



# IGAC

Inspection générale  
des affaires culturelles

---

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
2013

FÉVRIER 2014





# IGAC

Inspection générale  
des affaires culturelles

---

## RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013

COORDINATION

Marie Bertin, Anne Chiffert, inspectrices générales

avec

Pascale Beyaert, chargée de mission



# ÉDITORIAL

Directement rattachée à la Ministre de la culture et de la communication, l'inspection générale des affaires culturelles est, au-delà de sa mission «régaliennne» d'inspection, le service de conseil, d'étude, de médiation, d'évaluation et d'audit de la ministre et de son cabinet.

Les travaux de l'IGAC portent sur l'ensemble du champ des politiques publiques ministérielles et sont conduits dans les services et établissements du ministère et dans les organismes bénéficiant de son concours.

Ce monde extraordinairement multipolaire de la culture et de la communication rend les travaux des inspectrices et inspecteurs généraux, et des chargé(e)s de mission aussi riches que diversifiés.

Ainsi au cours de l'année 2013, avec plus de 50 rapports et de très nombreuses missions temporaires, l'IGAC a traité du poids économique de la culture dans notre société, du renouveau du dialogue social au regard des deux bilans réalisés sur la RGPP, de l'organisation administrative des services tant centraux que déconcentrés aussi bien que de la modernisation de l'État et du suivi de la mise en œuvre de politiques publiques.

L'IGAC a été également fortement mobilisée cette année par les établissements publics du ministère: ainsi 18 audits ont été conduits au sein de musées, bibliothèques, écoles...

Pour autant il ne faut pas penser seulement aux missions aboutissant à la remise de rapports; de nombreux membres de l'inspection générale assurent également des missions permanentes. Leur expertise est aussi mobilisée, toujours à la demande de la Ministre, lors de missions de médiation ou d'accompagnement des services sur des sujets particulièrement sensibles, exigeant disponibilité, indépendance et confidentialité.

Enfin, une répartition territoriale attribue chacune des régions à un membre de l'IGAC, qui y intervient régulièrement et ponctuellement sur des questions concernant ces territoires ou des services qui y sont implantés.

Pour remplir toutes ses missions, que vous pourrez découvrir synthétisées dans ce rapport annuel 2013, c'est sur la richesse des compétences, la diversité des parcours et l'engagement personnel de toutes et tous au sein de l'IGAC, que repose la capacité du service à répondre avec efficacité aux attentes dont il est l'objet et à la confiance qui lui est faite.

**Ann-José Arlot,**

Inspectrice Générale, Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles

Février 2014



# SOMMAIRE

EDITORIAL PAR ANN-JOSÉ ARLOT, CHEFFE DU SERVICE DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES	1
PRINCIPALES MISSIONS DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES JANVIER/DÉCEMBRE 2013	7
I – MODERNISATION DE L'ÉTAT : ÉVALUATIONS	8
• <b>Mission générale d'évaluation de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) 2012-2013</b>	8
<b>1. Effets de la mise en œuvre de la RGPP sur l'administration centrale et les services déconcentrés</b>	8
Rapports thématiques	8
• Gouvernance et dialogue social	8
• Évolutions des chaînes hiérarchiques de l'administration centrale	10
• Les mutualisations dans les directions régionales des affaires culturelles	11
• État des compétences métiers du ministère après les deux RGPP	11
Synthèse du rapport	12
<b>2. Effets de la mise en œuvre de la RGPP sur les établissements publics</b>	13
Études monographiques	13
• Bibliothèque nationale de France	13
• Centre des monuments nationaux	15
• Centre national d'art et de culture Georges Pompidou	16
• Centre national des arts plastiques	17
• Château, musée et domaine national de Versailles	18
• Musée du Louvre	19
• Musée du Quai Branly	20
• Palais de la Porte Dorée	21
• Musée Rodin	22
Synthèse du rapport	23
• <b>Modernisation de l'action publique</b>	24
• Procédures de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'oeuvre des monuments historiques	24
• Évaluation de la modernisation de l'action publique en faveur du spectacle vivant : mission d'appui	25
• Mutualisation des moyens entre services déconcentrés de l'État : bilan	26
• Politiques de prévention des risques professionnels, de protection de la santé et d'amélioration des conditions de travail : bilan et perspectives	27
• ARP (Archéologie Préventive et programmée) : impact sur les conditions de travail	28

II – CONTRÔLE DES OPÉRATEURS ET SERVICES DÉCONCENTRÉS	30
• <b>Services déconcentrés</b>	30
• Direction régionale des affaires culturelles de Basse-Normandie : service territorial de l'architecture et du patrimoine de la Manche	30
• Direction régionale des affaires culturelles de Franche-Comté : service territorial de l'architecture et du patrimoine de Haute-Saône	30
• Direction régionale des affaires culturelles de Guadeloupe : mission de conseil	31
• Direction régionale des affaires culturelles de Martinique : mission de conseil	31
• Direction régionale des affaires culturelles de Midi-Pyrénées : implantation du service territorial de l'architecture et du patrimoine de Haute-Garonne	31
• Direction régionale des affaires culturelles de Rhône-Alpes : conservation régionale des monuments historiques	32
• <b>Établissements publics et services à compétence nationale</b>	32
• Site du musée national des arts et traditions populaires : étude sur le devenir du bâtiment	32
• Archives nationales : étude sur les besoins en espaces et en moyens	33
• Bibliothèque nationale de France : évaluation du contrat de performance 2008-2013	34
• Centre des monuments nationaux : situation sociale du domaine de Saint-Cloud	35
• École nationale supérieure des Beaux-Arts : mission d'appui	35
• École nationale supérieure des arts décoratifs : gouvernance, organisation et fonctionnement	36
• École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand : gouvernance, organisation et fonctionnement	36
• École nationale supérieure des métiers de l'image et du son – La Femis : gouvernance, organisation et fonctionnement	37
• Musées d'Orsay et de l'Orangerie : gouvernance, organisation et fonctionnement	38
• Universcience : modèle économique et perspectives	39
III – POLITIQUES CULTURELLES : ÉTUDES ET EXPERTISES	41
• <b>Droit et économie de la culture</b>	41
• PIB culture : mission d'étude	41
• « Handicap » et droits d'auteur : bilan et perspectives d'amélioration	41
• Guichet unique spectacle vivant – GUSO et titre emploi service entreprises	43
• Protection sociale des artistes-auteurs : expertise sur le projet d'unification des organismes de sécurité sociale et la consolidation du régime	44

• Taxe sur le prix d'entrée dans les salles de cinéma des départements d'Outre-Mer : conditions d'application	45
• <b>Création artistique</b>	47
• Bureau export de la musique et Francophonie-Diffusion : fusion des deux associations	47
• Centre chorégraphique national / Ballet de Lorraine : mission de suivi	48
• Les Allumés du jazz : fonctionnement et perspectives	49
• Printemps de Bourges : fonctionnement et perspectives	50
• Les Rencontres d'Arles : mission de médiation en vue de la signature d'un protocole entre les partenaires	50
• <b>Enseignement supérieur</b>	52
• Attractivité des établissements d'enseignement supérieur relevant du MCC pour les étudiants des pays d'Asie : évaluation	52
• <b>Langue française et langues de France</b>	53
• Langues régionales et pluralité linguistique : mission du rapporteur général du comité	53
• <b>Architecture et patrimoines</b>	54
• Archéologie préventive: mission du rapporteur général de la commission nationale	54
• Architectes et urbanistes de l'État : place du corps dans les services de l'État	55
• Recours obligatoire à un architecte : impacts de la réforme du seuil	56
• Mont-Saint-Michel : gestion d'un site inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco	57
 AUTRES MISSIONS	60
• <b>Missions permanentes</b>	60
• Comité inter-inspections	60
• Audit interne	60
• Santé et sécurité au travail	61
• <b>Hauts fonctionnaires désignés</b>	63
• <b>Correspondances et participations à des commissions, comités, conseils, groupes de travail</b>	63
 LISTE DES RAPPORTS ET MISSIONS D'APPUI	67
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RESPONSABILITÉS TERRITORIALES	74
FORMATION : JOURNÉE D'ÉTUDE DE L'IGAC	75
L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES AU 31 DÉCEMBRE 2013	77
DÉCRET PORTANT ORGANISATION DE L'IGAC	83





# IGAC

## PRINCIPALES MISSIONS DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

# I – MODERNISATION DE L'ÉTAT : ÉVALUATIONS

## **• MISSION GÉNÉRALE D'ÉVALUATION DE LA RÉVISION GÉNÉRALE DES POLITIQUES PUBLIQUES 2012-2013**

La Ministre de la Culture et de la Communication a confié à l'Inspection générale des affaires culturelles le soin d'évaluer les effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) au sein de son ministère. Cette évaluation, qui a débuté fin 2012, s'est déroulée en deux phases et fait l'objet de deux rapports distincts remis à la Ministre en février et octobre 2013. Le premier traite des évolutions produites sur les services et les personnels par les réorganisations intervenues en administration centrale et en DRAC, le second des effets de la RGPP sur les personnels des établissements publics.

### **1. Effets de la mise en oeuvre de la RGPP sur l'administration centrale et les services déconcentrés<sup>1</sup>**

Ce premier rapport est composé d'une synthèse et de quatre rapports thématiques réalisés par des groupes de travail sur les sujets suivants : gouvernance et dialogue social, effet des nouvelles chaînes hiérarchiques dans le fonctionnement de l'administration centrale, conséquences des mesures de mutualisations en DRAC, évolution et état des compétences « métiers » du ministère après la RGPP.

#### **• Gouvernance et dialogue social<sup>2</sup>**

Contrairement aux annonces faites à l'occasion du lancement de la RGPP en 2007, les questions relatives à l'optimisation des dispositifs administratifs n'ont pas été précédées de l'examen des politiques publiques, ni de débats de fond. Dans les faits la RGPP s'est très rapidement concentrée sur les économies à trouver, les suppressions d'emplois et la réduction du nombre des directions de l'administration centrale et de leurs moyens. Quant à la RGPP 2, lancée à l'automne 2009, son objectif était très clairement d'assurer le respect de la maquette du budget triennal 2011-2013 dans un contexte de diminution des dépenses publiques. En conséquence, la RGPP se résume aujourd'hui pour la majorité des agents du ministère de la culture et de la communication (MCC) au non rempla-

---

1 - Rapport n° 2013-02/1 « Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques du ministère de la Culture et de la Communication – 1<sup>ère</sup> phase / janvier 2013 »

2 - Rapport n° 2013-02/2.1 « Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques du ministère de la Culture et de la Communication – Gouvernance et dialogue social »

cement d'un départ à la retraite sur deux et à la réorganisation de l'administration centrale. C'est une des difficultés majeures que d'avoir ainsi mêlé l'exercice budgétaire et les réformes d'envergure des politiques publiques.

La RGPP au MCC a été marquée à la fois par l'urgence et par une insuffisance de concertation, son association à la définition des mesures le concernant étant restée largement formelle.

Les faiblesses du management et l'absence d'outils de pilotage ont aggravé la gestion des suppressions de postes. C'est ainsi que les rapporteurs ont constaté un accroissement des déséquilibres structurels entre l'administration centrale, les DRAC et les établissements publics, entre les filières, et le caractère inévitable du retour catégoriel, qui avait été conçu et présenté comme une compensation de la diminution des effectifs.

Annoncée dès 2007 la réorganisation de l'administration centrale a été conduite sans réelle maîtrise du calendrier et a été cause d'une grande instabilité et de nombreuses tensions. La création de trois directions générales n'a pas été perçue comme un moyen de renforcer les synergies au service des grands enjeux de la politique du ministère. Trois ans après, l'amélioration escomptée des fonctions support et de l'efficacité des politiques publiques culturelles ne sont pas démontrées. La conduite des projets de service est une illustration de ces difficultés et du déficit de dialogue social.

Les recommandations pour l'avenir portent sur :

- la nécessité de respecter une temporalité des réformes afin de ne pas sacrifier à l'urgence budgétaire la réflexion de fond sur les missions ;
- le renforcement du dialogue social ;
- les moyens de tirer parti de la nouvelle organisation du ministère en vue de clarifier les processus de décision et de renforcer son action ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans la perspective de préserver la capacité d'expertise du ministère et la maîtrise des emplois ;
- les relations avec les opérateurs et les conditions d'exercice de la tutelle.

### • Évolutions des chaînes hiérarchiques de l'administration centrale<sup>3</sup>

Ce rapport thématique est consacré à l'évaluation des effets des nouvelles chaînes hiérarchiques dans le fonctionnement de l'administration centrale issues du regroupement des 8 directions centrales en 3 directions générales. Celles-ci – direction générale des patrimoines (DGP), direction générale de la création artistique (DGCA), direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) – et le secrétariat général ont fait l'objet d'une évaluation, à l'exception de la délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) dont les éléments écrits (projet de service notamment) ont cependant été analysés.

Le groupe de travail a procédé à des entretiens et à l'analyse des organigrammes avant et après la réorganisation. Il a étudié les conditions de mise en place de la réforme, sa présentation, son instauration et les impacts produits par la nouvelle organisation sur les processus de travail et les missions. Les principales conclusions du rapport sont les suivantes :

- les réorganisations ont été conduites dans l'objectif d'une réduction des emplois mais également de création de structures nouvelles, sur un schéma pyramidal classique, sans analyse des process existants. Il en est résulté un organigramme riche en fonctions d'encadrement supérieur et intermédiaire, au détriment des autres postes, sans produire, en regard et du moins dans les premières années, les procédures correspondantes en termes d'organisation du travail : une certaine complexification des tâches en a découlé ;
- les nouvelles chaînes hiérarchiques n'ont pas engendré un surplus de performance et d'économies, en particulier concernant les agents de catégorie B et C, fortement sollicités par la nouvelle organisation et exclus des bénéfices financiers : le retour catégoriel presque inexistant au MCC a accentué pour les agents le décalage entre les objectifs affichés et la réalité ;
- le dialogue social et la conduite des réorganisations ont affecté les conditions de travail et la perception des agents de leur propre compétence et position, d'autant que les recrutements nombreux de contractuels en administration centrale ont eu, en partie, pour effet, de créer une forme de partition entre différentes catégories de personnels.

---

<sup>3</sup> - Rapport n° 2013-02/2.2 « Effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques : les chaînes hiérarchiques de l'administration centrale »

Les recommandations présentées visent à rechercher une plus grande lisibilité des structures d'organisation, des processus et des méthodes, ainsi qu'une économie de moyens, tout en mettant la gestion des ressources humaines au coeur de cette démarche.

- **Les mutualisations dans les directions régionales des affaires culturelles<sup>4</sup>**

Les DRAC ont perçu la RGPP comme un ensemble de réformes intervenant sur tous les fronts dans le but de répondre, en priorité, à l'objectif affiché de réduction du nombre des fonctionnaires. Cet objectif a davantage été ressenti par les agents comme un déni de la valeur de leur travail que comme une volonté de réduire la dépense publique. Dans leur esprit, ont été assimilées à la RGPP toutes les réformes qu'ils ont dû mettre en oeuvre, souvent avec difficultés : la création d'un service déconcentré unique et la réorganisation des DRAC qui en a découlé, les schémas de mutualisation prévus par la réforme de l'administration territoriale de l'État (RéATE), et la mise en place des outils nationaux de gestion, dont le passage à CHORUS s'est révélé traumatisant. Créant un déséquilibre entre le nombre des agents et les tâches à effectuer, les DRAC ont supporté de fortes réductions d'effectifs, aggravées par une vacance structurelle de postes alors que les transferts d'activités n'ont pas été accompagnés d'un allègement de la charge de travail. De plus, la réorganisation des DRAC dont l'intégration des STAP a été le point le plus sensible, n'a pas encore permis de surmonter le fonctionnement segmenté des services, les projets de service étant restés dans une large mesure formels.

Enfin, les bouleversements des directions centrales ont fragilisé l'appui qu'elles apportent aux services déconcentrés. Les schémas régionaux de mutualisations issus de la réforme de la RéATE ont été inégalement appliqués et offrent un bilan contrasté, la politique immobilière suscitant bien des mécontentements. Au total, pour un gain contestable, le coût humain des réformes apparaît lourd : les agents font état d'une détérioration de leurs conditions de travail et déplorent les obstacles à la progression des carrières et des rémunérations.

