



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

RAPPORT N°2024-07

**INSPECTION GÉNÉRALE
DES AFFAIRES CULTURELLES**

Mission sur l'organisation de la fonction numérique en services déconcentrés

MARS 2024



Agnès Magnien
Inspectrice générale des affaires culturelles

Philippe Nicolas
Inspecteur général des affaires culturelles

RELECTEUR
Luc Liogier, inspecteur général des affaires culturelles

LETTRE DE MISSION



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Le Directeur du Cabinet

Références à rappeler :
TR/MC/2023/D/20801

Paris, le 22 JAN. 2024

Note à l'attention de

Madame Laurence TISON-VUILLAUME
Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles

Objet : Mission sur l'organisation de la fonction numérique en services déconcentrés.

La création du service du numérique (SNUM) en janvier 2021 s'est accompagnée d'une refonte de la gouvernance numérique du ministère et de la définition d'une nouvelle ambition numérique pour le ministère de la Culture, précisée dans la feuille de route « numérique et données », adoptée par le comité des responsables numériques le 24 octobre 2023.

Par ailleurs à la suite du rapport IGAC/IGF/IGA de 2018 relatif à la revue des missions, de l'organisation et des moyens des services déconcentrés du ministère de la Culture, les directions régionales ont été intégrées dans la gouvernance numérique ministérielle. Elles participent à la déclinaison régionale de la stratégie numérique culturelle ainsi qu'à la modernisation informatique interne à leurs équipes.

Pour autant, l'organisation de la fonction numérique dans les services déconcentrés interroge sur la capacité du ministère à déployer de réelles stratégies territoriales numériques et les moyens d'un pilotage au niveau national. Elle ne fait pas apparaître clairement comment sont couverts en région l'ensemble des besoins et missions du ministère, à la fois dans leur dimension « support » (gestion et modernisation des systèmes informatiques, sécurité), et dans leur dimension « métier » liée au développement des pratiques numériques culturelles des Français comme dans l'ensemble des secteurs culturels.

A cet égard, la structuration RH de cette politique n'est pas suffisamment définie. Les DRAC s'appuient sur des responsables informatiques dont les profils et attributions sont hétérogènes, et dont le positionnement par rapport aux préfectures de région manque de clarté. Quelques DRAC se sont dotées de conseillers numériques ayant pour mission d'accompagner l'écosystème culturel local dans le développement des pratiques numériques culturelles, d'autres pouvant confier cette responsabilité à des conseillers sectoriels ou ne pas l'assurer spécifiquement.

En outre un seul programme est déconcentré, le programme de numérisation et de valorisation, à dominante patrimoniale, ce qui ne permet pas de soutenir de façon adaptée des actions dans le

1/2

Ministère de la Culture
3, rue de Valois 75001 Paris

domaine de la création numérique.

Dans ce contexte, je souhaite que vous réalisiez un état des lieux de l'organisation des fonctions numériques dans les services déconcentrés dans toutes leurs dimensions et analysiez comment elle pourrait mieux répondre aux besoins inscrits dans la feuille de route « numérique et données » du ministère, afin de renforcer le pilotage stratégique de cette politique, au plan territorial comme au plan national.

Vous pourrez prendre appui, en tant que de besoin, sur le secrétariat général du ministère ainsi que sur les directions et délégations générales.

Vous me rendrez vos conclusions dans un délai de deux mois.



Gaëtan BRUEL

Copies :

- M. Luc ALLAIRE, Secrétaire général ;
- M. Jean-François HEBERT, Directeur général des patrimoines et de l'architecture ;
- Mme Florence PHILBERT, Directrice générale des médias et des industries culturelles ;
- M. Christopher MILES, Directeur général de la création artistique ;
- M. Noël CORBIN, Délégué général à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle.

2/2

SYNTHESE

Le numérique est omniprésent dans le fonctionnement des services du ministère de la Culture comme il irrigue l'ensemble des politiques publiques menées. Dans ce contexte, les services déconcentrés doivent être en mesure, dans le cadre de la stratégie dont le ministère s'est doté, de décliner les politiques nationales sur les territoires et de disposer d'une organisation et des outils de gestion appropriés.

Pour répondre aux besoins et assurer la réussite et le développement de la fonction numérique en services déconcentrés, il est aujourd'hui nécessaire de poursuivre la stratégie numérique ministérielle en agissant sur quatre axes :

1/ Compléter la déclinaison de la stratégie ministérielle par l'élaboration de feuilles de route au sein de chacune des directions et délégation générales afin de préciser le rôle attendu des services déconcentrés et en opérant, le cas échéant, une déconcentration de crédits.

2/ Développer le travail en réseau entre l'administration centrale et les services déconcentrés, ainsi qu'entre services déconcentrés par le partage et la valorisation des expériences

3/ Développer la gestion anticipée des emplois et compétences des services déconcentrés afin de permettre aux DRAC de bénéficier de ressources adaptées

4/ Poursuivre l'accompagnement et l'équipement des services déconcentrés en matière informatique y compris dans le cas des Secrétariats communs généraux départementaux et en complément des crédits du Budget opérationnel de programme 354 gérés par le ministère de l'intérieur.

Après la réforme territoriale de 2015 et la fusion de certaines DRAC, le rapport conjoint de l'IGAC, l'IGF et l'IGA en février 2018 sur la revue des missions en services déconcentrés avait souligné l'obsolescence et l'insuffisance des équipements et des outils informatiques en DRAC, engendrant la frustration des agents et des pertes d'efficacité.

Dans la foulée de la mission « Urgence informatique et transformation numérique des DRAC et DAC » effectuée en 2019 par la directrice de projet pour l'informatique et systèmes d'information des DRAC, le Secrétariat général a pris en main le développement du numérique et porté une ambition qui, au travers d'une nouvelle organisation (la création du service du numérique-SNUM après celle du département de la stratégie et de la modernisation-DSM), puis de la définition d'une « stratégie numérique ministérielle », a permis d'accompagner de manière exceptionnelle et réussie son insertion au sein de tous les services et d'assurer la permanence des missions y compris pendant la crise sanitaire. Plus récemment la feuille de route « numérique et données » est venue compléter les orientations dont les services sont en mesure de se saisir.

Pour autant, force est de constater que l'administration centrale s'interroge sur la mise en œuvre effective de la fonction numérique en services déconcentrés, tant pour ce qui concerne les fonctions « support » (systèmes d'information, équipements et réseaux, sécurité, etc.) que pour les fonctions « métier » (création, industries culturelles et créatives, patrimoines, transmission et usages, etc.).

De leur côté, les services déconcentrés, qui mettent en œuvre l'axe stratégique de façon diverse et selon leurs moyens, sont en recherche de structuration tant le numérique bouleverse les pratiques (innovations dans les politiques culturelles, transformation numérique des différents secteurs culturels, évolution des pratiques culturelles, évolution des environnements numérique de travail des agents et donc des méthodes de travail, montée en puissance des données culturelles etc.).

Sur l'ensemble de ces points, la mission formule 11 recommandations. Elle décrit en premier lieu la progression décisive du numérique vécue au sein du ministère de la culture depuis 2018, en particulier dans les services déconcentrés (Partie I).

Loin de se cantonner à un plan de rattrapage des équipements informatiques, aux processus de dématérialisation ou à l'élaboration d'applications et logiciels métiers, le Secrétariat général a développé une véritable vision sur les enjeux liés à la transition numérique. La comitologie graduée

et ouverte mise en place a permis la transformation radicale des outils, des procédures, des relations aux usagers.

Le SNUM n'a cependant pas vocation à absorber toute la réflexion stratégique du ministère, qui doit être portée par les directions métier : les dispositifs stratégiques et de gouvernance sont à compléter au niveau central (Partie II).

La contribution d'autres secteurs d'activité du Secrétariat général (du département de l'action territoriale -autorité d'emploi et du SRH sur la gestion anticipée des emplois et des compétences, ou du département des études de la prospective, des statistiques et de la documentation sur la contribution au réseau ministériel de chargés de mission « données ») pourrait être affirmée afin de mieux répondre aux enjeux des politiques publiques. Si la délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle, sous l'angle des publics, et la direction générale de la création artistique, sur la création en environnement numérique, ont amorcé une déclinaison propre de la stratégie numérique ministérielle, la direction générale des patrimoines et de l'architecture et la direction générale des médias et des industries culturelles doivent s'engager dans la même démarche, dans une vision décloisonnée et prospective. Des avancées en termes d'orientations voire de déconcentration de crédits pourraient être réalisées dans le cadre des réflexions à venir à partir des bilans des programmes qui restent à faire (Programme de numérisation et de valorisation des contenus culturels ; France 2030).

En matière de systèmes d'information et d'équipements, l'administration centrale doit veiller à la pérennisation des dispositifs, qu'il s'agisse de finalisation d'applications (le SI Patrimonial, les « bout-en-bout »), de renouvellement d'équipements techniques ou d'accompagnement des utilisateurs au premier rang desquels figurent les DAC, étranglées par l'organisation des SGCD.

Dans les services déconcentrés, la fonction numérique, pilotée de manière hétérogène, doit monter en puissance dans le respect des contraintes et des réalités locales (Partie III).

Au-delà d'un socle minimal (Pass Culture, Micro-Folies, ou encore PNV), chaque DRAC doit pouvoir décliner des stratégies spécifiques comme certaines ont déjà réussi à le faire. La mise en œuvre d'une telle stratégie numérique doit être intégrée au projet de service de chaque DRAC, en partant des axes nationaux et en intégrant les volets aussi bien interne qu'externe.

Compte tenu de l'ampleur des enjeux numériques, les compétences requises doivent couvrir un triple besoin : informatique et technique ; évolution des outils et accompagnement ; usages numériques et innovation culturelle. À ce jour, chaque DRAC s'est organisée au mieux, selon des schémas dépendants des profils en présence, de l'organisation en place et des besoins des acteurs, certaines DRAC expérimentant une démarche collective. Aux côtés des responsables informatiques, la mission recommande d'identifier dans chaque DRAC un profil majoritairement dédié à la fonction numérique.

Le développement de la fonction numérique en DRAC reste très lié à l'articulation avec les services centraux. Outre les orientations apportées par les feuilles de route nationales dont les auteurs ont proposé la rédaction, les DRAC ont besoin d'un soutien ciblé (soutiens politique, organisationnel, fonctionnel et technique) sur le temps long et qui tienne compte de la diversité des situations.

LISTE DES RECOMMANDATIONS PAR PRIORITES

Stratégie et pilotage

Priorité 1 :

Pour la DGPA et la DGMIC, définir leur stratégie numérique et mettre en place des instances de pilotage et de concertation avec les DRAC (recommandation n°2 page 27).

Priorité 2 :

Intégrer la stratégie numérique dans toutes ses composantes interne et externe au projet de service de chaque DRAC (recommandation n°7 page 37).

Priorité 3 :

Dresser les bilans des plans et programmes afin de préciser le rôle attendu des DRAC et leurs marges de manœuvre. Mener à bien la déconcentration des crédits du Programme national de numérisation et de valorisation des contenus culturels, et pour France 2030, élaborer une stratégie de suite concertée avec les DRAC et en partie déconcentrée (recommandation n°3 page 29).

Priorité 4 :

Animer, au niveau du Secrétariat général, associant DEPS-Doc, SNUM et DSM, le réseau des personnes chargées des données en DRAC. Mieux articuler les politiques de données entre les services déconcentrés et l'administration centrale par la désignation de chargés de mission par directions et délégation générales et la création éventuelle d'un observatoire (recommandation n°4 page 30).

Ressources humaines et organisation

Priorité 1 :

Développer la gestion anticipée des emplois et compétences dans la filière numérique et plus largement des métiers en DRAC par un travail collectif au sein du Secrétariat général piloté par le DAT autorité d'emploi (recommandation n°1 page 26).

Priorité 2 :

Identifier dans les DRAC les personnes susceptibles d'être dédiées au maximum à la transformation interne et aux politiques culturelles en matière de numérique, au besoin par création d'emplois dans le cadre de la montée en puissance de la filière numérique (recommandation n°8 page 40).

Priorité 3 :

Intégrer la thématique du numérique dans les réunions semestrielles des DRAC organisées par le DAT. Partager les expériences et bonnes pratiques dans le « Bulletin du DAT » (recommandation n°10 page 41).

Priorité 4 :

Adapter les critères d'évaluation des directrices et directeurs de DRAC en insérant un objectif de déclinaison et pilotage de la stratégie numérique ministérielle (recommandation n°9 page 41).

Gestion des équipements informatiques

Priorité 1 :

Anticiper le plan de renouvellement des équipements informatiques et achever le plan d'augmentation des débits en DRAC (recommandation n°5 page 33).

Priorité 2 :

Confirmer la demande du ministère de la Culture de retirer les DAC des SGCD. Dans l'attente, poursuivre, au profit des DAC, le dialogue de terrain entre le SG du ministère de la Culture et les Secrétariats généraux communs départementaux (recommandation n°6 page 34).

Priorité 3 :

Étendre aux DRAC l'offre de service du SNUM sur l'organisation de la fonction informatique (recommandation n°11 page 43).

SOMMAIRE

LETTRE DE MISSION	3
SYNTHESE.....	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS PAR PRIORITES	7
INTRODUCTION.....	11

I. UNE PROGRESSION DECISIVE DU NUMERIQUE AU SEIN DU MINISTERE DE LA CULTURE DEPUIS 2018, EN PARTICULIER DANS LES DRAC.....	13
A. Une structuration volontariste.....	13
1. La nécessité d'agir soulignée par un rapport IGAC-IGF-IGA de 2018	13
2. Le décollage via le programme EclairSI	13
3. L'institutionnalisation à travers la création du service du numérique et du département de la stratégie et de la modernisation.....	14
B. La montée en puissance des équipements techniques accélérée par la crise sanitaire.....	15
1. Le développement des équipements, en particulier nomades	15
2. Le doublement des capacités du réseau	16
3. La montée en puissance des salles de visio-conférence	17
C. Une stratégie numérique de la culture.....	17
1. Une approche globale de la transformation du secteur	17
2. Une démarche collaborative à travers une comitologie abondante.....	18
3. De nouveaux dispositifs structurants et emblématiques.....	19
4. Un début d'initiative laissée aux métiers et au local	20
D. Le déploiement de la suite applicative dans une perspective d'accompagnement au changement.....	21
1. La simplification et la dématérialisation des relations aux usagers	21
2. La gestion du patrimoine.....	22
3. La montée en puissance de la donnée	23
II. UN DISPOSITIF A COMPLETER AU NIVEAU CENTRAL AFIN DE COMBLER CERTAINS BESOINS EN MATIERE DE STRATEGIE ET DE GOUVERNANCE..	25
A. L'élaboration de stratégies et la mise en place d'instances de pilotage et d'animation dans toutes les directions et délégation générales	25
1. Au secrétariat général, approfondir la mise en œuvre de la stratégie numérique et l'articulation entre le département de l'action territoriale, le service des ressources humaines, le Service du Numérique et le Département de la Stratégie et Modernisation.....	25
2. Au sein de la direction générale des patrimoines et de l'architecture, appréhender les enjeux numériques dans leur ensemble et collectivement.....	26
3. Pour la direction générale des médias et des industries culturelles, construire avec les DRAC le soutien aux industries culturelles et créatives	26
B. Dresser le bilan des actions existantes pour amorcer une nouvelle étape de déconcentration et encourager le développement d'initiatives locales.....	27
1. Bilan du Programme national de numérisation et de valorisation des contenus culturels et du 224 en général : passer d'une logique de délégation à une logique de déconcentration.....	28
2. Bilan de France 2030 pour dresser des perspectives : vers une déconcentration des moyens post France 2030 pour soutenir les écosystèmes numériques culturels locaux	28
C. L'amélioration de la connaissance du terrain par une collaboration accrue avec les DRAC sur les données	29
D. La poursuite nécessaire du déploiement d'outils métier et d'équipements.....	31
1. Le SI Patrimonial, les projets « bout en bout », les outils <i>ad hoc</i> des Drac.....	31
2. La question du renouvellement des équipements	32

3. La question lancinante des réseaux	32
4. Le délicat sujet des secrétariats généraux communs départementaux	33
III. UNE FONCTION NUMERIQUE HETEROGENE EN DRAC A FAIRE MONTER EN PUISSANCE DANS LE RESPECT DES CONTRAINTES ET DES REALITES LOCALES	35
A. La définition de stratégies régionales et partenariales	35
1. La déclinaison des feuilles de route nationales appliquées aux réalités disparates des écosystèmes locaux	35
2. La recherche de partenariats avec les acteurs régionaux, en particulier les collectivités locales	36
B. Construire l'organisation interne et rassembler les compétences	37
1. Une organisation transversale au sein de chaque DRAC	37
2. Une veille active sur les compétences numériques	38
3. L'identification de référents numériques dans chaque DRAC	39
4. Un partage entre DRAC, notamment à l'échelon interrégional	40
C. Des services centraux en appui, au plus près des besoins des DRAC	40
1. Appui politique : intégrer le déploiement du numérique dans les critères d'évaluation des DRAC.	41
2. Appui organisationnel : ménager des espaces de rencontres et supports d'échanges entre DRAC	41
3. Appui fonctionnel : tenir compte des situations particulières dans la gestion RH.....	42
4. Appui technique : poursuivre l'accompagnement et cibler le soutien aux problématiques locales.....	43
IV. CONCLUSION.....	47
V. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	49
VI. GLOSSAIRE.....	57

INTRODUCTION

Au cours de la dernière décennie, le numérique a envahi de manière accélérée notre quotidien et particulièrement lors de la dernière période de crise sanitaire.

