place qui s'explique largement par le nombre des équipements culturels de la région capitale, l'importance du patrimoine, le nombre élevé de professionnels culturels et par la quantité des actes et dossiers administratifs que la DRAC doit traiter. En plus du secrétariat général, l'organigramme est composé de services sectoriels dans les domaines des patrimoines et de la création, et de services transversaux : service du développement et de l'action territoriale (SDAT), service de l'économie culturelle (SEC), service de la communication.

Bien qu'elle ne fasse l'objet d'aucune fusion, la DRAC Île-de-France doit néanmoins tenir compte dans son organisation, patrimoniale notamment, de l'apparition de la Métropole du Grand Paris et de la mise en place dans son organigramme de quatre « conseillers territoriaux », plus particulièrement dédiés aux aspects culturels des politiques de la ville et à l'éducation artistique et culturelle.

La DRAC Île-de-France bénéficiera de 4 conseillers territoriaux «action culturelle», implantés dans les départements de grande couronne (Essonne, Yvelines, Seine-et-Marne et Val-d'Oise) et placés sous l'autorité hiérarchique du chef de service du développement

et de l'action territoriale de la DRAC. Ces emplois seront pourvus par des agents relevant du corps des ICCEAC, dans la spécialité action territoriale. Ils seront, en étroite collaboration avec les différents services de la DRAC, chargés du suivi de l'observation des équipes artistiques et des lieux culturels inscrits ou non dans des dispositifs suivis par la DRAC et de favoriser les meilleures articulations au sein des politiques culturelles locales.

La création d'un service territorial de l'architecture et du patrimoine à l'échelle métropolitaine (SMAP) a été décidée par le Premier ministre lors du comité interministériel du Grand Paris du 15 octobre, avec un objectif de mise en place fin 2016.

La création du SMAP résultera de la fusion de l'UDAP de Paris et des 3 UDAP de petite couronne (Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne), l'organisation des 4 UDAP de grande couronne (Essonne, Yvelines, Seine-et-Marne et Val-d'Oise) demeurant inchangée. La réforme a été conçue à ce stade comme devant s'effectuer à effectifs constants et le nouveau service devrait compter 44 agents, dont 14 ABF. Les UDAP de petite couronne resteront implantées dans leurs locaux, dans la mesure où il est important de maintenir un lien de proximité avec les administrés.

S'il ne semble pas pertinent que la DRAC s'engage dans une refonte de son organigramme, dans la mesure où sa priorité est de réussir la création du SMAP et au-delà d'adapter ses méthodes de travail pour être un interlocuteur reconnu de la MGP, des modifications ponctuelles peuvent être apportées, afin de développer la transversalité.

*Réorganisation des DRAC – Ile-de-France (rapport n° 2016-25)*

### **DRAC Pays de la Loire**

L'effectif de la DRAC Pays de la Loire est de 119 personnes physiques. Ce chiffre inclut les 5 UDAP.

La DRAC Pays de la Loire a la double caractéristique d'être située dans une région qui n'a pas été fusionnée, et qui, au moment de la mission, était engagée depuis trois ans dans un processus de restructuration interne autour d'un projet de service.

En termes de population et de PIB par habitant, la région Pays de la Loire a rétrogradé de la 5<sup>ème</sup> place sur 22 régions métropolitaines précédemment, à la 8<sup>ème</sup> place sur 13 régions aujourd'hui.

Le nouveau processus de concertation interne tirant les conséquences de la réforme territoriale menée au niveau national a été officiellement lancé lors d'une réunion qui s'est tenue le 23 février 2016 avec l'ensemble des agents de la DRAC.

Le projet mis à la concertation se voulait, sur le plan organisationnel, «une réaffirmation des pôles au sein de la DRAC : 4 pôles au lieu de 5 (architecture et patrimoine, développement territorial et démocratisation culturelle, création et diffusion, secrétariat général) chargés cette fois-ci d'une vraie responsabilité de coordination, portée par un responsable chargé d'animer la politique du secteur».

Toutefois, la question du nombre et du périmètre des pôles n'était pas totalement

tranchée et, dans la démarche de prudence et le souci de concertation qui sont les siens, le directeur régional s'affirmait ouvert aux suggestions qui pourraient émaner des groupes de réflexion en cours, sur ce point comme d'ailleurs sur l'ensemble de la réforme en cours. En particulier, la perspective d'un regroupement en un seul pôle de la «création et diffusion» d'une part, et du «développement territorial, démocratisation et transmission des savoirs» d'autre part, restait ouverte.

La territorialisation de l'action de la DRAC, y compris dans une logique transversale aux services, est une priorité constamment mise en avant. S'agissant, par exemple, du patrimoine, la répartition des tâches selon le critère monuments inscrits/classés, était en passe (sauf peut-être pour la gestion budgétaire) d'être remplacée par une répartition de type territoriale.

La région Pays de la Loire avait été choisie comme région pilote pour l'implantation d'un conseiller territorial de type interdépartemental, en résidence au Mans, et couvrant les départements de la Mayenne et de la Sarthe.

*Réorganisation des DRAC – Pays de la Loire (rapport n° 2016-29)*

### **DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur**

L'effectif de la DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur est de 140 personnes physiques. Ce chiffre inclut les 6 UDAP.

La DRAC PACA a mis en place une organisation par pôles après un important travail de concertation en 2009, suivi d'une validation en Comité technique début 2010. Cette organisation définit quatre pôles et un secrétariat général qui dépendent directement de la direction. Un service information et communication est également directement rattaché à la direction.

Cette organisation semble très bien fonctionner grâce à l'implication des directeurs qui assurent la transversalité des quatre pôles, animés eux-mêmes par un coordinateur sans autorité hiérarchique, correspondant aux domaines principaux d'action du ministère : création, publics et territoires, patrimoines, architecture et espaces protégés.

Les pôles ont un rôle d'instance de concertation, qui peut apparaître à certains égards secondaire dans l'organisation de la DRAC et ne constitue pas d'obstacle aux échanges directs entre direction et conseillers sectoriels. Ils constituent finalement une formalisation du travail transversal effectué, contribuent à la cohésion de la DRAC et à l'ambiance apaisée qui y règne. Le secrétariat général, composé de trois unités, remplit des missions classiques : affaires financières ; moyens généraux et contrôle de gestion ; ressources humaines.

Malgré l'intéressant travail de diagnostic territorial effectué par la DRAC dans chaque département, qui lui permet de disposer de synthèses territoriales, le DRAC n'a pas souhaité mettre en place des conseillers territoriaux, aucun poste supplémentaire n'étant proposé par l'administration centrale. Cependant, par redéploiement, une conseillère

déjà en poste s'est vue confier le suivi du département des Alpes-Maritimes avec une lettre de mission.

*Réorganisation des DRAC – Provence-Alpes-Côte d'Azur (rapport n° 2016-30)*



## II – LES MISSIONS D’APPUI, D’ÉTUDE, D’ÉVALUATION ET DE PROSPECTIVE

### A/ LES MISSIONS D’APPUI

#### **Mission parlementaire confiée à David Assouline, sénateur : Le sport à la télévision en France - pour l'accès du plus grand nombre, pour la diversité des pratiques et des disciplines exposées**

Le Premier ministre a chargé David Assouline, sénateur, d'une mission sur les moyens de favoriser l'accès du plus large public à la diffusion des événements sportifs à la télévision et d'améliorer l'exposition de la diversité des disciplines et des pratiques sportives. La ministre de la culture et de la communication a souhaité qu'un membre de l'IGAC puisse accompagner le sénateur dans son travail d'analyse, de synthèse et d'élaboration de propositions.

Le rapport remis au Premier ministre rappelle que si le sport, à travers notamment les grands événements retransmis en direct, joue un rôle fédérateur particulièrement important pour l'ensemble des Français, les chaînes de télévision en clair, qui sont, pour une grande partie de la population, le seul mode d'accès aux programmes de télévision, proposent une offre d'images sportives relativement limitée. Les retransmissions sportives les plus attractives sont aujourd'hui, pour une part essentielle, réservées à la minorité des foyers qui sont abonnés à des bouquets «premium» payants.

En termes de diversité des disciplines et des pratiques sportives exposées, le rapport constate la faible ouverture des chaînes généralistes en clair, notamment privées. Enfin, les prix des droits de retransmission télévisée des événements sportifs les plus attractifs ont connu une telle envolée ces dernières années que s'installe progressivement un partage des territoires télévisuels payant / gratuit préjudiciable au plus grand nombre.

A partir de ce constat, le rapport livre à la réflexion du gouvernement et du législateur un certain nombre de préconisations visant notamment à conforter le dispositif concernant les événements d'importance majeure, à harmoniser l'application de la « taxe Buffet » sur les droits de retransmissions sportives et à développer le rôle du service public dans la mise en valeur du sport à la télévision.

*Le sport à la télévision en France : pour l'accès du plus grand nombre, pour la diversité des pratiques et des disciplines exposées (rapport n° 2016-38)*

#### **Mission confiée à Jean-Louis Subileau, urbaniste, ancien directeur général d'Euralille : Améliorer l'attractivité du bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais et faciliter sa reconversion (mission conjointe avec le Conseil général de l'environnement et du développement durable et La Fabrique de la ville).**

Cette mission interministérielle visait à définir un plan d'actions pour le bassin minier

permettant d'améliorer les logements des cités minières, de conforter un renouveau économique encore incertain et enfin, en s'appuyant sur ses qualités patrimoniales et paysagères reconnues par le classement UNESCO intervenu en 2012, d'en revaloriser l'attractivité.

Les nombreux entretiens avec les élus des établissements publics de coopération intercommunale et les acteurs intervenant à divers titres sur ce territoire ont permis de mesurer les difficultés sociales et économiques communes auxquelles celui-ci est confronté, de constater la dispersion des moyens et des initiatives mis en œuvre pour y répondre, mais également d'apprécier ses réels atouts.

Le contrat partenarial élaboré par la mission se décompose en propositions d'interventions ciblées : réhabilitation prioritaire de 25 cités minières en cohérence avec les aménagements des collectivités, achèvement des programmes de reconversion de cinq grandes friches industrielles (Loos en Gohelle, Oignies, Wallers Arenberg, Cité des électriciens Bruay-la-Bussière), création d'infrastructures d'accueil d'entreprises, mise en cohérence des réseaux de transports et actions d'accompagnement en matière de formation, d'accueil étudiant, d'association des habitants aux opérations de réhabilitation.

Les principes qui sous-tendent ces actions sont de désenclaver les cités minières pour faciliter l'insertion de leurs habitants dans la vie économique, de concentrer les opérations sur des centralités porteuses de potentialités de développement et de mettre en cohérence les structures de maîtrise d'ouvrage et d'ingénierie locale. La plupart des cités minières et friches industrielles concernées par le contrat partenarial sont classées au patrimoine mondial et ces opérations s'inscriront dans les objectifs et méthodes de mise en valeur prescrits par le plan de gestion UNESCO du bassin minier.

*Préfiguration d'un contrat partenarial d'intérêt national pour le bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais (rapport n°2016- 41)*

**Mission confiée à Jack Lang, président de l'IMA, ancien ministre, de préparation de la Conférence internationale d'Abou Dabi sur la protection du patrimoine en péril (mission conjointe avec l'Inspection générale des finances et Hugues Moret, ambassadeur)**

Cette mission faisait suite aux propositions du président-directeur du Musée du Louvre, remises au Président de la République en novembre 2015, et à la présentation de son rapport devant le G7 à Tokyo en mai 2016. Elle avait pour objet de préparer, conjointement avec les représentants de l'Émirat d'Abou Dabi, la Conférence internationale sur la sauvegarde du patrimoine en péril du fait de conflits, qui s'est tenue à Abou Dabi les 2 et 3 décembre 2016.

Réunissant des délégations de 45 pays, dont 12 représentés par leurs chefs d'État ou de gouvernement, des représentants d'organisations internationales, dont la directrice générale de l'UNESCO, des directeurs de musées, de bibliothèques, des responsables

d'ONG engagées dans le domaine de la sauvegarde du patrimoine, la Conférence a adopté une déclaration finale qui lance deux initiatives :

- la constitution d'un fonds mondial de soutien au patrimoine en péril, basé à Genève, et ouvert aux contributions tant publiques que privées ;
- la création d'un réseau international de refuges, destinés à accueillir les biens culturels menacés en raison de conflits armés, et apportant des garanties fortes sur leur insaisissabilité, leur conservation et leur restitution.

La conférence a également appelé le Conseil de sécurité des Nations Unies à soutenir les objectifs de préservation du patrimoine.

En France, la mission a permis de progresser sur deux dossiers :

- le processus de ratification du deuxième protocole de la Haye à la convention de 1954 sur la protection des biens culturels en cas de conflit armé ;
- la perspective d'ouvrir le bénéfice des déductions fiscales au titre de la loi « Mécénat » pour des versements en faveur d'organismes ayant pour mission la sauvegarde du patrimoine culturel menacé par des conflits armés.

### **Mission confiée à Serge Bardy, député, et Gérard Miquel, sénateur, sur l'éco-contribution de la presse écrite (mission conjointe avec le Conseil général de l'environnement et du développement durable)**

L'Inspection générale des affaires culturelles a été chargée d'accompagner la mission parlementaire confiée à Serge Bardy, député, et à Gérard Miquel, sénateur, quant à la mise en œuvre pour la presse écrite d'une éco-contribution en faveur de la collecte, du tri et du recyclage des déchets de papier.

Cette mission visait à définir une solution partagée entre les acteurs du secteur.

Le rapport, établi après une très large concertation, a identifié quatre critères environnementaux : achats responsables, proximité, produit recyclable ou non et affichage environnemental.

Sur ces bases, il a proposé que les titres ayant les pratiques les plus écologiques puissent contribuer majoritairement ou intégralement en nature, en mettant gratuitement à disposition des espaces publicitaires incitant au recyclage. A l'inverse, les titres qui contiennent des échantillons ou des couvertures pelliculées s'acquitteront d'une contribution financière plus importante.

Ce dispositif, intégralement repris dans le décret n° 2016-917 du 5 juillet 2016 relatif à la contribution des publications de presse apportée aux organismes agréés de la filière à responsabilité élargie des producteurs de papiers, a été très majoritairement accepté par les acteurs du secteur. Il permet, en effet, de répondre aux objectifs de l'éco-contribution tout en tenant compte des contraintes économiques du secteur de la presse écrite.

*Extension de la REP papier à la presse*

### **Mission d'appui au ministère des affaires culturelles tunisien dans la mise en œuvre de sa politique**

La France ayant été retenue par l'Union Européenne et la Tunisie pour accompagner le ministère des affaires culturelles tunisien dans sa démarche de modernisation et d'adaptation aux nouvelles attentes de la société civile et du monde culturel, l'Inspection générale des affaires culturelles a été sollicitée pour conduire un projet de jumelage entre les deux ministères.

Ce jumelage constitue le volet institutionnel d'un « Programme d'Appui au secteur de la Culture en Tunisie », mis en œuvre par l'Union européenne dans le cadre de sa politique de voisinage et doté de 6,6 M€. Il conduira le ministère français, pendant une période de 24 mois (2017-2018), à mobiliser ses ressources humaines sous la forme de missions d'experts, afin de contribuer à accroître l'efficacité du ministère tunisien dans l'animation du secteur de la culture et la mise en œuvre de sa politique de démocratisation et de décentralisation.

Grâce à une méthodologie participative de dialogue entre pairs et d'échange d'expériences, il s'agira notamment d'adapter l'administration centrale et les établissements culturels nationaux à la déconcentration des circuits de décision, mais aussi de définir des stratégies territoriales de développement culturel et de mettre en place un système de communication interne et externe ainsi qu'un service d'évaluation et de prospective.

Le dispositif français comprend un Inspecteur général qui, en tant que « chef de projet », garantira la pertinence et la cohérence des ressources mobilisées, et un « conseiller résident jumelage », fonctionnaire détaché auprès du ministère tunisien, et chargé de les mettre en œuvre avec l'appui logistique de l'agence Expertise France. Un volume de 500 jours de missions d'experts, pour lesquelles plus d'une centaine d'agents publics se sont d'ores et déjà portés candidats, a été prévu pour mener à bien le projet.

*Mission d'appui au renforcement des capacités institutionnelles du ministère tunisien des affaires culturelles (jumelage européen)*

## **B/ LES ÉTUDES**

### **Refonder le soutien à la promotion et à la diffusion des cultures d'outre-mer (mission conjointe avec l'Inspection générale de l'administration)**

L'association de préfiguration de l'agence de promotion et de diffusion des cultures d'outre-mer, créée en 2012, était sous convention avec l'État jusqu'au 31 décembre 2015, date avant laquelle l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) qu'elle préfigurait devait être créé.

L'association ayant sollicité la prorogation de cette convention, les ministres de la culture et de la communication et des outre-mer ont chargé l'Inspection générale de l'administration et l'Inspection générale des affaires culturelles d'évaluer sa situation et ses perspectives.

La mission a constaté que cet organisme consacre plus de 80% de ses moyens financiers –uniquement constitués des subventions versées par l’Etat– à son fonctionnement. Elle a également noté la faiblesse des coopérations instaurées avec les acteurs culturels et les collectivités territoriales et l’atteinte très partielle de ses objectifs de promotion et de diffusion des cultures d’outre-mer. Elle a enfin relevé que la création d’un EPCC, pourtant objectif fondateur de l’association, ne paraissait pas réalisable à une échéance identifiable.

Le rapport propose donc plusieurs familles de solutions de nature à refonder les outils de promotion et de diffusion des cultures d’outre-mer portées par cette association et relevant d’une mission qui demeure entière.

*Association de préfiguration de l’agence de promotion et de diffusion des cultures d’outre-mer (rapport n° 2016-11)*

### **Préfiguration du fonds pour l’emploi dans le spectacle (mission conjointe avec l’Inspection générale des affaires sociales et l’Inspection générale des finances)**

La mission s’est attachée à déterminer les mesures les plus pertinentes au regard du secteur et efficaces budgétairement pour favoriser l’emploi pérenne dans le secteur du spectacle, soit le spectacle vivant et le spectacle enregistré (audiovisuel, cinéma).

Elle a procédé à une consultation ouverte des acteurs pour identifier les besoins d’appui financier à la pérennisation d’emplois à durée indéterminée dans des domaines où la préférence pour le contrat à durée déterminée d’usage est forte.

Elle a veillé à ce que les mesures proposées, inscrites dans un processus de réflexion longue et globale sur le sujet et qu’a synthétisé la Conférence pour l’emploi, soient circonscrites à leur objet – pérennisation de l’emploi – et ne deviennent pas ou ne se substituent pas à des mesures de soutien à l’activité dans le secteur, mesures qui engendrent structurellement de l’emploi intermittent.

Dans ce cadre, l’essentiel des mesures proposées par la mission correspond à la réunion de conditions objectives des entreprises du spectacle dans son ensemble (audiovisuel comme spectacle vivant).

Cinq mesures principales sont ainsi proposées, les deux premières à fort impact budgétaire : aide à l’embauche d’un premier salarié en contrat à durée indéterminée ; prime à l’embauche de salariés qualifiés ; majoration de la prime à l’embauche pour les groupements d’employeurs ; amplification du dispositif « Cafés-Culture » ; accompagnement du retour à l’emploi après un congé maternité. L’essentiel de ces mesures, par leur nature et les fonds mobilisés, a été repris pour constituer le FONPEPS qui a institué par ailleurs de nouvelles mesures.

