



# IGAC

Inspection générale  
des affaires culturelles

Rapport d'activité 2011

Février 2012





# IGAC

Inspection générale  
des affaires culturelles

Rapport d'activité 2011

**Conception et coordination : Pascale Beyaert**

chargée de mission d'inspection générale

Comité de lecture : Lê Nhat Binh, Marie Bertin, Jean-Sébastien Dupuit, Xavier Roy,  
inspecteurs généraux des affaires culturelles

N° 2011-40 / février 2012



# EDITORIAL

Le programme annuel d'activité de l'inspection générale des affaires culturelles est décidé par le Ministre.

Les missions qui en résultent peuvent donc évoluer au regard de son actualité et le rapport annuel, établi dans le calendrier de l'année civile, est le reflet des priorités, des projets et des préoccupations du ministère.

On y trouve bien entendu aussi des constantes, tenant au rôle d'une inspection générale : évaluer, contrôler, conseiller, étudier à des fins prospectives dans le respect de la confidentialité qu'exigent certains de ses travaux.

J'ai souhaité, à travers le rapport d'activité de 2011, montrer combien les travaux de l'inspection générale s'inscrivent dans les priorités que le Ministre a entendu assigner aux actions de son administration et des établissements sous sa tutelle :

- la modernisation de l'État,
- la conduite des politiques culturelles sur l'ensemble du territoire et pour tous les publics,
- le développement des métiers, de l'emploi et de la formation des acteurs culturels

sont donc les trois entrées ici proposées pour présenter les actions et interventions de l'IGAC en 2011.

A côté de ces travaux qui font l'objet de rapports, les membres de l'inspection générale assument tout un ensemble de missions permanentes allant de celles de Hauts fonctionnaires ministériels dans des domaines spécifiques à celles de correspondants ministériels ou membres de commissions, en particulier lorsque l'indépendance ou la neutralité de ces fonctions doivent être garanties. Elles sont également présentées ici : défense et sécurité nationale, terminologie, normes, hygiène et sécurité...

Par ailleurs une nouvelle mission permanente, l'audit interne, a été confiée, pour le ministère de la culture et de la communication, à l'IGAC avec la création en 2011 d'une cellule de préfiguration. L'inspection générale au cours de l'année 2011 a également élaboré son projet de service et organisé trois séminaires internes : deux formations sur la gestion des ressources humaines et la souffrance au travail et un séminaire de réflexion consacré au droit d'auteur à l'heure du numérique. L'année 2011 a vu le départ et l'arrivée d'un Chef du service à l'IGAC, l'année 2012 verra certainement se dessiner de nouvelles priorités pour le ministère, qui seront accompagnées par l'inspection générale en liaison, si nécessaire, avec les inspections spécialisées « métiers », et traduites par ses missions.

**Ann-José Arlot**

Inspectrice Générale

Chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles

# SOMMAIRE

EDITORIAL par Ann-José Arlot, Chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles 3

MODERNISATION DE L'ÉTAT 7

## Mise en place des grandes réformes

■ **Accompagner les services déconcentrés du ministère de la culture et de la communication dans le cadre de la réforme de l'administration territoriale de l'État** 8

■ **Contribuer à renforcer les moyens d'actions** 10

- Conforter le fonds de soutien du centre national de la cinématographie et de l'image animée (CNC)
- Améliorer la gestion de la redevance d'archéologie préventive

■ **Consolider le pilotage des dispositifs** 12

- Proposer un plan d'actions pour les fondations et fonds de dotation
- Mieux prendre en compte l'impact de la réglementation européenne sur le secteur du spectacle
- Analyser la gestion des moyens immobiliers

■ **Contrôler et prévenir les risques de dysfonctionnement de gestion** 15

■ **Évaluer et auditer la performance** 16

- L'IGAC au comité interministériel d'audit des programmes (CIAP)
- La préfiguration de la mission de l'audit interne

CULTURE ET TERRITOIRES 19

## Stratégies de mise en œuvre des politiques culturelles

Trois questions à la présidente de l'association des directeurs régionaux des affaires culturelles, *Véronique Chatenay-Dolto, directrice régionale des affaires culturelles du Nord-Pas-de-Calais.* 20

■ **Culture et Outre-mer : renforcer la visibilité des expressions culturelles ultramarines** 22

■ **Préfigurer les nouveaux partenariats** 23

- Le patrimoine architectural non protégé par l'État : un nouveau champ de libertés et de responsabilités locales
- La relance des conventions territoriales de développement culturel dans la dynamique de la « culture partagée »
- Les nouveaux enjeux liés aux médias, aux industries culturelles et au numérique

■ **Favoriser des enjeux nationaux et des stratégies territoriales partagés** 27

- Évaluer le dispositif « pour une dynamique culturelle dans les quartiers »
- Accompagner la constitution de pôles de référence nationaux jouant un rôle fédérateur : Universcience

<b>■ Structurer territorialement les actions</b>	29
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les synergies entre structures culturelles au niveau d'un territoire : le champ des musiques contemporaines en Rhône-Alpes</li> <li>- Inciter à de nouvelles collaborations entre structures : le prêt de bandes dessinées à Angoulême</li> <li>- Contribuer à la rénovation de l'institution : l'opéra national et l'orchestre national de Montpellier</li> <li>- Apporter une expertise et un conseil pour la préfiguration de nouveaux projets : un pôle image en Lorraine, la valorisation de la Grotte Chauvet, la donation d'Anselm Kiefer</li> <li>- Conforter les pôles d'excellence en région : la Chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon</li> <li>- Préserver les lieux de mémoire : la Maison d'Izieu</li> </ul>	
<b>■ Valoriser la dimension internationale dans les politiques culturelles</b>	33
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La vitalité des cinémas d'Afrique</li> <li>- Le devenir de la Villa Kujoyama de Kyoto-Japon</li> </ul>	

## MÉTIERS DE LA CULTURE 37

### Enjeux et perspectives

<b>■ Création artistique</b>	38
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudier les procédures d'aides à la photographie</li> <li>- Analyser l'incidence du droit de suite sur les évolutions du marché de l'art</li> <li>- Améliorer la réglementation de la profession d'agent artistique</li> <li>- Conseiller sur la mise en place de dispositifs d'aide à l'emploi : la plateforme nationale des cafés cultures</li> </ul>	
<b>■ Enseignement supérieur et formation</b>	41
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examiner le statut juridique et social des maîtres d'art et la mise en place d'une formation diplômante</li> <li>- Poursuivre la réforme licence-master-doctorat (LMD)</li> <li>- Accompagner la mise en place d'un fonds de formation continue pour les auteurs</li> <li>- Établir un bilan de l'offre de formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur « culture »</li> </ul>	

## MISSIONS PERMANENTES DE L'IGAC 47

Le service de l'IGAC en 2011	55
Les rapports 2011	59
Lettre de mission du Ministre de la culture et de la communication, Frédéric Mitterrand, pour l'inspection générale des affaires culturelles	64









# IGAC

Modernisation de l'État

Mise en place des grandes réformes

**La modernisation de l'Etat, engagée depuis plusieurs années, a été accélérée par la mise en place de la révision générale des politiques publiques (RGPP) et par le déploiement de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF). Il a été demandé à l'inspection générale des affaires culturelles, dans le cadre tant de rapports spécifiques que de travaux permanents, d'accompagner les services de l'administration centrale et les directions régionales des affaires culturelles (DRAC). L'introduction de la performance dans le processus budgétaire est une des autres innovations majeures de la réforme de l'Etat. L'IGAC participe, à ce titre, aux grands chantiers interministériels.**

## **Accompagner les services déconcentrés du ministère de la culture et de la communication dans le cadre de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat**

Engagée dans le cadre de la révision générale des politiques publiques, la réforme de l'administration territoriale de l'Etat (REATE) s'est traduite par une profonde restructuration des services déconcentrés. Les DRAC se sont vu confirmées dans la plénitude de leurs attributions. Leurs compétences ont été élargies avec la création d'un échelon déconcentré unique pour le ministère de la culture et de la communication, regroupant les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) et les anciens services départementaux de l'architecture et du patrimoine<sup>1</sup>.

Étroitement associée depuis l'origine à cette réforme, l'IGAC a poursuivi en 2011 sa mission d'appui du secrétariat général.

A ce titre, l'IGAC a continué à participer au « comité de suivi des chantiers de modernisation des DRAC<sup>2</sup> ». Dans le cadre des instances mises en place au niveau central, son attention s'est particulièrement portée dans trois directions :

- mesure de la situation des effectifs des services déconcentrés lors des réunions mensuelles du « comité ministériel des ressources humaines » créé en 2011 et dont l'IGAC est membre en sa qualité d'« autorité d'emploi » et dans le groupe de travail mis en place à la demande du Ministre en juillet 2011 pour étudier les moyens de pourvoir plus rapidement les emplois vacants dans les DRAC et spécialement dans les STAP ;

---

<sup>1</sup> - Le décret du 8 juin 2010 créant les nouvelles directions a pris effet fin novembre 2010 avec la nomination des directeurs, chargés de veiller à l'intégration des services territoriaux de l'architecture et du patrimoine (STAP) et plus généralement de mettre en œuvre les projets de service dont la préparation avait été lancée en 2009.

<sup>2</sup> - Jean-Sébastien Dupuit, inspecteur général des affaires culturelles, membre du comité de suivi des chantiers de modernisation des DRAC.

- participation au processus de nomination des directeurs régionaux adjoints sur les nouveaux emplois fonctionnels régis par le décret du 31 mars 2009 ;
- suivi des chantiers de mutualisation interministériels conduits par les préfets de région et de département.

L'IGAC a conduit un certain nombre de missions pour accompagner les DRAC dans la mise en application de nouveaux modes d'organisation et de gestion, ainsi que dans la mise en œuvre de la politique du ministère dans leur région.

La reconfiguration des directions régionales des affaires culturelles et l'adoption de leurs projets de service ont conduit à renforcer le rôle de l'IGAC dans le suivi des DRAC. Outre le conseil et le soutien apportés aux services déconcentrés par les inspecteurs référents territoriaux (p.54), l'IGAC, à la demande du cabinet depuis 2010, est chargée de réaliser un programme pluriannuel d'évaluation qualitative de l'ensemble des directions régionales au rythme de cinq DRAC par an<sup>3</sup>. Pour l'année 2011, l'évaluation a porté sur celles d'Aquitaine, de Bourgogne<sup>4</sup>, de Bretagne<sup>5</sup>, de Champagne-Ardenne et de Haute-Normandie<sup>6</sup>, à l'occasion du changement de direction de chacune d'entre elles. A travers ces évaluations, l'IGAC a veillé à accompagner la prise de fonction des directeurs, voire à éclairer les conditions de nomination de nouveaux directeurs régionaux. Les missions ont porté sur le fonctionnement interne des DRAC en termes de pilotage stratégique, de méthodes de management et de dialogue social, comme sur les relations qu'elles entretiennent avec les élus et les opérateurs culturels. Les sujets d'actualité et/ou sensibles ont fait l'objet d'un focus particulier. La mission d'audit interne mise en place au sein de l'IGAC a été autant que possible associée à l'évaluation.

---

**3 - Programme 2010 : Evaluation de la DRAC Alsace (n°2011-07) et de la DRAC Lorraine (n°2011-08),**

Jean-Sébastien Dupuit et Jean-René Marchand, inspecteurs généraux des affaires culturelles.

**4 - Evaluation de la DRAC Bourgogne (n°2011-28),** Benoît Paumier, inspecteur général des affaires culturelles, et François Rodriguez-Loubet, chargé de mission d'inspection générale.

**5 - Evaluation de la DRAC Bretagne (n°2011-39),** Lê Nhat Binh, inspecteur général des affaires culturelles, et Pascale Beyaert, chargée de mission d'inspection générale.

**6 - Evaluation de la DRAC de Haute-Normandie (n°2011-14),** Marie Bertin et Anne Chiffert, inspectrices générales des affaires culturelles.

## **CHORUS : un chantier interministériel particulièrement délicat dans les directions régionales des affaires culturelles, objet d'une mission d'évaluation de l'IGAC.**

Les DRAC font partie en 2011 du deuxième groupe des services déconcentrés de l'Etat appelés à mettre en œuvre le nouveau système d'information financier interministériel « CHORUS », fondé sur la création de plateformes centralisées au niveau des préfectures de région. Des difficultés importantes d'application de ce système, tenant en partie à son architecture même, mais aussi à l'ingénierie organisationnelle de basculement des anciens modes de gestion aux nouveaux, ont mis les DRAC et leurs personnels sous une forte tension. Il a été en conséquence demandé à l'IGAC de procéder à une évaluation des conditions de mise en place de CHORUS et d'analyser ses répercussions éventuelles sur l'organisation des DRAC. Après la remise d'un rapport d'étape en décembre 2011<sup>7</sup>, les conclusions sont attendues pour le début 2012.

## **Contribuer à renforcer les moyens d'actions**

### **■ Conforter le fonds de soutien du centre national de la cinématographie et de l'image animée (CNC)**

Les conséquences potentielles d'une décision comme celle prise par l'opérateur Free en matière de tarification d'offre TV sur les ressources financières des secteurs du cinéma et de l'audiovisuel ont amené le Ministre à commander à l'inspection générale des finances et à l'inspection générale des affaires culturelles une étude sur les possibilités de conforter les financements de ces secteurs<sup>8</sup>.

Face à l'arrivée de nouveaux acteurs non régulés et fiscalement délocalisés, les rapporteurs estiment que le fonds de soutien actuel a toute sa pertinence mais craignent qu'il ne trouve aujourd'hui ses limites. Sa cohérence leur semble imparfaite, avec des résultats contrastés pour l'audiovisuel.

---

**7 - Rapport d'étape sur les incidences de la mise en oeuvre de « Chorus » en 2011 et perspectives pour 2012 (n°2011-36)**, Alain Bonhomme et Jean-Sébastien Dupuit, inspecteurs généraux des affaires culturelles.

**8 - Les besoins de financement et les ressources du CNC (n° 2011-13 pour l'IGAC et n° 2011-M-021-02 pour l'IGF)**, Catherine Ruggieri, chargée de mission d'inspection générale (IGAC), Philippe Pascal, inspecteur des finances, avec l'assistance de Lucie Ruat, sous la supervision de Bruno Parent, inspecteur général des finances (IGF).