Tout a changé dans notre mode de vie, et, dans le champ de la culture, le numérique a aussi bouleversé le paysage.

Dans le domaine de la création numérique, les artistes s'en sont emparés, tant au cœur de leurs productions que dans la perspective de conquête de nouveaux publics et de diffusion. C'est aussi le cas des industries culturelles et créatives qui témoignent d'une dynamique que le ministère a vocation à accompagner dans sa diversité. Le plan France 2030 est au cœur du sujet.

Dans le domaine du patrimoine, l'accroissement inouï des données nativement numériques, les expériences de reconstitution et restitution virtuelles, les techniques de restauration ont modifié la perception et ouvert de nouvelles perspectives à l'accès physique et numérique et à la valorisation.

Dans les pratiques culturelles, l'accès à distance via les plateformes, la démultiplication des espaces de rencontres et d'échanges ont élargi les champs des usages. Dans les pratiques d'enseignement, le numérique est venu bouleverser les supports pédagogiques et l'accès aux contenus via la mise en ligne.

Dans les usages des professionnels du ministère, les équipements, les infrastructures, l'organisation même du travail individuel et collectif ont été modifiés et de nouvelles compétences ont dû être développées.

Au commencement, le numérique a été appréhendé sur le plan technique et donc en premier lieu surtout par les services informatiques. La prise de conscience d'une problématique aux effets démultipliés et donc très transversale, est venue progressivement, mettant en avant la nécessité d'un travail plus collectif : entre les fonctions support et les fonctions métier, entre les services centraux et les services déconcentrés, entre l'État et les autres acteurs des territoires, entre l'artiste et le public etc. Nous cheminons encore.

Pour les services du ministère de la Culture, il s'agit, dans le cadre de ses politiques publiques, de prendre en compte l'ensemble de ces évolutions, d'accompagner la transformation numérique des secteurs culturels, d'analyser les innovations engendrées. Les services déconcentrés, par leur connaissance et leur insertion territoriales, jouent un rôle crucial dans cette adaptation de politique publique et doivent pouvoir porter dans toutes leurs missions et activités l'axe transversal que constitue le numérique. C'est le sens de l'action « Construire des stratégies numériques culturelles régionales » présentée au Comité ministériel du numérique du 14 décembre 2023.

De manière indissociable, organisation, compétences, savoir-faire, applications, équipements et infrastructures des services déconcentrés doivent être à la hauteur de cette ambition ministérielle. Et plus les outils et techniques offrent du confort et de la performance, plus grande est l'exigence quant à leur fonctionnement. De ces outils numériques on attend fonctionnalité, agilité, réactivité, durabilité, robustesse, interopérabilité. C'est une véritable et constante continuité d'activité qui est requise et qui souligne, dans un contexte de vigilance énergétique, notre dépendance à l'outil.

Dans ce contexte en tension, les auteurs ont auditionné une centaine de personnes, l'ensemble des DRAC et des DAC, et tenté de décrire la situation des services déconcentrés à ce jour et de pointer les priorités d'action.

Dans une première partie est décrite la progression décisive du numérique au sein du ministère de la Culture depuis 2018, son pilotage et ses déclinaisons jusqu'aux services déconcentrés.

La seconde partie s'attache à décrire ce que l'administration centrale devrait développer en matière de stratégie, de gouvernance, de bilans et d'équipements.

Enfin, la troisième partie traite des situations rencontrées en DRAC, de la montée en puissance nécessaire des stratégies territoriales, du lien à préserver avec les services centraux.

I. UNE PROGRESSION DECISIVE DU NUMERIQUE AU SEIN DU MINISTERE DE LA CULTURE DEPUIS 2018, EN PARTICULIER DANS LES DRAC

1. Une structuration volontariste

2. La nécessité d’agir soulignée par un rapport IGAC-IGF-IGA de 2018

Après la réforme territoriale de 2015 et la fusion de certaines DRAC, la Revue des missions, de l’organisation et des moyens des services déconcentrés du ministère de la culture réalisée conjointement par l’IGAC, l’IGF et l’IGA en février 2018 avait abordé le sujet du numérique. Le rapport avait souligné l’obsolescence et l’insuffisance des équipements et des outils informatiques en DRAC, engendrant la frustration des agents et des pertes d’efficacité.

Une enquête lancée par la sous-direction des systèmes d’information (SDSI) du ministère auprès des agents avait confirmé ce constat : ces derniers estimaient à 67% leur équipement informatique insuffisant. Ils pointaient l’absence ou l’inadaptation des outils de travail en itinérance, ainsi que des capacités de visio-conférence. Ils jugeaient les applications métier complexes et peu aisées à utiliser.

La fluidité des systèmes était également critiquée, avec une vitesse de réponse des outils informatiques jugée insatisfaisante par 68% des sondés, le taux d’insatisfaction montant à 89% pour la messagerie. La mission avait identifié en particulier que les réseaux possédaient des débits insuffisants, de 3 à 4 mégabytes (Mo) pour les sites UDAP isolés et de 20 Mo pour les sites principaux des DRAC.

De façon plus globale était établi le constat d’une SDSI n’assurant pas le pilotage ni le contrôle des équipements et des organisations informatiques, réglant les problèmes au coup par coup et ne disposant d’aucune stratégie globale.

La mission avait alors recommandé de mettre en place un plan d’urgence et de transformation numérique, comportant un plan de remise à niveau du matériel d’une part, l’élaboration d’une stratégie ministérielle d’autre part, mettant les nouvelles technologies au service du métier, par exemple à travers la dématérialisation des procédures ou la mise en place d’une politique d’exploitation des données. La démarche devait être accompagnée par une gouvernance ministérielle renforcée, comprenant un volet de coordination des agents informatiques locaux, la mise en place d’un centre d’appels et de dépannage national, des canaux d’information et de formation en direction des agents pour faciliter la conduite du changement.

3. Le décollage via le programme EclairSI

Les préconisations du rapport IGAC-IGF-IGA ont été rapidement suivies d’effet : dès le 16 juillet 2018 a été nommée une directrice de projet « informatique et SI des DRAC », ayant pour mission de définir et mettre en œuvre un plan global de mise à niveau de la fonction numérique en DRAC. Cette mission, confiée à Christine Debray, a été unanimement saluée lors des auditions de la mission, par l’administration centrale, où elle a jeté les bases des démarches futures, comme par les DRAC, qui se sont réjouies de l’écoute et du rattrapage initiés durant cette période.

Christine Debray a procédé à des déplacements d'un jour et demi dans chaque DRAC, où elle a animé des ateliers collectifs très appréciés car permettant une parole libre ainsi qu'un partage d'expérience fondé sur les besoins de terrain et l'expérience usager. Dans son rapport « Urgence informatique et transformation numérique des DRAC et DAC », elle a énoncé de nombreuses recommandations, opérationnelles et précises, dépassant les seules considérations techniques, qui ont débouché sur le plan EclairSI et ont été structurantes pour la suite, notamment :

- Construire une gouvernance à haut niveau des SI incluant les DRAC ;
- Repenser la fonction de responsable informatique (RI) sur le terrain, celui-ci devant avoir tout à la fois des compétences de responsable d'infrastructure, de technicien micro, d'assistance aux utilisateurs, ces compétences en perpétuelle évolution justifiant au passage le recours à des prestataires externes, qu'il conviendrait de piloter ;
- Renforcer le débit des réseaux, en doublant notamment celui des UDAP pour le passer de 4 Mo à 8 Mo, et procéder à des audits des réseaux les plus lents, pour lesquels le débit ressenti par l'utilisateur dépend de nombreux facteurs : le débit nominal mais aussi la qualité du câblage, la puissance du poste de travail, le paramétrage des flux (internet, mises à jour logicielles, dispositifs de sécurité...) ;
- Développer la visio-conférence pour limiter les heures de route perdues, la fatigue des agents, le risque routier, les frais de carburant, l'empreinte écologique de la DRAC ;
- Offrir une mobilité complète, certains agents pouvant être en déplacement jusqu'à 4 jours par semaine et devant accéder dans ce cadre à leur messagerie, leur agenda, aux espaces partagés et aux applications métiers ;
- Mener un travail collaboratif pour établir le poste de travail adapté à chaque métier en DRAC (avec présence notamment d'un agent de la DGPA pour les aspects patrimoniaux) ; construire une feuille de route urbanisée des systèmes d'information (SI) en adoptant une approche modulaire et progressive, avec livraisons régulières de nouvelles fonctionnalités, pour remplacer l'approche des projets trop longs, trop complexes et en silo ; intégrer dans tout projet des aspects clés comme la reprise des données, la conduite du changement, la gestion de la vie de l'application ; aller vers une suite bureautique collaborative et stabilisée dans le temps.

4. L'institutionnalisation à travers la création du service du numérique et du département de la stratégie et de la modernisation

Un autre pas décisif a été franchi avec la création du service du numérique (SNUM) au sein du Secrétariat général, en janvier 2021, pour pérenniser au sein de l'organigramme la démarche globale et volontariste initiée depuis 2018.

Le SNUM est investi d'une double mission : accélérer la modernisation informatique interne du ministère et accompagner la transformation numérique du monde culturel. Ce nouveau service matérialise ainsi une convergence entre l'informatique et le numérique qui n'allait pas de soi. Les enjeux du numérique étaient en effet positionnés historiquement à la DGMIC, du fait de sa proximité avec les industries culturelles et créatives (ICC). Dans les années 2010, la création au sein du SG du département des programmes numériques, pour traiter de sujets comme l'open data, puis du département de l'innovation numérique, ont amorcé ce mouvement qui se traduit aujourd'hui par la présence, au sein du SNUM, du département du numérique pour la transformation des politiques culturelles et de l'administration des données.

Cette double casquette a joué un rôle clé dans la façon dont le numérique s'est développé au sein du ministère. Elle a eu un effet d'entraînement indéniable et s'est traduite par l'ouverture de nombreux chantiers, un travail d'urbanisation des SI qui n'avait jamais eu lieu auparavant, ainsi que la diffusion d'une culture numérique dans les différentes strates de l'organisation du ministère.

Ces éléments ont été formalisés par plusieurs documents fondateurs, déclinés ensuite en supports de communication afin de partager au maximum un langage commun sur des sujets considérés autrefois comme techniques, notamment : le Contrat de service, ayant édicté les engagements réciproques entre le SNUM et les autres entités du ministère (centrale, DRAC et DAC, EP) ; la Politique de sécurité du numérique du ministère de la culture, ayant établi les principes de cybersécurité accompagnant tous les chantiers de développement et de modernisation ; la stratégie numérique du ministère de la culture, présentant les grands enjeux pour le secteur ; la Feuille de route « numérique et données », retraçant de façon plus opérationnelle les chantiers du ministère pour développer l'usage du numérique en appui des politiques culturelles ; la Politique des données et contenus culturels du Ministère de la Culture, publiée le 15 septembre 2021.

Partenaire privilégié du SNUM dans la transformation numérique du ministère, le département de la stratégie et de la modernisation avait été avant 2019, au sein du SG également, pour accompagner les services dans l'expression de leurs besoins fonctionnels, la simplification, la dématérialisation de leurs procédures, la conduite du changement. Il a en particulier animé dans les DRAC le déploiement de Démarches Simplifiées pour les demandes de subventions des acteurs culturels. Les DRAC ont unanimement salué cette équipe légère renforcée de consultants qui a changé d'esprit par rapport aux anciens projets de la centrale jugés anxiogènes, longs, compliqués et porteurs d'anomalies, car elle est venue sur le terrain pour travailler sur la relation usager et la simplification interne.

B. La montée en puissance des équipements techniques accélérée par la crise sanitaire

1. Le développement des équipements, en particulier nomades

Les conditions d'une montée en puissance du parc d'équipements étaient réunies après le rapport IGAC-IGF-IGA et le plan EclairSI mais la crise sanitaire a impulsé une véritable accélération.

Des crédits d'équipement exceptionnel ont été libérés par l'État à travers les secrétariats généraux communs (SGC), tandis qu'un pic d'investissement de 1 M€ par an était consenti dans le cadre d'EclairSI en 2019 et en 2020, puis « soclé » à la création du SNUM en 2021.

La montée en gamme des équipements personnels pour faire face au confinement fut spectaculaire. La DRAC Grand-Est est passée de 4 ordinateurs portables à 250 après la crise sanitaire. En Ile-de-France, 5 agents sur 238 pouvaient travailler à distance avant la crise, contre 100 % aujourd'hui, dotés d'ordinateur, de téléphonie et d'accès aux ressources à distance. Il en est de même dans de nombreuses régions, comme en PACA où tous les agents souhaitant des accessoires de télétravail sont équipés d'un portable, mais aussi d'un second écran s'ils le demandent.

Sur ces bases, les courbes de satisfaction se sont inversées : là où 67% des agents estimaient leur équipement informatique insuffisant lors de l'étude de la SDSI précitée, ils sont désormais 83 % à se déclarer satisfaits en 2023, d'après le Baromètre numérique de l'agent établi par la Direction interministérielle du numérique. La comparaison avec les

autres administrations est parlante puisque le taux de satisfaction tous ministères confondus se situe 9 points plus bas, à 74 %.

Si l'on se concentre sur les services déconcentrés, la satisfaction en DRAC pour les équipements se situe à 83,4 %, contre 70,4 % tous ministères confondus. Pour les ordinateurs portables en particulier, le taux grimpe à 96 % en DRAC, contre 74,7 % dans tous les services déconcentrés ; pour les téléphones portables, les taux sont respectivement de 77 % et 52,6 %. De sorte que le travail à distance rencontre une adhésion à hauteur de 94 % dans les DRAC, pour seulement 78 % dans les autres services déconcentrés.

La vigilance demeure cependant de mise sur différents points, notamment le renouvellement des équipements acquis lors de la crise sanitaire, qui se profile à horizon 2025-2026, et le besoin en nouveaux équipements lié au développement des usages, notamment dans les UDAP (cf. infra les constats des ISST sur les risques des usages du numérique et leur impact sur la santé des agents), outre la question de la poursuite des actions de formation.

2. Le doublement des capacités du réseau

L'évolution du réseau est illustrative du chemin parcouru depuis 5 ans. Plusieurs actions ont été prises pour accroître le confort des agents : l'achat de débits sur le marché du Réseau interministériel de l'État (RIE) ; le déploiement progressif de la fibre ; la priorisation des débits (entre les applications métier et les flux internet consommateurs de bande passante comme la vidéo par exemple).

Le résultat en est que les objectifs initiaux de Christine Debray furent dépassés dans bon nombre de cas : les débits qui devaient être doublés dans les UDAP sont passés de 4 Mo à 10 Mo dans 47 UDAP en janvier 2021, soit la moitié du territoire, ainsi que dans la quasi-totalité des DAC.

Les étapes actuelles constituent un saut encore plus fort. Avec le plan de déploiement de la fibre, les UDAP passent à 20 Mo, soit un quintuplement depuis 2018. Les DRAC passent pour leur part de 20 Mo originellement à 100 Mo pour certaines antennes et 200 Mo pour les sites principaux, soit un décuplement. La Nouvelle Aquitaine par exemple est désormais à 200 Mo sur Bordeaux, 100 Mo sur Limoges et Poitiers, et confie sa satisfaction de ne plus jamais se trouver à saturation, quand le réseau devenait congestionné auparavant dès le lancement d'une visio-conférence.

Le saut est notable depuis quelques mois, les DRAC estiment être passées de routes départementales à des routes nationales, même si des problèmes subsistent. Il arrive encore au réseau de ralentir ou de planter pour des raisons diverses. Le SNUM, qui est contacté en pareil cas par les DRAC, se veut alors le plus réactif possible au titre du Contrat de service, se met en relation avec le RIE, parfois les opérateurs locaux, déploie des fibres en redondance si nécessaire comme il a été amené à le faire sur le site de Valois.

Indépendamment des problèmes ponctuels, le SNUM avoue devoir gérer une course de vitesse entre la hausse des débits et l'explosion des usages, liée par exemple à la circulation de fichiers volumineux, au partage de fichiers ouverts sur les postes et, surtout, à la visio-conférence. Dans les UDAP, la DRAC PACA qui est pilote pour le déploiement du haut débit milite pour passer de 20 à 40 Mo.

Les débits dépendent aussi du maillon le plus faible. Certaines DRAC ont été très sensibles au fait que la centrale ait privilégié les DRAC dans le déploiement du haut débit mais attendent avec impatience que cette dernière accroisse ses capacités également pour

fluidifier certains canaux comme le VPN et les flux remontant vers Paris pour traverser les dispositifs de sécurité.

3. La montée en puissance des salles de visio-conférence

Les visio-conférences se développaient déjà avant la crise sanitaire, qui a accru et banalisé leur usage. Elles sont monnaie courante aujourd'hui, nécessitant les équipements adéquats.