*Préfiguration du fonds pour l’emploi dans le spectacle (rapport n° 2016-45)*

### **Adaptation de la redevance d'archéologie préventive aux travaux réalisés en mer (mission conjointe avec l'Inspection générale des finances et le Conseil général de l'environnement et du développement durable)**

L'application de la redevance d'archéologie préventive (RAP) en mer repose sur une base juridique insuffisante, qui est contestée à divers points de vue ; la liquidation de la redevance est problématique car la compétence de la DRAC est incertaine et le fait générateur mal identifié ; le mode de calcul actuel de 0,54€ par mètre carré est inadapté aux opérations en pleine mer en raison de la très grande étendue des concessions.

Diverses difficultés techniques font en outre obstacle à la mise en œuvre des opérations d'archéologie préventive en mer.

A partir de ce constat, pouvait être envisagé le schéma suivant : le champ d'application pertinent est constitué par le domaine public maritime et sa zone contiguë soit 2x12 milles marins à partir du trait de côte ; les activités concernées sont celles soumises à étude d'impact par le code de l'environnement (R.122-5 et 6) ; le maintien d'une imposition à la surface s'impose contre la taxation au chiffre d'affaires ou la majoration de taxes spécifiques existantes, en raison de l'absence de lien entre de telles taxes et l'objet à financer. Il convient d'étendre à la zone côtière (jusqu'à un mille de la côte) le régime applicable à terre car les problématiques sont identiques à celles de l'archéologie terrestre ou lacustre, qu'il s'agisse de la nature et de la densité des vestiges (épaves, habitats submergés, ports anciens) ou du type de travaux. La prescription relèvera du département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines (DRASSM), les opérations de l'Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP), le taux et la contribution au fonds national pour l'archéologie préventive (FNAP) seront ceux du droit commun.

Il faudrait pour appliquer la RAP en haute mer intégrer au stade de l'étude d'impact et au cas par cas par accord entre le DRASSM et l'opérateur des « surveys » archéologiques. La surface à prendre en compte serait pour les granulats le total des surfaces autorisées, mais avec perception ajustée sur la mise en exploitation des sous sections, pour les éoliens 50 mètres de part et d'autre des câbles.

La « vraie RAP », qui serait perçue après autorisation, doit financer les plongées de vérification, pour un montant de 0,03 à 0,04 €/m<sup>2</sup>. Au total, la redevance serait de l'ordre de 0,08 €/ m<sup>2</sup>, « surveys » préalables inclus.

Plutôt que cette réforme complexe, la mission propose de traiter au cas par cas le très petit nombre des dossiers attendus dans les 10 à 20 prochaines années : un par an pour les granulats, pas d'appel d'offres prévu dans les 10 ans pour des champs d'éoliennes. La demande volontaire de réalisation de diagnostic doit être adaptée et systématiquement proposée et on peut aller jusqu'à la suppression de principe de la RAP en haute mer au profit d'une convention obligatoire avec le DRASSM passée dès le stade de l'étude d'impact, avec à défaut une contribution forfaitaire plus élevée (de 0,08 €/m<sup>2</sup> à 0,1 €/M<sup>2</sup>).

*L'évolution de la redevance d'archéologie préventive pour des projets d'aménagements susceptibles d'impacter le patrimoine archéologique marin (rapport n° 2015-23)*

## **Mise en place de la nouvelle gouvernance de l'Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP)**

Dans la perspective de l'évolution de la gouvernance de l'Institut national de recherches archéologiques préventives –institutant notamment une présidence exécutive– et dans l'attente de sa déclinaison réglementaire, la ministre de la culture et de la communication a confié à l'Inspection générale des affaires culturelles une mission d'évaluation et de prospective afin d'identifier les modalités de mise en œuvre de la future gouvernance de l'INRAP.

Le rapport formule 25 préconisations visant notamment à replacer la dimension scientifique et de recherche de l'établissement au cœur de son fonctionnement, à définir un plan stratégique, à rationaliser le fonctionnement, à réexaminer les pratiques managériales, à renforcer les systèmes d'information et de gestion, à refonder la comptabilité analytique et la politique tarifaire, à assurer un pilotage national de l'activité ou encore à développer, pour le compte de l'État, des activités de conservation et de valorisation des vestiges archéologiques.

Le ministère de la culture et de la communication a retenu l'ensemble de ces recommandations et a nommé l'Inspecteur général chargé de la mission, directeur général délégué de l'INRAP, avec pour mission de les mettre en œuvre.

*Réforme des statuts de l'INRAP (rapport n° 2016-16)*

## **Projet de création d'une « Cinémathèque du documentaire »**

Depuis 25 ans, la politique de soutien à la création audiovisuelle poursuivie en France et l'engagement de la télévision publique ont contribué à la constitution d'un vaste patrimoine documentaire, qui s'est nourri aussi de courts et longs métrages de cinéma. Or, aujourd'hui, ce patrimoine semble insuffisamment connu et valorisé, et l'idée, que l'on doit à la réalisatrice Julie Bertuccelli, de créer un lieu patrimonial dédié au documentaire répond à de réelles attentes.

Le rapport de l'IGAC confirme d'abord la pertinence de l'initiative de créer une « cinémathèque du documentaire » du fait de l'importance du patrimoine constitué (40 000 œuvres répertoriées), de la difficulté de mettre celui-ci en valeur, et des multiples usages qui pourraient être faits de ce catalogue documentaire, notamment à des fins éducatives, à une époque où le genre bénéficie d'un intérêt croissant du public. Il dresse aussi le constat d'une difficulté à assurer une seconde vie aux documentaires produits en France chaque année, la diffusion à la télévision ou en salles ne laissant guère de place à la rediffusion des œuvres du patrimoine. Le marché de la diffusion non-linéaire commence à se développer mais soulève un besoin d'éditorialisation, auquel une cinémathèque du documentaire pourrait répondre par son action de valorisation du patrimoine.

Le rapport recommande que le projet se concrétise selon les conditions suivantes :

- ne pas créer une structure ex-nihilo, mais développer l'activité de cinémathèque du documentaire au sein d'une institution existante ; le choix d'une institution parisienne a été privilégié par l'ensemble des professionnels consultés ;
- la cinémathèque n'aurait pas de vocation à conserver des œuvres mais son activité se concentrerait sur la programmation, et toutes actions de mise en valeur du patrimoine documentaire incluant le référencement des œuvres, en partenariat avec toutes les institutions concernées (INA, BNF, CNC) et les bases de données existantes ([www.film-documentaire.fr](http://www.film-documentaire.fr)) ;
- la cinémathèque aurait aussi vocation à être une tête de réseau pour la diffusion des œuvres documentaires dans des structures comme le réseau des 3 000 bibliothèques et médiathèques en région ayant des fonds audiovisuels ;
- le budget de fonctionnement en année pleine ne devrait pas dépasser 1,5 M€.

*Le projet de création d'une « Cinémathèque du documentaire » (rapport n°2015-45)*

### **Exportation du livre français dans les pays francophones du Sud**

Le ministère de la culture et de la communication met en œuvre depuis 30 ans un programme visant à favoriser l'exportation du livre universitaire français dans les pays francophones du Sud à faible pouvoir d'achat (14 pays d'Afrique subsaharienne, ainsi que Djibouti, Madagascar, les Comores et Haïti) : le Programme PLUS (Programme de Livres Universitaires et Scientifiques), qui repose sur un dispositif de bonification des prix permettant de vendre les ouvrages en librairie à la moitié de leur prix public France. S'il favorise l'accès par le livre à un savoir universitaire en français, tout en contribuant à l'équilibre économique du commerce de la librairie dans les pays concernés, ce programme tend à s'essouffler. La raison n'en réside pas seulement dans un sous-financement endémique, mais dans une insuffisante promotion, liée à un changement profond dans les modalités de gestion du programme : depuis la dissolution du Centre d'exportation du livre français (CELF), les fonctions de gestion logistique et de gestion administrative sont désormais dissociées, celles-ci étant confiées par convention au GIE Centrale de l'édition, celles-là de facto à un opérateur privilégié, Horizon Éducation, dont la place dans le dispositif demande une clarification.

Or, ni la commercialisation du livre numérique, ni l'impression à la demande, ni la coédition ne constituent à l'heure actuelle des solutions immédiates de substitution, même si elles sont appelées à se développer et doivent être encouragées par les pouvoirs publics.

Dans ces conditions, proposition est faite de lancer, à budget constant, un « Nouveau Programme PLUS », en aménageant le dispositif actuel de financement et de gestion du programme, et en restructurant profondément le catalogue pour viser un public plus large que le seul milieu universitaire. Cette initiative ne prendrait cependant tout son sens que dans une stratégie d'ensemble, le chiffre d'affaires réalisé par l'édition française sur les marchés étrangers (20%) pouvant être considéré comme insuffisant au regard de la place

qu'occupe dans notre pays la première industrie culturelle française.

*Le programme PLUS de soutien à l'exportation du livre français dans les pays francophones du Sud (rapport n° 2016-06)*

### **Développer la coopération des scènes nationales de Belfort et Montbéliard vers une direction unique**

Depuis plusieurs années, les réflexions et hypothèses sur la réorganisation de ces deux structures, portées par les collectivités publiques dans le territoire de l'aire urbaine Belfort-Montbéliard-Héricourt-Delle, abordaient la question de leur rapprochement et parfois l'hypothèse de leur fusion.

La situation actuelle est caractérisée par les contraintes financières qui s'exercent sur le financement des deux scènes nationales. Mais les élus se sont accordés pour créer un Pôle Métropolitain qui se substituera en 2016 au syndicat mixte de l'Aire Urbaine Belfort-Montbéliard-Héricourt-Delle. Ils ont par ailleurs conscience que l'attractivité et la valorisation de leurs territoires dépend en partie de la qualité et de la notoriété des actions artistiques et culturelles qui s'y déploient.

Dans ce contexte, les résultats obtenus par les deux scènes nationales en termes de conquête des publics doivent être d'abord confortés et préservés d'un scénario de fusion des deux structures, scénario toujours lourd, lent et complexe par nature, et qui prendrait à revers l'histoire singulière de chacune d'entre elles et le rapport étroit qu'elles entretiennent avec leurs territoires respectifs.

C'est pourquoi les rapporteurs ont défendu devant tous les partenaires publics des deux scènes, réunis en septembre 2016, un scénario plus réaliste : maintenir les deux structures actuelles mais avec un développement plus poussé de leur coopération ; définir et promouvoir un projet territorial d'éducation artistique et culturelle ; examiner à l'horizon 2017, terme des deux contrats d'objectifs qui lient les deux scènes nationales à leurs tutelles, la faisabilité d'une direction unique.

*Les perspectives d'organisation territoriale des structures de création et de diffusion artistiques dans la conurbation de Belfort-Montbéliard (rapport N°2016-02)*

## **C/ LES ÉVALUATIONS**

### **Recours à l'intermittence à Radio France et France Télévisions (mission conjointe avec l'Inspection générale des affaires sociales)**

La mission conjointe s'est attachée à établir l'état des lieux précis du recours à l'intermittence dans les deux principales entreprises audiovisuelles publiques : Radio France et France Télévisions, en prenant en compte leurs spécificités et leurs modèles économiques.

Elle a analysé les effectifs, les conditions juridiques comme les pratiques de gestion de ce recours, les métiers et activités concernés au sein de chacune des entreprises ainsi que les

incidences des accords collectifs signés ou en cours de négociation visant à clarifier les conditions de recours à l'intermittence, à transformer en contrats à durée indéterminée les collaborations longues sous contrat à durée déterminée d'usage et donc à réduire les situations de « permittance ».

La mission a ainsi mis en lumière l'insécurité juridique, sociale et financière qu'un fort recours à l'intermittence fait peser sur ces entreprises et sur un certain nombre de leurs salariés. Examinant les solutions mises en œuvre jusqu'ici tant sur le terrain social ou juridique qu'en matière d'organisation, la mission propose un certain nombre de clarifications ou évolutions juridiques, à court et plus long terme, et des inflexions organisationnelles, en prenant en compte l'évolution du secteur face au numérique.

Appelée à apprécier parallèlement mais en lien direct avec l'analyse du recours aux contrats à durée déterminée d'usage par ces deux entreprises, la question du solde entre les cotisations versées et les indemnités chômage perçues par les intermittents qu'elles emploient, la mission a pu constituer avec l'UNEDIC un dispositif d'analyse objectif.

*[Le recours à l'intermittence à Radio France et France Télévisions \(rapport n° 2016-39\)](#)*

### **Situation financière et avenir de la Géode (mission conjointe avec l'Inspection générale des finances)**

Une mission interministérielle a été confiée par le ministre des finances et des comptes publics, la ministre de la culture et de la communication et le secrétaire d'État au budget à l'inspection générale des finances et à l'Inspection générale des affaires culturelles. Cette mission avait été sollicitée à l'origine auprès des trois ministres par la présidence de l'établissement public du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie (EPPDCSI), au vu de la situation préoccupante de la société d'économie mixte (SEM) La Géode (dont l'établissement public est l'actionnaire majoritaire) en 2015, marquée par une forte baisse de la fréquentation et un déficit d'exploitation.

Il était demandé également à la mission une aide à la décision quant aux suites à donner à l'appel d'offres lancé en septembre 2014 pour l'exploitation de la Géode ; dans une note d'étape, la mission a recommandé de clore la procédure de l'appel d'offres en le déclarant infructueux.

Le rapport remis fin avril 2016 a souligné que la forte chute de la fréquentation enregistrée en 2015 (-30%) relevait à la fois de facteurs conjoncturels et structurels : parmi ces derniers, l'obsolescence de la technologie de projection (encore sur support argentique 70 mm), des problèmes récurrents d'accès du public à l'équipement et une offre de contenu insuffisamment renouvelée et peu attractive, du fait d'une trop forte dépendance à l'égard de la société IMAX pour la programmation.

Il en a résulté, selon la mission, une dégradation inquiétante de la situation financière de la SEM, dont la trésorerie continue de se réduire et dont le retour à l'équilibre dépend d'un ensemble de mesures de réduction des charges détaillé par la mission.

Au vu de ces constats, la mission a proposé aux tutelles plusieurs scénarios d'avenir susceptibles de relancer l'activité de la Géode et de lui redonner une attractivité auprès du public, en recommandant, dans tous les cas de figure, l'engagement d'une nouvelle phase de modernisation de l'équipement et l'amélioration de l'accessibilité du site.

*Mission sur la situation financière et l'avenir de la Géode (rapport n°2016-04)*

### **Centres de formation de musiciens intervenant à l'école (mission conjointe avec l'Inspection générale de l'éducation nationale et l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, avec l'appui de l'Inspection de la création artistique)**

Les centres de formation des musiciens intervenants (CFMI), créés il y a une trentaine d'années, forment chaque année environ 150 professionnels chargés principalement de contribuer à l'éducation musicale des enfants des écoles élémentaires, en partenariat avec les professeurs des écoles. Cette formation, d'une durée de 1 500 heures étalées sur deux années, accessible une ou deux années après avoir obtenu le baccalauréat et après une procédure d'examen des candidatures très sélective, est sanctionnée par un diplôme universitaire (le Diplôme universitaire de musicien-intervenant) inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) au niveau 3.

Les ministres chargés de la culture et de l'éducation nationale ont diligenté une mission conjointe d'inspection sur l'avenir des missions de ces centres et leur insertion au sein du paysage de l'enseignement supérieur.

Le rapport souligne la qualité de cette formation et formule des recommandations visant à en améliorer l'efficacité, notamment en l'accompagnant par un effort significatif en matière de formation des professeurs des écoles. Il examine les différents scénarios relatifs à l'évolution du dispositif de formation des CFMI et retient la nécessité d'en préserver le caractère interministériel et de favoriser les synergies avec les formations des professeurs de musique dispensées par les pôles d'enseignement supérieur de la musique et de la danse. Il préconise un reclassement du diplôme au niveau 2 du RNCP.

*Les centres de formation des musiciens-intervenants (rapport n°2016-12)*

### **Office public de la langue basque : un outil de politique partagée (mission conjointe avec l'Inspection générale de l'administration et l'Inspection générale de l'éducation nationale)**

L'Office public de la langue basque (OPLB) est un groupement d'intérêt public, créé en 2004, qui constitue l'outil essentiel de la politique publique de revitalisation de la langue basque, partagée entre l'État et l'ensemble des collectivités territoriales intéressées et inscrite dans un cadre contractuel (contrat de plan État-région et contrat territorial Pays Basque). Dans la perspective du renouvellement de sa convention constitutive, une mission interministérielle a été chargée, comme en 2010, d'évaluer l'action de l'OPLB en

vue d'éclairer les pouvoirs publics sur les orientations à venir, à un moment clé de la réforme territoriale avec la mise en place d'une intercommunalité unique couvrant la totalité du pays basque.

À travers ses constats, la mission porte une appréciation globalement positive sur le fonctionnement de l'OPLB, dont les moyens budgétaires et les capacités d'ingénierie ont été renforcés. La nouvelle convention constitutive devrait permettre de réaffirmer le « pacte financier » entre les membres et de stabiliser en conséquence la gouvernance. L'action du groupement en matière de transmission de la langue a connu depuis 2010 des avancées significatives, tant dans le domaine de l'enseignement que dans celui de l'usage dans la vie sociale. Le rapport préconise de privilégier les actions destinées en priorité aux jeunes générations, notamment dans le cadre de l'exposition à la langue et à la culture régionale basque sur le temps d'enseignement comme sur les temps péri et extrascolaires. Le rapport rappelle enfin que l'entrée de la nouvelle intercommunalité dans le GIP ne signifie pas pour autant un affaiblissement de l'engagement et des responsabilités des autres membres, qui doivent veiller au maintien et si possible au renforcement des capacités d'expertise présentes dans leurs services propres.

*Évaluation de l'Office public de la langue basque (rapport n°2016-15)*

### **Exception handicap au droit d'auteur : réalités observées et perspectives (mission conjointe avec l'Inspection générale des affaires sociales et l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche)**

L'article 33 de la loi n° 2016- 925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP) apporte des réponses à la pénurie d'œuvres adaptées et améliore leur accessibilité.

Le périmètre du public bénéficiaire de l'exception handicap au droit d'auteur a été considérablement élargi. Est notamment prévu le dépôt obligatoire des fichiers sources des livres scolaires à la Bibliothèque nationale de France, à laquelle a été confiée une fonction de mutualisation des fichiers. Les procédures d'habilitation des organismes habilités à mettre en œuvre l'exception ont été réorganisées.

La mission a procédé à une analyse cartographique des 103 structures agréées au 1<sup>er</sup> janvier 2015, qui sont majoritairement sous statut associatif (à 60 %) et qui se répartissent entre services médico-sociaux pour les déficients visuels, associations et organismes publics (universités et bibliothèques).

Les modes de financement, provenant largement de la générosité publique, ont également été décrits ainsi que les modalités d'organisation sur le territoire national.

Les modèles de production de l'édition adaptée ont été analysés par grandes catégories d'organismes et par typologie de documents, afin d'évaluer les possibilités d'améliorer leur efficacité. La complexité d'adaptation des livres scolaires a fait l'objet d'un point d'attention précis, de même que les besoins des publics dits « dys » (personnes dyslexiques, dyspraxiques...).

La mission a également étudié les évolutions possibles du paysage de l'édition adaptée dans la phase de transition actuellement ouverte par la mise en application de la loi alors que des perspectives de développement d'une offre commerciale numérique nativement accessible commencent à se dessiner.

*Mission d'analyse des structures ayant une activité d'adaptation des œuvres au bénéfice des personnes en situation de handicap (rapport n°2016-40)*

### **Accès des personnes handicapées aux spectacles vivants et aux pratiques artistiques amateurs**

La ministre a demandé à l'IGAC de procéder à un état des lieux de l'accessibilité des œuvres et des pratiques artistiques amateurs dans le champ du spectacle vivant et de repérer les bonnes pratiques susceptibles d'être généralisées. Le rapport comporte quatre parties.