- **État des compétences métiers du ministère après les deux RGPP<sup>5</sup>**

Les compétences métiers des agents du ministère sont reconnues par l'ensemble de ses partenaires, collectivités locales, professionnels et citoyens comme essentielles par l'expertise apportée dans le champ culturel.

---

4 - Rapport n° 2013-02/2.3 « Effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques : les mutualisations dans les directions régionales des affaires culturelles »

5 - Rapport n° 2013-02/2.4 « Effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques : l'évolution et l'état des compétences « métiers » du ministère après les deux RGPP »

A tous niveaux et toutes fonctions confondues, le sentiment exprimé par les agents est celui d'un affaiblissement des différents métiers au sein du ministère et d'un appauvrissement des tâches qui leur sont confiées.

Le groupe de travail s'est efforcé de vérifier au plan général ce qui pouvait justifier et étayer ce ressenti au regard des orientations de la RGPP et des conditions de sa mise en oeuvre ainsi que, de manière plus ciblée, dans chacun des grands secteurs d'activité du ministère.

La mission a examiné les champs constitutifs du ministère en administration centrale et en région :

- connaissance, protection et mise en valeur des patrimoines (réforme de la maîtrise d'ouvrage réforme ATEP, politique de l'architecture, rôle des STAP),
- soutien à la création artistique (entretiens de Valois, plan de l'enseignement supérieur, réforme des labels),
- médias, livre et industries culturelles.

Le rapport met en avant le constat fait par un très grand nombre d'agents de l'alourdissement de la part « administrative » de leur travail au détriment de ce qu'ils considéraient comme constitutif de leur « coeur de métier ».

#### • Synthèse du rapport

Le ministère de la Culture et de la Communication figure parmi les deux seuls ministères qui ont réformé leur administration centrale dans le cadre de la RGPP, ses huit directions ayant été regroupées au sein de trois directions générales calquées sur les programmes de la LOLF. Il en est résulté un allongement des chaînes hiérarchiques (+ 21% de cadres) produisant un alourdissement de la gouvernance du ministère. Globalement, la baisse des emplois en administration centrale et en DRAC a atteint - 14,5% sans gain perceptible d'efficacité de l'organisation, sans économies sur la masse salariale ni sur le coût moyen d'un ETPT, qui progressent, et avec des pertes de mémoire administrative parfois problématiques. En outre, le retour catégoriel (gain financier annoncé en contrepartie de la moitié des économies réalisées en suppressions de postes) a été quasiment inexistant pour les personnels, dans un contexte de dialogue social tendu.

Les recommandations générales du rapport sont articulées autour de trois axes :

Axe 1 : Redéfinir des pistes de progrès pour l'ensemble du ministère :

- en recréant le sens d'une culture partagée et stoppant la diminution mécanique des effectifs ;
- en refondant les bases du dialogue social au ministère ;
- en rétablissant le sentiment d'équité parmi les agents.

Axe 2 : Trouver les voies d'un renforcement organisationnel et fonctionnel entre le secrétariat général et les directions générales.

Axe 3 : Affermir la modernisation de l'action publique (MAP) sur de nouvelles bases :

- en affichant de façon claire les réformes à venir ;
- en confortant les missions d'évaluation et de prospective.

## **2. Effets de la mise en oeuvre de la RGPP sur les établissements publics<sup>6</sup>**

Le second rapport porte sur les personnels des établissements publics (EP) entre 2007 et 2012, en particulier sur l'évolution des effectifs, des métiers, de la mobilité et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il est composé d'une synthèse et de huit études monographiques d'établissements publics à caractère administratif (EPA) réalisées par huit groupes de travail : Bibliothèque nationale de France, Centre des monuments nationaux, Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, Centre national des arts plastiques, Château, musée et domaine national de Versailles, Musée du Louvre, Musée du Quai Branly, Musée Rodin.

### **Études monographiques**

- [Bibliothèque nationale de France<sup>7</sup>](#)

La structure d'emploi de la Bibliothèque nationale de France (BnF) est spécifique : près de la moitié des agents relève de la filière bibliothèques de l'État, gérée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et 15 % du MCC, ministère de tutelle.

---

6 - Rapport n° 2013-35/2 « Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics »

7 - Rapport n° 2013-35/2.1 « Bibliothèque nationale de France - Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics »

Entre 2007 et 2012, la RGPP s'est insérée dans une période marquée par le transfert de gestion et la signature du contrat de performance. Les effectifs sont passés de 2662 à 2506, soit une diminution de 156 personnes physiques. Celle-ci est intervenue à partir de 2010 et a porté principalement sur les titulaires.

L'institution a fortement structuré et centralisé la fonction ressources humaines (RH) et s'est munie d'outils, tel le référentiel des métiers et des compétences. Le niveau du taux de vacances a été considérablement réduit grâce aux recrutements sans concours. Mais le rééquilibrage de la proportion entre agents titulaires et non titulaires (et leur répartition interne) et une amélioration de la gestion de proximité restent souhaitables.

La BnF, qui bénéficie d'une pluralité et d'un très haut niveau de compétences et d'expertises, a lancé une réflexion de qualité sur l'impact, en termes de métiers, de la révolution numérique.

Du point de vue de la mobilité, on constate une forte stabilité interne et une faiblesse du flux entrées/sorties. Les raisons de ce constat (tassement de l'attractivité, diminution des postes offerts...) doivent faire l'objet d'une analyse précise de la part de l'établissement.

Dans la relation avec la tutelle, la répartition des rôles entre le secrétariat général, la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) et, en son sein, le service du livre et de la lecture (SLL) est complexe. Le fonctionnement des commissions administratives paritaires (CAP) au niveau des deux ministères, dont le maintien est souhaitable, n'assure pas une égalité de traitement satisfaisante, qu'il s'agisse de mobilité ou de promotion.

Renforcer la concertation et améliorer les outils de gestion entre la BnF et le ministère de la Culture et de la Communication sont indispensables à un exercice efficace de la tutelle et à l'amélioration de la gestion des agents du ministère.

Il est prioritaire d'ouvrir avec les ministères concernés le chantier de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et compétences (GPEEC) afin d'adapter la structure d'emploi de la BnF et de rendre plus fluides ses relations avec le MCC.

- Centre des monuments nationaux<sup>8</sup>

Le Centre des monuments nationaux (CMN) dispose fin 2012 d'un effectif permanent de 431,4 ETPT sur le titre 2 du budget de l'État (fonctionnaires de l'État affectés à l'établissement, mais, rémunérés et gérés par l'État) et de 693,5 ETPT sur le titre 3 du budget de l'État (agents contractuels de l'établissement entièrement gérés par lui et fonctionnaires affectés), soit 1124,9 ETPT au total, 38% pour le T2 et 62% pour le T3.

Assurant la gestion d'une centaine de monuments et sites appartenant à l'État, les missions du CMN portent sur l'accueil du public, la programmation culturelle, la surveillance, la vente de produits dérivés, l'édition et les travaux d'entretien et de restauration des édifices, des collections, du patrimoine végétal des domaines qui lui sont confiés.

Ses recettes propres assurent au CMN un large autofinancement, de l'ordre de 75%, pour un budget total de 130 M€. La capacité de l'établissement à mobiliser en permanence ses ressources humaines au service de ses missions constitue donc un enjeu essentiel.

Les monuments et sites du CMN n'ont été que peu affectés par la réduction des effectifs induite par la RGPP. En revanche le siège de l'établissement a connu un renforcement de ses attributions et de ses moyens entre 2007 et 2012 en raison du transfert au CMN des travaux de restauration de monuments affectés à l'établissement, précédemment effectués par les directions régionales des affaires culturelles.

L'établissement rencontre structurellement des difficultés de recrutement particulières : dans un grand nombre de sites, les candidatures sont peu nombreuses voire inexistantes. Certains postes souffrent d'un manque d'attractivité, les conditions de travail y étant difficiles. Le CMN y répond par un effort constant en matière d'aménagement des postes de travail.

En outre, la préparation de la réduction, voulue par le gouvernement, du périmètre du « décret liste » (décret n° 84-38 du 18 janvier 1984 fixant la liste des établissements publics à caractère administratif prévue au 2° alinéa de l'article 3 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984) ouvre une période d'incertitude pour l'établissement qui souhaite conserver la possibilité de recruter des contractuels pour certains emplois.

---

8 - Rapport n° 2013-35/2.2 « Le Centre des monuments nationaux - Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics »

Actuellement, tous les emplois du CMN peuvent être pourvus par des contractuels, les corps de fonctionnaires étant pourtant assez largement adaptés aux besoins de l'établissement. Il reste que certains emplois (numérique, commercial, édition) peuvent justifier le maintien de contrats.

Les métiers du CMN paraissent aujourd'hui relativement stables, compte tenu de l'enrichissement apporté récemment par la maîtrise d'ouvrage des travaux sur les monuments.

Enfin, le CMN s'interroge sur les moyens d'améliorer la gestion des personnels dont il dispose. Un des modèles possibles serait d'accroître la responsabilité de l'établissement dans la gestion des fonctionnaires affectés. Plusieurs raisons militent en ce sens: la possible désinscription d'un nombre important d'emplois de l'établissement et la nécessité d'attirer, et donc de gérer au mieux, des fonctionnaires; les difficultés rencontrées dans les processus de recrutement, dont certaines peuvent être atténuées, par exemple par une amélioration significative de l'image de l'établissement (et une meilleure information sur la réalité des postes offerts) mais dont d'autres sont inhérentes au CMN, en particulier son caractère multisites.

Le CMN pourrait être le cadre d'une expérimentation sur ces sujets, compte tenu de sa taille (le Louvre et la BnF bénéficiant déjà d'une gestion déléguée) et de l'enjeu que représente pour cet établissement l'amélioration des modes de gestion actuels en T2.

- [Centre national d'art et de culture Georges Pompidou<sup>9</sup>](#)

Le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou est un établissement public à caractère administratif qui a la particularité d'avoir tous ses emplois en T3 et une pyramide des âges très déséquilibrée, du fait même de son histoire.

La masse salariale du Centre Pompidou est passée de 55,99M€ en 2007, à 57,1M€ en 2012, ce qui représente une augmentation de 1,11M€, soit moins de 2% sur l'ensemble de la période. Au total, les effectifs du Centre Pompidou ont baissé de 64,1 ETPT et de 105,7 si on prend l'année 2009 comme année de référence, soit près de 10%.

---

9 - Rapport n° 2013-35/2.3 « Centre national d'art et de culture Georges Pompidou - Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics »

En gestion, le Centre Pompidou a dû procéder à un effort supplémentaire de 13 suppressions d'emplois (7 en 2010 et 6 en 2011), pour ajustement du plafond d'emploi en raison de surnombres constatés après rapprochement des ÉTPT pourvus et des postes vacants avec les plafonds d'emploi autorisés. La pyramide des âges des personnels du Centre aurait pu conduire à une perte plus importante d'emplois si la règle du non remplacement du 1 sur 2 partant à la retraite avait été appliquée strictement. Cela n'a pas été le cas.

Si le pourcentage de CDD reste relativement faible par rapport au maximum fixé par les statuts (30% du total des effectifs), c'est leur progression qui est à noter. Selon la direction, il s'agit de mieux anticiper les baisses d'effectifs annoncées année par année par le ministère. Pour les organisations syndicales cette progression qui affecte les flux entrants de façon significative, est nuisible à l'établissement, conduisant à un « turnover » et à une moins grande implication des agents.

Mais le défi le plus important est celui de la gestion prévisionnelle des emplois, liée aux départs en retraite qui sont à venir. D'ici 2022, 320 agents seront atteints par la limite d'âge légale. Jusqu'à présent, le Centre Pompidou a pu gérer sans trop de dommages et au moyen de réorganisations internes les suppressions de postes qui lui ont été demandées : il a utilisé à peu près tous les moyens classiques à sa disposition pour, à la fois, tenir son plafond d'emplois et ses activités.

La question de la formation est clairement posée par tous les interlocuteurs de la mission comme un enjeu important, fortement lié aux questions de mobilité.

La mission recommande qu'un dialogue stratégique s'engage entre l'établissement et le MCC au niveau des contenus et des grandes orientations à échéance pluriannuelle. À partir de ces orientations, fondements du contrat de performance ou de tout autre document contractuel pluriannuel, les choix faits par l'établissement en matière de stratégie de développement pourront être confortés ou amendés, et les moyens, tant financiers qu'en termes de plafond d'emplois, arbitrés. Sur ces bases, des perspectives en matière de ressources humaines pourront être construites.

- [Centre national des arts plastiques<sup>10</sup>](#)

Le Centre National des Arts Plastiques (CNAP) n'a pas été concerné par les mesures de réduction d'effectifs de la RGPP, puisque de 2007 à 2012, la somme des plafonds

---

10 - Rapport n° 2013-35/2.4 « Centre national des arts plastiques - Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics »

d'emplois auquel le CNAP est soumis a été portée de 66 à 76 emplois. Cette situation particulière correspond pour une bonne part au rattrapage des déséquilibres qui avaient accompagné la dissociation du CNAP de la Délégation aux Arts plastiques.

Toutefois, dans la mesure où la RGPP portait en premier lieu sur les emplois gérés directement par le ministère, on peut considérer que celle-ci a eu un impact sur la répartition statutaire des personnels au sein de l'établissement : de 2007 à 2012, le nombre des personnels non-fonctionnaires a doublé, tandis que la part des titulaires fonctionnaires dans les effectifs du CNAP a régressé, passant de 56% en 2007 à 45% en 2012.

Les principales difficultés que rencontre l'établissement sont liées aux disparités de conditions d'emploi des agents qui relèvent de trois autorités d'emploi distinctes et à son absence de visibilité sur la gestion des personnels rémunérés directement par le ministère. D'une manière plus spécifique l'établissement se heurte à l'inadéquation du cadre de gestion de la fonction publique d'État avec certains métiers assurés par le CNAP et à l'évolution incertaine du périmètre des missions confiées à l'établissement, et, en son sein, de celles assurées par des prestataires extérieurs.

La mission recommande de saisir l'occasion donnée par la négociation du contrat de performance de l'établissement, pour introduire un volet spécifique à la gestion de ressources humaines comportant la définition d'engagements réciproques permettant à l'établissement de disposer d'une responsabilité plus claire dans la gestion des effectifs dont il dispose.

#### • [Château, musée et domaine national de Versailles](#)<sup>11</sup>

L'essentiel des enjeux rencontrés par l'établissement public du Château, du musée et du domaine national de Versailles (EPV) tient à une sous-dotation initiale d'emplois établie au moment de sa création sur la base d'une progression de ses ressources propres. A l'issue d'un conflit social, de nouveaux emplois nécessaires pour atteindre les objectifs économiques et culturels de l'établissement lui ont été affectés.

---

11 - Rapport n° 2013-35/2.5 « Établissement public du Château, du musée et du domaine national de Versailles - Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics »

Avec la RGPP, l'EPV a connu une des baisses d'effectifs parmi les plus importantes des établissements publics du ministère et a été contraint d'assurer une gestion aussi fine que possible de ses effectifs, qui s'est traduite par un recours croissant à des agents contractuels ainsi qu'à des vacataires et des saisonniers.

Le modèle économique de l'EPV principalement fondé sur sa capacité à générer des ressources propres, le place dans une forme d'injonction paradoxale : augmenter l'offre culturelle (sous exploitée en termes de salles et de développements possibles) afin de répondre à une forte demande que traduisent les chiffres de fréquentation au regard d'une insuffisance d'emplois pour garantir cette offre et d'une recherche toujours accrue de productivité.

La sortie de cette logique semble nécessaire. A tout le moins, devrait-elle passer par une libération du nombre d'emplois hors-plafond d'agents contractuels, gagée par des projets culturels en lien direct avec les missions de l'EPV, dans un premier temps sous forme expérimentale, puis, après évaluation, de façon pérenne. Enfin, les contraintes rencontrées impliquent une évolution du cadre du dialogue social, en particulier sur l'évolution des compétences, l'importance des métiers, les moyens propres à assurer une mobilité et une polyvalence ainsi que des progressions de carrières, le cas échéant différenciées entre agents titulaires et contractuels.