Les salles de visio-conférences paraissent indispensables aux DRAC, pour des raisons humaines d'abord, afin de ramener dans les locaux les agents qui se sont accoutumés à faire leurs visio-conférences chez eux, avec un bon niveau de confort ; pour des raisons techniques ensuite, la réunion de tous les agents concernés dans une salle unique consommant moins de bande passante que si chacun d'eux assiste à une visio-conférence de son bureau.

Si chaque DRAC dispose généralement d'une grande salle de visio-conférence, le planning de celle-ci peut rapidement être saturé. Le rapport de Christine Debray pointait déjà le besoin de leur adjoindre de petites salles, pouvant accueillir 2 à 5 personnes, afin de ne pas couvrir que des réunions plénières mais aussi d'éviter les déplacements du quotidien. Le rapport avait en effet estimé la distance maximum à parcourir pour un agent de la DRAC entre 100 et 600 km selon les DRAC, le temps maximum (aller/retour) entre 3 et 9 heures. Le besoin avait été estimé entre 1 et 4 salles selon les DRAC, à l'exception de l'Ile-de-France qui le chiffrait à une dizaine. Ce sujet demeure toujours d'actualité, il concerne aussi les sites des UDAP (cf. plus bas).

Un des sujets connexes est le déploiement du Wifi, notamment dans les salles de réunion des DRAC, qui en est à ses débuts mais engendre d'ores et déjà de la satisfaction de la part des usagers, agents comme invités.

C. Une stratégie numérique de la culture

1. Une approche globale de la transformation du secteur

Loin de se cantonner à un plan de rattrapage des équipements informatiques, le SG a développé une véritable vision sur la stratégie numérique du ministère de la culture. Il retrace dans le document précité de janvier 2022 les grands enjeux liés à la mutation des usages par le public, à l'enrichissement des processus créatifs, à l'évolution des modèles économiques, ou encore à la préservation du modèle français et européen attaché à la diversité et au pluralisme.

Le SNUM décline ensuite de façon plus opérationnelle cette stratégie dans sa Feuille de route de novembre 2023, également précitée, où il se garde bien de séparer les chantiers informatiques internes des enjeux numériques externes pour conserver de la cohérence et de la densité : « Pour le ministère de la Culture, le numérique est à la fois un enjeu de transformation interne, un fait de société à intégrer à l'ensemble de ses actions et une politique culturelle en tant que telle. » C'est ainsi qu'il se penche sur la politique des données, allant de l'archivage à la découvrabilité ; sur la valorisation de la diversité, à travers les Micro-Folies comme à travers le Pass Culture ; sur la simplification permise par le numérique, à travers la modernisation de l'environnement numérique des agents comme à travers la dématérialisation des démarches administratives des usagers. Et les DRAC sont bien entendu partie prenante de cette démarche d'ensemble.

Le service du numérique n'a cependant pas vocation à absorber toute la réflexion stratégique du ministère, qui doit au contraire vivre dans les directions métier, de façon coordonnée avec la stratégie d'ensemble, et avec un appui conseil du SNUM en tant que de besoin.

C'est ainsi que la DG2TDC a fait appel à une méthodologie d'intelligence collective pour lancer une réflexion impliquant l'ensemble de la délégation, afin de décliner la stratégie numérique plus particulièrement sous l'angle des publics : le numérique comme facteur d'accès à la culture pour tous ; comme pratique culturelle, notamment pour les jeunes ; comme moyen de mobiliser les habitants à travers des projets participatifs ; comme outils de valorisation des actions portées par les territoires notamment en matière d'EAC et de droits culturels..

La DGCA de même, qui a développé une réflexion sur le numérique dès 2015, l'a actualisée de façon collaborative avec ses services en 2022 afin de déployer une stratégie sur la création en environnement numérique qui permettrait de passer d'un traditionnel soutien de guichet à la structuration d'écosystèmes pour le numérique. Elle s'appuierait pour ce faire sur des lieux identifiés en région, en lien avec les DRAC, dont certaines devraient être pilotes dès 2024 pour engager le processus.

En matière d'ICC, la DGMIC met en œuvre la Stratégie franco-qubécoise sur la découvrabilité numérique des contenus culturels francophones et, surtout, la stratégie d'accélération des ICC adossée au programme France 2030. Le CNC considère pour sa part que les métiers de l'image et du son étant nativement numériques, sa stratégie l'est aussi, et son action la plus visible s'adosse actuellement comme la DGMIC au programme France 2030, à travers son dispositif de déploiement de La Grande Fabrique de l'Image sur tout le territoire.

2. Une démarche collaborative à travers une comitologie abondante

Tout aussi importante que la publication de documents stratégiques était l'association de l'ensemble du ministère, à travers la constitution d'un réseau de représentants, correspondants, sinon experts du numérique, à différents niveaux.

Le comité ministériel du numérique, présidé par la ministre et se tenant annuellement, est composé des directeurs généraux du ministère, du président du CNC, de trois DRAC et d'une DAC, qui débriefent leurs homologues, en particulier le DRAC Auvergne-Rhône-Alpes très actif sur ces sujets. Cette instance valide les stratégies relatives au numérique, à la cybersécurité et à l'exploitation des données, fixe les objectifs annuels et programme les investissements.

Le comité des responsables numériques, rassemblant les personnes référentes en charge du numérique dans les différentes entités susmentionnées, se réunit en amont du comité ministériel du numérique pour en préparer l'ordre du jour et échanger de façon plus technique. Il inclut deux représentants des DRAC, qui peuvent être des SG ou des référents numériques et tournent régulièrement.

Le comité numérique des établissements culturels parachève la partie la plus politique de la comitologie : il est composé des dirigeants des établissements publics et des services à compétence nationale. Cette instance offre un espace d'information et d'échange de bonnes pratiques, dans le but notamment de mutualiser certains projets.

Une comitologie plus opérationnelle a été mise en place au niveau du SG pour dérouler les différents chantiers.

Au niveau du SNUM, le réseau des SG des DRAC et DAC, mis en place dans le cadre d'EclairSI, constitue un canal d'information privilégié. Il est centré sur les chantiers informatiques en cours mais s'élargit à toutes sortes de sujets pour créer un langage commun. Son format est très apprécié et la question se pose de revenir d'un rythme trimestriel à une fréquence mensuelle comme originellement. En second lieu, la réunion trimestrielle ICC, animée par la partie stratégique du SNUM, rassemble les référents numériques des directions de la centrale et des DRAC, ces dernières n'ayant cependant pas toutes identifié un tel profil en leur sein. En troisième lieu, le SNUM anime le réseau du PNV (programme de numérisation et de valorisation des contenus culturels) pour échanger sur les appels à projet réalisés dans ce cadre (cf. détail infra).

Au niveau du DSM se tient un comité de pilotage Simplification et dématérialisation des démarches usagers, présidé par le secrétaire général du ministère sur un rythme trimestriel, rassemblant les services du SG concernés, les directions métier et les DRAC. Par ailleurs, une communauté Osmose « dématérialisation », coanimée par le DSM et le SNUM, réunit une cinquantaine d'agents en DRAC et en DAC. Ces formats sont également appréciés comme utiles à la circulation d'information et à la conduite du changement.

Au niveau du DAT, enfin, a lieu la traditionnelle réunion semestrielle, qui dure une semaine scandée de la façon suivante : réunion avec les seuls DRAC, puis journées thématiques associant les DRAC, DRAC adjoints et SG, puis réunions avec les DRAC adjoints et SG en fin de semaine.

À cette comitologie du SG, que l'on pourrait qualifier de fonctionnelle, et qui emporte globalement l'adhésion des DRAC, s'ajoute une comitologie métier en provenance des directions, qui semble également appréciée. La DGCA, historiquement en prise avec les territoires, a nommé une chargée de mission de la coordination de la politique en faveur de la création, qui a instauré une communauté numérique d'échange d'informations et de débats stratégiques sous forme de visio, de partages en ligne sur des plateformes, de groupes de travail sur la mise en œuvre d'expérimentations, notamment pour l'aide à la création en environnement numérique. Cette communauté ne fait pas doublon avec les formats du SG mentionnés précédemment car elle rassemble les conseillers création ou chefs de pôle création.

De même, la DG2TDC est en contact régulier avec les conseillers ou chefs des pôles actions culturelles et territoriales et peut dans ce cadre échanger sur sa stratégie numérique en direction des publics. La visio-conférence a amené bcp plus de fluidité avec les DRAC et est devenue la norme des relations de travail.

3. De nouveaux dispositifs structurants et emblématiques

La politique numérique du ministère de la culture s'est incarnée ces dernières années à travers plusieurs projets phares. Le premier d'entre eux, particulièrement visible dans les territoires, est celui des Micro-Folies. Il est animé par l'EPHV de La Villette et supervisé par la DG2TDC, qui lui fixe des priorités globales : plafonnement du nombre de Micro-Folies à 700, implantation dans les territoires prioritaires, augmentation des collections. Les DRAC sont mobilisées sur ce sujet, les DAC jouent également le jeu, trouvant de la souplesse notamment dans les Micro-Folies itinérantes. La plupart sont intéressées par le développement des collections régionales, que ce soit sur le plan patrimonial, archéologique, linguistique ou de la création locale. Plusieurs appellent de leurs vœux une évaluation du dispositif après une phase de développement intense.

Le Pass culture est le second outil emblématique, par nature numérique, qui couvre l'ensemble du territoire. La DG2TDC lui fixe des orientations là aussi globales, comme de

veiller au taux de pénétration auprès des jeunes, à la diversification des pratiques, au nombre d'acteurs culturels présents sur l'application. Une mission IGAC est en cours sur le sujet. S'il est moins spontanément abordé par les DRAC, il constitue une source de données précieuse sur les usages des jeunes au niveau régional, et de comparaison avec les régions voisines ou l'échelon national, à travers un reporting mensuel d'ores et déjà en place et qui pourra s'enrichir. Certaines DAC ont vu l'intérêt de cet outil pour leurs populations particulièrement jeunes et ont tenu à ce que le Pass culture démarre dans leurs territoires en même temps que la métropole. Les DRAC participent pour leur part au travail de conviction des acteurs culturels afin qu'ils s'emparent de ce nouveau canal ouvert.

La stratégie d'accélération des ICC est le troisième dispositif particulièrement structurant, fondé sur des investissements d'avenir. Elle consacre un de ses axes au numérique (les autres portant sur l'accès aux financements, la formation, la structuration d'entreprises, la recherche, la transition écologique, le développement territorial). Les acteurs répondent à des projets financés par le programme France 2030, portant sur l'élaboration de nouvelles briques technologiques innovantes, le développement d'une économie de la donnée performante, l'émergence de nouvelles offres culturelles, d'alternatives vertes, la mise en place de pôles territoriaux. Ce dernier axe n'est pas, loin s'en faut, le seul sujet pouvant concerner les DRAC. Il en va de même pour La Grande Fabrique de l'Image, pilotée par le CNC sur crédits de France 2030, visant à doubler les capacités de production en matière de production et de formation des talents artistiques et techniques : les projets éligibles sont très structurants sur le plan territorial. L'Ile-de-France, l'arc méditerranéen et le Nord ont été en particulier identifiés comme des bassins stratégiques de développement.

4. Un début d'initiative laissée aux métiers et au local

Le numérique, autrefois considéré comme un sujet centralisé du fait de sa composante technologique et de son potentiel de déploiement national, voire international, est devenu une activité courante irriguant le quotidien, au point que le ministère a commencé à promouvoir des dispositifs locaux : le PNV, l'Atelier numérique, l'aide à la création en environnement numérique.

Le Programme de numérisation et de valorisation des contenus culturels est géré par le SNUM sur le BOP 224 à hauteur de 2,4 M€. Celui-ci alloue environ 200 K€ par DRAC bénéficiaire pour construire des politiques numériques culturelles avec les acteurs ou, à tout le moins, financer des projets numériques. À cette enveloppe s'ajoutent 300 K€, provenant également du BOP 224, pour financer de petits projets informatiques en DRAC (fibre optique, modernisation du réseau, déménagement de serveurs...), soit environ 20 à 30 K€ par DRAC. C'est donc un total de 2,7 M€, plus ou moins fongibles entre les actions à destination de l'interne et l'externe, qui est délégué aux DRAC en cours d'année. L'efficacité du dispositif n'ayant pas encore été éprouvée, un bilan est en cours et devrait être rendu sous peu par le SNUM.

L'Atelier numérique est pour sa part l'incubateur de services publics numériques du ministère. Doté de 1M€ par an pour faire tourner le dispositif au sein du SNUM, il ne se traduit pas pour les bénéficiaires par une subvention mais par un apport de compétences : un coach, un designer, un développeur les aident à réaliser le projet, sur une période de 3 ans maximum, au bout de laquelle il peut être arrêté en cas d'échec ou stabilisé en cas de succès, voire dupliqué à d'autres entités du ministère. Parmi les trois promotions accueillies ont d'ores et déjà figuré 6 DRAC, sur des projets divers comme assurer un meilleur suivi des objets mobiliers Monuments Historiques, en les partageant notamment avec les collectivités locales (Grand Est) ; automatiser les avis des ABF (Nouvelle

Aquitaine) ; ou encore mieux accompagner les usagers dans le cadre de leurs avant-projets ADS (PACA).

L'aide à la création en environnement numérique est un nouveau dispositif en cours d'élaboration à la DGCA. Cette dernière a longtemps soutenu le DICRéAM (dispositif pour la création artistique multimédia et numérique), logé au CNC : celui-ci ayant réorienté ses moyens vers le Fonds d'aide à la création immersive, au périmètre plus étroit, la DGCA va créer son propre dispositif, en le dotant de 400 K€ et en le repositionnant sur la structuration d'écosystèmes, conformément à la stratégie ministérielle. Elle va travailler en 2024 avec 5 DRAC pilotes (Bretagne, Normandie, Pays de la Loire, Auvergne-Rhône-Alpes, PACA), dans des régions où des écosystèmes sont déjà en germe avec des lieux et des chefs de file identifiés. La réflexion est collaborative, au sein d'une communauté associant les DRAC pilotes, mais aussi d'autres membres comme la DRAC Nouvelle Aquitaine, désireuse de participer aux travaux sans se sentir prête à lancer dès l'an prochain un nouveau programme. Le dispositif serait déconcentré, point très appréciable pour les DRAC.

Il convient enfin de mentionner le dispositif Services numériques innovants (SNI), de financement et de soutien à l'émergence de nouvelles solutions. Ce guichet s'adresse aux entreprises, aux jeunes pousses, aux associations ainsi qu'aux laboratoires de recherche, en partenariat avec au moins un acteur culturel. Il vise à développer des prototypes et des expériences concrètes, dans un but de diffusion éventuelle en cas de succès. Ce programme, doté d'environ 300 K€ et finançant une dizaine de projets par an, est géré en centrale par le SNUM, et les DRAC en ont de fait peu parlé durant la mission, si ce n'est la DRAC Hauts-de-France, qui a mis en place depuis 2019 un appel à projet spécifique « Applications et Dispositifs Numériques Innovants » (ADNI), en écho au SNI.

D. Le déploiement de la suite applicative dans une perspective d'accompagnement au changement

1. La simplification et la dématérialisation des relations aux usagers

Ce vaste chantier entamé par le DSM est structurant pour le ministère, en particulier pour les DRAC qui sont en première ligne sur les demandes de subvention des acteurs culturels, et a connu un gros coup d'accélérateur ces deux dernières années. Une mission d'appui au Secrétariat général menée par l'IGAC est d'ailleurs en cours.

Il s'agit d'un chantier fonctionnel tout autant qu'informatique, fondé tout d'abord sur la simplification : avant tout développement numérique, le travail en amont avec le DSM a permis de réduire le volume de questions posées aux usagers ; d'appliquer au maximum le principe du DLNUF (« Dites-le nous une fois ») ; de standardiser les dossiers ; de diminuer le nombre de pièces jointes à demander et à devoir traiter administrativement ensuite ; d'optimiser les procédures internes ; de simplifier les kits courriers et les actes, et d'en automatiser la rédaction ; de refondre les fichiers de programmation et de suivi.

Il s'agit ensuite d'un chantier fondé sur l'harmonisation : plus de 400 démarches étaient décomptées dans l'ensemble du ministère par le SNUM fin 2022, dont la moitié environ au titre de demandes de subventions. Grâce au travail mené par le DSM pour harmoniser les pratiques et mutualiser les investissements informatiques, mais aussi accroître la facilité de traitement administrative, 6 formulaires harmonisés permettent aujourd'hui de gérer à eux seuls 120 démarches.

La dématérialisation n'est arrivée qu'après ces préalables, mais dans de bonnes conditions, de sorte qu'à la fin 2023, le taux de dématérialisation des démarches de subventions

traitées en DRAC s'élevait à 92%, contre 7 % deux ans plus tôt, et que l'objectif des 100 % est à portée pour 2024.