La première rappelle les normes juridiques (internationales, européennes et nationales) régissant les droits des personnes handicapées en matière d'accès à la culture et à l'éducation.

La deuxième est consacrée à l'évaluation de l'accessibilité des œuvres du spectacle vivant. Après avoir exposé les critères adoptés en vue de l'évaluation, elle s'attache à la programmation de spectacles adaptés dans les structures du spectacle vivant entrant dans le champ de l'étude (établissements publics nationaux et structures labellisées). Puis elle analyse les raisons expliquant la faiblesse de l'offre adaptée en France.

La troisième est consacrée à l'évaluation de l'accessibilité des pratiques artistiques en amateur. Elle présente tout d'abord les critères d'accessibilité pertinents en ce domaine. Puis elle analyse les caractéristiques (qualitatives et quantitatives) de l'offre d'ateliers accessibles proposés par les structures du spectacle vivant. Enfin, elle s'attache à l'accueil des élèves handicapés dans les conservatoires, en analysant les « bonnes pratiques » et les obstacles à leur généralisation.

La quatrième et dernière partie propose un ensemble de recommandations visant à permettre des progrès significatifs dans un calendrier réaliste, en matière d'accès aux œuvres et aux pratiques artistiques, conformément aux engagements internationaux de la France.

*L'accessibilité dans le champ du spectacle vivant - vers des « agendas d'accessibilité programmée » des œuvres et des pratiques amateurs (rapport n°2016-44)*

### **Inscription des professionnels de la restauration du patrimoine dans la liste des métiers d'art : un cadre en devenir**

Une nouvelle liste des métiers d'art, prévue par la loi n° 2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises, a été fixée par arrêté publié au Journal officiel du 31 janvier 2016 et s'est substituée à la liste des métiers de l'artisanat d'art de 2003.

La parution de cette liste a entraîné de fortes interrogations de la part des professionnels de la restauration du patrimoine, diplômés niveau master, qui craignaient une confusion entre l'acte de création et l'acte de restauration, entre leur activité et celle des métiers de l'artisanat.

La mission a estimé que cette nouvelle liste, présentée par domaines d'activité et par univers économiques, apportait de réelles avancées par rapport à celle de 2003, dans la mesure où les métiers de la restauration du patrimoine font l'objet d'une identification propre et détaillée.

Par ailleurs, il a été bien été précisé par la loi LCAP que la liste ne préjugait pas d'un statut professionnel.

Cependant cette liste reste un cadre en devenir et la démarche qui a présidé à sa conception doit être poursuivie. La mission a formulé à cet effet des préconisations afin :

- d'assurer une meilleure visibilité et un suivi transversal des métiers de la restauration du patrimoine par la nomination d'un coordinateur ;
- d'améliorer les systèmes de formation et de reconnaissance professionnelle, en reprenant notamment la réflexion sur la création d'un titre de restaurateur du patrimoine diplômé et en améliorant aussi les systèmes de validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- d'aider à la structuration d'un secteur au modèle économique fragile, en lançant une étude économique pour disposer de mesures fiables, résoudre les questions d'identifications statistiques et cibler les aides publiques de façon appropriée ;
- de donner une meilleure lisibilité à la politique publique en matière de restauration des biens patrimoniaux et de promouvoir plus fortement le développement des politiques de conservation préventive.

*Les conséquences de l'inscription des professionnels de la restauration du patrimoine dans la liste des métiers d'art (rapport n°2016-09)*

### **Missions liées à la demande d'évaluation des maisons d'opéra labellisées « opéra national » :**

#### **1. Opéra national de Lyon (mission réalisée avec l'appui de l'inspection de la création artistique)**

La mission d'évaluation de l'opéra de Lyon s'est inscrite dans la demande d'évaluation de l'ensemble des cinq maisons d'opéra labellisées « Opéra national ». L'opéra de Lyon, labellisé en 1996, a développé une véritable mission de service public. Son premier atout est de réunir d'importantes forces artistiques : un orchestre de 61 musiciens, un ballet de 31 danseurs, un chœur de 34 chanteurs, une maîtrise de 116 enfants, et le Studio (SOL) qui emploie entre 10 et 20 jeunes chanteurs. La programmation lyrique, du XIX<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle, est créative et diversifiée, le festival annuel en est le temps fort. Le ballet a acquis une notoriété et une visibilité qui tiennent à la qualité des danseurs et aux choix artistiques autour des répertoires de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle et du XXI<sup>e</sup> siècle. La

maison se distingue également par la variété des métiers de la direction technique, qui lui donne une force d'action pour la réalisation des productions.

Dans l'emblématique salle de l'opéra reconstruit par Jean Nouvel, le public est au rendez-vous, mais la mission préconise une extension significative des zones touchées par les actions de développement culturel, dans la métropole lyonnaise, le département et la région, selon des modalités et des formats nouveaux. Compte tenu de l'intérêt à développer le rayonnement régional et l'action culturelle, la mission recommande : la mise en place d'un agent dédié à cette mission ; plus de souplesse dans l'activité de tournée du ballet ; le développement de l'activité de l'orchestre en tant que formation symphonique, dans son effectif permanent en premier lieu, pour un meilleur rayonnement de l'opéra sur le territoire régional.

En matière de répertoires lyriques, il faut veiller à une représentation des œuvres anciennes et en symétrie, développer la programmation chorégraphique pour aider le ballet à affirmer son image.

Pour assurer un équilibre financier sur la durée, l'opéra doit disposer d'un contrat d'objectifs et de moyens garantissant : du côté des partenaires, un engagement sur les montants de subvention ; du côté de l'opéra, une maîtrise des coûts de production et de fonctionnement, afin que le budget des productions ne constitue pas la variable d'ajustement en cas d'augmentation non maîtrisée des coûts de fonctionnement.

*L'opéra national de Lyon (rapport n° 2016-13)*

## 2. Opéra national de Lorraine (mission réalisée avec l'appui de l'Inspection de la création artistique)

L'IGAC a également évalué l'opéra national de Lorraine : implanté à Nancy sur la célèbre place Stanislas, il a obtenu en 2006 le statut d'opéra national en région. Ce label récompensait le travail accompli par une maison qui participe hautement au rayonnement culturel d'une ville qui manifeste en ce domaine une ambition forte. L'opéra de Nancy est le témoin d'une tradition royale et le creuset de créations internationalement reconnues pour leur qualité : dans une ville de dimension moyenne, et dans une région touchée plus que d'autres par les restructurations industrielles, son importance symbolique et son impact culturel sont majeurs.

Le label a permis à Nancy une montée en puissance importante de ses moyens : le budget de l'opéra a augmenté de 3 M€ en dix ans, pour atteindre 14,5 M€. Il n'en demeure pas moins la maison d'opéra la moins dotée, et de loin, parmi celles qui ont obtenu le label d'opéra national en région, très loin derrière l'opéra du Rhin - 21,5 M€ - et Montpellier - 21,7 M€ -, sans évoquer Bordeaux ou Lyon.

Les rapporteurs ont souligné qu'avec des moyens contraints, l'opéra de Lorraine a su maintenir une haute qualité de ses productions et une véritable originalité dans son répertoire, travail qui lui vaut une véritable reconnaissance nationale et internationale. S'il peine à remplir ses obligations en termes de nombre de levers de rideau et de diffusion

régionale, du fait des contraintes budgétaires qui pèsent sur son fonctionnement, il a su jusqu'alors préserver sa marge artistique. La capacité du directeur Laurent Spielman à fédérer le personnel autour de ses projets est remarquable.

Après deux exercices contraints financièrement en 2014 et 2015, l'opéra de Lorraine arrive au bout de ce qu'il peut faire à moyens constants. Une hypothèse consiste à revoir à la baisse les exigences liées au label, et donc les ambitions initiales, faute de moyens suffisants pour les satisfaire. Une autre hypothèse, privilégiée par l'inspection, consiste à lui donner les moyens d'engager, dix ans après, une nouvelle montée en puissance, afin de lui permettre une création supplémentaire par an pour approcher le nombre de levers de rideau requis, toucher de nouveaux publics, affirmer l'image de l'établissement et assurer une diffusion régionale du répertoire de l'orchestre- à défaut de celui de l'opéra, faute de lieux adaptés.

*L'opéra national de Nancy (rapport n° 2016-14)*

## **D/ LES MISSIONS PROSPECTIVES**

### **Création d'un Pass culture à l'échelle du Grand Paris**

La mise à l'étude de la création d'un Pass pour les musées a été décidée lors de la réunion du comité interministériel sur le Grand Paris du 15 octobre 2015, avec un double objectif : contribuer à forger l'identité culturelle du Grand Paris, en développant le sentiment d'appartenance à une même entité géographique, et renforcer la cohésion au sein de la société, la culture jouant un rôle essentiel comme facteur d'intégration, de construction du lien social.

La mission s'est efforcée de préfigurer ce dispositif, qui intégrerait la majorité des 130 établissements labellisés « musées de France » situés dans le Grand Paris et une douzaine des monuments nationaux de la région, avec une montée en puissance sur plusieurs années.

Il s'agirait d'un dispositif tarifaire nouveau destiné prioritairement aux publics peu familiers des institutions culturelles, afin de favoriser leur découverte du monde des musées et des monuments, qui reposerait sur l'achat d'une carte d'abonnement et la gratuité d'accès dans les différents sites.

Ce choix, qui suppose un prix du Pass modéré, permettrait d'une part d'afficher un objectif fort de démocratisation culturelle, mais également de justifier une limitation des passages dans les grandes institutions, pour parvenir à un équilibre financier et éviter l'effet d'aubaine dont pourraient tirer parti des publics plus familiers des lieux culturels. Il devrait également être affiché qu'une attention particulière sera portée aux populations défavorisées, couplant la gratuité avec des actions d'accompagnement et de médiation.

Le dispositif devrait permettre la simplicité du contrôle de l'utilisation du Pass par les sites et la totale fiabilité des chiffres de fréquentation. La durée de l'abonnement devrait

être d'une année, renouvelable, tandis que le nombre de visites par site et par titulaire du Pass serait limité.

Le prix du Pass constitue la variable la plus sensible. Le dispositif devrait être économiquement équilibré.

*La création d'un Pass culture à l'échelle du Grand Paris (rapports n° 2015-44 et 2016-07)*

### **Contrat d'édition dans le secteur musical**

Par lettre de mission du 14 décembre 2015, l'IGAC a été sollicitée pour analyser les contrats d'édition des œuvres musicales et expertiser les difficultés soulevées par les syndicats d'auteurs-compositeurs de musique : ceux-ci dénoncent depuis plusieurs années le caractère trop général de ces contrats, qu'ils jugent générateur d'inéquité entre les parties. Il était également demandé à l'IGAC de proposer, le cas échéant, des évolutions du code de la propriété intellectuelle à intégrer par amendement au projet de loi LCAP, alors en cours de discussion au Parlement.

Il est apparu au cours de la mission que, s'il était prématuré de proposer des modifications législatives du code de la propriété intellectuelle, les organisations représentatives des auteurs-compositeurs comme des éditeurs de musique étaient en revanche prêts à entreprendre la rédaction conjointe d'un « code des usages » de l'édition musicale modernisé. La principale préconisation du rapport a donc été de faire suivre cette mission d'évaluation par une mission de médiation destinée à élaborer un code des usages partagé, sous l'égide du ministère de la culture et de la communication et signé par les parties, dont les préconisations pourraient être traduites dans un deuxième temps et autant que nécessaire par des évolutions du code de la propriété intellectuelle.

Cette préconisation a été acceptée par le cabinet et la médiation, confirmée par lettre de mission du 23 juin 2016, a débuté en juillet 2016. Elle devrait s'achever au début de l'année 2017.

*Le contrat d'édition dans le secteur musical (rapport n° 2016-10)*

### **Politiques et institutions culturelles de Polynésie française en vue d'un partenariat avec l'État**

Située dans le Pacifique Sud, la Polynésie française est constituée de 118 îles dispersées sur plus de 4 millions de km<sup>2</sup> et peuplée de 270 000 habitants, concentrés aux trois quarts à Tahiti et Moorea. Doté d'une très large autonomie, son gouvernement est compétent en matière culturelle mais souhaite un partenariat avec l'État dans ce domaine, partenariat acté par le Président de la République lors de son déplacement de février 2016.

La culture polynésienne est particulièrement riche, diversifiée et très vivante notamment la danse, la musique, l'art vocal. Elle s'appuie sur un patrimoine matériel et immatériel considérable qu'il est impératif de conserver, transmettre et valoriser, sur une histoire, une identité et des pratiques singulières.

Cette richesse culturelle mérite une reconnaissance et un accompagnement, compte

tenu des faiblesses structurelles du territoire ; c'est une contribution essentielle à la diversité culturelle dans l'ensemble français et un atout le développement touristique de la Polynésie.

La Polynésie française s'est dotée d'un certain nombre de services et d'institutions culturelles dont la qualité et le professionnalisme méritent d'être soulignés. Toutefois, les moyens financiers et surtout humains sont limités ; le territoire exprime des besoins dans la formation initiale et continue, l'assistance technique, l'insertion dans les réseaux nationaux, les échanges de bonnes pratiques, tant les professionnels de la culture se sentent éloignés et parfois isolés.

Les équipements culturels sont de qualité mais certains sont vieillissants et inadaptés aux besoins actuels, d'où l'idée d'un « centre culturel polynésien » destiné à remettre à niveau les équipements de la maison de la culture et de permettre un nouveau développement de la bibliothèque. La portée symbolique de ce projet, tout comme celle des classements UNESCO de sites patrimoniaux, est à prendre en compte dans l'approche de l'État à l'égard de la Polynésie française.

La convention devrait aussi concerner : la formation des professionnels, l'assistance technique, l'expertise et la mise en réseau ainsi que la participation financière à l'investissement du centre culturel ; on peut y ajouter la reconnaissance de l'action de formation du conservatoire artistique de la Polynésie française et les partenariats entre opérateurs nationaux et certaines institutions culturelles polynésiennes.

La désignation d'un représentant du ministère de la culture et de la communication auprès du Haut-Commissaire serait de nature à faciliter la mise en œuvre du partenariat et à en garantir le succès et l'efficacité.

*Les politiques et institutions culturelles de Polynésie française en vue d'un partenariat avec l'État (rapport n° 2016-36)*

### **Création d'un Observatoire de l'économie de la musique au CNV**

L'IGAC a reçu mission en février 2016 d'étudier les modalités d'un rattachement au Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV), de l'Observatoire de l'économie de la musique et, au-delà, d'étudier les perspectives d'un élargissement des missions du CNV à la musique enregistrée.

Dans un tout premier temps, la mission a proposé une modification de la rédaction de l'article de la loi LCAP, alors en discussion au Parlement, prévoyant ce rattachement de l'Observatoire au CNV, afin qu'il soit clarifié que l'Observatoire concerne l'ensemble de la filière musicale, et qu'un comité d'orientation représentatif de la filière soit constitué pour en conduire les actions.

Au-delà, les rapporteurs ont constaté les réticences de plusieurs des partenaires rencontrés sur la perspective même de la création de cet observatoire économique, compte tenu du caractère stratégique des informations relatives à l'économie de la filière. Ils ont conclu à la nécessité d'engager un processus de concertation sur

le long terme, actant progressivement les consensus indispensables. Ce temps long d'accompagnement des acteurs de la filière leur est apparu comme étant moins celui d'une mission d'inspection générale que celui du comité créé pour le suivi du «Protocole Schwartz» («Pour un développement équitable de la musique en ligne»), à l'origine de ce projet de rattachement, ou encore du futur comité d'orientation de l'Observatoire lui-même.

*Le rattachement au Centre national de la Chanson, des Variétés et du Jazz de l'Observatoire de l'économie de la musique (rapport n° 2016-46)*

### **Accompagnement des échanges sur les droits des artistes-interprètes entre l'ADAMI et la SPEDIDAM**

En 2014, l'Inspection générale des affaires culturelles avait été sollicitée pour accompagner les discussions engagées entre l'ADAMI et la SPEDIDAM, en vue de résoudre le contentieux qui les opposait à propos de la perception et de la répartition des droits des artistes-interprètes.

Cette mission, poursuivie en 2015, s'est achevée en 2016 : deux réunions ont permis de marquer les étapes des négociations techniques que les parties poursuivaient, à la suite de l'accord de principe auquel elles étaient parvenues l'année précédente ; le 17 octobre 2016, un accord a été signé publiquement, ayant pour objet de rapprocher les deux sociétés, de renforcer et de faciliter la gestion collective des droits au service de tous les artistes-interprètes.

*Accompagnement des échanges sur les droits des artistes-interprètes entre l'ADAMI et la SPEDIDAM*



# III – CONTRÔLE DES SERVICES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DU MINISTÈRE

## A/ LES MISSIONS-DIAGNOSTICS : GOUVERNANCE, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

### **Archives nationales du monde du travail**

Par lettre en date du 24 novembre 2015, le directeur du cabinet de la ministre a confié à l'Inspection générale des affaires culturelles une mission d'inspection portant sur les Archives nationales du monde du travail (ANMT), situées à Roubaix.

En tant que service à compétence nationale (SCN), les ANMT sont un établissement unique en France « dédié aux fonds économiques et sociaux » (grandes entreprises industrielles, banques, associations, architectes). L'implantation à Roubaix, dans une ancienne usine classée au titre des monuments historiques ayant fait l'objet d'un aménagement architectural spécifique dont la qualité mérite d'être soulignée, présente une portée symbolique incontestable.

La mission était appelée, en premier lieu, à diagnostiquer les causes des difficultés récurrentes auxquelles ce service est confronté, pour proposer les moyens de les résoudre. Elle devait également examiner la situation des ANMT et leur évolution dans le contexte plus large des services à compétence nationale relevant du Service interministériel des archives de France (SIAF) et de l'ensemble des autres services d'archives, soit publics relevant des collectivités territoriales, soit à structure privée, dont l'intérêt est allé croissant à l'égard des archives du monde économique et social.

Dans cette perspective, l'ensemble de ces questionnements doit être replacé à l'intérieur d'une réflexion embrassant l'histoire de l'établissement et ses évolutions, ses missions et son périmètre d'action, ses moyens budgétaires et en personnels, sa gouvernance et la qualité de son dialogue social.

La mission a été conduite à faire 15 préconisations, qui lui ont paru de nature à permettre au service des archives du monde du travail de « se réinventer » à l'aune des enjeux actuels relatifs aux fonds dont il a la responsabilité : définition d'un projet scientifique, culturel et éducatif coordonné avec ceux des autres services nationaux, renforcement du management et normalisation des procédures internes de gestion et du fonctionnement de l'établissement, rôle de la tutelle et appui du SIAF à la direction, place des ANMT à l'intérieur du dispositif global des Archives de France, situation administrative et indemnitaire des agents, amélioration du dialogue social, attractivité de l'établissement et dynamisation du rôle des ANMT dans leur espace territorial.

L'ensemble de ces recommandations a été validé et présenté aux organisations représentatives du personnel.

*Mission Diagnostic Archives nationales du monde du travail (Rapport n° 2016-05)*

## **Château d'Ecouen/Musée national de la Renaissance**

Le château d'Ecouen-Musée national de la Renaissance, situé aux limites de l'agglomération parisienne, bénéficie d'un bon état de conservation et d'entretien.

