



**Direction
générale
de la création
artistique**

Direction générale
de la création artistique

Projet de service 2015-2020

Directeur général de
la création artistique : **Michel ORIER**

13 avril 2015

Table des matières

Préambule	3
1. Enjeux, ambitions et facteurs-clés de réussite : les grandes orientations du projet de la DGCA.....	4
1.1 Contexte d'ensemble : les grands défis et leurs conséquences en termes de politique publique	4
1.1.1 La stratégie métier	8
1.1.2 L'observation.....	9
1.1.3 L'évaluation.....	10
1.1.4 L'enseignement supérieur.....	11
1.1.5 Le numérique.....	12
1.1.6 L'Europe et l'international.....	14
1.1.7 L'éducation artistique et culturelle.....	14
1.1.8 La stratégie territoriale.....	15
1.1.9 L'emploi.....	16
1.2 Les enjeux pour les services	17
1.2.1 Le service des arts plastiques.....	17
1.2.2 La délégation à la danse.....	20
1.2.3 La délégation à la musique.....	24
1.2.4 La délégation au théâtre.....	28
1.2.5 Le service de l'inspection de la création artistique.....	30
1.2.6 La sous-direction de la diffusion artistique et des publics.....	34
1.2.7 La sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche.....	39
1.2.8 La sous-direction des affaires financières et générales.....	45
1.2.9 La mission de la communication.....	49
2. Les relations internes et externes au ministère de la Culture et de la Communication	52
2.1 Mise en œuvre des synergies et de la transversalité internes à la direction générale	52
2.2 Les partenariats avec les autres directions générales et le secrétariat général ..	53
2.3 La relation avec les DRAC	54
2.4 L'exercice de la tutelle des opérateurs	55
3. Plan d'actions de mise en œuvre du projet de service pour l'année 2015.....	57
4. Les instances de gouvernance de la Direction générale de la création artistique dans le cadre de la mise en œuvre du projet de service.....	59
4.1 Les instances de pilotage	59
4.2 Les instances de coordination	61

Préambule

Depuis sa création, le ministère de la Culture et de la Communication s'est efforcé de mettre en œuvre ses missions fondamentales, rappelées dans tous les décrets d'attribution : rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent.

Or, les évolutions de la société se sont fortement accélérées au cours de ces dernières décennies, sous l'effet des révolutions technologiques, par le développement dans l'Union européenne de la notion de diversité culturelle et de reconnaissance de l'égalité des cultures et des pratiques culturelles, mais aussi à travers le mouvement de décentralisation. Les missions originelles du ministère de la Culture, qui se confondaient avec la transmission de la culture classique et humaniste par la fréquentation des grandes œuvres de l'art et de l'esprit, se sont enrichies de ce mouvement d'ouverture.

De même, le soutien au rayonnement de notre patrimoine culturel à l'étranger s'est enrichi de la valorisation de la création contemporaine, de la diversité des formes artistiques et de l'aide à la circulation des artistes et de leurs œuvres. Le soutien à la création d'aujourd'hui est ainsi venu souvent supplanter parfois compléter, l'ambition de transmission des œuvres de notre patrimoine.

Les questions de la structuration des professions, de l'enseignement artistique et de la formation tout au long de la vie des acteurs de la création sont également devenues des enjeux majeurs des politiques en faveur des artistes et de la création.

Cet élargissement du champ des politiques publiques culturelles, dans un contexte d'intervention croissante des collectivités territoriales liée au mouvement de décentralisation, est la traduction des mutations profondes auxquelles les sociétés ont été confrontées depuis l'après-guerre. Elle est la conséquence d'un contexte mondial, européen, national radicalement différent.

[Des missions qui se sont enrichies](#)

Le monde a en effet changé, beaucoup plus et beaucoup plus vite que la politique. Quand bien même il s'agit ici de politique culturelle, les missions fondamentales du MCC sont confrontées à ces changements et la DGCA doit y faire face et affirmer pleinement sa dimension d'administration de **conception, de définition, de pilotage et d'évaluation des politiques de soutien à la création**.

La Nation lui a confié cette responsabilité, dans un contexte plus contraint, du fait de la raréfaction des crédits publics, mais aussi fort de nouvelles potentialités, notamment technologiques, que le monde d'hier laissait seulement entrevoir. En ce sens, les difficultés budgétaires que connaît le pays ne font que renforcer la nécessité d'une réforme inéluctable.

Quel que soit le point de vue adopté, tout conduit au mouvement, et nous savons que nous portons la responsabilité non seulement de défendre et de faire vivre **un grand service public de la création**, mais de lui bâtir un avenir à la dimension du pari formidable qui a conduit, au sortir de la guerre, à son avènement.

Cet enjeu nécessite que la Direction générale de la création artistique se dote d'un projet de service. Cette ambition, nourrie à la naissance de la DGCA, issue de la fusion de la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMDTS) et de la Délégation aux arts plastiques (DAP), n'avait pu se concrétiser.

Elle est aujourd'hui plus que jamais nécessaire au regard des évolutions rapides de l'environnement, des attentes des acteurs, de la polyphonie profonde du pays et de ses territoires. Ces dynamiques à l'œuvre imposent de s'adapter et de chercher à anticiper, en questionnant modes de pensées et moyens d'action pour **construire les politiques culturelles de demain**.

1. ENJEUX, AMBITIONS ET FACTEURS-CLES DE REUSSITE : LES GRANDES ORIENTATIONS DU PROJET DE LA DGCA

1.1 Contexte d'ensemble : les grands défis et leurs conséquences en termes de politique publique

Les politiques menées depuis la naissance du ministère de la Culture ont permis un maillage territorial en lieux de création et de présentation des œuvres et un accompagnement de l'émergence et du renouvellement artistique d'une façon remarquable, même si l'évaluation de la politique en faveur du spectacle vivant, menée par la DGCA en 2013/2014, en a par ailleurs établi les limites. En outre, elles ont permis la création d'un cadre social de protection des artistes et de leurs œuvres, dont les évolutions économiques et sociétales en cours montrent encore les insuffisances, en dépit des avancées.

Les enjeux qui apparaissent sont :

- **d'inscrire les politiques menées dans le monde d'aujourd'hui ;**
- **d'adapter les politiques aux attentes et aux approches des plus jeunes vis-à-vis de la culture ;**
- **de prendre en compte la nécessité de mieux refléter le visage et la diversité de la société dans les métiers artistiques comme dans les autres secteurs économiques du pays ;**
- **de tenir compte de l'évolution profonde des usages liée aux bouleversements numériques, notamment.**

Quels sont les constats ?

- ❑ **Une série de révolutions technologiques et sociétales qui a bousculé l'évolution des formes et l'économie de la création.**

Les transformations économiques, technologiques, géopolitiques et sociétales ont naturellement eu un impact dans le domaine de la création, parfaitement poreux aux mouvements du monde.

La **révolution numérique** est un des aspects majeurs de ces changements, en offrant de nouveaux vecteurs d'expression artistique, en devenant parfois la matière même de la création, mais en transformant également le rapport des publics à l'acte de création et aux pratiques artistiques et culturelles et en élargissant les formes de la transmission et de la médiation culturelles.

Les nouveaux usages ont bousculé l'ancienne économie de la création en modifiant la relation entre l'offre culturelle et les publics, qui peuvent désormais devenir aussi contributeurs.

L'ampleur de cette révolution impose de trouver des réponses originales et d'accompagner les mutations économiques en cours, de réinventer les politiques publiques de la culture pour imaginer les outils de régulation à mettre en place. Il faut également investir les espaces de création, de diffusion, d'enseignement et de recherche, là où se rencontrent amateurs et professionnels.

❑ **L'éducation artistique et culturelle : outil d'une liberté nouvelle, pleine et entière ; l'accès généralisé à l'art et à la culture.**

Dans le même temps que s'amplifie le besoin d'expérimentation directe et que grandit une génération de publics à la fois consommateurs et producteurs de biens culturels et artistiques, l'idéal d'un accès généralisé à la culture continue d'être la « nouvelle frontière », comme aux origines du ministère de la Culture et de la Communication.

A la faveur d'une politique continue d'aménagement culturel de l'ensemble du territoire national, la répartition géographique de l'offre culturelle a évolué même si de fortes disparités territoriales subsistent. La répartition sociale demeure inéquitable et place le service public de la culture devant un enjeu sans cesse renouvelé. **L'éducation artistique et culturelle, avec les différentes dimensions qu'elle recouvre aujourd'hui (enseignements artistiques spécialisés, pratiques des amateurs, actions pendant et hors du temps scolaire, etc) et plus largement l'ensemble des formes de médiation culturelle visent à donner aux concitoyens quel que soit leur âge ou leur condition sociale une chance égale d'accès aux arts et à la culture.** Elle est ainsi devenue une réalité professionnelle extrêmement importante pour les artistes et demeure une priorité de l'État et des collectivités territoriales, dont la complémentarité et la cohérence de l'action doivent être renforcées dans les régions. La mise en œuvre du **plan national en direction de la jeunesse** et l'application concrète de la récente circulaire conjointe du ministère de la Culture et du ministère de l'Éducation nationale sur les parcours d'éducation artistique et culturelle, intégrant les pratiques artistiques et culturelles développées en dehors de l'école et notamment dans les établissements d'enseignement artistique spécialisé, doivent en être les leviers.

❑ **La structuration et les spécificités d'un enseignement supérieur de la création artistique, le développement de la recherche artistique et la construction des parcours artistiques depuis l'enseignement initial jusqu'au monde professionnel**

Signataire de la déclaration de Bologne du 19 juin 1999, la France s'est engagée depuis lors dans une **réorganisation de son enseignement supérieur** de façon à ce qu'il prenne toute sa place dans l'espace européen de l'enseignement supérieur. Avec cette particularité, qui est aussi sa force, que l'enseignement supérieur Culture, dans les domaines des arts plastiques et du spectacle vivant, se distingue de l'enseignement purement académique par son rapport à l'écrit, qui tient une place plus relative dans les enseignements, la prééminence donnée à la sensibilité y compris dans l'évaluation, la forte présence de la pratique par la présence des professionnels et le choix d'une méthodologie de projet reposant sur un dialogue permanent entre théorie et pratique. Cette spécificité doit être pleinement prise en compte dans l'approche du ministère pour avancer dans ses réformes en matière d'enseignement supérieur.

Les premières mesures formalisant au fil du temps les évolutions nécessaires de ce secteur n'ont pas totalement suffi à relever les défis imposés par l'harmonisation européenne, la compétition internationale, la nécessité du développement de la recherche artistique. Ce chantier reste à conduire pour partie. De même que les liens de ces écoles avec les établissements de production et de diffusion, futurs employeurs ou commanditaires sont à renforcer.

En outre, au moment où l'Etat se recentre sur son rôle de garant de la pédagogie dans les conservatoires, se pose aussi la question du **parcours de la construction d'un artiste**, de l'évolution des enseignements proposés depuis l'enseignement initial jusqu'à l'entrée dans le monde de l'activité artistique, de la justification de telles évolutions et de l'innovation en matière de formation, notamment dans le champ de la médiation.

Le ministère de la Culture a, dès les années 1970, joué un rôle majeur dans l'amélioration du niveau de l'enseignement des disciplines du spectacle vivant au sein des établissements d'enseignement artistique spécialisé (EAS).

Dans un contexte qui a évolué, le ministère doit à nouveau **avoir une parole forte en direction de l'ensemble des acteurs des enseignements spécialisés**, collectivités territoriales, directeurs, enseignants des conservatoires et des écoles d'art, familles et usagers. Car c'est dans ces lieux que se nourrit l'éveil à la culture et à la pratique artistique, mais également que débute la construction de parcours personnels susceptibles de se prolonger à un niveau amateur ou professionnel. Le rôle que l'Etat entend assumer en matière de pédagogie et plus généralement d'expertise est au cœur de ces préoccupations. L'éligibilité des conservatoires, voire des écoles d'art, à des aides à l'EAC, développées dans le cadre de la priorité ministérielle en faveur de l'éducation artistique et culturelle, est l'expression de la reconnaissance de l'action déjà développée en cette matière par ces établissements et s'inscrit dans une politique d'élargissement du public, propre à assurer une meilleure représentation de la diversité sociale ; mais cette priorité ministérielle s'articule nécessairement avec la capacité des établissements d'EAS à alimenter l'enseignement professionnel par la mise en œuvre de **cycles d'orientation professionnelle**.

□ Une action publique partagée dans laquelle l'État est garant de la cohérence.

Le développement et la diversification des formes de la création artistique en France et de ses acteurs, la vitalité dans la création d'œuvres nouvelles comme dans l'interprétation innovante des œuvres qui fondent le patrimoine sont l'une des richesses majeures de la France et font d'elle une des grandes nations culturelles en Europe et dans le monde. Ils témoignent du dynamisme et de la qualité de la vie artistique. Ils sont également à porter à l'actif de plus d'un demi-siècle de politique nationale en faveur de la création et de trois décennies de décentralisation culturelle au cours desquels **l'État et les collectivités territoriales ont mis en œuvre des politiques culturelles volontaristes**. Les artistes ont également été accompagnés afin de susciter, former, éduquer des publics de tous âges, origines sociales et géographiques à aller à la rencontre des œuvres et à participer à la vie culturelle.

Dans une forme de consensus national sur la nécessité de préserver et de partager le bien collectif que constitue la culture, **l'intervention publique a en effet permis de porter l'art au cœur de territoires** où il n'avait jamais eu sa place auparavant.

La nouvelle étape de décentralisation, qui ouvre une nouvelle période de **redéfinition de la cartographie des métropoles et des régions**, ainsi que des responsabilités des différents niveaux de collectivités, doit amener le ministère à saisir les dynamiques de développement culturel à l'œuvre dans les régions afin de les favoriser tout en veillant à un équilibre au plan national. Les premiers éléments du diagnostic de la modernisation de l'action publique (MAP) témoignent à la fois d'un maillage de structures aidées satisfaisant, mais également d'un déséquilibre dans la couverture nationale. Ce constat demanderait à être affiné, par une cartographie de la complémentarité de ces structures, une mesure de leur impact social et géographique, et une vision dynamique de leur développement et de leur rayonnement. La carte de la France se déformerait sans doute si elle retranscrivait le développement des bassins de vie et de leurs politiques culturelles.

L'Etat n'agissant plus seul et la création artistique étant le domaine d'une compétence partagée avec les collectivités territoriales, il convient d'imaginer les instruments de la **cohérence de l'action publique et du rôle de l'Etat dans cette recomposition administrative**. En respectant la liberté des collectivités territoriales de concevoir des politiques culturelles adaptées à la diversité des territoires mais en faisant en sorte que l'Etat mette en œuvre les leviers nécessaires à la réalisation d'une ambition artistique au plan national et assume son rôle de garant de l'équité au plan national.

□ Une dimension européenne chaque jour plus prégnante

L'émergence d'une **Europe** de la culture, plus tangible qu'au temps des pères fondateurs de la communauté européenne, demeure cependant un horizon. Il revient à l'administration d'imaginer les outils les plus efficaces pour s'en rapprocher : notamment de **favoriser une économie plus vertueuse de la création, de la production et de la diffusion artistique** en faisant en sorte que les œuvres créées soient diffusées, tournent et touchent un public le plus large possible, en France mais aussi en Europe ; de veiller au **renforcement de quelques pôles majeurs de production au plan national qui soient autant de bases de production européenne** ; de veiller à la complémentarité des missions et mesurer l'efficacité des structures soutenues et dont les missions fondamentales ou certaines actions visent le développement des parcours artistiques en Europe et à l'international. Le rayonnement international des créateurs français en fait des ambassadeurs à travers le monde de l'image de la France, d'abord associée à celle de sa culture comme l'une de ses plus belles richesses.

Les coopérations entre acteurs culturels des États membres ont été encouragées et se sont multipliées. Elles permettent, au-delà de la mise en valeur de notre héritage culturel en partage, d'écrire un avenir culturel commun. Leur effet sur la cohésion sociale et le développement économique, l'emploi, l'aménagement du territoire, l'éducation, la formation, doit inciter le MCC à inscrire la culture dans l'ensemble des politiques de l'Union européenne. Elles sortent également renforcées de l'action des collectivités territoriales en matière de coopération décentralisée. C'est l'enjeu auquel cherche aujourd'hui à répondre la mise en œuvre d'une « diplomatie des territoires » comme outil d'une « diplomatie démultipliée ».

Il convient aussi de dessiner les contours d'une Europe **où la dimension d' « exception » de la culture et de la création artistique** soit pleinement reconnue et défendue. La mise en œuvre des conclusions de l'acte II de l'exception culturelle en constituera une étape. Mais au-delà, il s'agit pour la direction d'être mieux à même, en lien avec le Secrétariat général et la Direction générale des médias et des industries culturelles, de donner à la

notion d'exception culturelle tout son sens en termes de politique active et constructive d'une liberté préservée.

Ces enjeux transversaux, l'Europe et l'international, le défi sans cesse renouvelé de l'éducation artistique et culturelle et de l'élargissement des publics, la révolution numérique, la cohérence de l'action publique et le rôle de l'Etat qui lui-même se réorganise dans une nouvelle phase de décentralisation, auxquels s'ajoutent celui de la formation, de la recherche et de la professionnalisation des acteurs, placent la direction générale devant plusieurs nécessités : se doter des moyens de les observer, d'élaborer des réponses, et d'en évaluer l'efficacité.

Quelles conséquences pour les missions et l'organisation de la DGCA ?

Dans ce contexte, le premier objectif est de **renforcer le rôle stratégique de la direction** dont les missions sont rappelées dans le décret relatif aux missions du ministère de la Culture et de la Communication en date du 11 novembre 2009 qui précise que la DGCA « définit, coordonne et évalue la politique de l'Etat relative aux arts du spectacle vivant et aux arts plastiques ».

Le rôle stratégique de la direction se fonde également sur sa capacité à faire évoluer les politiques menées en fonction de l'observation du secteur, de l'évaluation des structures aidées et des dispositifs mis en œuvre.

Le deuxième objectif consiste à achever le rapprochement des anciennes DAP et DMDTS, qui passe notamment par **l'approche unifiée à mettre en place dans le domaine de l'enseignement supérieur**. L'objectif est de parvenir à un meilleur pilotage stratégique des réformes liées à l'enseignement supérieur, à une visibilité renforcée de notre action sur ce sujet, tout en veillant à promouvoir les spécificités métiers de nos enseignements.

Enfin, d'autres missions, fondamentales et participant du rôle stratégique de la direction sont également interrogées : la dimension européenne et internationale des politiques menées ; le numérique et l'innovation dans nos modèles d'accompagnement des acteurs dans un contexte de bouleversement de la chaîne de valeur ; l'éducation artistique et culturelle, priorité interministérielle mise en œuvre dans l'ensemble des directions générales et coordonnée par le Secrétariat général, et plus généralement la médiation. **L'ensemble des projets et politiques conduits par la DGCA doivent être portés à la connaissance du plus grand nombre grâce à des actions de communication** menées par la mission de la communication en lien avec la DICOM, en direction des professionnels des secteurs culturel, éducatif, social, des collectivités territoriales et du grand public.

1.1.1 La stratégie métier

La réaffirmation du rôle des délégations est essentielle. Elle passe par l'institutionnalisation d'une forme de **collégialité autour du directeur général**, de manière à faciliter l'expression et la discussion des propositions stratégiques dans les domaines relevant des compétences des délégations à la danse, à la musique, au théâtre et du service des arts plastiques, et à associer étroitement les instances d'observation et d'évaluation de la direction à cette collégialité.

A ce titre, les réunions métier mises en place depuis le printemps 2013 sont appelées à devenir un « **comité stratégique des métiers** », présidé par le directeur général et constitué de l'adjoint au directeur général, de son conseiller, du directeur adjoint chargé des arts plastiques, des délégués, du chef de l'inspection et du sous-directeur de la diffusion artistique et des publics. Selon les ordres du jour, le sous-directeur en charge de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche et/ou le sous-directeur des affaires financières et générales pourront y être associés.