Le gain de temps pour les agents est estimé entre 20 et 40 % selon les modes de calcul et les procédures concernées d'après les études du DSM. S'il ne permet pas nécessairement de gagner des ETP car il est saupoudré sur de nombreux agents, il aide ces derniers à gagner en valeur ajoutée dans leurs tâches et à faire face à la hausse importante des volumétries constatée depuis la fin de la crise sanitaire. Tout aussi important, à travers une conduite du changement réussie, les DRAC sont devenus proactifs sur un sujet où ils étaient méfiants à l'origine. Leurs agents sont devenus moteurs et proposent de nouvelles avancées. Les DAC voient de leur côté dans la dématérialisation un levier de rattrapage et de convergence avec la métropole.

Quant aux usagers, l'enquête du DSM de mars 2023 menée sur un échantillon de 1439 personnes enregistre un taux de satisfaction de 81 % pour 2022. Personne n'envisage cependant de se reposer sur ses lauriers et le DSM a organisé un séminaire début 2024 sur la relation usagers afin de regarder où s'améliorer encore en fonction des types de publics (associations, entreprises, collectivités...) et de sujets (complexité du dossier, contact avec les agents, suivi des démarches...).

Du chemin reste en effet à parcourir. La mission d'appui au secrétariat général sur la simplification et la dématérialisation des démarches usagers du ministère de la Culture menée parallèlement par l'IGAC, qui analyse les différentes étapes du parcours d'un usager (site internet, portail des aides et démarches et dépôt d'une demande) pour accéder aux démarches du ministère, conclut que cet accès demeure compliqué pour un certain nombre de raisons et identifie de nouveaux leviers de simplification.

2. La gestion du patrimoine

Dans cadre des suites du rapport de Christine Debray et du projet EclairSI, le projet de SI Patrimonial a engagé la mutualisation des outils afin d'éviter la multiplication des applications de la DGPA, applications censées chacune venir en réponse à un besoin métier différent.

La première brique s'est matérialisée au travers du module de gestion des demandes d'autorisation d'urbanisme, « Patronum », inscrit dans le cadre du programme 100% démat et des effets de la loi ELAN. Patronum, déployé à compter de 2021 dans les UDAP, a vocation à remplacer ARP, Gestauran et une partie d'Agrégée. La période d'introduction de Patronum dans les UDAP a été particulièrement tendue, il faut le reconnaître, mais les moyens déployés par le SNUM, le DSM, le DAT, le service du patrimoine et chacune des DRAC pour accompagner, former et équiper les agents a permis, très récemment, de dépasser peu à peu les difficultés. La vigilance demeure cependant de mise car la mise en place de Patronum, liée à la hausse du volume des dossiers dématérialisés, engendre encore des difficultés d'appropriation de l'outil, comme retracé par exemple dans un récent rapport de l'Inspection santé-sécurité-travail (n° MISST 2024_02 du 28/03/2024 concernant l'inspection de l'UDAP d'Indre-et-Loire) : la nouvelle application n'est notamment pas parfaitement ergonomique pour la lecture et la visualisation conjointes de plusieurs documents et plans, nécessitant, la réimpression des documents, qu'une option de feuilletage rapide des images permettrait d'éviter.

À partir de 2024, le déploiement est organisé au sein des CRMH puis, à la fin de l'année, au sein des SRA.

La prochaine étape, que le SNUM prépare, toujours en collaboration avec le service du patrimoine et les agents et par le recrutement d'un directeur de projet *ad hoc*, s'attache à

la production et à la diffusion des données patrimoniales. En commençant par la refonte de l'application Patriarche pour l'archéologie, il s'agit de construire une base patrimoniale de référence de deux modules principaux : un inventaire commun, partageable et partagé des biens culturels immeubles et mobiliers dont l'identification et la description relèvent des services en charge de l'archéologie, des musées, de l'Inventaire général du patrimoine culturel et des monuments historiques ; un ensemble d'interfaces de gestion et de connecteurs permettant la consolidation de cet inventaire par les services métier et d'y associer toutes les données techniques et scientifiques produites et collectées par les services patrimoniaux. Cette application permettra en outre l'interrogation croisée de tous les biens culturels, achevant ainsi le processus de rationalisation initié avec la mise en place de la Plateforme ouverte du Patrimoine (<https://pop.culture.gouv.fr/>).

En quelques années les services patrimoniaux auront donc connu une avancée considérable en matière d'outils informatiques permettant d'améliorer l'exercice de leurs missions par la dématérialisation des procédures, la collecte, le partage et la valorisation des données pour leurs besoins propres et au bénéfice du public.

3. La montée en puissance de la donnée

La dématérialisation contribue à la production de données qui peuvent être mobilisées facilement en aval, dans le cadre de la stratégie d'« exploitation effective des données pour un État plus efficace » énoncée par le SNUM. La première pierre de cet édifice est le projet VIDOC (Visualisation des données de la culture). Accessible en ligne par l'ensemble des agents du ministère, celui-ci contient d'ores et déjà des données et des tableaux de bord relatifs aux budgets, aux subventions, aux fréquentations et recettes de certains établissements culturels, aux données extraites de l'enquête annuelle sur les services publics d'archives. S'y sont ajoutés dernièrement les éléments sur les démarches usagers issus de la dématérialisation susmentionnés, ainsi que les résultats des enquêtes de satisfaction usagers sur ces démarches en ligne, et des informations sur les sites patrimoniaux remarquables.

L'outil est conçu pour les usagers, notamment en DRAC : il contient des filtres permettant de procéder à des recherches ciblées, comme la date de dépôt du dossier, l'intitulé de la démarche, l'identifiant de la demande. Des groupes de travail ont lieu pour présenter aux DRAC les fonctionnalités existantes et recueillir leurs besoins. Le DSM essaie en outre de produire via Vidoc les reportings de terrain usuellement demandés en DRAC pour leur faire gagner du temps. Le SNUM réfléchit de son côté à une version externe de VIDOC dont les préfets pourraient se servir, là aussi pour alléger les tâches des DRAC. Un VIDOC grand public doit être également encouragé pour mettre en valeur les données de gestion du ministère de la Culture, en particulier ce qui concerne la commande publique générée par les crédits du ministère de la Culture.

II. UN DISPOSITIF A COMPLETER AU NIVEAU CENTRAL AFIN DE COMBLER CERTAINS BESOINS EN MATIERE DE STRATEGIE ET DE GOUVERNANCE

A. L'élaboration de stratégies et la mise en place d'instances de pilotage et d'animation dans toutes les directions et délégation générales

1. Au secrétariat général, approfondir la mise en œuvre de la stratégie numérique et l'articulation entre le département de l'action territoriale, le service des ressources humaines, le SNUM et le DSM

Si, au sein du Secrétariat général, le SNUM et le DSM ont, comme cela a été dit plus haut, pris toute leur place dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie numérique du ministère, la contribution d'autres secteurs d'activité du Secrétariat général pourrait être ajustée afin de mieux répondre aux enjeux.

En effet, le Défi #22 de la stratégie numérique du ministère de la culture, « Anticiper l'évolution des métiers des secteurs culturels », qui relève de plusieurs secteurs du Secrétariat général, mérite une attention particulière.

Dans le cadre d'un dialogue à plusieurs où chaque partie apporte sa valeur ajoutée, le Secrétariat général pourrait mieux réaliser sa mission de gestion anticipée des emplois et compétences.

Le DAT est l'autorité d'emploi sur les agents des DRAC. Il doit pouvoir synthétiser, à partir des retours des DRAC qui sont au plus près des processus, des outils et des usages, les informations qualitatives sur les besoins concernant les évolutions des métiers (métiers du numérique, certes, mais aussi métiers de conseiller, d'assistant etc.). Le très intéressant, mais inégalement développé, chapitre « Stratégie numérique » dans la partie « Actions transversales » prévu au sein des documents transmis par les DRAC pour les conférences stratégiques pourrait à ce titre être mieux exploité.

La cartographie des emplois en DRAC dont la dernière actualisation remonte à 2018 mériterait, quant à elle, d'être mise à jour.

L'analyse du besoin porté par le DAT viendrait alors enrichir la contribution du SNUM et du DSM qui, de leur côté, sont en mesure de transposer, pour le ministère de la culture, le nouveau référentiel porté par la circulaire du Premier Ministre du 3 janvier 2024 sur la politique salariale interministérielle des métiers de la filière numérique. À ce sujet, les rémunérations des agents titulaires en charge de fonctions informatiques mais appartenant aux filières administratives ou techniques devraient aussi faire l'objet d'une attention particulière.

De manière plus générale, le SRH devrait pouvoir exercer pleinement ses missions en matière de politique salariale, de recrutement, d'évolution de carrières et de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Afin d'aider le DAT à porter l'ensemble des missions dévolues à une autorité d'emploi, le profil du futur remplaçant du chef du département pourrait être rédigé dans cette optique.

Sans remettre en cause le choix de laisser une grande autonomie aux DRAC en matière de gestion de leurs emplois, dans le respect des plafonds, il s'agit de disposer d'une vision complète de l'existant, de partager l'état des lieux afin de construire une réelle perspective de gestion des effectifs et compétences et répondre aux enjeux de ré-internalisation et de

souveraineté numérique. Compte tenu de la généralisation de l'usage professionnel du numérique, cette veille prospective concerne naturellement l'ensemble des métiers des DRAC.

Recommandation N°1 : Développer la gestion anticipée des emplois et compétences dans la filière numérique et plus largement des métiers en DRAC par un travail collectif au sein du Secrétariat général piloté par le DAT autorité d'emploi.

2. Au sein de la direction générale des patrimoines et de l'architecture, appréhender les enjeux numériques dans leur ensemble et collectivement

Chacun des services, chacune des sous-directions de la DGPA est confrontée aux effets de l'usage du numérique, que ce soit dans l'utilisation d'applications métiers, de bases de données de gestion, de mesures de préservation ou de restitution et valorisation des patrimoines.

Or, la direction n'a pas enrichi la stratégie ministérielle d'une feuille de route adaptée à ses diverses missions. À titre d'exemple, le schéma directeur informatique de la DGPA n'a pas réellement été actualisé depuis 2015. Et si un référent pour l'ensemble de la direction a bien été désigné dans le cadre de la stratégie numérique du ministère en la personne de la cheffe du SIAF, il n'en reste pas moins qu'il ne semble pas exister d'instance commune au sein de la DGPA pour traiter ces questions de manière collective.

Pourtant, à titre d'exemple et dans le cadre du chantier ministériel de gestion des données, les services gagneraient à mener des réflexions communes sur les référentiels, l'interopérabilité, l'ouverture et l'enrichissement des données notamment à destination de la recherche, il en est de même, plus largement, sur l'usage du numérique dans la médiation, les restitutions et la valorisation. Ainsi, des instructions pourraient être données pour aller vers une arborescence commune des données patrimoniales, ou encore un plan de formation serait à concevoir en matière de prise de vue dans le champ patrimonial, de gestion des archives numériques. Aujourd'hui, on relève plutôt une segmentation des usages et pratiques en fonction des disciplines, qu'elles concernent les archives, l'archéologie, l'architecture, les monuments historiques ou les musées et des mises en œuvre limitées à l'utilisation d'une fraction du PNV et de quelques crédits du BOP 175. La perspective du déploiement de Patronum au sein des services régionaux de l'archéologie et des conservations régionales des monuments historiques permettra de disposer d'un outil métier commun mais ne pourra pas rester la seule matérialisation, sur le terrain, d'orientations politiques patrimoniales en matière de numérique.

Une approche plus transversale sur l'ensemble des services, déclinée ensuite par secteur d'activités permettrait non seulement d'alimenter la stratégie ministérielle mais aussi de s'assurer de son déploiement au plus près du terrain.

3. Pour la direction générale des médias et des industries culturelles, construire avec les DRAC le soutien aux industries culturelles et créatives

Si les politiques numériques sont très présentes dans les politiques portées par la DGMIC et ses opérateurs (audiovisuel public, BNF, CNC, soutien aux industries culturelles et créatives) cela ne se traduit pas pour autant par la définition d'une stratégie numérique propre à l'ensemble de la Direction générale.

Le Service du livre et de la lecture, de son côté, affine sa feuille de route (via notamment la poursuite du développement de l'accès via le numérique dans une perspective de sobriété énergétique), dispose de politiques publiques ciblées (Bibliothèques numériques de

référence, contribution au « Portail national de l'édition accessible et augmentée », « Plan stratégique pour développer les livres numérique nativement accessibles », etc.), organise des Journées du numérique en bibliothèque et a noué depuis fort longtemps des liens avec les DRAC notamment via les conseillers livre et lecture publique qu'il réunit fréquemment. Les politiques numériques mises en œuvre par les DRAC, financées par la Dotation globale de fonctionnement, le BOP 224 et parfois en partenariat avec les collectivités, contribuent, pour ce qui concerne les bibliothèques, les librairies et maisons d'édition, à la mise à niveau des équipements et outils de gestion, à la préservation, à la diffusion et à la formation.

Par ailleurs un « Atlas des bibliothèques territoriales » finalisé et diffusé début 2024 fera l'objet d'une actualisation en version numérique.

Du côté des politiques de soutien aux industries culturelles et créatives, la stratégie numérique portée par le SNUM n'a guère été enrichie au-delà de la stratégie franco-québécoise sur la découvrabilité numérique des contenus, les DRAC ne manquant pas d'insister sur le fait que les appels à projet de France 2030 restent des mesures segmentées et non reconductibles dans le temps.

La DGMIC dispose pourtant d'atouts, que ce soit en matière de gouvernance et d'animation par la création relativement récente de la délégation aux entreprises culturelles ou via les plans d'investissement France 2030 et l'ambition d'un maillage territorial. L'absence de crédits déconcentrés ne peut être le prétexte à limiter le lien avec les services déconcentrés à des commandes ponctuelles unilatérales, depuis la centrale vers les services déconcentrés.

Force est de constater que le travail collaboratif avec les DRAC, sur le long terme, au-delà de la collaboration sollicitée pour la promotion des appels à projet France 2030 ou pour rendre quelques avis sur les candidatures, n'est pas une préoccupation de l'administration centrale à ce stade, même si la nomination d'une chargée de mission « export et développement territorial » au sein de la DEC constitue un pas dans le bon sens. De premières réunions, certes jugées encore très descendantes par les DRAC, ont eu lieu en 2023. Les DRAC pourraient pourtant assurer un suivi attentif des projets lauréats et contribuer aux réflexions encore à mener sur les suites de France 2030. Un usage plus volontaire voire plus fréquent des Forums « entreprendre dans la culture » pourrait servir d'appui et de lien renforcé avec la DGMIC.

En matière de dialogue avec les DRAC, le collectif des référents en DRAC, que la DGMIC avait sollicité dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « Pôles territoriaux » au début de l'année 2023, pourrait être un point d'appui intéressant dans le but de développer une veille et une vision prospective commune entre l'administration centrale et les DRAC, et de tisser ainsi des partenariats. Dans ce cadre, les apports des DRAC, nourries de leur proximité avec les ICC dans toute leur diversité, permettraient aussi d'enrichir une approche plus transverse participant de la prise en compte par l'ensemble de l'administration centrale du ministère.

Recommandation N°2 : Pour la DGPA et la DGMIC, définir leur stratégie numérique et mettre en place des instances de pilotage et de concertation avec les DRAC.

B. Dresser le bilan des actions existantes pour amorcer une nouvelle étape de déconcentration et encourager le développement d'initiatives locales

Il n'existe pas de crédits totalement déconcentrés concernant les politiques numériques portées par les DRAC. Pourtant, si les bilans de certains programmes ou plans (PNV, PAPE), de certaines lignes budgétaires (action 7 du BOP 224 hors PNV « Projets

spécifiques informatiques ») ou encore du Plan de relance étaient dressés, ils pourraient alimenter les réflexions sur d'éventuelles déconcentrations de crédits.

1. Bilan du Programme national de numérisation et de valorisation des contenus culturels et du 224 en général : passer d'une logique de délégation à une logique de déconcentration

Le premier bilan du PNV, dont les expérimentations remontent à 2018, est attendu courant 2024. Il permettra de mesurer la proportion entre les projets à « dominante patrimoniale » et ceux concernant la « création numérique », les deux pouvant néanmoins parfois se confondre.

Ce programme n'est pas réellement déconcentré puisque les DRAC doivent réclamer les enveloppes chaque année à la suite des résultats des appels à projet. On constate d'ailleurs que dans certaines régions, les montants sont loin d'atteindre les 200 K€, et que, s'agissant soit d'appels à projet, soit de réponses à des demandes de participation sans appel à projet, les appréciations des DRAC sur le programme et les procédures sont partagées, certaines étant d'ailleurs entrées dans le dispositif très récemment (en 2022 pour l'Ile-de-France et le Centre-Val-de-Loire).

Les unes évoquent du saupoudrage, d'autres le considèrent comme une politique culturelle numérique solide, d'autres encore, soit doublent l'appel à projet d'un second centré sur la médiation (sur le BOP 361), soit complètent l'enveloppe par d'autres crédits (du BOP 361), et, en obtenant son doublement par un partenariat avec la Région, en font une politique structurante pour le territoire.

La plupart notent cependant que c'est la seule enveloppe leur permettant aujourd'hui de financer des projets en appui de leur stratégie numérique régionale et d'avoir des moyens de dialogue avec les collectivités locales, dont certaines disposent de sommes bien supérieures.