Ils se sont particulièrement intéressés aux fournisseurs d'accès à Internet, qui sont désormais parmi les contributeurs les plus importants, bien qu'ils soient les plus éloignés de la création artistique. Les rapporteurs font remarquer que la taxe sur les services d'offres télévisuelles a un fort rendement qui n'avait pas été appréhendé par le CNC. Les recettes fiscales du CNC sont ainsi passées de 450 à 515 millions d'euros sur la période 2001-2007, pour atteindre 754 millions d'euros en 2010.

Du côté des bénéficiaires, le système ne produit pas des effets identiques selon les secteurs. Les difficultés rencontrées par la fiction française depuis cinq ans n'ont pas entraîné de repositionnement des aides du CNC.

Les rapporteurs préconisent la mise en place d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens conçu avec l'ensemble des acteurs et contributeurs du cinéma et de l'audiovisuel et estiment qu'il convient de donner la priorité à l'adaptation des aides aux nouveaux défis technologiques, industriels et économiques. Ils soulèvent la question de la numérisation des œuvres et appellent à des redéploiements et ajustements des missions du CNC.

Ils proposent trois scénarios, chacun répondant à l'objectif de conforter les financements du fonds de soutien.

### ■ Améliorer la gestion de la redevance d'archéologie préventive

L'archéologie préventive a fait l'objet d'une grande réforme avec les lois du 17 janvier 2001 et du 2 août 2003, instituant notamment une redevance d'archéologie préventive sur les projets d'aménagement au-delà d'une certaine superficie. L'application du dispositif en résultant a fait l'objet de plusieurs missions d'évaluation de la part de l'IGAC.

Le dispositif a été lent et progressif dans ses effets. Or il a pour objet de procurer à l'institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP) et aux services archéologiques des collectivités territoriales une partie de leurs ressources, en particulier pour le financement des diagnostics archéologiques. Aujourd'hui encore, le pilotage de la gestion de la redevance n'a pas atteint un niveau optimal.

Le rendement du recouvrement de la créance est inégal selon les régions. Une perte d'informations en provenance des préfectures de département et des nouvelles directions départementales des territoires en constitue la principale cause. Les tensions en matière d'effectifs que connaissent les services de l'État contribuent à cette perte d'informations.

Les préconisations de l'audit conduit par l'inspection générale de l'administration et l'inspection générale des affaires culturelles en 2011<sup>9</sup> portent sur le choix d'une démarche progressive pour améliorer la gestion, fondée non sur des modifications législatives ou des réorganisations de services, mais sur le renforcement des relations de travail avec les acteurs régionaux publics et privés, sur l'amélioration du pilotage, ainsi que sur un meilleur soutien aux agents.

## Consolider le pilotage des dispositifs

### ■ Proposer un plan d'actions pour les fondations et fonds de dotation<sup>10</sup>

La loi du 1<sup>er</sup> août 2003 sur le mécénat avait constitué une étape majeure dans la rénovation du dispositif relatif au mécénat afin d'en favoriser le développement, notamment dans le domaine culturel, aussi bien auprès des particuliers que des entreprises et par le canal des associations et des fondations.

Ce dispositif a été complété par la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, qui a créé les fonds de dotation pour développer les financements privés en faveur de missions d'intérêt général. Il existait 601 fonds de dotation au 9 février 2011, dont plus de 20 % relevaient du secteur culturel.

La fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), créée par la loi du 23 juillet 1987, continue toutefois à tenir une place non négligeable dans ce paysage. Au moment où les fonds de dotation font l'objet d'un véritable engouement, les auteurs du rapport appellent à une meilleure prise en considération des fondations par le ministère de la culture et de la communication, et soulignent l'intérêt que peuvent représenter le mécénat et l'action des fondations pour développer des partenariats entre le secteur public et le secteur privé.

Ils préconisent que l'activité de suivi et de contrôle du ministère de la culture et de la communication se concentre sur les fondations, et proposent une répartition des responsabilités des différents intervenants de l'administration centrale et déconcentrée.

---

**9 - Rapport d'audit sur la redevance d'archéologie préventive (n°2011-19 pour l'IGAC et n° 11-066-01 pour l'IGA)**, Jérôme Bouët, inspecteur général des affaires culturelles (IGAC), et Tristan Florenne, inspecteur général de l'administration (IGA).

**10 - Les fondations à vocation culturelle (n°2011-03)**, Jérôme Bouët et Jean-François de Canchy, inspecteurs généraux des affaires culturelles.

Concernant les fonds de dotation, ils recommandent que soit effectuée une large information des services centraux et déconcentrés et que soit par ailleurs étudiée la possibilité d'orienter des projets de fondations vers la formule de fonds de dotation.

## ■ Mieux prendre en compte l'impact de la réglementation européenne sur le secteur du spectacle

### **Evaluation de l'application de la réglementation des aides d'Etat aux subventions aux organismes du spectacle vivant et propositions en vue d'en sécuriser l'octroi**

La circulaire du Premier ministre du 18 janvier 2010, relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations, a inscrit les subventions dans le cadre de la réglementation des aides d'Etat applicable aux services d'intérêt économique général (SIEG). Pour le ministère de la culture et de la communication, sont en particulier concernées les aides publiques au spectacle, qui sont au cœur même de ses missions. Il convenait donc pour le ministère de s'assurer que ces aides s'inscrivaient bien dans le cadre de la réglementation européenne sur les aides d'Etat<sup>11</sup>.

Il a été demandé, en conséquence, à l'IGAC d'établir un diagnostic en la matière et de présenter des propositions, si nécessaire, en vue de « sécuriser l'octroi de subventions des collectivités publiques ».

Dans sa partie « diagnostic », le rapporteur conclut, à partir de l'analyse de la jurisprudence de la Cour de Justice des communautés européennes en matière d'aides d'Etat et des 220 décisions rendues par la Commission en matière d'aides d'Etat à finalité culturelle sur la période 2001-2011, que la très grande majorité des subventions aux organismes du spectacle vivant doivent être considérées comme des aides d'Etat. S'agissant des risques encourus au titre de cette réglementation, le rapporteur estime (dans la mesure où la Commission a jugé compatibles avec le Traité toutes les aides à finalité culturelle qui lui ont été soumises en 10 ans) que le risque principal réside dans la méconnaissance des règles de notification préalable.

Après avoir évalué l'impact pratique de l'application des règles de notification, en fonction des données relatives aux organismes financés, il analyse et compare l'ensemble des options envisageables en vue de se prémunir du risque encouru en cas de contentieux.

---

**11 - Le secteur du spectacle et l'Europe - les aides au spectacle vivant et la réglementation communautaire des aides de l'Etat (n°2011-20)**, Catherine Meyer-Lereculeur, chargée de mission d'inspection générale.

Le rapporteur propose, dans un premier temps, de conduire parallèlement deux démarches : placer au plus vite les subventions de l'ensemble des organismes du spectacle vivant, quel que soit leur statut juridique, dans le cadre des textes exemptant certaines aides d'Etat de l'obligation de notification (aides *de minimis* ou compensations des obligations de service public aux entreprises de SIEG) et lancer une réflexion avec les partenaires du ministère (professionnels et collectivités territoriales) sur les catégories d'aides pour lesquelles la notification de régimes d'aides serait plus appropriée.

Dans un second temps, après avoir adopté une stratégie globale pour l'ensemble des aides, il propose de procéder à la notification d'un régime d'aide qui, une fois autorisé par la Commission, pourrait servir de référence pour d'autres régimes.

### **Propositions relatives aux dispositifs de veille et d'action susceptibles de permettre une meilleure prise en compte de l'impact des réglementations européennes sur le secteur du spectacle<sup>12</sup>**

Le rapporteur souligne qu'en raison de l'inflation normative, communautaire et nationale, il est nécessaire, s'agissant des projets de textes susceptibles d'avoir un impact sur le secteur du spectacle vivant, de créer des « réseaux de réseaux » permettant de mettre en commun les informations repérées par les réseaux des entités concernées, collectivités publiques et professions. En facilitant les synergies entre les positions des différents partenaires, cela permettrait d'intervenir de manière plus efficace en amont, lors des négociations communautaires précédant l'adoption de ces textes, et en aval, lors des travaux interministériels de transposition.

Les propositions déclinent ce principe sur le plan des actions à mettre en œuvre au sein du ministère, dans le cadre interministériel et avec les partenaires.

---

**12 - Le secteur du spectacle et l'Europe - les aides au spectacle vivant et la réglementation communautaire des aides de l'Etat (n°2011-20-1), Catherine Meyer-Lereculeur, chargée de mission d'inspection générale.**



## ■ Analyser la gestion des moyens immobiliers

Figurant parmi les axes de la RGPP, la réforme engagée en matière de gestion domaniale de l'Etat est marquée par la dévolution, désormais exclusive, de la responsabilité décisionnelle à France Domaine, par décret du 1<sup>er</sup> décembre 2008. Aux règles d'affectation et de remise en dotation des immeubles s'est substitué un régime de loyers budgétaires, de conventions d'occupation et de schémas pluriannuels de stratégie immobilière. Cette réforme a rendu nécessaire la mise en place d'une politique commune à tous les services et opérateurs en regard des objectifs fixés par le gouvernement, notamment en matière d'optimisation des domaines occupés.

A cet effet, une étude a été conduite par l'inspection générale des affaires culturelles en 2011<sup>13</sup>. Elle porte sur les moyens immobiliers des institutions et opérateurs du ministère de la culture et de la communication. Le rapporteur pointe des lacunes dans la définition d'une politique commune affirmée et une pratique de l'aliénation de biens immobiliers dispersée.

France Domaine ayant ce rôle clé dans la valorisation des actifs immobiliers de l'Etat, la qualité de conception, d'analyse et de rédaction des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) rédigés par les opérateurs joue un rôle essentiel dans les relations en cours de construction entre les opérateurs et France Domaine. L'enjeu principal pour le ministère de la culture et de la communication est de voir dans quelle mesure les spécificités des immeubles à vocation culturelle sont prises en compte.

Le rapporteur propose d'établir les conditions d'une politique ministérielle en confortant les moyens opérationnels du secrétariat général en matière de collecte et d'analyse de données. Il préconise notamment de procéder à un inventaire exhaustif des ressources mobilisées par les baux en cours et d'étudier des solutions de rationalisation.

## Contrôler et prévenir les risques de dysfonctionnement de gestion

### **L'IGAC accompagne la modernisation de l'exercice des fonctions de direction et d'encadrement et contribue à l'amélioration des conditions de travail du personnel.**

En cas de souffrance au travail, les inspecteurs procèdent à un certain nombre d'auditions des membres d'un service ou d'une direction, rencontrent le médecin de prévention et préconisent des mesures pour améliorer le fonctionnement d'un service.

---

**13 - Rationalisation et mutualisation des moyens immobiliers des institutions et des opérateurs du ministère de la culture et de la communication (n°2011- 02), Bernard Notari, inspecteur général des affaires culturelles.**

En 2011, quatre inspections de cette nature ont été conduites auprès de la DRAC de Rhône-Alpes, de la DRAC du Limousin, de la DRAC Lorraine<sup>14</sup>, ainsi qu'auprès du Centre des monuments nationaux<sup>15</sup>.

Les inspecteurs santé et sécurité au travail, rattachés à l'IGAC détectent parfois d'autres situations de ce type, dont le règlement peut se faire hors inspection générale.

En ce qui concerne la gestion financière, le Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MUCEM) a fait l'objet d'une enquête menée par l'inspection générale des affaires culturelles concernant les procédures de commande et de suivi des matériels entre 2005 et 2008<sup>16</sup>.

## Evaluer et auditer la performance

**Institué en application de la LOLF, le comité interministériel d'audit des programmes a contribué à l'essor de l'audit interne dans les ministères.**

### ■ L'IGAC au Comité interministériel d'audit des programmes (CIAP)

L'inspection générale des affaires culturelles participe aux travaux du CIAP par un représentant permanent<sup>17</sup>, membre référent du Comité interministériel et rapporteur devant lui de certains des rapports d'audit commandés par le Comité à ses équipes d'audit. Certains membres de l'IGAC participent à des audits particuliers, au sein d'une équipe constituée de membres des services d'inspection et de contrôle.

---

**14 - Mission d'inspection du service territorial de l'architecture et du patrimoine de Savoie (n°2011-21)**, Norbert Engel, inspecteur général des affaires culturelles.

**Inspection sur un problème qualifié de souffrance au travail au SRA de la DRAC Limousin (n°2011-10)**, Marie-Christine Weiner, IGAC, et Jean-Pierre Giraud, inspecteur des patrimoines.

**Rapport sur la situation d'un agent à la DRAC Lorraine (n°2011-35)**, Jean-René Marchand, inspecteur général des affaires culturelles, et Paul Tollia, chargé de mission d'inspection générale.

**15 - Rapport sur la souffrance au travail au Centre des monuments nationaux (n°2011-18)**, Anne Chiffert et Bernard Notari, inspecteurs généraux des affaires culturelles.

**16 - Mucem : contrats de location de copieurs (n°2011-17)**, René Klein, inspecteur général des affaires culturelles.

**17 - François Braize**, inspecteur général des affaires culturelles, membre référent du CIAP.

En 2011, le représentant permanent de l'IGAC a été rapporteur devant le comité de l'avis sur le rapport d'audit des programmes budgétaires LOLF des opérateurs de l'audiovisuel public (France Télévision, Radio France, Arte France et INA)<sup>18</sup>. L'équipe d'audit, composée d'un contrôleur général économique et financier, d'un inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche et d'un inspecteur général des affaires culturelles, a été coordonnée par le chef de mission de contrôle général économique et financier. L'équipe a audité quatre programmes. Le Comité interministériel a rendu son avis en septembre 2011. Il a été communiqué au ministre chargé de la communication et au ministre chargé du budget pour mise en œuvre de ses recommandations.

### ■ La préfiguration de la mission de l'audit interne

Cessant ses activités au 31 décembre 2011, le CIAP passera en 2012 le relais aux structures à vocation plus large et plus pérenne (décret du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration). L'IGAC s'est vu confier, pour le ministère de la culture et de la communication, la mission d'audit interne. Il lui appartiendra, désormais, dans le cadre des instructions du Premier ministre et sous l'autorité directe du Ministre, de mettre en œuvre le dispositif visant à évaluer le degré de maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques et notamment à vérifier l'efficacité des dispositifs formalisés et permanents de contrôle interne assurés par les services.