Service à compétence nationale il emploie 63 ETP (dont 5 conservateurs), renforcés par 3,7 ETP de la RMN. Il dispose d'un très modeste budget de fonctionnement de 1,1 M€ ne laissant que portion congrue à des secteurs pourtant essentiels comme celui de la communication (60 K€ par an). Les expositions organisées sur un rythme annuel, comme les activités de recherche et les publications scientifiques, sont conséquentes et d'un haut niveau d'exigence.

Si la signalisation et le parcours mériteraient d'être repensés tout comme la surveillance et le système de réservation pour les groupes scolaires, cœur de l'activité actuelle du musée, la faiblesse d'Ecouen tient surtout à sa décevante fréquentation publique : de l'ordre de 55 000 visiteurs à l'année dont plus de 70 % de gratuits, elle n'a guère évolué ces dernières années. Les causes de cette maigre fréquentation (hors groupes scolaires) sont essentiellement structurelles : isolement géographique et institutionnel, rupture du lien naturel avec le Musée de Cluny, faiblesse des coopérations avec le Louvre, quasi-inexistence de partenariats territoriaux, absence d'équipements de proximité, faiblesse de la communication du musée...

L'étude préconise d'améliorer l'accueil et l'attractivité du site, de développer les liens avec un maximum de partenaires institutionnels, aussi bien territoriaux que scientifiques, de moderniser la gestion du SCN, notamment en redéfinissant les tâches des personnels d'accueil et de surveillance. Les emplois ainsi dégagés devraient être affectés à l'accueil des groupes et des scolaires et au développement de ressources propres.

*Mission-diagnostic portant sur le château d'Ecouen/Musée national de la Renaissance (rapport n° 2016-17)*

## **Musée Magnin de Dijon**

Le musée Magnin est un musée national ayant le statut de service à compétence nationale. Le bâtiment et les collections qu'il abrite ont fait l'objet d'un legs consenti à la RMN par le collectionneur Maurice Magnin.

L'Inspection générale y a réalisé un audit rapide (audit-flash), à la suite de l'envoi d'une motion de l'ensemble du personnel.

La mission a notamment examiné les conditions générales d'exploitation du musée, qui présentent diverses singularités : le financement du musée est assuré par le produit locatif de quatre immeubles parisiens, à travers une convention financière conclue entre la RMN-GP et l'État en 2015 ; le legs comporte en outre une clause très contraignante, aux termes de laquelle « Les prêts temporaires à des expositions, pour quelque motif si honorable qu'il soit, sont [...] interdits ».

La mission a également relevé que le musée souffrait de la concurrence de l'offre muséale municipale, de grande qualité et d'accès gratuit.

La mission s'est enfin penchée sur l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et les modalités de conduite du dialogue social au sein du musée Magnin. Elle a pu noter une tension dans la gestion de l'effectif du musée, l'absence de cadre dans lequel pratiquer le dialogue social et des difficultés dans l'exercice du management.

*Audit-flash sur le service à compétence nationale du musée national Magnin de Dijon (rapport n°2016-33)*

### **Laboratoire de recherche des monuments historiques (mission réalisée avec l'appui de l'Inspection des patrimoines)**

Installé depuis près d'un demi-siècle dans les communs du château de Champs-sur-Marne, le Laboratoire de recherche des monuments historiques (LRMH) est appelé à relever un double défi, touchant à l'exercice de sa mission de recherche, d'une part, à la gestion des moyens matériels et humains mis à sa disposition, d'autre part.

Opérateur au service du contrôle scientifique et technique exercé par les DRAC, le LRMH a entrepris -depuis l'ouverture en 2009 du champ de la conservation-restauration à la concurrence - de mieux maîtriser les sollicitations dont il est l'objet. En tant que laboratoire de recherches appliquées, le LRMH manque cependant d'une visibilité globale sur les moyens dont il bénéficie, une grande partie de ses activités scientifiques se déroulant hors de son périmètre institutionnel.

Cette situation devrait conduire le LRMH à se doter des outils de gestion et de suivi de l'ensemble de ses moyens, et surtout à se renforcer grâce à des partenariats accrus avec les autres laboratoires de recherche sur le patrimoine (C2RMF, CRC, CICRP). Le rapport préconise la création d'un « directoire » des quatre laboratoires concernés, afin de renforcer collectivement leur poids et leur visibilité dans les programmes de recherche nationaux et européens, et le lancement d'un grand portail internet interactif pour donner au milieu scientifique et au public une vision unitaire de l'effort public consacré à ce secteur.

S'agissant du fonctionnement propre de l'institution, il propose de confirmer le maintien du service sur son site actuel en lançant un projet de modernisation et de redéploiement de ses espaces, de remettre à niveau ses moyens informatiques et d'accorder une attention prioritaire à la gestion des ressources humaines - qui se heurte à un triple problème de recrutement, de carrière et de pyramide des âges, susceptible de compromettre tout à la fois la continuité de sa mission de service et la pérennité de ses thématiques de recherche.

Un regard global s'impose sur les moyens que l'administration centrale est en mesure de consacrer à sa politique d'assistance scientifique et technique et de recherche dans le domaine de la conservation-restauration du patrimoine, tous domaines et laboratoires confondus, pour leur donner une forte identité collective.

*Le Laboratoire de recherche des monuments historiques (rapport n°2016-31)*

## B/ LES CONTRÔLES ET ÉVALUATIONS

### **Acquisition de sièges du XVIII<sup>ème</sup> siècle à Versailles (mission conjointe avec l'Inspection générale des finances et l'Inspection générale de l'administration)**

Une mission d'inspection a été lancée le 27 juillet 2016, afin de retracer les procédures mises en œuvre par l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles pour acquérir ou faire classer « trésor national » cinq ensembles de sièges, au cours de la période 2008-2011.

Cette mission a été réalisée conjointement par l'IGAC, l'Inspection générale de l'administration et l'Inspection générale des finances. Elle trouve son origine dans l'enquête conduite par l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels concernant ces meubles et dans la procédure judiciaire actuellement en cours au tribunal de grande instance de Pontoise.

La mission a analysé les procédures d'acquisition mises en œuvre par Versailles pour les meubles concernés et, à partir des constats réalisés, a formulé des propositions pour améliorer les procédures d'acquisition dans les musées nationaux et pour réduire les risques en matière d'enrichissement des collections nationales.

*Rapport sur les acquisitions de sièges XVIII<sup>ème</sup> siècle faites par le château de Versailles (rapport n°2016-37)*

### **Relations entre l'État et les collectivités territoriales dans le domaine culturel à La Réunion et à Mayotte**

La mission avait pour objet d'examiner l'état des relations entre l'État et les collectivités territoriales à La Réunion et de faire un point sur la situation à Mayotte.

Située à plus de 9 000 kms de la métropole, La Réunion est à la fois un département et une région d'outre-mer, peuplée de 835 000 habitants sur un territoire de 2 500 km<sup>2</sup>. La politique de l'État dans le domaine culturel doit donc répondre aux mêmes critères d'intervention qu'en métropole mais elle doit, plus qu'ailleurs, faire l'objet d'une adaptation aux particularités locales, qu'elles soient géographiques, humaines, culturelles ou institutionnelles. En effet, la répartition de la population sur le territoire, la diversité des origines et des cultures, les contraintes liées à la situation économique et sociale demandent de la part de l'État et de la direction des affaires culturelles une capacité de dialogue et d'adaptation dans la définition des priorités et des interventions.

La mission constate que ce dialogue porte ses fruits et que l'action combinée des services culturels de l'État et des collectivités territoriales semble suffisamment articulée pour assurer le développement culturel dont l'île et ses habitants ont besoin. L'accompagnement financier et l'expertise de l'État restent à la fois nécessaires et appréciés, en dépit des différences d'approche de la part de certaines collectivités territoriales.

Le territoire de Mayotte est en passe de devenir région monodépartementale de plein exercice et revendique ainsi une DAC à l'égal des autres. De fait, les besoins en éducation

culturelle, en équipements, sont immenses sur ce territoire dont la population (jeune et avec un fort taux de chômage, beaucoup de migrants illégaux, racisme en forte augmentation) atteint près de 300 000 personnes. La DAC n'a que 5 ETP pour assumer des responsabilités importantes dans tous les domaines, au premier rang desquels le livre et la lecture (plus de la moitié des habitants est en situation de diglossie) et le patrimoine auquel les élus sont très attachés. Un renforcement en personnel de la DAC s'impose, alors même que l'évolution du contexte local (climat de violence croissante) semble décourager les candidatures.

*Les relations entre l'État et les collectivités territoriales dans le domaine culturel à La Réunion et à Mayotte (rapport n° 2016-42)*

### **Diagnostic portant sur l'établissement public Cité de la céramique – Sèvres et Limoges et ses projets de développements**

Établissement public à caractère administratif, la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges est en 2016 dans une période de renouvellement :

- de sa gouvernance, avec une nouvelle direction nommée l'année précédant le début de la mission, de nouvelles nominations à son conseil d'administration et une nouvelle présidence ;
- de sa stratégie et des missions qui en découlent, avec l'élaboration d'un nouveau projet d'établissement destiné à fonder le nouveau contrat de performance de l'établissement public.

La lettre de mission adressée à l'IGAC précise que devra être examinée l'adéquation des objectifs ambitieux du projet d'établissement en cours d'élaboration à la situation réelle des moyens et du fonctionnement de l'institution.

La mission a pu mettre en évidence à ce titre un décalage potentiel entre une remarquable ambition de développement et la réalité fonctionnelle de la Cité de la céramique.

En premier lieu, il a été observé que le processus juridique de fusion organisant l'intégration et, en principe, l'articulation entre la Cité de la céramique de Sèvres et le musée Adrien Dubouché n'avait pas encore abouti au plan de la cohérence fonctionnelle. Outre la difficulté objective de l'éloignement géographique des deux composantes, l'institution fonctionne sur une juxtaposition inégale de ses deux entités ; de plus, la situation respective des deux musées n'a fait l'objet d'aucune approche commune qui aurait pu se traduire dans un projet scientifique et culturel partagé.

En second lieu, la mission a relevé que l'organisation elle-même de la Cité de la céramique est encore en retrait par rapport à cette fusion engagée depuis 2012, qu'il s'agisse des règlements intérieurs, obsolètes, ou des plans et programmes généraux organisant les conditions de travail de l'établissement et de ses sites.

Le sujet des effectifs et de la gestion des ressources humaines constituaient une préoccupation de la direction, dans un contexte objectif tendu et au regard de la difficulté

à mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs et de leur organisation. Il a été préconisé que soit élaboré un projet d'établissement, afin d'impliquer l'ensemble des composantes de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges dans une stratégie commune et partagée.

*La Cité de la céramique – Sèvres et Limoges (rapport n° 2016-03)*

### **École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand**

Par lettre en date du 21 mars 2016, il a été demandé un nouveau diagnostic sur la gouvernance et le fonctionnement de l'école nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand, qui avait déjà été inspectée durant l'année 2013.

L'école accueille 600 étudiants, dont 10 % d'étudiants étrangers, qui apprécient la qualité de l'enseignement et la disponibilité de l'administration. Elle a déménagé durant l'été 2015 dans de nouveaux locaux emblématiques, plus vastes, périphériques à la ville, à la suite d'une réhabilitation architecturale d'un ancien hôpital construit dans les années 1930. La mission avait pour objet essentiel d'évaluer les difficultés signalées par des personnels de l'école, liées principalement au déménagement dans les nouveaux locaux, et d'observer les conditions du développement possible de l'établissement autour d'un nouveau projet collectif, ouvert sur les partenaires éducatifs du territoire. La mission a permis de constater que si la vie étudiante est dynamique et la vie des instances active, des difficultés existent, qui tiennent notamment au déménagement de l'ENSA dans de nouveaux locaux.

Le rapport a dressé plusieurs constats :

- l'urgence de l'affirmation d'un projet partagé par l'ensemble des acteurs pour l'agrément par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) ;
- l'urgence d'un état des lieux contradictoire en présence de l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) pour la résolution rapide des problèmes techniques liés aux aménagements de l'école et à l'adaptation demandée des locaux d'enseignement ;
- la nécessité du développement de relations pédagogiques avec les établissements de la région et de la redéfinition de partenariats internationaux durables ;
- la nécessité de permettre une ouverture élargie des horaires de l'école en soirée.

Il a également formulé des préconisations en matière de ressources humaines.

*École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand (rapport n° 2016-32)*

## IV - LES ÉVALUATIONS DE POLITIQUE PUBLIQUE COORDONNÉES PAR LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL À LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE (SGMAP)

### **Dispositif de licence d'entrepreneur de spectacles vivants (mission conjointe avec l'Inspection générale des affaires sociales)**

La licence d'entrepreneur de spectacles est délivrée par les DRAC, après avis d'une commission consultative régionale, pour une durée de trois ans renouvelable. Elle est requise, d'une part, pour les entrepreneurs dont le spectacle constitue l'activité principale et, d'autre part, pour les structures dont le spectacle constitue une activité secondaire, dès lors qu'elles organisent plus de six représentations par an.

La mission a examiné les conditions de fonctionnement de ce dispositif et son efficacité en termes d'atteinte des objectifs prévus par le législateur.

Elle a estimé que le fonctionnement de la procédure de délivrance, de renouvellement et de retrait des licences n'apparaissait pas totalement satisfaisant et n'était pas homogène sur l'ensemble du territoire.

S'agissant de l'atteinte des objectifs de la licence, la mission a relevé que le dispositif actuel n'assurait pas une maîtrise du champ des personnes pouvant accéder au régime de l'intermittence par le biais de la licence et que les documents fournis lors d'une demande ou d'un renouvellement ne permettaient pas de s'assurer du respect du droit du travail par les employeurs.

En revanche, elle a considéré que la licence apportait une certaine plus-value en termes de règlement des cotisations sociales et des droits d'auteur et noté que la formation requise pour les exploitants de salles en matière de sécurité, bien que perfectible, présentait un intérêt certain.

La mission a enfin envisagé trois principaux scénarios d'évolution : le maintien d'un dispositif obligatoire, son évolution vers un agrément facultatif ou la suppression du dispositif.

*Évaluation de politique publique concernant le dispositif de licence d'entrepreneur de spectacles vivants (rapport n° 2016-08)*

### **Politiques de démocratisation culturelle**

L'évaluation de la politique de démocratisation culturelle lancée à l'automne 2015 par le Premier ministre concerne huit ministères : éducation nationale, défense, justice, affaires sociales (famille et enfance), agriculture, jeunesse et sports, commissariat général à l'égalité des territoires et culture et communication, qui en assurent la coordination.

Un comité d'évaluation réunissait, aux côtés des ministères, des collectivités territoriales, des professionnels et experts. Six groupes de travail se sont réunis, sur

l'élargissement des publics et la diversification des actions, l'enfance et la jeunesse, le numérique, les métiers, les indicateurs, la diversité ; huit anciennes régions ont été étudiées ; un questionnaire a été adressé à 102 institutions culturelles (établissements publics, associations, EPCC...) et plus de 340 personnes ont été entendues. Les actions menées en direction des territoires et des publics les plus éloignés de la culture ont été étudiées. Une enquête a été lancée avec l'appui du SGMAP par BVA sur des usagers de quatre territoires différents. Les constats sont une mobilisation forte des structures sur ces actions, des fréquentations en hausse, notamment des publics prioritaires et de l'éducation artistique et culturelle. Si les moyens investis en direction des publics prioritaires sont un facteur clé de réussite des actions, la démarche entreprise pour les mettre en œuvre l'est tout autant.

Les axes de travail retenus pour optimiser la mise en œuvre de cette politique sont :

- intégrer le fait que la notion de « démocratisation culturelle » a évolué, allant au-delà de l'accès à la culture pour se comprendre comme une démarche, davantage tournée vers la reconnaissance des pratiques des habitants, dans l'esprit des lois récentes qui évoquent les droits culturels ;
- renforcer le caractère interministériel et partenarial de cette politique, notamment avec les collectivités territoriales, par une meilleure coordination des acteurs, notamment à l'issue de la réforme territoriale, par un diagnostic territorial et une stratégie concertés ;
- optimiser la gestion des crédits, car en dépit de l'augmentation des moyens publics, notamment en personnel, la fragmentation des procédures et des acteurs invite à la mutualisation de la gestion de certains dispositifs (avec les collectivités) permettant aux dispositifs de s'inscrire en partie dans la durée ;
- donner une meilleure visibilité budgétaire à ces soutiens, notamment dans les documents budgétaires ;
- simplifier l'évaluation et le suivi de cette politique : harmonisation et diminution des indicateurs (privilégier ceux du rapport annuel de performance sur la fréquentation et les publics scolaires en réseau d'éducation prioritaire) et faire du suivi qualitatif sur des territoires ou dispositifs précis ;
- recommander aux opérateurs la diversification des partenariats, en s'appuyant sur la trame culturelle de proximité (établissements scolaires, structures de la petite enfance, lieux de lecture publique, conservatoires et écoles de musique, centres sociaux, musées, théâtres et salles de concert, cinémas, parcs naturels, monuments historiques, sites...), ainsi que sur les associations culturelles, les réseaux d'éducation populaires et de solidarité, les offices de tourisme, les chambres consulaires et d'agriculture et les mécènes ;
- relancer dans les structures l'objectif d'actions renforcées en direction et avec les publics prioritaires, car même si la mobilisation des institutions culturelles sur cet enjeu est réelle (budgets dédiés, actions innovantes pour diversifier leur public), des

efforts restent à produire notamment en direction des jeunes, du numérique et de la diversité de l'offre, avec des actions plus tournées vers la proximité, construites en amont, avec leur participation ;

- privilégier les actions et moyens en faveur de la petite enfance, en particulier dans les territoires défavorisés et peuplés ;
- accentuer le décloisonnement des formations des différents professionnels et favoriser l'insertion par l'apprentissage des métiers.

Un plan d'action doit suivre les recommandations formulées.

*Évaluation de politique publique (EPP) sur la démocratisation culturelle (rapport n° 2016-35)*

### **Politiques de soutien à l'économie du livre et du cinéma en région (rapport d'étape - mission conjointe avec l'Inspection générale des finances)**

Par lettre de mission en date du 2 mai 2016, le Premier ministre a confié à l'IGAC et à l'IGF, dans le cadre de la modernisation de l'action publique et conformément à la méthodologie élaborée par le SGMAP, une mission relative à l'évaluation de la politique de soutien à l'économie du livre et du cinéma en régions.

La mission a élaboré son cahier des charges, validé par un comité d'évaluation tenu début septembre 2016, qui propose de dresser le bilan de l'efficacité et la performance des dispositifs régionaux de soutien à l'économie du livre et du cinéma et l'adaptation de leurs moyens aux objectifs visés, notamment :

- en dressant un panorama des dispositifs de soutien existants, infranationaux et nationaux lorsque ceux-ci ont une vocation d'aménagement culturel du territoire, en valorisant les initiatives territoriales les plus porteuses ;
- en mesurant l'effet de levier du financement de l'État sur le soutien accordé par les collectivités territoriales, afin de favoriser le développement de ces filières en région et de développer l'aménagement culturel du territoire, l'objectif d'économie n'étant pas prioritaire eu égard au périmètre financier des crédits mobilisés par l'État ;
- en analysant la cohérence, ou la complémentarité, entre les différents niveaux d'intervention (État, opérateurs, collectivités territoriales), notamment en appréciant la valeur ajoutée que peut revêtir une démarche contractuelle entre les acteurs ;
- en évaluant la pertinence de la répartition des aides au regard des objectifs qui leur sont assignés (soutenir efficacement les filières professionnelles en région, mieux équilibrer l'activité de production –cinématographique, audiovisuelle ou éditoriale– sur l'ensemble du territoire, maintenir un réseau dense de librairies et de salles de cinéma avec une forte ambition culturelle dans toutes les régions, etc.) ;
- en appréciant l'adéquation des soutiens mobilisés aux besoins des bénéficiaires en fonction notamment de leur typologie (subvention directe, avance remboursable, prise de participation), de leur accessibilité (lisibilité des dispositifs, complexité des

procédures d'instruction) et de leur montant au regard du modèle économique de ces acteurs.