Le renforcement des services métier renvoie également à la réaffirmation service par service du cœur de leurs missions, et de leurs objectifs à cinq ans. Il peut imposer, selon les besoins, de faire évoluer l'organisation interne de ces services. Ces aspects sont précisés au point 1-2 du présent projet de service.

1.1.2 **L'observation**

L'évaluation de la politique en faveur du spectacle vivant dans le cadre de la modernisation de l'action publique a clairement fait apparaître les insuffisances en termes de ressources statistiques et d'exploitation des données collectées. Cette situation ne permet pas à la DGCA d'assurer pleinement le triptyque de ses missions premières de conception, de pilotage et d'évaluation. Une des principales préconisations de cette évaluation a porté sur l'observation des données du spectacle vivant, incluant la mise en place d'une centrale des bilans. Elle peut être élargie au secteur des arts plastiques pour lequel le suivi d'un tableau de bord régulièrement actualisé et exploité est une problématique partagée.

La nécessité de structurer l'observation des données au sein de la DGCA afin de donner à la direction tous les leviers indispensables à ses missions a trouvé une première expression dans l'avant-projet de loi relatif à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine.

Ce texte prévoit en effet la création d'un **observatoire de la création artistique** placé auprès du ministre chargé de la culture et de la communication ayant pour mission d'éclairer les acteurs économiques et les pouvoirs publics sur les évolutions sociologiques, économiques et sociales des secteurs du spectacle vivant et des arts plastiques et des industries culturelles qui leur sont liées. Sa composition et des modalités de fonctionnement seraient fixées par décret.

Il prévoit également la mise en place d'un dispositif de remontée des informations contenues dans les relevés de recettes de billetterie (aux informations déjà prévues au code général des impôts pour le calcul de la TVA s'ajouteraient des informations complémentaires relatives au domaine, à la localisation et au type de lieu de la représentation).

Dans ces deux hypothèses, la loi impliquerait fortement la DGCA, avec la coordination du futur observatoire et la gestion du système d'information lié à la remontée des bordereaux de recettes de billetterie.

Le secrétariat du futur observatoire a en effet vocation à être assumé par la DGCA, en lien étroit avec la direction générale des médias et des industries culturelles et le Département des études de la prospective et des statistiques au Secrétariat général, dont les études, notamment statistiques, sur les thématiques sociologiques, économiques et professionnelles sont complémentaires des besoins de la DGCA en données sur les métiers de la création, actualisées et immédiatement exploitables **pour l'évaluation des structures et la conception des dispositifs culturels à adapter.**

Cette mission d'appui technique et administratif de l'Observatoire de la création artistique, lorsqu'il sera créé par la loi, sera confiée au bureau de l'observation, de la performance et du contrôle de gestion.

Regroupant comme aujourd'hui les fonctions d'observation et de coordination statistique, de contrôle de gestion, de suivi de la performance des établissements publics et structures subventionnées relevant du champ de la création, ce service a vocation à pleinement accompagner l'ensemble des services de la direction générale, mais aussi à instaurer des relations de travail nouvelles avec les directions régionales.

A la fois au service des équipes dans leur mission d'évaluation des structures subventionnées, mais aussi alimenté par les autres services - ce qui fait de lui un coordinateur en matière statistique -, il poursuivra ses missions en veillant à renforcer l'analyse des données agrégées et à améliorer l'accessibilité des données notamment par la mise à disposition d'une centrale de bilans.

Il assurera la veille statistique sur l'emploi, avec l'appui métier de la sous-direction chargée de l'emploi. Il mettra ses capacités d'analyse statistique et de gestion par exemple dans l'évaluation de l'impact des modifications du régime d'assurance chômage, ou de modification des mesures fiscales (CICE, crédit d'impôt recherche, etc.).

Les liens privilégiés avec l'inspection seront renforcés et formalisés de manière à permettre des échanges sur les programmations respectives des travaux d'inspection et d'observation, la mise en commun des données et des analyses de ces deux services, notamment. Un **Comité de l'évaluation**, réuni sur une base régulière, sera créé pour consolider une méthodologie de travail conjoint.

1.1.3 **L'évaluation**

L'évaluation, associée à l'observation, est un des enjeux majeurs sans lesquels il n'y a pas de pilotage possible de l'action publique. Cette dimension, encore insuffisamment considérée comme un axe en soi d'une politique publique, est essentielle à l'adaptation continue des dispositifs et des structures aux évolutions des secteurs auxquels ils s'adressent.

La direction générale, pour assumer pleinement ses missions stratégiques doit inscrire l'évaluation dans la permanence, en sachant prévoir le renouvellement de ses compétences métier et en mettant en place une organisation renouvelée (cf 1.2.5).

Ces évolutions doivent se fonder **sur une rénovation des liens fonctionnels entre l'inspection et le bureau de l'observation, de la performance et du contrôle de gestion, et la formalisation d'une méthode durable au sein de la DGCA.** Capitalisation, connaissance territoriale et accessibilité et exploitation de la donnée doivent en gouverner la mise en œuvre.

A cet égard, le service de l'inspection (comme les délégations et le service des arts plastiques) doit pouvoir disposer en tant que de besoin des bases de données collectées et des analyses issues du travail d'observation. C'est dans cette perspective que la mise en place du comité de l'évaluation doit permettre une fertilisation croisée de leur expertise.

1.1.4 L'enseignement supérieur

L'enseignement supérieur culturel repose sur plus de **100 établissements, concerne environ 35 000 étudiants** et représente un investissement budgétaire annuel d'environ 250M€ pour le ministère de la Culture et de la Communication.

Les établissements sous tutelle de la DGCA, dans le champ du spectacle vivant et des arts plastiques, représentent une part importante de cet ensemble (10 écoles nationales et 31 écoles territoriales dans le domaine des arts plastiques, 3 conservatoires nationaux et des écoles territoriales dans le domaine du spectacle vivant, pour un total de 15 000 étudiants environ). Ces établissements, surtout, constituent le lieu d'un enseignement et d'une recherche spécifiques, qu'il convient d'accompagner dans leur développement sans gommer ces spécificités.

La nécessité d'un pilotage des réformes stratégiques majeures issues de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, la structuration d'un enseignement supérieur de la création artistique, ainsi que l'obligation de définir une stratégie nationale dans le domaine de l'enseignement et de la recherche Culture imposent un renforcement du pilotage de ce secteur au sein de la direction.

De multiples chantiers sont en cours : établissement d'une cartographie nationale de l'enseignement supérieur identifiant l'offre de formation et les pistes d'évolution à moyen terme, identification et mise en œuvre des réformes structurelles nécessaires pour permettre aux établissements de répondre aux attentes d'attractivité, de compétitivité internationale et d'adaptation des formations aux métiers dans les secteurs de la création, évolution des formations et des diplômes, évolution du suivi ou de la tutelle des établissements dans un contexte de partenariat avec les collectivités territoriales, d'ancrage territorial et de développement des communautés d'universités et établissements, etc. Ils doivent concerner aussi bien les domaines des arts plastiques que celui du spectacle vivant, sans pour autant nier ou atténuer les particularités propres à chacun de ces domaines.

Ces chantiers majeurs paraissent pouvoir bénéficier d'**un pilotage unifié au sein d'une sous-direction dédiée, la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche**, disposant des ressources nécessaires pour les mener à bien et respectant les spécificités de l'enseignement et de la recherche dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques. Ce dernier objectif, majeur, nécessite la construction de **liens fonctionnels clairement établis avec les services de la direction** (les trois délégations, le service des arts plastiques et le service de l'inspection mais aussi la sous-direction de la diffusion artistique et des publics).

Cette entrée métier est essentielle pour avancer avec pertinence dans l'adaptation de l'offre pédagogique de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, pour construire des parcours de formation initiale et continue en phase avec les attentes et les évolutions propres aux métiers de la création, enfin pour tenir compte du rôle des établissements d'enseignement supérieur en tant qu'acteurs de la création et des dynamiques territoriales. Cette double nécessité doit de ce fait conduire à une organisation à la fois structurée autour d'une sous-direction pleinement en charge du pilotage et rassemblant l'ensemble des ressources dédiées au suivi des établissements, mais aussi à une organisation matricielle offrant tous les lieux et les liens de construction d'un dialogue régulier et efficace avec les services métiers de la direction.

La mise en place d'un **Comité de liaison Enseignement supérieur présidé par le directeur général de la création artistique ou son représentant**, composé de la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche, des délégations, du service des arts plastiques, du service de l'inspection et de la sous-direction de la diffusion

artistique et des publics, sera l'un des instruments indispensables pour faire vivre cette conjugaison des visions. Il tiendra des réunions à fréquence très rapprochée (infra mensuelle) et rassemblera tous les points de vue métier de la direction. Ses ordres du jour seront co-élaborés avec les délégations et le service des arts plastiques.

Les recrutements réalisés au sein de la sous-direction pour le suivi du champ « enseignement et formation » seront faits conjointement par la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche, les délégations et le SAP. Les délégués et le directeur adjoint chargé des arts plastiques, ou leurs représentants, participeront aux jurys de nomination des directeurs des écoles nationales supérieures relevant de leur champ disciplinaire et siègeront dans les conseils d'administration des établissements.

Enfin, les chargés de mission en charge des enseignements au sein de la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche participeront aux réunions hebdomadaires des délégations et du SAP.

1.1.5 Le numérique

Le numérique a profondément bouleversé la chaîne de valeur des industries culturelles : l'écosystème des acteurs numériques (équipementiers, opérateurs de télécommunications, services en ligne) joue désormais un rôle clé dans la diffusion des oeuvres à une échelle planétaire. Cette révolution est porteuse d'espoir pour les industries culturelles qui produisent les contenus, puisqu'elle permet en théorie de les diffuser auprès de publics plus larges, voire de créer un lien immédiat entre le public et l'artiste.

Néanmoins, si la révolution numérique a bien été créatrice de valeur pour ce nouvel écosystème dans son ensemble, les industries culturelles créatrices n'ont pas pleinement bénéficié de la valeur générée, au point de pouvoir parler d'un « déplacement de la valeur de l'amont vers l'aval » : la croissance économique des acteurs numériques s'accompagne d'une dévalorisation des contenus.

Ce déplacement de valeur n'est pas seulement la conséquence de la capacité d'innovation des nouveaux acteurs. Il tient aussi au recul du consentement des consommateurs à payer pour les contenus ainsi qu'à la position dominante acquise par certains acteurs de l'économie numérique. Or, le succès des abonnements Internet, des équipements technologiques et des services en ligne n'aurait pas été possible, du moins pas dans de telles proportions, sans l'existence d'une masse de contenus culturels riches et variés, facilement accessibles et souvent gratuits.

Ce bouleversement de la chaîne de valeur, sur fond de révolution des usages individuels et collectifs, constitue un enjeu de compétitivité majeur pour l'Europe et pour la France, et nécessite de parvenir à réinventer les modèles économiques des industries culturelles traditionnelles.

Dans un secteur aussi riche et complexe, comprenant des logiques très différentes du spectacle vivant aux arts plastiques, des acteurs privés et publics, de taille, de modèle économique et d'esthétiques très diversifiées, il convient que la direction générale se fixe pour objectifs :

- de nourrir une observation des évolutions à l'œuvre, à travers la qualité de veille et de prospective des équipes chargées du numérique au sein de la direction et au travers de l'Observatoire de la création artistique qui pourrait être créé à l'avenir sur les champs d'action de la direction générale ;
- de concevoir ou d'identifier les outils innovants et les projets susceptibles de corriger les déséquilibres excessifs ;

- de protéger et favoriser la création dans toute sa diversité, d'élargir les publics des œuvres du patrimoine en adaptant les réseaux de lieux et les dispositifs de médiation à ces nouveaux usages ;
- d'encourager le développement de la recherche et de l'innovation dans les établissements d'enseignement supérieur de la création artistique ;
- de faciliter la capacité des acteurs de la création artistique à appréhender cet environnement mouvant et un marché numérique où les positions, loin d'être figées, évoluent rapidement.

Les enjeux de l'innovation en la matière sont cruciaux pour les filières du spectacle vivant et les acteurs des arts plastiques qui subissent à tous les niveaux de la chaîne, de la création à la production, en amont et de la communication à la médiation, en aval, l'impact du numérique sans être suffisamment en mesure d'anticiper, de se former ou de s'adapter.

Les ressources de la direction sur le numérique doivent être organisées et adaptées en conséquence. Aujourd'hui, les agents identifiés sur ce sujet traitent partiellement ces questions, sans missions ni objectifs suffisamment définis pour l'ensemble de la direction, sans coordination ni pilotage suffisamment établis :

- un agent, au sein du bureau des réseaux pluridisciplinaires, du multimédia et de la numérisation (au département des publics et de la diffusion), traite du numérique en le suivant essentiellement sous les angles du soutien à la création et à la diffusion (en particulier à travers le dispositif d'aide pour la création artistique multimédia et numérique [DICREAM]) et de la valorisation de la mémoire de la création et des ressources artistiques au travers de portails (principalement à travers le fonds de numérisation) ;
- du point de vue juridique, un agent, en charge des droits d'auteur au sein du bureau des affaires juridiques de la sous-direction des affaires financières et générales, examine les questions de protection littéraire et artistique en lien avec la sous-direction des affaires juridiques du secrétariat général ;
- enfin, la délégation à la musique aborde également ces questions du point de vue de l'impact sur la filière musicale des bouleversements enregistrés par le secteur.

La coordination du travail à mener pour atteindre les objectifs en matière de numérique continuera d'être confiée au **département des publics et de la diffusion, chargé des politiques transversales de la DGCA. Ce dernier sera transformé en une sous-direction de la diffusion artistique et des publics**, de manière à conforter son rôle et sa place au sein de la direction générale.

Cette sous-direction développera une vision stratégique dans le secteur de la création artistique « en régime numérique » et s'inscrira dans les chantiers portés par le Secrétariat général du MCC dans une logique interministérielle.

Elle construira les interactions et les méthodes de travail collectif nécessaires à l'animation en mode projet à la fois d'un réseau d'acteurs extérieurs mais également de l'ensemble des services de la direction et de leurs **référénts numériques**. Elle sera plus globalement chargée de **coordonner et suivre de façon pérenne toutes les politiques ou les dispositifs transdisciplinaires** qui se structureraient. Elle devra veiller à favoriser une évolution facilitant l'information mutualisée et en direct, permettant un travail partagé autour de sujets identifiés.

1.1.6 L'Europe et l'international

Depuis la naissance du ministère, les coopérations entre acteurs culturels des États membres ont été encouragées et se sont multipliées. Elles sont également désormais renforcées par l'action des collectivités territoriales en matière de coopération décentralisée.

Il revient au MCC d'imaginer les moyens les plus efficaces pour dessiner les contours d'une Europe où la dimension d'« exception » de la culture et de la création artistique soit pleinement reconnue et défendue. La bataille remportée par le Gouvernement pour exclure les services audiovisuels du mandat donné à la Commission européenne pour négocier un accord de libre-échange avec les États-Unis, ou encore la signature de « l'Appel de Chaillot : pour une nouvelle Europe de la culture », signé par la majorité des ministres de la culture de l'Union européenne, à l'initiative de la France, ont montré le pouvoir de conviction de notre pays.

Dans ce contexte général, les missions de la direction doivent pleinement s'articuler avec la responsabilité du Secrétariat général de définir et coordonner la politique ministérielle en matière européenne et internationale. La direction est chargée de faire valoir les priorités métiers des professionnels dans ce cadre.

Il revient à la DGCA de **développer une observation et une expertise directement opérationnelle des modèles européens et étrangers** afin d'alimenter la réflexion stratégique sur l'adaptation des dispositifs. Cette dimension, essentielle pour bien appréhender les logiques métiers à l'œuvre, leurs évolutions dans un contexte d'internationalisation des artistes, doit trouver les ressources nécessaires, à la fois en interne (bureau de l'action européenne et internationale), mais également par l'intermédiaire du maillage international de « relais spécialisés » en lien avec le ministère des Affaires étrangères et l'Institut français, au contact direct des professionnels et des systèmes étrangers.

C'est sur cette base que la direction pourra enrichir sa capacité à adapter ses politiques et se donner les moyens de favoriser l'existence **de pôles de production** suffisamment solides à l'échelle européenne.

Il revient également à la DGCA, en tant que tutelle des établissements nationaux d'enseignement supérieur, de veiller à leur permettre de demeurer des établissements de référence aux plans européen et international **en inscrivant dans les missions de ces opérateurs la dimension internationale de leur action, en évaluant leurs progrès à travers tous les instruments de tutelle et en développant les questions de mobilité dans l'enseignement supérieur.** La direction doit également jouer un rôle d'impulsion et d'évaluation des missions à l'international de ces opérateurs en matière de création.

1.1.7 L'éducation artistique et culturelle

De même, les missions de la DGCA en matière d'éducation artistique et culturelle doivent être clairement définies dans une approche de complémentarité par rapport à celles du Secrétariat général.

L'observation et la connaissance des actions d'éducation artistique et culturelles menées par les structures labellisées et les opérateurs sous tutelle de la DGCA est une mission qui demande à être réaffirmée et traitée au sein du bureau de l'éducation artistique et culturelle avec l'appui des moyens affectés aux missions d'observation.

L'engagement renouvelé des artistes, créateurs et interprètes, dans les actions d'éducation artistique et culturelle requiert de la DGCA de se rapprocher de l'enseignement supérieur pour partager avec lui les enjeux et le suivi et l'évaluation de la formation à la médiation des artistes (créateurs et interprètes) dispensée dans les établissements d'enseignement supérieur.

La volonté ministérielle d'être au plus près des publics en particulier des jeunes, de mettre l'éducation artistique et culturelle au cœur des politiques du ministère comme de favoriser les pratiques artistiques, nécessite en outre de réaffirmer le rôle et la place de la DGCA dans l'élaboration de la stratégie ministérielle dans les secteurs de son champ de compétence, dans une articulation renforcée avec le Secrétariat général responsable de la politique de transmission et avec les DRAC.

Il revient à la DGCA de veiller au suivi de la mise en œuvre de ces politiques par l'ensemble des établissements qu'elle suit et, par ailleurs, de favoriser leur rapprochement avec les établissements d'enseignement artistique spécialisés dont les collectivités ont la charge.

1.1.8 La stratégie territoriale

Dix ans après la réforme constitutionnelle de 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République, un nouvel acte de la décentralisation est en train de se jouer depuis l'automne 2013. Destinée à «bâtir une République des proximités, unitaire et décentralisée», la réforme de 2003 consacrait l'existence juridique des régions et reconnaissait aux collectivités territoriales en général des compétences élargies. Elle s'appuyait sur deux piliers : le «pilier régional qui a pour vocation la cohérence et la programmation» et «le pilier de la proximité qui relève de l'échelon départemental et de l'intercommunalité ».

Après les métropoles (avec la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, dite loi MAPTAM), la réforme actuelle devrait consacrer le rôle des régions :

- par une nouvelle carte des régions qui favorisera la constitution de grands bassins démographiques et économiques à la diversité desquels le pouvoir réglementaire conféré aux conseils régionaux donnera les moyens d'adapter les leviers du développement économique, social et culturel ;
- par le renforcement considérable des régions dans les domaines-clés du développement économique et de l'aménagement et du développement durable du territoire, de l'aide aux entreprises, du développement touristique, et de la gestion des déchets afin de mieux coordonner l'action des collectivités locales dans ce domaine ;
- par l'organisation du transfert de nombreuses compétences jusqu'alors dévolues aux départements vers les régions ;

- par la suppression de la clause générale de compétence des départements, qui conserveraient toutefois leur possibilité d'intervention en matière de solidarité sociale ou territoriale, leur permettant ainsi de continuer à financer des projets portés par les communes.

Face aux métropoles et dans le cadre d'un débat sur l'avenir des départements pour l'heure repositionnés sur leurs compétences principales de solidarité sociale et territoriale, l'échelon intercommunal jouera un rôle de structuration et de proximité majeur.