Une cellule ministérielle d'audit interne, composée de deux auditrices, a été rattachée à l'IGAC le 1<sup>er</sup> février 2011. La première tâche de cette cellule a été de communiquer, à titre de préfiguration, sur la future mission d'audit, de sensibiliser les services au déploiement du contrôle interne sur l'ensemble de leurs activités et de procéder à un premier repérage des dispositifs de maîtrise des risques mis en œuvre par les services du ministère. Une partie de ce travail a été matérialisée en contribuant au rapport d'évaluation globale de la DRAC de Haute-Normandie et en participant à l'audit commandé par le CIAP (en particulier sur le programme 845). La cellule a contribué à la préparation des textes organisationnels du dispositif d'audit interne, ainsi qu'au suivi du plan d'action de l'audit interne sur la commande publique suite au rapport remis en juillet 2010. L'organisation de la mission d'audit interne devrait être finalisée dans les premiers mois de 2012.

---

**18 - Audit du dispositif de performance des programmes : 841 « France Télévisions », 842 « Arte France », 843 « Radio France », 845 « Institut national de l'audiovisuel »**, établi par Jean-Charles Auberon, contrôleur général économique et financier, Jean de Saint-Guilhem, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, Bernard Falga, inspecteur général des affaires culturelles, et Françoise Miquel, chef de mission de contrôle général économique et financier, coordonnateur de la mission d'audit.





# IGAC

Culture et territoires

Stratégie de mise en œuvre des politiques culturelles

## Trois questions à la présidente de l'association des directeurs régionaux des affaires culturelles, **Véronique Chatenay-Dolto**, directrice régionale des affaires culturelles du Nord-Pas-de-Calais

### **Pensez-vous que la réforme territoriale de l'État a eu des répercussions pour les DRAC ? Auquel cas, comment se réorganisent-elles en conséquence ?**

La réforme territoriale de l'État, dans le cadre plus général de la modernisation de l'État, a eu plusieurs conséquences. On peut en citer trois :

Tout d'abord, elle a contribué à renforcer le rôle des DRAC dans l'élaboration d'une stratégie de l'État en région et a permis de les positionner comme une des huit directions en lien direct avec les Préfets de région. La première entrée est souvent sous l'angle du patrimoine, du tourisme et de la qualité paysagère, la seconde concerne la cohésion sociale, la culture étant souvent source de solidarité dans le cadre notamment des contrats urbains de cohésion sociale.

Ensuite, elle a renforcé le dialogue avec les autres directions de l'État en région, favorisant un meilleur partage des enjeux de la culture et des orientations de chacun. Globalement la modernisation a été favorable aux DRAC, confirmant leur rôle comme bras armé de l'État/culture en région et plaçant la culture comme un enjeu partagé. Le rôle des DRAC est par conséquent de rassembler les autres directions (PASE, contrat de plan Etat/région) autour de grands projets fédérateurs, comme c'est le cas avec la construction du Louvre-Lens dans le Nord-Pas-de-Calais, Marseille capitale européenne de la culture en 2013 ou la Banque numérique du savoir en Aquitaine.

Enfin, la troisième conséquence de la réforme a été l'intégration des SDAP, devenus STAP en application du décret du 8 juin 2010. Cela a conduit les DRAC à élaborer un projet de service qui a fait l'objet de travaux en interne et d'un pilotage du secrétariat général du ministère. Pour les DRAC, cela a été l'occasion de rappeler leurs missions et de décliner leurs orientations stratégiques, dans un dialogue renouvelé avec les préfets de département via ces nouvelles UT/DRAC.

### **L'évaluation annuelle de la DNO contribue-t-elle à donner aux DRAC une vision nationale de leurs actions ?**

L'évaluation annuelle de la DNO est précieuse pour les DRAC et les équipes, ainsi que dans le dialogue avec le Préfet de région et les autres entités de l'État en région. Elle donne une ossature et une orientation.

L'évaluation permet de donner un cadre commun et une visibilité partagée avec les administrations centrales des orientations du ministère et de leur mise en œuvre en région. Les DRAC ont besoin d'éléments de comparaison dans le temps, année après année mais également à un instant T. Les éléments de dialogue sont très importants. Les DRAC ont besoin de l'IGAC. L'inspecteur est un référent précieux pour les DRAC, en signalant les forces et les faiblesses. Sa mission offre l'occasion d'un dialogue avec les équipes notamment à l'occasion d'un bilan approfondi. Si le rôle de l'IGAC peut être très différent selon les relations personnelles qu'entretiennent le(la) directeur(trice) avec l'inspecteur(trice) référent(e) territorialement, ce lien est néanmoins fondamental.

L'évaluation thématique 2011 sur les médias, les industries culturelles et le numérique a permis de disposer d'une excellente synthèse pouvant servir d'élément de pilotage, en l'absence d'orientations nationales. Elle a favorisé la tenue d'une réunion avec la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) fin septembre, l'IGAC ayant été présente en juillet lors des premiers contacts entre la DGMIC et les DRAC. Il s'agit d'un processus en cours. Cette réunion était d'autant plus intéressante et pertinente, que la création de la DGMIC ayant été postérieure à l'élaboration des projets de service des DRAC, celles-ci n'avaient généralement pas intégré cette dimension dans leur organigramme et/ou leur fonctionnement.

L'évaluation thématique donne ainsi un état des lieux national, indispensable pour avoir une vision partagée des enjeux entre administration centrale et services déconcentrés.

**Quels sont les grands chantiers ou sujets, en dehors de CHORUS, sur lesquels vous souhaiteriez que l'IGAC vous accompagne ?**

Les DRAC souhaiteraient que le chantier concernant les médias, les industries culturelles et le numérique reste un axe prioritaire de l'accompagnement de l'IGAC, ainsi que celui concernant la culture partagée et les médias de proximité.

Un point d'étape sur l'évolution des rapports entre l'Etat et les collectivités territoriales dans le domaine des politiques culturelles est un autre grand chantier sur lequel l'IGAC est vivement attendue, dans la continuité du rapport de Jérôme Bouët.

Le troisième grand sujet serait de dresser un bilan concernant les conséquences du Grenelle 2, et les difficultés certainement, pour trouver la meilleure conciliation possible entre les enjeux de la culture et les orientations liées à l'environnement avec sa mise en œuvre.

## Culture et Outre-mer : renforcer la visibilité des expressions culturelles ultramarines

Le gouvernement a souhaité faire de l'année 2011 l'année des Outre-mer. Dans ce cadre, le Ministre a considéré qu'il était prioritaire de renouveler les modes d'action du ministère de la culture et de la communication dans les territoires ultramarins, ce qui appelle un « *décentrement du regard* ».

Afin de porter un éclairage sur les richesses artistiques et culturelles de ces territoires, le Président de la République, dans le cadre du Conseil interministériel de l'Outre-mer du 6 novembre 2009, et suite à une demande exprimée lors des états généraux de l'Outre-mer (EGOM), a décidé la création à Paris d'une structure dédiée à la promotion et à la diffusion des cultures de l'Outre-mer toutes disciplines confondues, en s'appuyant sur le partenariat des collectivités territoriales concernées. La ministre chargée de l'Outre-mer et le ministre de la culture et de la communication ont confié une mission opérationnelle à Jean-François de Canchy, inspecteur général des affaires culturelles, et à Catherine Giffard, chargée de mission d'inspection générale.

L'évaluation thématique à laquelle l'IGAC a procédé auprès de l'ensemble des DRAC et des directions des affaires culturelles de l'Outre-mer (DAC) et portant sur les médias de proximité et le développement du numérique (cf. infra) a été l'occasion d'analyser plus particulièrement les perspectives que ces médias offrent pour l'Outre-mer. Il apparaît, que dans ces domaines, les approches sur les territoires ultramarins se révèlent quelquefois plus novatrices qu'en métropole. Ces médias ainsi que le développement numérique peuvent être porteurs de nouvelles dynamiques et contribuer à pallier, voire surmonter, les difficultés que les territoires ultramarins rencontrent en matière de création et de diffusion culturelle, du fait de leur éloignement géographique et de la faible densité d'équipements culturels.



## Préfigurer les nouveaux partenariats

### ■ Le patrimoine architectural non protégé par l'État : un nouveau champ de libertés et de responsabilités locales

A l'occasion de la loi de décentralisation du 13 août 2004, l'État s'est désengagé d'une politique en faveur du patrimoine architectural non protégé par l'État, sur la conduite de laquelle il n'a plus désormais que des informations très lacunaires. Le Ministre a souhaité que l'IGAC dresse un bilan de la politique publique mise en œuvre durant les quinze dernières années en faveur du patrimoine non protégé par l'État<sup>19</sup>.

Le rapporteur met en lumière le caractère hétéroclite des diverses composantes de cette politique publique, le manque de cohérence entre celles-ci et l'absence de toute vision globale de sa mise en œuvre et de ses résultats. Ni pilotée, ni coordonnée, cette politique présente néanmoins des résultats extrêmement significatifs. Avec plus de 30 000 éléments protégés ou préservés en 10 ans, ces résultats se situent à la même échelle que le patrimoine protégé par l'État au titre des monuments historiques en près d'un siècle. Le rapport propose 23 mesures pour donner à cette politique publique toute la cohérence qui doit être la sienne et rétablir le lien indispensable entre le patrimoine protégé par l'État et celui qui l'est par d'autres acteurs.

### ■ La relance des conventions territoriales de développement culturel dans la dynamique de la « culture partagée »

L'IGAC avait conduit plusieurs missions en 2010 qui ont globalement contribué à la relance des conventions territoriales de développement culturel annoncée par le Ministre en 2011.

Concernant la mission sur les partenariats avec les collectivités territoriales, le rapporteur<sup>20</sup> avait formulé une vingtaine de recommandations afin de favoriser la convergence des politiques publiques pour la culture et de permettre à celles-ci de répondre aux besoins des territoires, mais aussi de préparer l'avenir et la montée en

---

19 - Le patrimoine non protégé par l'État, évaluation d'une politique publique qui s'ignore (n°2011-31), François Braize, inspecteur général des affaires culturelles, et François Goven, inspecteur des patrimoines.

20 - 21 propositions pour relancer le partenariat entre l'État et les collectivités territoriales dans le domaine culturel (n°2010-36), Jérôme Bouët, inspecteur général des affaires culturelles.

puissance des métropoles. Il ne s'agissait pas d'imposer un modèle unique mais de laisser chaque territoire inventer son mode de partenariat. Cette mission devrait se poursuivre début 2012 par l'analyse des suites données au rapport.

Cette proposition d'un profond renouvellement du partenariat avec les collectivités territoriales rejoint l'ambition du ministère en faveur de la « culture partagée » dans un esprit de démocratisation et de diversité culturelles et d'ouverture à de nouveaux enjeux liés au numérique et à l'économie culturelle.

Deux rapports ont permis, d'une part, d'évaluer la prise en compte par les DRAC de la priorité donnée par le ministère en faveur de la « culture partagée »<sup>21</sup> et d'autre part, d'analyser les failles en matière d'aménagement culturel du territoire<sup>22</sup>.

Ces rapports ont mis en évidence la nécessité de développer la politique de conventions pluriannuelles de développement culturel avec les collectivités territoriales.

En 2011, le ministère a relancé les conventions territoriales de développement culturel. Une soixantaine étaient en cours de signature fin 2011. Quarante concernaient le milieu rural, celles qui relèvent des territoires urbains ayant vocation à s'appuyer sur des manifestations d'envergure.

L'évaluation de 2010 concernant les failles dans l'aménagement culturel du territoire mettait plus particulièrement en évidence les mutations des pratiques culturelles, notamment celles en lien avec le numérique, et la nécessité de les prendre en compte.

---

**21 - Synthèse de l'évaluation par l'IGAC de la mise en œuvre par les directions régionales des affaires culturelles de la priorité « la culture pour chacun » (n°2010-35)**, Lê Nhat-Binh, inspecteur général des affaires culturelles.

**22 - Les failles dans l'aménagement culturel du territoire (n°2010-30)**, François Rodriguez-Loubet, Jean-Marc Lauret, Marie-Christine Weiner, chargés de mission d'inspection générale, Marie Bertin et Norbert Engel, inspecteurs généraux des affaires culturelles.

## ■ Les nouveaux enjeux liés aux médias, aux industries culturelles et au numérique

En 2011, le cabinet du Ministre de la culture et de la communication a retenu pour l'évaluation annuelle de la directive nationale d'orientation (DNO)<sup>23</sup>, le thème des politiques menées dans les domaines des médias, des industries culturelles et du numérique, au moment où s'engageait une réflexion prospective collective sur la thématique « culture et médias 2030 »<sup>24</sup>, qui participe de la priorité donnée par le Ministre à la « culture partagée ».

L'évaluation effectuée auprès de l'ensemble des DRAC et des DAC a veillé à cerner, d'une part, les moyens dont elles disposent, certes en termes financiers, mais surtout en termes d'effectifs et de compétences, d'autre part, les modalités de travail mises en place avec elles par les administrations centrales et les opérateurs nationaux pour traiter des nouveaux enjeux. Les constats peuvent être regroupés en trois points :

- Les DRAC se sont beaucoup investies sur les industries culturelles, mais de façon différente selon les secteurs. La chaîne du livre est suivie attentivement, avec le souci d'une mise en cohérence de leurs propres actions avec les politiques publiques menées par le Centre national du livre (CNL) et les collectivités territoriales, mais avec toutefois des difficultés tenant à l'absence, parfois, d'outils statistiques, malgré la présence de centres régionaux du livre. Le rôle des DRAC dans le domaine du cinéma, en particulier pour ce qui concerne les réseaux d'exploitation, est exemplaire par le dialogue étroit qui a pu s'instaurer entre le Centre national de la cinématographie et de l'image animée, détenteur de l'essentiel des moyens d'intervention de l'État et les DRAC.

---

**23 - Evaluation thématique 2011 – Directions régionales des affaires culturelles « Médias, industries culturelles, numérique »**, Marie Bertin, Pascale Beyaert, Alain Bonhomme, Jérôme Bouët, François Braize, Gilles Butaud, Jean Carabalona, Dominique Chavigny, Jean-Sébastien Dupuit, Norbert Engel, Bernard Falga, Serge Kancel, René Klein, Lê Nhat Binh, Bernard Notari, Jean-René Marchand, Benoît Paumier, Nicole Phoyu-Yedid, Patrick Olivier, François Rodriguez-Loubet, Xavier Roy, Paul Tollia, Marie-Christine Weiner.