- [Musée du Louvre](#)<sup>12</sup>

Établissement public national à caractère administratif, le musée du Louvre gère, sous forme de gestion déléguée, 1 446 agents du ministère de la Culture et de la Communication pour un effectif total de 2 066 postes. La règle du « un sur deux » lui a été strictement appliquée, entraînant des baisses de 0,6% du plafond d'emplois et de 1,92 % de l'exécuté, soit – 95 ETPT. De ce fait, l'établissement public du Musée du Louvre a redéployé globalement ses effectifs et réorganisé certaines fonctions comme la direction de l'accueil de la surveillance et des ventes, en opérant une diminution sensible d'une partie de l'activité : plages horaires, accès à certains espaces (jardins des Tuileries et du Carrousel, Porte des Lions) ou services (médiathèque), de même que l'accès à certaines salles à des moments précis en mettant en place un Plan de fermeture des salles renforcé. Les autres directions ont aussi participé à l'effort de baisse des postes au prorata des départs ou non renouvellements de contrats.

---

12 - Rapport n° 2013-35/2.6 « Établissement public du Musée du Louvre - Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics »

Le Louvre a absorbé ces diminutions alors que sa fréquentation et son périmètre d'activité augmentaient (+1,5 M de visiteurs soit + 18%, et + 3 000 m<sup>2</sup> pour les Arts de l'Islam, 38 postes), ce qui a créé une certaine tension dans le rythme de travail.

Les principaux métiers ont toutefois été préservés au Louvre et une partie de la filière scientifique a même augmenté (+ 4 conservateurs) sur la période. La mobilité sortante des agents de T3 vers le T2 a été fortement freinée par les contraintes de gestion en T2. La mobilité entrante venant du ministère est faible, peu de candidats postulant sur les avis de vacance de postes. Les recommandations portent sur un dialogue plus nourri et plus structuré entre l'établissement et le ministère sur l'évolution des métiers et la mobilité.

- Musée du Quai Branly<sup>13</sup>

L'établissement public à caractère administratif du musée du Quai Branly est placé sous la tutelle conjointe des ministères de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de la Culture et de la Communication. Il emploie essentiellement des personnels contractuels ainsi qu'une trentaine de fonctionnaires détachés.

La RGPP n'a pas empêché de pourvoir les postes vacants : le plafond d'emplois de l'établissement est passé de 262,9 ETPT en 2007 à 260 en 2013. L'augmentation de la masse salariale (plus de 22% entre 2007 et 2012) est principalement due à l'application d'une nouvelle grille de rémunérations conforme aux orientations ministérielles.

L'établissement a par ailleurs décidé en 2012 de revenir à des recrutements en CDI, pour les postes permanents, alors que le recours aux CDD avait été privilégié pendant la période RGPP. L'effectif de ceux-ci est passé de 62 en 2011 à 14,5 en 2012. La direction considère que l'organisation de l'établissement, la structure et le niveau des emplois sont désormais stabilisés.

Les emplois et métiers de l'établissement sont déterminés par un régime d'organisation singulier, visant à limiter les personnels qu'il emploie aux missions constituant son « coeur de métier » et donc à externaliser l'essentiel des « fonctions d'exécution » à un prestataire unique dans le cadre d'un contrat multiservices, réservant les fonctions de conception et de contrôle aux agents de l'établissement dont 76% relèvent de ce fait de la catégorie A.

---

13 - Rapport n° 2013-35/2.7 « Établissement public du musée du Quai Branly - Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics »

La direction souligne le fait que l'importance de ce choix peut être un élément de vulnérabilité budgétaire dans le contexte actuel de réduction des subventions par les tutelles.

Après avoir établi en 2011, sur la base d'une négociation avec les organisations syndicales, un nouveau dispositif de recrutement et de rémunération, l'établissement a entamé en novembre 2012 un processus d'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences.

Cette démarche, à laquelle plus de la moitié des effectifs a participé, vise deux objectifs jugés essentiels à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC). Il s'agit d'une part de consolider la politique de formation interne pour laquelle l'effort financier est constant et de soutenir d'autre part la mobilité interne et externe, que l'établissement encourage (taux de rotation de 7 à 10% par an). Le rapport se conclut par trois principales recommandations: prolonger la démarche de référentiel des métiers; compléter sur certains points le bilan social; réaliser un bilan économique et stratégique du contrat de prestation multiservices.

- Palais de la Porte Dorée<sup>14</sup>

Créée par décret du 16 novembre 2006 sous forme d'établissement public à caractère administratif (EPA), le Palais de la Porte Dorée (PPD) a pour mission de constituer, enrichir et faire reconnaître le patrimoine de l'histoire et des cultures de l'immigration. Il est également chargé de développer et d'animer autour de ce thème un réseau de partenaires. Répondant à une logique du site, un nouveau décret en 2011 a intégré à l'établissement public le service à compétence nationale (SCN) de l'Aquarium.

A périmètre constant, l'impact de la RGPP sur les emplois est faible (hors rattachement de l'Aquarium qui augmente l'effectif en T2 de 12 agents), mais l'absence de montée en puissance de ses moyens au regard de la jeunesse de l'établissement en 2007 n'a pas permis sa croissance. Il reste cependant difficile d'en évaluer précisément l'importance, l'établissement n'ayant fourni aucun chiffre prévoyant la montée en charge et l'effectif de l'établissement en vitesse de croisière.

L'organisation en pôles, peu lisible, contribue à éclater l'activité. L'insuffisance de transversalité qui isole les services et les agents brouille la lisibilité d'un projet global pour les salariés et pour le public. Le rattachement de l'Aquarium, sans modification des autres services, est caractéristique d'une vision horizontale de l'organisation, sans transversalité.

---

14 - Rapport 2013-35/2.8 « Établissement public du Palais de la Porte Dorée - Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics »

L'importance des postes non pourvus (taux de vacance de près de 12%) ne contribue pas à la compréhension du projet culturel et à sa dynamique. Les départs sont importants, notamment pour les fonctions d'encadrement, cause ou effet du manque de lisibilité et d'attractivité de l'établissement.

Trois préconisations sont proposées pour améliorer l'efficacité de l'établissement :

- un renforcement du pilotage grâce à un travail interministériel mieux structuré ;
- un dialogue plus régulier avec la direction générale des patrimoines (DGP), notamment sur la conduite du musée et la gestion du Palais de la Porte Dorée dont les moyens de fonctionnement semblent insuffisants ;
- un resserrement des objectifs de chacun des pôles autour d'un projet dynamique porté par la direction.

#### • Musée Rodin<sup>15</sup>

Les années RGPP ont été marquées au musée Rodin par :

- l'élaboration d'un projet scientifique et culturel à laquelle le personnel a été associé, suivie de la signature d'un contrat de performance;
- une forte augmentation des dépenses de personnel, liée en particulier au repyramidage de la filière surveillance et à la mise en place du nouveau cadre de gestion des personnels contractuels;
- la poursuite du mouvement d'externalisation de certaines fonctions, engagé dès 1992 mais qui s'est accéléré depuis 2002, bien accepté par le personnel quand il a été perçu comme l'occasion de mieux se recentrer sur ses missions, mal vécu quand, en 2012, il a concerné l'un des aspects les plus importants du cœur de métier du musée : la surveillance des collections. Les décisions en la matière semblent avoir toujours été prises par le musée, voire imposées par la tutelle, ces dix dernières années, sans avoir fait l'objet au préalable d'une analyse coût – avantage.

La RGPP n'a eu qu'un faible impact direct sur l'emploi, sauf en fin de période en 2012, quand a été mis fin à la tolérance dont avait jusqu'alors bénéficié le musée Rodin et qui lui avait permis de recruter au-delà du plafond d'emplois.

---

15 - Rapport 2013-35/2.9 « Établissement public du musée Rodin - Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics du ministère de la Culture et de la Communication »

L'État, ne participe que très marginalement au financement des dépenses de fonctionnement du musée, l'essentiel de ses ressources étant tiré de son activité marchande. Le musée participe en outre par l'impôt, à l'effort de redressement des comptes publics qui constituait l'un des buts de la RGPP.

L'imposition des règles communes aux opérateurs a placé le musée dans une situation paradoxale : contraint de diminuer ses dépenses et notamment de respecter l'objectif de diminution de son plafond d'emplois, le musée s'est vu par ailleurs encouragé à développer ses recettes propres, notamment pour assumer une partie des charges qui incombent à l'État en matière d'investissement, le seul moyen d'y parvenir étant de développer et diversifier ses activités, autrement dit d'engager de nouvelles dépenses. L'examen des contraintes imposées à l'établissement en matière de recrutement de personnel par la RGPP a conduit à préconiser dès 2014, sa sortie de la liste des opérateurs de l'État. Cette proposition a été retenue.

#### • Synthèse du rapport

#### **Effectifs**

Les établissements publics ont été concernés par la RGPP en 2009, mais dans une moindre mesure que l'administration centrale et déconcentrée.

- Une quasi stabilité des plafonds d'emplois des EP est observée (-34 emplois), en dépit de l'accroissement de leur périmètre; mais on note une légère diminution des emplois des SCN musées transformés en EP (-69 postes).
- Les établissements publics les plus importants (Versailles, BnF...) sont touchés par la règle du « un sur deux ». Un fléchissement de la consommation des emplois de 1,1 % est observé, amorçant des réductions d'activité chez certains d'entre eux.
- La consommation des emplois a baissé de 3,8% sur le T2 (emplois sur budget État) et de 0,6% sur le T3 (emplois propres des EP).

La baisse des recrutements par concours a accru la difficulté à pourvoir certains postes, en particulier en région (CMN par exemple).

#### **Métiers et activité**

Les établissements ont globalement préservé leurs coeurs de métiers en dépit de la diminution des filières. Ils ont réagi de différentes façons : redéploiements, réorganisations, optimisation de la gestion en CDD, ou création d'emplois « hors-plafond » (307 en tout).

Le recours à l'externalisation a été limité, de même que les réductions d'activité, qui se sont accentuées en 2012. Le dialogue de gestion entre le ministère et ses EP s'appuie sur

les contrats de performance mais les ressources humaines y sont traitées de façon marginale. La convergence progressive des grilles d'emplois et de rémunérations des contractuels des EP et des référentiels métiers s'accroît, sans que l'on puisse en mesurer l'impact sur la mobilité des agents, faute d'éléments statistiques. L'effort en faveur de la formation continue a été maintenu, sans harmonisation ni formations ad hoc entre EP et ministère.

### **Mobilité**

La mobilité est peu importante. Si elle s'est appuyée sur une cellule créée au SG et a tiré profit de la bourse interministérielle des emplois (BIEP), les tensions sur le budget de l'État (T2) ont ralenti les mouvements, pour tous les agents de manière générale, mais surtout au détriment des titulaires gérés en T3 comme les autres.

### **Recommandations**

La principale recommandation est de structurer le dialogue de gestion entre administration et EP, de réaliser la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), lancée en 2011 au niveau ministériel. Les concours et recrutements, les référentiels métiers, la formation et les parcours professionnels, les règles d'emploi et de rémunération, les CAP et l'harmonisation des bilans sociaux sont les sujets à partager davantage avec les EP.

Le rapport présente 19 propositions sur l'emploi, les métiers et la mobilité, visant à clarifier et développer le travail commun entre les établissements publics et le ministère sur les questions de politique des personnels.

### **• MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE**

---

#### **• Procédures de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'oeuvre des monuments historiques<sup>16</sup>**

Le Comité interministériel de modernisation de l'action publique (CIMAP) a décidé d'inscrire dans la liste des audits de modernisation l'évaluation de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'oeuvre et du contrôle scientifique et technique du patrimoine protégé au titre des monuments historiques.

En complément des travaux effectués par l'observatoire du patrimoine créé par la direction générale des patrimoines en 2012, le Ministre de l'Économie et des Finances et le Ministre de la Culture et de la Communication ont confié à l'inspection générale des

---

16 - Rapport 2013-23 « Mission d'appui à l'évaluation MAP des procédures de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'oeuvre des monuments historiques »

finances et à la l'inspection générale des affaires culturelles une mission d'appui à cette évaluation.

La mission avait pour mandat de formuler un diagnostic et des propositions sur les moyens de mesurer et d'améliorer l'efficacité des interventions de l'État relatives à la restauration et à l'entretien des monuments historiques, ainsi que le rythme d'engagement et de paiement des interventions budgétaires déconcentrées à la suite de la réforme.

Elle a été conduite à analyser les conséquences des principales réformes qui ont affecté la politique d'entretien et de restauration des monuments historiques depuis 2005, en particulier celles introduites par l'ordonnance de 2005 et ses textes d'application en 2009 ainsi que la réorganisation des services centraux et locaux sous l'effet de la RGPP et de la REATE. Elle a formulé 20 propositions destinées à :

- améliorer la cohérence et la lisibilité des objectifs de la politique déconcentrée de l'État et le suivi de leur mise en oeuvre.
- consolider les compétences multiples qui doivent être mobilisées par les CRMH,
- renouveler le partenariat avec les collectivités locales,
- améliorer le pilotage des crédits budgétaires sur ces bases.

#### • Évaluation de la modernisation de l'action publique en faveur du spectacle vivant : mission d'appui

Le comité interministériel de la modernisation de l'action publique (CIMAP) a décidé en décembre 2012 d'évaluer la politique en faveur du spectacle vivant, pour en assurer dans la durée la cohérence et l'efficacité.

Dans la perspective de la préparation de la loi d'orientation sur la création artistique, prévue au premier semestre 2014, cette évaluation a été confiée au directeur général de la création artistique, avec l'appui d'un inspecteur général des affaires culturelles et d'un inspecteur général des affaires sociales. Un comité de pilotage et un comité de suivi se réunissent régulièrement. Leurs travaux s'articulent autour de trois axes :

- le service rendu à la population, en s'appuyant sur la cartographie des équipements de référence,
- l'impact artistique, l'accompagnement des artistes,
- l'impact économique, en particulier sur l'emploi.

L'analyse des outils de contractualisation et l'évaluation des structures relèvent également de la mission.

Elle a produit un diagnostic et une synthèse des interventions que l'État mène avec les collectivités territoriales qui ont fait l'objet d'un échange avec leurs représentants.

Des propositions sont, actuellement, en cours d'élaboration afin de présenter au premier trimestre 2014, les pistes des réformes attendues.

- Mutualisation des moyens entre services déconcentrés de l'État : bilan<sup>17</sup>

Le directeur du cabinet du Premier ministre a demandé au comité de pilotage inter-inspections pour les directions départementales interministérielles (DDI) auquel l'IGAC a été associée, un bilan des actions de mutualisation des moyens des services déconcentrés de l'État.

Variable selon les régions, ce bilan apparaît globalement décevant. Les économies ont rarement été au rendez-vous, d'une part parce qu'elles n'ont pas fait l'objet d'une définition initiale d'objectifs et de méthodes de suivi, d'autre part parce que les mutualisations nécessitent un « coût initial d'entrée » préalable à toute réduction des dépenses. La qualité du service rendu est jugée stable par la mission.

Les freins au fonctionnement des services mutualisés ont deux causes principales: la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) confronte logique verticale de gestion budgétaire (ministérielle) et besoin d'une gestion horizontale (territoriale); la gestion des ressources humaines (RH) bute sur la diversité des origines ministérielles des agents qui composent ces services. Des réformes structurelles en matière budgétaire et en matière de RH sont des conditions nécessaires à la poursuite des mutualisations.

C'est pourquoi le rapport propose :

- la création d'un BOP territorialisé en titre 2 et hors titre 2 dont le vecteur pourrait être le programme 333, afin de regrouper et d'unifier la gestion des moyens humains et financiers des structures mutualisées et de lever les incompatibilités entre gestion locale et pratiques ministérielles verticales;
- l'harmonisation des statuts des agents constituant les services mutualisés par la mise en place de corps de type corps interministériel à gestion ministérielle (CIGEM).

Il apparaît également indispensable à une stratégie ambitieuse de modernisation des services de l'État de mutualiser leurs moyens au-delà du périmètre de la RéATE (services de la direction générale des finances publiques, des agences régionales de santé et de l'éducation nationale).