Ces évolutions amènent nécessairement à une **réinterrogation des modes d'intervention** publique. Dans le secteur culturel, alors que les textes adoptés ou à l'examen ne portent pas atteinte, à ce stade, au principe d'une compétence partagée, la question ne peut être éludée.

D'ores et déjà, la loi MAPTAM ouvre la possibilité d'une délégation de compétence, toutefois strictement encadrée par une procédure dans laquelle l'Etat reste maître de ses choix. Le projet de loi portant Nouvelle organisation territoriale de la République maintient la possibilité pour tous les niveaux de collectivités d'intervenir dans le domaine du sport, du tourisme et de la culture, qui deviennent des compétences partagées, mais il organise un guichet unique pour les aides et les subventions afin de simplifier et de rationaliser leur octroi.

Aussi dans une organisation administrative profondément remise en question, les velléités de renforcement (métropoles, régions, intercommunalité) ou les réflexes de survie (départements) devraient favoriser la tendance des collectivités à concentrer leurs efforts vers des pans de politiques culturelles cohérents avec le reste de leur action territoriale et à éviter les dispositifs favorisant le sentiment d'une mise sous tutelle d'une collectivité sur une autre.

Les politiques culturelles peuvent être profondément recomposées, à terme, sous l'effet des évolutions à l'oeuvre. Il convient par conséquent que la direction puisse questionner ses politiques en développant une véritable réflexion stratégique territoriale dans un contexte particulièrement mouvant. La coordination de ces missions revient au bureau de l'action territoriale.

1.1.9 **L'emploi**

La création artistique est une source d'emplois directs et indirects au travers des services destinés aux professionnels et au public. Elle participe à la redistribution de ces richesses au cœur des territoires qu'elle irrigue.

Le poids économique du secteur de la création artistique a souvent été largement sous-estimé. L'idée selon laquelle la culture serait un secteur qui « coûte » plus qu'il ne « rapporte » est malheureusement sans cesse véhiculée. Intuitivement, chacun reconnaît pourtant aisément un impact positif à un festival reconnu sur l'attractivité et le rayonnement du territoire où il a lieu. Le poids économique du festival d'art lyrique d'Aix-en-Provence est ainsi par exemple estimé dix fois supérieur au montant de l'investissement public dans la manifestation. Plus généralement, l'effet multiplicateur des festivals avoisine un triplement des crédits publics investis.

Mais, l'image de la culture demeure encore celle d'un domaine peu productif et non celle d'un secteur économique à part entière, créateur de richesse et d'emplois. Les différentes études parues récemment sur la valeur ajoutée du secteur culturel en montrent pourtant l'importance : près de 60Mds € par an, l'équivalent de la valeur ajoutée du secteur agricole et agrolimentaire, deux fois celui des télécommunications, sept fois celui de l'automobile, et **un secteur employant près de 670 000 personnes, soit 2,5 % de l'emploi total du pays.**

Pour autant, la précarité croissante pour une grande part des artistes rend particulièrement nécessaire de faire de **la pérennisation de l'emploi, des conditions de vie et de la structuration professionnelle du secteur de la création artistique une priorité des politiques publiques en matière culturelle** qui doivent veiller à recréer les conditions d'une économie plus vertueuse, en remettant l'artiste au centre des politiques d'aide à la création et à la présentation des œuvres aux publics.

1.2 Les enjeux pour les services

1.2.1 Le service des arts plastiques

Missions

Héritier de l'ancienne délégation aux arts plastiques, le service des arts plastiques en a conservé les principales missions et devrait, après regroupement au sein de la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche des sujets d'enseignement supérieur et de recherche, structurer son action autour des cinq axes suivants :

- le soutien à la création et à la diffusion, qui englobe l'élaboration et le suivi des dispositifs de commande publique et du 1% artistique, le suivi et l'évaluation des lieux de diffusion appartenant aux réseaux des FRAC et des centres d'art, enfin la tutelle sur les opérateurs des arts plastiques (CNAP, Palais de Tokyo, CGP) et à ce titre la coordination, pour les arts plastiques des relations avec les DRAC ;
- le suivi et l'accompagnement des métiers d'art, de toutes les formes de design et de la mode, en liaison étroite avec le ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique (DGE), la supervision d'un service à compétence nationale, le Mobilier national, la tutelle de certains opérateurs de l'Etat tels que la Cité de la Céramique (Sèvres et Limoges) et l'Institut national des Métiers d'Art (INMA) ;
- le suivi des questions relatives aux artistes et aux professions des arts visuels, tel que le suivi des questions législatives et réglementaires afférentes au statut des artistes, à leur protection sociale et leur situation fiscale, en relation avec leurs organisations représentatives (FRAAP ; CIPAC ; CAAP-CGT ; CEA notamment),
- les relations avec les acteurs économiques du secteur et notamment les opérateurs privés qui y interviennent (galeries d'art ; CPGA ; collectionneurs ; foires) et le suivi des questions qu'il soulève (fiscalité ; lieux de diffusion ; développement à l'étranger ; Fonds d'avances remboursables aux galeries d'art [FARGA]) ;
- le développement de l'art et de la culture dans l'espace public avec la Mission nationale pour l'art et la culture dans l'espace public (MNACEP).

Grands enjeux

Les politiques conduites depuis plus de trente ans dans le champ des arts visuels ont porté leurs fruits. L'art contemporain est désormais sorti des galeries et des salons parisiens pour investir l'ensemble du territoire national. Depuis 1982, les FRAC ont acquis plus de 25 000 œuvres ; la dernière Biennale de Lyon a accueilli 200 000 visiteurs, dont près de la moitié de moins de 26 ans ; 70% des centres d'art ont été créés après 1982, etc.

Ce champ de la création connaît même un succès grandissant, principalement grâce aux efforts que l'État a consentis pour accompagner les collectivités dans des actions nouvelles articulées avec leurs politiques de développement de l'attractivité de leurs territoires (biennales de Lyon et de Rennes, Estuaires à Nantes, FRAC de 2ème génération, etc.). Les arts visuels sont très poreux aux pratiques artistiques des jeunes (*Street art*, jeux vidéos, photographie, etc.) et à ce titre les intéressent. Plus largement, le public est au rendez-vous et l'art contemporain prend chaque jour mieux sa place dans l'espace public.

Le secteur est donc en croissance. Les acteurs se sont professionnalisés et se structurent, notamment dans le cadre interprofessionnel (CIPAC).

Cette croissance s'accompagne d'une demande d'État qui n'est pas que financière. Elle doit cependant aussi inciter l'État à mettre à jour l'ensemble de ses dispositifs, inventés pour beaucoup d'entre eux dans les années 1980, et à redéfinir son rôle.

En effet, depuis les années 1980, on peut constater :

- la montée en puissance des collectivités territoriales : là où l'État était seul, il doit compter désormais avec des collectivités qui font jeu égal avec lui en matière de financement et qui se sont dotées de personnels compétents ;
- la professionnalisation des acteurs : la multiplication des formations supérieures de commissaires, de scénographes, de médiateurs, d'ingénieurs culturels, etc. a produit une population éduquée mais souvent précaire qui atteint la taille critique pour s'organiser et émettre des revendications (d'où les demandes de convention collective par exemple) ;
- une nouvelle relation au monde économique : au cours des deux dernières décennies, l'économie de l'art contemporain s'est profondément modifiée. Sa volatilité s'est accrue sous l'effet de celle des marchés boursiers qui, pour une part, l'alimentent.

Dans ce contexte, le rôle de l'État reste essentiel pour soutenir les lieux de production et de diffusion, s'assurer de la protection des acteurs les plus fragiles, soutenir l'émergence, actualiser les règles fiscales et moderniser la protection sociale des artistes en dialoguant avec les représentants des professions.

Ambition stratégique à 5 ans et objectifs opérationnels

La réforme du **régime social des artistes auteurs** est à l'étude ; l'hypothèse d'une création d'une caisse unique de sécurité sociale est en discussion et demandera à être approfondie.

Il conviendra d'achever le **déploiement des FRAC de nouvelle génération** en répondant à leurs nouveaux besoins de fonctionnement et en réglant la question de leurs réserves ; les accompagner dans le mouvement de la réforme régionale en préparation ; poursuivre, en lien avec Platform et les collectivités territoriales concernées, la réflexion sur leurs

structures et leurs modes d'action ; sécuriser par la loi le statut de leur collection ; répondre à l'aspiration à la mobilité exprimée par leurs équipes d'encadrement.

Plus largement, il faudra dans les cinq ans **reprendre l'ingénierie des politiques territoriales de l'État dans le champ des arts visuels** en élaborant, avec les acteurs et les collectivités, des **Schémas d'Orientation pour le Développement des Arts Visuels (SODAVI)** sur le modèle des schémas d'orientation des lieux de musiques actuelles (SOLIMA). Le SODAVI entend définir une approche globale des créateurs des arts visuels en prenant en compte la structuration des filières et l'articulation des étapes de la vie de l'artiste (formation initiale/vie professionnelle/formation continue), les aspects économiques et réglementaires de la vie de l'artiste (droits d'auteurs, cotisations chômage, retraite...) et les aspects pratiques de la vie de l'artiste avec notamment les ateliers-logements qui juxtaposent lieu de travail et lieu de vie dans un même espace. Ces schémas concerneront aussi les créateurs des métiers d'art, la mode, et le design. Ce chantier prioritaire devra prendre en compte les arbitrages à venir en matière de redécoupage des régions.

L'harmonisation des statuts des professeurs des établissements publics d'enseignement supérieur artistique est un chantier en cours. L'article 85 de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche a chargé le gouvernement de remettre au Parlement, d'ici le 30 juin 2014, un rapport sur le sujet. Cette réforme très attendue pourrait voir le jour d'ici 2017.

Les travaux conduits dans le cadre de la préparation de l'avant-projet de loi relative à la création artistique ont donné lieu, depuis l'automne 2013, à une concertation avec les représentants des professions des arts plastiques. Cette opportunité de renouer le dialogue avec les artistes et professionnels des structures de production et de diffusion de l'art contemporain ne doit pas rester sans lendemain. Comme annoncé par la ministre lors du congrès du CIPAC, **la création d'une instance de dialogue avec les professions des arts plastiques**, distincte du CNPS, devra être étudiée.

Trouver une solution personnalisée aux besoins de développement des grands opérateurs sous tutelle : le CNAP qui voudrait puiser un nouveau souffle dans son relogement si possible sur un seul site ; le Mobilier national qui peine à s'ouvrir à de nouvelles sources de financement pourtant essentielles à son développement ; Sèvres-Cité de la Céramique qui doit pérenniser sa croissance ; le Palais de Tokyo qui est sur le point de se donner d'ambitieux objectifs de développement appuyés sur ses ressources propres et mécénales ; l'École nationale supérieure de la Photographie d'Arles, dont la réinstallation dans son nouveau bâtiment devra être assurée pour la rentrée 2017 ; l'École nationale supérieure des Beaux-Arts de Paris dont la résolution des problèmes patrimoniaux devra coïncider avec la relance de ses activités de diffusion, appuyée sur le label Musée de France, dans un climat social apaisé ; sans compter les objectifs de développement propres au Centre Georges Pompidou, à l'École nationale supérieure des Arts décoratifs, à l'ENSCI - Les Ateliers, à l'Académie de France à Rome... La question des réserves des établissements patrimoniaux sous tutelle de la DGCA devra être traitée dans sa globalité.

Il faudra mettre en œuvre les **21 propositions pour les collections publiques** d'art contemporain en France, connues sous le libellé de « Collection 21 », qui ont pour objet de considérer comme un seul et même réseau les 80 musées nationaux et territoriaux disposant de collections d'art contemporain ainsi que les 23 FRAC. Il s'agira notamment de déployer, en lien avec le Service des Musées de France, les procédures relatives à

l'enrichissement, la conservation et la valorisation de ces collections publiques d'art contemporain.

Il conviendra de **poursuivre l'observation du marché de l'art** et de s'assurer de l'efficacité des nouveaux dispositifs déployés, avec le CNAP et l'IFCIC, pour soutenir les galeries.

Le travail engagé dans le cadre de la **MNACEP** pour faire évoluer les règles et pratiques qui gouvernent aujourd'hui la place de l'art dans l'espace public devra aboutir à des propositions concrètes d'évolution du droit et d'actions susceptibles d'être mises en œuvre, éventuellement dans le cadre d'expérimentations. Ces propositions pourraient impliquer certaines évolutions du dispositif légal et réglementaire applicable à la commande publique.

Facteurs-clés de réussite et conditions de succès

Il sera nécessaire de conjuguer la nouvelle organisation administrative de la direction générale avec le maintien de la filière « métier ». C'est donc un **fonctionnement matriciel** qui doit être mis en œuvre (cf supra 1.1.4. sur l'enseignement supérieur et point relatif à la sous-direction emploi formation). Par exemple, le rattachement de l'actuel Département des écoles supérieures d'art et de la recherche à ce qui est aujourd'hui la sous-direction de l'emploi et de la formation (SDEF) devra prendre en compte les écoles supérieures d'art comme établissements de création et acteurs territoriaux essentiels dans le champ des arts visuels. Ce qui est simplification administrative doit se mettre au service de la complexité de la réalité. Il conviendra notamment de **renforcer la coordination du service des arts plastiques avec les autres entités**. Les réunions de service « arts visuels » devront donc associer systématiquement les référents arts visuels des autres services, y compris le Service de l'inspection de la création artistique et le Bureau de l'action territoriale, pour lesquels c'est déjà le cas, mais aussi la future sous-direction de la diffusion artistique et des publics et la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'organisation du service devra prendre en compte le nouvel organigramme matriciel. De nouveaux modes opératoires sont à mettre en œuvre pour maintenir le lien entre le service et les problématiques d'enseignement supérieur et **optimiser la tutelle sur les opérateurs de l'enseignement des arts plastiques dans ce nouveau schéma d'organisation**. De ce point de vue, la mise en place des lieux d'articulation nécessaire entre services et la diffusion d'une culture matricielle devraient permettre un meilleur partage.

1.2.2 La délégation à la danse

Missions et grands enjeux

La délégation à la danse propose la politique de l'Etat dans son domaine de compétence et participe à sa mise en œuvre et à son évaluation, en liaison avec les services concernés au niveau central et déconcentré.

Elle doit être l'entité référente du MCC sur l'ensemble des questions qui se posent dans le champ chorégraphique.

La Délégation exerce ses missions en liaison avec le Service de l'inspection de la création artistique (SICA) et dans le souci d'un dialogue constant avec les autres délégations métiers, le SAP et la SDEF notamment.

La mise en œuvre d'une politique spécifique en faveur de la danse est relativement récente, puisque l'institutionnalisation de la danse à travers la création du réseau de Centres chorégraphiques nationaux date de 30 ans et la création de la délégation à la danse est même postérieure (1987).

Trente ans plus tard, le développement d'une politique artistique et culturelle en faveur de la danse demande à être poursuivi.

La danse, qui est souvent « invitante » vis-à-vis des autres arts, doit par ailleurs gagner en autonomie, car elle reste encore souvent une « composante » au sein des opéras notamment ou dans le contexte de l'enseignement supérieur, comme au sein des services déconcentrés du ministère où les conseillers en charge de la danse sont majoritairement issus de la musique.

Un déséquilibre territorial fragilise dans certaines régions l'ancrage de compagnies et de projets artistiques et la diffusion de la culture chorégraphique : les structures chorégraphiques manquent ou sont rares dans la moitié des régions françaises.

Dans ce contexte, la danse doit également faire face à la raréfaction des moyens de production et à une diffusion des œuvres chorégraphiques difficile en raison :

- du manque de lieux de travail équipés pour la danse ;
- d'un nombre insuffisant de lieux qui s'engagent dans l'accompagnement de compagnies chorégraphiques (résidences ou association) ;
- de l'absence d'un réseau de diffusion spécifique ;
- de la grande "timidité" de la politique de séries dans les lieux pluridisciplinaires ;
- d'une approche de la culture chorégraphique assez lacunaire y compris chez les programmeurs ;
- d'un retrait progressif, observé depuis plusieurs années, du soutien aux tournées internationales.

Ces contraintes conjuguées obligent les artistes à recourir à une multitude de résidences courtes, à la "collecte" de parts de coproductions bien souvent inférieures à 10k€ quand elles ne sont pas constituées uniquement d'apport en nature, à la conception de pièces plus "légères" mettant en jeu des distributions plus réduites et des scénographies minimales, à l'impossibilité de confronter suffisamment les œuvres au public. Ces conditions fragilisent le processus de création et une fragmentation des périodes de travail.

Alors que la danse est une pratique artistique répandue (chez près de 8% des Français de plus de 15 ans), on constate un déficit général de culture chorégraphique dans la société et une offre d'enseignements artistiques publics ne correspondant pas à la diversité des esthétiques du secteur.

Le secteur chorégraphique se vit historiquement et collaborativement en dehors des frontières nationales et l'accompagnement des collectivités publiques dans ce domaine peine à être à la hauteur ou à la vitesse des évolutions du secteur professionnel.

Le ministère de la Culture et de la Communication doit donc être en mesure de relever, dans les années à venir, deux défis pour ce secteur artistique encore en développement.

1) Accompagner la construction des parcours des artistes depuis le moment de leur formation

Il est important de construire une **stratégie en matière d'enseignement supérieur** qui pose les bases d'un dialogue constructif entre formation et environnement professionnel, y compris en intégrant les mutations esthétiques et artistiques, l'évolution des besoins et des métiers, aux plans national et international.

Compte tenu de la brièveté du métier de danseur, la prise en compte de la **reconversion professionnelle** doit être envisagée dès la formation initiale et en facilitant l'accès à des apprentissages nouveaux ou à des compléments de cursus tout au long d'une carrière.

Dans un dialogue construit avec l'université, le développement de la recherche en danse doit ouvrir le champ de la réflexion, élargir les espaces d'expérimentation et contribuer à nourrir la création, tout autant qu'à approfondir la pensée critique.

Une politique de développement artistique dans le domaine de la danse est à articuler autour de deux axes principaux :

- un soutien direct aux artistes et à la structuration de leurs projets, avec une réponse adaptée aux différentes étapes de leur développement ;
- une politique de résidence, de compagnonnage pour favoriser l'inscription de la présence d'artistes chorégraphiques au cœur des projets des lieux/institutions.

Il est nécessaire de réfléchir à la place que certaines grandes "figures" artistiques occupent dans le paysage et comment leur œuvre, leur répertoire fait référence, comment ils ou elles influencent, forment ou accompagnent d'autres artistes. La politique d'aides aux compagnies doit par ailleurs se constituer autant sur l'attention portée à l'émergence qu'à la consolidation des parcours artistiques qu'ils passent ou non par la direction d'institutions. Dans une approche la plus ouverte possible à des propositions artistiques ou esthétiques diverses et de plus en plus transdisciplinaires.

2) Favoriser le développement de la culture chorégraphique

Le MCC doit également être en mesure de répondre aux enjeux de développement de la culture chorégraphique auprès de la population. La danse est sans doute l'art de la scène le plus éphémère, celui dont les "traces" sont les plus ténues. Avec le développement des outils numériques, la danse peut envisager aujourd'hui de **constituer des ressources, de conserver dans de meilleures conditions des archives et de donner accès plus largement aux œuvres filmées.**

Pour cela, le MCC doit s'inscrire dans une politique active de constitution et de diffusion de ressources en danse par tous les modes de communication à disposition. Outre le soutien au développement de la recherche en danse en lien avec l'enseignement supérieur, le MCC doit donc pouvoir inciter à la conservation patrimoniale et à la constitution de ressources audio-visuelles et d'édition sur le fait chorégraphique et sur les différents aspects de la danse.

Complémentairement au développement de la culture chorégraphique, le MCC doit favoriser le développement d'une politique en faveur de l'éducation artistique et des pratiques en danse, s'appuyant sur la rencontre avec les œuvres et les artistes qui passe par la pratique aussi bien que par la connaissance théorique.