**Synthèse de l'évaluation thématique 2011 « Médias, industries culturelles, numérique » (n°2011-24)**, Paul Tollia, chargé de mission d'inspection générale, et Lê Nhat Binh, inspecteur général des affaires culturelles.

**24 - Mission ponctuelle de suivi des suites données par le ministère au rapport « culture médias 2030 »** du secrétariat général du ministère de la culture et de la communication, Francis Beck et Jérôme Bouët, inspecteurs généraux des affaires culturelles (Nicole Phoyu-Yedid, chargée de mission d'inspection générale, a participé au groupe de réflexion sur l'enseignement supérieur).

- Les médias de proximité représentent un champ nouveau pour les DRAC, qui implique que des consignes précises soient énoncées, notamment si des perspectives de déconcentration partielle devaient se préciser. Peu armées actuellement pour aborder ce domaine, les équipes des DRAC auraient besoin d'être mises en situation d'acquérir les compétences nécessaires et de disposer des informations et des données.
- Les enjeux liés à l'environnement numérique, qui concernent tous les domaines, non seulement comme outil ou support, mais aussi en tant que nouvel espace public, sont très fortement suivis par tous les services sectoriels des DRAC dans leurs champs respectifs de compétence. Toutefois les DRAC attendent de la part de l'administration centrale un cadre de réflexion et d'orientation stratégique global et par secteur. Celui-ci est d'autant plus indispensable que bon nombre de régions ont décidé de faire du domaine du numérique un des axes prioritaires de leurs stratégies de développement économique territorial, notamment dans le domaine de l'image.

#### • Les usages innovants du numérique dans les grands établissements subventionnés<sup>25</sup>

Les grands établissements publics de la culture et de la communication, avec leurs partenaires, ont beaucoup investi dans des projets de développement liés au numérique. Afin de prendre la mesure de leur apport et d'en renforcer l'efficacité opérationnelle, l'IGAC a mené un travail d'évaluation auprès de onze établissements publics.

Le rapporteur constate que l'ensemble de ces établissements est bien engagé dans les problématiques liées au numérique, néanmoins selon des degrés variables. Il préconise un suivi plus soutenu de ces initiatives par le ministère de la culture et de la communication ainsi que l'animation de plateformes d'échanges.

L'IGAC aura ainsi mené en 2011 plusieurs études traitant des enjeux du numérique, qui complètent d'autres rapports réalisés ces dernières années<sup>26</sup>. L'IGAC poursuivra en 2012 son investigation afin d'analyser la façon dont le ministère prend en considération cette question du numérique et de repérer les structures et opérateurs qui ont une valeur de référence ou de têtes de réseaux.

---

<sup>25</sup> - **Les usages innovants du numérique dans les grands établissements subventionnés, (n°2011-34)**, François Rodriguez-Loubet, chargé de mission d'inspection générale.

<sup>26</sup> - Notamment : **Rapport d'évaluation du dispositif pour la création artistique multimédia (DICREAM) (n° 2004-08)**, Michel Balluteau, inspecteur général des affaires culturelles. **Les capacités du ministère de la culture et de la communication à repérer l'innovation artistique et les cultures émergentes (n° 2010-39)**, Jean Carabalona, chargé de mission d'inspection générale.

## Favoriser des enjeux nationaux et des stratégies territoriales partagés

**Les analyses conduites par l'IGAC permettent de mesurer l'adéquation des appels à projets nationaux ainsi que des projets développés par les grands pôles de référence nationaux avec les stratégies territoriales développées par les directions régionales des affaires culturelles**

### ■ Evaluer le dispositif « pour une dynamique culturelle dans les quartiers »

La politique de la ville, en tant qu'approche globale visant à intégrer des territoires en déshérence dans la dynamique urbaine et à lutter contre les exclusions sociales en agissant sur certaines zones urbaines localisées, s'est imposée comme une nécessité à partir des années 70. Le ministère de la culture et de la communication, par le canal notamment de ses directions régionales, s'est efforcé d'assumer toute sa part de responsabilité dans cette démarche par nature interministérielle.

La mise en œuvre par le ministère de cette politique de la ville s'est très souvent heurtée dans le passé à des difficultés d'articulation des dispositifs déployés avec d'autres ministères, en particulier celui chargé spécifiquement de la Ville. Les efforts du ministère ont au surplus pu varier en raison des contraintes budgétaires.

Un nouveau dispositif a été lancé en 2009, qui pourrait permettre d'enclencher à nouveau une dynamique dans ce domaine.

Il a été demandé à l'IGAC d'établir un bilan du plan triennal 2009-2011, « Dynamique espoir banlieues » en faveur de quartiers prioritaires, présenté lors du comité interministériel des villes le 20 janvier 2009<sup>27</sup>. La mise en place de ce dispositif a permis de relancer l'intervention du ministère de la culture et de la communication au sein de la politique de la ville et de préciser ses critères d'intervention. Toutefois, l'appel à projets national s'intègre difficilement à une stratégie territoriale.

---

27 - Evaluation du dispositif d'appel à projets « Pour une dynamique culturelle dans les quartiers » (n°2011-25), Anne Chiffert, inspectrice générale des affaires culturelles, et Dominique Chavigny, chargé de mission d'inspection générale.

Les auteurs du rapport suggèrent de :

- privilégier la cohérence territoriale par une déconcentration complète des crédits de l'appel à projets,
- maintenir l'affirmation de critères d'intervention propres au ministère de la culture,
- expérimenter la création de groupes d'experts en région et repositionner sur des missions d'administration centrale le service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation rattaché au secrétariat général.

### ■ **Accompagner la constitution de pôles de référence nationaux jouant un rôle fédérateur**

Les établissements publics nationaux du ministère de la culture et de la communication peuvent être appelés à exercer un rôle moteur ou fédérateur sur l'ensemble du territoire, à l'instar du Centre Pompidou (ouverture du Centre à Metz et Centre Pompidou mobile) ou prochainement du Louvre à Lens.

#### • **Universcience : analyse de la mise en place d'un pôle de référence national dans le domaine scientifique et technique**

Le 1<sup>er</sup> janvier 2010, Universcience a été créé, dans le but de constituer ce pôle.

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et le ministère de la culture et de la communication ont souhaité qu'une mission d'inspection conjointe puisse accompagner et appuyer la dynamique engagée<sup>28</sup>.

Universcience hérite des actions portées par la Cité des sciences et de l'industrie et de celles du Palais de la découverte. Sa création répond à l'ambition de l'État de favoriser l'accès de chaque citoyen à la culture scientifique et technique. Dans cette perspective, la présidente de l'établissement a reçu pour mission par lettre du 8 décembre 2010 de « fédérer les acteurs au sein d'une nouvelle gouvernance au niveau national, garante de la concertation et de la prise en considération des intérêts de chacun ».

---

28 - **La culture scientifique et technique, réflexions pour une gouvernance (n°2011-09)**, rapport de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (Jean-François Cervel, Patrice Bresson, Béatrice Cormier, Roger-François Gauthier, Myriem Mazodier), et de l'inspection générale des affaires culturelles (Emmanuel Hamelin).

Cette démarche fédératrice doit permettre de mettre en place des programmes communs visant à développer des projets pédagogiques et de médiation innovants. La mission pointe la multiplicité d'institutions de toute taille et de tous statuts constituant des réseaux plus ou moins formalisés, voire concurrentiels. Des moyens importants, provenant pour l'essentiel de l'État et des collectivités territoriales, sont attribués à un grand nombre d'acteurs extrêmement disparates à tous égards, avec trois institutions nationales de statuts et d'activités très différents qui n'ont pas de lien entre elles, et une absence de pilotage organisé par l'État.

Les rapporteurs insistent sur le rôle de coordination que doit jouer Universcience pour mieux valoriser la diversité des actions initiées sur le territoire national et préconisent la création de plateformes ou de réseaux territoriaux sur lesquels l'établissement pourrait s'appuyer. Ils estiment que l'établissement doit être doté d'une structuration efficace, d'un conseil national de la culture scientifique et technique et d'un comité opérationnel qui ne peut se substituer aux opérateurs.

## Structurer territorialement les actions

**L'IGAC a apporté son expertise et son conseil sur des dossiers de structuration et d'aménagement culturel et sur des sujets liés à l'analyse d'un territoire.**

### ■ Renforcer les synergies entre structures culturelles au niveau d'un territoire

Une demande de clarification du champ institutionnel et associatif en charge des écritures musicales et contemporaines en région Rhône-Alpes a été formulée par le directeur régional des affaires culturelles<sup>29</sup>.

L'observation de onze structures a conduit les rapporteurs à préconiser un rééquilibrage en faveur de la partie Sud de la région (Drôme et Ardèche) et du Nord/Nord-Est et à encourager le développement de projets croisés avec les structures de la région Bourgogne, en examinant le rôle que pourrait jouer le nouveau festival « les détours de Babel ». Le bassin Lyon/Saint-Étienne, plutôt favorisé, souffre de la concurrence entre des structures dont la singularité n'est pas toujours évidente. Les rapporteurs invitent le directeur régional à organiser une réunion de concertation avec l'ensemble des acteurs pour favoriser d'éventuels rapprochements et à inclure dans les conventions d'objectifs des différentes structures un objectif de coopération.

---

<sup>29</sup> - Rationalisation du champ des musiques contemporaines en région Rhône-Alpes (n°2011-23), Norbert Engel, inspecteur général des affaires culturelles (IGAC), et Gérard Garcin, inspecteur de la création artistique (DGCA).

## ■ Inciter à de nouvelles collaborations entre structures

Dans le contexte de l'ouverture de la médiathèque d'agglomération à Angoulême, le Ministre de la culture et de la communication a demandé une mission conjointe de l'inspection générale des affaires culturelles et de l'inspection générale des bibliothèques pour accompagner les différents partenaires concernés par cet équipement<sup>30</sup>.

Les rapporteurs ont étudié l'idée d'un transfert d'une partie des collections de la Cité vers la future médiathèque et en ont conclu qu'il était préférable de ne pas modifier le fonctionnement de la bibliothèque de la Cité mais de l'inscrire plus fortement dans le réseau des bibliothèques et de mettre en place un mode de collaboration entre les deux équipements.

## ■ Contribuer à la rénovation de l'institution

L'Opéra national et l'Orchestre national de Montpellier, réunis pour leur gestion sous forme d'une association loi 1901, constituent l'un des grands ensembles de diffusion musicale en France. Une mission d'inspection a été confiée à l'IGAC et à l'inspection de la création et des enseignements artistiques de la DGCA<sup>31</sup>.

Les rapporteurs relèvent la diversité des actions initiées et l'inventivité du directeur, mais soulignent un certain nombre de difficultés. Ils préconisent une réforme des modes d'organisation par lesquels s'établit l'activité musicale, lyrique et chorégraphique dans la région et une gestion économique et financière plus stable.

## ■ Apporter une expertise et un conseil pour la préfiguration de nouveaux projets

### • Un pôle image en région Lorraine

L'IGAC a été chargée d'expertiser la pertinence pour la région Lorraine de se doter d'un pôle image<sup>32</sup>. Cette dernière, contrairement à d'autres régions de taille comparable, ne s'est dotée ni d'un pôle régional d'éducation artistique et de formation à l'image, ni

---

**30 - Le prêt de bandes dessinées sur le site d'Angoulême : quelles complémentarités entre la Cité internationale de la bande dessinée et la future médiathèque d'agglomération ? (n°2011-22)**, Dominique Arot, inspecteur général des bibliothèques (IGB), et Marie-Christine Weiner, inspectrice générale des affaires culturelles (IGAC).

**31 - Association EURERP – Opéra national et orchestre national de Montpellier (n°2011-29)**, René Klein, inspecteur général des affaires culturelles (IGAC), et Laurent Chassain, inspecteur de la création artistique (DGCA)

**32 - Mission de préfiguration d'un pôle image en Lorraine (n 2011-38)**, François Hurard, inspecteur général des affaires culturelles..



d'une agence que les principales régions intitulent « pôle image » pour coordonner les actions dans ce domaine. Le rapporteur estime que la région Lorraine a un fort potentiel pour créer un pôle et préconise l'élargissement de son périmètre aux médias télévisuels, à l'audiovisuel, au cinéma et à la photographie et à l'expertise en matière de numérisation des fonds régionaux d'images. Il envisage une préfiguration sur un an et, à terme, la mise en place d'une agence sous forme d'EPCC ou sous statut associatif.

#### • La valorisation de la Grotte Chauvet

La mission de médiation conduite par l'IGAC entre les inventeurs de la Grotte Chauvet et les partenaires du futur espace de restitution de la grotte, qui devrait ouvrir ses portes en 2014, s'est poursuivie en 2011 afin de trouver la voie d'un intéressement approprié des inventeurs à la valorisation du site<sup>33</sup>.

#### • La donation d'Anselm Kiefer

L'artiste plasticien allemand contemporain Anselm Kiefer, qui vit et travaille en France depuis 1993, a souhaité donner aux États français et allemand sa propriété de Barjac, située dans la partie nord du Gard, et les 180 œuvres qu'il y a créées.

L'IGAC a piloté pour la partie française le groupe de travail franco-allemand désigné par le ministre français de la culture et de la communication avec son homologue allemand, M. Neumann. Mis en place en décembre 2010<sup>34</sup>, le groupe était chargé d'étudier la faisabilité de ce projet de donation.

Les rapporteurs se sont efforcés de définir un bilan prévisionnel du projet avec à l'actif l'enrichissement exceptionnel des collections nationales, la création d'un lieu de rayonnement international et en regard le coût élevé en investissement et en fonctionnement et la difficulté à choisir un cadre juridique pour le portage du projet.

Trois options ont été envisagées pour la structure de gestion du projet, l'une privilégiant l'initiative privée, l'autre la responsabilité publique et la dernière présentant une

---

**33 - Mission de médiation avec les inventeurs de la Grotte Chauvet**, Serge Kancel, inspecteur général des affaires culturelles.