D'autre part, il est préconisé que la direction des services administratifs et financiers (DSAF) sous l'autorité du secrétaire général du gouvernement (SGG) évolue vers une véritable fonction de pilotage interministériel des RH.

---

17 - Rapport 2013-27 « Bilan des actions de mutualisations des moyens entre services déconcentrés de l'État »

Dans l'attente de l'aboutissement de ces réformes structurelles, des modalités transitoires contribueraient à la pérennité des structures existantes, à leur attractivité ainsi qu'au développement de nouvelles fonctions mutualisées: création d'un BOP territorial interministériel regroupant toutes les dépenses hors titre 2, correction minimale des disparités indemnitaires, amélioration des procédures d'affectation et de mobilité, accompagnement des projets les plus ambitieux, ces dispositions étant assorties d'un moratoire ciblé sur la diminution des effectifs mutualisés.

Concernant les structures mutualisées de niveaux 3 et 4 il conviendrait de développer à la fois des perspectives pluriannuelles en termes d'objectifs, de moyens et d'effectifs cibles et un processus d'évaluation continu et rigoureux de leur efficacité aboutissant à une homologation formelle permettant de mieux estimer le dimensionnement du programme 333.

Enfin, la mutualisation de certaines fonctions jugées très positives par la mission devraient être généralisées, en particulier les fonctions juridiques - dans le champ de compétence actuel des préfets -, la communication et la gestion des archives.

- [Politiques de prévention des risques professionnels, de protection de la santé et d'amélioration des conditions de travail : bilan et perspectives<sup>18</sup>](#)

La mission confiée à l'IGAC est située dans le cadre de l'agenda social de la Fonction publique, et de la volonté de la Ministre de la Culture et de la Communication de renforcer le dialogue social au sein de tous les services du ministère. L'état des lieux demandé avait pour objet d'alimenter la réflexion et les propositions attendues de trois groupes de travail dont la mise en place a été souhaitée par la Ministre. Sur chaque sujet, la réglementation, les dispositions prises au ministère et leur mise en oeuvre sont présentées par le rapport, suivies de propositions d'amélioration, soit 65 au total, appelant la définition d'un cadre pluriannuel.

Le rapport propose une analyse des politiques de prévention conduites dans les services ainsi que leur pilotage ministériel : principaux risques professionnels et notamment les risques psychosociaux, évaluation des risques, amélioration des conditions de travail, formation. Si l'organisation s'est progressivement renforcée, l'engagement dans la prévention demeure inégal, et certains sujets importants sont insuffisamment pris en

---

18 - Rapport 2013-06 «État des lieux des politiques de prévention des risques professionnels, de protection de la santé et d'amélioration des conditions de travail, et du fonctionnement des instances qui y contribuent».

compte. Il examine l'organisation et le fonctionnement des 101 instances de concertation (comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail), ainsi que le rôle spécifique du comité ministériel. Enfin le rapport étudie les acteurs de la prévention : médecins de prévention, agents de prévention, inspecteurs santé-sécurité. Membres des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et acteurs de la prévention forment au total une population de plus de 1 700 personnes : leur bonne formation et leur coordination sont donc des enjeux essentiels. Le rapport remis à la Ministre a ensuite été transmis au CHSCT ministériel où il a fait l'objet d'un débat.

- [ARP \(ARchéologie Préventive et programmée\) : impact sur les conditions de travail](#)<sup>19</sup>

L'IGAC a été chargée de mesurer l'impact sur les conditions de travail des agents de l'application ARchéologie Préventive et programmée (ARP), destinée à couvrir les procédures réglementaires propres à l'archéologie mises en oeuvre dans les DRAC. Cette application s'est heurtée à un certain nombre de difficultés lors de sa vérification d'aptitude par les utilisateurs. Son déploiement, en dehors de quelques régions expérimentatrices, a fait l'objet d'un « moratoire », décidé à la demande des représentants du personnel lors du CHSCT du 29 juin 2012.

Le présent rapport retrace le cheminement difficile et incomplètement abouti du projet. Il expose les objectifs de l'informatisation de la chaîne complexe des procédures régissant le secteur de l'archéologie et rappelle les étapes de la longue recherche d'un parti informatique avant le lancement effectif d'ARP. Il analyse les moments critiques traversés par l'application au stade de son développement comme à celui des premiers tests dans les services opérationnels. Il est contraint de relever les insuffisances dans la gouvernance du projet, qui n'ont pas permis de surmonter rapidement et totalement les obstacles rencontrés.

Le rapport examine les conditions de la mise en oeuvre de l'application dans les trois régions expérimentatrices. Il s'efforce de décrire l'état actuel de son fonctionnement et les évolutions qui sont encore en cours ou réalisables jusqu'à l'expiration du marché avec le prestataire, prévue pour le printemps de 2014. Il avance des propositions pour l'évaluation qui sera nécessaire à cette période afin de juger définitivement de la qualité globale de l'application et du degré de satisfaction apporté aux besoins des utilisateurs.

---

19 - Rapport 2013-38 « Mesure de l'impact sur les conditions de travail de l'application ARP (Archéologie Préventive et programmée).

Le rapport s'attache enfin à préciser les conditions qui devraient être remplies pour que l'application puisse être ensuite déployée de manière progressive dans les autres régions, dans le cadre d'une démarche définie en concertation avec tous les partenaires et à partir d'un état des lieux réalisé région par région.

## II - CONTRÔLE DES OPÉRATEURS ET SERVICES DÉCONCENTRÉS

### • SERVICES DÉCONCENTRÉS

---

Direction régionale des affaires culturelles de Basse-Normandie : service territorial de l'architecture et du patrimoine de la Manche<sup>20</sup>

L'IGAC a conduit une mission relative aux tensions internes existant entre la direction régionale des affaires culturelles de Basse-Normandie et son service territorial de l'architecture et du patrimoine (STAP) de la Manche.

Le chef du STAP de la Manche en poste lors de l'inspection a fait valoir un manque de moyens constants ne lui permettant pas d'assister, autant qu'il l'aurait souhaité, aux réunions en préfecture ou en DRAC.

Il a été constaté que les relations de travail entre la DRAC et les autres STAP ne souffraient pas de tensions similaires, et n'étaient affectées que très marginalement par le conflit existant avec le STAP de la Manche.

Un nouveau chef de service a pris ses fonctions en septembre 2013, suite au départ en retraite de son prédécesseur.

• Direction régionale des affaires culturelles de Franche-Comté : service territorial de l'architecture et du patrimoine de Haute-Saône<sup>21</sup>

Une situation difficile au sein du service territorial de l'architecture et du patrimoine (STAP) de Haute-Saône (DRAC de Franche -Comté) étant apparue après la nomination d'un nouveau chef de service, la mission avait pour objectif d'analyser les causes effectives de ces difficultés et de faire des propositions de nature à y mettre un terme de manière durable.

Le rapport analyse la crise comme le produit de plusieurs facteurs : la situation antérieure du service tant sur le plan social que sur celui de ses relations avec la DRAC et les fortes résistances suscitées par la volonté de remise en ordre dont a fait preuve le nouveau

---

20 - Rapport n° 2013-14 « Rapport sur les relations conflictuelles existantes entre le Directeur régional des affaires culturelles de Basse Normandie et le chef du Service territorial de l'architecture et du patrimoine de la Manche et leurs répercussions éventuelles sur l'ensemble des STAP de la région »

21 - Rapport 2013-01 « La situation de crise au sein du STAP de Haute-Saône (DRAC de Franche-Comté) » / rapport n° 2013/01 (IGP)

chef de service. Le rapport formule plusieurs recommandations destinées à mettre un terme à la crise et à éviter qu'elle ne se reproduise à l'avenir.

- [Direction des affaires culturelles de la Guadeloupe : mission de conseil<sup>22</sup>](#)

A la demande de la directrice des affaires culturelles (DAC) de la Guadeloupe, le Cabinet de la Ministre a confié en septembre 2012 à l'IGAC une mission de conseil auprès de la DAC. Elle s'est déroulée du 19 au 23 janvier 2013. Portant sur un certain nombre de questions ponctuelles touchant à l'organisation et au fonctionnement de la DAC, la mission a permis de faire le point sur les conséquences de la fusion de l'ancienne CRMH et du STAP de la Guadeloupe en un seul service ainsi que sur la consommation des crédits MH.

- [Direction des affaires culturelles de la Martinique : mission de conseil<sup>23</sup>](#)

Cette mission menée conjointement avec l'inspection des patrimoines a été réalisée du 16 au 19 janvier 2013, à la demande de la directrice des affaires culturelles de La Martinique. Elle a pour origine les difficultés d'organisation de la DAC, deux années après la mise en oeuvre de son projet de service. La réorganisation interne n'avait pas été menée à son terme et le projet de service avait, sans aucun doute, partiellement manqué son but, tout particulièrement en ce qui concerne les services patrimoniaux. La mission a établi un certain nombre de préconisations à court et moyen terme destinées à clarifier l'organisation générale de la DAC.

- [Direction régionale des affaires culturelles de Midi-Pyrénées : implantation du service territorial de l'architecture et du patrimoine de Haute-Garonne<sup>24</sup>](#)

Une mission a concerné l'installation du service territorial de l'architecture et du patrimoine (STAP) de la Haute-Garonne au sein des locaux de la DRAC Midi-Pyrénées, à l'Hôtel Saint-Jean. Celle-ci a été décidée dans le cadre de la stratégie immobilière de l'État et dans le souci, commun à toutes les DRAC, de renforcer les liens d'organisation et de travail des services du ministère de la culture en région. Dans cette perspective des travaux d'aménagement étaient nécessaires.

---

22 - Rapport n° 2013-09 « Mission de conseil à la Direction des affaires culturelles de Guadeloupe »

23 - Rapport n° 2013-05 (IGAC) n° 2013-02 (IGP) « Mission de conseil à la Direction des affaires culturelles de la Martinique »

24 - Rapport n° 2013-36 « Installation du STAP de Haute-Garonne à l'Hôtel des Chevaliers de Saint-Jean de Jérusalem à Toulouse »

La mission de l'IGAC a eu pour objet d'apaiser les tensions générées par ce projet, de rappeler les procédures en vigueur tout en recommandant de revoir les conditions d'installation de ce service dans un esprit d'économie de moyens.

- [Direction régionale des affaires culturelles de Rhône-Alpes : conservation régionale des monuments historiques<sup>25</sup>](#)

Apparus dès 2011, malgré les interventions coordonnées de l'Inspection des patrimoines et de la direction de la DRAC, les dysfonctionnements existant au sein de la conservation régionale des monuments historiques se sont progressivement aggravés et ont fait l'objet d'une mission de l'IGAC. Elle a constaté que le service jouit d'une bonne image extérieure qui contraste avec la tension des rapports internes dont elle a pris la mesure après avoir auditionné tous les membres du service.

Les recommandations du rapport ont été mises en oeuvre et ont permis de surmonter les difficultés.

#### • **ETABLISSEMENTS PUBLICS ET SERVICES À COMPÉTENCE NATIONALE**

---

- [Site du musée national des arts et traditions populaires : étude sur le devenir du bâtiment<sup>26</sup>](#)

Cette mission fait suite à la libération du bâtiment de l'ancien musée national des arts et tradition populaires au Bois de Boulogne. Elle a pour objectif de répondre à la question du devenir du bâtiment et de préciser les conditions dans lesquelles pourrait être effectuée soit une éventuelle réaffectation au profit du ministère de la Culture et de la Communication (et /ou de certaines de ses institutions), soit d'une restitution à la Ville de Paris.

Les possibilités de réemploi qui ont été examinées restent soumises à une évolution du plan local d'urbanisme (PLU) et dans tous les cas à une concertation avec la Ville de Paris qui n'a, pour ce qui la concerne, aucun projet de réutilisation du bâtiment et reste dans l'attente des propositions du ministère.

Outre la possible concession d'espaces à la fondation Louis Vuitton, qui a manifesté son souhait de disposer de réserves et de quelques bureaux, il a été décidé de soumettre à

---

25 - Rapport n° 2013-13 « Signalement d'une situation dégradée dans le pôle patrimoine de la DRAC Rhône-Alpes avec souffrance au travail »

26 - Rapport n°2013-04 « L'avenir du bâtiment de l'ancien musée national des arts et traditions populaires »

la Ville de Paris l'hypothèse d'une concession de l'immeuble à un opérateur privé, ce qui nécessiterait, pour l'opérateur commercial, une révision du PLU. Les négociations avec la Ville ont été engagées sur ces bases.

- Archives nationales: étude sur les besoins en espaces et en moyens<sup>27</sup>

La Ministre a confié à l'IGAC et à la directrice des Archives Nationales une étude ayant pour objet de déterminer les besoins en espaces et les moyens nécessaires au développement du SCN Archives Nationales sur le quadrilatère Rohan-Soubise, dans le contexte de la récente mise en service du site de Pierrefitte-sur-Seine et de l'abandon du projet de maison de l'histoire de France (MHF). La méthode adoptée a consisté à privilégier les consultations internes qui ont concerné l'ensemble de la chaîne hiérarchique précédemment impliquée dans la rédaction du Projet scientifique, culturel et éducatif (PSCE), adopté en 2012. La mission a bénéficié des moyens techniques et documentaires constitués par la campagne de récolement, des acquis matériels du déménagement à Pierrefitte, des études récentes liées à la MHF et de la mise à jour des études de programmation commandées au printemps 2011 à l'agence de programmation Isabelle Crosnier, architecte.

Ces moyens importants ont permis de garantir la solidité de l'évaluation des besoins fonctionnels et leur répartition spatiale qui concerne, à Paris, les archives d'Ancien régime et le minutier central des notaires. Elle tient compte des nécessités du redéploiement des fonds anciens et spécialisés (cartes et plans), de la reprise de la collecte des archives notariales suspendue à la fin des années 90 ainsi que de l'état et de l'adaptabilité relatifs des magasins disponibles.

Le linéaire prévu à l'horizon de trente ans s'élève à 66 kms hors bibliothèque et cartes et plans (soit 70 kms au total) représentant le cumul de la capacité des magasins offrant des conditions favorables de conservation, actuellement ou après remise aux normes. A ces surfaces fonctionnelles s'ajoutent les besoins d'accueil des publics (musée et salles de lecture) et les espaces consacrés à la régie des fonds, tri, traitement et aux conditions de travail des personnels regroupés rationnellement.

---

27 - Rapport n° 2016-28 « Les besoins de développement des Archives Nationales sur le quadrilatère Rohan/Soubise : propositions de répartition des espaces et d'attribution de moyens »

L'étude identifie cinq conclusions opérationnelles :

1. les besoins du service couvrent 33.700 m<sup>2</sup> y compris les associations hébergées
2. les besoins financiers du programme de mise aux normes s'élève à 35 M€ (hors MH)
3. des ressources propres sont à mobiliser dans le cadre d'une valorisation des espaces patrimoniaux
4. les espaces disponibles sont évalués à 8040 m<sup>2</sup> dont 2224 occupés actuellement par le SIAF
5. la gestion du site doit être confiée aux Archives nationales.

• [Bibliothèque nationale de France: évaluation du contrat de performance 2008-2013](#)<sup>28</sup>

Le premier contrat de performance de la Bibliothèque nationale de France (BnF), signé pour 2009-2011, avait fait l'objet, par avenant, d'une prorogation jusqu'en 2013.

L'Inspection générale des affaires culturelles et l'Inspection générale des bibliothèques ont été chargées de procéder à un bilan de ce contrat sur toute la durée de son exécution, dans la perspective, notamment, de la préparation d'un nouveau contrat de performance.

Ce dernier aura constitué un cadre précieux de pilotage pour la direction de l'établissement. L'analyse de la conduite des différents chantiers montre que les objectifs ont été en grande partie tenus. Gallica a atteint la dimension critique d'une véritable bibliothèque numérique de dimension internationale.

La première des deux phases de réaménagement du site Richelieu devrait être achevée en 2015 et l'inscrire dans une perspective de projet scientifique et culturel innovant, alliant excellence d'un cadre pour la recherche et ouverture la plus large possible au grand public. L'établissement s'est doté d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière visant à rationaliser et réduire le nombre de sites sur lesquels il se déploie. Doit y contribuer une «gestion dynamique des collections» dont les principes ont été posés.