Une déconcentration totale de ces crédits permettrait d'asseoir ces expériences sur le long terme, voire de faciliter leur inscription dans le cadre d'une politique contractuelle (type CPER).

Un même processus de déconcentration de l'autre enveloppe de l'action 7 du BOP 224, « Projets spécifiques informatiques », entre 20K€ et 60K€ annuels pour chaque DRAC, mais qui est déjà parfois utilisée en fongibilité par les DRAC, leur apporterait aussi un peu de souplesse.

2. Bilan de France 2030 pour dresser des perspectives : vers une déconcentration des moyens post France 2030 pour soutenir les écosystèmes numériques culturels locaux

Il a déjà été évoqué plus haut la nécessité de réfléchir sans tarder aux suites du Plan France 2030. Se posera nécessairement la question du rôle des DRAC et des moyens dont elles disposeront dans la pérennisation d'une dynamique numérique territoriale.

Peut-être le choix ne se résume-t-il pas à une solution binaire, à savoir soit la DGMIC garde le pilotage et l'instruction des suites comme elle semble l'envisager, soit les DRAC, considérées comme les relais de toutes les politiques nationales sur les territoires, en sont chargées, sous réserve de disposer d'initiative et de crédits déconcentrés.

La solution à envisager doit reposer sur un travail collaboratif entre la DGMIC et les DRAC, la DGMIC animant ce réseau de réflexions et de retours d'expérience. La nouvelle stratégie numérique d'après France 2030 serait alors construite sur des dispositifs complémentaires : d'un côté les appels à projet nationaux portés et de l'autre des crédits déconcentrés aux DRAC destinés à prolonger les dynamiques locales nées du Plan de relance, notamment dans la consolidation des partenariats avec les acteurs locaux au premier rang desquels figurent les collectivités. Cette complémentarité reconnue aurait pour effet de reconnaître et valoriser le rôle des agents des DRAC référents pour les ICC et les politiques culturelles numériques portées en local.

Recommandation N°3 : Dresser les bilans du Programme national de numérisation et de valorisation des contenus culturels et de France 2030 afin de préciser le rôle attendu des DRAC et leurs marges de manœuvre. Mener à bien la déconcentration des crédits du Programme national de numérisation et de valorisation des contenus culturels, et pour France 2030, élaborer une stratégie de suite concertée avec les DRAC et en partie déconcentrée.

C. L'amélioration de la connaissance du terrain par une collaboration accrue avec les DRAC sur les données

Dans le cadre de sa stratégie de la donnée, le ministère entreprend de rassembler, structurer et partager les données produites et collectées. Par ailleurs, le Secrétariat général poursuit la mise à disposition de données au travers de l'Atlas culturel des territoires, de la plateforme Vidoc et de données ouvertes sur data.culture.gouv.fr. Si les DRAC sont naturellement parmi les premières intéressées, il semble qu'elles ne se soient pas encore emparées de ces outils, faute d'accompagnement à la prise en main ou encore parce que les données, insuffisamment précises à l'échelle de leur territoire, ne correspondent pas à leurs besoins. Il peut arriver aussi que les DRAC ne soient pas informées des données disponibles et donc ne puissent tirer de réel bénéfice du travail de collecte réalisé en centrale. Vidoc pourrait gagner rapidement en visibilité au fil de son perfectionnement. La DRAC Hauts-de-France, par exemple, le suit depuis ses débuts, signale régulièrement ce qui le rend inutilisable pour elle (à titre d'illustration, l'absence de regroupements par intercommunalités), et espère bientôt pouvoir le substituer à ses outils maison. La DRAC Bretagne y consolide les actions du ministère dans la région, DRAC et centrale réunies, en espérant que les actions des opérateurs y seront également disponibles à terme.

À l'échelle régionale, les DRAC manifestent le besoin de disposer de données structurées et vérifiées. Elles pourraient d'ailleurs, comme certaines l'ont déjà entrepris (en Auvergne-Rhône-Alpes par exemple), coordonner la réponse au besoin des acteurs locaux de disposer d'une vision commune des enjeux territoriaux, en associant acteurs de l'État (directions régionales de l'INSEE, DREETS, rectorats etc.) et collectivités locales et leurs opérateurs. Outre le fait de rassembler les compétences en matière de connaissance du terrain, il s'agirait aussi d'appréhender le numérique au sens le plus large possible, en intégrant par exemple les données concernant l'utilisation pédagogique dans les établissements supérieurs, le vécu des territoires ruraux.

Le DEPS-Doc apporterait sa méthodologie et se chargerait ensuite de créer au niveau central un lieu de rassemblement de ces données, dans le respect du secret statistique, sous la forme d'un véritable observatoire au sein duquel les directions métiers (DGPA, DGMIC, DG2TDC, DGCA, CNC) et le Secrétariat général auraient pour objectifs de partager les informations et d'articuler leurs politiques. Pour faire vivre ces réseaux, des rendez-vous seraient organisés régulièrement par les DRAC (en s'appuyant notamment sur

les Forum « Entreprendre dans la culture ») et des formations organisées pour les observateurs.

Par ailleurs le DEPS-Doc pourrait animer, via les chargés d'études du pôle Dynamiques territoriales, des espaces de sensibilisation et d'échanges sur l'utilisation des outils et notamment de l'Atlas culturel des territoires dont les fonctionnalités méritent encore d'être techniquement améliorées.

A titre d'exemple, la feuille de route en cours d'élaboration au sein de la DG2TDC a retenu plusieurs actions qui prennent acte des constats énoncés ci-dessus et fixent des objectifs ayant trait à la création d'un espace de partage sur les pratiques en lien avec le DEPS-Doc (action 3), à la cartographie des actions territoriales (action 10) dans un souci d'articulation des stratégies (ce qui va dans le sens du Défi #4 « Articuler étroitement stratégie nationale et stratégies territoriales afin d'assurer la meilleure prise en compte des enjeux culturels, de développer des réseaux d'acteurs structurés et d'assurer une cohérence entre les initiatives » de la stratégie numérique ministérielle), à la création d'un réseau avec les DRAC (action 16) et au renforcement des connaissances des agents du ministère sur les usages et la sobriété numériques (actions 18 et 19).

Cette feuille de route pourrait servir de trame à la mise en place de nouvelles dispositions.

Ce processus est déjà en marche. La DGCA vient de recruter un emploi à temps plein et s'apprête à en recruter un second afin de créer une mission observatoire pour collecter et exploiter les données en réponse aux besoins tant de l'administration centrale que des DRAC (Cf. Fiches de poste : « assurer l'interface avec les DRAC pour mettre en œuvre un plan d'action global de collecte, suivi et valorisation des données... », « identifier les besoins des services de la DGCA et des DRAC afin de déterminer les données les plus pertinentes à exploiter et à analyser pour un suivi optimal de leur secteur... ; concevoir des méthodes de travail en coordonnant leur mise en œuvre par l'ensemble des agents concernés au sein de la DGCA et des DRAC... ; restituer de manière synthétique aux services de la DGCA et aux pôles création des DRAC ... »). Une formation « Accompagner les arts hybrides en environnement numérique » est d'ailleurs programmée pour les DRAC.

Dans la lignée des stratégies numériques qui viennent et viendront enrichir la stratégie ministérielle, des chargés de missions pourraient être désignés dans chacune des directions (à l'image des postes identifiés à la DGCA), chargés de mission dont un des objectifs sera d'assurer le lien avec les DRAC, notamment sur la collecte et l'exploitation des données.

La nomenclature des données à collecter et enrichir pourrait être précisée afin d'appréhender le terrain sur une échelle plus fine que la région et disposer par exemple d'une vision territorialisée des ICC à l'échelle des bassins d'emplois. Plutôt qu'une sollicitation ponctuelle d'une ou plusieurs DRAC formulée auprès du DEPS-Doc, mieux vaudrait que la DGMIC prenne la main sur cette commande spécifique.

Une gestion coordonnée par le DEPS du processus global de collecte, de production et d'analyse des données permettrait la remontée de données territoriales fines, cohérentes et consolidables au niveau national et, à l'inverse, la production de données nationales dans un format ou une granularité pouvant intéresser les DRAC.

Recommandation N°4 : Animer, au niveau du Secrétariat général, associant DEPS-Doc, SNUM et DSM, le réseau des personnes chargées des données en DRAC. Mieux articuler les politiques de données entre les services déconcentrés et l'administration centrale par la désignation de chargés de mission par directions et délégation générales et la création éventuelle d'un observatoire

D. La poursuite nécessaire du déploiement d'outils métier et d'équipements

Si les projets de systèmes d'information lancés depuis 2018 doivent encore, pour certains, être finalisés, l'administration centrale doit être attentive au long terme afin d'anticiper les difficultés et de travailler à la pérennisation des dispositifs, qu'il s'agisse d'applications, d'équipements techniques ou d'accompagnement des utilisateurs.

1. Le SI Patrimonial, les projets « bout en bout »¹, les outils *ad hoc* des DRAC

L'année en cours doit être celle de l'élargissement du SI Patrimonial aux CRMH et aux SRA. Sans entrer plus en avant dans le calendrier de déploiement, il convient de rappeler les points, outre le portage dans chaque DRAC par la désignation d'un ambassadeur, qui ont été les facteurs de réussite du déploiement de Patronum et dont il paraît nécessaire que l'administration centrale reproduise le dispositif : appui de l'équipe projet nationale ministérielle, comités de suivi, accompagnement, y compris *in situ*, formation des services patrimoniaux des DRAC et prise en compte par les services centraux de la DGPA de la transformation des métiers et de l'organisation.

Les auteurs tiennent à souligner la fragilité de l'écosystème qui repose, côté métiers, sur des agents qui ne sont pas à plein temps sur les missions relevant du numérique et, côté SNUM, sur une équipe de consultants qui, en l'absence d'internalisation des compétences, ne permet pas de consolider et de pérenniser les compétences au sein du ministère de la Culture.

Un autre enjeu réside dans la poursuite des développements prioritaires du « bout en bout », qui éviteront les ruptures de dématérialisation et les saisies redondantes, sources d'erreurs. Ils permettront de créer une continuité dans le suivi numérique des dossiers, de visualiser des informations et de disposer de plusieurs vues (tableaux) prédéfinies adaptées aux besoins des profils utilisateurs. Le travail lancé conjointement avec le DSM/SNUM/MMIF impliquant massivement les DRAC autour d'espace SUB est aussi à mentionner, tout comme le déploiement à grande échelle de solutions imaginées localement par les DRAC peut aussi être une solution sur certaines parties de la chaîne.

Le développement applicatif et l'alimentation de Vidoc en continu en données nouvelles sont aussi des projets à poursuivre dans l'objectif de faciliter les partages de données y compris entre DRAC. L'outil pourrait aussi permettre à terme de faciliter, via un accès externe, les reporting dus aux Préfets par les DRAC. De même, l'amélioration des fonctionnalités de l'Atlas culturel des territoires a déjà été évoquée plus haut.

En résumé, la mission insiste sur les enjeux que constituent la finalisation des projets informatiques nationaux et la poursuite de la formation et de l'accompagnement des agents qui passent par la mobilisation de tous les services concernés de l'administration centrale. Si le séminaire « Transformation en DRAC » tenu le 9 février dernier témoigne de la prise en compte de ces questions, on peut regretter que, dans la note sur la simplification et dématérialisation des démarches usagers du 23 mai 2023, le DAT ne figure pas dans le tableau récapitulatif des mobilisations nécessaires au sein du Secrétariat général aux côtés des SNUM et du DSM.

¹ Projet de chaînage de la programmation des crédits avec le traitement des demandes de subventions et leur engagement en aval ((Arpège/démarches simplifiées/Chorus) ;

2. La question du renouvellement des équipements

Concernant les équipements, deux questions doivent être traitées : dans l'immédiat, leur adaptation à la dématérialisation et, à moyen terme, leur renouvellement.

D'une part l'adaptation des équipements aux potentialités offertes par les nouveaux outils relève du bon sens. La question fréquemment soulevée par les DRAC est celle des tablettes mobiles dont les UDAP, maintenant à 100% sur Patronum, souhaiteraient notamment être pourvues afin d'éviter les impressions de dossiers entraînant la rupture de la chaîne de dématérialisation. Le cas des installations en attente de salles de visio-conférence serait aussi à citer (ARA, Grand Est, Bretagne ; les Pays de la Loire ayant eu recours au FTAP), mais concerne aussi les problématiques de réseau évoquées un peu plus loin. De façon plus générale, la gestion des données dématérialisées appellera un matériel plus performant, comme des écrans doubles et des tables graphiques, ainsi que l'accroissement des capacités de lecture et de stockage...

D'autre part, le renouvellement des matériels acquis pendant la crise sanitaire est à prévoir à partir de 2025-2026. Comme il a été dit plus haut, c'est le SNUM et en partie les DRAC qui s'étaient occupés de ces acquisitions. Ces opérations ont permis non seulement aux DRAC de disposer d'un taux d'équipement supérieur aux autres services de l'État déconcentrés, mais encore d'une typologie spécifique (écrans). Les achats de matériel informatique en DRAC sont maintenant effectués dans le cadre du BOP 354 du ministère de l'intérieur et gérés par les secrétariats généraux des préfetures de région. Pour certaines DRAC, aucune anticipation de renouvellement de matériel n'est prévue sur le BOP 354, malgré les alertes, et on constate que les enveloppes sont très variables d'une DRAC à l'autre (120K en Normandie ; 400K en Ile de France, beaucoup moins en Grand-Est, rien en Occitanie) et qu'elles ont plutôt tendance à baisser. Enfin, les équipements utilisés par les services culturels ont une spécificité qu'il est sans cesse nécessaire de rappeler pour qu'elle soit reconnue (le ratio de la dotation par agent est le double de la moyenne des autres services de l'État en région Pays de la Loire), les budgets de fonctionnement des DRAC étant par ailleurs particulièrement contraints par les augmentations tarifaires des fluides et des lignes d'entretien.

Des crédits du ministère de la culture devront vraisemblablement être prévus en complément des dotations du ministère de l'Intérieur afin d'assurer ces renouvellements, renouvellements qui peuvent aussi être gérés sur une période plus étendue en tenant compte des mesures de préservation écologique. Le même problème se pose dès aujourd'hui concernant les téléphones professionnels qui doivent être changés pour des raisons de sécurité. Les enveloppes solées par le SNUM et qui devront être abondées (en prévoyant le budget de 2020 et 2021 mais étalé sur quatre années) pourraient servir de levier à la programmation budgétaire des services du ministère de l'intérieur. Ces questions auraient avantage à être traitées au niveau ministériel afin de mieux garantir une meilleure égalité de traitement des préfetures envers la reconnaissance des besoins des DRAC.

3. La question lancinante des réseaux

Pour terminer, si certaines DRAC n'ont pas hésité à nous signaler leur satisfaction à avoir pu bénéficier d'augmentation des débits (pour les sièges comme pour les UDAP), quelques-unes souffrent encore de réseaux insuffisants (Normandie, Hauts-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur) qui pénalisent l'activité au quotidien.

Dans le Baromètre numérique de l'agent de 2023, 69,4% des agents en services déconcentrés disaient souhaiter l'amélioration du débit du réseau (contre 47,3 en administration centrale). Ils étaient 51,7% en 2022. De plus, la question du fonctionnement

des réseaux était généralement jugée la plus cruciale (avant l'accès Wifi ou la simplicité d'authentification).

Recommandation N°5 : Anticiper le plan de renouvellement des équipements informatiques et achever le plan d'augmentation des débits en DRAC

4. Le délicat sujet des secrétariats généraux communs départementaux

Les secrétariats généraux communs mis en œuvre en métropole sont vécus bon an mal an par les DRAC. Les procédures leur paraissent souvent lourdes, obscures et lentes, sur l'informatique comme dans les autres domaines fonctionnels au demeurant. Il est parfois difficile de faire comprendre aux SGAR la spécificité des besoins numériques des DRAC. Cependant, les préfets leur apportent par moment un réel soutien, comme ce fut le cas en Ile-de-France pendant le confinement, où la DRAC fut traitée comme un service prioritaire du fait de son retard en équipements dûment objectivé.

Il en va tout autrement outre-mer, où les secrétariats généraux communs départementaux (SGCD) ont été mis en œuvre au 1er janvier 2021. Cette réforme s'est traduite par le transfert de 16 ETP du ministère de la culture vers le ministère de l'intérieur et des outre-mer (MIOM), privant les DAC de responsables informatiques de proximité, contrairement à la situation prévalant en DRAC.

La venue sur site de techniciens des SGCD à des créneaux prédéfinis est impuissante à régler les blocages du quotidien. L'empilement des strates de validation et la fragmentation des interlocuteurs au niveau des SGCD en fonctions des types d'intervention conduisent à multiplier par deux ou trois les délais. La difficile articulation entre les SGCD et le SNUM dégrade encore la situation : ce dernier tient un tableau des contacts dans les SGCD, contenant par exemple une trentaine de noms sur la Guadeloupe, dont près d'un quart sur les fonctions numériques. L'absence de fluidité du système est devenue évidente au fil des auditions. En outre, les SGCD n'ont pas repris l'intégralité des missions exercées par les personnels transférés, en particulier sur les applications métiers et les différents chantiers Culture.