**34 - Rapport franco-allemand sur le projet de donation d'œuvres d'art d'Anselm Kiefer aux États français et allemand (n°2011-06)**, pour la partie française : Jérôme Bouët, inspecteur général des affaires culturelles, Jean-Yves Bobe, chargé de mission au service des arts plastiques (DGCA), et Robert Fohr, chef de la mission du mécénat au ministère de la culture et de la communication.

option intermédiaire. Celle des experts français du groupe de travail est orientée vers la création d'une fondation de droit français, en l'absence de statut européen de fondation, dotée d'un capital d'origine privée. La deuxième option soutenue par la partie allemande correspond à un groupement européen d'intérêt économique (à l'exemple d'Arte) constitué entre la Kunst- und Ausstellungshalle (KAH) et le Centre Georges Pompidou, les financements étant publics. La troisième option, contre-proposition allemande, est celle d'une fondation dont la gouvernance serait privée, avec un contrôle des États ou des institutions publiques.

## ■ Conforter les pôles d'excellence en région

### • La Chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon<sup>35</sup>

Le Centre international de recherche, de création et d'animation (CIRCA), association gestionnaire de la Chartreuse, est soutenu par l'État et six collectivités territoriales. L'IGAC et l'inspection de la création artistique de la DGCA ont mené un examen d'ensemble de la situation du centre culturel de rencontres, dont l'activité artistique porte sur l'accueil en résidence d'auteurs et de compagnies artistiques (CNES : centre national des écritures du spectacle).

Outre les observations sur la mise en œuvre de la convention triennale passée avec le CIRCA, le rapport porte sur le fonctionnement associatif, les résultats de la gestion, les activités artistiques qui ont pris en compte depuis 2007 l'impact des nouvelles technologies sur les écritures du spectacle et l'ouverture au public du monument, dont le ministère a confié l'entière gestion au CIRCA depuis 2008.

Les propositions du rapport visent à confirmer et approfondir la démarche expérimentée ces dernières années, à renforcer l'insertion et la visibilité de la Chartreuse dans son environnement artistique et territorial et à conforter les modalités de soutien aux auteurs et compagnies de théâtre (filière textes).

Les rapporteurs proposent que le suivi de la structure soit entièrement déconcentré, comme dans les autres structures de ce type, pour permettre également de négocier globalement le projet de création d'un établissement public de coopération culturelle, dont le principe a été décidé depuis 2008 par le ministère, pour sortir de la gestion associative.

---

**35 - Evaluation de la convention d'objectifs entre le ministère de la culture et de la communication et le CIRCA (Chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon) (n°2011-27)**, Michel Berthod et Xavier Roy, inspecteurs généraux des affaires culturelles (IGAC), et Catherine Joannès, inspectrice de la création artistique (DGCA).

## ■ Préserver les lieux de mémoire : La Maison d'Izieu, mémorial des enfants juifs exterminés

Le musée-mémorial inauguré le 24 avril 1994, devenu en 2000 « Maison d'Izieu, mémorial des enfants juifs exterminés » est, avec l'ancien Vélodrome d'hiver et l'ancien camp d'internement de Gurs, l'un des trois lieux de mémoire nationale reconnus par décret du Président de la République du 3 février 1993.

Une étude financière réalisée à la demande de la DRAC Rhône-Alpes par la Trésorerie générale du Rhône en juillet 2005 avait déjà révélé une situation préoccupante. Le Premier ministre a souhaité qu'un audit soit réalisé conjointement par l'inspection générale des affaires culturelles et par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche. Il convenait notamment de dégager différentes hypothèses de fonctionnement de la Maison d'Izieu au regard de ses missions et d'évaluer toutes les conséquences des travaux de rénovation et d'entretien courant à effectuer<sup>36</sup>.

## Valoriser la dimension internationale dans les politiques culturelles

### **L'action internationale est devenue une dimension incontournable de la stratégie et de l'activité de la plupart des opérateurs culturels.**

Le rapport de l'IGAC en 2010<sup>37</sup> sur l'action internationale des établissements publics culturels soulignait la valorisation nécessaire des actions des grands opérateurs au service de la politique culturelle extérieure.

L'IGAC s'efforce d'accompagner la réflexion dans ce domaine. Un de ses membres est référent pour les affaires européennes et internationales<sup>38</sup>, membre de la commission de sélection des candidatures dans le réseau culturel de la France à l'étranger et membre du groupe de travail interministériel sur les stratégies d'influence à l'étranger. Il a par ailleurs assuré la coordination générale de la saison de l'Estonie en France.

---

**36 - Mission sur les perspectives d'évolution du fonctionnement de la Maison d'Izieu, (n°2011-32)**, Norbert Engel, inspecteur général des affaires culturelles, et Renaud Nattiez, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR).

**37 - L'action internationale des établissements publics culturels (n°2010-03)**, Benoît Paumier, inspecteur général des affaires culturelles.

**38 -** Benoît Paumier, inspecteur général des affaires culturelles.

## La vitalité des cinémas d'Afrique

La mission<sup>39</sup> s'est concentrée sur l'Afrique subsaharienne, à l'exception de l'Afrique du Sud, incluant autant les pays d'Afrique francophone que ceux d'Afrique anglophone et lusophone, dans lesquels la vitalité du cinéma est particulière forte. L'état des lieux montre la grande diversité de situations sur le continent et l'absence quasi générale de politiques de soutien par les États. Les rapporteurs ont pointé le cloisonnement entre les différents fonds, le manque d'échange et de mutualisation d'informations. Ils ont précisé que rien de durable ne pourra se faire sans l'implication et le soutien des gouvernements locaux et ont insisté sur le rôle indispensable que doivent jouer les fonds d'aides européens et multilatéraux, en particulier concernant l'aide à la production. Sans attendre la mise en œuvre de ces processus globaux, ils ont préconisé une refonte du système d'aides français en faveur des cinémas d'Afrique.

A la suite de ce rapport, le Ministre de la culture et de la communication, avec l'appui du CNC et en lien avec l'Institut Français, a réuni, à l'occasion du Festival international du film d'Amiens, le mardi 15 novembre, les représentants des principaux organismes européens contribuant à financer la production cinématographique dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. L'ensemble des participants a convenu en particulier d'améliorer, à très court terme, la circulation de l'information entre les gestionnaires des différents fonds et d'encourager la structuration des industries cinématographiques, institutions et politiques publiques locales. Une prochaine réunion devrait se tenir au premier trimestre de l'année 2012, lors du Festival international du film de Rotterdam.

Par ailleurs, le Ministre a présenté une réforme du « Fonds Sud », géré conjointement par le CNC et l'Institut Français, proche des préconisations du rapport. Le CNC a relancé de son côté la coopération institutionnelle bilatérale avec ses homologues en Afrique et le ministère des affaires étrangères et européennes a engagé un effort important de coopération centré sur les formations aux métiers du cinéma.

---

**39 - Les cinémas d'Afrique (n°2011-04)**, Patrick Olivier, inspecteur général, chef du service de l'IGAC, et Benoît Paumier, inspecteur général des affaires culturelles.

## **Le devenir de la villa Kujoyama de Kyoto au Japon**

Installée à Kyoto, la Villa Kujoyama est, avec la Villa Médicis et la Villa Velázquez, l'une des trois résidences d'artistes que la France administre à l'étranger.

Inaugurée en 1992, elle accueille pour des durées de quatre à six mois une douzaine de créateurs et de chercheurs confirmés chaque année.

Des difficultés financières récurrentes et des interrogations quant à son utilité dans le cadre des coopérations franco-japonaises, ont conduit les ministères des Affaires étrangères et de la culture et de la communication à missionner leurs inspections générales respectives pour mener un audit conjoint<sup>40</sup>.

Les inspecteurs en charge de cette mission ont constaté que la Villa jouissait d'une réelle notoriété en France mais était peu connue au Japon dans son organisation et ses missions actuelles. Par ailleurs, la dilution des responsabilités conduit à un déficit de pilotage et le sous-financement chronique à une crise fonctionnelle.

Le rapport propose plusieurs options, du maintien de la Villa Kujoyama dans ses murs avec un nouveau modèle économique et artistique à sa fermeture, étant entendu que la situation actuelle ne peut durer. Dans l'un ou l'autre cas, des discussions, sous l'égide du Consul général à Kyoto, seront nécessaires avec les mécènes japonais ayant financé la construction de la Villa.

---

**40 - Inspection de la Villa Kujoyama (Kyoto-Japon), bilan et perspectives (n°2011-33)**, Antoine Anfré, inspecteur général des affaires étrangères, et Lê Nhat Binh, inspecteur général des affaires culturelles.





# IGAC

Métiers de la Culture

Enjeux et perspectives

## CRÉATION ARTISTIQUE

**Conformément aux priorités ministérielles, l'IGAC s'efforce de réserver dans ses travaux toute la place qui revient légitimement aux acteurs de la vie culturelle.**

**L'IGAC a été ainsi amenée à étudier les dispositifs d'aides en faveur de certaines professions et à proposer des mesures réglementaires ou législatives. Par ailleurs, en référence à la politique générale de l'emploi dans les secteurs de la culture, l'IGAC a conduit plusieurs missions de médiation ou d'appui.**

### Etudier les procédures d'aides à la photographie

#### ■ La photographie dans le champ de l'art contemporain

Le ministère de la culture et de la communication a souhaité procéder à une évaluation des procédures d'aide à la photographie, dans le prolongement des travaux de la commission de réflexion sur la photographie mise en place en 2010. Le rapport traite exclusivement des aides à la photographie dans le champ de la création artistique et de la diffusion<sup>41</sup>.

Quantitativement, la photographie tient une place marquante au sein des aides de l'État pour les arts plastiques, d'autant que l'effet de levier des subventions accordées par les DRAC est très significatif. La visibilité de l'art photographique et l'intérêt du public sont avérés : le nombre d'expositions, leur fréquentation, le volume global des acquisitions, le nombre de publications d'ouvrages en témoignent.

Le dispositif d'aide à la photographie, indistinct de celui des arts plastiques, présente les mêmes atouts et souffre des mêmes difficultés. Sur le plan de l'histoire, les auteurs ont pu rappeler l'intégration croissante de la photographie dans l'économie du marché de l'art, ainsi que la confrontation des différents media entre eux : isoler la photo au sein de la politique des arts plastiques serait donc anachronique et tiendrait du non-sens.

---

**41 - Evaluation des procédures d'aides à la photographie (n°2011-15)**, Nicole Pot, inspectrice générale des affaires culturelles, et Pascale Beyaert, chargée de mission d'inspection générale.

Pour mémoire : la question du photojournalisme a été traitée dans un précédent rapport remis en juillet 2010 par Michel Balluteau et Marie Bertin (n°2010-23).



Les auteures du rapport se sont inscrites dans la logique des propositions de l'IGAC de 2004 sur le droit d'exposition<sup>42</sup>. Les difficultés les plus patentées portent sur les conditions de production des œuvres qui justifient un soutien renforcé, non pas par la voie traditionnelle de l'augmentation des subventions mais par la création d'un fonds de soutien à la production et à la diffusion, qui fonctionnerait dans un esprit de redistribution et de mutualisation d'une partie du droit de suite.

## Analyser l'incidence du droit de suite sur les évolutions du marché de l'art

La commission européenne a engagé durant le 1er trimestre 2011 une consultation publique sur les évolutions du marché de l'art et l'impact du droit de suite, notamment depuis sa refonte par la Directive européenne 2001/84/EC du 27 septembre 2001. Dans ce cadre, l'IGAC a été chargée de recueillir un ensemble de données chiffrées permettant de mesurer l'incidence du droit de suite sur les évolutions du marché de l'art en France<sup>43</sup>.

Le rapporteur a procédé à une analyse des données chiffrées disponibles sur la gestion du droit de suite et des évolutions du marché. Au-delà des constats macro-économiques, il a souligné la difficulté à évaluer avec certitude l'incidence que le droit de suite pouvait avoir sur des décisions micro-économiques. Les approches des différents professionnels du marché de l'art, d'une part, et des ayants droits, d'autre part, se sont avérées opposées sur le sujet. Néanmoins le rapporteur souligne deux points sur lesquels les différents protagonistes s'accordent en France :

- la nécessité de ne pas remettre en cause la disposition de la directive selon laquelle un régime commun s'appliquera en 2012 à l'ensemble des pays de l'Union Européenne, mettant fin au régime dérogatoire,
- l'utilité d'œuvrer efficacement au niveau européen pour qu'un droit de suite s'applique, à terme, à l'ensemble des places mondiales.

---

**42 - Le droit d'exposition publique au profit des artistes-plasticiers (n°2004-63)**, Serge Kancel, inspecteur général des affaires culturelles.

**43 - Le droit de suite et le marché de l'art en France 2005-2010 (n°2011- 05)**, Serge Kancel, inspecteur général des affaires culturelles.

Sur la base des conclusions de ce rapport, le gouvernement français a pris l'option de ne pas suivre la proposition émanant de certains États-membres de faire évoluer la directive de 2001 dans le sens d'une limitation de ce droit d'auteur aux seuls artistes vivants et de sa non-transmission aux ayants droit.

## Améliorer la réglementation de la profession d'agent artistique

### ■ La rémunération des agents artistiques

L'IGAC a assuré une mission de médiation sur la rémunération des agents artistiques<sup>44</sup>. La loi du 23 juillet 2010 est venue modifier le code du travail en ce qui concerne la profession d'agent artistique et a prévu deux décrets d'application.

Le premier décret (n°2011-517 du 11 mai 2011) a défini notamment les missions de l'agent artistique, le nouveau registre national des agents tenu par le ministère de la culture et de la communication, ainsi que le mandat qui doit être établi entre l'agent et l'artiste.

Le second décret, concernant la rémunération des agents, a fait l'objet de positions divergentes, conduisant les ministères de l'emploi et de la culture à demander une mission de concertation et de médiation entre les professionnels (agents, artistes, producteurs), confiée à l'IGAC. Ce travail de rapprochement des points de vue a permis l'adoption d'un décret n°2011-1018 du 25 août 2011, qui précise les conditions de rémunération des artistes.

## Conseiller sur la mise en place de dispositifs d'aide à l'emploi

### ■ La plateforme nationale des cafés cultures

En mars 2011, les acteurs de la plateforme nationale des cafés cultures, dont font partie le collectif Culture Bar-bars, l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie, le SNAM CGT, des associations des musiques actuelles et les conseils régionaux des Pays de la Loire et d'Aquitaine ainsi que la ville de Nantes, ont annoncé la création d'un « fonds de dotation d'aide à l'emploi artistique ».

---

<sup>44</sup> - Mission de médiation sur la rémunération des agents artistiques, Serge Kancel, inspecteur général des affaires culturelles.