Ces grands chantiers en plein développement restent les grands sujets majeurs pour les années à venir et serviront de base au prochain contrat de performance. Leur maîtrise paraît d'autant plus importante pour la période qui s'ouvre que le contexte budgétaire pour la BnF sera moins favorable que durant les cinq années écoulées.

---

28 - Rapport n° 2013-30 « Évaluation du contrat de performance de la BnF 2009-2013 »

- Centre des monuments nationaux : situation sociale du domaine de Saint-Cloud<sup>29</sup>

Au sein du Centre des monuments nationaux (CMN) le domaine de Saint-Cloud connaît une situation sociale délicate. Cette situation était d'abord liée à de fortes spécificités : l'ancienneté des agents, leur faible mobilité, la réduction des effectifs en lien avec des processus d'externalisation de certaines fonctions, le poids de la fonction de péage dans la charge de travail globale (la circulation automobile au sein du domaine est importante).

Cette situation était en outre le fruit d'un mode de gestion des ressources humaines qui n'est pas optimal, partagé entre la direction des relations humaines du CMN qui mettait en oeuvre une gestion essentiellement administrative et les administrateurs de monuments dont les attributions ont été affaiblies, y compris en matière de gestion des ressources humaines. De plus, à Saint-Cloud le management du domaine souffre du manque de textes de référence comme d'un organigramme précis et détaillé, d'un règlement intérieur ou d'un projet de service.

Dans l'immédiat, des mesures concernant le renforcement de la gestion des ressources humaines et de l'organigramme de tête de l'administration du domaine devraient permettre d'améliorer la situation en retrouvant un chemin de confiance et un mode de relations professionnelles apaisées. La relance du projet de modernisation du péage paraît en outre être un facteur important d'amélioration de la vie du site et des agents.

- École nationale supérieure des Beaux-Arts : mission d'appui<sup>30</sup>

Plusieurs problèmes sont apparus depuis la rentrée universitaire 2013 au sein de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts, mettant en cause sa gouvernance, son organisation administrative et la gestion de ses locaux, son financement. Ils ont conduit notamment à la démission de la plupart des représentants des enseignants du conseil d'administration et du conseil pédagogique.

La Ministre a souhaité en conséquence que l'Inspection générale des affaires culturelles engage une mission d'appui au Secrétariat général et à la Direction générale de la création artistique et procède à un diagnostic de la situation assorti de préconisations.

---

29 - Rapport n° 2013-03 « Le domaine de Saint-Cloud : la situation sociale »

30 - Rapport n° 2013-39 Ecole nationale supérieure des Beaux-Arts : mission d'appui

- **École nationale supérieure des arts décoratifs: gouvernance, organisation et fonctionnement**<sup>31</sup>

Faisant suite à une première mission de l'IGAC effectuée en 2011 et au vu de la persistance des difficultés rencontrées par l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD), une nouvelle mission a été diligentée en février 2013 pour évaluer les modalités de sa gouvernance, l'organisation de ses instances et l'adéquation de son organigramme. Ont été notamment entendus une centaine d'agents, les organisations syndicales, les représentants des personnels et des étudiants siégeant dans les instances de l'établissement dont le fonctionnement était bloqué depuis plusieurs mois.

Nonobstant le dynamisme de la directrice qui a permis de développer la recherche et le rayonnement de l'école, la composition de l'équipe de direction n'a pas favorisé la qualité du dialogue social et le suivi attentif des enjeux pédagogiques. En outre, la dispersion de ces enjeux entre dix secteurs professionnels et cinq secteurs transverses suppose que soient exercés une coordination et un pilotage efficaces. La mission préconise de conforter le rôle des coordonnateurs de secteurs tout en limitant le nombre de leurs mandats. Afin de remettre le projet pédagogique au coeur de l'établissement, elle propose de donner au Conseil des études et de la recherche (CER) un vrai rôle de moteur de la réflexion pédagogique et de restructurer la direction autour de deux pôles, l'un dévolu à la formation et l'autre aux services supports. Le recrutement d'un(e) futur(e) chef(fe) d'établissement est actuellement en cours.

- **École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand : gouvernance, organisation et fonctionnement**<sup>32</sup>

En raison de crises successives, l'IGAC a assuré une inspection de la gouvernance et du fonctionnement de l'École nationale d'architecture de Clermont-Ferrand. Des difficultés se sont développées au cours des années 2000, sous les mandats de trois directeurs successifs. Elles s'expriment par des affrontements entre une partie du corps enseignant et du personnel administratif, accentués par quelques problèmes individuels de gestion de carrière. La tutelle ne relève pourtant pas d'irrégularités dans le suivi de ces dossiers. La crise que traverse l'École nationale d'architecture de Clermont-Ferrand apparaît en partie provoquée par des causes structurelles :

---

31 - Rapport n° 2013-18 « Situation de l'ENSAD : gouvernance, fonctionnement des instances et organigramme »

32 - Rapport n° 2013-17 « Enquête administrative sur le fonctionnement de l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand »

- l'absence de durée explicite de mandat ainsi que de lettre de mission accompagnant la nomination du directeur d'une école d'architecture;
- l'absence de dispositifs d'évaluation administrative et pédagogique formels et détaillés concernant les enseignements et les enseignants;
- l'éloignement de la tutelle qui ne permet pas un suivi de proximité du fonctionnement des écoles d'architecture, même si celle-ci n'a pas vocation à intervenir directement dans des problèmes ponctuels ou locaux qu'elles peuvent rencontrer.

Le rapport préconise que le CA et son président exercent pleinement leurs responsabilités dans la gestion de l'EPA et souligne l'importance d'accroître le rôle de la DRAC, à l'instar de celui joué par l'inspection d'académie.

• [École nationale supérieure des métiers de l'image et du son – La Femis : gouvernance, organisation et fonctionnement](#)<sup>33</sup>

La mission d'audit et d'évaluation de la FEMIS (École nationale supérieure des métiers de l'image et du son), dont la tutelle a été récemment transférée au CNC, portait sur l'ensemble des activités de l'établissement public, et sur deux points en particulier : l'organisation des études et l'insertion professionnelle des élèves dans un milieu en constante évolution, d'une part ; les perspectives financières de l'École, dans un contexte budgétaire tendu, d'autre part.

Classée parmi les meilleures écoles de cinéma au monde, la FEMIS a connu depuis sa création en 1986 des crises successives : la situation est aujourd'hui apaisée et la direction a engagé les réformes pédagogiques indispensables pour s'adapter à l'évolution des métiers du cinéma. L'IGAC préconise un réexamen du concours d'entrée, un assouplissement du programme d'étude, une réflexion sur la formation des réalisateurs, une ouverture plus grande à l'univers audiovisuel, le développement de la formation (notamment la formation continue) au scénario de séries, l'entrée résolue dans le processus de Bologne, une ouverture plus marquée à l'international.

En ce qui concerne l'insertion professionnelle des élèves, la FEMIS dispose d'un certain nombre d'indicateurs, mais des chiffres fiables lui font défaut : pour disposer d'éléments d'analyse utiles, l'IGAC suggère qu'un accord de partenariat soit conclu avec Audiens et que le CNC lance parallèlement une étude sur l'insertion professionnelle des écoles de l'image animée.

---

33 - Rapport n° 2013-11 « Audit et évaluation de la Femis »

Les perspectives financières de l'école, très dépendante de subventions publiques dont la croissance n'est pas garantie, imposent que la FEMIS développe dans les années à venir ses ressources propres : la formation continue, la valorisation de la marque FEMIS et le développement des partenariats avec les chaînes de télévision ouvrent à cet égard des possibilités importantes. L'IGAC préconise qu'un contrat d'objectifs soit conclu entre la FEMIS et le ministère, qui pourrait être intégré dans la convention annuelle liant le CNC et la FEMIS pour le financement de l'École.

- [Musées d'Orsay et de l'Orangerie : gouvernance, organisation et fonctionnement](#)<sup>34</sup>

À la veille du renouvellement du mandat du Président des Musées d'Orsay et de l'Orangerie, l'IGAC a réalisé un audit-flash de l'établissement, mettant en évidence les éléments susceptibles d'évoluer et de garantir sa bonne organisation interne et faisant un point sur ses activités in situ et internationales<sup>2</sup>.

L'audit a pu mesurer le chemin parcouru par un musée désormais arrivé à pleine maturité au terme d'une lourde campagne de restauration et d'agrandissement. Les travaux réalisés jusqu'à ce jour donnent satisfaction, proposant aux visiteurs, dont le nombre est en constante augmentation, un parcours aisé et lisible. L'image internationale du musée est désormais assurée à Paris comme à l'étranger. Enfin l'établissement public est devenu tête de réseau des grands musées de province travaillant sur la même période avec une politique de prêts particulièrement généreuse du point de vue comptable.

Le contrat de performance 2010-2013 fait apparaître un bilan particulièrement positif sur le plan financier, auquel participent les expositions itinérantes et sur le site. Le rapport préconise en particulier de repenser la politique tarifaire de l'établissement, de veiller à la « surchauffe » en matière d'accueil du public, de mettre en place une politique prospective des ressources humaines et de développer davantage son action en direction des publics jeunes.

---

34 - Rapport n° 2013-10 « Évaluation de l'établissement public des musées d'Orsay et de l'Orangerie »

- **Universcience : modèle économique et perspectives**<sup>35</sup>

La Ministre de la Culture et de la Communication et la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ont confié une mission conjointe à leurs inspections générales concernant Universcience : elle avait pour objectif de proposer des mesures de redressement de l'établissement, confronté à la nécessité d'adapter son modèle économique et son organisation à un nouveau contexte.

La réduction annoncée pour les trois années 2013, 2014 et 2015 de la subvention de l'État ainsi que la montée régulière des charges fixes de fonctionnement créent en particulier un redoutable effet de ciseau : la préparation du budget 2014 et des budgets ultérieurs s'annonce ainsi très difficile.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que le MCC et l'établissement doivent programmer de lourds investissements dans les trois à dix ans pour rénover le Palais de la découverte et réhabiliter le bâtiment principal de la Cité des sciences et de l'industrie.

Universcience a anticipé cette étape de réajustement en mettant en oeuvre, depuis deux ans, des réductions d'activité et des économies de fonctionnement pour amorcer un rééquilibrage budgétaire.

La mission propose que l'offre culturelle d'Universcience soit maintenue et développée à long terme.

L'établissement dispose d'un savoir-faire reconnu dans la conception, la réalisation et la diffusion d'expositions temporaires, qui sont devenues depuis quelques années plus attractives pour un large public.

Elles rencontrent de fait un succès appréciable, et constituent, avec la médiation culturelle, le coeur de métier de l'établissement .

La vente d'ingénierie à l'étranger, qui connaît, d'ores et déjà, un réel succès, doit être développée, qu'il s'agisse des expositions ou de la réalisation d'équipements permanents comme la Cité des enfants.

La mission préconise également de mieux maîtriser les recrutements en remplacement des départs et de développer la mobilité interne. Cette orientation suppose une amélioration du dialogue social.

---

35 - Rapport n° 2013-21 « Universcience »

A moyen terme, l'établissement devra optimiser l'utilisation des espaces dont il dispose dans le parc de la Villette (250 000 m<sup>2</sup>) et développer la coopération avec les autres établissements publics du site pour alléger ses dépenses de fonctionnement.

### III – POLITIQUES CULTURELLES : ÉTUDES ET EXPERTISES

#### **• DROIT ET ÉCONOMIE DE LA CULTURE**

##### • PIB culture: mission d'étude<sup>36</sup>

Le Ministre de l'économie et des finances et la Ministre de la culture et de la communication ont confié à leurs inspections générales une mission conjointe sur les agrégats économiques de la culture. Constatant que les statistiques culturelles actuelles ne permettent pas de mesurer pleinement la place du secteur culturel dans l'économie ni d'en appréhender de façon complète et cohérente les enjeux, les deux ministres ont souhaité qu'une mission d'étude soit consacrée à ce sujet.

La mission a articulé ses travaux en plusieurs volets. Dans un premier temps, elle s'est attachée à mesurer le poids de la culture dans le produit intérieur brut et dans l'emploi, en décomposant ces données économiques par grands secteurs sur les 20 dernières années. Elle a ensuite mesuré l'intensité et les modalités d'intervention financière de l'État et des collectivités territoriales dans l'économie de ces différents secteurs en approchant la notion d'impact économique de l'action publique. Dans un deuxième temps, elle a analysé plus particulièrement la structure et le dynamisme économique, notamment à l'international, de cinq secteurs culturels : l'audiovisuel, le cinéma, le jeu vidéo, le marché de l'art et la mode. Enfin, la mission s'est efforcée d'analyser l'impact local de l'implantation d'événements et d'équipements culturels sur le développement économique d'un territoire, que ce soit à court terme ou structurellement.

##### • Exception « Handicap » au droit d'auteur : bilan et perspectives d'amélioration<sup>37</sup>

La loi du 1<sup>er</sup> août 2006 relative au droit d'auteur et aux droits voisins dans la société de l'information a créé une exception au droit d'auteur au bénéfice des personnes handicapées. Elle permet aux organismes titulaires d'un agrément de produire des versions adaptées des oeuvres protégées, sans autorisation préalable des titulaires des droits, et de les diffuser aux personnes handicapées. S'agissant des oeuvres imprimées (livres, partitions musicales et presse), les éditeurs doivent transmettre les fichiers numériques à la BnF, qui les met à disposition des organismes agréés dans un « standard ouvert ».

---

36 - Rapport n° 2013-40 L'apport de la culture à l'économie en France

37 - Rapport n° 2013-12 « Exception « handicap » au droit d'auteur et développement de l'offre de publications accessibles à l'ère numérique »

Ce dispositif étant pleinement effectif depuis juin 2010, l'IGAC a été chargée de dresser un bilan de sa mise en oeuvre et de faire des propositions permettant de l'améliorer.

L'objectif poursuivi par le législateur est très loin d'être atteint à ce jour, la production annuelle de publications adaptées ne représentant que 3,5% de l'offre « grand public », et l'offre globale moins d'un cinquième des références disponibles en France.

Trois constats :

- La production de publications adaptées ne bénéficie qu'à la marge des technologies issues de l'internet. La loi se référant à un «standard ouvert», la plupart des fichiers sont transmis aux organismes agréés en format PDF non «adaptatif», et moins de 20% sont transmis dans un des formats dérivés du standard XML, qui permet de produire des publications accessibles, aisément et à moindre coût.
- L'édition adaptée demeure en retrait des mutations des bibliothèques à l'ère numérique. Les bénéficiaires de l'exception n'ont en outre accès qu'à une faible part de cette offre.
- La définition législative du champ des bénéficiaires ne permet pas de répondre à des besoins avérés, en particulier dans le domaine de l'éducation. Elle se fonde sur des critères d'éligibilité purement quantitatifs, déconnectés de la finalité de l'exception handicap. La référence à un taux d'incapacité conçu pour déterminer des droits à prestations sociales est inadaptée. En outre, le taux minimum de 80% exclut du bénéfice de l'exception certaines déficiences cognitives qui compromettent systématiquement la réussite scolaire, voire la scolarisation.

Les préconisations des rapporteurs visent trois priorités :

- Créer les conditions d'un développement substantiel de l'offre de publications adaptées, en généralisant la fourniture aux organismes agréés des fichiers en format XML;
- Faire entrer les bibliothèques de l'édition adaptée dans l'ère de l'inclusion numérique;
- Modifier les critères d'éligibilité pour élargir le bénéfice de l'exception, au-delà des personnes aveugles et déficientes visuelles, aux personnes dont les difficultés de lecture sont liées à d'autres déficiences.

Elles font l'objet, depuis septembre, d'une consultation des parties prenantes : éditeurs, associations, représentants des personnes handicapées, bibliothèques, ainsi que les autres ministères impliqués. Les mesures retenues s'inscriront dans le plan interministériel en faveur du handicap.

- Guichet unique spectacle vivant – GUSO et titre emploi service entreprises<sup>38</sup>

L'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) ont été saisies d'une mission conjointe relative au bilan, à l'évaluation et aux pistes de réformes de deux guichets uniques de recouvrement des cotisations sociales, le GUSO (guichet unique spectacle vivant) et le TESE (titre emploi service entreprises), intrinsèquement dissemblables, tant dans leurs modalités de fonctionnement que par les difficultés qu'ils rencontrent.