L'évaluation intervient alors que quelques collectivités territoriales auraient exprimé la volonté de bénéficier d'une délégation de compétences de ces politiques de soutien au livre et au cinéma en région. La question de la mise en œuvre de cette délégation et de ses modalités fait donc partie de l'évaluation, notamment à partir de l'analyse des conditions de la délégation expérimentée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 en région Bretagne. La mission achèvera ses travaux fin janvier 2017.

*Évaluation de politique publique concernant les politiques de soutien à l'économie du livre et du cinéma en région (rapport n° 2016-34)*

# V – ACTUALITÉ DE L'IGAC

## **A/ JOURNÉE D'ÉTUDE HORS LES MURS : REGARDS SUR LES POLITIQUES CULTURELLES DE L'ITALIE (14 MARS 2016 À LA RMN-GP)**

Coordination : Dominique Chavigny et François Hurard

L'Inspection générale des affaires culturelles organise chaque année une journée d'étude sur des sujets politiques, économiques et sociaux qui concernent globalement les conditions de mise en œuvre des politiques culturelles.

Ces journées d'étude réunissent l'ensemble des membres du collège de l'IGAC et sont ouvertes aux collègues des services d'inspections spécialisées des directions générales, aux directeurs généraux et régionaux, aux sous-directeurs, aux chefs de service et aux directeurs de projets qui souhaiteraient y participer.

Elles ont pour objectif de nourrir nos réflexions sur des sujets sociétaux, au travers des interventions d'experts, de professeurs d'université et d'acteurs de l'économie et de l'action artistique ou culturelle.

En 2016, une journée d'étude a été consacrée aux politiques culturelles conduites en Italie par le gouvernement de Matteo Renzi.

Ce thème répondait à la volonté de porter nos regards hors de l'hexagone, afin de nous intéresser aux politiques culturelles mises en œuvre par un pays de l'Union européenne dont le legs nous est si proche et qui vivait un nouveau développement culturel à la fois déterminé et original, que nous pouvions comparer avec intérêt à nos propres méthodes d'action.

Rossana Rummo, directrice des bibliothèques et des institutions culturelles au ministère des biens et des activités culturels et du tourisme, a présenté les grands axes de la réforme des politiques culturelles menée par le gouvernement italien.

Francesco Martinotti, cinéaste, directeur du festival de cinéma de Florence, a retracé les histoires croisées du cinéma italien et de la vie politique de la péninsule depuis la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'à nos jours. Il a souligné les difficultés de la réforme du financement de la production cinématographique italienne au regard du système français considéré comme un modèle.

## **B/ MISSIONS PERMANENTES**

### **Le secrétariat général**

Le secrétaire général assiste la cheffe du service et le supplée en cas d'empêchement. En plus des travaux d'inspection générale qui lui sont confiés, il participe en tant que de besoin à la représentation du service et contribue notamment à l'élaboration des documents servant à la présentation de celui-ci, à ses méthodes de travail et au suivi de ses activités, à l'exercice du rôle d'autorité d'emploi des personnels et à la gestion de

ses moyens de fonctionnement. Xavier Roy, qui assumait cette fonction, a fait valoir ses droits à la retraite le 1er juillet 2016. Marie-Liesse Baudrez lui a succédé.

Au 31 décembre 2016, le service est composé de 43 personnes dont 24 inspectrices et inspecteurs généraux, 5 chargés de mission d'inspection, 5 inspecteurs santé-sécurité au travail, 3 auditeurs internes, 1 documentaliste et 5 assistantes. Il est également à noter que 2 stagiaires ont contribué aux travaux de l'IGAC : Gayané Rast-Khan (12 mois) et Ferdinand Blaising (2 mois).

Ces effectifs ne tiennent pas compte des 3 inspecteurs généraux hors les murs ni des postes non pourvus au 31 décembre 2016.

En 2016, huit départs sont intervenus dans le service, compensés par six recrutements.

Cinq inspectrices et inspecteurs généraux ont quitté l'IGAC : deux inspecteurs généraux sont partis en détachement, l'une comme directrice des affaires culturelles à la région Île de France, l'autre comme directeur général délégué de l'Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP), deux inspecteurs généraux sont partis à la retraite et un inspecteur général a démissionné pour prendre d'autres fonctions.

Un chargé de mission d'inspection générale est parti à la retraite, de même qu'une assistante. Un inspecteur hygiène et sécurité au travail a été nommé dans un autre service du ministère.

Trois nouveaux membres ont intégré le corps : deux inspectrices générales et un inspecteur général. Ont également rejoint l'équipe de l'IGAC un inspecteur hygiène et sécurité au travail, un auditeur interne et une assistante.

Le corps des IGAC comprend 46 % de femmes au 31 décembre 2016 et le service dans son ensemble 53%.

L'Inspection générale des affaires culturelles a participé le 15 juin à un séminaire des chefs des 13 corps de contrôle des ministères, inspections ou conseils généraux.

### **Le Comité inter-inspections**

Présidé par la cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles, il réunit notamment la cheffe du service de l'Inspection des patrimoines de la direction générale des patrimoines (DGP), le chef du service de l'Inspection de la création artistique de la direction générale de la création artistique (DGCA) et le doyen de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), mise à la disposition de la ministre de la culture et de la communication pour les bibliothèques qui relèvent de sa compétence. Sylvie Clément-Cuzin, responsable déléguée du comité, et Jean-Sébastien Dupuit, inspecteurs généraux des affaires culturelles, en sont également membres.

Le Comité de coordination des services d'inspection relevant du ministère de la culture et de la communication a été institué par le décret n° 2009-1433 du 20 novembre 2009 modifiant le décret n° 2003-729 du 1<sup>er</sup> août 2003 portant organisation de l'Inspection générale des affaires culturelles.

Le comité s'est réuni le 15 juin 2016.

## **La mission ministérielle d'audit interne (MMAI) du MCC**

Responsable : Ann-José Arlot ; responsable déléguée : Anne-Marie Le Guével

Le décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration et la circulaire du Premier ministre du 30 juin 2011 ont posé le cadre du dispositif de contrôle et d'audit interne à déployer dans chaque ministère, sous la coordination du Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI), instance interministérielle présidée par le secrétaire d'État chargé de la réforme de l'État et de la simplification, regroupant les MMAI de chaque ministère et des services du Premier ministre.

Le comité ministériel d'audit interne, présidé par le ministre ou son représentant et composé du secrétaire général, des trois directeurs généraux d'administration centrale et de six personnalités extérieures, a été installé le 27 juin 2013 : son rôle est de définir la politique d'audit ministérielle et d'apprécier son dispositif de contrôle interne en se fondant sur le résultat des audits. Le mandat des six personnalités extérieures étant arrivé à échéance en juin 2016, un arrêté du 19 septembre 2016 a nommé ou renouvelé ces personnalités.

Deux auditeurs internes à plein temps y sont affectés, les auditrices Leslie Paris et Claire Marchand, puis en septembre 2016, Hervé Dziedzic a rejoint la mission.

Lors du comité ministériel d'audit interne (CMAI) du 28 janvier 2016, chaque direction a été invitée à présenter l'état d'avancement de ses travaux relatifs à la cartographie ministérielle des risques. Le rôle de coordination du secrétariat général dans cette démarche a été rappelé par le directeur du cabinet, qui a constaté que la maturité du dispositif avait évolué depuis le comité précédent.

Un second CMAI s'est tenu le 16 décembre, avec les nouvelles personnalités qualifiées. Le programme envisagé pour l'année à venir y a été évoqué.

Enfin, la MMAI contribue aux réunions du Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) dont la vocation est d'harmoniser les pratiques des missions d'audit interne de chacun des ministères, dans le respect du cadre de référence de l'audit interne des administrations de l'État et des normes de l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI), qui évoluent chaque année. Environ quatre réunions se tiennent chaque année, permettant d'aborder des sujets tels que les évolutions du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, le partage d'expérience sur la supervision, la conduite des audits budgétaires en matière d'emplois, et les audits sur les programmes (de la LOLF).

Programme prévisionnel :

- 1. Une mission sur les certificats d'exportation des biens culturels, avec l'Inspection des patrimoines. Son périmètre est en cours de définition.
- 2. Une mission sur l'archivage des courriels, avec l'Inspection des patrimoines, qui vise à définir et diffuser les bonnes pratiques, sur les conditions de conservation, l'archivage intermédiaire puis définitif, le partage entre les données personnelles et professionnelles.

- 3. Une mission sur la garantie décennale des travaux de l'OPPIC, à mener en partenariat. L'OPPIC assure le suivi de la garantie de parfait achèvement et les services celui de la garantie décennale. L'objet est d'examiner la manière dont l'OPPIC, dans le cadre de la prise en charge par les bénéficiaires des équipements livrés, transmet les éléments permettant la mise en jeu de la garantie décennale le cas échéant, et la manière dont les services sont outillés pour le faire.

### **Les audits internes réalisés en 2016 par la Mission ministérielle d'audit interne (MMAI) de l'Inspection générale sont les suivants :**

#### **1. Le décompte des effectifs rémunérés sur le titre 2 (personnels exerçant leurs fonctions en administration centrale et dans les services à compétence nationale ou mis à disposition des services déconcentrés et des établissements publics)**

Cette mission, votée par le comité ministériel d'audit interne du 2 juillet 2015, portait sur la sécurisation et la rationalisation de cette procédure dans le contexte de bascule au 11 janvier 2016 de la gestion de carrière dans le nouveau logiciel RenoIRH.

Un suivi trimestriel et a fortiori annuel de ces effectifs est effectué et communiqué à plusieurs instances, dont le service de contrôle budgétaire et comptable ministériel, la direction du budget, le Parlement, la Cour des comptes.

La procédure existante de décompte des effectifs rémunérés sur titre 2 fait intervenir de nombreux acteurs, au service des ressources humaines (SRH), comme dans les directions générales, les établissements publics et les services à compétence nationale.

La fiabilisation du suivi des effectifs doit permettre de sécuriser la gestion interne au ministère et notamment d'ajuster les plafonds d'emplois par autorité d'emplois, d'optimiser les coûts de cette procédure, d'améliorer la communication externe de ces données, et enfin de consolider les informations RH indispensables à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein du ministère.

La mission a préconisé :

- de préciser les procédures de décompte et d'élaboration des actes de gestion et de les formaliser, au niveau de tous les acteurs concernés ;
- de prévoir un plan de mise en qualité des données dans RenoIRH dont l'échéance est la réalisation de la pré-liquidation de la paie dans ce logiciel ;
- d'accroître les contrôles sur les situations faisant apparaître régulièrement des anomalies (vacations, recrutements externes après concours, instances, mises à disposition, situations particulières anciennes, retraites, cumul de positions d'activité).

Le suivi a été initié mais non encore finalisé en raison des vérifications actuellement menées : le plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations liées à l'audit interne du processus de décompte des effectifs rémunérés sur le titre 2 prévoit en effet

onze recommandations se traduisant par quatorze actions à conduire.

Les responsables des actions sont principalement la mission SIRH et le bureau de l'emploi et de la rémunération (BER) qui anime les comités de suivi des effectifs (COSUI).

Au 1<sup>er</sup> décembre 2016, sur les quatorze actions à mener, neuf sont en cours, dont une vient d'être engagée, deux sont terminées, trois n'ont pas démarré ou sont repoussées.

*[Le décompte des effectifs rémunérés sur le titre 2 \(MMAI rapport n°2016-1\)](#)*

## **2. La constatation et certification du service fait**

Une mission sur la constatation et la certification du service fait a été lancée en 2016 à la demande du Secrétariat général, menée par la MMAI Culture en partenariat avec la Mission risques et audit (MRA) de la Direction générale des finances publiques. Afin de contribuer à l'objectif de réduction du délai global de paiement à 20 jours au 1er janvier 2017, l'audit visait à dresser un état des lieux des organisations au sein des services centraux du ministère, à évaluer la pertinence et l'effectivité des procédures existantes ainsi que du dispositif de contrôle interne mis en œuvre, notamment sur les différentes dates renseignées par les acteurs. Le bureau de la qualité comptable, en sa qualité de centre de services partagés (CSP) centralisant les factures, a engagé en 2015 d'importants travaux de documentation et de sensibilisation via un plan ministériel d'action pour la modernisation de la chaîne de la dépense en administration centrale afin de conduire les services prescripteurs (services financiers des DG et du SG) à constater le service fait dans un délai inférieur à cinq jours à compter de la réception de la marchandise ou de la prestation.

L'audit préconise des mesures afin de garantir que le service fait soit constaté à la date la plus proche du fait générateur. La particularité de la procédure au MCC tient au fait que la réception et l'enregistrement des factures relèvent des services de l'ordonnateur et non d'un service facturier, comme dans les autres ministères. La chaîne de la dépense est donc particulièrement exposée au risque de confusion entre le service fait (soit successivement son attestation par les services métiers, sa constatation par les services prescripteurs et sa certification par le centre de services partagés, le CSP qui est le Bureau de la qualité comptable) et le contrôle des factures adressées par les fournisseurs (vérification de la prestation et du montant facturés). Or, le principe permettant l'accélération des délais de paiement sur lequel ont été bâties les fonctionnalités de Chorus repose sur l'indépendance des acteurs et des tâches susmentionnées.

Des premières améliorations sont possibles, notamment par la mise à jour du contrat de service entre le bureau de la qualité comptable et les services prescripteurs et le développement d'un contrôle interne dont la charge pourrait être également répartie sur l'ensemble des acteurs de la chaîne. Une limitation des cas dérogatoires pour lesquels une facture est nécessaire pour attester le service fait, une clarification du rôle des acteurs en charge du contrôle des factures, une formalisation des modalités et des délais d'attestation, de constatation et de certification du service fait, ainsi que la fermeture

de l'accès au logiciel de suivi des factures (HEVEA) pour les services prescripteurs constituent notamment des mesures nécessaires à l'amélioration du processus. Le rapport provisoire de cet audit a été remis le 21 novembre, pour faire l'objet d'une procédure contradictoire.

*La constatation et la certification du service fait (MMAI rapport provisoire n°2016-2)*

### **3. Dispositif d'évaluation des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) à la DGCA**

L'audit d'évaluation des CPO a été mené avec l'appui de l'Inspection de la création artistique. La phase contradictoire et l'élaboration du plan d'actions sont en cours. Le dispositif d'évaluation des conventions pluriannuelles d'objectifs constitue un levier essentiel pour améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques dans le champ de la création artistique, en permettant de comparer les résultats des actions subventionnées aux objectifs fixés dans la convention. Les principaux constats sont les suivants :

- les modalités actuelles d'utilisation du dispositif des CPO par les services centraux et déconcentrés ne permettent pas une évaluation optimale de la performance de la structure considérée car les objectifs fixés dans les CPO reprennent les objectifs globaux des politiques publiques et sont assez rarement adaptés au contexte spécifique de la convention, ce qui ne permet pas un suivi fin de l'action soutenue à travers la structure ;
- l'absence d'un cadre qui formalise et harmonise les pratiques et les critères appliqués par les conseillers et services chargés de procéder à l'évaluation ;
- la durée actuelle des CPO (trois ans pour la majorité) ne permet pas d'évaluer l'action de la structure sur une période significative avant de décider de leur renouvellement.

Le travail engagé par la DGCA sur les cahiers des missions et des charges des structures labellisées et par le comité d'évaluation placée auprès de la directrice générale, ainsi que la mise en œuvre des recommandations devraient permettre de remédier à ces constats. L'audit reste en phase contradictoire à cette date, le plan d'actions étant en cours de discussion.

*Audit du dispositif d'évaluation des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) de la Direction générale de la création artistique (MMAI Rapport provisoire n°2015-2)*

### **La mission santé, sécurité des conditions de travail**

Les cinq inspecteurs santé sécurité interviennent dans le double cadre réglementaire du décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié et, d'autre part au plan fonctionnel, auprès de l'Inspection générale des affaires culturelles à laquelle la Mission a été rattachée par arrêté en date du 20 décembre 2004.

S'agissant du fonctionnement de la mission, un nouvel inspecteur a pris ses fonctions le 1er octobre 2016, en remplacement du départ intervenu en mai 2016 de son prédécesseur ; le dernier trimestre 2016 aura donc vu la mission retrouver son plein effectif.

L'arrivée de cet inspecteur a été l'occasion pour la mission de remanier l'ensemble des portefeuilles de missions de chacun des inspecteurs ; les lettres de mission modifiées ont été présentées en CHSCTM des 26 juin et 15 novembre 2016.

Parmi les points significatifs de l'année 2016, on relève le début de la coopération entre la mission et le bureau de la prévention (BSST) mis en place au secrétariat général. Pour n'en être à ce jour qu'aux préliminaires d'une coopération formalisée, on peut d'ores et déjà indiquer que, outre les échanges d'information entre ces deux services, les modalités d'exploitation des données et analyses recueillies par la mission feront l'objet d'une présentation aux instances du dialogue social - en termes de bilan comme de programmes pilotée par le BSST.

Dans le courant de l'année 2016, la MSST a contribué, avec ses deux inspecteurs en charge des DRAC, à la mission d'accompagnement confiée par la ministre en mars 2016 à l'IGAC sur la réorganisation des directions régionales des affaires culturelles (rapports IGAC 2016-18 à 2016-30).

Plus globalement, on observe, tant dans les DRAC que dans l'ensemble des services et établissements relevant du ministère, une montée en puissance des questions de sécurité et de santé au travail. Ces sujets sont en 2016 passés à une dimension opérationnelle et pratique. A titre indicatif, on peut relever la finalisation en programmes annuels hiérarchisés des DUERP, l'appropriation par les services de la question des RPS soit à leur initiative, soit à partir de l'enquête lancée par le ministère. Les inspecteurs santé sécurité ont en moyenne participé à plus de 90 réunions de CHSCT et groupes de travail associés, sur place comme par la visioconférence dont on souligne ici l'incontestable utilité en termes de dialogue et d'accompagnement des services.

Ces caractéristiques 2016 conduisent à quelques observations sinon recommandations tenant à l'intérêt - à confirmer - qui pourrait s'attacher à la définition par le ministère d'une ligne définie de santé et de sécurité au travail dotée d'un ensemble d'outils communs au ministère et à ses services de manière à disposer en quelque sorte d'un langage commun.

Ceci d'autant plus que la population active au ministère est vieillissante, notamment dans les DRAC où les résultats de l'enquête RPS situent à pratiquement 1/3 de l'ensemble, les collaborateurs entre 55 et 65 ans. L'établissement d'un réseau de prévention - conseillers, assistants et médecine de prévention - s'il représente une gageure, constitue aussi du point de vue de la MSST un impératif.

## **C/ FONCTIONS PERMANENTES**

### **Haute fonctionnaire à la diversité**

Karine Gloanec-Maurin a été désignée haute fonctionnaire en charge de la diversité en 2015.

Cette mission comporte trois axes majeurs : la diversité des personnes, la diversité

des expressions, la diversité des territoires. Des échanges avec le monde culturel ont été organisés à travers la constitution d'un Collège de la diversité, composé de 20 personnalités qualifiées, des directions générales du ministère de la culture et de la communication et de 8 représentants des entreprises et établissements publics des secteurs culturels et des médias.