Ce fonds a pour vocation d'assurer une aide financière correspondant à tout ou partie des charges sociales induites par la représentation d'artistes dans les cafés dont la jauge n'excède pas 200 personnes.

La mission de conseil assurée par l'IGAC<sup>45</sup> a permis avec l'assentiment de ses initiateurs de sauvegarder la faisabilité de ce projet novateur ainsi que les intentions fondatrices, tout en lui assurant une meilleure sécurité juridique, notamment en préconisant :

- l'adossement du dispositif au Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV) et la mise en place par celui-ci d'un programme de soutien à l'emploi des artistes dans les petites salles dont le spectacle n'est pas l'activité principale ;
- le financement de ce programme par trois sources distinctes : un fonds de dotation alimenté par le mécénat d'entreprises extérieures à la « filière boissons » ; des subventions au programme du CNV par les collectivités territoriales volontaires ; des apports des entreprises de la branche correspondant à des dépenses engagées dans leurs intérêts ou dans celui du secteur professionnel et de ce fait considérés comme des charges déductibles (« parrainage »).

## ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET FORMATION

### Examiner le statut juridique et social des maîtres d'art et la mise en place d'une formation diplômante

Le Ministre a souhaité que soit examiné le statut juridique et social des élèves des maîtres d'art<sup>46</sup>. Ces professionnels d'excellence dans des métiers rares, dont les compétences sont reconnues par leurs pairs, se voient attribuer par le Ministre ce titre prestigieux. Être nommé maître d'art les engage à accueillir, durant trois ans, un élève justifiant d'une expérience professionnelle de cinq années, auquel ils transmettent leur savoir-faire : sur 101 maîtres d'art nommés depuis 1994, 27 assuraient en 2011 une formation de ce type. Une aide financière leur est accordée à cette fin.

---

**45 - Le fonds de dotation d'aide à l'emploi des artistes initié par « la plate forme cafés-cultures » (n° 2011-30),** Gilles Butaud, chargé de mission d'inspection générale.

**46 - Les maîtres d'art et leurs élèves : propositions pour conforter un dispositif de qualité (n° 2011-16),** Marie Bertin et Michel Balluteau, inspecteurs généraux des affaires culturelles.

Il était demandé que le statut de leurs élèves soit précisé et qu'un diplôme sanctionne leur cursus. Au terme de nombreux entretiens, les rapporteurs préconisent que soient privilégiés, parmi les métiers d'art, les métiers rares et que les conditions matérielles faites aux élèves soient grandement améliorées, afin notamment de leur assurer une rémunération et une protection sociale. Ils recommandent également qu'un diplôme d'excellence leur soit remis par le Ministre et que l'Institut National des Métiers d'Art assure le suivi de chaque élève, durant et après sa formation, tandis que le ministère conserverait la gestion des dossiers de candidatures des prétendants au titre de maître d'art, avec le conseil des maîtres d'art.

### Poursuivre la réforme licence-master-doctorat (LMD)

L'enjeu pour le ministère de la culture et de la communication est de veiller à ce que les spécificités de l'enseignement supérieur sous sa tutelle soient prises en compte dans le grand mouvement vers l'intégration européenne selon le schéma licence-master-doctorat (LMD).

Le processus de Bologne de juin 1999 a mis en évidence la nécessité d'une mobilité des étudiants et de leur insertion professionnelle dans le champ européen. Cette réforme s'inscrit par ailleurs dans le cadre de la modernisation de l'État.

Durant la dernière décennie, l'ensemble du réseau des écoles a ainsi été confronté à un bouleversement de son positionnement au sein de l'enseignement supérieur européen. 35 000 étudiants et près de 130 établissements sont concernés.

Les conclusions du rapport de l'IGAC<sup>47</sup>, portent sur la nécessité d'identifier l'enseignement supérieur sous tutelle du ministère de la culture et de la communication comme un enseignement d'excellence, de mettre en valeur la recherche dans les textes réglementaires des établissements, de favoriser les rapprochements des fonctions recherche des écoles, de poursuivre la création de doctorats pour les «enseignants-chercheurs-praticiens» avec la mise en place d'une politique de bourses de recherche et d'étudier la proposition d'adhésion à la conférence des grandes écoles (CGE).

---

**47 - La réforme de l'enseignement supérieur culture dans le champ de l'harmonisation européenne** (2<sup>ème</sup> partie : audiovisuel, cinéma et patrimoine) (n° 2011-11), Nicole Phoyu-Yedid, chargée de mission d'inspection générale. Fait suite à la 1<sup>ère</sup> partie : enseignement supérieur de l'architecture et de la création artistique (2010).

Il s'agit de rendre visible l'engagement des écoles au niveau international et de poursuivre la politique de démocratisation déjà engagée.

Le rapport préconise l'attribution d'un budget clairement identifié à l'enseignement supérieur dans le programme 224.

### ■ **Mission d'audit de l'École nationale supérieure des arts décoratifs**

L'IGAC a conduit un audit de l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD)<sup>48</sup>. Il avait pour but d'évaluer le rôle et les relations des différentes instances de l'école dans la mise en œuvre de la réforme LMD. Lieu de débats et de contestation par tradition, l'école a réagi à ces mutations, mais la réforme a été réalisée de manière satisfaisante, même s'il reste des améliorations à apporter dans son organisation administrative. L'établissement a été habilité à délivrer le grade de master.

La direction de l'établissement a accompli un travail important d'ouverture à des partenaires extérieurs, universités et grandes écoles européennes. Sa présence dans l'IDEX (initiative d'excellence) Paris-Sciences-Lettres ouvre des perspectives de développement de la recherche et affirme son rôle dans un pôle d'excellence réunissant les grandes écoles parisiennes.

Les difficultés rencontrées dans les relations établies entre la direction générale de la création artistique (DGCA) et l'ENSAD posent le problème de l'exercice de la tutelle sur les établissements publics : le rapport préconise un certain nombre de mesures pour favoriser un dialogue plus serein.

### ■ **Les écoles nationales supérieures d'architecture**

#### **Mission d'assistance auprès du groupe de travail concernant les effectifs des écoles supérieures d'architecture**

Soucieux de rendre à l'architecture une place centrale dans la société à un moment clé de la structuration de l'enseignement supérieur et conscient de l'importance du rôle que jouent au sein du ministère de la culture et de la communication les vingt écoles nationales supérieures d'architecture, le Ministre s'est attaché à donner à ces établissements les moyens nécessaires à leur mission. Dans le cadre de la préparation de la loi de finances pour 2011, les emplois d'enseignants ont été exonérés de la règle de non-remplacement de la moitié des départs à la retraite.

---

48 - **Audit du fonctionnement de l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD) (n° 2011-26)**, Marie Bertin et Jean-Yves Le Corre, inspecteurs généraux des affaires culturelles.

La situation des écoles demeure toutefois contrainte dans le contexte de régime d'emploi du ministère et plusieurs écoles rencontrent des difficultés pour renouveler leurs équipes.

L'IGAC a participé<sup>49</sup> au groupe de travail sur les effectifs des agents techniques, ouvriers et de service (ATOS), mis en place par le directeur général des patrimoines, à la demande du Ministre. Son objectif est d'améliorer les connaissances et les besoins réels et prioritaires des vingt écoles.

## Accompagner la mise en place d'un fonds de formation continue pour les auteurs

Les deux membres de l'IGAC auteurs du rapport de décembre 2009 sur la mise en place d'un dispositif de formation au profit des artistes auteurs<sup>50</sup>, ont, après validation des conclusions de ce rapport en 2010 par le ministre de la culture et de la communication et le ministre chargé de la formation professionnelle, mené au long de l'année 2011 une mission d'accompagnement auprès de la direction générale de la création artistique, pour la mise au point par l'ensemble des partenaires (représentants des auteurs, des diffuseurs, des sociétés d'auteurs, des différents services de l'État) des dispositions concrètes du futur régime.

A l'issue de ce processus, un projet de disposition nouvelle du code du travail a été déposé sous forme d'amendement gouvernemental à l'Assemblée nationale. La mesure a été adoptée. Une disposition législative, dans le cadre de la loi de finances rectificative de décembre 2011, a créé les conditions de mise en œuvre effective du droit à la formation continue pour les artistes auteurs. Ainsi la formation continue sera-t-elle désormais accessible aux plasticiens, aux compositeurs, aux écrivains, aux scénaristes, soit 250 000 personnes, non salariées, à raison de cinq à six mille bénéficiaires par an.

---

**49 - Mission d'assistance auprès du groupe de travail concernant les effectifs des écoles supérieures d'architecture**, René Klein, inspecteur général des affaires culturelles.

**50 - Mission d'assistance au comité de concertation (auteurs-diffuseurs-sprd) pour la mise en place d'un fonds de formation continue pour les auteurs**, Serge Kancel, inspecteur général des affaires culturelles et Gilles Butaud, chargé de mission d'inspection générale.

Ce dispositif sera financé par une contribution des auteurs et une contribution des diffuseurs, complétées par une participation volontaire des sociétés de droits d'auteurs, qui se sont d'ores et déjà engagées en ce sens. Le fonds de formation sera adossé à l'AFDAS et entrera en vigueur courant 2012.

### **Etablir un bilan de l'offre de formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur « culture »**

Face à l'évolution du cadre législatif et réglementaire de la formation continue et à la sédimentation de réglementations en résultant, le cabinet du Ministre a confié à l'IGAC le soin de réaliser un état des lieux de la formation continue au sein des établissements d'enseignement supérieur relevant de la culture<sup>51</sup>, d'examiner le financement des dispositifs mis en place et des partenariats développés à l'échelle européenne et internationale.

Le rapport trace un bilan contrasté. Un établissement sur trois intervient dans le champ de la formation continue. Trois établissements parmi les 115 concernés accueillent à eux seuls plus des deux tiers de l'offre. Les propositions faites par le rapporteur visent à renforcer les fonctions de pilotage de la politique ministérielle en la matière et la capacité d'intervention des établissements, dans l'objectif de diversifier l'offre proposée et de mieux répondre aux besoins.

---

**51 - La formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur « culture », état des lieux – propositions (n° 2011-37), Jean-Marc Lauret, chargé de mission d'inspection générale .**







# IGAC

Missions permanentes de l'IGAC

## **Ann-José Arlot,** Chef du service de l'Inspection générale des affaires culturelles

**Présidente du comité de coordination des services d'inspection du ministère de la culture et de la communication (CCSI)** avec **Jean Carabalona**, chargé de mission d'inspection générale, qui assure le secrétariat du CCSI, **Anne Chiffert**, membre du comité en remplacement de **Michel Berthod**, **Jean-Sébastien Dupuit**, membre du comité. Le CCSI relève du décret N°2003-729 du 1<sup>er</sup> août 2003 portant organisation de l'Inspection Générale.

Présidé par le chef du service de l'inspection générale (IGAC), il rassemble notamment le chef du service de l'inspection des patrimoines de la direction générale des patrimoines (DGPAT), le chef du service de l'inspection de la création artistique de la direction générale de la création artistique (DGCA) et le doyen de l'inspection générale des bibliothèques (IGB), mise à la disposition du Ministre, pour les bibliothèques qui relèvent de sa compétence.

Cette instance a permis d'amorcer en 2010 une coordination en matière de programmes annuels pour l'année 2011. Les projets en cours ont fait l'objet de deux réunions en 2011. Le secrétariat est assuré par l'IGAC conformément à l'article 6 du décret.<sup>52</sup>

**Responsable de la mission ministérielle d'audit interne**, membre du comité interministériel d'harmonisation de l'audit interne avec **Alain Bonhomme**, inspecteur général des affaires culturelles, délégué à cette mission. Pour le ministère de la culture et de la communication, le Ministre a chargé l'inspection générale des affaires culturelles d'assurer la préfiguration de la mission ministérielle d'audit interne.

**Membre de la commission nationale des Centres culturels de rencontres**

**Membre de droit du conseil de l'Ordre des Arts et Lettres**

**Membre de l'Académie d'Architecture et membre d'honneur du Pavillon de l'Arsenal, Centre d'urbanisme et d'architecture de Paris**

## **Lê Nhat Binh,** Secrétaire général de l'IGAC

**Haut fonctionnaire de défense et de sécurité auprès du ministre**

**Membre de droit de la commission permanente de contrôle des sociétés de perception et de répartition des droits d'auteurs et droits voisins**

**Membre du conseil d'administration de la Fondation des arts graphiques et plastiques (FNAGP)**

---

52 - Synthèse des travaux réalisés en 2010 par les services d'inspection du ministère de la culture et de la communication, remise en mars 2011, Jean Carabalona, chargé de mission d'inspection générale.

## Responsabilités permanentes des inspecteurs généraux

**Michel Balluteau**, correspondant ministériel du Médiateur de la République, désormais Défenseur des Droits

**Jean-Sébastien Dupuit**, Haut fonctionnaire de terminologie et de néologie pour le ministère de la culture et de la communication

**René Klein**, responsable ministériel aux normes

**Nicole Pot**, Correspondante pour la mission égalité Hommes/Femmes  
Référénte ministérielle d'évaluation des politiques publiques (succède à **Jérôme Bouët** en date du 16 novembre 2011)

La désignation d'un référent au sein de l'IGAC fait suite au courrier du directeur général de la modernisation de l'État en date du 30 juin 2011, par lequel il propose la mise en place d'une « gouvernance dédiée pour développer la fonction d'évaluation des politiques publiques » (cf. le 5ème conseil de modernisation des politiques publiques). L'évaluation des politiques publiques est définie comme la mise en lumière de leurs différents impacts (économiques, sociaux, environnementaux...) pour interroger *in fine* leur pertinence pour la collectivité. Elle doit éclairer les décideurs publics sur la pertinence des choix politiques en vigueur et sur la conception des orientations futures. Elle est donc au service de la décision.

Une réunion a eu lieu à la DGME avec l'ensemble des référents, et une première note méthodologique sur l'évaluation au ministère a été élaborée : état des lieux et amorce d'un plan de travail, à conduire en concertation avec les directions générales et le secrétariat général.