La mission confirme le rôle essentiel du GUSO dans le recouvrement des cotisations sociales des intermittents du spectacle employés par des structures dont l'activité principale n'est pas le spectacle vivant. Le montant collecté pour le compte des six organismes de protection sociale (OPS) concernés a triplé en dix ans: il atteint 100 millions d'euros en 2012.

Le GUSO pâtit notamment de l'absence de débat sur deux sujets essentiels :

- d'une part, le fait que l'écart entre la clé de refacturation aux OPS (4,5%) et le coût de gestion total pour Pôle Emploi (7,6%) rend illusoire une baisse de cette clé ; ceci d'autant que les gains de productivité prévisibles seront mesurés et que la mission conclut à l'impossibilité d'une extension significative du champ du GUSO;
- d'autre part, des dispositions légales et conventionnelles ne sont pas transcrites de manière satisfaisante dans le dispositif.

Les hypothèses d'élargissement, obligatoire ou facultatif, du champ du GUSO aux entreprises de moins de quatre salariés permanents du spectacle vivant ou de l'audio-visuel paraissent susceptibles de générer des économies. Elles seraient, dans la réalité, largement fictives, voire contre-productives en complexifiant la gestion du GUSO et de chacune des OPS concernées. Les partenaires sociaux et les dirigeants des OPS ont à cet égard exprimé leur opposition.

---

38 - Rapport n° 2013-19 « Bilan des dispositifs : guichet unique du spectacle vivant – GUSO – et titre emploi service entreprises – TESE » (rapport IGAC n° RM-2013-095P) mai 2013

La mission formule les préconisations suivantes :

- Envisager l'accès facultatif au GUSO pour les employeurs dont l'activité principale est le spectacle vivant, mais qui n'organisent pas plus de six représentations par an, ainsi que pour l'emploi occasionnel sur une courte période d'un artiste étranger ne résidant pas habituellement en France.
- Prendre les mesures adéquates pour vérifier l'application effective des salaires minimaux des deux conventions collectives du spectacle vivant en application de l'article L 7121-7-1 du code du travail. Dans l'hypothèse où l'accord national inter-professionnel de novembre 2008 relatif à la taxe d'apprentissage serait amené à être étendu, il devrait être appliqué au GUSO, dans la mesure où il s'agit d'une disposition conventionnelle prévue par la loi, à la différence des accords relatifs à l'action sociale (FNAS) ou à l'aide au paritarisme.

Concernant le TÈSE, qui ne présente pas de difficultés de gestion particulières, la mission conclut à la possibilité d'assurer son développement :

- en s'appuyant dans l'immédiat sur les branches ou secteurs qui ont atteint une taille critique de déclarations dans chacun des trois centres nationaux de traitement ;
- en envisageant une nouvelle baisse du seuil d'obligation de transmission dématérialisée des déclarations et en élargissant l'activité des centres de traitement à l'ensemble des branches qui ne relèvent pas d'autres dispositifs.

Le rapport a été transmis aux directions des trois ministères concernés, à Pôle emploi, aux six organismes de protection sociale et aux partenaires sociaux. La DGCA est chargée d'oeuvrer à la réalisation des préconisations du rapport.

• [Protection sociale des artistes-auteurs: expertise sur le projet d'unification des organismes de sécurité sociale et la consolidation du régime](#)<sup>39</sup>

Le régime de sécurité sociale des artistes-auteurs est géré par deux organismes agréés : l'Association pour la gestion de la sécurité sociale des auteurs (AGESSA) et la Maison des artistes, qui a, en outre, une activité associative autonome.

---

39 - Rapport n° 2013-22 « L'unification des organismes de sécurité sociale des artistes auteurs et la consolidation du régime »

Les ministres des Affaires sociales et de la Santé, de la Culture et de la Communication et de l'Économie et des Finances, ont souhaité relancer le projet d'unification des organismes chargés de la sécurité sociale des artistes-auteurs, déjà évoqué dans plusieurs rapports au cours des dix dernières années, pour conforter leur régime spécifique de sécurité sociale, améliorer leur protection sociale et leur rendre un service plus performant.

Deux enjeux majeurs sont posés :

- Conforter la protection sociale des artistes-auteurs, au sein du régime général, notamment en matière d'accès au régime de base de l'assurance vieillesse.
- Créer une caisse nationale de sécurité sociale unique des artistes-auteurs, avec un statut légal, un rôle renforcé, et une pleine intégration au réseau des caisses du régime général. La mission IGAC/IGAS a suggéré de s'appuyer au maximum sur le droit commun de ces dernières.

La concertation est désormais engagée avec les organisations professionnelles concernées par le projet sur les modalités de mise en oeuvre des propositions du rapport.

Elle sera suivie de l'adoption des mesures législatives à inclure dans le projet de loi sur la création artistique, et des modifications réglementaires destinées d'une part à accompagner la création de la caisse et d'autre part à permettre à l'ensemble des artistes-auteurs de cotiser au régime de base de l'assurance vieillesse.

• [Taxe sur le prix d'entrée dans les salles de cinéma des départements d'outre-mer : conditions d'application](#)<sup>40</sup>

En date du 24 mai 2013, le ministère de l'Intérieur, le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère des outre-mer ont décidé conjointement de lancer une mission sur l'instauration, dans les départements d'outre-mer, de la taxe sur le prix des entrées dans les salles de cinéma, confié à l'inspection générale de l'administration et à l'inspection générale des affaires culturelles.

---

40 - Rapport n° 2013-32 « Mission interministérielle d'expertise sur l'extension aux départements d'outre-mer des dispositifs de soutien au cinéma du Centre national du cinéma et de l'image animée »

Le code du cinéma et de l'image animée n'a jamais été appliqué dans les DOM et la taxe sur les prix des entrées dans les salles de cinéma (TSA) en faveur du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), qui conditionne l'octroi de subventions du CNC au profit du développement du cinéma, n'y est plus perçue depuis cinquante ans.

Il en résulte que ces territoires, où la sortie cinématographique est ancrée dans une tradition forte et demeure la pratique culturelle la mieux partagée avec plus de 3,5 millions d'entrées par an, ont été oubliés par la politique du cinéma telle qu'elle est menée en métropole depuis des décennies.

La mission a fait le constat d'un appauvrissement de l'offre cinématographique dans les DOM qui s'est traduit récemment par la fermeture de salles de proximité, faute d'équipement numérique (alors que les copies 35 mm ne circulent plus). La diversité de l'offre n'est, en outre, pas garantie pour le spectateur des DOM exposé à une présence massive de films américains sur les écrans, la programmation art et essai étant rare et les dispositifs d'éducation à l'image mis en danger du fait de la raréfaction des salles de proximité. Enfin, si le sous-équipement des territoires ultramarins suscite des projets de nouveaux équipements de types multiplexes, on note que l'absence du CNC comme régulateur sectoriel de la concurrence risque aussi de fragiliser le développement de ces initiatives.

Dans ce contexte, l'instauration de la TSA dans les DOM apparaît comme la seule solution permettant une péréquation suffisante pour remédier à ces problèmes. Il faut, pour cela, considérer cette mesure dans toute son ampleur : c'est moins, en effet, de l'imposition d'une nouvelle taxe qu'il s'agit que de la revendication claire, par tous les créateurs et une grande partie des professionnels, d'une égalité d'accès aux dispositifs mis en place par le CNC en faveur du développement du cinéma dans les DOM.

Toutefois, l'extension de la TSA outre-mer doit, compte tenu des particularités de ces territoires et de leur histoire, faire l'objet d'aménagements particuliers, conformément à l'article 73 de la Constitution qui prévoit pour les DOM des possibilités d'adaptation des lois et règlements. De même, un certain nombre de mesures préconisées par la mission devront accompagner la mise en place de la taxe afin de répondre aux situations particulières qui se sont développées en l'absence de toute intervention du CNC dans le passé, ou aussi pour répondre aux spécificités géographiques, démographiques et culturelles des outre-mer.

Les créateurs, les professionnels, mais, bien sûr, aussi et avant tout les spectateurs ultramarins, doivent pouvoir bénéficier du soutien de l'État au cinéma dans des conditions comparables à ceux de métropole.

## **• CRÉATION ARTISTIQUE**

### • Bureau export de la musique et Francophonie-Diffusion : fusion des deux associations<sup>41</sup>

L'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) a mené une mission d'expertise économique, financière et sociale sur les conditions d'une fusion entre deux associations : « Francophonie Diffusion » (Francodiff) et le « Bureau Export de la Musique » (Burex). Pour des raisons d'agenda budgétaire, celle-ci devait être réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Soucieux d'une fusion la plus harmonieuse possible, le rapporteur a rencontré les principaux acteurs de la filière musicale à plusieurs reprises, réuni l'ensemble du personnel de chacune des associations et favorisé les échanges entre les deux directions. Il a travaillé sur tous les aspects juridiques d'une fusion-absorption de Francodiff par Burex, et proposé un « traité de fusion » qui a été signé par les Présidents des deux associations, et voté dans les mêmes termes par les assemblées générales extraordinaires de Francodiff et de Burex.

Aucune économie d'échelle ne doit être espérée de cette évolution, et, par conséquent, les partenaires financiers des deux structures doivent maintenir impérativement leur niveau actuel de financement en 2014 dans la structure unique.

Ce changement intervient à un moment où l'export de la production française redevient une priorité pour la filière musicale. Dans cette perspective, tous les acteurs étaient attachés à l'existence de Francodiff et de Burex. La réunion des deux associations est un moyen de simplifier la gestion et l'administration de leurs activités, dont les finalités convergent.

La gouvernance de la future association ne doit pas être tentée de satisfaire des équilibres de représentation des deux associations. Le rapporteur a donc fait une proposition de rationalisation : une association composée d'un simple bureau de 4 à 6 membres, un comité statutaire des partenaires financiers, un conseil statutaire d'orientation stratégique rassemblant l'ensemble des acteurs de la filière musicale.

---

41 - Rapport n° 2013-34 « Expertise sur les conditions d'une fusion entre l'association « Bureau export de la musique » et l'association « Francophonie Diffusion »

- Centre chorégraphique national/Ballet de Lorraine: mission de suivi<sup>42</sup>

Une nouvelle mission a fait suite à une première inspection intervenue en 2012 en raison de la crise grave que connaissait le Centre chorégraphique national-Ballet de Lorraine (CCN/BL).

Mises en évidence dans le rapport d'inspection de 2012, les difficultés du CCN/BL n'ont pas été résolues en 2013. Si les danseurs ont mieux compris et accepté le projet artistique du Directeur général, les personnels expriment désormais des inquiétudes sur le devenir de leur établissement.

Les activités de diffusion du Ballet enregistrent une contraction continue, le nombre des spectacles entre 2011-2012 et 2013-2014 passant à ce jour de 59 à 36 représentations, soit - 63,9%. La décroissance de l'activité va entraîner en 2013 une nouvelle baisse des recettes de diffusion des spectacles, soit 319 288€, au regard des recettes 2012 (401 194€) et 2011 (442 971€), représentant pour cette période triennale une perte de plus de 38%.

Bien que n'ayant pas fait l'objet d'une recommandation en 2012, la détérioration constatée de la situation du CCN/BL aux plans économique et social, conduit, aujourd'hui, l'inspection à considérer que la création prévue d'un poste de secrétaire général pourrait être une dernière chance de redressement pour l'équipe de direction actuelle.

Assurer un management solide et harmonieux de l'entreprise et améliorer le dialogue social sont des conditions indispensables à ce redressement. Elles supposent que soit établi un organigramme cohérent dont le directeur général, assumant pleinement ses responsabilités de chef d'entreprise, doit veiller personnellement aux bonnes fonctionnalités. Des économies doivent être réalisées en mettant fin notamment à la dérive des dépenses de communication.

La décroissance de la diffusion en France et des recettes de billetterie doit être stoppée ; la reconquête du public lorrain est également un enjeu majeur : l'inscription territoriale du CCN/BL est réduite depuis deux saisons.

---

42 - Rapport de suivi de l'inspection du Centre chorégraphique national/Ballet de Lorraine

Le CCN/BL est une institution originale qui n'a pas d'équivalent en France, en raison de la richesse de son répertoire lié à la création chorégraphique du xx<sup>e</sup> siècle et de sa capacité à s'investir dans la création la plus pointue de ce début de siècle. Faute d'une reprise en main décisive par la direction, c'est à terme la question de la pérennité de l'institution qui pourrait être posée.

- Les Allumés du Jazz : fonctionnement et perspectives<sup>43</sup>

Le ministère a souhaité évaluer le bilan de l'association « Les Allumés du Jazz » : créée en 1995, elle regroupe 60 labels indépendants de jazz et de musiques improvisées. Son objet : promouvoir et diffuser ces genres musicaux.

Au-delà d'une évaluation stricto sensu des activités de l'association au regard de la subvention qui lui est attribuée par le ministère, il s'agissait d'apprécier la pertinence de cette aide, dans le cadre de la rationalisation et de la modernisation des dispositifs de soutien à la filière musicale.

Porteuse d'une forte identité collective des labels adhérents, les « Allumés du Jazz » bénéficient d'une réelle représentativité, assurent à leurs adhérents une visibilité précieuse, la possibilité de participer aux débats sur leur profession, ainsi qu'un circuit complémentaire de distribution de leurs oeuvres. Mais la fragilité financière de l'association a été accrue par l'ouverture d'une boutique au Mans et la diminution de l'aide des autres organismes qui la subventionnent.

Le ministère doit conditionner son soutien à la capacité d'évolution de l'association sur les points suivants : renforcement de la fonction de structure collective, positionnement plus affirmé dans le domaine de la mutation numérique, évolution du modèle économique de la boutique et du journal.

Les Allumés du Jazz doivent signer une convention pluriannuelle avec les deux directions générales concernées, la DGMIC et la DGCA. Elle est en cours de négociation.

---

43 - Rapport n° 2013-20 « Les allumés du jazz »

- [Printemps de Bourges: fonctionnement et perspectives<sup>44</sup>](#)

Daniel Colling, fondateur du Printemps de Bourges, envisageant de céder son entreprise, et plusieurs scénarios de rachat étant possibles, l'Inspection générale des affaires culturelles a reçu mission d'évaluer l'impact que pourrait avoir cette cession sur la continuité de l'exploitation et du dynamisme artistique de ce festival.

Des discussions ont eu lieu entre l'entreprise et le Maire de Bourges, celui-ci étant favorable à l'idée d'une reprise par une société d'économie mixte (SEM) dont la Ville serait actionnaire et à laquelle il souhaiterait associer le Conseil régional et le Conseil général du Cher.

Le rapport rappelle que si le Printemps de Bourges est le festival de musiques actuelles le plus subventionné par le ministère, il y a à cela plusieurs justifications : la programmation est en phase avec le meilleur de la création dans les différentes disciplines des musiques actuelles, le travail de découverte de nouveaux talents par le « Réseau Printemps » reste inégalé, et c'est le plus important rendez-vous annuel de professionnels du spectacle vivant dans les musiques actuelles. Le rapport s'est aussi attaché à étudier l'arborescence d'entreprises mise en place par Daniel Colling, faite de maisons-mères et de filiales.

Pour conclure, le rapport estime que la vente à une SEM qui réunirait les trois collectivités territoriales et des partenaires privés est une piste intéressante si l'on souhaite éviter d'éventuelles dérives commerciales qui feraient perdre l'intérêt culturel de cette manifestation. Dans cette hypothèse, l'inclusion de l'association Réseau Printemps dans le périmètre de la négociation pourrait être pour l'État un des éléments susceptibles d'emporter la continuité de son soutien financier.

- [Les Rencontres d'Arles : mission de médiation en vue de la signature d'un protocole entre les partenaires](#)

Les Rencontres Internationales de la Photographie d'Arles, dont la 44<sup>e</sup> édition a eu lieu cette année et a rassemblé près de 100 000 visiteurs, ont désormais acquis une notoriété internationale. L'événement se déroule durant tout l'été dans des lieux mis à disposition par la Mairie d'Arles, au centre-ville mais aussi dans le Parc des anciens Ateliers SNCF.