Les interlocuteurs du MIOM contactés par la mission conviennent que la situation n'est pas optimale, sur le terrain comme en centrale, et que la mutualisation des services sans la convergence des environnements numériques de travail pose problème. Or elle n'aura jamais lieu, du fait de la spécificité des métiers et des applicatifs afférents. Le cabinet du ministre de l'intérieur et des outre-mer a diligenté une mission d'évaluation qui a constaté, en mai 2023, une situation « critique » et l'échec de la réforme, aux objectifs « hors de portée à court terme », sans pour autant en prôner l'abandon.

C'est pourquoi la ministre de la Culture a demandé à la Première ministre, par une lettre du 4 août 2023, le retrait des DAC du périmètre des SGCD, estimant que l'intégration des services à compétence régionale de la Culture dans une réforme visant des directions départementales interministérielles était inadaptée. La mission confirme au vu de ses auditions qu'un tel retrait est hautement souhaitable afin de permettre aux DAC de développer leur politique de fonctions support et leur politique numérique dans des conditions satisfaisantes.

La Guyane constitue enfin un cas à part : la culture et le sport y ont été fusionnés dans une même entité, sous l'autorité du DCJS (directeur culture, jeunesse et sport), lui-même sous l'autorité de la DGCOPOP (directrice générale des coopérations et populations). Cette dernière a cependant acté récemment, avant son départ et en accord avec le préfet, la séparation des deux champs pour retrouver une DAC de plein exercice sous l'autorité de

la DGCOPPOP, perspective qui rassure les agents sans toutefois garantir une amélioration du fonctionnement des fonctions support.

Recommandation N°6 : Confirmer la demande du ministère de la Culture de retirer les DAC des SGCD. Dans l'attente, poursuivre, au profit des DAC, le dialogue de terrain entre le SG du ministère de la Culture et les SGCD.

III. UNE FONCTION NUMERIQUE HETEROGENE EN DRAC A FAIRE MONTER EN PUISSANCE DANS LE RESPECT DES CONTRAINTES ET DES REALITES LOCALES

A. La définition de stratégies régionales et partenariales

1. La déclinaison des feuilles de route nationales appliquées aux réalités disparates des écosystèmes locaux

Le Comité ministériel du numérique du 14 décembre 2023 présentant la stratégie numérique culturelle prévoit 7 actions emblématiques, dont la cinquième est de « Construire des stratégies numériques culturelles régionales ».

La mise en œuvre de la stratégie numérique du ministère au niveau local passe par un socle minimal, qui consiste à mettre en œuvre les politiques nationales comme le Pass Culture, les Micro-Folies, ou encore le PNV dans sa version standard. Certaines DRAC se concentrent sur cette « mise à niveau » avant d'aller plus loin. D'autres, qui se sont organisées à ce stade pour répondre aux demandes des acteurs et n'ont pas encore de vision proactive du sujet, utiliseront ces dispositifs pour gagner peu à peu en expertise sur le numérique.

Mais les enjeux spécifiques à chaque région appellent de décliner des stratégies propres. Elles dépendent des filières présentes dans la région, ainsi que de l'impact différencié des politiques nationales, par exemple au titre des Pôles territoriaux financés par France 2030 ou de La Grande Fabrique de l'image. À titre d'illustration, la DRAC Hauts-de-France est consciente que les nouveaux investissements dans le cinéma et l'audiovisuel vont transformer son territoire et peuvent l'aider à renforcer sa priorité affichée pour l'EAC, pour peu qu'elle l'énonce clairement dans sa stratégie. Dans le même esprit, elle a lancé depuis 2019 un appel à projets « Applications et Dispositifs Numériques Innovants » (ADNI) qui lui est propre, pour un montant de 200K€ par an (BOP 361), et vient en complémentarité du PNV pour développer les outils de médiation numérique. L'Occitanie lutte pour sa part contre l'illectronisme. D'autres DRAC, tout en reconnaissant les spécificités des acteurs culturels, les aident à rechercher un accès au soutien économique classique dont bénéficient les autres entreprises pour leurs développements numériques.

À travers une cartographie des enjeux territoriaux, une veille renforcée en matière d'innovation, une connaissance des acteurs et une vision partagée des actions possibles, une capacité de conseil et de mise en relation sur les dispositifs d'aides régionaux et nationaux, la DRAC peut devenir un acteur central et pousser une véritable stratégie, comme cela a été initié en Auvergne-Rhône-Alpes. Son action peut de surcroît nourrir l'échelon national par des approches nouvelles évaluées à l'aune du terrain. Ainsi en va-t-il en PACA, qui prône la mise en place de véritables observatoires régionaux appuyés par le SNUM et le DEPS ; l'élaboration d'une stratégie régionale de filière, rassemblant les acteurs culturels opérant en silo, mais aussi les organismes de formation, ou encore les structures favorisant le rayonnement territorial et international ; l'exploration du potentiel de création de valeur des entreprises culturelles dans le champ économique classique ; la recherche de nouveaux modèles économiques fondés sur la mutualisation, voire les communs. Ces idées transmises par une note à la DGMIC fin 2023 méritent examen et réponse. De même, l'esquisse de stratégies interrégionales sur certains sujets dans les trois DRAC de l'Ouest (Pays de la Loire, Normandie, Bretagne) constitue une expérience d'intérêt (cf. infra).

Les DRAC peuvent également jouer un rôle d'animation de l'écosystème à travers des événements locaux, coanimés au besoin avec d'autres partenaires. La DAC de la Réunion a réuni les acteurs culturels sur le numérique, dans ses locaux d'abord, puis dans des structures d'animation 3D ou de jeux vidéo, jusqu'à les fédérer et leur permettre ainsi au bout d'un an de déposer des projets en commun. La DRAC PACA va proposer cet automne un salon de speed-dating entre patrimoine et startups.

Pour progresser en la matière, nombre de nos interlocuteurs ont insisté sur la nécessité de libérer les capacités de communication des DRAC et des DAC, sur internet et sur les réseaux sociaux.

2. La recherche de partenariats avec les acteurs régionaux, en particulier les collectivités locales

Non seulement la mise en place d'une stratégie numérique régionale est une opportunité pour les DRAC de revenir au centre du jeu, comme on commence à le voir dans les régions où elles se sont fortement impliquées, mais encore les acteurs sont demandeurs de leur entrée sur ce terrain stratégique et économique, afin d'accompagner les collectivités locales dans la mise en place de politiques publiques cohérentes.

Que la stratégie des ICC ait été élaborée par le ministère de la culture plutôt que par le ministère des finances est tout à fait original aux yeux des observateurs territoriaux. Dans les collectivités locales, ce sont en effet les services économiques qui déroulent une stratégie numérique, de façon généralement transversale et non adaptée à des secteurs spécifiques comme la culture.

Les DRAC ont donc de nombreux atouts pour susciter des partenariats structurants et donner de la cohérence aux actions publiques. L'approche la plus ambitieuse est celle de la DRAC Nouvelle Aquitaine, visant à faire levier des 200 K€. Ainsi, sur le PNV, la DRAC a ajouté 100 K€ de son budget propre pour les apporter dans une enveloppe où la région verse également 300 K€, afin de disposer d'une somme de 600 K€ permettant de mettre en place une véritable stratégie numérique concertée sur le territoire dans le cadre du dispositif Cultures Connectées. La DRAC passe ainsi d'une logique d'aide aux projets à une logique de structuration d'écosystème, dans une stratégie qui s'affine un peu plus chaque année, en co-construction avec les parties prenantes.

L'exemple inverse est tout aussi intéressant : en Auvergne-Rhône-Alpes, la DRAC s'est impliquée pour la première fois sur les jeux vidéo, représentant dans la région 120 sociétés et 1 Md€ de chiffre d'affaires, dont 80 % à l'export, notamment à travers le prisme de France 2030 ; mais son succès a été freiné par l'absence de volonté de coopération de la région pour aller plus loin dans la mise en œuvre d'une stratégie ambitieuse sur le numérique culturel.

Les contrats de plan État-Région constituent des cadres appropriés pour nouer de tels partenariats, même s'ils traitent plus souvent à l'heure actuelle de transition écologique que numérique, et s'intéressent plus aux supports qu'aux contenus, aux dires des DRAC. Le dispositif Cultures Connectées susmentionné s'inscrit bien pour sa part dans le CPER 2021-2027.

La relation avec les collectivités locales peut se nouer dans plusieurs directions : l'élaboration d'une stratégie commune et de dispositifs d'aide, mais aussi l'animation du secteur, le soutien de réseaux, la mise en place de ressources, l'observation. Elle dépend de la structuration des services : le positionnement du référent numérique en général dans le service économique de la région rend les contacts moins aisés, et le partenariat en

Nouvelle Aquitaine a été grandement facilité par l'existence d'un chargé de mission culture en charge du numérique.

Tous les schémas sont néanmoins possibles : en Hauts-de-France, la DRAC est à la fois en contact avec le service culture et le service de la transition économique de la région, cette dernière ayant placé les ICC dans ses 7 axes stratégiques ; la DAC Mayotte travaille avec l'Office culturel départemental.

Il en va de même côté État : la présence d'un référent numérique clairement identifié au sein de la DRAC est un atout pour nouer un dialogue continu (cf. infra). Il convient de mentionner par ailleurs le dispositif particulier mis en place par le CNC, qui a nommé un délégué territorial, directement rattaché au directeur général, pour fédérer les collectivités locales dans le cadre de La Grande Fabrique de l'Image.

B. Construire l'organisation interne et rassembler les compétences

1. Une organisation transversale au sein de chaque DRAC

La mise en œuvre d'une stratégie numérique régionale au sein de chaque DRAC nécessite que celle-ci soit intégrée au projet de service, comme c'est déjà le cas dans plusieurs DRAC. Il s'agit de partir des axes nationaux mais aussi des projets propres, d'intégrer les volets aussi bien interne qu'externe dans une feuille de route opérationnelle. Le projet de service peut aborder des sujets aussi variés que la stratégie globale et de coopération avec les acteurs locaux, les principes d'utilisation des crédits, la sobriété numérique, la politique de nomadisme, le développement d'outils ad hoc.

Le projet de service doit également matérialiser l'alignement stratégique de l'organisation : celle-ci a vocation à l'évidence à être transversale. Le parti pris d'Auvergne-Rhône-Alpes est très intéressant à ce titre car c'est le contenu même du projet de service qui a été conçu de façon transversale : celui-ci ne se décline plus selon l'architecture des BOP et des administrations centrales, ce qui a pu déstabiliser ces dernières, mais selon les trois axes principaux retraçant sa façon de projeter son action sur le terrain, à savoir le numérique, le développement durable et l'aménagement du territoire.

Les DRAC, en tout état de cause, conviennent que le numérique ne peut être traité seulement dans un organigramme et logé à un endroit précis mais doit bien relever d'une gouvernance transversale favorisant la diffusion de la culture numérique dans tous les services, avec un fort appui de la direction et un engagement de tous les services. Dans le détail, les modèles peuvent être très hétérogènes, car ils dépendent de la structuration en pôles ou en services, des profils et des compétences de chacun, au niveau des conseillers comme de leur hiérarchie, de l'état d'avancement des chantiers de transformation interne ou des partenariats externes. De même, les formats d'échanges peuvent être très variés : en comité de directions, réunion inter pôles, comité numérique spécifique, les exemples ne seront pas retracés ici tant ils sont divers.

Recommandation N°7 : Intégrer la stratégie numérique dans toutes ses composantes interne et externe au projet de service de chaque DRAC.

2. Une veille active sur les compétences numériques

Compte tenu de l'ampleur des enjeux numériques, les compétences en DRAC doivent couvrir au moins un triple besoin : informatique et technique ; évolution des outils et accompagnement ; usages numériques et innovation culturelle.

Concernant la compétence informatique et technique, l'organisation en DRAC du service informatique est très hétérogène. Les compétences requises du responsable informatique (RI) dans ces équipes restreintes sont clés, elles se sont intensifiées et complexifiées au fil du temps : il devient gestionnaire en informatique, en réseau et serveurs, en data et sécurité, en sobriété numérique, nouveaux applicatifs et bureautique, téléphonie et visio-conférences, imprimante et reprographie, assistance usager au sens large... Le SNUM demande dans son Contrat de service de disposer d'interlocuteurs disposant du bon niveau d'expertise et de décision, pouvant participer à des instances de gouvernance, définir leurs besoins et leurs priorités, participer à l'amélioration de la qualité de service, être responsables de la qualité et de la responsabilité de leurs données...

Malgré ce tableau qui pourrait inquiéter, la mission n'a pas constaté d'alertes fortes sur les compétences des RI, que ce soit au niveau du DAT ou des DRAC. Ces dernières sont très attachées au service de proximité qu'ils délivrent, conviennent qu'ils ne peuvent couvrir toute l'étendue des expertises requises, en particulier les plus pointues, et veillent à ne pas les perdre alors que leur charge de travail a explosé et que leurs perspectives professionnelles ne sont guère encourageantes. Les solutions sont donc de la formation mais aussi : l'identification des talents en interne à la DRAC, dans chaque service, notamment les « geeks » sur les sujets de bureautique, de numérique et d'assistance aux usagers ; la mise en réseau des RI, dont la diversité des profils peut aussi être une force si elle est mise à profit ; l'infogérance, devenue intégrale en Ile-de-France, mais souvent utilisée ailleurs sur un problème ponctuel ou en cas de crise, de vacance de poste, de congés ; enfin, la montée en puissance de l'assistance du SNUM à travers le 1010 (cf. infra les axes possibles d'accompagnement de la centrale).

Concernant l'évolution des outils et l'accompagnement des usagers, les ressources clés sont au niveau national le DSM et ses consultants, au niveau local souvent le SG. Mais ce dernier ne peut tout superviser et les usagers doivent s'approprier les outils selon une mécanique de changement désormais continu et modulaire. De l'aveu même de nos interlocuteurs, l'outil numérique n'est pas parfaitement maîtrisé pour tous les agents, il convient donc là aussi d'identifier toutes les personnes relais au sein des différents services ayant de l'appétence pour les processus métier (sur le même modèle que pour les « geeks » précédemment), même si l'identification d'un référent dédié sur la transformation interne offre des perspectives plus solides comme il sera décrit ultérieurement.

Il en va de même en matière de politique culturelle numérique : celle-ci peut être portée par les conseillers les plus motivés, souvent les conseillers cinéma, qui ne sont pas toujours à plein temps du fait du positionnement du CNC sur ces sujets et deviennent des conseillers cinéma et numériques. Mais la compétence numérique échoit parfois à d'autres conseillers (création, livre, patrimoine...), ou à un chef de pôle, au DRAC adjoint, ou encore se trouve découpée entre les différents pôles ou services. Il n'est en effet pas impératif pour certains d'avoir un référent unique, même s'il sert de catalyseur efficace (cf. infra), car le numérique n'est pas une discipline en soi, mais irrigue tous les secteurs de l'action culturelle, il importe donc que le sujet soit approprié par tous.

Quelle que soit l'organisation retenue, il convient en tout état de cause que la culture numérique, dans ses composantes interne et externe, soit le plus uniformément répartie dans les équipes. Il serait donc utile d'intégrer la compétence numérique comme un des

éléments des différentes fiches poste, indépendamment du sujet de recrutements complémentaires traité dans la sous-partie suivante.

Dans ce prolongement, il conviendrait aussi de veiller à ce que les membres des différents jurys ou commissions d'aides aient quelque expertise numérique afin que les projets développant cette composante puissent être dûment évalués. Si les crédits du PNV sont limités, ce sont dans les guichets de droit commun, toutes disciplines confondues, que les acteurs peuvent aussi trouver des financements.

3. L'identification de référents numériques dans chaque DRAC

L'attribution à un ou plusieurs conseillers existants des missions numériques connaît plusieurs limites : des compétences plus diffuses ; une vision nécessairement teintée par la discipline du conseiller référent ; une charge de travail difficile à assurer lorsque la stratégie monte en puissance et que les partenariats avec les collectivités locales se développent.

C'est pourquoi certaines DRAC ont fait le choix de nommer des référents numériques à plein temps. Ces profils ont été incontestablement des facilitateurs. Une fois encore, la diversité des modèles a régné, entre référents « internes » et référents « externes », référents pouvant cumuler la double casquette, ou encore assurant d'autres missions transversales comme la transition écologique.

Les référents internes semblent avoir été le modèle dominant, sous la pression des chantiers successifs déclenchés par la centrale. En Nouvelle Aquitaine, la cheffe de projet transition numérique a été recrutée il y a 3 ans, sous l'autorité du SG, au moment du déploiement de DS et Patronum, pour procéder au recueil des besoins des équipes, faire le lien avec la centrale, participer aux instances, redescendre l'information, être DRAC pilote sur certains projets. Elle se réunit avec son homologue des Hauts-de-France, recrutée à peu près au même moment quand la DRAC a senti un basculement dans le rythme des projets, a voulu travailler à la simplification de ses process et développer de surcroît des projets propres.