Ambition stratégique à 5 ans et objectifs opérationnels

Les objectifs que se fixe la délégation à la danse sont en phase avec les orientations définies par le comité stratégique métier de la DGCA, en concertation avec le collège danse de l'Inspection de la création artistique et en coordination avec les DRAC.

Ambitions artistiques :

- renforcer le dialogue et le lien entre le MCC et le milieu professionnel sur l'ensemble des contenus artistiques ;
- soutenir la diversité des esthétiques de la danse, des expressions, des formes et des formats de la danse ;
- poursuivre le développement de la danse et la structuration du paysage chorégraphique ;
- accompagner le parcours des artistes, dès le moment de leur formation ;
- soutenir la recherche dans le domaine de la danse.

Ambitions culturelles :

- renforcer la visibilité de la danse auprès du grand public ;
- développer la culture chorégraphique (connaissance approfondie des oeuvres chorégraphiques et des techniques du corps) ;
- encourager la rencontre avec les œuvres et la pratique amateur pour le plus grand nombre ;
- faciliter la circulation des œuvres et des artistes chorégraphiques français au plan international et accompagner les projets de coopérations et de partenariats internationaux.

Enjeux économiques :

- encourager la recherche de mécénat et la création d'outils (notamment fonds de dotation) encore trop peu développées dans le domaine de la danse ;
- inciter les acteurs du secteur, y compris les EP, à rechercher des fonds européens et à développer des projets internationaux ;
- mener une politique incitative de séries en danse auprès des réseaux pluridisciplinaires et des festivals.

Objectifs opérationnels

- positionner le rôle des deux établissements publics, Centre National de la Danse et Théâtre National de Chaillot, comme têtes de pont des ambitions pour la danse dans les domaines artistique, culturel et économique ;
- s'appuyer sur les réseaux CCN et CDC pour mettre en œuvre une politique d'association d'artistes et pour renforcer le soutien aux accueils studios ;
- repérer et encourager avec les DRAC des initiatives exemplaires de mutualisation d'outils et d'accompagnement d'artistes ;
- prendre appui sur les deux conservatoires nationaux supérieurs pour permettre la construction, avec la SDEF et en lien avec l'Inspection, d'une stratégie en matière d'enseignement supérieur en danse. A cet égard, une méthodologie de travail conjoint devra être mise en œuvre avec la SDEF (cf supra sur l'enseignement supérieur) ;
- développer des partenariats dans le domaine de l'audiovisuel et de l'édition pour mieux diffuser la culture chorégraphique ;
- accompagner l'appropriation des outils numériques par les acteurs du secteur chorégraphique ;

- inscrire le champ chorégraphique dans tous les domaines de prospectives et de réflexions internes à la DGCA ;

De ces axes, devront se dégager des pistes pour une nouvelle politique dans le domaine de la danse permettant de prendre des mesures pour accompagner le développement du secteur.

Facteurs-clés de réussite et conditions de succès

La délégation à la danse continuera de **partager des réflexions stratégiques** avec la sous-direction de la diffusion artistique et des publics (en matière d'éducation artistique, de numérique, de relations avec les réseaux pluridisciplinaires, d'action internationale et européenne) et collaborera à des chantiers transversaux pilotés par la SDEF sur l'enseignement supérieur et la recherche, mais aussi l'emploi, ainsi qu'avec la SDAFIG notamment sur la tutelle des EP, le rapport avec les services déconcentrés du MCC, l'observation et la collecte de données, les négociations budgétaires et l'allocation de crédits...

Elle poursuivra son **travail d'animation des réflexions ouvertes avec les conseillers** en DRAC, l'inspection et toutes les personnes ressources en interne à la DGCA qui peuvent apporter leur point de vue sur les différents enjeux du secteur.

Elle continuera de construire un dialogue avec les associations et organisations représentatives du secteur pour développer des stratégies, recueillir des données et anticiper des évolutions.

Afin d'accompagner **le dialogue et l'action du MCC avec les professionnels du secteur de la danse et dans le domaine du développement des publics**, la délégation à la danse privilégiera une organisation fonctionnelle axée autour de personnes expertes et référentes sur les différents volets du secteur de la danse, tout en maintenant une dynamique de dialogue et d'échange sans cloisonnement ni exclusive au sein de l'équipe, correspondant à la porosité des différents aspects de la réalité professionnelle de la danse et de son rapport au public.

La délégation à la danse pourra notamment compter, pour son organisation, sur la **désignation au sein de l'équipe de référents sur certains domaines transversaux à traiter avec d'autres services du MCC** (affaires européennes et internationales, éducation artistique, pratique en amateur, numérique, etc.).

1.2.3 La délégation à la musique

Missions

La délégation propose les orientations de la politique de l'Etat dans le domaine de la musique, anime et coordonne leur mise en oeuvre au sein de la DGCA, en lien avec les DRAC, et participe à son évaluation.

A cette fin, la délégation remplit différentes missions :

- a) vis-à-vis des EP et des établissements labellisés relevant de son domaine de compétence, elle :
 - coordonne pour la direction générale de la création artistique les procédures relatives aux nominations de directeurs d'établissement culturels ou de structures culturelles de création et de diffusion ;

- met en oeuvre la tutelle des opérateurs relevant de son domaine de compétence ;
- pilote la définition des contrats de performance, CPO ou COM et la rédaction des lettres de mission ;
- élabore les critères d'appréciation professionnelle de la part variable des dirigeants en lien avec la SDAFIG.

b) vis-à-vis des professionnels du champ musical, elle :

- entretient un dialogue permanent avec les artistes portant sur les enjeux artistiques et culturels de la musique ;
- anime et suit les réseaux professionnels ;
- conçoit les dispositifs de soutien financier permettant de favoriser l'activité individuelle et collective des créateurs et d'en assurer la mise en oeuvre en relation avec les services déconcentrés ;
- suit et contrôle l'activité des centres de recherche et de ressources à compétence nationale ;
- anime et suit les organismes d'intérêt général ;
- suit, en concertation avec le service de l'inspection de la création artistique, les procédures d'aides et de commandes aux compositeurs, ainsi que le développement des innovations esthétiques et techniques dans les pratiques artistiques.

c) vis-à-vis du secteur du spectacle vivant et de la création artistique, elle :

- suit, en lien avec la sous-direction de la diffusion artistique et des publics, le développement des innovations numériques impactant l'environnement artistique et professionnel de la musique en particulier et du spectacle vivant en général ;
- est associée, en lien avec la sous-direction de la diffusion artistique et des publics, au suivi de l'activité des scènes nationales, des scènes conventionnées et des autres établissements pluridisciplinaires, à la définition de leurs politiques contractuelles et au recrutement de leurs dirigeants ;
- assure, en lien avec la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche et le service de l'inspection de la création artistique, le suivi national des établissements d'enseignement supérieur et des questions relatives à l'insertion professionnelle et à la formation continue qui y sont liées ;
- est associée au suivi des questions relatives à l'enseignement spécialisé ;
- est associée à l'élaboration et au suivi des politiques menées en matière de pratiques amateurs, d'éducation artistique et culturelle, d'élargissement des publics, notamment par les nouvelles technologies et usages numériques ;
- suit, en liaison avec la DGMIC, les questions liées aux industries culturelles, notamment à l'édition musicale, au management d'artistes, à la production et diffusion phonographique, audiovisuelle, multimédia et numérique ; en lien avec le bureau des affaires juridiques de la sous-direction des affaires générales et financières et la sous-direction des affaires juridiques du secrétariat général, participe à la réflexion sur les problématiques de droits d'auteurs et de copie privée.

Grands enjeux

Confrontés à une évolution rapide de leur relation au reste de la société et à la nécessité existentielle pour nombre d'entre eux (pédagogues dans certains conservatoires, animateurs d'ensembles indépendants de musique écrite, auteurs-compositeurs dans le champ des musiques actuelles, etc) de reconfigurer leur pratique, les musiciens professionnels ont, paradoxe d'une époque par ailleurs marquée par l'horizontalité des

savoirs et le partage des pouvoirs, plus que jamais besoin d'un **Etat stratégique**. Dans tous les champs disciplinaires de la musique (formation initiale et diplômante, insertion professionnelle, transmission du métier, médiation culturelle, recherche, création, production, diffusion matérielle et immatérielle), la poussée conjointe de logiques économiques et sociétales à rebours de nombreux « acquis » (positions, représentations mentales, etc) a pour conséquence la nécessaire évolution de nombreuses certitudes et attitudes.

Face à ces transformations, les finalités de la délégation musique à la DGCA sont de :

- consolider l'ensemble du champ professionnel dans un climat de dialogue et de confiance favorisant la solidarité au sein de la profession et les forces de structuration,
- parallèlement, exercer un regard lucide sur les transformations en cours afin de savoir les analyser et accompagner leur appréhension par la profession.

Le recentrage de la délégation sur ses missions principales :

- apport à la profession d'une valeur ajoutée conceptuelle et du souci de développer collectivement une vision documentée de scénarii prospectifs ;
- capacité d'entraînement et de coordination de l'ensemble de la filière ;
- systématisme de l'évaluation et de son partage avec la profession.

doit, à terme, permettre d'incarner au quotidien une administration centrale d'Etat pilote et néanmoins fédératrice.

Ambition stratégique à 5 ans et objectifs opérationnels

La délégation musique a travaillé dans le cadre de la MAP à l'approfondissement de trois champs stratégiques pour une politique publique de la musique à déployer sur les prochaines années :

- **Une ambition artistique** : offrir aux créateurs porteurs d'un projet novateur et singulier, vecteurs de diversité culturelle, une place centrale dans l'investissement de l'Etat. Il s'agit d'affirmer la présence du créateur et de son projet au centre de l'engagement de l'Etat et d'agir sur les leviers de diversité culturelle et d'attractivité artistique du territoire national.
- **Une ambition culturelle** : renforcer le lien créateur-publics en favorisant la création d'un « service public numérique du concert et du spectacle musical » et d'un « service public de la pratique musicale ». L'appropriation des technologies numériques audiovisuelles et collaboratives par les créateurs et les opérateurs subventionnés par le MCC est une priorité, tout comme le juste équilibre entre le sens (qualité et matérialité de la transmission, présence et engagement du créateur) et la quantité dans la relation aux publics.
- **Une ambition économique** : dynamiser l'investissement public par le développement et le partage de l'observation et des bonnes pratiques au sein de l'ensemble de la profession. Il semble nécessaire d'encourager notamment les EPN et labels musique à devenir des centres de ressources pour l'ensemble de la profession.

Facteurs clés de réussite et conditions de succès

En résonance avec ce travail de projection mené lors de la saison 2013-14, la délégation à la musique est confrontée au double défi de mettre en oeuvre :

- d'une part les politiques validées et annoncées par la ministre en juillet 2014 dans le domaine des musiques savantes et visant prioritairement à un renouvellement des publics via celui de l'offre artistique (créateurs et répertoires) et le déploiement de projets d'éducation artistique et culturelle - une stratégie dont la programmation artistique et culturelle de Philharmonie de Paris se présente dès sa première saison comme un modèle inspirant ;
- d'autre part les politiques en cours de définition dans le domaine des musiques actuelles dans le cadre d'un CNV « élargi ».

Confrontée à ces défis, l'organisation de la délégation en silos (un chargé de mission par champ professionnel : orchestres symphoniques, SMAC, centres de ressources, etc) est source de déficits fonctionnels :

- absence de référents au sein de la délégation pour les politiques ministérielles transversales ;
- risque de cloisonnement des agents sur leur propre domaine d'intervention et de manque de réflexion croisée ;
- concentration de l'information en provenance de l'interne DGCA (DDP, inspection, SDAFIG, SDEF) et interne MCC (DGMIC, SG) sur les fonctions managériales (délégué, délégué adjoint) au risque d'un engorgement fréquent ;
- difficulté par conséquent du management de la délégation à irriguer les interfaces prioritaires (direction interne, direction des EPN, réseaux permanents, grands indépendants et organisations professionnelles) d'une vision stratégique documentée.

Afin de répondre à la volonté ministérielle et de neutraliser les effets potentiellement négatifs de l'organisation actuelle, les facteurs-clé de réussite sont la **consolidation des compétences en matière d'une part de pilotage des EP et établissements labellisés**, outils fondamentaux de notre politique culturelle, et d'autre part **d'animation de « l'écosystème créatif » (centres de recherche et de ressources, initiatives indépendantes, organismes professionnels)** en évoluant vers une organisation sachant à la fois capitaliser sur les expertises propres à chaque domaine d'intervention et stimuler le partage d'expériences et d'informations.

Il est proposé à cette fin :

- 1) la **création de deux pôles d'expertise**, animés respectivement par un chef de pôle :
 - un **pôle d'animation et de suivi des établissements publics, opérateurs de l'Etat et établissements labellisés** se rattachant au domaine de la musique,
 - un **pôle d'animation et de suivi des créateurs et de leurs collectifs, des centres de recherche et de ressources, des organismes d'intérêt général et des réseaux professionnels**.

Les responsables de pôle pilotent et coordonnent l'action des chargés de mission au sein de chaque pôle, sous la responsabilité du délégué et du délégué-adjoint.

Cette proposition témoigne, par la configuration de son pôle « EP et structures labellisées » de la volonté de responsabiliser des « chefs de file » naturels sur leurs

territoires respectifs (l'ONP sur l'ensemble du réseau lyrique, la Philharmonie sur le réseau des musiques savantes en général et symphoniques en particulier, les Opéras « nationaux » en région par rapport à l'ensemble de la filière musicale dans leurs régions respectives). Parallèlement, elle offre dans le pôle « Créateurs et Structures non labellisées » un cadre fertile à l'urgente et indispensable circulation des artistes et des répertoires entre centres de recherche et de ressources, ensembles et réseaux permanents hors labels.

2) **la mise en place de trois temps d'échange ponctuant le travail :**

- la **réunion hebdomadaire de la délégation**, incluant la prise de parole de chaque membre de la délégation sur les sujets d'actualité et la coordination des agendas et commandes ; elle est animée par le délégué et le délégué-adjoint ; le conseiller aux musiques actuelles y joue un rôle important d'orientation des débats ; le responsable du collège musique au service de l'inspection de la création artistique, le référent musique à la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche assistent à la réunion ;
- les **deux réunions de pôle**, également hebdomadaires ; elles sont animées par les chefs de pôle, en présence active de l'équipe du pôle, des délégué, délégué-adjoint et conseiller aux musiques actuelles ;
- **une réunion mensuelle des chefs de pôle avec le délégué, le délégué-adjoint et le conseiller aux musiques actuelles**, donnant l'occasion d'invitations régulières d'autres services du MCC.

1.2.4 **La délégation au théâtre**

Missions

La délégation au théâtre propose la politique de l'Etat en matière d'art dramatique, de cirque, d'arts de la rue, de marionnettes et de théâtre d'objet, d'arts du récit et du geste. La délégation au théâtre participe à sa mise en œuvre et à son évaluation, en liaison avec les services déconcentrés.

Elle garantit une expertise métiers sur l'ensemble de son champ de compétence, suit et accompagne le développement des innovations esthétiques en lien avec le SICA et opère la synthèse des connaissances sur le secteur. A ce titre, elle participe aux chantiers de prospective de la DGCA.

Elle entretient un dialogue permanent avec les artistes et les réseaux professionnels, portant sur les enjeux artistiques et culturels de leurs disciplines.

Elle coordonne les procédures relatives aux nominations des directeurs de théâtres nationaux, de centres dramatiques, de pôles nationaux des arts du cirque, des centres nationaux des arts de la rue, des festivals et des autres lieux relevant de son champ disciplinaire et prend part aux jurys de nominations des directions d'écoles d'enseignement supérieur relevant du secteur de la délégation.

Elle suit et contrôle les organismes subventionnés directement par la DGCA sur l'ensemble de son périmètre de compétence ; elle anime et coordonne les organismes et réseaux de création, de production et de diffusion se rattachant à leur discipline ; met en

œuvre la tutelle des établissements nationaux de création et de diffusion de son champ de compétence ainsi que celle du fonds de soutien au théâtre privé. A cet égard, elle élabore les lettres de mission des dirigeants des opérateurs, pilote la rédaction des contrats de performance, élabore les critères d'appréciation professionnelle de la part variable de leur dirigeant, en lien avec la SDAFIG.

En liaison avec la sous-direction de la diffusion artistique et des publics, elle est associée au suivi de l'activité des scènes nationales, des scènes conventionnées et des autres lieux pluridisciplinaires, à la définition de leurs politiques contractuelles et au recrutement de leurs dirigeants.

En lien étroit avec la SDEF en charge du pilotage de l'enseignement supérieur et avec le SICA, elle est associée au suivi des établissements d'enseignement supérieur de son périmètre de compétence. Elle est également associée au suivi des questions relatives à l'enseignement spécialisé. La délégation au théâtre a en charge le suivi des dispositifs d'insertion professionnelle relatifs à son secteur et leur articulation avec les réseaux de production et de diffusion, employeurs.

Elle est associée par la sous-direction de la diffusion artistique et des publics à l'élaboration et au suivi des politiques menées en matière de pratiques amateurs, d'éducation artistiques et d'élargissement des publics.

Elle organise et suit les procédures d'aides aux compagnies, aux auteurs dramatiques et pour la rue, à l'aide à la création des compagnies des arts de la rue et du cirque, à l'itinérance, au compagnonnage, en concertation avec le SICA.

Elle suit les questions liées à l'édition (soutien aux revues), aux industries culturelles, à l'audiovisuel, au multimedia et à la numérisation dans ses domaines de compétences en lien avec la sous-direction de la diffusion artistique et des publics. Elle agit en faveur de la mémoire du secteur et à sa valorisation.

Elle assure le suivi et le contrôle des centres de ressources de son champ de compétence.

En lien avec les représentants du programme 131, la délégation propose une déclinaison budgétaire, participe à la construction budgétaire des programmes de la mission culture dont elle relève et assure le suivi budgétaire des opérations en fonctionnement et en investissement dont elle a la responsabilité.

Elle contribue à l'observation statistique du secteur auprès du bureau de l'observation et du contrôle de gestion qui coordonne sa collecte, son exploitation et sa diffusion interne et externe. Elle assure le secrétariat de la commission de suivi de l'accord pour l'emploi artistique dans les CDN et dispose d'un outil de concertation et d'observation spécifique aux secteurs de la délégation, l'observatoire national des compagnies indépendantes du théâtre, des arts de la rue et du cirque.

Grands enjeux

A partir de l'expertise qui est l'œuvre et afin de mieux valoriser les politiques disciplinaires, dans les mois et les années à venir, la délégation au théâtre devra rechercher à affirmer ses capacités de projection et de propositions d'évolution des politiques publiques en

faveur du théâtre, des arts de la rue, du cirque, des arts du récit, de la marionnette et du théâtre d'objet en s'appuyant sur de nouveaux outils d'observation et d'évaluation.

Au-delà d'une entrée strictement disciplinaire, la délégation doit **affirmer et proposer sa technicité sur l'ensemble du parcours des artistes** (du concours d'entrée dans une école d'enseignement supérieur au suivi de l'insertion, de la première émergence aux productions et aux diffusions au rayonnement international jusqu'à la cessation d'activité), **et de la trajectoire des œuvres** (de la production à la diffusion nationale et européenne, de leur conservation à leur valorisation).

La délégation doit **renforcer son activité d'animation des réseaux professionnels** afin d'élaborer l'évolution des politiques au plus près des réalités et des exigences des publics et des professionnels.

La délégation doit enfin conforter sa mission stratégique **en consolidant notamment sa connaissance du secteur indépendant, en accompagnant la modernisation des centres de ressources** du secteur, **en soutenant le développement de l'art dans l'espace public** via le copilotage de la MNACEP, **en consolidant la tutelle des opérateurs, et en croisant avec la sous-direction en charge du pilotage de l'enseignement supérieur ses compétences en matière de professionnalisation des artistes.**

Facteurs-clés de réussite et conditions de succès

Pour ce faire, la délégation cherchera à développer les compétences de ses agents sur ses chantiers prioritaires, participera au recrutement d'un nouveau chargé de mission en charge de l'enseignement supérieur au sein de la SDEF, procédera au remplacement, suite à son départ à la retraite, du délégué adjoint en faisant évoluer le périmètre de son poste.