**Xavier Roy**, chargé de mission permanente en matière d'hygiène et de sécurité avec les inspecteurs santé et sécurité du travail : **Denise Bardou, Dominique François, Ahmide Radi, Yann Rogier, Denis Vallet**

L'inspection en matière de santé et de sécurité au travail des services du ministère et de la plupart de ses établissements publics est assurée par cinq inspecteurs, rattachés à l'IGAC (décret n° 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique). Xavier Roy, inspecteur général des affaires culturelles, anime et coordonne leur activité dans le cadre d'une mission permanente de contrôle et de conseil qui lui a été confiée dans ce domaine, au titre de laquelle il siège à titre consultatif au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel.

L'activité d'inspection a porté en 2011 sur une trentaine de services. L'année est marquée par la réforme du décret sur l'hygiène et la sécurité dans la fonction publique de l'État, avec notamment la compétence en matière de conditions de travail donnée aux comités qui deviennent des CHSCT. Commencée fin 2011, la mise en place de cette réforme se poursuivra en 2012, avec l'accompagnement des inspecteurs. Avec leur concours, une journée d'information des directeurs adjoints et secrétaires généraux, portant notamment sur la réforme, a été organisée en juillet et une journée interrégionale destinée aux agents de prévention s'est tenue en novembre à Lyon. Par ailleurs un groupe de travail animé par une des inspectrices a élaboré un guide de recommandations sur les spécificités du risque routier dans les écoles d'architecture.

### IGAC, membres de droit d'une commission

**François Braize**, Comité interministériel d'audit des programmes (CIAP)

**Jean-Sébastien Dupuit**, vice-président du Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication

**Bernard Falga**, Conseil ministériel des études

**Bernard Notari**, Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art

**Xavier Roy**, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel

**(N...)** Comité national de l'action sociale du ministère de la culture et de la communication

### Membres de l'IGAC siégeant à une commission

**Michel Balluteau**

Comité d'orientation du fonds d'aide à la modernisation de la presse quotidienne et assimilée d'information politique et générale (arrêté du 17 novembre 2011)

Commission de contrôle de l'aide à la modernisation sociale de la presse quotidienne nationale

Commission de contrôle de l'aide à la modernisation sociale de la presse quotidienne régionale et départementale

**Gilles Butaud**,

**Lê Nhat Binh**

Commission de recrutement du Centre national du cinéma et d'image animée (CNC)

**Jean-Sébastien Dupuit**

Comité ministériel des ressources humaines

### **Jean-René Marchand**

Commission de contrôle des recettes et de la réglementation du CNC

### **Benoît Paumier**

Commission de sélection des candidatures dans le réseau culturel de la France à l'étranger

Commission nationale d'aménagement commercial en matière cinématographique

Commission d'agrément aux formules d'accès au cinéma

### **Marie-Christine Weiner**

Commission de classification des œuvres cinématographiques

## Référent(e)s

**Marie Bertin et Paul Tolila**, élaboration de la plaquette de présentation de l'IGAC (organisations et missions 2012).

**Pascale Beyaert**, conception et coordination du rapport d'activité de l'IGAC pour l'année 2011, avec la contribution des membres du service.

Comité de lecture : Marie Bertin, Jean-Sébastien Dupuit, Lê Nhat Binh, Xavier Roy.

**Dominique Chavigny**, référent des journées d'étude de l'IGAC

L'IGAC organise désormais des journées d'étude sur des sujets politiques, économiques ou sociaux qui concernent l'évolution des disciplines artistiques et culturelles. Une première journée d'étude s'est déroulée le 25 septembre 2011, consacrée à deux sujets majeurs dans le domaine culturel : l'évolution du droit d'auteur « à la française » dans la société numérique et l'impact sociologique des usages du numérique. Nicolas Curien, membre de l'ARCEP, professeur au CNAM et auteur de nombreux ouvrages sur les nouvelles technologies de la communication et la question de leur régulation, a abordé la question de la « neutralité de l'internet » et André Lucas, professeur à l'université de Nantes, spécialiste du droit de la propriété intellectuelle, a rappelé la conjonction de l'impact de l'évolution du droit communautaire et des usages du numérique sur la réalité du droit d'auteur dans sa conception française.

**Jean-Sébastien Dupuit**, référent IGAC de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat et la modernisation des services déconcentrés du ministère de la culture et de la communication

**Norbert Engel**, référent carrières IGAC

**Catherine Meyer-Lereculeur**, coordination des travaux d'élaboration du programme d'activités 2012 de l'IGAC.

Le programme d'activités a été élaboré dans une démarche participative sous forme de groupes de travail, auxquels ont été associés les membres du service.

**Benoît Paumier**, référent IGAC pour les affaires européennes et internationales

**Xavier Roy**, coordination du projet de service de l'IGAC, de sa mise en œuvre et de son plan d'action, avec la contribution de Jérôme Bouët, Gilles Butaud, Jean Carabalona, Dominique Chavigny, Jean-Sébastien Dupuit, Jean-René Marchand, Lê Nhat Binh, Marie-Christine Weiner, sous la responsabilité du chef du service.

Le projet de service de l'IGAC a été élaboré en 2011, dans une démarche pilotée par un groupe de travail, à laquelle ont été associés tous les membres du service. La définition des priorités d'action, des engagements de qualité et des modalités de fonctionnement du service fonde un plan d'actions pour les trois prochaines années, qui sera suivi au moyen d'indicateurs.

## Correspondant(e)s

**Marie Bertin**, correspondante IGAC pour le développement durable (secrétariat général)

**Bernard Falga**, correspondant IGAC du département des études, de la prospective et des statistiques (secrétariat général- service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation)

**Paul Tolila**, correspondant formation professionnelle continue.

Programme formation 2011<sup>53</sup> :

- Repères sur le mal-être au travail, les 31 mai et 1<sup>er</sup> juin : le programme préparé avec la société Fondations portait sur le mal-être au travail, la typologie des facteurs anxigènes et pathogènes, les symptômes du mal-être au travail et de la souffrance au travail, ainsi que les outils de diagnostic, l'objectif étant d'aller vers le bien-être au travail.

---

**53 - Participation à des formations** : Nicole Pot a suivi le Cycle des Hautes Etudes Européennes (ENA) de janvier à novembre 2011 au titre de la formation professionnelle continue.

- La prévention des risques psycho-sociaux, le 4 juin : le médecin coordonnateur, Odette Tencer, et Roland Breton, chef du bureau de l'action sociale et de la prévention, ont été invités à intervenir lors d'une réunion de collège.
- Management des ressources humaines : « un état des lieux des pratiques exemplaires », les 12 et 13 décembre : l'objectif était d'appréhender les démarches de management des ressources humaines dans les établissements publics et privés avec pour intervenant Pierre Lemaître, de Ohms management.

## Conseils d'administration dans lesquels siègent des inspecteurs généraux

**Anne Chiffert**, membre du conseil d'administration du centre chorégraphique national de Caen

**Jean-Sébastien Dupuit**,

Membre du conseil d'administration de l'établissement public de la Porte Dorée – Cité nationale de l'histoire de l'immigration

Membre du conseil d'administration de la Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg

**Norbert Engel**, représentant du Ministère de la culture et de la communication au conseil d'administration de la Fondation pour la mémoire de la Shoah.



# RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RESPONSABILITÉS TERRITORIALES



Nouvelle-Calédonie  
Norbert ENGEL



Mayotte  
Norbert ENGEL



La Réunion  
Norbert ENGEL



Martinique  
Jérôme BOUET



Guyane  
Jean-François de CANCHY  
succède à Patrick OLIVIER  
et à Catherine MEYER-LERECULEUR



Guadeloupe  
Jérôme BOUET





## Le service de l'inspection générale des affaires culturelles

### **Chef du service : Ann-José Arlot**

Tél. : 01.40.15.33.34

ann-jose.arlot@culture.gouv.fr

### **Secrétaire général : Lê Nhat Binh**

Tél. : 01.40.15.77.10

le-nhat.binh@culture.gouv.fr

---

## Inspectrices et inspecteurs généraux

### **Michel Balluteau**

Tél. : 01.40.15.79.90

michel.balluteau@culture.gouv.fr

### **Francis Beck**

Tél. : 01.40.15.77.25

francis.beck@culture.gouv.fr

### **Marie Bertin**

Tél. : 01.40.15.77.40

marie.bertin@culture.gouv.fr

### **Alain Bonhomme**

Tél. : 01.40.15.77.51

alain.bonhomme@culture.gouv.fr

### **Jérôme Bouët**

Tél. : 01.40.15.83.75

jerome.bouet@culture.gouv.fr

### **François Braize**

Tél. : 01.40.15.77.27

francois.braize@culture.gouv.fr

### **Jean-François de Canchy**

Tél. : 01.40.15.73.37

jean-francois.de-canchy@culture.gouv.fr

### **Anne Chiffert**

Tél. : 01.40.15.35.94

anne.chiffert@culture.gouv.fr

### **Jean-Sébastien Dupuit**

Tél. : 01.40.15.77.09

jean-sebastien.dupuit@culture.gouv.fr

### **Norbert Engel**

Tél. : 01.40.15.35.43

norbert.engel@culture.gouv.fr

### **Bernard Falga**

Tél. : 01.40.15.73.39

bernard.falga@culture.gouv.fr

### **Jacques Giès**

Tél. : 01.40.15.73.97

jacques.gies@culture.gouv.fr

### **Emmanuel Hamelin**

Tél. : 01.40.15.89.39

emmanuel.hamelin@culture.gouv.fr

### **François Hurard**

Tél. : 01.40.15.80.96

francois.hurard@culture.gouv.fr

**Serge Kancel**

Tél. : 01.40.15.78.81  
serge.kancel@culture.gouv.fr

**Jean-Yves Le Corre**

Tél. : 01.40.15.74.60  
jean-yves.le-corre@culture.gouv.fr

**Bernard Notari**

Tél. : 01.40.15.73.08  
bernard.notari@culture.gouv.fr

**Nicole Pot**

Tél. : 01.40.15.73.53  
nicole.pot@culture.gouv.fr

**Marie-Christine Weiner**

Tél. : 01.40.15.74.87  
marie-christine.weiner@culture.gouv.fr

**René Klein**

Tél. : 01.40.15.77.47  
rene.klein@culture.gouv.fr

**Jean-René Marchand**

Tél. : 01.40.15.77.23  
jean-rene.marchand@culture.gouv.fr

**Benoît Paumier**

Tél. : 01.40.15.77.45  
benoit.paumier@culture.gouv.fr

**Xavier Roy**

Tél. : 01.40.15.77.42  
xavier.roy@culture.gouv.fr

---

**Départs à la retraite :****Patrick Olivier,**

Chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles, le 19 septembre 2011

**Michel Berthod,**

Inspecteur général des affaires culturelles, le 17 juillet 2011

---

**Inspecteurs généraux en activité hors du service****Bruno Suzzarelli**

Directeur du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MUCEM)  
Tél. : 04.91.59.06.87  
bruno.suzzarelli@culture.gouv.fr

**Christophe Vallet**

Président de l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC)  
Tél. : 01.44.97.78.00  
c.vallet@oppic.fr

---

## Chargées et chargés de mission d'inspection générale

**Pascale Beyaert**

Tél. : 01.40.15.88.43

pascale.beyaert@culture.gouv.fr

**Gilles Butaud**

Tél. : 01.40.15.37.03

gilles.butaud@culture.gouv.fr

**Jean Carabona**

Tél. : 01.40.15.77.49

jean.carabona@culture.gouv.fr

**Dominique Chavigny**

Tél. : 01.40.15.78.54

dominique.chavigny@culture.gouv.fr

**Catherine Giffard**

Tél. : 01.40.15.83.54

catherine.giffard@culture.gouv.fr

**Jean-Marc Laurent**

Tél. : 01.40.15.73.62

jean-marc.lauret@culture.gouv.fr

**Catherine Meyer-Lereculeur**

Tél. : 01.40.15.74.01

catherine.meyer-lereculeur@culture.gouv.fr

**Nicole Phoyu-Yedid**

Tél. : 01.40.15.74.46

nicole.phoyu-yedid@culture.gouv.fr

**François Rodriguez-Loubet**

Tél. : 01.40.15.74.54

francois.rodriguez-loubet@culture.gouv.fr

**Paul Tolila**

Tél. : 01.40.15.73.59

paul.tolila@culture.gouv.fr

---

## Inspecteurs santé et sécurité du travail

**Dominique François**

Tél. : 01.40.15.74.05

dominique.francois@culture.gouv.fr

**Ahmide Radi**

Tél. : 01.40.15.20.05

hamid.radi@culture.gouv.fr

**Yann Rogier**

Tél. : 01.40.15.74.08

yann.rogier@culture.gouv.fr

**Départs à la retraite :**

Denise Bardou, le 31 décembre 2011

Denis Vallet, le 25 décembre 2011

---

## Chargée de mission aux normes

### **Annie Guillet**

Tél. : 01.40.15.80.51

annie.guillet@culture.gouv.fr

---

## Auditrices internes

### **Catherine Le Gal**

Tél. : 01.40.15.78.47

catherine.le-gal@culture.gouv.fr

### **Leslie Paris-Rouit**

Tél. : 01.40.15.84.49

leslie.paris-rouit@culture.gouv.fr

---

## Documentation

### **Agnès Cavalier**

Tél. : 01.40.15.75.31

agnes.cavalier@culture.gouv.fr

---

## Assistant(e)s

### **Claudine Clément**

Assistante de la chef du service

Tél. : 01.40.15.77.61

claudine.clement@culture.gouv.fr

### **Patricia Bapaume**

Tél. : 01.40.15.77.34

patricia.bapaume@culture.gouv.fr

### **Catherine Capiez**

Tél. : 01.40.15.36.33

catherine.capiez@culture.gouv.fr

### **Viviane Gourdy**

Tél. : 01.40.15.77.75

viviane.gourdy@culture.gouv.fr

### **Christine Merle**

Tél. : 01.40.15.36.29

christine.merle@culture.gouv.fr

### **Franckie Minatchy**

Tél. : 01.40.15.81.20

franckie.minatchy@culture.gouv.fr

## LES RAPPORTS 2011

**Audit du dispositif de performance des programmes : 841 « France Télévisions », 842 « Arte France », 843 « Radio France », 845 « Institut national de l'audiovisuel »,** établi par Jean-Charles Aubernon, contrôleur général économique et financier, Jean de Saint-Guilhem, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, Bernard Falga, inspecteur général des affaires culturelles, et Françoise Miquel, chef de mission de contrôle général économique et financier, coordonnateur de la mission d'audit (cf. page 17).