---

44 - Rapport n° 2013-15 « Le Printemps de Bourges »

La ville d'Arles et la région PACA, qui ont fait l'acquisition du Parc des Ateliers, ont pris la décision de le céder au Fonds de dotation LUMA /Arles, crée par M<sup>me</sup> Maja Hoffmann et aux Éditions Actes Sud. Il est prévu que s'y édifie, après restauration des bâtiments existants, une nouvelle structure conçue par l'architecte Frank Gehry destinée à abriter un projet d'espace culturel d'envergure internationale.

La question de la place qu'occuperaient à l'avenir les Rencontres Internationales de la Photographie dans le cadre du réaménagement du parc des Ateliers a été posée par les organisateurs de la manifestation, inquiets pour son avenir.

Devant les divergences exprimées par les porteurs de ces différents projets, la Directrice du Cabinet de la Ministre de la Culture et de la Communication a confié à l'Inspection générale des affaires culturelles, en liaison avec la Préfecture de la Région PACA, une mission de médiation et d'accompagnement afin de clarifier la question des lieux d'accueil des Rencontres Internationales de la Photographie, dans le contexte nouveau de l'aménagement de la ZAC des Ateliers SNCF et de la programmation artistique qui doit s'y déployer à compter de 2014.

Les médiateurs se sont efforcés d'entretenir le dialogue entre les protagonistes des différents projets culturels arlésiens afin de les réunir autour d'une proposition de coopération réaliste sur le plan financier.

C'est ainsi qu'a été soumis aux partenaires par les médiateurs une déclaration commune d'intention détaillant les propositions d'accueil et d'hébergement des Rencontres sur différents sites pour les éditions 2014 et 2015, formulant les modalités de coopération entre les parties et explorant des pistes de travail pour les années ultérieures.

Le texte a recueilli l'assentiment de l'État, de la Région (non signataires parce que non directement concernés) et a été signé par le Fonds de dotation Luma/Arles, Actes Sud et par la Ville d'Arles.

## **• ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**

### **• Attractivité des établissements d'enseignement supérieur relevant du MCC pour les étudiants des pays d'Asie : évaluation<sup>45</sup>**

Le ministère a souhaité évaluer l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur (ESC) relevant du ministère de la Culture et de la Communication pour les étudiants des pays d'Asie.

Le poids grandissant du continent asiatique va de pair avec la mobilité internationale de ses étudiants, candidats aux formations les plus prestigieuses et les plus innovantes. Les ESC exercent une attractivité significative sur les étudiants des pays d'Asie : ils représentent plus du quart des étudiants étrangers. Elles se sont insérées dans les réseaux internationaux et ont développé des stratégies de mutualisation.

La poursuite du processus de Bologne, les nouvelles mesures en faveur de l'obtention des titres de séjour pluriannuels et des possibilités de travail et d'insertion à l'issue des études, le principe d'un service public d'enseignement supérieur à prix modeste et à forte sélectivité sont autant d'atouts pour les établissements français.

Les préconisations du rapport portent notamment sur :

- La nécessité d'un observatoire pour les étudiants étrangers ;
- L'intérêt d'adapter les procédures de sélection pour rejoindre les cursus diplômants, afin notamment d'offrir une alternative, pour les étudiants anglophones, au préalable d'une maîtrise parfaite de la langue française ;
- La proposition par le MCC d'une stratégie interministérielle ambitieuse au profit de l'ouverture vers les pays d'Asie. A cet égard, un des objectifs est de travailler avec le ministère des Affaires étrangères et Européennes pour valoriser la place des ESC au sein des plans d'action des ambassades .

---

45 - Rapport n° 2013-29 « Évaluation de l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur relevant du Ministère de la culture et de la communication pour les étudiants asiatiques »

## • LANGUE FRANÇAISE ET LANGUES DE FRANCE

### • Langues régionales et pluralité linguistique: mission du rapporteur général du comité<sup>46</sup>

Le «Comité consultatif pour la promotion des langues régionales et de la pluralité linguistique interne» avait pour mission d'établir un bilan de la politique conduite par la France, et «*d'éclairer les pouvoirs publics sur les modalités d'application des trente-neuf engagements pris par la France en signant la Charte européenne des langues régionales ou minoritaires, et plus généralement de formuler des recommandations visant à favoriser la pluralité linguistique interne à notre pays*». L'inspection générale des affaires culturelles assure la fonction de rapporteur de ce comité.

L'enseignement des langues régionales a connu une croissance régulière, bien qu'inégale selon les langues. Elles ont été progressivement reconnues dans les domaines de la culture, des médias, et des services publics, mais avec des retombées limitées : le déclin de la plupart des langues régionales, lié à l'extinction de la transmission familiale et à la mobilité géographique, n'a pas été enravé.

Le rapport propose l'établissement d'une loi et d'un Code rassemblant les normes applicables aux langues de France, et le lancement d'une campagne d'information pour mieux les faire connaître. Leur liste devrait être révisée, accompagnée d'un «baromètre» de suivi.

Les politiques sectorielles devraient être renforcées :

- Dans l'éducation, la loi de refondation de l'école donne une assise juridique pour développer l'offre d'enseignement, former davantage de personnels compétents, et réformer l'enseignement des langues dans les outre-mer ;
- Dans la culture, pour développer la connaissance du patrimoine en langues régionales, l'accès aux dispositifs de soutien, ainsi que l'usage des technologies numériques.
- Dans les médias en région, les langues régionales devraient disposer d'une place accrue, notamment grâce à l'émergence des chaînes d'information par Internet ;

---

46 - Rapport n° 2013-25 « Redéfinir une politique publique en faveur des langues régionales et de la pluralité linguistique internet »

Dans la vie sociale, administrative et économique, où l'accès aux langues régionales serait facilité, grâce à une clarification du droit, sous la forme de chartes d'usage. Les médiations bilingues dans les domaines des transports et des services sociaux, et la formation professionnelle des agents, seraient encouragés.

## **• ARCHITECTURE ET PATRIMOINES**

### • Archéologie préventive : mission de rapporteur général de la commission nationale<sup>47</sup>

La commission nationale d'évaluation scientifique, économique et sociale de l'archéologie préventive a été installée le 4 octobre 2012 par la Ministre et son rapport remis le 29 mars 2013 sous la forme d'un livre blanc comportant un diagnostic précis et des propositions destinées, notamment, à alimenter la rédaction du volet « archéologie » du projet de loi sur les patrimoines.

Tout en maintenant la concurrence pour la réalisation des fouilles, les propositions du Livre blanc visent à renforcer le pôle public d'archéologie. Une attention particulière devra être apportée aux services déconcentrés du ministère (services régionaux de l'archéologie) afin qu'ils aient les moyens d'assurer les missions de contrôle scientifique et technique qui leur reviennent. Il sera nécessaire aussi que soit préservée l'indispensable indépendance des structures de contrôle, de conseil, d'expertise et de prospective scientifique (CIRA et CNRA). Enfin, le livre blanc propose que soit développé un mode de gouvernance interministériel de l'archéologie (formation, programmation, diffusion scientifique des résultats).

Les propositions du Livre blanc ont été pour l'essentiel approuvées par la Ministre et font l'objet d'un travail d'analyse dans le cadre de la préparation du projet de loi sur les patrimoines.

---

47 - Jérôme Bouët, membre de la commission nationale d'évaluation scientifique, économique et sociale de l'archéologie préventive.

- Architectes et urbanistes de l'État : place du corps dans les services de l'État<sup>48</sup>

Le ministère de l'égalité des territoires et du logement, le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, et le ministère de la culture et de la communication ont souhaité étudier la place des AUE dans les services de l'État et les spécificités d'un corps d'encadrement supérieur à effectif restreint (environ 400 personnes), géré conjointement par ces trois ministères.

Le corps des Architectes urbanistes de l'État (AUE), créé en 1993, est issu de la fusion de deux corps constitués principalement d'architectes : les urbanistes de l'État, et les architectes des bâtiments de France (ABF). L'objectif était alors de disposer d'un grand corps d'architectes de l'État. Chaque ministère assure la gestion des AUE relevant de ses attributions.

Hormis la formation initiale commune d'architecte, les facteurs qui différencient les AUE Patrimoine des AUE Aménagement sont nombreux et persistants : conditions de recrutement, parcours de carrière, modalités de gestion, régimes indemnitaires. La poursuite de cette double gestion risque de conduire à terme à l'éclatement du corps.

Si les ministères gestionnaires ont le souci commun d'éviter cette issue, la mission propose une série de mesures pour conforter le corps des AUE et le faire vivre réellement comme un corps unique :

- préciser leurs attentes et élaborer en commun un plan stratégique d'évolution du corps à 5 ans,
- revoir les épreuves du concours et les adapter aux métiers exercés,
- mettre en place au sein de la formation post-concours, l'habilitation à la maîtrise d'oeuvre en nom propre (HMONP) pour tous les élèves AUE détenteurs du Diplôme d'État d'architecte (DEA),
- rapprocher les modalités de gestion des mobilités des deux ministères,

---

48 - Rapport n° 2013-24 « Place du corps des architectes et urbanistes de l'État (AUE) dans les services de l'État »

- harmoniser les régimes indemnitaires du corps dans un délai de 5 ans et les revaloriser pour les rapprocher, à terme, de ceux des autres corps d'encadrement exerçant des missions similaires.

La mission a fait l'objet d'une présentation devant les responsables des directions des trois ministères concernés et des représentants des organisations professionnelles des AUE, dans un climat constructif.

- [Recours obligatoire à un architecte : impacts de la réforme du seuil](#)<sup>49</sup>

La loi du 3 janvier 1977 sur l'architecture pose comme principe le recours obligatoire à l'architecte pour toute construction, pour obtenir un permis de construire. Toutefois la loi dispose que par dérogation au principe général, en deçà d'une surface maximale de plancher fixée par décret, les personnes physiques peuvent en être dispensées. Les décrets d'application successifs ont établi à 170m<sup>2</sup> de surface hors oeuvre nette (SHON) le seuil en question.

Les lois du 3 août 2009 (dite Grenelle I) et du 12 juillet 2010 (dite Grenelle II) ont identifié le secteur du bâtiment comme une ressource importante d'économies d'énergie. Dans ce cadre, et afin de ne pas pénaliser les constructions à murs épais, réputées moins énergivores, la loi du 12 juillet 2010 a remplacé la notion de SHON, utilisée jusqu'alors pour l'obtention des autorisations d'urbanisme, par la notion de surface de plancher, calculée au nu intérieur des bâtiments, donc sans l'épaisseur des murs.

Cette surface de plancher s'est également substituée à la SHON pour le calcul du seuil de recours à l'architecte, ce qui a conduit pour un même seuil de 170 m<sup>2</sup>, à augmenter le seuil de recours à l'architecte.

Des discussions se sont alors engagées entre le ministère et les professionnels pour modifier par décret ce seuil. Une 1<sup>ère</sup> adaptation a introduit la double référence à la surface de plancher et à l'emprise au sol de la construction. Puis, afin de rétablir l'équilibre entre le recours à l'architecte et le recours aux constructeurs de maisons individuelles, on a pris en compte l'« emprise au sol constitutive de surface de plancher », notion complexe qui a été définie par le décret du 7 mai 2012 et qui fait référence aujourd'hui. Elle est jugée peu satisfaisante par rapport à l'ancien seuil de 170 m<sup>2</sup> de SHON.

---

49 - Rapport 2013-33 « L'évaluation des impacts de la réforme du calcul de la surface de plancher sur le seuil dispensant du recours obligatoire à un architecte »

Le ministère a donc demandé une mission conjointe IGAC/CGEDD pour mesurer l'impact de ce dispositif sur les professionnels et les particuliers, et en proposer, si nécessaire, une adaptation plus simple et plus équitable.

La mission a analysé les différents aspects du problème : état du marché de la construction de la maison individuelle, attentes des professionnels du secteur; impact des réglementations techniques et de l'application de la législation. Elle a conclu qu'il convient de prendre pour base la législation en vigueur : pour rester dans les équilibres d'origine, et prendre en compte l'essentiel des techniques en vigueur, elle suggère de baisser le seuil à 150 m<sup>2</sup> de plancher en métropole, 160m<sup>2</sup> en outre-mer.

Cette mesure, conforme aux objectifs de simplification de la réglementation en vigueur, et à ceux du Grenelle de l'environnement, et au respect de l'équilibre antérieur résultant de la loi de 1977 sur l'architecture, aurait un impact négligeable sur le coût de la construction.

- [Mont-Saint-Michel: gestion d'un site inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco](#)<sup>50</sup>

La Ministre de l'égalité des territoires et du logement, le Ministre de l'intérieur, la ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, la Ministre de la culture et de la communication et le Ministre délégué au budget ont confié au conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), à l'inspection générale de l'administration (IGA), à l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) et à l'inspection générale des finances (IGF) une mission d'appui aux services de l'État ainsi qu'au syndicat mixte chargés du projet de rétablissement du caractère maritime du Mont Saint-Michel, qui se traduit par la remise de deux rapports.

Le premier, faisant suite à celui de la chambre régionale des comptes, précise les conditions de bouclage financier du projet de rétablissement du caractère maritime (RCM) et en particulier d'équilibre de la délégation de service public relative au parc de stationnement et au système de transport des visiteurs.

---

50 - Rapport n° 2013-31 « Rapport sur le rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel »

Dans le second, la mission fera des propositions concernant l'organisation générale du site du Mont Saint-Michel après l'achèvement du projet RCM.

Un certain nombre de constats généraux s'imposent : si le projet de RCM est considéré comme une réussite technique, il ne s'est pas accompagné d'une stratégie de mise en valeur patrimoniale et touristique du site ; en particulier le dispositif d'accueil des visiteurs est défini prioritairement en fonction des contraintes et des objectifs propres aux différents acteurs économiques. Le projet s'est heurté à la difficulté de coordonner les très nombreuses parties prenantes, l'État n'étant pas parvenu à trouver un mode de coopération avec les collectivités locales lui permettant de peser à la hauteur de sa contribution financière lors des prises de décisions stratégiques.

La mission a identifié des défaillances majeures dans le suivi financier du projet RCM et conclut que le syndicat mixte n'en maîtrise pas réellement la dimension financière. Ces défaillances sont la cause essentielle des dysfonctionnements de la gestion comptable et financière du syndicat mixte pointés par la chambre régionale des comptes. Cette situation appelle des changements immédiats dans le fonctionnement du syndicat mixte : clarification des responsabilités, mise en place de procédures de « reporting », renforcement de la fonction comptable et financière du syndicat mixte.

Toutefois, le point d'étape établi par la mission indique que le projet RCM doit pouvoir être achevé dans le respect de l'enveloppe financière actuelle (184,74 millions d'euros courants).

La délégation de service public a été décidée en 2006, conclue en 2009 et mise en oeuvre en 2012 : elle porte sur la construction et la gestion du parking ainsi que sur l'exploitation du système de transport. A l'usage, il s'avère que le recours à une DSP n'est sans doute pas le dispositif juridique le plus souple pour un projet nécessitant des ajustements réguliers d'organisation. Au processus initial de consultation, qui n'était pas exempt de défauts, s'est ajoutée une série d'avenants qui ont fragilisé, par leur ampleur cumulée, la solidité du cadre contractuel de la DSP. Le suivi insuffisant exercé par l'autorité concédante comme les difficultés majeures rencontrées par le délégataire ont provoqué des retards et des dysfonctionnements significatifs.

Dans l'immédiat, la mission fait plusieurs recommandations ; en particulier elle suggère :

- d'engager une stratégie commerciale répondant prioritairement aux attentes de la clientèle touristique; d'améliorer la grille tarifaire ;

- de ne pas considérer que la question du matériel de transport est réglée par les solutions actuelles mais de porter réellement la capacité de transport au niveau fixé par le contrat ;
- d'adapter le dispositif des navettes montoises aux contraintes saisonnières des salariés, et d'explorer toutes les solutions techniques à même de répondre à leurs préoccupations.

## AUTRES MISSIONS

### MISSIONS PERMANENTES AU 31 DÉCEMBRE 2013

#### **• COORDINATION DES INSPECTIONS : COMITÉ INTER-INSPECTIONS**

---

Le comité de coordination des services d'inspection relevant du ministère de la culture et de la communication relève du décret n°2003-79 du 1<sup>er</sup> août 2003, consolidé en janvier 2013, portant organisation de l'Inspection générale des affaires culturelles.