Par ailleurs, la délégation doit rechercher activement les moyens d'alléger les tâches techniques des agents de catégorie A en priorisant les chantiers d'analyse, d'animation de réseau et de prospective, **en opérant de nouvelles répartitions de portefeuille des chargés de mission, en faisant monter en compétences et en responsabilité les secrétaires, gestionnaires et chargés d'études** et, selon les possibilités, en créant un poste de plus de chargé d'études.

Afin de favoriser une organisation matricielle **facilitant les échanges entre services**, la délégation, de même que l'ensemble des services, favorisera la mise en place de discussions transversales y compris à l'échelon intermédiaire (ex : réunion régulière des chargés de mission concernés sur les labels).

1.2.5 L'inspection de la création artistique

Missions

L'inspection de la création artistique exerce le contrôle scientifique, technique et pédagogique assuré par la direction générale dans ses domaines de compétence. À ce titre, elle conduit des missions d'inspection, d'audit et d'évaluation de services et

d'établissements et participe à l'élaboration de leur contrat de performances ou conventions d'objectifs

Elle assure une **mission permanente de conseil et d'expertise** auprès de la direction générale et de ses services, y compris dans le cadre de réflexions et d'études prospectives concernant l'évolution des politiques publiques.

Elle assure une fonction de conseil auprès des instances en charge des procédures d'habilitation des établissements d'enseignement supérieur à délivrer des diplômes nationaux. Elle est chargée du contrôle et de l'orientation pédagogique des établissements d'enseignement artistique spécialisé soumis au contrôle de l'État.

L'inspection intervient en tant que de besoin comme conseil des services déconcentrés, des opérateurs relevant du domaine de compétence de la direction générale et des services et organismes soumis au contrôle de l'État. Elle participe à ce titre aux conférences de tutelle.

Elle contribue à l'enrichissement des fonds publics d'art contemporain, fait des propositions et émet des avis sur les acquisitions, les commandes publiques, les aides attribuées aux artistes ou aux équipes de création.

Enfin, elle est associée aux procédures de nomination des directeurs des établissements auxquelles la direction générale est partie prenante, notamment en tenant à jour une liste de personnalités jugées aptes à prendre la responsabilité d'institutions.

Au titre de sa mission documentaire et au-delà de la gestion classique d'un fonds de documents papier de type bibliothèque, le SICA assure essentiellement aujourd'hui des fonctions de suivi de l'actualité et de veille sur les sujets touchant à la DGCA. Les résultats en sont restitués à travers un portail documentaire mis en place sur Sémaphore et sans doute dans quelque temps sur culturecommunication.gouv.fr : bibliothèques par domaines artistiques, dossiers documentaires électroniques sur des sujets souvent transversaux au MCC, suivi des nouvelles publications électroniques touchant à la création.

Grands enjeux

Les missions du SICA sont appelées à s'enrichir, consécutivement à un accroissement du périmètre du champ d'expertise du service, de la nécessité de son investissement permanent dans l'évaluation des politiques publiques et de la réactivité accrue qui lui est demandée.

D'optionnel et circonstanciel, telle qu'il est décrit à l'article 4 de l'arrêté du 17 novembre 2009 déjà cité¹, **le rôle de l'inspection dans l'évaluation des politiques publiques doit devenir permanent** (cf. introduction). En outre, **le caractère pluridisciplinaire du service doit conduire au développement d'approches transversales**.

Par ailleurs, la DGCA est appelée à devenir le lieu unique de l'exercice de la tutelle du ministère sur les établissements publics relevant de son champ de compétences. À ce titre et sans que cette affirmation vienne mettre en cause la vocation de l'IGAC à intervenir sur les aspects juridiques et financiers de la gestion des opérateurs, il apparaît naturel que le directeur général et ses services puissent, en toute autonomie, requérir un avis, de fond

¹ [l'inspection de la création artistique] *peut participer, notamment avec l'inspection générale des affaires culturelles, à des missions d'évaluation des politiques publiques*

ou circonstancié, notamment sur les contenus mis en œuvre par ces établissements.

Enfin, le SICA est appelé à **intervenir dans la veille et la connaissance des politiques menées à l'étranger et, plus particulièrement en Europe**².

À cet élargissement de périmètre vient s'ajouter **le nécessaire renforcement des capacités d'expertise en matière de gestion**. Il convient de souligner les gains de compétences déjà obtenus grâce à l'investissement individuel et collectif des inspecteurs dans le champ de la gestion. Cependant, l'expertise artistique et culturelle doit rester au centre de leur métier et le regard porté sur les données de gestion des institutions expertisées doit pouvoir bénéficier d'un soutien *ad hoc*.

De plus, dans un contexte économique et budgétaire difficile qui accentue la nécessité d'une réflexion sur le rôle des différents pouvoirs publics en matière culturelle, auquel s'ajoute la perspective de la réforme territoriale de la France, il convient de pourvoir au renforcement des leviers d'action de l'inspection. En particulier, **l'expertise de l'État auprès des collectivités territoriales fait l'objet d'une demande en constant développement**.

Au cas particulier de l'enseignement spécialisé, les missions effectuées dans le cadre du classement des établissements matérialisent une forme de conseil aux collectivités.

Au regard de la place donnée à l'évaluation et à l'observation, la documentation est appelée à travailler dans une proximité accrue avec l'inspection et le bureau de l'observation³ pour collecter les données disponibles notamment sur le web, organiser les données venues des différents services de la DGCA et créer des espaces documentaires organisés.

Les demandes d'intervention de plus en plus fréquentes de la part des services centraux et déconcentrés dans le cadre du règlement de situations de crise ou face à la nécessité d'établir une position documentée oblige l'inspection à **repenser son organisation en termes de planification du travail pour répondre à ces urgences**.

Facteurs-clés de réussite et conditions de succès

Pour faire face aux enjeux qui s'ouvrent à lui, le SICA doit accroître ses facultés d'adaptation dans le cadre d'un effectif optimisé et de diversification de ses méthodes.

Le secteur de la création est par définition en perpétuel devenir et est marqué par l'émergence de nouvelles formes et de talents. **La composition de ses différents collègues et les équilibres des effectifs du service doivent refléter l'état de l'art** et faire place aussi bien à des spécialistes des politiques culturelles issus des rangs du ministère qu'à des professionnels du secteur.

S'ajoute à cela l'opportunité de tirer un meilleur parti de la transversalité du service, s'appuyant sur les compétences territoriales et thématiques confiées à chaque inspecteur. Celles-ci pourraient donner lieu à la rédaction de panoramas régionaux ou à des rapports périodiques sur l'évolution des pratiques artistiques.

Face au développement des besoins en matière d'évaluation, **le SICA doit promouvoir de nouvelles méthodes**.

Dans un objectif de responsabilisation des structures subventionnées, **l'auto-évaluation devra être développée**. Le SICA pourra y intervenir, en amont, aux côtés des autres

² Cf. supra : "Une dimension européenne chaque jour plus prégnante"

³ Cf. supra : "Quelles conséquences pour les missions et l'organisation de la DGCA" – 3/ L'évaluation

services de la DGCA et des associations professionnelles, pour en établir les règles (questionnaire, indicateurs...) et, en aval, pour certifier la démarche le cas échéant.

Des démarches d'évaluation participative devront être mises en œuvre. Cette méthode permet d'associer les acteurs à une réflexion sur l'élaboration du sens de leur activité qu'il s'agisse de personnes chargées de projets culturels, de la définition des politiques ou des usagers et, plus généralement, des citoyens. Elle permet de prendre en compte l'ensemble des acteurs, au-delà de la différenciation entre amateurs et professionnels, entre sphères publique et privée, dans une approche non plus seulement descendante mais dynamique.

En termes de ressources humaines, un soutien en matière d'analyse financière et de gestion sera apporté aux inspecteurs par la création d'un poste transversal sur un profil d'administrateur d'institution culturelle ou d'un titulaire du DECF.

Les procédures de classement des établissements d'enseignement artistique spécialisé sont responsables de surcroûts temporaires d'activité. Pour répondre à ce besoin cyclique, les capacités d'intervention du service seront démultipliées, au premier chef pour la musique, en recourant à des spécialistes extérieurs, spécialement formés à la démarche et indemnisés par le ministère.

Sur le plan matériel, la mobilité des inspecteurs sera mieux prise en compte par l'octroi des moyens matériels adaptés (demande au secrétariat général de smartphones/ordinateurs portables et/ou tablettes connectées).

Enfin, le regroupement de l'ensemble du service sur un site unique demeure une priorité absolue.

Ambition stratégique à 5 ans et objectifs opérationnels

- Des relations plus structurées avec les autres services

Les échanges entre services doivent être mieux organisés. Des réunions de travail systématiques doivent structurer les échanges et permettre ainsi une amélioration notable du fonctionnement de la DGCA (cf. annexe SICA I).

- La restitution et le suivi de rapports

Une procédure de restitution et de suivi des rapports les plus sensibles doit être mise en œuvre, inspirée de celle instaurée pour les rapports de l'IGAC. Un approfondissement de la réflexion et une réactivité accrue dans la mise en œuvre des décisions en résultera.

- La diffusion des rapports au sein de la DGCA

Les services demandent à pouvoir accéder plus facilement à la ressource que constituent les notes de fond rédigées par les inspecteurs sur leur secteur au fil des années. Le SICA prévoit de les recenser dans son rapport annuel à partir de 2014 et des solutions informatiques d'une meilleure accessibilité de ces notes seront étudiées par le bureau de la documentation.

Le bureau des pratiques et de l'éducation artistiques et culturelles doit pouvoir accéder aux rapports relatifs au classement des conservatoires qui constituent une ressource précieuse en matière d'EAC.

- L'amélioration des méthodes et le lien avec l'observation

Tout en préservant le caractère personnel du regard porté par l'inspecteur, des méthodes d'évaluation communes pour les structures relevant d'un même label ou appartenant à un même réseau seront développées pour en faciliter l'utilisation dans le cadre d'études diachroniques ou panoramiques. Cette démarche devra s'appuyer sur une constance dans les indicateurs, définis en commun avec le bureau de l'observation et du contrôle de gestion et les services.

Une étroite coordination entre le SICA et le bureau de l'observation et du contrôle de gestion permettra en outre la mise en œuvre de moyens d'ingénierie économique et financière au bénéfice de l'évaluation, étant souligné que les compétences des inspecteurs doivent rester centrées sur les domaines artistique, scientifique, technique et pédagogique⁴.

Les liens privilégiés entre l'inspection et le bureau de l'observation et du contrôle de gestion seront également favorisés par la tenue d'un Comité de l'évaluation (cf 2.1 L'observation).

1.2.6 La sous-direction de la diffusion artistique et des publics

Missions et grands enjeux

La direction générale de la création artistique a pour première mission d'accompagner et de soutenir la création artistique sous toutes ses formes ainsi que de qualifier et de soutenir l'ensemble de ses acteurs au regard des besoins spécifiques à chaque domaine d'expression artistique du spectacle vivant et des arts plastiques.

Mais, simultanément, la Direction générale, doit prendre toute sa part dans la **mise en œuvre des grandes priorités transversales** qui structurent l'action et pour une part la raison d'être du ministère chargé de la culture :

- **l'accès du plus grand nombre aux œuvres** du patrimoine et de la création contemporain ;
- **la qualification et l'épanouissement des pratiques artistiques et culturelles** de la population ;
- **le rayonnement artistique** et l'apport culturel de la France en Europe et dans le reste du monde.

Ces impératifs n'ont cessé de guider l'action du ministère depuis sa fondation. Ils doivent néanmoins être profondément revisités et leurs enjeux actualisés au regard de l'évolution de nos sociétés, des modes de vie, ainsi que des révolutions technologiques qui bouleversent le rapport de chacun à l'autre, dans une France qui se cherche et peine, à l'heure de la mondialisation et de la dématérialisation.

Ainsi, les mondes du théâtre, des arts plastiques, de la danse et de la musique sont-ils également invités, plus que jamais, à prendre leur part du vaste effort d'éducation artistique et culturelle des nouvelles générations et, plus largement, à donner du sens, des clés et de l'appétit à la jeunesse.

⁴ Cf. supra : "Quelles conséquences pour les missions et l'organisation de la DGCA" – 3/ L'évaluation

Aussi doivent-ils finir d'intégrer, dans leur relation à la population et aux publics, l'irrésistible évolution des pratiques d'information, d'échanges et d'expression portée par les vecteurs numériques.

La vaste réforme territoriale qui s'amorce doit être une opportunité pour parachever une carte de la diffusion de l'art vivant qui offre de la manière la plus équitable et régulière la possibilité d'une véritable rencontre avec les œuvres de la création contemporaine dans toute leur diversité.

Ainsi faudra-t-il que les artistes et les professionnels s'organisent plus collectivement pour défendre et pratiquer leur nouvel espace européen et en faire une puissante plateforme d'où dialoguer et rayonner à l'international.

C'est au cœur de ces enjeux et perspectives que doivent :

- se lire les missions et se situer l'action quotidienne de la sous-direction ;
- se penser son organisation en trois bureaux comme son articulation permanente avec les autres services métiers de la direction générale ;
- s'étoffer enfin dans ses compétences.

A cet effet :

Le bureau de l'action européenne et internationale

Ce bureau met en œuvre des programmes de soutien au rayonnement du spectacle vivant et des arts plastiques au-delà de nos frontières.

Il favorise l'émergence de coopérations durables et de réseaux de coproduction entre professionnel français et étrangers. Il veille dans ce cadre à la qualité de l'accueil des artistes étrangers en France.

Il promeut les nouvelles dynamiques de formation, de production et de diffusion qui s'inscrivent dans une logique européenne.

Il est l'interlocuteur permanent de l'Institut Français pour la direction.

Le bureau des pratiques et de l'éducation artistiques et culturelles (ex bureau de l'éducation artistique et des pratiques amateurs)

Ce bureau anime et coordonne, dans les domaines artistiques de la DGCA, les politiques transversales du ministère en faveur de :

- l'éducation artistique et culturelle, notamment en termes d'enseignement artistiques partenariaux avec l'Éducation nationale et d'enseignements artistiques spécialisés non professionnalisants à destination des jeunes et plus généralement des amateurs en liaison avec les collectivités territoriales ;
- la médiation tout au long de la vie et pour tous les publics à travers le suivi des établissements et des équipes artistiques et tout particulièrement des établissements publics nationaux ;
- la formation des artistes à l'éducation artistique et culturelle et plus généralement à la médiation dans les établissements supérieurs d'enseignement artistique.

Il promeut et anime les réseaux professionnels, territoriaux et associatifs (associations d'éducation populaire, de pratique des amateurs et de développement territorial notamment) qui œuvrent en faveur d'une rencontre des enfants et des jeunes avec les œuvres et l'expression artistique.

Il garantit le cadre juridique et pédagogique de l'enseignement public spécialisé en art dramatique, danse et musique en articulation avec la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche et en lien avec les services de l'inspection de la création artistique et le met en œuvre.

Il participe à la mise en œuvre :

- des programmes d'actions spécifiques, notamment en ce qui concerne les personnes en situation de handicap, en faveur de l'accès de tous aux équipements, aux œuvres et à aux pratiques artistiques et culturelles ;
- des programmes d'actions en faveur du développement des pratiques artistiques et culturelles des amateurs dont il soutient les initiatives les plus marquantes ou innovantes ;
- des programmes d'actions interministériels (culture-santé ; culture-justice ; culture-université, etc.).

Pour ce faire, le bureau travaille en étroite coordination :

- au sein du MCC avec les DRAC et avec le Secrétariat général y compris en ce qui concerne le suivi budgétaire (crédits centraux et déconcentrés) ;
- en interne à la DGCA avec les délégations et le service des arts plastiques pour permettre la prise en compte des expertises de chacun et respecter les spécificités de chaque domaine.

Le bureau de la diffusion artistique pluridisciplinaire (ex bureau des réseaux pluridisciplinaires, du multimédia et de la numérisation)

Ce bureau anime et coordonne, en liaison étroite avec les DRAC, le réseau de diffusion pluridisciplinaire pilote que constituent les 70 scènes nationales (recrutement des directeurs, contrats d'objectifs, évaluation).

Il suit et tient à jour la synthèse du programme des scènes conventionnées en liaison avec les 3 délégations chargées du spectacle vivant et, plus largement, porte une attention constante, en liaison avec les DRAC, à la répartition et à la qualité de l'offre artistique globale sur chaque territoire.

Il soutient le développement du multimédia et coordonne la politique de numérisation de la DGCA.

Il suit et évalue les activités de l'Office national de diffusion artistique (ONDA) et assure la tutelle de l'Établissement public du parc et de la grande halle de la Villette (EPPGHV).

Ambition stratégique à cinq ans et objectifs opérationnels

En matière d'action européenne et internationale :

- le développement de la politique d'appui aux échanges artistiques internationaux à travers le programme des relais spécialisés ;
- la relance d'un programme de résidence croisées ;
- l'accompagnement des porteurs de projets s'inscrivant dans les nouveaux programmes européens ;
- l'aide à la structuration des réseaux de compétences ou d'influence dans tous les domaines artistiques à l'échelle européenne ;
- le maintien d'une veille en matière d'initiatives promouvant la francophonie.

En matière de pratiques et d'éducation artistiques et culturelles :

- inscrire, dans toutes les logiques métiers, la priorité interministérielle en faveur des parcours d'éducation artistique et culturelle ;
- inciter dans ce cadre tous les opérateurs et réseaux institutionnels à ancrer au coeur de leurs missions et compétences la rencontre des enfants et des jeunes avec les œuvres ;
- piloter et coordonner, en lien avec les DRAC, et avec le Secrétariat général sur le plan budgétaire, les réseaux des établissements d'enseignement artistique spécialisé dans leur composante non professionnalisante (conservatoires classés et écoles d'arts mais aussi structures d'enseignement artistique territoriales et associatives) ;
- mettre en place, en collaboration étroite avec le bureau de l'observation, de la performance et du contrôle de gestion, une procédure de suivi de ces établissements et accompagner l'émergence de nouveaux modes de relations, avec le secteur des enseignements artistiques spécialisés ;
- participer au dialogue avec les professionnels et les usagers concernant la formation artistique des amateurs et notamment des jeunes ;
- contribuer au bilan et à la relance d'une politique cohérente en faveur des enseignements artistiques optionnels au lycée et des dispositifs des bac artistiques et technologiques et du bac technique de la musique et de la danse (TMD) ;
- mieux identifier, prendre en compte et promouvoir les nouvelles pratiques artistiques et culturelles de la population et en particulier celles liées au numérique ;
- favoriser le partage et la capitalisation des expériences des établissements et des équipes ;
- valoriser les politiques ministérielles et les savoir-faire professionnels en matière d'éducation et de pratiques artistiques et culturelles.

En matière de diffusion artistique pluridisciplinaire :

- mettre à jour la forme et les contenus des contrats d'objectifs avec les scènes nationales au regard des nouvelles priorités du ministère en matière de durée d'exploitation des spectacles et d'éducation artistique notamment ;
- poursuivre l'encouragement fait aux scènes nationales à mieux unir et partager leurs forces et compétences à l'échelle nationale ;
- réinterroger la politique de soutien aux lieux non labellisés en l'étendant aux arts plastiques à partir d'un regard d'ensemble sur les acquis et les manques de la diffusion artistique dans chacune des futures grandes régions ;
- promouvoir une mémoire vivante et utile du spectacle vivant et des arts plastiques à travers une logique concertée de numérisation et, plus largement veiller au meilleur usage, par tous les réseaux de l'art vivant, des moyens numériques au service de l'information de la population, de l'élargissement des publics et de nouvelles formes de dialogues qu'ils permettent ;
- accompagner la nouvelle équipe de direction de l'ONDA dans les évolutions qui lui seront demandées ;
- organiser la « tutelle exclusive » de l'EPPGHV par la DGCA à un moment où sa gouvernance pourrait être profondément remaniée.