Les référents externes ont fait l'objet de moins de recrutements. La DRAC Nouvelle Aquitaine a mobilisé son conseiller cinéma et la DRAC Hauts-de-France son conseiller patrimoine. La DRAC Occitanie a nommé l'un de ses deux conseillers cinéma référent numérique mais convient qu'elle ne peut en attendre le même résultat qu'à travers un recrutement externe. En revanche, la DRAC PACA a procédé pour sa part à l'embauche d'une personne à la sortie de l'INSP sur les ICC et s'en félicite, car cet agent est proactif sur le sujet, développe une vision stratégique, une véritable activité et un réseau de contacts.

Sa fiche de poste était inspirée de celle rédigée par la DRAC Auvergne-Rhône-Alpes pour recruter son directeur de projet transformation et innovation numérique, l'exemple le plus abouti à ce jour, couvrant de surcroît sur le papier les deux volets interne et externe. Celui-ci a travaillé avec le SGAR, les collectivités locales, la DGMIC, le CNC, le SGPI, la Banque des territoires, BPI France, est devenu rapidement le leader interministériel des ICC et du pilotage de France 2030 sur le territoire.

L'intérêt de tels postes est évident. Beaucoup de DRAC s'y intéressent, mais y renoncent à cause du plafond d'emplois. La DRAC Bourgogne-Franche-Comté voulait un poste similaire mais n'a pu trouver les marges. La DRAC Pays de la Loire s'est posé la question avant de privilégier la création d'un poste de chef de service de la création. D'autres recourent à des solutions hybrides : la DRAC Bretagne a créé un poste de chargée de mission transitions numérique, écologique et sociétale, pour lequel la chargée de mission

est plutôt mobilisée sur les deux derniers volets à ce stade. La DRAC Grand Est souhaiterait un poste à la fois frontalier et numérique et va demander une création de poste en ce sens.

Il apparaît clair que la présence de référents internes et externes au sein des DRAC joue un rôle de fluidificateur et d'accélérateur. Le DSM et le SNUM valident que ces postes facilitent grandement la relation, la réflexion, l'efficacité des actions, même s'ils peuvent vivre avec l'état actuel de situations disparates. À défaut de pouvoir dégager des marges d'emplois (cf. infra), chaque DRAC s'est organisée au mieux, selon des schémas non normés, dépendant des profils en présence, de l'organisation en place et des besoins des acteurs. La mission ne peut cependant que recommander de rechercher des profils dédiés au maximum à la fonction numérique.

Le récent rapport IGF-CGE sur les ressources humaines de l'État dans le numérique de janvier 2023 permettrait d'argumenter dans le sens de créations d'emplois pour ce type de postes. Il formule en effet la proposition de créer 3500 postes sur 5 ans dans le numérique, ce qui correspondrait à 35 postes pour le ministère de la culture. Or les créations nettes d'emplois dans cette filière ont été bien inférieures à ce chiffre ces dernières années, même avec la création du SNUM, qui a donné lieu à la création d'une dizaine d'emplois depuis sa mise en place. Un plan de déploiement des ressources numériques dans l'ensemble du ministère, incluant au premier chef les DRAC, paraît donc possible et souhaitable.

4. Un partage entre DRAC, notamment à l'échelon interrégional

La contrainte d'emplois et l'explosion des compétences requises sur le numérique amène à examiner le partage de compétences entre DRAC comme une solution possible. Ainsi les référents numériques précités d'Auvergne-Rhône-Alpes et de PACA avaient-ils envisagé, en voisins, de mutualiser leurs compétences, le premier pouvant être plus spécialisé sur le numérique et le second sur le développement durable. De façon plus globale, et comme mentionné précédemment à propos des responsables informatiques, il serait enrichissant que l'ensemble des DRAC puisse s'appuyer sur l'expertise particulière acquise par chaque référent au contact de son écosystème (par exemple cinéma en Hauts-de-France et en PACA, jeux vidéo en Auvergne-Rhône-Alpes) y compris en matière de politique des données.

Au-delà du partage de compétences, ce sont les politiques culturelles elles-mêmes qui peuvent se prêter à l'interrégional. Ainsi les trois DRAC de l'Ouest (Pays de la Loire, Normandie et Bretagne) candidatent-elles ensemble pour développer des pôles ressources à l'échelon régional, voire interrégional, notamment sur les arts numériques. La DGCA réagit positivement à cette demande : elle souhaite s'adapter autant que possible à la réunion des forces de trois DRAC de petite taille, qui fait du sens, et au bassin d'exercice des acteurs culturels dans l'arc naturel de l'Ouest.

Recommandation N°8 : Identifier dans les DRAC les personnes susceptibles d'être dédiées au maximum à la transformation interne et aux politiques culturelles en matière de numérique, au besoin par création d'emplois dans le cadre de la montée en puissance de la filière numérique.

C. Des services centraux en appui, au plus près des besoins des DRAC

Le développement de la fonction numérique porté dans chacune des DRAC reste très lié à l'articulation entre les services centraux et les services déconcentrés qui passe, outre par les feuilles de route nationales dont les auteurs ont proposé la rédaction dans le deuxième chapitre, par un soutien ciblé auprès des équipes de terrain. Il est question de poursuivre

l'objectif déjà évoqué en 2018 dans le rapport de Christine Debray (« Industrialiser et professionnaliser l'assistance aux utilisateurs »).

Il a déjà été évoqué plus haut le besoin de préciser les orientations des directions et délégation générales en matière de numérique et partant de désigner des interlocuteurs pour les DRAC, interlocuteurs assumant les rôles de moteur, d'écoute et de soutien, nous n'y reviendrons pas.

Si les points soulevés ci-après relèvent davantage des compétences du Secrétariat général, les auteurs ont souhaité, en fin de chapitre, illustrer la nécessité d'un soutien des services centraux par un court développement sur la situation de l'archivage en DRAC.

1. Appui politique : intégrer le déploiement du numérique dans les critères d'évaluation des DRAC.

Si la stratégie numérique était bien déclinée dans l'ensemble des politiques publiques portées par le ministère de la culture, l'introduction de la mesure de sa mise en œuvre dans le dispositif d'évaluation des DRAC transmis aux Préfets serait un facteur d'incitation mais aussi de soutien aux DRAC dans la mobilisation de toutes les parties prenantes (équipes des DRAC, services de l'État en région, partenaires locaux).

À l'image de ce qui est actuellement inscrit comme objectifs à atteindre (« Piloter et décliner, sur le plan local, la stratégie ministérielle en matière de transition écologique », et « Piloter une politique managériale servant une dynamique collective, facilitant la conduite du changement et encourageant l'accompagnement des personnels »), la transition numérique portée par le DRAC au titre du ministère de la culture pourrait ainsi devenir une préoccupation transversale des Préfets, comme l'est déjà la dématérialisation des procédures, et donc inciter tout autant qu'accompagner les DRAC.

Recommandation N°9 : Adapter les critères d'évaluation des directrices et directeurs de DRAC en insérant un objectif de déclinaison et pilotage de la stratégie numérique ministérielle

2. Appui organisationnel : ménager des espaces de rencontres et supports d'échanges entre DRAC

L'idée de faciliter le travail collaboratif entre DRAC pour partager les bonnes pratiques figurait déjà dans le rapport de Christine Debray.

De même que des tables rondes ont pu être organisées autour de l'intelligence artificielle lors du dernier séminaire d'Avignon, la question de la fonction numérique en DRAC pourrait aussi être mise à l'ordre du jour des réunions des DRAC, des DRAC adjoints et des SG organisées par le DAT en élargissant systématiquement à la participation des directions métier comme du SRH. Comme toujours ces moments sont l'occasion de débattre d'une question d'actualité mais aussi d'échanger sur les retours d'expérience, les pratiques, les spécificités locales. Le format des réunions semestrielles, riche par sa durée et ses participants, semble fort adapté.

Tout au long de l'année l'actualité de ces questions serait aussi présente dans le « Bulletin du DAT ».

Recommandation N°10 : Intégrer la thématique du numérique dans les réunions semestrielles des DRAC organisées par le DAT. Partager les expériences et bonnes pratiques dans le « Bulletin du DAT »

3. Appui fonctionnel : tenir compte des situations particulières dans la gestion RH

Le besoin de construire une gestion programmée des compétences en DRAC dans la filière numérique a déjà été évoqué plus haut et fut souligné en 2018 tant dans le rapport des inspections générales que de Christine Debray.

Or les DRAC connaissent des situations différentes et ont chacune leur manière de les gérer. Les quelques exemples livrés ci-dessous aident à prendre la mesure des situations diverses et de la nécessité de bien connaître le contexte pour répondre au mieux aux questions relatives à la fonction numérique.

Tel est par exemple le cas en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation des services informatiques. Pour certaines DRAC, les problèmes relèvent du turn-over des responsables informatiques (lié notamment aux questions de rémunération et de déroulement de carrière) et de la difficulté à recruter, d'autres souffrent d'un déficit de compétences en ingénierie, pour d'autres encore les opérateurs de maintenance ne donnent pas satisfaction (sans possibilité d'avoir pour autant recours à des solutions d'externalisation), enfin certaines équipes hésitent à se lancer dans de nouveaux projets par crainte de ne pouvoir pérenniser les compétences et les équipements informatiques.

Le laboratoire d'innovation managériale mis en place récemment par le DSM pourrait également être un dispositif à mettre en avant auprès des DRAC. Il est en effet doté de méthodologies innovantes, piloté par un DSM qui a gagné la confiance des DRAC et sera plus pertinent qu'un cabinet de consultants extérieurs du fait de sa connaissance du ministère et des chantiers en cours, dont bon nombre ont été initiés par lui.

Enfin, concernant les conséquences de la dématérialisation et de la simplification, les effets de ces évolutions doivent encore être finement analysés pour pouvoir évaluer les marges de manœuvre dégagées (le temps d'instruction est réduit mais le nombre de demandes est en forte augmentation) et les implications sur les effectifs comme sur les métiers.

Pour chacune de ces situations les réponses doivent être localement adaptées et aux mains des DRAC. Mais les services centraux doivent avoir une fine connaissance des effets réels induits des politiques publiques au sein de chacune des équipes afin de les accompagner au mieux.

Les effectifs RI dans les DRAC

La cartographie de 2018 comptabilisait 18,7 ETP (soit 19 agents, hors Outre-mer) sur des fonctions informatiques en DRAC.

La liste des emplois relevant de la filière numérique fournie à la mission par le SNUM compte 32 agents dont nous proposons d'extraire les apprentis (4) ainsi que 6 agents ayant des fonctions autres que dédiées aux questions informatiques (comme les deux chargés de mission « accompagnement », le conseiller patrimoine de Hauts de France, une chargée de numérisation en Provence-Alpes-Côte d'Azur, ou deux responsables cartographiques d'Auvergne-Rhône-Alpes et Pays-de-Loire). La liste se réduit alors à 22 agents, mais il manque la DRAC Grand-Est qui compte 3 agents en charge des systèmes d'information, ce qui totalise 25 agents.

Les auteurs du rapport ont aussi comptabilisé 25 agents, à la suite des entretiens tenus avec les 13 DRAC.

Depuis 2018, on constate donc quelques évolutions (Bretagne (+1), Grand Est (+1), Hauts de France (+1), Normandie (+1), Occitanie (+2)), mais, en réalité, les différences sont bien moindres par rapport à l'autre état des lieux dressé par Christine Debray une année plus

tard. Ce dernier comptabilise 22,7 ETP, sur le même périmètre, les différences portant sur les Hauts-de-France (+1,5), et l'Occitanie (+1) (les auteurs ayant choisi de ne compter aucune mobilisation d'agents en Corse ou Ile-de-France, là où Christine Debray avait comptabilisé 0,2 et 0,3 ETP).

Depuis 5 ans les DRAC n'ont quasiment pas fait évoluer les effectifs des équipes informatiques, ni à la hausse, ni à la baisse alors que dans le même temps l'équipement informatique et technique de chacune d'entre-elles connaissait un développement exceptionnel (cf. supra). Aujourd'hui, certaines DRAC disent plutôt ne pas disposer de forces de travail suffisantes (Hauts-de-France, Occitanie), d'autres disent être au plus juste et souhaiteraient pouvoir dégager des moyens supplémentaires pour mieux accompagner les agents à l'utilisation des nouveaux outils (Bourgogne-Franche-Comté, Centre-Val-de-Loire, Grand-Est), pour créer un poste de conseiller numérique (Ile-de-France), ou encore pour l'archivage (Bretagne, Centre Val-de-Loire, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie). Les auteurs n'ont pu identifier aucune disponibilité de toute ou partie d'ETP pour donner suite au déploiement encore récent des nouveaux outils et nouvelles procédures, disponibilités que seule une analyse sur site et sur un temps long permettrait de préciser.

La cartographie de 2018 mettait en évidence une certaine disparité des situations entre les DRAC où les fonctions informatiques représentaient de 3,7% à 9,6% des effectifs des secrétariats généraux selon les régions, et de 0,9 à 3 ETP. Une mise à jour de ces données et une analyse plus approfondie, développant des indicateurs sur la fonction numérique comme il y en a sur les métiers, serait très utile pour diagnostiquer les DRAC en tension objective.

4. Appui technique : poursuivre l'accompagnement et cibler le soutien aux problématiques locales

Pour aider à la recherche de solutions locales, l'offre de service du SNUM proposée aux opérateurs sur l'organisation de la fonction informatique pourrait être étendue aux services déconcentrés et des plans de formation adaptés aux contextes (le SNUM propose parfois plus de services spécifiques aux établissements publics qu'aux DRAC car ces dernières sont considérées comme faisant partie du ministère à part entière au même titre que la centrale, ce qui est vrai juridiquement mais beaucoup moins opérationnellement du fait de leur éloignement géographique : à titre d'illustration, la Feuille de route mentionne 4 fois les DRAC et 16 fois les établissements publics). Ce soutien, qui permettrait aussi au SNUM de mieux appréhender les situations locales et de cibler les compétences faisant défaut, permettrait de régler les insatisfactions générées par le traitement au ticket de la gestion des appels des responsables informatiques faute d'une connaissance fine des compétences des équipes de terrain.

De même, un recours au 1010 pour la maintenance de 1^{er} niveau, besoin fréquemment évoqué par les équipes et déjà déployé en DAC, pourrait être étendu à la demande de certaines DRAC, comme le SNUM envisage de le faire.

Recommandation N°11 : Étendre aux DRAC l'offre de service du SNUM sur l'organisation de la fonction informatique

La question de l'archivage en DRAC

À l'écoute des questions soulevées par l'archivage en DRAC, les auteurs ont eu le sentiment qu'elles illustraient assez bien un certain nombre de points évoqués précédemment. Les auteurs ont jugé intéressant de s'y attarder un peu.

Les points d'attention identifiés en 2018 et confirmés depuis

Déjà, en 2018, Christine Debray soulignait la nécessité d' « Organiser le stockage des fichiers, notamment des services patrimoniaux (classement) » et de « Protéger la mémoire numérique des DRAC (stockage) ». Car la production nativement numérique tout comme le développement de la dématérialisation bouleversent l'organisation de l'archivage en DRAC. Le SIAF en a naturellement pris la pleine mesure.

Au travers d'études récentes (X Demat : archivage des données de Patronum) et en cours sur l'archivage numérique des DRAC, ont été mis en avant les points d'attention qui confirment totalement les constats de 2018, notamment dans le champ relevant de la DGPA, tant en ce qui concerne les systèmes d'information centralisés que les applications gérées en local :

- . une production importante, via une diversité de formats et de techniques, des données inégalement structurées et des arborescences peu maîtrisées
- . un accès rapide souhaité et des dossiers ouverts sur de longues périodes
- . un arriéré de traitement, papier et numérique
- . des risques de pertes
- . un besoin en matière de stockage
- . une mobilisation inégale au sein des DRAC compte tenu des moyens disponibles

Si la question de l'archivage définitif des données de Patronum s'oriente vers un archivage centralisé géré par la Mission des archives du ministère de la culture puis un versement d'archives définitives aux Archives nationales, l'archivage intermédiaire des données produites localement par les DRAC est encore soumis à arbitrage. Car l'utilisation de systèmes d'information centralisés interroge les pratiques métier des archivistes qui jusque-là organisaient l'archivage dans le périmètre du lieu de production.

Une stratégie nationale, première pierre à l'amélioration de l'archivage en DRAC, à finaliser

Les enjeux soulevés dans les chapitres précédents se retrouvent dans la question de l'archivage.

La stratégie nationale portée par le Secrétariat général et la DGPA est à préciser sur plusieurs points.

Il convient d'identifier précisément les données que l'on souhaite conserver et, partant, d'accompagner leur structuration au moment de la production afin d'en faciliter, à terme, les versements. Les règles de gestion édictées par le SIAF, dont certaines sont antérieures à l'avènement du numérique ou en tout état de cause de la production nativement numérique, doivent être mises à jour. Nul doute que ce travail, qui prendra en compte

l'ensemble des données produites, au-delà des seules données structurées dans les SI nationaux, doit être mené en lien avec le projet d'infrastructure de données.

À partir des scénarii proposés, des principes de gestion doivent être tranchés : centralisation des archivages définitif et intermédiaire (système d'archivage électronique du ministère basé sur Vitam, PERCEVAL puis versement aux Archives nationales pour Patronum) ou archivage définitif en local auprès des archives départementales. Sur le plan de la gouvernance comme sur le plan budgétaire, le pilotage devra garantir une maîtrise d'ouvrage métier (par la Mission des archives).