---

**Rapport d'activité 2010 (2011-01),** Marie-Christine Weiner, inspectrice générale des affaires culturelles.

---

**Rationalisation et mutualisation des moyens immobiliers des institutions et des opérateurs du ministère de la culture et de la communication (2011-02),** Bernard Notari, inspecteur général des affaires culturelles (cf. page 15).

---

**Les fondations à vocation culturelle (2011-03),** Jérôme Bouët et Jean-François de Canchy, inspecteurs généraux des affaires culturelles (cf. page 12).

---

**Les cinémas d'Afrique (2011-04),** Patrick Olivier, inspecteur général, chef du service de l'IGAC, et Benoît Paumier, inspecteur général des affaires culturelles (cf. page 34).

---

**Le droit de suite et le marché de l'art en France 2005-2010 (2011-05),** Serge Kancel, inspecteur général des affaires culturelles (cf. page 39).

---

**Rapport franco-allemand sur le projet de donation d'œuvres d'art d'Anselm Kiefer aux Etats français et allemand (2011-06),** Jérôme Bouët, inspecteur général des affaires culturelles, Jean-Yves Bobe, chargé de mission au service des arts plastiques (DGCA), et Robert Fohr, chef de mission du mécénat (cf. page 31).

---

**Evaluation de la DRAC Alsace (2011-07),** Jean-Sébastien Dupuit et Jean-René Marchand, inspecteurs généraux des affaires culturelles (cf. page 9).

---

**Evaluation de la DRAC Lorraine (2011-08),** Jean-Sébastien Dupuit et Jean-René Marchand, inspecteurs généraux des affaires culturelles (cf. page 9).

**La culture scientifique et technique, réflexions pour une gouvernance (2011-09)**, rapport de l'inspection générale de l'administration de l'Education nationale et de la Recherche (Jean-François Cervel, Patrice Bresson, Béatrice Cormier, Roger-François Gauthier, Myriem Mazodier), et de l'Inspection générale des affaires culturelles (Emmanuel Hamelin (cf. page 28).

---

**Inspection sur un problème qualifié de souffrance au travail au SRA de la DRAC Limousin (2011-10)**, Marie-Christine Weiner, IGAC, et Jean-Pierre Giraud, inspecteur des patrimoines (cf. page 16).

---

**La réforme de l'enseignement supérieur culture dans le champ de l'harmonisation européenne (2<sup>ème</sup> partie : audiovisuel, cinéma et patrimoine) (2011-11)**, Nicole Phoyu-Yedid, chargée de mission d'inspection générale (cf. page 42).

---

**Bilan 2010 hygiène et sécurité (2011-12)**, Xavier Roy, inspecteur général des affaires culturelles (cf. page 50).

---

**Les besoins de financement et les ressources du CNC (n° 2011-13 pour l'IGAC et n° 2011-M-021-02 pour l'IGF)**, Catherine Ruggieri, chargée de mission d'inspection générale (IGAC), Philippe Pascal, inspecteur des finances, avec l'assistance de Lucie Ruat, sous la supervision de Bruno Parent, inspecteur général des finances (IGF) (cf. page 10).

---

**Evaluation de la DRAC de Haute-Normandie (2011-14)**, Marie Bertin et Anne Chiffert, inspectrices générales des affaires culturelles (cf. page 9).

---

**Evaluation des procédures d'aides à la photographie (2011-15)**, Nicole Pot, inspectrice générale des affaires culturelles, et Pascale Beyaert, chargée de mission d'inspection générale. (cf. page 38).

---

**Les maîtres d'art et leurs élèves : propositions pour conforter un dispositif de qualité (2011-16)**, Marie Bertin et Michel Balluteau, inspecteurs généraux des affaires culturelles (cf. page 41).

---

**Mucem : contrats de location de copieurs (2011-17)**, René Klein, inspecteur général des affaires culturelles (cf. pages 16).

---

**Rapport sur la souffrance au travail au Centre des monuments nationaux (2011-18)**, Anne Chiffert et Bernard Notari, inspecteurs généraux des affaires culturelles (cf. page 16).

---

**Rapport d'audit sur la redevance d'archéologie préventive (n° 2011-19 pour l'IGAC et n°11-066-01 pour l'IGA)**, Jérôme Bouët, inspecteur général des affaires culturelles (IGAC), et Tristan Florenne, inspecteur général de l'administration (IGA) (cf. page 12).

---

**Le secteur du spectacle et l'Europe - les aides au spectacle vivant et la réglementation communautaire des aides de l'Etat (2011-20 et 2011-20.1)**, Catherine Meyer-Lereculeur, chargée de mission d'inspection générale (cf. pages 13-14).

---

**Mission d'inspection du service territorial de l'architecture et du patrimoine de Savoie (2011-21)**, Norbert Engel, inspecteur général des affaires culturelles (cf. page 16).

---

**Le prêt de bandes dessinées sur le site d'Angoulême : quelles complémentarités entre la Cité internationale de la bande dessinée et la future médiathèque d'agglomération ? (2011-22)**, Dominique Arot, inspecteur général des bibliothèques, et Marie-Christine Weiner, inspectrice générale des affaires culturelles (IGAC) (cf. page 30).

---

**Rationalisation du champ des musiques contemporaines en région Rhône-Alpes (2011-23)**, Norbert Engel, inspecteur général des affaires culturelles (IGAC), et Gérard Garcin, inspecteur de la création artistique (DGCA) (cf. page 29).

---

**Evaluation thématique 2011 – Directions régionales des affaires culturelles « Médias, industries culturelles, numérique »**, Marie Bertin, Pascale Beyaert, Alain Bonhomme, Jérôme Bouët, François Braize, Gilles Butaud, Jean Carabalona, Dominique Chavigny, Jean-Sébastien Dupuit, Norbert Engel, Bernard Falga, Serge Kancel, René Klein, Lê Nhat Binh, Bernard Notari, Jean-René Marchand, Benoît Paumier, Nicole Phoyu-Yedid, Patrick Olivier, François Rodriguez-Loubet, Xavier Roy, Paul Tolila, Marie-Christine Weiner

**Synthèse de l'évaluation thématique 2011 « Médias, industries culturelles, numérique » (2011-24)**, Paul Tolila, chargé de mission d'inspection générale, et Lê Nhat Binh, inspecteur général des affaires culturelles (cf. page 25).

---

**Evaluation du dispositif d'appel à projets « Pour une dynamique culturelle dans les quartiers » (2011-25)**, Anne Chiffert, inspectrice générale des affaires culturelles et Dominique Chavigny, chargé de mission d'inspection générale (cf. page 27).

**Audit du fonctionnement de l'Ecole nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD) (2011-26)**, Marie Bertin et Jean-Yves Le Corre, inspecteurs généraux des affaires culturelles (cf. page 43).

---

**Evaluation de la convention d'objectifs entre le ministère de la culture et de la communication et le CIRCA (Chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon) (2011-27)**, Michel Berthod et Xavier Roy, inspecteurs généraux des affaires culturelles (IGAC), et Catherine Joannès, inspectrice de la création artistique (DGCA) (cf. page 32).

---

**Evaluation de la DRAC Bourgogne (2011-28)**, Benoît Paumier, inspecteur général des affaires culturelles, et François Rodriguez-Loubet, chargé de mission d'inspection générale (cf. page 9).

---

**Association EURERP – Opéra national et orchestre national de Montpellier (2011-29)**, René Klein, inspecteur général des affaires culturelles (IGAC), et Laurent Chassain, inspecteur de la création artistique (DGCA) (cf. page 30).

---

**Le fonds de dotation d'aide à l'emploi des artistes initié par « la plate forme cafés-cultures » (2011-30)**, Gilles Butaud, chargé de mission d'inspection générale (cf. page 41).

---

**Le patrimoine non protégé par l'Etat, évaluation d'une politique publique qui s'ignore (2011-31)**, François Braize, inspecteur général des affaires culturelles, et François Goven, inspecteur des patrimoines (cf. page 23)

---

**Mission sur les perspectives d'évolution du fonctionnement de la Maison d'Izieu (2011-32)** Norbert Engel, inspecteur général des affaires culturelles, et Renaud Rattiez, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) (cf. page 33).

---

**Inspection de la Villa Kujoyama (Kyoto-Japon) (2011-33)**, bilan et perspectives, Antoine Anfré, inspecteur général des affaires étrangères, et Lê Nhat Binh, inspecteur général des affaires culturelles (cf. page 35).

---

**Les usages innovants du numérique dans les grands établissements subventionnés (2011-34)**, François Rodriguez-Loubet, chargé de mission d'inspection générale. (cf. page 26)



**Rapport sur la situation d'un agent à la DRAC Lorraine (2011-35)**, Jean-René Marchand, inspecteur général des affaires culturelles, et Paul Tolila, chargé de mission d'inspection générale (cf. page 16).

---

**Rapport d'étape sur les incidences de la mise en oeuvre de « Chorus » en 2011 et perspectives pour 2012 (2011-36)**, Alain Bonhomme et Jean-Sébastien Dupuit, inspecteurs généraux des affaires culturelles (cf. page 10).

---

**La formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur « culture », état des lieux – propositions (2011-37)**, Jean-Marc Lauret, chargé de mission d'inspection générale (cf. page 45).

---

**Mission de préfiguration d'un pôle image en Lorraine (2011-38)**, François Hurard, inspecteur général des affaires culturelles (cf. page 30).

---

**Evaluation de la DRAC Bretagne (2011-39)**, Lê Nhat Binh, inspecteur général des affaires culturelles, et Pascale Beyaert, chargée de mission d'inspection générale (cf. page 9)

---

**Rapport d'activité 2011 (2011-40)**, Pascale Beyaert, chargée de mission d'inspection générale

*Liberté Egalité Fraternité  
République Française*

*Ministère de la Culture et de la Communication*

*Le Ministre*

F 6 001 2311

Ref :CC/29475

Note à l'attention de  
Ann-José ARLLOT

Inspectrice Générale  
Chef du Service de l'Inspection Générale des Affaires Culturelles

Objet : Lettre de mission

*Chère* Madame,

Vous savez l'importance que j'attache à l'Inspection Générale qui, plus que jamais, doit être un lieu réactif, mobilisé, à même de produire les expertises, conseils et initiatives indispensables à l'action du Ministre.

Je sais pouvoir compter sur votre détermination, votre engagement, votre connaissance du ministère et votre sens de l'intérêt général pour conforter ses missions et sa place .

Il faut renforcer encore l'implication de l'Inspection Générale, en appui des directions générales et du secrétariat général, sur les enjeux transversaux comme techniques qui animent les politiques patrimoniales, des archives, architecturales, de création, des industries culturelles, des médias, de l'enseignement supérieur et de la modernisation administrative du ministère.

Je sais aussi pouvoir compter sur la disponibilité et la réactivité de l'Inspection Générale et je connais la valeur professionnelle remarquable des femmes et des hommes aux parcours riches qui forment son collège.

J'attends de l'Inspection Générale un engagement prioritaire dans l'évaluation des politiques culturelles, des services et des opérateurs qui en ont la charge, ainsi que dans les missions de prospective ou de comparaisons internationales sur des sujets transversaux.

*3, rue de Valenciennes, 75032 Paris Cedex 01 France - Téléphone : 01 40 45 80 00*

A cet égard, j'ai souhaité l'implication de l'inspection générale dans la démarche interministérielle de développement de l'évaluation, et dans le contrôle de l'audit interne, missions pour lesquelles vous bénéficiez en tant que de besoin du concours du secrétaire général du ministère et de ses services.

Chaque année, au moins un grand établissement du ministère doit faire l'objet d'une mission d'évaluation, globale, notamment au moment du renouvellement des contrats d'objectifs ou des contrats de performance.

Je souhaite également que le fonctionnement des administrations centrales puisse faire l'objet de vos évaluations, afin que le pilotage des services et des opérateurs prenne autant en compte les contenus que les critères d'une bonne gestion.

Les domaines des médias et des industries culturelles, confrontés à des évolutions sans précédents, appellent également de votre part une vigilance nouvelle.

Le rôle de contrôle et de conseil traditionnellement joué par l'inspection générale à l'égard des services déconcentrés et des partenariats qu'ils organisent avec les collectivités territoriales, les structures culturelles et les professionnels, continuera à reposer sur une mission annuelle mobilisant l'ensemble des membres de l'inspection générale. En outre, des évaluations globales et comparatives seront conduites chaque année dans cinq régions.

La dimension de gestion des ressources humaines doit être une préoccupation prioritaire pour les administrations centrales et déconcentrées du ministère. Les travaux que vous mènerez devront donc accompagner la modernisation de l'exercice des fonctions de direction et d'encadrement, ainsi que de leur rôle dans la qualité des conditions de travail des personnels.

Vous renforcerez également le rôle de coordination des inspections spécialisées que, fin 2009, j'ai demandé à l'Inspection Générale d'installer. En particulier, des programmes annuels d'évaluation conjointe des structures subventionnées seront menés par l'Inspection Générale des Affaires Culturelles avec les inspections concernées, notamment à l'occasion des renouvellements des conventions.

Sur la base de ces orientations, vous me proposerez un programme prévisionnel en début d'année. En outre, pour chaque mission, une réunion de présentation se tiendra avec mon cabinet, qui permettra de dégager les orientations et propositions retenues.

Vous comprendrez que la diffusion des rapports de l'Inspection Générale doit respecter un strict principe de confidentialité, qui garantit l'indépendance effective de ses propositions.

Je sais que la mise en œuvre des propositions de l'Inspection Générale exige une continuité dans l'action et des délais qui dans certains cas peuvent être importants ; c'est une préoccupation de votre service que je partage.

Je veux que l'Inspection Générale s'assure et me tienne régulièrement informé de l'avancement des recommandations qui auraient été retenues, et qu'elle me signale si besoin les sujets qui justifient une mission de suivi.

Enfin, je tiens à réaffirmer fortement la nécessité pour le ministère de la culture et de la communication de pouvoir compter sur un service d'inspection générale aux compétences élargies, partie prenante, en temps réel, des grandes orientations d'une politique culturelle dynamique, diversifiée et soucieuse de toucher de larges publics.

*Bien fidèlement à vous,*

*F. Mitterrand*

---

Frédéric MITTERRAND



# IGAC

Ministère de la culture  
et de la communication

3, rue de Valois

75001 Paris

Tél. : 01 40 15 80 00

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

Maquette : MCC/DIC/Boutier