Installé le 2 décembre 2015, le Collège de la diversité est structuré en trois groupes de travail : « mesure de la diversité », « récit de la diversité » et « inclusion et citoyenneté ». Il s'est réuni à neuf reprises et a organisé six auditions en 2016. Une réunion plénière a eu lieu, sous la présidence de la ministre, le 2 juin 2016. Les travaux du collège de la diversité conduisent à présenter les préconisations tendant à faire évoluer la représentation de la société dans le secteur culturel (nominations, postes à responsabilité...) et à favoriser l'accès des jeunes issus de la diversité aux formations supérieures artistiques et culturelles.

La haute fonctionnaire est membre du comité de pilotage (COPIL)- labellisation AFNOR « diversité égalité » et membre du COPIL pour la création du guide des experts de la Diversité, lancé début octobre par France Télévisions.

### **Haute fonctionnaire à l'égalité entre les femmes et les hommes**

Début 2016, Muriel Genthon a coordonné l'élaboration de l'édition 2016 de l'Observatoire de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la culture et la communication et a accompagné la démarche des collectifs femmes/hommes dans la préparation des états généraux de l'égalité qui se sont déroulés à l'automne à Lyon, permettant une 1ère démarche structurée entre l'État et les collectivités pour la promotion de l'égalité sur un territoire régional.

Nommée haute fonctionnaire fin juillet 2016 par la ministre de la culture et de la communication après le départ de Muriel Genthon, Claire Lamboley a construit avec l'ensemble des services concernés une feuille de route Egalité pour 2017, qui fait le bilan de l'action conduite ces dernières années et ouvre de nouvelles pistes d'action sur l'ensemble des domaines. Des propositions sont ainsi formulées pour développer l'égalité dans l'exercice des métiers des arts et de la culture (dynamiques de carrière des intermittentes et plus largement des professionnelles formées dans les écoles supérieures Culture), dans l'accès aux postes de direction, aux moyens de production et à la programmation, dans la lutte contre les stéréotypes, etc. Cette feuille de route a été présentée au ministère chargé des droits des femmes en octobre lors d'une « conférence égalité », puis au comité ministériel de l'égalité entre les femmes et les hommes le 15 décembre 2016.

La haute fonctionnaire a également apporté son appui à l'élaboration des mesures proposées dans le projet de loi relative à l'égalité et la citoyenneté et visant à imposer la mixité dans les commissions placées au sein des établissements publics ou auprès des directions régionales des affaires culturelles.

Elle accompagne les services dans la préparation de la candidature du ministère de la

culture et de la communication au label Égalité, qui demande une forte mobilisation interne sur le cadrage des pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

### **Haut fonctionnaire à la terminologie et à la langue française**

Le haut fonctionnaire (Jean-Sébastien Dupuit, nommé par arrêté du 15 juin 2010), coordonne, pour ce qui concerne le ministère, la mise en œuvre du dispositif d'enrichissement de la langue française et veille au fonctionnement du collège « culture et médias », instance spécialisée chargée de proposer pour ces secteurs des équivalents français aux termes et expressions empruntés à d'autres langues. Les termes nouveaux, une fois approuvés par la Commission d'enrichissement de la langue française, placée auprès du Premier ministre, et par l'Académie française, s'imposent dans les services de l'État après leur publication au Journal officiel.

Dans le cadre de la réforme opérée par le décret du 27 mars 2015 pour l'ensemble du dispositif, le collège « culture et médias », constitué par décision du Délégué général à la langue française et aux langues de France en date du 2 novembre 2015, a tenu 5 réunions en 2016. Les travaux ont porté pour l'essentiel sur un premier examen des termes relevant du « street art » et plus généralement de l'art urbain. Un expert extérieur a été associé à cette réflexion en même temps que les services concernés de la Direction générale de la création artistique, au moment où cette dernière organisait un important colloque consacré à ce sujet.

Parallèlement, une liste de 17 termes appartenant au vocabulaire du jeu vidéo et à celui de l'audiovisuel a été approuvée par la Commission d'enrichissement, dans sa séance du 28 septembre 2016 et donnera lieu à publication en 2017 après prise en compte de l'avis de l'Académie française.

### **Correspondante du défenseur des droits**

Nommée en mai 2013 correspondante ministérielle du Défenseur des droits, Isabelle Neuschwander assure le suivi des dossiers sur lesquels le Défenseur saisit les services du ministère. Le réseau de correspondants ministériels a pour objet d'assurer le suivi du traitement des réclamations et des propositions de réformes que le Défenseur des droits peut formuler auprès des pouvoirs publics. Une réunion annuelle réunit autour du Défenseur des droits l'ensemble des correspondants ministériels afin de coordonner les modalités de travail. Trois dossiers ont fait l'objet d'une saisine en 2016.

### **Correspondant du département de l'action territoriale (DAT) du secrétariat général**

Le correspondant, Jean-Sébastien Dupuit, puis Jérôme Bouët à partir du quatrième trimestre, veille à la représentation de l'IGAC (et le cas échéant assure cette représentation) aux différentes réunions intéressant les services déconcentrés : réunions trimestrielles des directeurs régionaux des affaires culturelles ou des directeurs adjoints et secrétaires généraux, conférences annuelles « stratégie et budget », comité chargé

d'auditionner les candidats aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'État (directeurs régionaux et directeurs adjoints).

## **D/ PARTICIPATION À DES CONSEILS, COMMISSIONS, COMITÉS ET JURYS DE CONCOURS (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE)**

### **Ann-José Arlot, cheffe du service de l'IGAC**

- Membre de l'Académie d'Architecture
- Membre de la Commission nationale d'aménagement cinématographique
- Membre de la Commission nationale des Centres culturels de rencontres
- Membre de la Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art
- Membre de la Commission du Vieux Paris
- Membre du conseil d'administration de l'Établissement public des fonds de prévoyance militaire et de l'aéronautique
- Membre du Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel
- Membre du Conseil de l'Ordre des Arts et Lettres
- Membre du Conseil supérieur des archives
- Membre d'honneur du Pavillon de l'Arsenal

### **Marie Bertin**

- Comité national de l'action sociale du ministère de la culture et de la communication
- Membre suppléant de la Commission nationale d'aménagement cinématographique (jusqu'en décembre 2016)
- Commission de recrutement du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)
- Conseil d'administration de la Fondation nationale des arts graphiques et plastiques (FNAGP)

### **Jérôme Bouët**

- Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication
- Conseil d'administration de l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC)

### **Philippe Chantepie**

- Membre suppléant de la Commission nationale d'aménagement cinématographique

### **Sylvie Clément-Cuzin**

- Conseil d'administration de la Fondation Varenne

**Jean-Sébastien Dupuit**

- Vice-président du Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication
- Conseil d'administration de la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg
- Conseil d'administration de l'Établissement public du Palais de la porte Dorée (Cité nationale de l'histoire de l'immigration et Aquarium)

**Norbert Engel**

- Conseil d'administration de la Fondation pour la mémoire de la Shoah

**François Hurard**

- Commission du cinéma d'art et d'essai du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)
- Commission du contrôle de la réglementation du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)
- Commission nationale d'aménagement cinématographique
- Commission permanente de contrôle des sociétés de perception et de répartition des droits d'auteurs et droits voisins
- Commission de recrutement du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)
- Conseil d'administration de la Fondation France-Israël

**Richard Lagrange**

- Présidence du jury du concours des inspecteurs conseillers de la création, de l'éducation artistique et de l'action culturelle (ICCEAAC) - concours réservé

**Anne-Marie Le Guével**

- Conseil d'administration de la Fondation des Treilles
- Correspondante du secrétariat général du MCC pour les procédures dématérialisées d'échange avec la Cour des Comptes
- Membre du jury de recrutement des architectes urbanistes de l'État (AUE) 2016

**Isabelle Neuschwander**

- Responsable de la commission production culturelle du conseil scientifique de la mission du centenaire 14-18

**Xavier North**

- Conseil d'administration de la Fondation pour l'Islam de France

**Benoît Paumier**

- Commission d'agrément aux formules d'accès au cinéma
- Commission de sélection des candidatures dans le réseau culturel de la France à l'étranger

**Catherine Ruggeri**

- Vice-présidente de la commission de classification des œuvres cinématographiques

**Rémi Tomaszewski**

- Membre suppléant de la Commission nationale d'aménagement cinématographique (à partir de décembre 2016)

# VI - ANNUAIRE DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

Décembre 2016



## INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

3, rue de Valois, 75001 Paris

3<sup>ème</sup> étage



### ANN-JOSÉ ARLOT

#### **Cheffe du service**

- Architecte DPLG.
- Grand Prix National de l'Architecture (Promotion, ministère de l'Équipement, 1991).
- Médaille de l'Académie d'Architecture, 1998.
- Membre de l'Académie d'Architecture depuis 2006.
- Fondatrice et Directrice générale du Pavillon de l'Arsenal, centre d'information, de documentation et d'exposition d'urbanisme et d'architecture de la ville de Paris, premier centre municipal européen, directrice des éditions (1990-2003).
- Directrice d'administration centrale, Chargée de l'Architecture (2003-2006).
- Inspectrice générale des affaires culturelles (2006).
- Membre du Comité de pilotage de la consultation du Grand Paris (2007-2009).
- Conseillère au cabinet de Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication (Juin 2009-Septembre 2011).
- Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles (depuis septembre 2011).



### MARIE-LIESSE BAUDREZ

Institut d'études politiques de Paris. École nationale d'administration. Administratrice civile du ministère de la culture. Adjointe du chef du service du personnel et des affaires sociales (1991-1993). Chef du bureau des affaires juridiques et générales de la direction des musées de France (1993-1996). Rapporteur à la Cour des comptes (1996-1998). Secrétaire générale à la direction de la danse, de la musique, du théâtre et des spectacles (1998-2000). Administratrice générale du Musée d'Orsay (2000-2005). Sous-directrice des affaires juridiques (2005-2008). Directrice générale des Arts Décoratifs (2009-2014).

Nommée à l'IGAC en 2015, Secrétaire générale de l'IGAC depuis juillet 2016.



### MARIE BERTIN

Licence de lettres modernes. École supérieure de Journalisme de Lille. Journaliste (1981-1990). Chargée de la communication et responsable des éditions, puis directrice de la culture et de la communication au conseil régional de Basse-Normandie (1990-2004).

Nommée à l'IGAC en 2006.



### JÉRÔME BOUËT

École nationale d'administration. Direction du développement culturel (1985-1986). Direction de l'administration générale (1986-1988 et 1993-1998). Directeur régional des affaires culturelles Aquitaine (1989-1992), PACA (1999-2004) Rhône-Alpes (2006-2008). DMDTS : directeur-adjoint (1998-1999) ; directeur (2004-2006). Conseiller au cabinet de Christine Albanel, ministre de la culture et de la communication. (2008-2009).

Nommé à l'IGAC en 2010.



### PHILIPPE CHANTEPIE

Institut d'études politiques de Paris. DEA de droit public. Chargé de mission pour les technologies et la société de l'information au Commissariat général au plan (1999-2000). Conseiller technique au cabinet de Catherine Tasca, ministre de la culture et de la communication, (avril 2000-mai 2002). Chef du département des études, de la prospective et des statistiques (2005-2010). Chargé de mission stratégie et prospective au secrétariat général (2010-2012). Chargé de mission d'inspection (2012-2014).

Nommé à l'IGAC en 2014.



### SYLVIE CLEMENT-CUZIN

Institut d'études politiques de Grenoble, licence d'espagnol. Attachée au ministère de l'intérieur, direction des libertés publiques et des affaires juridiques (1983-1996). Administratrice civile des services du Premier ministre (Service juridique et technique de l'information et de la communication), responsable du bureau du régime juridique de la communication audiovisuelle (1996-2000). Directrice juridique du Conseil supérieur de l'audiovisuel (2000 à 2008), puis sous-directrice de la presse écrite à la direction générale des médias et des industries culturelles (2008-2014).

Nommée à l'IGAC en 2014.



### NORBERT ENGEL

D.É.A. de philosophie, D.É.A. de Sciences de l'éducation. Professeur de philosophie. Adjoint au maire de la ville de Strasbourg en charge de la culture (1989-2001). Viceprésident de la Communauté urbaine (1995-2001), différentes présidences dont l'Opéra du Rhin (1989-2001). Conseiller spécial de Catherine Trautmann, ministre de la culture et de la communication (1997-1998). Conseiller culturel de Jean-Louis Bianco au Haut Conseil de la coopération internationale (2001-2002).

Nommé à l'IGAC en 1998.



### JEAN-SÉBASTIEN DUPUIT

École nationale d'administration. Administrateur civil au ministère de la culture, conseiller technique pour les archives, le livre et le patrimoine au cabinet de François Léotard, ministre de la culture et de la communication (1986-1988), administrateur délégué de la Bibliothèque nationale (1988-1993), directeur du livre et de la lecture et président du Centre national du livre (1993-2003), inspecteur général des affaires culturelles (2003). Référent pour la réforme de l'administration territoriale de l'État et les DRAC ; Haut-fonctionnaire à la terminologie et à la langue française pour le ministère de la culture et de la communication. Vice-président du Comité d'histoire du ministère de la culture.

Nommé à l'IGAC en 2003.



### BERTRAND-PIERRE GALEY

École nationale d'administration. Administrateur civil au ministère de la culture depuis 1984. Directeur de la Caisse nationale des monuments historiques et des sites (CMN) (1995-2000). Directeur général du Muséum national d'histoire naturelle (2002-2010). Directeur, adjoint au directeur général du patrimoine, en charge de l'architecture (2010-2014).

Nommé à l'IGAC en 2014.



### KARINE GLOANEC-MAURIN

Master 2 Science Politique-Sorbonne-Panthéon. Formation initiale d'artiste dramatique- promotion 1974 au Centre dramatique de Tours. Directrice administrative pour le spectacle vivant et créatrice de structures culturelles (1974-2004). Conseillère auprès du président de la région Centre pour la culture et les relations internationales (2004-2007). Présidente de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture-FNCC (2008-2011). Vice-présidente du conseil régional du Centre-Val de Loire en charge des relations internationales et de l'Europe (2010- 2015). Présidente de la commission culture de l'Association des régions de France (2010-2015).  
[Nommée à l'IGAC en 2015.](#)



### FRANÇOIS HURARD

École normale supérieure de Saint-Cloud et agrégé de philosophie. Attaché culturel au consulat général de France à Montréal (1983), puis enseignant à l'Université de Paris VIII (1985), chef du service des programmes à la Commission nationale de la communication et des libertés (1987), directeur des programmes au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) jusqu'en août 1998. Directeur du cinéma au Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC). Conseiller en charge du cinéma, de la création audiovisuelle, des jeux vidéo, de la culture scientifique et technique et des diversités au cabinet de Frédéric Mitterrand, ministre de la culture et de la communication (2007/2011).  
[Nommé à l'IGAC en 2011.](#)



### EMMANUEL HAMELIN

École de commerce. Chef d'entreprise «Records Consultants» jusqu'en 2002. Député du Rhône (2002-2007). Rapporteur de la loi sur l'audiovisuel du futur (2007). Président du groupe parlementaire sur la TNT. Fondateur et co-président du Club parlementaire sur l'avenir de l'audiovisuel et des médias.  
[Nommé à l'IGAC en 2008.](#)



### SERGE KANCEL

Institut d'études politiques de Paris. École nationale d'administration. Sous-directeur des espaces protégés (1990-1991). Conseiller technique au cabinet de Jack Lang, ministre de la culture et de la communication (1991-1992). Conseiller technique au cabinet de Ségolène Royal, Ministre de l'environnement (1992-1993). Directeur-adjoint du livre et de la lecture (1993-1997). Expert détaché à la Commission européenne, en charge du programme de coopération culturelle avec les pays d'Afrique-Caraïbes-Pacifique (1997-2000). Chargé de mission à l'Inspection générale des affaires culturelles (2000-2004).  
[Nommé à l'IGAC en 2004.](#)



### RICHARD LAGRANGE

Maîtrise en droit. École nationale d'administration. Ministère de l'intérieur (direction générale des collectivités locales). DATAR. Ministère de la culture : Directeur régional des affaires culturelles Champagne-Ardenne (1997-1999), Midi-Pyrénées (1999-2003), Rhône-Alpes (2003-2006), Nord-Pas-de-Calais (2006-2007). Conseiller pour la création et l'action territoriale au cabinet de Christine Albanel, ministre de la culture et de la communication (2007-2008). Directeur du Centre national des arts plastiques (2008-2014).

Nommé à l'IGAC en 2014.



### ANNE-MARIE LE GUEVEL

Licence d'histoire. IEP Paris. École nationale d'administration. Administratrice civile. Direction du théâtre (1989 - 1992). Bibliothèque nationale de France (1992 - 1994). École nationale du patrimoine (1994-1998). Direction régionale des affaires culturelles de l'Île-de-France (1998-2000). Rapporteur à la Cour des comptes. Déléguée adjointe aux arts plastiques (2002-2007). Directrice générale déléguée (2007 - 2011) de la Cité de l'architecture et du patrimoine. Chef de service à la direction générale de la création artistique en 2011.

Nommée à l'IGAC en 2012.



### CLAIRE LAMBOLEY

Maîtrise de lettres classiques, IEP Paris, attachée d'administration centrale au ministère de l'éducation nationale (1983-1997), puis administratrice civile au ministère du travail (1997-2002). Organisation de Lille 2004 à la DRAC Nord-Pas-de-Calais (2002-2003), sous-directrice emploi formation à la DMDTS/DGCA (2004-2010), conseillère affaires sociales et enseignements au cabinet de Frédéric Mitterrand, ministre de la culture et de la communication (2010-2012), chef du service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation (2012-2014) puis expert de haut niveau (2014-2016) au secrétariat général.

Nommée à l'IGAC en mai 2016.



### ISABELLE MARECHAL

École nationale d'administration. Conseiller au tribunal administratif de Versailles (1993-1999). Adjointe du sous-directeur des affaires juridiques, puis sous-directrice des affaires juridiques (1999-2005), sous-directrice des monuments historiques (2005-2006) à la DAPA puis directrice-adjointe de l'architecture et du patrimoine (2006-2010). Chef de service, adjointe du directeur général, chargée du patrimoine à la direction générale des patrimoines (2010-2015).

Nommée à l'IGAC en 2015.



### ISABELLE NEUSCHWANDER

École nationale des chartes (1979-1983), Conservateur général du patrimoine. Conservateur aux archives départementales des Yvelines, du Cher puis au Centre historique des Archives nationales. Directrice des archives départementales de la Somme et de la Région Picardie (1983 à 1994). Responsable de la section du XX<sup>e</sup> siècle du Centre historique des archives nationales (1999). Chargée de la direction de projet du nouveau Centre des archives nationales de Pierrefitte-sur-Seine (2005). Directrice des Archives nationales (2007-2011).

Nommée à l'IGAC en 2013.



### BERNARD NOTARI

École nationale d'administration. Conseiller technique au cabinet de Jacques Toubon, ministre de la culture et de la francophonie (1993). Administrateur des domaines nationaux de Saint-Cloud, du Palais-Royal et des Tuileries (1995-2001). Conseiller à la présidence de l'Établissement public du musée et du domaine de Versailles (2003-2004). Conseiller au cabinet du ministre de la culture et de la communication Renaud Donnedieu de Vabres (2004-2006). Directeur du Château de Fontainebleau (2006-2009).

Nommé à l'IGAC en 2009.