Facteurs-clés de réussite et conditions de succès

Pour mener à bien ses missions générales ou particulières, la sous-direction se dote d'un outil d'orientation et de suivi qui l'engage vis-à-vis d'elle-même et du reste de la direction, les **fiches mission**, d'un **programme de travail réactualisé** tous les 18 mois et d'une **organisation fondée sur la notion de pilotage**.

Les fiches missions

Les principaux sujets portés par la sous-direction se traduisent par une **vingtaine de fiches mission** qui en décrivent d'une manière synthétique :

- les enjeux ;
- les objectifs évaluable qui s'y attachent ;
- les modes de suivi opérationnel et de partage au sein de la direction ;
- les articulations éventuelles avec les autres administrations centrales et les DRAC.

Ces fiches sont appelées à constituer autant d'aides-mémoires pour l'ensemble des personnels de la direction sur la nature et le mode de suivi de grands sujets ou d'objets qui, par leur transversalité, concernent toute la direction.

Le programme de travail

Au vu de ce qui a été expérimenté pour le département des publics et de la diffusion dont la sous-direction de la diffusion artistique et des publics reprend et renforce les missions, une projection à 18 mois semble ici la bonne échelle pour établir un programme de travail qui organise et hiérarchise dans le temps le traitement des sujets et dossiers d'actualité, tout en ménageant des espaces de projection et de préparation pour l'avenir.

L'élaboration de cette « **feuille de route** », en amont de sa validation par le directeur général, comme l'évaluation point par point de sa réalisation, constituent des temps forts d'échange et de réflexion collectifs pour le service, en même temps que ce programme permet à chacun de ses agents d'évaluer régulièrement son propre avancement dans les missions qui lui sont confiées.

L'organisation interne

Le principe des fiches missions et la discipline d'un programme de travail permettent de confier une véritable responsabilité à chaque agent dans le service. Si le pilotage opérationnel de chacune des missions est réparti entre les chefs de bureaux, **leur portage et leur animation au quotidien s'organise au niveau des chargés de missions**, leurs fiches de poste et les évaluations individuelles faisant clairement référence à tout ou partie d'une ou plusieurs de ces missions et des fiches correspondantes.

A la suite des conclusions des groupes de travail constitués en amont de l'écriture du projet de service, il est toutefois apparu que la prise en compte du **nouvel environnement numérique des métiers artistiques et des pratiques culturelles** devait faire l'objet d'un effort et d'une attention particulière de la part de l'ensemble de la direction, sous l'impulsion de la nouvelle sous-direction. C'est pourquoi, tout en renforçant l'attention demandée à chacun au sein de la sous-direction sur ce sujet et en maintenant le suivi des programmes particuliers qui y sont attachés au sein de ses bureaux, un chargé de mission, placé auprès du sous-directeur, pilotera l'ensemble de questions liées à la mémoire multimédia et au numérique en relation étroite avec les délégations et services de toute la direction. Sa première mission sera donc de mettre en place et de faire vivre le travail collaboratif en matière de *numérique* décrit en 1.1.5.

1.2.7 La sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche

Missions

Dans sa composante emploi, la sous-direction est chargée des questions économiques, sociales et juridiques liées à l'exercice des professions du spectacle vivant :

- conditions d'exercice des professions, tant par les employeurs que par les salariés ;
- questions relatives à la structuration du secteur ;
- contribution à l'application des règles du droit du travail et de protection sociale, notamment l'assurance chômage, aux artistes et aux techniciens du spectacle vivant ;
- concertation avec les partenaires sociaux du secteur du spectacle vivant et enregistré : à ce titre, la sous-direction assure le secrétariat du Conseil national des professions du spectacle et de l'ensemble de ses instances (bureau, sous-commissions et groupes de travail) ;
- élaboration des politiques publiques de l'emploi dans le spectacle ;
- animation du réseau des DRAC en ce qui concerne l'emploi ;
- information et conseil auprès des DRAC sur ces questions ;
- contribution à l'élaboration des normes juridiques relatives aux professions du spectacle ;
- contribution à la veille statistique sur le marché de l'emploi et des demandeurs d'emplois ;
- appui des chargés de tutelle de la direction générale en matière de droit du travail et des questions de ressources humaines qui lui sont liées.

Elle est en dialogue avec l'ensemble des autres services de la direction générale sur ces questions et travaille avec les partenaires sociaux du spectacle vivant, ainsi qu'avec les ministères chargés du travail, de l'emploi, de la sécurité sociale.

Dans sa composante enseignement supérieur- formation-recherche, la sous-direction :

- participe à la conception de la politique des enseignements supérieurs et de la recherche et sera appelée à le faire désormais dans toutes les disciplines de la création artistique, en lien étroit avec les autres services concernés de la direction générale (délégations, service des arts plastiques, service de l'inspection, sous-direction de la diffusion artistique et des publics) ;
- pilote la structuration du réseau des établissements d'enseignement supérieur des diverses disciplines du spectacle vivant et des arts plastiques ; elle accompagne la mise en œuvre de l'offre de formation supérieure au plan territorial, en lien avec les DRAC ;
- de même elle assure le suivi et l'animation du dialogue avec les professionnels de toutes les disciplines de la création artistique sur l'enseignement supérieur, l'enseignement pré-supérieur, le lien emploi / formation, la formation continue, la VAE, la recherche ;
- elle assure la tutelle des écoles nationales et le suivi des autres établissements (en lien avec les délégations et le service des arts plastiques, la SDAFIG et le SICA).

Elle travaille en lien avec les services concernés de la direction générale (service des arts plastiques, délégations, SICA, SDAFIG), et avec le Secrétariat général du MCC. Elle est l'interlocutrice du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche dans son domaine de compétence.

Grands enjeux

S'agissant de l'emploi dans le spectacle vivant

Le monde culturel, et en particulier le monde du spectacle, est caractérisé par une grande hétérogénéité, et les emplois qu'il propose, malgré un développement réel, sont marqués avant tout par la précarité et la flexibilité, en matière de nature des contrats, de volume de travail, de rémunérations, etc. La part de l'emploi permanent, particulièrement pour les artistes, est faible. Cette situation découle du caractère par nature discontinu des activités du spectacle, et d'un mode de fonctionnement par projet, supposant souvent le renouvellement permanent des équipes, et donc des situations d'emploi.

Ainsi, si le volume d'emploi progresse, il est morcelé entre un nombre toujours plus grand d'artistes dont la durée des contrats de travail ne cesse de diminuer, alors que le nombre de contrats par artiste augmente. On constate une forte mobilité, tandis que la paupérisation augmente avec une diminution du revenu moyen dans les années récentes.

La question de l'accès à l'emploi se pose donc de façon récurrente. La profession dans son ensemble se caractérise aussi par un *turn over* important entre l'emploi culturel et les autres secteurs d'activité. La **question fondamentale de l'insertion** suppose de traiter également en parallèle **celle de la reconversion pour des professions** où les carrières sont bien souvent courtes, notamment pour les danseurs ou les circassiens.

Dans la suite de l'accord du 22 mars 2014 sur l'assurance chômage, une concertation s'est ouverte à l'initiative du Premier ministre, et porte notamment sur les conditions d'un emploi pérenne. Cette réflexion permettra d'aborder les modalités et les pistes de **sécurisation des parcours professionnels**, et de poursuivre l'appui aux partenaires sociaux, en vue de la mise en œuvre d'actions de développement de l'emploi et des compétences. La structuration de l'enseignement supérieur et l'élaboration de dispositifs visant la **formation tout au long de la vie** sera un élément majeur de cet ensemble.

Ces caractéristiques de l'emploi dans le spectacle sont déterminantes et doivent orienter toute l'action de la sous-direction pour aider à définir des priorités et des orientations. **La sécurisation des conditions d'emploi et des parcours, professionnels et artistiques, la structuration professionnelle sont des enjeux essentiels.**

Faire de la formation un outil de régulation suppose de structurer l'offre à travers le réseau des établissements, d'adapter le contenu des formations aux évolutions des professions et de l'économie du secteur, de construire un véritable dispositif de formation tout au long de la vie.

S'agissant des enseignements

Les problématiques rencontrées par les deux services, même si elles n'ont pas la même actualité ni le même rythme, sont similaires et doivent faire l'objet d'une approche commune.

Les enjeux communs sont importants, qu'il s'agisse de :

- l'efficacité de l'enseignement supérieur artistique en termes de professionnalisation et au regard des perspectives d'insertion professionnelle ;
- son attractivité dans l'espace européen et international ;
- la promotion de l'égalité des chances et la démocratisation de l'accès aux écoles supérieures ;

- l'optimisation de la répartition de l'offre de formation sur le territoire et leur complémentarité avec les cursus dispensés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, avec la constitution d'établissements d'enseignement supérieur de taille pertinente, la mobilisation des collectivités territoriales, notamment des villes et des régions ;
Cet enjeu de réorganisation des réseaux d'établissements vise par ailleurs l'autonomie juridique et pédagogique des établissements, afin de satisfaire aux principes d'autonomie de l'enseignement supérieur.

C'est en ce sens que de multiples chantiers sont conduits aujourd'hui par la DGCA :

- établissement d'une cartographie nationale de l'enseignement supérieur, identifiant l'offre de formation et les pistes d'évolution à moyen terme, afin de rationaliser le réseau des écoles existantes et de développer cet enseignement ;
- identification et mise en œuvre des réformes structurelles nécessaires pour permettre aux établissements de répondre aux attentes en termes d'attractivité, de compétitivité internationale, et d'adaptation des formations aux métiers dans les secteurs de la création ;
- évolution des formations et des diplômes ;
- évolution du suivi ou de la tutelle des établissements, dans un contexte de partenariat avec les collectivités territoriales, d'ancrage territorial et de développement des communautés d'universités et d'établissements (COMUE).

Sans nier ni atténuer les particularités propres aux différentes disciplines, ces enjeux et chantiers concernent l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur de la création artistique, dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques.

La mise en cohérence et la rationalité dans le traitement de ces sujets, ainsi que la conduite optimale des chantiers rappelés ci-dessus, supposent une évolution dans l'organisation de la DGCA. Cette évolution devra se traduire par un pilotage unifié, au sein d'une sous-direction dédiée, la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui regroupera ainsi l'ensemble de ces sujets.

Cette nouvelle organisation permettra un meilleur pilotage de l'enseignement supérieur dans l'ensemble des disciplines de la création artistique et renforcera la visibilité et l'efficience de la DGCA en la matière.

S'agissant de la recherche

La recherche en arts doit également trouver toute sa place dans le nouveau dispositif. A l'évidence, les projets de recherche création sont aujourd'hui l'une des boussoles du nouveau paysage de la création. La recherche création s'appuie sur le travail produit par les artistes et elle leur offre l'occasion de le formaliser selon des protocoles et des critères qui obéissent à la recherche scientifique, tout en assumant qu'elle soit simultanément pensée comme une "oeuvre". La nouvelle organisation de la DGCA doit répondre à ces nouveaux défis posés aux créateurs, par les créateurs.

Elle doit s'appuyer sur quelques principes simples : **la recherche concerne tous les secteurs de la création** ; elle mêle et suscite toutes sortes de dialogues entre les formes artistiques ; elle invente des relations inédites et fécondes que l'enseignement supérieur culture va tisser avec l'université, les instances nationales de recherche, et plus largement l'ensemble des structures de l'enseignement supérieur.

La recherche en art s'appuie sur la mise en commun de compétences multiples, connaissances à partager, savoir-faire à agréger et n'a de sens qu'en relation étroite avec les deux autres piliers de la création : production et diffusion.

Sur la base de ces quelques principes, la **nouvelle « mission recherche »** de la DGCA, intégrée à la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche, doit **se construire sur un mode transversal, et inventer de nouvelles relations entre les différents secteurs et métiers**. Cette transversalité de la recherche ne doit pas atténuer les spécificités des délégations et service des arts plastiques, mais au contraire s'appuyer sur chacune de leur histoire, particulière et sans modèle. Parallèlement, la mission recherche doit pouvoir accompagner les artistes qui créent aujourd'hui dans tous les espaces « indisciplinaires » et qui ne sont plus forcément conduits par la logique des disciplines artistiques. **Pour construire une politique de la recherche, réactive et opérante, il faut donc penser dans une logique de mutualisation véritable.**

L'un des enjeux est de **rendre visible la recherche en arts, grâce notamment à un festival de la recherche en arts, au développement d'un portail de la recherche en arts et au renforcement de la politique des revues de la recherche.**

Facteurs-clés de réussite et conditions de succès

Au sein de la direction générale de la création artistique, les services du spectacle vivant et des arts plastiques ont des enjeux communs en matière de formation et d'enseignement supérieur. La mise en cohérence et le meilleur pilotage du traitement des questions relatives à la formation et à l'enseignement supérieur suppose une évolution de l'organisation (cf supra 2.1 L'enseignement supérieur). Cette évolution **se traduira par le regroupement au sein de la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche** de l'ensemble de ces sujets.

Afin d'assurer un lien métier permanent et une coordination des services concernés plus efficace, un **« Comité de liaison Enseignement supérieur »** présidé par le directeur général de la création artistique ou son représentant sera composé des délégations, du service des arts plastiques, de la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche, du service de l'inspection et de la sous-direction de la diffusion artistique et des publics. Il se réunira à une fréquence très rapprochée (infra mensuelle). Ses ordres du jour seront co-élaborés avec les délégations et le service des arts plastiques.

Les recrutements réalisés au sein de la sous-direction pour le suivi du champ « enseignement et formation » seront faits conjointement par la sous-direction et les délégations concernées ou le SAP selon les établissements. Les délégués et le directeur adjoint chargé des arts plastiques participeront à la coordination des procédures relatives aux nominations des directeurs des écoles nationales supérieures relevant de leur champ disciplinaire et siégeront dans les conseils d'administration des établissements.

Enfin, les chargés de mission en charge des enseignements au sein de la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche participeront aux réunions hebdomadaires des délégations et du SAP.

Le directeur adjoint chargé des arts plastiques et les délégués contribueront à la définition de la stratégie ministérielle de l'enseignement supérieur dans toutes les disciplines relevant de leur champ de compétence.

En matière d'enseignement artistique spécialisé, **la mission de la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche sera recentrée sur le suivi**

de la capacité des établissements d'enseignement artistique spécialisé à alimenter l'enseignement professionnel par la mise en œuvre de cycles d'orientation professionnel pré-professionnalisants tandis que le suivi des conservatoires dans leur rôle d'éveil, de développement des pratiques artistiques en amateur et de leur action en matière d'éducation artistique et culturelle sera assuré par la sous-direction de la diffusion artistique et des publics (bureau des pratiques et de l'éducation artistiques et culturelles) en lien étroit avec le service de l'Inspection, chargé des procédures de classement, afin de gagner en cohérence.

Correspondant à trois grands blocs de compétences qui peuvent être identifiés dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche, la sous-direction comprendra, en plus du bureau de l'emploi :

- un bureau de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle ;
- un bureau des établissements ;
- et une « mission recherche ».

a) Les missions du bureau de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle seront les suivantes :

- Il définit et élabore la réglementation relative à l'organisation et au régime de l'enseignement pré-professionnel, professionnel et supérieur dans les domaines du spectacle vivant, dont celle relative aux diplômes nationaux dans le cadre de la commission professionnelle consultative (CPC) du spectacle vivant, ainsi que dans le domaine des arts plastiques ; il contribue à la définition des diplômes d'établissements relevant de la tutelle de la DGCA. Il travaille sur la base des évolutions des professions concernées ;
- Il coordonne et anime le suivi interministériel des neuf centres de formation des musiciens intervenants (CFMI) ;
- Il participe à l'identification des besoins en formation des professionnels, et favorise l'organisation de la formation continue, de la formation en alternance et de la VAE par les établissements ;
- Il conduit la procédure d'habilitation des établissements d'enseignement supérieur du spectacle vivant à délivrer des diplômes nationaux ;
- Il accompagne la structuration du réseau des établissements et contribue à l'élaboration de la cartographie nationale des formations supérieures de la création artistique, en liaison avec le bureau des établissements et avec les délégations, le service des arts plastiques, l'inspection de la création artistique et les DRAC ;
- Il assure le secrétariat général des commissions compétentes dans les domaines de la formation, des enseignements professionnels et supérieurs (pilotage et coordination). Dans ce cadre, il assure notamment le secrétariat de la commission chargée de la reconnaissance des établissements privés et le suivi des travaux de l'assemblée plénière et du futur comité sectoriel arts visuels du CNESER Culture et du comité sectoriel spectacle vivant ;
- Il propose et met en œuvre les actions permettant l'évaluation des formations et des parcours professionnels des diplômés, ainsi que l'amélioration de leur insertion professionnelle ;
- Il est chargé de l'ensemble des questions liées à la vie étudiante, en lien avec le secrétariat général et les DRAC ;

- Il définit et organise la mise en œuvre des cursus préparatoires à l'entrée dans l'enseignement supérieur de la création, à travers la mise en place des comités d'orientation pédagogique et des classes préparatoires, en liaison avec la sous-direction de la diffusion artistique et des publics ;
- Il gère et coordonne les procédures et les dispositifs relatifs à la réglementation de la profession de professeur de danse et à l'agrément des établissements à dispenser la formation, en lien avec l'Inspection de la création artistique qui en assure l'instruction.

b) Les missions du bureau des établissements seront les suivantes :

- Il assure l'animation du réseau des établissements d'enseignement supérieur de la création, en liaison avec les délégations, le service des arts plastiques, l'Inspection de la création artistique, les DRAC et l'accompagnement du bureau de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle ;
- Il exerce la tutelle des 15 établissements publics nationaux, en lien avec les délégations et le SAP, et assure le suivi des neuf CFMI ;
- Il assure la coordination pédagogique, en liaison avec les DRAC, du réseau des 71 écoles relevant de la responsabilité des collectivités territoriales ;
- Il collecte et exploite des informations relatives à ces établissements, en lien avec la sous-direction des affaires financières et générales ;
- Il coordonne les questions relatives aux statuts de ces établissements d'enseignement en liaison avec les autres administrations concernées ;
- Il coordonne les questions juridiques et financières relatives aux statuts des personnels de l'ensemble de ces établissements ;
- Il est associé à la préparation des séances des comités sectoriels et du CNESER Culture. Il exploite les résultats des évaluations dans le cadre de ses relations avec les établissements et notamment les questions relatives aux actions internationales et à la recherche développées par ces établissements.

c) La mission recherche sera chargée de :

- favoriser le développement de la recherche dans les disciplines de l'art dramatique, des arts plastiques, de la danse et de la musique, en relation avec les différentes instances compétentes, mais aussi les structures de création et de diffusion et les entreprises. Elle participera à sa valorisation à l'échelle nationale et internationale ;
- veiller au renforcement des liens entre la formation initiale et la recherche dans le domaine de la création ;
- participer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de recherche et de diffusion scientifique du ministère ;
- suivre « l'appel à projet recherche » en arts plastiques et d'identifier les voies de sa traduction dans le champ du spectacle vivant.