Enfin, les moyens humains, destinés à assurer, en administration centrale, cette gestion du cycle de vie des archives, doivent être évalués. L'étude évoque pour sa part le recrutement nécessaire d'un chef de projet à la Mission des archives, et il serait plus qu'utile que des référents au sein des services directions métier puissent être désignés (par exemple les chargés de mission « données » évoqués plus haut).

Des DRAC qu'il est nécessaire d'accompagner

La question des archives est aussi représentative de la diversité des situations en DRAC et du soutien que doivent envisager les services centraux. Beaucoup reste à faire, et la réponse à la question « qui doit archiver ? » ne résout pas toutes les difficultés du terrain.

Devant l'hétérogénéité des pratiques, le passif accumulé et les risques de perte encourus, les DRAC ont besoin d'un soutien fort et adapté.

Il s'agit de trouver des réponses en termes de moyens en ressources humaines (toutes n'ont pas d'archiviste) ou de prestations d'archivage notamment dans le but de restructurer les données et résorber l'arriéré (papier et numérique). Selon l'avancée de la mise à jour des règles de gestion communes, les équipes des DRAC auront besoin d'être sensibilisées et formées à l'ingénierie des données et de disposer de référents en administration centrale dans chacun des domaines. Enfin, quel que soit le scénario d'archivage définitif retenu, de nouvelles capacités de stockage devront être proposées sans tarder afin de permettre aux DRAC un accès à leur archivage intermédiaire en autonomie.

Sur ce dernier point, l'expérience du projet de la DRAC Bretagne « Versementgétorix » soutenu et accompagné dans le cadre de l'Atelier numérique est sans doute à suivre de près notamment dans sa phase d'expertise avant une éventuellement généralisation aux autres DRAC. Portant sur la collecte et le traitement des archives des opérations de fouille, sous format numérique et depuis plusieurs années en attente, chez les opérateurs, de versement au SRA, le projet soulève les questions d'outils techniques (stockage et logiciel de gestion), mais aussi de procédure (au moment du versement, de la diffusion etc.), de guides d'utilisation, toujours en partant des préoccupations de terrain et s'attachant à répondre au plus près aux enjeux.

IV. CONCLUSION

Le ministère a fait un vrai pas en avant depuis cinq ans, avec une accélération marquée ces deux dernières années : il est aujourd'hui mieux équipé, et mieux équipé que d'autres ministères. Il possède une suite applicative propre à ses métiers, propose une relation dématérialisée à près de 100 % à ses usagers, engendrant une satisfaction importante auprès de ces derniers. Il possède une stratégie numérique appréhendant comme un tout cohérent la transformation interne du ministère et celle du secteur culturel.

Il importe de conserver le rythme imprimé, par le SNUM au départ, afin de le diffuser dans toute l'organisation, que ce soit au niveau des directions et délégation générales comme au niveau des DRAC.

En outre, au-delà de sa composante technique, et même stratégique, la fonction numérique en DRAC permet de toucher par sa transversalité des sujets qui ne concernent pas seulement le numérique, ni les DRAC, d'une façon qui s'avère riche d'enseignements :

- la relation entre les DRAC et la centrale, en particulier à travers la question de la déconcentration, où la bonne volonté croissante se heurte encore à des lenteurs, pour les plus petits dispositifs d'aide comme pour les plus gros ;
- la relation des DRAC entre elles, à travers le partage de compétences et l'approche interrégionale, conduisant là aussi à remettre en jeu les frontières administratives au profit des réalités de terrain ;
- les relations avec les usagers, que le numérique peut fluidifier mais qui nécessite une stratégie multi canal, dont le contact humain ne peut être absent ;
- la conduite du changement, au travers de méthodologies collaboratives, souples, qui peuvent s'appliquer à bien d'autres chantiers que le numérique ;
- la transversalité, indispensable dans l'organisation du ministère comme dans ses politiques culturelles ;
- la gestion des ressources humaines, dans une optique non plus seulement statutaire mais bien prospective, orientée vers les compétences, et l'évolution désormais incessante de ces compétences ;
- la place du ministère sur le territoire, attendue de façon positive par les acteurs locaux sur le terrain culturel mais aussi économique, stratégique, qu'il s'agisse des préfets, des collectivités locales ou des acteurs sectoriels.

Les progrès réalisés dans tous ces domaines depuis 5 ans sont encourageants, les différents retours d'expérience mentionnés au fil du rapport montrent la voie. Il convient de poursuivre dans cette direction afin que le numérique produise ses pleins effets au service de la culture.

V. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

MINISTERE DE LA CULTURE, ADMINISTRATION CENTRALE :

JEAN-MICHEL KNOP

Délégué, Département de l'action territoriale, Secrétariat général

STEPHANE MARTINET

Chef du Département, Département de l'action territoriale, Secrétariat général

MARIE-CLAIRE CHAPRON

Cheffe du Département, Département de la stratégie et de la modernisation, Secrétariat général

KARINE ANTONAKIS

Adjointe à la cheffe du Département, Département de la stratégie et de la modernisation, Secrétariat général

ROMAIN DELASSUS

Chef du service, Service du numérique, Secrétariat général

NICOLAS JORON

Chef du département stratégie et pilotage numérique, Service du numérique, Secrétariat général

AMANDINE SCHREIBER

Cheffe du Département, Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation, Secrétariat général

ERIC ROUARD

Adjoint à la cheffe de Département, Mission de la politique documentaire, Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation, Secrétariat général

DIDIER THEBAULT

Mission de la politique documentaire, Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation, Secrétariat général

ANNE JOLLY

Responsable de la Mission archives, Service des affaires financières et générales, Secrétariat général

STEPHANE LAGIER

Chef du service, Service des ressources humaines, Secrétariat général

MATHIEU DETREZ JACQUIN

Sous-directeur, Sous-direction des métiers et des carrières, Service des ressources humaines, Secrétariat général

SOPHIE ZELLER

Adjointe au directeur général, Direction générale de la création artistique

VERONIQUE EVANNO

Cheffe du département, Délégation à la diffusion pluridisciplinaire et aux programmes transversaux, Direction générale de la création artistique

HELENE LEBEDEL-CARBONNEL,

Inspectrice des patrimoines, collège Monuments historiques, Délégation à l'inspection, à la recherche et à l'innovation, Direction générale des patrimoines et de l'architecture

CEDRIC ULLMANN

Inspecteur des patrimoines, collège Monuments historiques, Délégation à l'inspection, à la recherche et à l'innovation, Direction générale des patrimoines et de l'architecture

FREDERIC SEARA

Inspecteur des patrimoines, collège Archéologie, Délégation à l'inspection, à la recherche et à l'innovation, Direction générale des patrimoines et de l'architecture

JUDITH KAGAN

Cheffe du bureau de l'expertise et des métiers, Service des patrimoines, Direction générale des patrimoines et de l'architecture

FREDERIQUE FROMENTIN

Cheffe du bureau des ressources de l'archéologie, Sous-direction de l'archéologie, Service des patrimoines, Direction générale des patrimoines et de l'architecture

MELANIE REBOURS

Cheffe du bureau du contrôle, de la collecte, des missions et de la coordination interministérielles, Service interministériel des archives de France, Direction générale des patrimoines et de l'architecture

ARNAUD SKZRYERBAK

Chef de service, adjoint à la directrice générale, Direction générale des médias et des industries culturelles

FABRICE DE BATTISTA

Chef du département, Département des affaires financières et générales, Direction générale des médias et des industries culturelles

SEBASTIEN THEVENET

Délégué, Délégation aux entreprises culturelles, Direction générale des médias et des industries culturelles

PIERRE MAINGUY

Adjoint au directeur, Service du livre et de la lecture, Direction générale des médias et des industries culturelles

RODOLPHE SELLIER

Chef du bureau, Bureau de la régulation et des technologies, Service du livre et de la lecture, Direction générale des médias et des industries culturelles

DIENABA DIA

Chargée de mission, Bureau de la régulation et des technologies, Service du livre et de la lecture, Direction générale des médias et des industries culturelles

GUILLAUME HATT

Chargé de mission, Bureau de la lecture publique, Service du livre et de la lecture, Direction générale des médias et des industries culturelles

HELENE LEBLOIS

Chargée de mission, Bureau de la lecture publique, Service du livre et de la lecture, Direction générale des médias et des industries culturelles

NOËL CORBIN

Délégué général, Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratisation culturelle

BERTRAND MUNIN

Délégué général adjoint, Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratisation culturelle

VIRGINIA GOLTMAN-REKOW

Cheffe du bureau des pratiques culturelles, Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratisation culturelle

NATHAN MARCEL-MILLET

Chef de cabinet, référent numérique, Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratisation culturelle

NICOLAS ORSINI

Inspecteur, Inspection générale des affaires culturelles

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DIRECTIONS RÉGIONALES DES AFFAIRES CULTURELLES, DIRECTIONS DES AFFAIRES CULTURELLES :

MARC DROUET

Directeur régional, DRAC Auvergne-Rhône-Alpes

ESTELLE DENIS

Secrétaire générale, DRAC Auvergne-Rhône-Alpes

SIMON QUETEL

Directeur régional adjoint, DRAC Bourgogne-Franche-Comté

PIERRE-OLIVIER ROUSSET

Directeur régional adjoint délégué, DRAC Bourgogne-Franche-Comté

STEPHANE BERTON

Secrétaire général, DRAC Bourgogne-Franche-Comté

CECILE DURET-MASUREL

Directrice régionale adjointe, DRAC Bretagne

FRANÇOISE BROCHET

Secrétaire générale, DRAC Bretagne

VIOLAINE DANO

Chargée de mission sur les transitions numérique, écologique et sociale, DRAC Bretagne

BENOIT LECERF

Conseiller cinéma, de l'image et des usages numériques, DRAC Centre-Val-de-Loire

JEAN-LUC SARROLA

Chargé de mission, DRAC Corse

DELPHINE CHRISTOPHE

Directrice régionale, DRAC Grand-Est

PASCAL DOLEGA

Secrétaire général, DRAC Grand-Est

NADIA CORAL-TREVIN

Architecte des bâtiments de France, UDAP Bas-Rhin, DRAC Grand-Est

DELPHINE QUEREUX

Conservatrice générale, pôle démocratisation culturelle et industries culturelles, DRAC Grand-Est

FRANÇOIS DERUDDER

Directeur, DAC Guadeloupe

LUDOVIC COURTEMANCHE

DINUM, SGC Guadeloupe

JOHNY MALARME

Adjoint au directeur, Direction culture, jeunesse et sport, Préfecture de Guyane

DENIS MAGNOL

Conservateur régional des monuments historiques, architecte des bâtiments de France, Direction culture, jeunesse et sport, Préfecture de Guyane

MATTHIEU HILDEBRAND

Ingénieur, Service régional de l'archéologie, Direction culture, jeunesse et sport, Préfecture de Guyane

HELENE DRON

Secrétaire générale, DRAC Hauts-de-France

INGRID POUANSI

Chargée de mission, secrétariat général, DRAC Hauts-de-France

ELISE LE MARCHAND

Archiviste, secrétariat général, DRAC Hauts-de-France

RENAUD HANQUEZ

Chef du service informatique, DRAC Hauts-de-France

FRANCK SENANT

CRMH, DRAC Hauts-de-France

FREDERIC NOWICKI

Chargé de mission numérisation, pôle patrimoines, DRAC Hauts-de-France

BENJAMIN ORLIANGE

Conseiller sectoriel, pôle public, territoires et industries culturelles, DRAC Hauts-de-France

LAURENT ROTURIER

Directeur régional, DRAC Ile-de-France

CAROLE SPADA

Directrice régionale adjointe, DRAC Ile-de-France

VIRGINIE CHAPUS

Secrétaire générale, DRAC Ile-de-France

CHRISTOPHE POMEZ
Directeur, DAC Martinique

MYRIAM LE DUFF
Directrice adjointe, DAC Martinique

HERVE BEAUMONT
Chargé de mission numérique, DAC Martinique

ARNAUD GAILLARD
Secrétaire général, DRAC Normandie

WILFRIED HAMAIN
Secrétariat général, DRAC Normandie

ELSIE REYNOLDS
Secrétariat général, DRAC Normandie

AGNES LEROY
Conseillère livre et lecture, DRAC Normandie

JEROME FELIN
Conseiller arts plastiques, DRAC Normandie

MARIELLE STINES
Conseillère action culturelle, DRAC Normandie

YOHANN LE CORRE
Pôle patrimoines, DRAC Normandie

EMMANUELLE SCHWEIG
Secrétaire générale, DRAC Nouvelle-Aquitaine

MARION NICOLAS
Chargée de mission numérique, DRAC Nouvelle-Aquitaine

DAVID GISLARD
Responsable informatique, DRAC Nouvelle-Aquitaine

YVES LE-PANNERER
Conseiller livre, lecture, cinéma, DRAC Nouvelle-Aquitaine

BRUNO NIKOL
Directeur régional adjoint, DRAC Occitanie

CATHERINE MONNET
Secrétaire générale, DRAC Occitanie

NICOLAS DUHAMEL
Secrétaire général adjoint, DRAC Occitanie

PIERRE SYLVESTRE
Responsable informatique, DRAC Occitanie

LOUIS BURLE
Directeur régional adjoint, DRAC Provence-Alpes-Côte-d'Azur

JEREMIE CHOUKROUN
Coordinateur des stratégies, DRAC Provence-Alpes-Côte-d'Azur

RENE PHALIPPOU

Directeur régional adjoint, DRAC Pays de la Loire

JANIQUE MORINIERE

Secrétaire générale, DRAC Pays de la Loire

JOHANN LECLERCQ

Responsable informatique, DRAC Pays de la Loire

FLORENT DUBILLOT

Géomaticien, DRAC Pays de la Loire

CHRISTOPHE FENNETEAU

Chef du service de la création, référent pour la création numérique, DRAC Pays de la Loire

PAUL LEANDRI

Chef de la Mission aux affaires culturelles, Haut-commissariat de la République en Polynésie française

MARIE-JO LO-THONG

Directrice, DAC Réunion

ETIENNE BERGDOLT

Chef de l'UDAP, DAC Réunion

VIRGINIE MOTTE

Conservatrice régionale de l'archéologie, DAC Réunion

NELLY SOUNE-SEYNE,

Adjointe du chef de service, SNUM SGC Réunion

CLEMENT BOULEVART

Responsable réseaux et infrastructures, SNUM SGC Réunion

CENTRE NATIONAL DU CINEMA ET DE L'IMAGE ANIMEE

PAULINE AUGRAIN

Directrice du numérique

CEDRIC LANGE

Directeur adjoint en charge des systèmes d'information

DAPHNE BRUNEAU

Directrice adjointe en charge des politiques territoriales

MINISTERE DE L'INTERIEUR :

LUDOVIC JACQUINET

Sous-directeur, Sous-direction de l'environnement numérique de travail et de l'animation territoriale

FRANCIS PRUNELLE

Directeur de programme du socle informatique de l'administration territoriale de l'État, Sous-direction de l'environnement numérique de travail et de l'animation territoriale

REGION NOUVELLE-AQUITAINE :

LUC TRIAS

Chef de service, Service Missions de développement régional, Direction de la Culture et du Patrimoine

FRANCK CABANDÉ

Chargé de mission numérique culturel, Service Missions de développement régional, Direction de la Culture et du Patrimoine

VI. GLOSSAIRE

TERMES	DEFINITIONS
BNF	Bibliothèque nationale de France
BOP	Budget opérationnel de programme
CNC	Centre du cinéma et de l'image animée
CRMH	Conservation régionale des monuments historiques
CPER	Contrat de plan État-Région
DAC	Direction des affaires culturelles
DAT	Département de l'action territoriale
DCJS	Direction culture, jeunesse et sport
DEC	Délégation aux entreprises culturelles
DEPS-Doc	Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DG2TDC	Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle
DGCA	Direction générale de la création artistique
DGCOPOP	Direction générale des coopérations et populations
DGMIC	Direction générale des médias et des industries culturelles
DGPA	Direction générale des patrimoines et de l'architecture
DICRéAM	Dispositif pour la création artistique multimédia et numérique
DREETS	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DS	Démarches simplifiées
DSM	Département de la stratégie et de la modernisation
EAC	Éducation artistique et culturelle
ELAN	Loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique
EP	Établissement public
EPPGHV	Établissement public du par cet de la grande halle de La Villette
FTAP	Fonds pour la transformation de l'action publique
ICC	Industries culturelles et créatives

IGA	Inspection générale de l'administration
IGAC	Inspection générale des affaires culturelles
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
MIOM	Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer
PACA	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
PNV	Programme national de numérisation et de valorisation des contenus culturels
RI	Responsable informatique
RIE	Réseau informatique de l'État
SDSI	Sous-direction des systèmes d'information
SG	Secrétariat général
SGCD	Secrétariat général commun départemental
SIAF	Service interministériel des archives de France
SNUM	Service du numérique
SRA	Service régional de l'archéologie
SRH	Service des ressources humaines
UDAP	Unité départementale de l'architecture et du patrimoine



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

3, rue de Valois
75001 Paris
Tel 01 40 15 80 00
www.culture.gouv.fr