### XAVIER NORTH

École normale supérieure. Agrégé de lettres. Attaché culturel à New-York (1980), chargé des relations internationales au Centre Pompidou (1984), chargé de mission au Quai d'Orsay puis conseiller technique au cabinet de Thierry de Beaucé, Secrétaire d'État chargé des relations culturelles internationales (1988-1990). Conseiller culturel à Rome (1990). Délégué général de la mission de préfiguration du Palais du cinéma et commissaire général de la « Saison d'Israël en France » (1995). Conseiller culturel à Londres et directeur de l'institut français du Royaume-Uni (1999). Directeur de la coopération culturelle et du français au Quai d'Orsay (2002-2004). Délégué général à la langue française et aux langues de France (2004/2014).

Nommé à l'IGAC en 2014.



### BENOÎT PAUMIER

École nationale d'administration. Conseiller au cabinet de François Bayrou, ministre de l'éducation nationale ; directeur administratif et financier de l'Opéra national de Paris ; directeur général de Radio-France internationale. Délégué au développement et aux affaires internationales au ministère de la culture et de la communication.

Nommé à l'IGAC en 2008.



### CATHERINE RUGGERI

École nationale d'administration. Directrice adjointe de la DRAC Ile de France (1996-1998), sous-directrice pour le spectacle vivant (2000-2003), secrétaire générale adjointe du ministère de la culture et de la communication (2005-2009), directrice générale du Centre national du livre (2009-2010), préfiguration du Centre national de la musique (2011-2013). Commissaire générale associée pour le cinquantième anniversaire des relations diplomatiques entre la France et la Chine (2014-2015), initiatrice et pilote du forum franco-chinois « Digital et création » à Pékin en janvier 2015.

Nommée à l'IGAC en septembre 2016.



### REMI TOMASZEWSKI

École nationale d'administration. Chef du bureau du secteur public audiovisuel au service juridique et technique de l'information et de la communication (SJTIC) du Premier ministre (1996-2000). Fondateur et secrétaire général de Public Sénat - La Chaîne Parlementaire (2000-2010). Directeur général de l'Agence France-Presse (2011-2016).

Nommé à l'IGAC en septembre 2016.



### MARIE-CLAUDE VITOUX

IEP-Paris, maîtrise de droit public et maîtrise d'anglais ; École nationale d'administration. Enseignement supérieur et recherche (1981-1985). Direction de la musique et de la danse (1983-1988 et 1991-1994) et direction des musées de France (1998-1999). Conseiller technique auprès de Michel Duffour, Secrétaire d'État au patrimoine et à la décentralisation culturelle (1999-2000). Déléguée des affaires culturelles de la Ville de Lyon (2001-2003). Établissements publics : RMN (1988-1991), CNSMD de Paris (1994-1997), musée Guimet (2009-2012). Service à compétence nationale : Galeries du Grand Palais (2003-2005) ; Association délégataire : Palais de Tokyo (2006-2009).

Nommée à l'IGAC en 2013.

## Les chargés de mission d'Inspection générale



### PASCALE BEYAERT

Institut d'études théâtrales de Paris-Sorbonne. Création d'entreprise, directrice de publication du magazine Entr'acte. Secrétaire générale du centre chorégraphique national de Rennes et de Bretagne (1997-1999). Conseillère pour le théâtre à la DRAC Alsace (2000-2007). Inspectrice de la création et des enseignements artistiques à la DGCA (2007-2011).

Affectée à l'IGAC en 2011.



### MICHEL DUBOIS

Diplômé en sciences de l'éducation et de l'Institut français de gestion. Dirigeant au sein de trois fédérations associatives et d'éducation populaire : Ligue de l'enseignement (1984-1988 et 1995-2001) ; Fédération des associations Pour adultes et jeunes handicapés (1988-1995) ; Fédération générale des pupilles de l'enseignement public (2001-2015). Élu territorial, vice-président de la commission culture et d'un centre culturel jusqu'en 2008. Consultant en charge des élus délégués à la culture du centre Condorcet (2008-2015).

Affecté à l'IGAC en 2015.



### DOMINIQUE CHAVIGNY

Institut d'études politiques de Paris. Conseiller pour le théâtre et l'action culturelle en DRAC Poitou-Charentes. Chef du département du développement culturel et de l'éducation artistique à la délégation au développement et aux formations (1992-1994). Adjoint au DRAC Bretagne. Conseiller technique pour le spectacle vivant, l'action territoriale et la démocratisation auprès de Catherine Trautmann, ministre de la culture et de la communication (1997-2000).

Affecté à l'IGAC en 2000.



### CATHERINE MEYER-LERECULEUR

École normale supérieure (1977-1982), agrégation de philosophie (1981), École nationale d'administration. Professeur de philosophie puis directrice d'étude en cabinet privé de conseil, marketing et communication. Cheffe du bureau des affaires réglementaires au ministère de l'équipement, du transport et du logement (1997-2001). Adjointe au sous-directeur des affaires juridiques du ministère de la culture (2001-2005). Mobilité au Conseil d'État (2005-2008).

Affectée à l'IGAC en 2010.



## PAUL TOLILA

École normale supérieure (1972), agrégé hors classe (lettres modernes 1975, philosophie 1976). Enseignant-chercheur et attaché de recherches au CNRS (1978-1981). Directeur de publications du groupe CEP-Havas (1982-1986). Directeur de la revue « La Recherche » (1986-1988). Directeur du marketing Europe chez EDS-GM (1989-1990). Chargé de mission à l'organisation des IUFM (1990). Chargé de mission puis chef de service au Commissariat général du plan (1991-1998). Chef du département des études et de la prospective du MCC (1998-2005).  
[Affecté à l'IGAC en 2005.](#)

## L'audit interne

Responsable déléguée : Anne-Marie LE GUEVEL



### CLAIRE MARCHAND

Maîtrise de gestion Finances à Paris Dauphine. Responsable service crédit management (1987-1997), contrôleur de gestion secteur privé (1998-2000), puis public CNDP/CRDP (2001-2004) Responsable budgétaire de la direction du livre et de la lecture (2004-2011). Chargée de mission services déconcentrés au Secrétariat général (2011-2013). Chargée de mission au pôle autorité d'emploi du Secrétariat général (2013-2014). Adjointe au chef du département budget et contrôle de gestion à la Cour des comptes (2014-2015).

Affectée à l'IGAC en 2015.



### LESLIE PARIS

DEA de gestion au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) en 2003. Chargée de mission au service du personnel et des affaires sociales à la DAG (1999-2000). Chargée d'études dans une société d'études de marchés, GFK (2001-2002). Chargée de mission sur la gestion des scènes nationales à la DMDTS (2002-2005). Chef du bureau du réseau et contrôleur de gestion à la direction des archives de France (2005-2006). Chef du service financier de la BPI (2007-2010).

Affectée à l'IGAC en 2011.



### HERVE DZIEDZIC

Maîtrise d'administration économique et sociale à Lille 3 et IRA de Lille. Adjoint au chef du bureau des traitements du service du personnel et des affaires sociales (1993-1996), chargé de mission au bureau du budget de la direction de l'administration générale (1996-1999), chef du bureau des affaires financières et de la logistique de la direction des musées de France (1999-2004), contrôleur de gestion de la direction de l'architecture et du patrimoine (2004-2010), adjoint à la cheffe du bureau du contrôle de gestion (2010-2014), puis adjoint au chef du bureau de la programmation et de la performance (2014-2016) de la direction générale des patrimoines.

Affecté à l'IGAC en septembre 2016.

## Documentaliste



### HÉLÈNE DUSSAUCHOY

Licence histoire et histoire de l'art (Lyon II et III). Concours de documentaliste (1982). Archives photographiques, Direction du patrimoine (1982-1989). Direction service photographique de la RMN (1990). Chargée de communication DAI (1991-1997). Chargée de communication CNSAD (1997-2002). Chargée de communication et dons de collections MNS - musée national du Sport (2002- 2009). Chargée de communication et EAC, mission de la photographie (2010-2012).

Affectée à l'IGAC en 2013.

## Les inspecteurs et inspectrices santé et sécurité au travail

Coordination : Marie-Claude VITOUX



**ISABELLE BLANCHARD**

Attachée principale d'administration. Chargée de programmes à la direction du développement culturel. Secrétaire générale du musée des arts africains et océaniques. Secrétaire générale-adjointe du musée d'Orsay. Cheffe du bureau des personnels de conservation, de documentation, de recherche et d'enseignement au service du personnel et des affaires sociales. Responsable administratif et financier à la DRAC d'Île-de-France. Cheffe de la mission de la déconcentration à la direction de l'administration générale. Cheffe du service de la coordination et des ressources à la direction des collections de la Bibliothèque nationale de France.

Affectée à l'IGAC en 2012.



**DOMINIQUE FRANÇOIS**

Attachée d'administration hors classe. Chargée des programmes « développement des pratiques culturelles des jeunes et des habitants des quartiers de développement social », à la direction du développement culturel. Cheffe du bureau des monuments historiques n'appartenant pas à l'État, à la direction du patrimoine. Adjointe du chef du département de l'enseignement, de la formation et de l'insertion professionnelle, à la direction de la musique. Secrétaire générale du musée national des arts d'Afrique et d'Océanie. Chargée de mission à l'Inspection générale des musées. Secrétaire générale, adjointe de la directrice du centre national des arts plastiques.

Affectée à l'IGAC en 2005.



**JEAN-PIERRE FABRE**

Ingénieur des services culturels et du patrimoine de classe supérieure. Chef des services des travaux et de la sécurité puis adjoint au chef du service exploitation à la bibliothèque nationale de France, responsable technique à la direction des archives de France pour le projet de construction de la Maison de la mémoire de la Ve République à Reims, chargé de mission au SCN du domaine et des châteaux de Compiègne et de Blérancourt, chef du service des moyens techniques à l'Institut national d'histoire de l'art, chef du département bâtiment, technique, sécurité à la Cité nationale de l'histoire de l'immigration.

Affecté à l'IGAC en 2013.



**CHRISTINE KNEUBÜHLER**

Attachée d'administration hors classe. Responsable des affaires financières à la DRAC de Midi-Pyrénées. Adjointe au CRMH puis responsable des ressources humaines à la DRAC Rhône-Alpes. Adjointe au chef du bureau de la formation puis chef du bureau des personnels d'accueil, de surveillance et de magasinage au service du personnel et des affaires sociales de la direction de l'administration générale. Cheffe du bureau de la filière technique et des métiers d'art au service des ressources humaines du secrétariat général.

Affectée à l'IGAC en 2012.



### VINCENT TIFFOCHE

Attaché principal d'administration. Inspecteur santé et sécurité au travail de l'académie de Versailles et conseiller technique auprès du recteur de l'académie de Versailles. Enseignant dans l'académie de Versailles. DEA du MNHN « Paléontologie humaine, préhistoire, géologie du Quaternaire ».

[Affecté à l'IGAC en octobre 2016.](#)

## TÉLÉPHONES PROFESSIONNELS

INSPECTEURS ET CHARGÉS DE MISSIONS	TÉLÉPHONES PROFESSIONNELS
ARLOT Ann-José	33 (0)6 78 85 24 01
BAUDREZ Marie-Liesse	33 (0)6 07 34 66 56
BERTIN Marie	33 (0)6 72 43 50 59
BEYAERT Pascale	33 (0)1 40 15 88 43
BOUET Jérôme	33 (0)6 37 39 73 61
CHANTEPIE Philippe	33 (0)6 38 38 94 70
CHAVIGNY Dominique	33(0)6 24 52 21 62
CLEMENT-CUZIN Sylvie	33 (0)6 89 29 66 18
DUBOIS Michel	33 (0)1 40 15 73 31
DUPOIT Jean-Sébastien	33 (0)6 07 55 04 51
ENGEL Norbert	33 (0)6 07 82 85 80
GALEY Bertrand-Pierre	33 (0)6 73 89 65 53
GLOANEC-MAURIN Karine	33 (0)6 21 59 65 63
HAMELIN Emmanuel	33 (0)6.85.01.86.91
HURARD François	33 (0)6 03 70 41 68
KANCEL Serge	33 (0)6 80 46 44 11
LAGRANGE Richard	33 (0)6 17 10 77 97
LAMBOLEY Claire	33 (0)6 43 89 46 23
LE GUEVEL Anne-Marie	33 (0)6 14 71 23 58
MARECHAL Isabelle	33 (0)6 07 64 32 23
MEYER-LERECULEUR Catherine	33 (0)6 38 38 94 75
NEUSCHWANDER Isabelle	33 (0)6 60 12 42 91
NOTARI Bernard	33 (0)6 71 43 64 29
NORTH Xavier	33 (0)6 75 66 83 46
PAUMIER Benoît	33 (0)6 78 61 94 27
RUGGERI Catherine	33 (0)7 50 65 81 25
TOLILA Paul	33 (0)6 08 17 15 86
TOMASZEWSKI Rémi	33 (0)6 84 64 13 72
VITOUX Marie-Claude	33 (0)6 16 50 51 68

## **Assistantes**

SYLVIE BOUDIER

Assistante de la cheffe du service

01.40.15.77.61

[sylvie.boudier@culture.gouv.fr](mailto:sylvie.boudier@culture.gouv.fr)

PATRICIA BAPAUME

01.40.15.77.34

[patricia.bapaume@culture.gouv.fr](mailto:patricia.bapaume@culture.gouv.fr)

CATHERINE CAPIEZ

01.40.15.36.33

[catherine.capiez@culture.gouv.fr](mailto:catherine.capiez@culture.gouv.fr)

RAYMONDE FARAU

01.40.15.77.75

[raymonde.farau@culture.gouv.fr](mailto:raymonde.farau@culture.gouv.fr)

CHRISTINE MERLE

01.40.15.36.29

[christine.merle@culture.gouv.fr](mailto:christine.merle@culture.gouv.fr)

## **Inspecteurs généraux en activité hors du service**

MURIEL GENTHON,

inspectrice générale, nommée directrice de la culture au Conseil général d'Ile-de-France

DANIEL GUERIN,

inspecteur général, nommé directeur général délégué de l'Institut national de recherche archéologique préventive

BERNARD FALGA,

inspecteur général, directeur régional des affaires culturelles de Bourgogne-Franche-Comté

## **Mouvements**

Michel ORIER,

nommé directeur de la musique et de la création culturelle à Radio-France

Yann ROGIER,

secrétaire général du musée national et domaine du Château de Pau

## Départs en retraite

Jean-François de CANCHY,

inspecteur général

Claudine CLEMENT,

assistante

Jean-Marc LAURET,

chargé de mission

Xavier ROY,

inspecteur général



# VII - RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RESPONSABILITÉS TERRITORIALES

JANVIER 2017

RÉGIONS	TITULAIRES
<b>AUVERGNE-RHONE-ALPES</b> <i>Directeur : Michel PROSIC</i> <i>Directeur-adjoint : Eric BULTEL</i>	Norbert ENGEL Richard LAGRANGE
<b>BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ</b> <i>Directeur : Bernard FALGA</i> <i>Directeur-adjoint : François MARIE</i>	Catherine MEYER-LERECULEUR Benoît PAUMIER
<b>BRETAGNE</b> <i>Directeur : Michel ROUSSEL</i> <i>Directrice-adjointe : Véronique CHARLOT</i>	Dominique CHAVIGNY
<b>CENTRE-VAL DE LOIRE</b> <i>Directrice : Sylvie LE CLECH</i> <i>Directrice-adjointe : Christine DIACON</i>	Isabelle MARECHAL
<b>CORSE</b> <i>Directeur : Laurent HEULOT</i> <i>Directrice-adjointe : Valérie PAOLI</i>	Anne-Marie LE GUEVEL
<b>GRAND EST</b> <i>Directrice : Anne MISTLER</i> <i>Directeur-adjoint : Christian NEGRE</i>	Pascale BEYAERT Sylvie CLEMENT-CUZIN Catherine RUGGERI
<b>HAUTS-DE-FRANCE</b> <i>Directeur : Marc DROUET</i> <i>Directeur-adjoint : XXX</i>	François HURARD
<b>ÎLE-DE-FRANCE</b> <i>Directrice : Nicole DA COSTA</i> <i>Directeur-adjoint : Jean-Pascal LANUIT</i>	Marie-Liesse BAUDREZ Paul TOLILA

RÉGIONS	TITULAIRES
<b>NORMANDIE</b> <i>Directeur : Jean-Paul OLLIVIER</i> <i>Directrice-adjointe : Diane DE RUGY</i>	Jérôme BOUET
<b>NOUVELLE-AQUITAINE</b> <i>Directeur : Arnaud LITTARDI</i> <i>Directeur-adjoint : Marc LE BOURHIS</i>	Philippe CHANTEPIE Rémi TOMASZEWSKI
<b>OCCITANIE</b> <i>Directeur : Laurent ROTURIER</i> <i>Directrice-adjointe : Anne MATHERON</i>	Bertrand-Pierre GALEY Isabelle NEUSCHWANDER
<b>PAYS DE LA LOIRE</b> <i>Directeur : Louis BERGES</i> <i>Directeur-adjoint : Patrice DUCHER</i>	Serge KANCEL
<b>PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR</b> <i>Directeur : Marc CECCALDI</i> <i>Directrice-adjointe : Maylis ROQUES</i>	Emmanuel HAMELIN Claire LAMBOLEY
<b>GUADELOUPE</b> <i>Directeur : Jean-Michel KNOP</i> <i>Adjoint au directeur : Pierre-Gil FLORY</i>	Xavier NORTH Karine GLOANEC-MAURIN
<b>MARTINIQUE</b> <i>Directeur : Fabrice MORIO</i> <i>Adjoint au directeur : Guillaume DESLANDES</i>	Xavier NORTH Karine GLOANEC-MAURIN
<b>LA RÉUNION</b> <i>Directeur : Marc NOUSCHI</i>	Norbert ENGEL Richard LAGRANGE
<b>GUYANE</b> <i>Directeur : Paul LEANDRI</i> <i>Directeur-adjoint : Michel VERROT</i>	Xavier NORTH Karine GLOANEC-MAURIN
<b>MAYOTTE</b> <i>Directrice : Florence GENDRIER</i>	Norbert ENGEL Richard LAGRANGE
<b>POLYNÉSIE FRANÇAISE</b> <b>NOUVELLE-CALÉDONIE</b> <i>Directeur : Antoine-Laurent FIGUIERE</i>	Norbert ENGEL Richard LAGRANGE

## VIII - LISTE DES MISSIONS 2016

N° RAPPORT	TITRE	RAPPORTEUR(S)
<b>2015-23</b>	Évolution de la redevance d'archéologie préventive pour son application à des projets d'aménagement susceptibles d'impacter le patrimoine archéologique sous-marin	Bertrand-Pierre Galey (IGAC), Bertrand Brassens (IGF), Serge Arnaud (CGEDD)
<b>2015-45</b>	Le projet de création d'une cinémathèque du documentaire	François Hurard
<b>2016-02</b>	Les perspectives d'organisation territoriale des structures de création et de diffusion artistiques dans la conurbation Belfort-Montbéliard	Dominique Chavigny, Richard Lagrange
<b>2016-03</b>	La Cité de la céramique Sèvres-Limoges	Jean-François de Canchy, Marie-Claude Vitoux
<b>2016-04</b>	Situation financière et avenir de la Géode	François Hurard (IGAC), Emmanuelle d'Achon, Grégoire Tirot (IGF)
<b>2016-05</b>	Mission diagnostic Archives nationales du monde du travail	Richard Lagrange, Paul Tolila
<b>2016-06</b>	Le programme PLUS de soutien à l'exportation du livre français dans les pays francophones du Sud	Xavier North
<b>2015-44</b> <b>2016-07</b>	La création d'un Pass culture à l'échelle du Grand Paris	Marie-Liesse Baudrez, Jérôme Bouët
<b>2016-08</b>	Évaluation de politique publique (EPP) concernant le dispositif de licence d'entrepreneur de spectacles vivants	Sylvie Clément-Cuzin (IGAC), Didier Eyssartier (IGAS)