1.2.8 La sous-direction des affaires financières et générales

Missions

La sous-direction des affaires financières et générales exerce une mission transversale d'organisation et de coordination du fonctionnement de la direction générale. Ses principaux axes d'intervention concernent :

- la définition et le suivi de la politique des ressources humaines, dans le respect du plafond d'emploi fixé pour la DGCA ;
- la préparation, la coordination de la programmation budgétaire et le suivi de l'exécution des crédits du programme 131, ainsi que ceux des programmes 224 et 186 en lien avec le SG, responsable de ces programmes ;
- l'observation du secteur de la création artistique, avec la collecte de statistiques et la programmation d'études intéressant le champ de la direction générale, le contrôle de gestion interne et ministériel, la veille sur la politique de performance ministérielle ;
- l'expertise et le conseil juridiques pour les activités de la création artistique, avec une fonction normative de préparation des textes législatifs et réglementaires et le traitement des dossiers contentieux ;
- le suivi de la mise en œuvre, par les services déconcentrés, des politiques relevant de la DGCA, ainsi que le suivi et l'analyse des travaux menés par la DG sur les missions territoriales des établissements labellisés et des opérateurs, et des politiques menées par les collectivités territoriales ;
- une mission d'expertise et de conseil en matière architecturale, scénographique et muséographique au sein de la direction générale, auprès des opérateurs relevant de son domaine de compétence et des services déconcentrés.

La SDAFIG est donc un acteur essentiel sur les champs couverts par la DGCA, en amont des décisions comme en aval, puisque son rôle va de l'élaboration d'une politique, avec préparation et proposition d'arbitrages le cas échéant, au suivi de sa mise en œuvre, en passant par l'expertise ou le conseil. Elle est sollicitée ou informée dès lors que sont en jeu des questions budgétaires et financières, RH, juridiques, ou intéressant les opérateurs suivis par la DGCA.

Par les missions qui lui sont confiées, souvent résumées par l'expression « fonctions support », la SDAFIG doit assumer un double rôle, à la fois de **prestataire de service** en interne, mais aussi de donneur d'ordres ou de commandes aux services, afin de réunir l'information dont elle a besoin pour proposer une stratégie, élaborer des synthèses et jouer sa part dans **l'aide à la décision du DG**.

Enfin, il faut noter que la SDAFIG a vu le champ de ses activités s'élargir avec la responsabilité qui lui est confiée sur de nouveaux dossiers d'intérêt prioritaire pour le MCC tels que la parité ou le développement durable.

Grands enjeux

Sur le plan budgétaire, **la gouvernance financière doit être redéfinie et stabilisée**.

Dans une période marquée par une intensification des contraintes budgétaires et RH, il s'agit de vérifier la pertinence de la chaîne financière en identifiant précisément les éventuels doublons ou les fonctions à renforcer. La redéfinition des processus financiers à

l'échelle ministérielle (suppression du comité financier, réflexion sur la charte de gestion) et du rôle des services du Secrétariat général doit également alimenter cette réflexion.

Le bilan réalisé sur l'exercice de la tutelle des opérateurs relevant de la DGCA fait état d'un constat globalement positif depuis la mise en œuvre, en 2010, des nouvelles modalités de partage entre SG et DG (outils de pilotage, tutelle exclusive vs. tutelle partagée). Les réunions du club tutelle sont un moment apprécié des services, dont l'utilité a été plusieurs fois soulignée. La réforme de la tutelle impulsée par le SG en vue d'une « décentralisation » plus poussée vers les DG a conduit à un renforcement du soutien administratif et financier exercé par la SDAFIG, ainsi qu'une attention particulière portée à l'échange et au partage d'informations avec les délégations et services de la DGCA et le Secrétariat général (cf point sur l'exercice de la tutelle).

La recomposition des territoires induite par les différentes réformes des collectivités locales engagées par le Gouvernement conduira à la définition de nouveaux équilibres, tant entre les collectivités territoriales (nouvelles répartitions des compétences entre régions, départements et intercommunalités), qu'entre celles-ci et l'Etat.

De ce fait, **l'administration centrale sera amenée à redéfinir les modalités de son intervention sur les territoires**. Les prochaines générations de Contrats de plan État-régions (CPER) et de Programmes opérationnels (ces derniers désormais gérés par les régions devenues autorités de gestion depuis janvier 2014) vont également redéfinir les contours des responsabilités de l'Etat en matière d'aménagement et de développement des territoires, et donc de la place de la création dans les politiques de compétitivité et d'attractivité des territoires, désormais pilotées par le Commissariat général à l'égalité des territoires, à l'échelle européenne. La SDAFIG doit ainsi s'organiser pour être en capacité d'analyser l'évolution des politiques menées par les nouvelles constructions territoriales dans le domaine de la création, ainsi que leurs impacts budgétaires.

De ce fait, **le pilotage et l'animation des réseaux déconcentrés devront être réinterrogés** et renforcés. Dans cette optique, et en lien avec le SG, la participation de la SDAFIG à la mise en œuvre de la prochaine réforme de l'administration territoriale de l'Etat devra être appuyée.

L'hypothèse de la **création d'un Observatoire de la création artistique** et les moyens d'ores et déjà mis en œuvre et à renforcer pour répondre à la nécessité de se doter d'un meilleur outil d'observation sont un moteur puissant pour améliorer l'observation du secteur, et le partage, voire la co-construction de l'observation. Le contexte lié à l'*Open data* (mise à disposition des données publiques) engage également vers un enrichissement et une consolidation des données mises en ligne. La poursuite des travaux d'analyse des outils d'observation et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pertinents et du chantier « centrale de bilan » permettra de mieux qualifier le lien entre observation et évaluation. Cela passe également par la mise en place d'une **intelligence économique des secteurs**, et des outils de lecture de l'impact économique des politiques pour améliorer le partage de l'observation.

Des chantiers sont encore insuffisamment couverts dans le domaine juridique, alors même que le champ aujourd'hui est très large (droit public, droit privé, domaine général et procédures spécifiques, droit de la propriété intellectuelle, de la commande publique, de la domanialité) : **problématiques européennes, droit fiscal, droit communautaire, droit des collectivités locales**. Les recrutements récents au sein du bureau des affaires juridiques doivent permettre de renforcer les compétences du bureau.

Ambition stratégique à 5 ans et objectifs opérationnels

Les objectifs induits par les nouveaux enjeux territoriaux nécessiteront que soit **améliorée la connaissance de l'irrigation et de l'action territoriale des établissements du réseau subventionné, des stratégies de l'Etat** arrêtées par les préfets de région dans le domaine de la création au sein des prochains documents contractualisés, en s'appuyant sur une analyse suffisamment maîtrisée de l'évolution des financements de la dépense publique culturelle. De la même manière, devront être améliorées la connaissance et l'analyse des politiques culturelles menées par les nouvelles collectivités territoriales dans le domaine de la création, la **connaissance et l'analyse de la place de la création dans les politiques de coopération transfrontalière, interrégionale et intercommunale**. Enfin, pour œuvrer utilement au rééquilibrage nécessaire entre Paris et les régions, la connaissance des politiques d'action territoriale menées par les établissements publics sous tutelle du programme devra être maîtrisée.

Pour ce faire, et dans un premier temps, l'élaboration de monographies régionales évolutives, recontextualisées au plan national, et élaborées en lien avec les services centraux, pourront constituer d'utiles outils d'aide à la décision pour la direction.

Dans la perspective d'un redécoupage territorial, il conviendra que la SDAFIG fasse des propositions sur des enjeux majeurs pour l'Etat, notamment en termes de soutien à l'innovation artistique et de réduction des inégalités territoriales.

Enfin, **devront être revisités les modalités de dialogue et de pilotage des DRAC**, pour élaborer des diagnostics partagés préalablement à leur mise en partage avec les collectivités, dans un objectif de rééquilibrage territorial ou de corrections des inégalités, tant sociales que géographiques ou culturelles.

Un focus particulier doit être porté aux problématiques d'investissement, qui sont un des leviers du soutien aux politiques d'innovation artistique. Outre l'attention portée à la rénovation du parc immobilier, dont le vieillissement génère des besoins importants, il serait utile de lancer un audit national de l'équipement des structures et de leur adéquation technologique avec les standards techniques actuels. Le chiffrage global devra faire l'objet de propositions de partage entre l'Etat et les collectivités.

La visibilité des outils et travaux du bureau de l'observation au sein de la DGCA comme en DRAC doit être renforcée. Le partage des analyses au sein de la DGCA et avec les DRAC pourrait passer par la mise en débat des productions brutes ou analytiques de la DGCA, via des supports de partage (portail ou plateforme collaborative ?), complétées par des analyses ambitieuses. Le perfectionnement et l'extension de l'activité du champ d'observation couvert par le bureau doivent se poursuivre : outre les enquêtes annuelles à mettre en place pour compléter le champ d'observation couvert par la DGCA (SMAC, Cirque, Rue), un gros effort est à accomplir sur les subventions publiques au secteur subventionné, en adaptant les outils existants à la DGCA (classeurs, fragilisés depuis deux ans) et en DRAC (des dispositifs de remontées auprès des compagnies sont en cours d'expérimentation dans des DRAC, et l'observatoire des compagnies dramatiques fait actuellement le point de cette question). La dématérialisation des enquêtes (Omega/Lime Survey, extractions des logiciels de billetterie) est un objectif de court terme, indispensable à la **modernisation de l'activité du bureau de l'observation, de la performance et du contrôle de gestion**.

La réforme de la tutelle doit permettre à la SDAFIG d'assurer pour l'ensemble des opérateurs un soutien administratif et financier à la place du bureau de l'observation, remobilisé sur des enjeux plus

transversaux. Elle devra en contrepartie pouvoir compter sur les ressources du SG, pour la

production et la diffusion d'éléments de doctrine transversale, de synthèses et d'analyses.

L'amélioration de la circulation de l'information, des services vers la SDAFIG et de la SDAFIG vers les services, doit constituer un objectif constant : le traitement des dossiers nécessite, pour être efficace, une alimentation continue, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'intervenir en urgence. Globalement, l'accessibilité et l'archivage des informations (sur Saturne ou via le futur dispositif interministériel Goïa) doivent être rapidement améliorées.

Une meilleure utilisation des ressources partagées devra permettre d'élaborer plus rapidement les documents de synthèse ou tableaux de bord « à la demande » et de diffuser de l'information régulière aux services (arbitrages budgétaires réalisés et donc entièrement communicables, calendrier des réunions, formulaires RH, etc.).

En matière financière, il s'agit de **mieux accompagner les services dans leur programmation interne**, par l'amélioration de l'information régulière sur la gestion des impasses budgétaires et le suivi du schéma de fin de gestion. La fluidité des informations de gestion par la diffusion de journaux et de tableaux de bord sur l'avancement du traitement des dossiers doit passer par la réactivation des réunions régulières des comités de stratégie financière et de gestion avec un focus sur les éléments de contexte (blocage, réserve de précaution, conséquences opérationnelles).

En matière de ressources humaines, il s'agit de **mieux faire connaître et valoriser l'action du pôle RH** au service des agents de la direction. La création d'un livret d'accueil doit permettre une meilleure identification des interlocuteurs au sein du pôle RH et de l'offre de service faite aux agents. Le bureau des affaires générales doit continuer à se mobiliser pour une meilleure diffusion auprès des agents des informations réglementaires relatives aux questions RH (formation, dates des CAP, ouverture des concours, congés, etc.). Il veillera au bon suivi et à l'enrichissement des méthodes et lieux d'échanges mis en place au sein de la direction à la faveur du plan d'action « risques psychosociaux », et continuera de faire toute proposition utile au renforcement de la qualité du dialogue et de l'information au sein de la direction.

Enfin, le travail réglementaire relatif à la **sécurisation juridique d'un certain nombre de dispositifs structurants** (labels notamment) constituera un moment important de l'activité du BAJ. L'année écoulée a vu le développement ou l'achèvement de chantiers majeurs, ministériels comme interministériels (réforme des commissions, chantiers statutaires des EP, introduction de la règle « silence vaut acceptation »...). Le bureau devra, dans les années à venir, accompagner les nouveaux chantiers qui ne manqueront pas d'impacter son activité. En particulier, il veillera à assurer la circulation de l'information sur les nominations, dans les EP et les labels et réseaux, en liens avec les services métiers. Son articulation avec le SG sur les enjeux de propriété intellectuelle doit être renforcée.

Facteurs-clés de réussite et conditions de succès

La SDAFIG a réussi à maintenir, en dépit de la contrainte en emplois qui a pesé sur le périmètre de la DGCA, un volume d'emploi nécessaire à l'accomplissement de ses missions. Elle a ainsi pu mettre en œuvre le nécessaire renforcement du bureau des affaires juridiques et du bureau de l'observation, porté par la priorité clairement affichée par le DG.

Les évolutions de l'exercice de la tutelle prévues ont induit un renfort des équipes afin d'appréhender la charge de travail supplémentaire et d'améliorer la qualité de service rendue aux délégations.

Le rôle d'**interlocuteur de premier niveau** dans la relation avec les agents de la DGCA doit devenir un réel réflexe pour les autres services : s'adresser au pôle RH avant de recourir au SRH pour toute question relative à sa situation individuelle, au BAJ avant de recourir à la SDAJ, au BAT avant de communiquer des informations au DAT etc.

L'inclusion actuelle du bureau de l'observation au sein de la SDAFIG est un réel atout, permettant une vision intégrée de la gestion, de son contrôle, des indicateurs et du transversal. Des liens indispensables se sont tissés, qui fonctionnent bien aujourd'hui et sont la condition *sine qua non* d'une bonne alimentation du bureau ainsi que d'une bonne écoute des services. L'implantation du contrôleur de gestion aux côtés des statisticiens du bureau a indéniablement été précieuse pour rendre cette activité plus vivante et dépasser le cadre de l'obligation ponctuelle liée aux projets et rapport annuels de performances (PAP et RAP) en la rendant source d'outils de gestion de la tutelle ou de suivi des réseaux au quotidien.

1.2.9 **La mission de la communication**

Missions et grands enjeux

L'arrêté du 17 novembre 2009 portant création de la DGCA dispose que « La mission de la communication est chargée de la communication interne et externe de la direction, en liaison avec le secrétariat général et le département de l'information et de la communication. En relation avec les services de la direction générale, elle propose et met en œuvre des actions de communication dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques.

Elle peut conduire des actions favorisant le développement du mécénat dans les secteurs d'activité de la direction générale, en liaison avec le secrétariat général et les directions générales concernées [cette possibilité n'a pas été mise en œuvre à ce jour]. »

La Mission de la communication doit donc se déployer dans deux directions, vers l'extérieur et à l'intérieur de la DGCA. Ces **deux missions de communication externe et interne** sont complémentaires. En effet, les agents de la DGCA peuvent être considérés comme ses premiers vecteurs de communication, et toute valorisation de l'action de la DGCA permet de valoriser l'implication de l'ensemble de ses agents.

La communication externe : valoriser l'action du Ministère dans les champs de la création artistique

La Mission de la Communication doit pouvoir alimenter le Cabinet et la DICOM (Délégation à l'information et à la communication) en éléments de communication pour valoriser l'action du MCC dans le domaine de la création artistique mais aussi informer l'ensemble de son réseau de professionnels et le grand public sur son actualité, son activité (réglementaire notamment) et ses projets.

Ces actions de communication concernent :

- les relations avec la presse : réponses aux sollicitations des journalistes, élaboration de communiqués et dossiers de presse pour les activités relevant de la DGCA (nominations, événements), veille de la presse ;
- les relations publiques : accompagnement, organisation et suivi des opérations du MCC telles que : inaugurations (commandes publiques, expositions), rencontres

professionnelles, déplacements du ministre chargé de la culture (festivals, biennales, inaugurations) ;

- la visibilité du MCC : contrôle et validation de la présence du logo du MCC, rédaction d'éditos ou de préfaces à la signature du ministre sur les outils de communication des structures et événements soutenus ;
- les distinctions honorifiques : établissement de propositions et de dossiers de candidatures dans les champs de la création artistique pour les 8 promotions annuelles, préparation des Conseils des Arts et Lettres et rédaction des discours de cérémonie de remises d'insignes (ordres de la Légion d'Honneur, national du Mérite et des Arts et des Lettres) ;
- l'information du grand public et des professionnels du secteur : alimentation, suivi et mise à jour des sites internet culture.fr et culturecommunication.gouv.fr (gestion directe des mini-sites couvrant les champs de la DGCA, rédaction d'articles et dossiers), collaboration au magazine du MCC – *CultureCommunication* -, réalisation de publications diverses (rapports, collection « Repères »...), organisation de la présence du MCC sur des salons professionnels relatifs aux formations artistiques (coordination des établissements d'enseignement supérieur) ;
- la coordination de la Fête de la Musique, manifestation nationale (choix du thème et diffusion de l'information, encadrement des prestataires et élaboration des cahiers des charges pour les marchés publics afférents en liens étroits avec la DM, contribution à l'élaboration de la stratégie de communication et à l'organisation de la soirée au Palais Royal...).

La communication interne : resserrer les liens des différentes composantes de la DGCA

La communication interne est en enjeu essentiel de la DGCA qui doit pouvoir resserrer les liens entre les différents services ou délégations dans une implantation actuelle peu favorable (immeuble de la rue Beaubourg et Palais Royal). La Mission de la communication doit par ailleurs établir une stratégie de communication interne pour faciliter la circulation de l'information.

Pour répondre à cette double exigence, la Mission de la communication :

- élabore *SéquenceDGCA*, lettre interne présentant les événements notables de l'actualité professionnelle relevant de la DGCA ;
- contribue à l'alimentation des supports de communication interne du MCC (*Séquence* et *Cultures*) en liens étroits avec la DICOM/Mission de la communication interne (MCI) ;
- contribue à la diffusion de l'information : élaboration du compte-rendu du comité de direction, alertes presse, conceptions d'outils tels que les calendriers professionnels et gestion (alimentation, mise à jour) des fichiers de contacts professionnels...;
- organise des événements de convivialité pour l'ensemble des agents tels que la cérémonie des vœux du Directeur général, la réception donnée à l'occasion de la Fête de la Musique ;
- met en place des projets et moments de rencontre et de réflexion transversale pour les agents de la Direction ;
- anime les réseaux des chargés de communication des services déconcentrés et des établissements publics relevant de la DGCA (échanges d'informations, rencontres, validation de supports de communication...).

Ambition stratégique et facteurs-clés de réussite

La Mission de la communication, avec ses six agents (un chef de mission et cinq agents), est un prestataire de service pour toute la DGCA. Elle est en contact permanent et étroit avec tous les services qui demandent son appui pour mises en ligne, publications, discours, relations presse... Les agents chargés des distinctions honorifiques demandent des avis et éléments d'information très régulièrement sur les récipiendaires potentiels (8 promotions annuelles). L'exercice des relations presse et des relations publiques implique également des contacts très fréquents avec les responsables de communication et conseillers sectoriels des DRAC concernés par les différentes opérations. Les établissements publics sous tutelle ou lieux subventionnés, mais aussi des interlocuteurs extérieurs nombreux (journalistes, agences de presse, lieux d'exposition indépendants...), participent enfin des échanges de la Mission de la communication avec l'extérieur (rédaction d'éditos pour des festivals, préfaces de brochures de saisons...).

Des relations de confiance se sont créées entre la Mission de la communication et les services de la DGCA, les services d'administration centrale (DICOM, SG, DGP) et déconcentrée (DRAC) ainsi qu'avec les établissements publics sous tutelle de la DGCA. Il est néanmoins essentiel de **travailler encore au renforcement et au développement du réseau d'interlocuteurs, professionnels de la communication, de la Mission de la communication pour améliorer les circuits de validation et favoriser, autant que faire se peut, le travail en anticipation.**

La **circulation de l'information est un enjeu essentiel** pour la bonne marche de la DGCA et la Mission de la communication développe à cet effet des outils réguliers : revue de presse professionnelle, lettre interne d'informations, compte-rendus des comités de direction... Il conviendra de renforcer encore ces actions et d'en mettre en place de nouvelles, telles que, par exemple, **des rendez-vous réguliers de réflexion et de partage** pour l'ensemble des agents de la direction. Ces rendez-vous (déjà organisés et suspendus en 2012) seront l'occasion d'accueillir au sein de la DGCA des personnalités extérieures pour engager des réflexions de fond en associant tous les services métier (la première édition de ces rendez-vous s'est tenue en décembre 2014).

Désormais, la grande majorité des actions de communication reposent sur Internet : la communication numérique ou digitale. En 2014, la Mission de la communication a pu accompagner la refonte du site internet institutionnel du MCC : elle a amélioré la présentation des espaces réservés à la DGCA (Danse, Musique, Théâtre et Spectacles, Arts plastiques, Métiers d'art, 1 % artistique) et en a effectué une mise à jour avec l'aide des services métier. Il conviendra de **renforcer encore la représentation des politiques menées par la DGCA** sur internet et d'encourager, en étroite concertation avec la DICOM et les services métiers, **leur visibilité** sur les comptes du MCC sur les réseaux sociaux. Les outils informatiques dont dispose la Mission de la communication devraient pour se faire être améliorés afin de lui permettre un bon exercice de ses missions. En effet, des problèmes récurrents sont constatés pour l'ouverture de documents, la visite de sites d'art ou d'artistes et vidéos bloqués, la réduction de taille de photographies, le partage de fichiers, l'envoi et la réception des dossiers de presse lourds.

Enfin, une réflexion globale est engagée et devra se poursuivre sur les opérations auxquelles participe la DGCA et qui sont coordonnées par la Mission de la communication. Ainsi, l'échéance du marché pluriannuel de la Fête de la Musique en 2014 est l'occasion de conduire de premières améliorations, telles que la mutualisation ou la suppression des prestations d'impression et de routage et de conception et de développement du site internet. Ce chantier doit permettre de réduire les coûts de cette

manifestation tout en confortant la place de la DGCA dans son pilotage. Il conviendra également de réfléchir à l'organisation même de la manifestation (coordination, communication, limitation du recours au papier au profit du numérique...). Par ailleurs, la participation de la DGCA à des salons professionnels doit également être source d'améliorations. L'information du jeune public sur les établissements d'enseignement supérieur est fondamentale. Il semble néanmoins possible de recentrer la présence de la DGCA sur quelques salons principaux (Start, Salon européen de l'Éducation, Salon des formations artistiques) et d'y améliorer sa visibilité en continuant à en enrichir les contenus (présentation, participation à des conférences). Ce travail sera mené en concertation avec le Département de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie (SG) et la DICOM.

2. LES RELATIONS INTERNES ET EXTERNES AU MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

2.1 Mise en œuvre des synergies et de la transversalité internes à la direction générale

Née du rapprochement entre deux services clairement identifiés (DMDTS et DAP), la DGCA est une direction récente, dont la culture commune se forge progressivement à la faveur de chantiers transversaux à l'ensemble de la direction, tels que l'élaboration d'un projet de loi culture, l'évaluation de la politique en faveur du spectacle vivant, la création de la Mission nationale pour l'art et la culture dans l'espace public, l'offre artistique faite à l'enfance ou à la jeunesse ou encore l'élaboration d'une stratégie au plan national en matière d'offre de formation dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques.

La construction des synergies et de la transversalité internes nécessaire à la **consolidation de cette culture commune** et à l'accomplissement des missions de la direction générale passent à la fois par la clarification des missions de chaque service (cf supra) et la formalisation d'une organisation matricielle au travers de lieux de coordination, d'échanges et de construction de projets communs.

Parmi les liens et lieux de coordination à renforcer, décrits dans le présent document, cette organisation recouvre notamment :

- **l'institutionnalisation du comité stratégique des métiers :**
 - permettant la formalisation d'une collégialité stratégique sur les enjeux « métier » ;
 - présidé par le directeur général et rassemblant son conseiller, l'adjoint au directeur général, les chefs des services métier, le chef de l'inspection (et selon les ordres du jour, les autres chefs de service).
- **la création d'un comité de liaison « enseignement supérieur » :**
 - permettant la coordination sur les questions d'enseignement supérieur selon un ordre du jour régulier et à une fréquence rapprochée ;
 - présidé par le directeur général ou son représentant, rassemblant la sous-direction

de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche, le service des arts plastiques, les délégations, l'inspection de la création artistique, la sous-direction de la diffusion artistique et des publics.

- **la création d'un comité de l'évaluation :**

- permettant les échanges sur les programmations des travaux d'inspection et d'observation, la mise en commun des données et analyses de ces deux services ; la mise en œuvre d'un plan d'accessibilité de la donnée, partagée entre DGCA et DRAC ; la restitution des rapports d'inspection et des études réalisées dans le cadre de l'Observatoire ;
- présidé par le directeur général ou son représentant ; regroupant le service de l'Inspection, la SDAFIG et son bureau de l'observation, ainsi que les services métiers.

2.2 Les partenariats avec les autres directions générales et le secrétariat général

La nouvelle architecture du ministère, arrêtée en 2009, semble, à l'usage, globalement fonctionner.

Quelques réglages ou précision dans le partage des rôles ou dans les modalités de copilotage sur un nombre limité de sujets demeurent cependant à effectuer :

- dans le suivi du réseau des Centres culturels de rencontre avec la DGPAT (et le SG) ;
- sur l'accompagnement des métiers d'art et les divers champs de la photographie avec la DGPAT et la DGMIC ;
- dans l'observation et les préconisations liées à l'assurance chômage des artistes et techniciens, ainsi que l'expertise des dossiers particuliers, le suivi des conventions collectives, et la préparation du CNPS avec la DGMIC et le CNC ;
- dans la mise en œuvre des emplois aidés, politique essentielle pour les entreprises de spectacle, avec le SG.

Avec le Secrétariat général, les champs de connexion, de dépendance ou d'interdépendance sont beaucoup plus nombreux, complexes et parfois sujets à débats. Le problème est loin d'être nouveau au sein du ministère, depuis la création d'une Direction du développement culturel jusqu'au parachèvement du Secrétariat général en 2009.

L'extension progressive des champs d'intervention du ministère, les logiques administratives et politiques liées à la déconcentration, les effets de territoire nés des choix de mise en œuvre de la LOLF conjuguées avec la coexistence plus que jamais délicate entre les deux histoires et réalités de notre ministère (des arts et de la culture) ont conduit ici à des incertitudes dans l'organisation du travail.

Dans le domaine de l'action territoriale, de l'éducation artistique et culturelle et des politiques mises en œuvre au travers des crédits du programme 224 (actions 2 et 3) essentiellement, **les relations de travail devraient être renforcées et des réunions**

régulières instaurées entre SG et DGCA (consacrées à la stratégie et à la programmation budgétaire).

2.3 La relation avec les DRAC

En référence au décret de constitution de la DGCA de 2009 et à celui des directions régionales de 2010, la DGCA conçoit, définit, évalue la politique de l'Etat, contribue à l'animation des services déconcentrés quand les directions régionales conduisent, mettent en œuvre, programment des crédits et délivrent des diplômes.

Cette répartition met en jeu une grande complexité d'interactions et les travaux autour du projet de service ont permis d'apporter un regard critique sur les outils de ces nombreuses relations entre direction centrale et échelon déconcentré dans un contexte complexe de recomposition de l'organisation territoriale du pays et de réforme de l'Etat.

La communication quotidienne entre les conseillers et les chargés de mission de la DG et le BAT est jugé performante ; la DGCA est disponible, accessible avec une bonne identification de la ressource technique au sein de la direction générale (à noter cependant que les DRAC expriment des **besoins de plus en plus nombreux au sein de la DGCA sur le juridique, sur les questions d'emploi et d'enseignement supérieur**). Sur la question de l'emploi, des liens plus étroits devront être créés entre la DGCA et les DRAC (notamment dans l'élaboration d'outils d'évaluation de l'efficacité en termes d'emploi des projets développés dans les labels et réseaux aidés), tandis que les DRAC devraient recréer leur réseau de correspondants emploi.

Cependant les **rendez-vous annuels stratégiques** (réunions plénières, réunions annuelles des conseillers) sont vécus très souvent par les DRAC comme trop peu participatifs.

Les DRAC se plaignent souvent d'être saisies de manières multiples et désordonnées afin de collationner des données.

La nouvelle cartographie administrative de la France aura un impact déterminant sur la relation entre l'échelon central et déconcentré et devra faire l'objet d'échanges nombreux de prospectives, en relation étroite avec le Cabinet. Le groupe de travail recommande l'organisation d'un séminaire spécifique (DRAC, DRAC adjoints, conseillers, DGCA) sur ce sujet dès lors que la réforme sera précisée et d'expérimenter par exemple une ou deux réunions bilatérales inter-régionales.

La réécriture de la charte de la déconcentration (décret de 1992) qui est en cours aura également probablement des effets importants. Le groupe de travail préconise d'anticiper et de mettre en chantier l'écriture **d'une charte de bonne conduite entre les DRAC et la DGCA** (prise de RDV, circuit des notes Cabinet, calendrier raisonnée des demandes et des retours de données, question des frais de mission sur les réunions à l'initiative de la DGCA...)

Il sera réalisé un organigramme très détaillé de la DGCA (portefeuille précis de chaque chargé de mission de la DGCA à l'attention spécifique des DRAC). Il serait également utile d'organiser une réunion annuelle des conseillers d'action culturelle et d'éducation artistique à l'initiative de la DGCA, en lien avec le SG.

2.4 L'exercice de la tutelle des opérateurs

L'exercice de la tutelle concerne d'abord les 33 opérateurs de l'État sous tutelle de la DGCA dont un tiers est suivi dans le cadre d'une tutelle partagée avec le bureau des opérateurs du Secrétariat général et deux tiers relèvent d'une tutelle exclusive, outre le Mobilier national, seul service à compétence nationale à ce jour rattaché à la DGCA.

Quel que soit leur statut, qu'ils revêtent ou non la qualité d'opérateur et quel que soit le niveau de soutien financier qu'ils recueillent de l'État, ces organismes représentent une charge de surveillance et de contrôle significative pour les services de la DGCA, aujourd'hui répartie entre, d'une part, la SDAFIG, et d'autre part, les services métier.

Une revue des conditions actuelles d'exercice de la tutelle a été établie dans le cadre du groupe de travail, à laquelle ont été associés les représentants de quatre opérateurs de la direction générale. Il débouche sur **un tableau, rassurant mais perfectible**, des conditions actuelles d'exercice de la tutelle sur les établissements relevant de la DGCA.

Une première réforme des modalités d'exercice de la tutelle au sein du ministère est intervenue en 2011. Elle consistait à limiter strictement les situations de tutelle partagée entre le Secrétariat général et les directions-métiers. La seconde réforme mise en oeuvre en 2014 vise à généraliser la tutelle exclusive (hors Philharmonie, compte tenu de la dimension du projet, complexe et nécessitant la mobilisation conjointe permanente des équipes de la DGCA et du SG).

Dans ce contexte, les conclusions sont que la compétence de principe en matière de tutelle est celle des directions, le Secrétariat général devant intervenir pour aider à la définition d'une doctrine de mise en oeuvre de la tutelle sur les établissements, en tant qu'appui aux responsables de programme par la mise en place d'outils transversaux de réflexion et de suivi, enfin en tant que garant de la soutenabilité budgétaire d'ensemble et d'une stratégie transversale de nature à intégrer pleinement les opérateurs dans la mise en oeuvre des orientations ministérielles.

L'appui du Secrétariat général restait particulièrement attendu dans les domaines les plus techniques (ressources humaines ; affaires juridiques ; opérations immobilières). La finalisation de la réflexion au sein du MCC a confirmé la poursuite de cet accompagnement du SG en direction des directions générales.

Le principe du référent unique de l'opérateur au sein des services de la DGCA est entériné. En interne, les acquis seront consolidés (avancées en matière de documentation et d'homogénéisation des procédures et outils de tutelle au sein de la DGCA ; pratique de réunions régulières du club tutelle, par exemple).

Le partage des rôles entre SG et DG a été clarifié au regard des échanges rappelés ci-dessus (définition d'une doctrine de la tutelle, soutien transversal et garant de la soutenabilité budgétaire du SG).

Au sein de la DGCA, le rôle support de la SDAFIG est conforté par le positionnement d'un ETP supplémentaire au sein de ses équipes, et qui vient en appui des chargés de mission des différents services. La SDAFIG est appelée à poursuivre son action de diffusion des bonnes pratiques, d'élaboration et d'homogénéisation d'outils de suivi et d'analyse transversale au champ de la DGCA.

Il conviendra de veiller à maintenir une offre de formation régulière et adaptée aux acteurs de la tutelle. De nouvelles formations spécifiques devraient en outre leur être proposées, notamment sur les thèmes nécessitant un accompagnement accru des établissements (évolutions liées au décret Gestion budgétaire et comptable publique).

3. PLAN D' ACTIONS DE MISE EN OEUVRE DU PROJET DE SERVICE POUR LES ANNEES 2015-2016

Domaine	Actions	Pilote
Institution d'instances de travail internes et transversales	<ul style="list-style-type: none"> . Comité stratégique des métiers . Comité de l'évaluation . Comité de liaison enseignement <p>Pour mémoire maintien des instances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Comité de direction et Comité de direction élargi . Club de la tutelle . Comité de stratégie financière . Comité de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> . Direction (toutes les 5 semaines) . SICA (2 à 3 fois par an) . Direction (infra mensuel) <ul style="list-style-type: none"> . Direction . SDAFIG (trimestriel) . SDAFIG (trimestriel) . SDAFIG (trimestriel)
Renforcement de la collaboration avec les autres services du ministère	<ul style="list-style-type: none"> . Organisation de réunions régulières avec le SG sur le suivi du programme 224 (stratégique et budgétaire) . Organisation de réunions thématiques avec le SG et la DGMIC sur le numérique . Organisation de réunions avec les conseillers EAC des DRAC . Elaboration d'une charte de bonne conduite avec les DRAC . Evolution du format des réunions bilatérales : expérimentation de réunions interrégionales 	<ul style="list-style-type: none"> . SDAFIG, Sous-direction de la diffusion artistique et des publics, sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche . Sous-direction de la diffusion artistique et des publics (avec autres services concernés) . Sous-direction de la diffusion artistique et des publics . SDAFIG . Direction / SDAFIG
Formalisation des attributions des services et agents	<ul style="list-style-type: none"> . Élaboration et diffusion d'un organigramme plus détaillé . Finalisation, actualisation et diffusion de fiches missions 	<ul style="list-style-type: none"> . Mission com / SDAFIG . Expérimentation par la sous-direction de la diffusion artistique et des publics
Mise en œuvre de procédures nouvelles et méthodes	<ul style="list-style-type: none"> . Organisation de réunions de restitution et de suivi des rapports d'inspection sur les sujets les plus sensibles . Communication des rapports d'inspection à tous les services y compris les services transversaux 	<ul style="list-style-type: none"> . SICA . SICA

Domaine	Actions	Pilote
Mise en œuvre de procédures nouvelles et méthodes	<ul style="list-style-type: none"> . Travail collaboratif avec l'ensemble des services concernés par les questions numériques . Réunions transversales des chargés de mission notamment sur les labels . Poursuite des méthodes de travail définies dans le cadre du plan de prévention du RPS . Nouvelles modalités de suivi des opérateurs en charge de l'enseignement (révision de la composition de leur conseil d'administration en veillant à la place des délégations et du SAP) . Amélioration de l'organisation de la ressource partagée (saturne) . Elaboration d'un livret d'accueil . Plus grande association par les chefs de service des chargés de mission aux rendez-vous et réunions relatives à leurs dossiers et amélioration de la fluidité de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> . DIR / Sous-direction de la diffusion artistique et des publics . Services métiers . CODIREL . Direction / SDEFR . SDAFIG-mission communication-documentation (en lien avec tous les services) . SDAFIG/RH/mission communication-documentation . Direction
Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> . Diversification des profils sur des postes d'inspecteurs dans le cadre des recrutements . Accompagnement de l'évolution des compétences des agents en fonction des besoins des services . Poursuite des actions de formation métiers . Respect des fiches de poste des agents et systématisation de la discussion avec ces derniers en cas de réflexion sur d'éventuels ajustements de périmètre 	<ul style="list-style-type: none"> . SICA / SDAFIG . SDAFIG . SDAFIG . Tous les chefs de service

La mise en œuvre de ce plan d'action sera évaluée dans le cadre des instances du dialogue social prévues réglementairement.

4. LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DE LA DIRECTION GENERALE DE LA CREATION ARTISTIQUE DANS LE CADRE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE SERVICE

4.1 Les instances de pilotage

Nom	Pilotage	Composition	Objet	Fréquence
Comité de direction	Direction	Présidé par le directeur général, cette instance réunit la chaîne hiérarchique allant du directeur général aux sous-directeurs, délégués, chef de la mission communication, sous-directeur de la diffusion artistique et des publics et chef du service de l'inspection de la création artistique, conseiller du DG, adjoints aux sous-directeurs	Echanges d'information et de directives sur l'actualité et les dossiers instruits par les services de la DGCA	Hebdomadaire
Comité de direction élargi	Direction	Présidé par le directeur général, cette instance réunit la chaîne hiérarchique allant du directeur général aux adjoints aux chefs de bureau inclus et comprenant également le contrôleur de gestion et les coordinateurs des collèges de l'inspection		Tous les deux mois
Comité stratégique des métiers	Direction	Présidé par le directeur général et rassemblant l'adjoint au directeur général, le conseiller du DG, le directeur adjoint chargé des arts plastiques, les délégués, le chef de	Formalisation d'une collégialité stratégique sur les enjeux « métier » pour faciliter l'expression et la discussion des propositions stratégiques dans les domaines relevant des compétences des délégations à la danse, à la musique, au théâtre	Toutes les 5 semaines

Nom	Pilotage	Composition	Objet	Fréquence
		l'inspection, le sous-directeur de la diffusion artistique et des publics (et selon les ordres du jour, les autres chefs de service)	et du service des arts plastiques	
Comité de liaison enseignement supérieur	Direction	Présidé par le directeur général ou son représentant et rassemblant la sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche, le directeur adjoint chargé des arts plastiques, les délégués, le chef du service de l'inspection et celui de la sous-direction de la diffusion artistique et des publics	Coordination des services sur les orientations relatives à l'enseignement supérieur	Infra mensuelle
Comité de stratégie financière	Direction	Présidé par l'adjoint au directeur général, ce comité rassemble le directeur adjoint chargé des arts plastiques, les délégués, les 4 sous-directeurs, le chef du bureau des affaires générales, le chef du bureau de l'action territoriale, le chef de la mission du conseil architectural, le contrôleur de gestion	Définition de la stratégie budgétaire pour les crédits relevant du périmètre d'intervention de la DGCA	4 à 5 par an

4.2 Les instances de coordination

Nom	Pilotage	Composition	Objet	Fréquence
Comité de l'évaluation	SICA	SICA SDAFIG (Bureau de l'observation de la performance et du contrôle de gestion)	<ul style="list-style-type: none"> . Formalisation d'une méthodologie de travail conjointe avec le bureau de l'observation de la performance et du contrôle de gestion . Echanges sur les programmations respectives des travaux d'inspection et d'observation . Mise en commun des données et des analyses de ces deux services 	2 à 3 fois par an
Club de la tutelle	SDAFIG	SDAFIG Chargés de tutelle de la DGCA En tant que de besoin en fonction des points inscrits à l'ordre du jour participation des autres services transversaux (SICA, sous-direction de la diffusion artistique et des publics, sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche)	<ul style="list-style-type: none"> . Mutualisation de bonnes pratiques relatives à l'exercice de la tutelle . Echanges d'informations sur les toutes les questions transversales relatives à l'exercice de la tutelle 	Trimestrielle
Comité de gestion	SDAFIG	Présidé par la sous-directrice des affaires financières et générales, cette instance réunit les délégués adjoints, les chefs de département du service des arts plastiques, les chefs de bureau de la sous-direction de la diffusion artistique et des publics et ceux de la sous-direction de	Dialogue de gestion entre les services de la DGCA (Bureau des affaires générales / services métiers) sur les crédits centraux	4 par an

Nom	Pilotage	Composition	Objet	Fréquence
		l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'adjoint de la sous-directrice des affaires financières et générales, le chef du bureau des affaires générales, le chef de la mission du conseil architectural, le contrôleur de gestion, les gestionnaires de crédits (BAG et services instructeurs)		