N° RAPPORT	TITRE	RAPPORTEUR(S)
<b>2016-09</b>	Les conséquences de l'inscription des professionnels de la restauration du patrimoine dans la liste des métiers d'art	Emmanuel Hamelin, Isabelle Neuschwander
<b>2016-10</b>	Le contrat d'édition dans le secteur musical	Serge Kancel, Isabelle Maréchal
<b>2016-11</b>	Association de préfiguration de l'agence de promotion et de diffusion des cultures d'outre-mer	Daniel Guérin (IGAC), Yasmina Goulam (IGA)
<b>2016-12</b>	Les centres de formation de musiciens intervenants	Jean-Marc Lauret (IGAC), Sylvie Pebrier (ICA), Laurence Loeffel, Vincent Maestracci (IGEN), Philippe Sultan (IGAENR)
<b>2016-13</b>	L'opéra national de Lyon	Muriel Genthon (IGAC), Laurent Chassain, Isabelle Fuchs (ICA)
<b>2016-14</b>	L'opéra national de Nancy	Marie Bertin, Norbert Engel (IGAC), Laurent Chassain (ICA)
<b>2016-15</b>	Évaluation de l'Office Public de la langue basque	Jean-Sébastien Dupuit (IGAC), Nacera Haddouche, François Scarbonchi (IGA), Elisabeth Laporte, Eric Roser (IGEN)
<b>2016-16</b>	Réforme des statuts de l'INRAP	Daniel Guérin
<b>2016-17</b>	Mission diagnostic portant sur le château d'Écouen/Musée national de la Renaissance	Bernard Notari Norbert Engel
<b>2016-18</b>	Réorganisation des DRAC (synthèse nationale)	Jérôme Bouët, Dominique Chavigny, Jean-Sébastien Dupuit

N° RAPPORT	TITRE	RAPPORTEUR(S)
<b>2016-19</b>	Réorganisation des DRAC (Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine)	Sylvie Clément-Cuzin, Pascale Beyaert
<b>2016-20</b>	Réorganisation des DRAC (Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes)	Philippe Chantepie, Dominique Chavigny, Jean-Sébastien Dupuit
<b>2016-21</b>	Réorganisation des DRAC (Auvergne-Rhône-Alpes)	Norbert Engel, Richard Lagrange
<b>2016-22</b>	Réorganisation des DRAC (Bourgogne-Franche-Comté)	Catherine Meyer-Lereculeur, Benoît Paumier
<b>2016-23</b>	Réorganisation des DRAC (Bretagne)	Dominique Chavigny
<b>2016-24</b>	Réorganisation des DRAC (Centre-Val de Loire)	Dominique Chavigny, Isabelle Maréchal
<b>2016-25</b>	Réorganisation des DRAC (Île de France)	Marie-Liesse Baudrez, Paul Tolila
<b>2016-26</b>	Réorganisation des DRAC (Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon)	Bertrand-Pierre Galey, Isabelle Neuschwander
<b>2016-27</b>	Réorganisation des DRAC (Nord-Pas de Calais)	François Hurard, Xavier Roy
<b>2016-28</b>	Réorganisation des DRAC (Normandie)	Jérôme Bouët
<b>2016-29</b>	Réorganisation des DRAC (Pays de la Loire)	Serge Kancel
<b>2016-30</b>	Réorganisation des DRAC (Provence-Alpes-Côte d'Azur)	Muriel Genthon, Emmanuel Hamelin
<b>2016-31</b>	Le Laboratoire de recherche des monuments historiques	Xavier North (IGAC), Simon Piéchaud (IDP)

N° RAPPORT	TITRE	RAPPORTEUR(S)
<b>2016-32</b>	École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand	Norbert Engel, Michel Dubois
<b>2016-33</b>	Audit-flash sur le service à compétence nationale du musée national Magnin de Dijon	Sylvie Clément-Cuzin, Marie-Claude Vitoux
<b>2016-34</b>	Évaluation de politique publique (EPP) concernant les politiques de soutien à l'économie du livre et du cinéma en région (rapport d'étape)	Marie Bertin, François Hurard (IGAC), Jean-Bernard Castet, Nathalie Coppinger et Camille Herody (IGF)
<b>2016-35</b>	Évaluation de politique publique (EPP) sur la démocratisation culturelle	Anne-Marie Le Guével
<b>2016-36</b>	Les politiques et institutions culturelles de Polynésie française en vue d'un partenariat avec l'État	Richard Lagrange
<b>2016-37</b>	Mission acquisition de sièges du XVIII <sup>ème</sup> à Versailles	Marie-Liesse Baudrez (IGAC), Alexandre Jevakhoff (IGF), Hervé Masurel (IGA)
<b>2016-38</b>	Le sport à la télévision en France : pour l'accès du plus grand nombre, pour la diversité des pratiques et des disciplines exposées	Serge Kancel (en appui de la mission confiée au sénateur David Assouline)
<b>2016-39</b>	Le recours à l'intermittence à Radio France et France Télévisions	Philippe Chantepie, Claire Lamboley (IGAC), Louis-Charles Viosat (IGAS)
<b>2016-40</b>	Les structures ayant une activité d'adaptation des œuvres au bénéfice des personnes en situation de handicap : réalités observées et perspectives	Isabelle Neuschwander (IGAC), Pierre Naves (IGAS), Stéphane Pellet (IGAENR)

N° RAPPORT	TITRE	RAPPORTEUR(S)
<b>2016-41</b>	Préfiguration d'un contrat partenarial d'intérêt national pour le bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais	Isabelle Maréchal (IGAC), François Duval, Jean-Louis Helary (CGEDD) et La Fabrique de la ville (en appui de la mission confiée à Jean-Louis Subileau)
<b>2016-42</b>	Les relations entre l'État et les collectivités territoriales dans le domaine culturel à La Réunion et à Mayotte	Norbert Engel, Richard Lagrange
<b>2016-44</b>	L'accessibilité dans le champ du spectacle vivant – vers des « agendas d'accessibilité programmée » des œuvres et des pratiques amateurs	Catherine Meyer-Lerequeur
<b>2016-45</b>	Préfiguration du fonds pour l'emploi dans le spectacle	Philippe Chantepie (IGAC), Jean-Michel Charpin (IGF), Hervé Gosselin (IGAS)
<b>2016-46</b>	Mission sur le rattachement au CNV de l'observatoire de l'économie de la musique	Serge Kancel, Isabelle Maréchal
	Mission de préparation de la Conférence internationale d'Abou Dabi sur la protection du patrimoine en péril	Benoît Paumier (IGAC), Maxence Langlois-Berthelot (IGF) et l'ambassadeur Hugues Moret (en appui de la mission confiée à Jack Lang)
	Extension de la REP papier à la presse	Daniel Guérin (IGAC), Bernard Perret (CGEDD) (en appui de la mission confiée au député Serge Bardy et au sénateur Gérard Miquel)

N° RAPPORT	TITRE	RAPPORTEUR(S)
	Mission d'appui au renforcement des capacités institutionnelles du ministère tunisien des affaires culturelles (jumelage européen)	Xavier North
	Accompagnement des échanges sur les droits des artistes-interprètes entre l'ADAMI et la SPEDIDAM	Bertrand-Pierre Galey
MISSION MINISTÉRIELLE D'AUDIT INTERNE		
<b>MMAI 2015-03</b>	Audit du dispositif d'évaluation des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) de la Direction générale de la création artistique	
<b>MMAI 2016-01</b>	Le décompte des effectifs rémunérés sur le titre 2	
<b>MMAI 2016-02</b>	La constatation et la certification du service fait	

# IX – RAPPORTS EN LIGNE SUR LE SITE DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

DÉCEMBRE 2016

Les rapports de l'Inspection générale des affaires culturelles qui sont en ligne sur le site du ministère ([culturecommunication.gouv.fr](http://culturecommunication.gouv.fr)) y figurent à la rubrique Ressources/rapports/rapports de l'inspection générale des affaires culturelles.

## Politiques culturelles

- Analyse des interventions financières et des politiques culturelles en région Phase 1 (2014)
- Analyse des interventions financières et des politiques culturelles en région Phase 2 (2014)
- Bilan de la décentralisation de l'inventaire général du patrimoine culturel (mission conjointe IGA-IGAC, 2014)
- Consultation sur l'éducation artistique et culturelle - Pour un accès de tous les jeunes à l'art et à la culture (2013)
- Les agences régionales : un atout pour le spectacle vivant (2012)
- État des lieux des dispositifs d'éducation artistique et culturelle (mission conjointe IGAENR-IGAC, 2012)
- Les fondations à vocation culturelle (2011)
- Rapport sur les établissements publics de coopération culturelle (2010)

## Droit et économie de la culture

- Instauration d'un droit de propriété littéraire et artistique pour les producteurs de spectacle vivant (2014)
- L'apport de la culture à l'économie en France (mission conjointe IGAC-IGF, 2013)
- La diffusion transfrontalière des œuvres adaptées en formats accessibles aux personnes empêchées de lire (2013)
- Exception handicap au droit d'auteur et développement de l'offre de publications accessibles à l'ère numérique (2013)
- L'unification des organismes de sécurité sociale des artistes auteurs et la consolidation du régime (mission conjointe IGAS-IGAC, 2013)
- Le droit de suite et le marché de l'art en France 2005-2010 (2011)
- Proposition pour la mise en place d'un dispositif de formation continue pour les artistes auteurs (2011)

- Bilan du plan de professionnalisation et de structuration du secteur du spectacle vivant et enregistré (mission conjointe IGAS-IGAC-IGF, 2008)

### Architecture

- Évaluation des impacts de la réforme du calcul de la surface de plancher sur le seuil dispensant du recours obligatoire à un architecte (mission conjointe CGEDD-IGAC, 2013)
- La place du corps des architectes et urbanistes de l'État dans les services de l'État (mission conjointe CGEDD-IGAC, 2013)
- Évaluation de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine (2012)

### Patrimoines

- Le Laboratoire de recherche des monuments historiques (2016)
- Les conséquences de l'inscription des professionnels de la restauration du patrimoine dans la liste des métiers d'art (2016)
- Évaluation des stages techniques internationaux des archives et des conférences internationales supérieures d'archivistique (2015)
- Évaluation de la formule de gestion en EPCC des structures muséales en partenariat État-Collectivités locales (2014)
- Mont-Saint-Michel : quelle gouvernance après 2015 ? (mission conjointe IGA-CGEDD-IGAC-IGF, 2014)
- Missions, statuts et financements des conseils d'architecture d'urbanisme et de l'environnement CAUE (mission conjointe CGEDD-IGAC, 2014)
- Mission d'étude sur les conditions de recrutement des conservateurs territoriaux du patrimoine (2014)
- Évaluation de l'association Maison des Cultures du Monde (2014)
- Le patrimoine équestre de la région Basse-Normandie (2014)
- Mission d'appui à l'évaluation MAP de la réforme de la maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre des monuments historiques (mission conjointe IGAC-IGF, 2013)
- Le rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel (mission conjointe IGA-CGEDD-IGAC-IGF, 2013)
- La situation sociale du domaine national de Saint-Cloud (2013)

### Création artistique

- Le théâtre d'Orléans : un seul lieu, une seule stratégie ? (2015)
- Évaluation du dispositif pour la création artistique multimédia - DICRÉAM (2015)
- Bilan de l'association les Allumés du jazz (2013)
- Les agences régionales, un atout pour le spectacle vivant (2013)
- Le soutien de l'État aux musiques dites actuelles (2006)

### **Livre et Langue française**

- Bilan de l'application de la loi du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française (2014)
- Rapport interministériel sur la librairie et l'accès aux livres dans les DOM (mission conjointe IGA-IGAC, 2014)
- La librairie indépendante et l'enjeu du commerce électronique (2012)

### **Cinéma**

- Le projet de création d'une cinémathèque du documentaire (2016)
- Mission d'expertise sur l'extension aux DOM des dispositifs de soutien au cinéma du CNC (mission conjointe IGA-IGAC, 2013)
- Pour un repérage des films audio-décrits et sous-titrés (2012)

### **Presse et audiovisuel**

- Le soutien au développement de la presse française à l'étranger (2015)
- La situation sociale des vendeurs-colporteurs de presse (mission conjointe IGAS-IGAC, 2014)
- Bilan de l'opération Mon journal offert (2012)
- Rapport sur le photojournalisme (2010)

### **Enseignement supérieur**

- Évaluation de l'École européenne supérieure de l'image - EESI (2015)
- Une nouvelle ambition pour la recherche dans les écoles d'architecture (mission conjointe IGAENR-IGAC, 2014)
- Évaluation de l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur du ministère de la culture et de la communication pour les étudiants des pays d'Asie (2013)
- Audit et évaluation de la FEMIS (2013)
- La mise en œuvre de la VAE par les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la culture et de la communication (2012)
- Évaluation des recettes tirées de la taxe d'apprentissage par les établissements d'enseignement supérieur Culture (2012)
- État des lieux et propositions de l'offre des établissements d'enseignement supérieur relevant du Ministère de la Culture et de la Communication en formation continue (2011)

## **Administration**

- La réorganisation des directions régionales des affaires culturelles (2016)
- Les besoins de développement des Archives nationales sur le quadrilatère Rohan-Soubise. Propositions de répartition des espaces et d'attribution des moyens (2013)
- Étude sur la réorganisation de la fonction communication (2012)
- Répertoire des rapports traitant des Outre-mer 2010-2011-2012 (2012)

## **Rapports d'activité**

- Rapport d'activité 2016 de l'IGAC
- Rapport d'activité 2015 de l'IGAC
- Rapport d'activité 2014 de l'IGAC
- Rapport d'activité 2013 de l'IGAC
- Rapport d'activité 2012 de l'IGAC

# X – DÉCRET PORTANT ORGANISATION DE L'IGAC

## DÉCRET N°2003-729 DU 1 AOÛT 2003 PORTANT ORGANISATION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES.

NOR : MCCB0300410D

Version consolidée au 21 décembre 2016

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de la Culture et de la Communication,

Vu la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 modifiée portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses propositions d'ordre administratif, social et fiscal ;

Vu le décret n° 87-389 du 15 juin 1987 relatif à l'organisation des services d'administration centrale ;

Vu le décret n° 98-1047 du 18 novembre 1998 relatif à l'emploi de chef du service de l'Inspection générale de l'administration des affaires culturelles ;

Vu le décret n° 2002-898 du 15 mai 2002 relatif aux attributions du ministre de la Culture et de la Communication ;

Vu le décret n° 2003-446 du 19 mai 2003 portant statut du corps de l'Inspection générale de l'administration des affaires culturelles ;

Vu l'avis du comité technique paritaire ministériel du ministère de la Culture et de la Communication en date du 28 octobre 2002 ;

Le Conseil d'État (section de l'intérieur) entendu,

### Article 1

Placée sous l'autorité directe du ministre chargé de la culture, l'Inspection générale des affaires culturelles assure une mission générale de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation à l'égard des services centraux et déconcentrés, des services à compétence nationale, des établissements publics nationaux et, dans le cadre des lois et règlements, des organismes relevant du ministre chargé de la culture ou bénéficiant d'un concours direct ou indirect des services de ce ministère. Elle concourt à l'évaluation des politiques publiques culturelles ainsi qu'à l'appréciation du coût, du résultat et de l'efficacité des moyens mis en œuvre pour conduire les actions engagées par le ministère chargé de la culture. Elle concourt à la coordination des activités de l'ensemble des inspections relevant du ministère chargé de la culture. À cette fin, elle anime un comité de coordination chargé notamment d'établir la programmation de missions et de travaux

communs à l'Inspection générale des affaires culturelles et aux inspections spécialisées placées sous l'autorité des directeurs généraux.

## **Article 2**

Le ministre chargé de la culture arrête le programme de travail annuel de l'Inspection générale des affaires culturelles. Ce programme est publié au Bulletin officiel du ministère. Il vaut lettre de mission. En cas d'urgence ou de situations particulières, le ministre complète le programme annuel.

## **Article 3**

L'Inspection générale des affaires culturelles est composée des membres du corps régi par les dispositions du décret du 19 mai 2003 susvisé. Elle peut s'adjoindre des chargés de mission choisis parmi les membres des corps et emplois classés en catégorie A dont les statuts prévoient des missions d'inspection, de conception ou d'administration ou parmi les membres des corps exerçant une mission juridictionnelle ou scientifique. Les chargés de mission peuvent également être choisis parmi des agents non titulaires de droit public d'un niveau équivalent à la catégorie A. Les chargés de mission sont nommés sur proposition du chef du service de l'Inspection générale des affaires culturelles par arrêté du ministre chargé de la culture pour une durée de deux ans renouvelable. Ils concourent aux travaux de l'Inspection générale des affaires culturelles sous l'autorité exclusive du chef du service. Ils disposent dans l'exercice de leurs fonctions des mêmes pouvoirs et sont soumis aux mêmes obligations que les membres de l'Inspection générale des affaires culturelles. Elle est dirigée par un chef du service dont le statut d'emploi est défini par les dispositions du décret du 18 novembre 1998 susvisé.

## **Article 4**

L'inspection générale des affaires culturelles dispose des pouvoirs d'investigation nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Ses membres reçoivent à cet effet le concours des agents du ministère et des établissements placés sous sa tutelle. Ils peuvent obtenir communication de toutes pièces nécessaires à leurs missions. L'inspection générale des affaires culturelles, en tant que de besoin, bénéficie, après demande adressée aux directeurs et délégués, du concours des inspections générales placées sous leur autorité.

## **Article 5**

Les membres de l'Inspection générale des affaires culturelles peuvent être chargés par le ministre d'exercer leurs missions dans une ou plusieurs circonscriptions administratives territoriales.

### **Article 6**

Le chef du service de l'Inspection générale des affaires culturelles peut désigner, parmi les inspecteurs généraux, un secrétaire général qui l'assiste et le supplée en cas d'empêchement.

### **Article 7**

Les inspecteurs généraux et chargés de mission forment le collège de l'Inspection générale des affaires culturelles. Ce collège est informé des travaux du service. Il adopte le rapport annuel d'activité.

### **Article 8**

Le chef du service répartit, entre les membres du service, les missions confiées à l'inspection générale. Chaque mission donne lieu à l'établissement d'un rapport établi par un ou plusieurs inspecteurs généraux. Chaque membre de l'inspection générale est libre de ses conclusions.

### **Article 9**

Les rapports de contrôle et de vérification sont établis selon une procédure contradictoire écrite.

### **Article 10**

Le ministre décide des modalités de communication et de diffusion des rapports qui lui sont remis par application des règles édictées par la loi du 17 juillet 1978 susvisée.

### **Article 11**

Les suites à donner aux travaux de l'Inspection générale des affaires culturelles sont déterminées par le ministre chargé de la culture.

### **Article 12**

Le ministre de la Culture et de la Communication, le ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire et le secrétaire d'État à la réforme de l'État sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.





Ministère de la Culture  
et de la Communication

3, rue de Valois

75 001 Paris

Tél. : 01 40 15 80 00

[www.culturecommunication.gouv.fr](http://www.culturecommunication.gouv.fr)

Maquette : Emmanuel Boutier / DICOM 2016



# IGAC

Ministère de la Culture  
et de la Communication

3, rue de Valois

75 001 Paris

Tél. : 01 40 15 80 00

[www.culturecommunication.gouv.fr](http://www.culturecommunication.gouv.fr)

JANVIER 2017