Présidé par la cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles, il réunit notamment la cheffe du service de l'Inspection des patrimoines de la direction générale des patrimoines (DGPAT), le chef du service de l'Inspection de la création artistique de la direction générale de la création artistique (DGCA) et le doyen de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), mis à la disposition de la Ministre pour les bibliothèques qui relèvent de sa compétence. Anne Chiffert et Jean-Sébastien Dupuit, inspecteurs généraux des affaires culturelles en sont également membres.

Anne Chiffert a été désignée responsable déléguée du comité.

#### **• AUDIT INTERNE**

---

Le Décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration et la circulaire du 30 juin 2011 ont posé le cadre du dispositif de contrôle et d'audit internes à déployer dans chaque ministère. Ces textes affirment les responsabilités ministérielles et instaurent auprès de la Ministre chargée de la fonction publique et de la réforme de l'État le Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI), chargé d'élaborer un cadre normatif commun, d'animer le réseau interministériel, de coordonner et d'évaluer la mise en oeuvre de l'audit interne.

L'audit interne a officiellement pris sa place dans les missions du ministère de la Culture et de la Communication en avril 2012, sous la responsabilité de la cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles, après la publication des deux arrêtés du 11 avril 2012, l'un, relatif à la création et au fonctionnement de la mission ministérielle d'audit interne, et l'autre, relatif à la création et au fonctionnement du comité d'audit interne du ministère de la culture et de la communication.

Anne-Marie Le Guével est responsable déléguée à la mission d'audit interne. Catherine Le Gal et Leslie Paris, auditrices internes, sont affectées à la mission.

La publication en juin 2013 de l'arrêté portant nomination au comité d'audit interne du ministère de la Culture et de la Communication (CMAI) et la réunion d'installation du Comité le 27 juin 2013 ont parachevé le dispositif d'audit interne du ministère en le dotant d'une structure chargée de définir la politique d'audit ministérielle et d'apprécier son dispositif de contrôle interne en se fondant sur le résultat des audits.

Le comité ministériel d'audit du 27 juin a rappelé la nécessité de disposer d'une cartographie des risques, étape préalable à démarche ministérielle de maîtrise des risques et a proposé que la mission d'audit soit sollicitée dans le cadre de ces travaux conduits par les services et coordonnés par le secrétariat général.

Le comité ministériel a également validé la poursuite de la mission d'audit menée en partenariat avec la mission d'audit de la chaîne GA-Paye de l'Opérateur national de paye (ONP) : « audit de trajectoire du projet de raccordement du ministère de la Culture et de la Communication à l'Opérateur national de paye ». L'état d'avancement des travaux menés par l'ONP et le ministère de la Culture et de la Communication, ainsi que la soutenabilité des calendriers en vue de la bascule du ministère dans l'Offre SIRH (OSIRH) prévue initialement en décembre 2013, puis de son raccordement à l'ONP fin 2015.

Au cours de l'année 2013, les membres de la mission ministérielle d'audit interne se sont associés aux travaux conduits par le Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI), pour élaborer le Cadre de référence de l'audit interne de l'État adopté lors de la réunion du CHAI du 27 juin 2013 (code de déontologie et normes de qualification et de fonctionnement) et finaliser des outils pratiques pour les auditeurs, dans le domaine de l'audit comptable et financier.

## **• SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL**

L'inspection en matière de santé et de sécurité au travail des services du ministère et de la plupart de ses établissements publics est assurée par cinq inspecteurs, rattachés à l'IGAC (décret n° 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique).

Xavier Roy anime et coordonne leur activité dans le cadre d'une mission permanente de contrôle et de conseil qui lui a été confiée dans ce domaine, au titre de laquelle il siège à titre consultatif au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel.

## HAUTS FONCTIONNAIRES DÉSIGNÉS

### • ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

---

La Ministre de la culture et de la communication a désigné Nicole Pot haute fonctionnaire en charge de l'égalité des droits. Le rôle des HFED est défini par deux circulaires du Premier Ministre du 23/08/2012 : en particulier : coordination des travaux sur la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, suivi du plan d'action ministériel et de la prise en compte du sujet dans les textes législatifs et réglementaires, suivi des nominations de femmes aux emplois supérieurs.

L'année 2013 a été consacrée à la mise en oeuvre de la feuille de route du ministère, qui avait été validée par le Comité interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes (CIDF) de novembre 2012: mise en place du premier comité ministériel à l'égalité sous la présidence de la Ministre, élaboration de l'observatoire de l'égalité, suivi des nominations aux postes de responsabilité au sein du ministère ainsi que dans la sphère culturelle, introduction de dispositions spécifiques dans les contrats liant le ministère à ses établissements, y compris aux médias publics.

La HFED prépare les conférences de l'égalité organisées par le ministère des droits des femmes, où sont discutées les mesures préconisées par chaque ministère et leurs bilans. Elle représente le ministère aux réunions interministérielles pour la préparation du projet de loi sur l'égalité des femmes et des hommes ; dans ce contexte, elle a été auditionnée par les délégations aux droits des femmes des assemblées, ainsi que pour l'élaboration du rapport d'information du Sénat sur « la place des femmes dans l'art et la culture ». Elle a par ailleurs participé à de nombreux colloques et tables rondes. Elle est membre de droit du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, instance consultative placée auprès du Premier Ministre.

### • NORMES

---

La mission menée par René Klein jusqu'en novembre 2013, en qualité de responsable ministériel aux normes, consistait à assurer une fonction interministérielle auprès du Délégué interministériel aux normes et une fonction ministérielle de coordination auprès des acteurs de la normalisation, au sein du ministère de la culture et de la communication et des établissements publics.

Anne Guillet, chargée de mission, l'assistait dans cette mission.

## • TERMINOLOGIE ET NÉOLOGIE

Nommé par arrêté du 15 juin 2010 haut fonctionnaire de terminologie, Jean-Sébastien Dupuit coordonne pour ce qui concerne le ministère la mise en oeuvre du dispositif d'enrichissement de la langue française et veille au fonctionnement de la commission spécialisée, chargée de proposer des équivalents français aux termes et expressions empruntés à d'autres langues. Les termes nouveaux, une fois approuvés par la Commission générale de terminologie (placée auprès du Premier Ministre) et l'Académie française, s'imposent dans les services de l'État après leur publication au Journal officiel. La commission spécialisée pour la culture et la communication a tenu dix réunions en 2013. Sur sa proposition le terme « financement participatif » (pour « crowdfunding ») a été publié le 18 mai 2013 et plusieurs des termes étudiés dans le domaine de l'audiovisuel et des médias devraient être publiés au début de 2014.

## CORRESPONDANCES ET PARTICIPATIONS À DES COMMISSIONS, COMITÉS, CONSEILS, GROUPES DE TRAVAIL

### ANN-JOSÉ ARLOT

- Membre de l'Académie d'Architecture
- Membre du Conseil de l'Ordre des Arts et Lettres
- Membre de la Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art
- Membre de la Commission nationale d'attribution du label « Maison des illustres »
- Membre de la Commission nationale des Centres culturels de rencontres
- Membre du Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel

• Correspondante du ministère de la Culture et de la Communication auprès du défenseur des Droits

**Isabelle Neuschwander.**

- Correspondant du département de l'action territoriale (DAT)

**Jean-Sébastien Dupuit.**

- Correspondante pour le développement durable auprès du Secrétariat général

**Marie Bertin.**

- Correspondant du département des études, prospective et statistiques (DEPS)

**Bernard Falga.**

- Correspondante du Secrétariat général pour les procédures dématérialisées d'échange avec la Cour des Comptes

**Anne-Marie Le Guével**

- Comité d'experts pour la mise en œuvre de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 (« loi Sauvadet »)

**Jean-Sébastien Dupuit, président**

Réuni à cinq reprises entre mars et juillet 2013, le comité a examiné, à titre consultatif, les recours présentés par les agents contractuels sur la catégorie hiérarchique qui leur avait été notifiée par le service des ressources humaines (secrétariat général) en vue des recrutements réservés pour leur titularisation.

- Comité d'histoire du ministère de la Culture et de la Communication

**Jean-Sébastien Dupuit, vice-président, Jérôme Bouët, membre.**

- Comité national de l'action sociale du ministère de la Culture et de la Communication

**Marie Bertin.**

- Comité d'harmonisation de l'audit interne (interministériel), placé auprès de la ministre chargée de la réforme de la Fonction publique

**Anne-Marie Le Guével**

- Commission d'agrément aux formules d'accès au cinéma

**Benoît Paumier.**

- Commission du contrôle de la réglementation du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)

**Nicole Pot.**

- Commission nationale d'aménagement commercial en matière cinématographique

**Benoît Paumier, Marie Bertin (suppléante) et François Hurard.**

- Commission nationale d'évaluation scientifique, économique et sociale de l'archéologie préventive (octobre 2012 – mars 2013)

**Jérôme Bouët.**

- Commission permanente de contrôle des sociétés de perception et de répartition des droits d'auteurs et droits voisins

**François Hurard.**

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

**Marie Bertin, François Hurard.**

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

**Benoît Paumier.**

- Conseil d'administration du Centre chorégraphique national de Caen

**Anne Chiffert.**

- Conseil d'administration de la Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg

**Jean-Sébastien Dupuit.**

- Conseil d'administration de l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée (Cité nationale de l'histoire de l'immigration et Aquarium)

**Jean-Sébastien Dupuit.**

- Conseil d'administration de la Fondation nationale des arts graphiques et plastiques (FNAGP)

**Marie Bertin.**

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

**Norbert Engel.**

- Conseil d'administration de l'Opérateur patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC)

**Jérôme Bouët.**

- Groupe de travail interministériel « intelligence culturelle » dans le cadre des travaux du Service de Coordination à l'Intelligence Économique (SCIE) du ministère de l'économie et des finances, sur l'influence de la France et la compétitivité des entreprises (Groupe Influence de Bercy<sup>1</sup> septembre 2011 – janvier 2013)

**Benoît Paumier, représentant le ministère de la Culture et de la Communication.**

---

1 - Rapport du Groupe Influence de Bercy du 23 janvier 2013 (rapport n°2013-08)





# IGAC

LISTE DES RAPPORTS ET MISSIONS D'APPUI 2013

La situation de crise au sein du STAP de Haute-Saône (DRAC de Franche-Comté)	n°2013-01
Catherine Meyer Lereculeur (IGAC), Gérard Goudal (IGP, rapport n° 2013/01)	
Évaluation de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques au ministère de la culture et de la communication – Première phase – synthèse - janvier 2013	n°2013 02/1
Coordination générale : Anne-Marie Le Guével, Paul Tolila avec Catherine Le Gal et Leslie Paris-Rouit	
Gouvernance et dialogue social	n°2013 02/2.1
Évaluation de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques au ministère de la culture et de la communication	
Coordination : Nicole Pot Gilles Butaud, Dominique Chavigny, Paul Tolila	
Les chaînes hiérarchiques de l'administration centrale	n°2013 02/2.2
Évaluation de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques au ministère de la culture et de la communication	
Coordination : René Klein Jean-François de Canchy, Serge Kancel, Benoît Paumier	
Les mutualisations dans les directions régionales des affaires culturelles	n°2013 02/2.3
Évaluation de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques au ministère de la culture et de la communication	
Coordination : Anne Chiffert Marie Bertin, Norbert Engel, Bernard Falga, François Hurard, Jean-Marc Laurent	
L'évolution et l'état des compétences « métiers » du ministère après la RGPP	n°2013 02/2.4
Évaluation de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques au ministère de la culture et de la communication	
Coordination : Jean-Yves Le Corre Jean Carabalona, Jean-Sébastien Dupuit, Emmanuel Hamelin, Anne-Marie Le Guével	

Le domaine de Saint-cloud : la situation sociale	n°2013-03
Jérôme Bouët, Jean-François de Canchy	
L'avenir du bâtiment de l'ancien musée national des arts et traditions populaires	n°2013-04
Bernard Notari, Annie Guillet	
Mission de conseil à la DAC de Martinique	n°2013-05
Jean-François de Canchy (IGAC), Isabelle Balsamo (IGP)	
État des lieux des politiques de prévention des risques professionnels, de protection de la santé et d'amélioration des conditions de travail et du fonctionnement des instances qui y contribuent	n°2013-06
Xavier Roy	
Consultation pour l'éducation artistique et culturelle : l'accès de tous les jeunes à l'art et à la culture	n°2013-07
Jérôme Bouët	
Groupe de travail interministériel « intelligence culturelle » (SCIE)	n°2013-08
Grégoire Postel-Vinay, secrétaire général du groupe, présidents et rapporteurs des groupes : Jean-Marie Henry, Laurent de Mercey, Arnaud Magnier, Jean-Louis Tertian, Benoît Paumier (IGAC), Thierry Vautrin	
Mission de conseil à la DAC de Guadeloupe	n°2013-09
Jean-François de Canchy	
Évaluation de l'établissement des Musées d'Orsay et de l'Orangerie	n°2013-10
Norbert Engel, Lê Nhat Binh	
Audit et évaluation de la Fémis	n°2013-11
Marie Bertin, François Hurard	
Exception « handicap » au droit d'auteur et développement de l'offre de publications accessibles à l'ère numérique	n°2013-12
Catherine Meyer Lereculeur	

Signalement d'une situation dégradée dans le pôle patrimoine de la DRAC Rhône-alpes avec souffrance au travail Norbert Engel (IGAC), Isabelle Balsamo (IGP)	n°2013-13
Rapport sur les relations conflictuelles existantes entre le Directeur régional des affaires culturelles de Basse Normandie et le chef du Service territorial de l'architecture et du patrimoine de la Manche, et leurs répercussions éventuelles sur l'ensemble des STAP de la région. Dominique Chavigny	n°2013-14
Printemps de Bourges Serge Kancel	n°2013-15
Bilan 2012 de l'Inspection santé sécurité au travail Xavier Roy	n°2013-16
Enquête administrative sur le fonctionnement de l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand Jean-François de Canchy, Jean-Yves Le Corre	n°2013-17
Situation de l'École nationale supérieure des arts décoratifs : gouvernance, fonctionnement des instances et organigramme Anne Chiffert, Bernard Falga	n°2013-18
Bilan des dispositifs : guichet unique du spectacle vivant – Guso – et titre emploi service entreprises – TESE Gilles Butaud (IGAC), François Schechter (IGAS - n°RM-2013-095P)	n°2013-19
Les Allumés du Jazz Isabelle Neuschwander, Le Nhat Binh	n°2013-20
Universcience Jérôme Bouët (IGAC), Jean-Marc Goursolas (IGAENR), Frédéric Wacheux (IGAENR)	n°2013-21
L'unification des organismes de sécurité sociale des artistes auteurs et la consolidation du régime Jean-Marc Lauret (IGAC), Michel Raymond (IGAS)	n°2013-22
Mission d'appui à l'évaluation MAP des procédures de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'oeuvre des monuments historiques Jean-François de Canchy (IGAC), Véronique Hespel (IGF)	n°2013-23
Place des corps des architectes et urbanistes de l'État dans les services de l'État Muriel Genthon, Jean-Yves Le Corre (IGAC), Yves Malfilâtre, Jean Rebuffel (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie)	n°2013-24
Redéfinir une politique publique en faveur des langues régionales et de la pluralité linguistique interne Benoît Paumier, rapporteur général du comité consultatif	n°2013-25

L'apport de la culture à l'économie Serge Kancel (IGAC), J. Itty, M. Weill, B. Durieux (IGF)	n°2013-26
Bilan des actions de mutualisation des moyens entre services déconcentrés de l'Etat Patrick de Araujo, Inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, Philippe Blanchard, Inspection générale des affaires sociales, Catherine Andarelli, Marc Focret Lionel Rimoux, Conseil général de l'environnement et du développement durable, Charles Gendron, Éric Suisse de Sainte-Claire, Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, Paul-Emmanuel Grimonprez, Anne Tagand, Inspection générale de l'administration, Anne Chiffert (IGAC) Coordination assurée par : François LANGLOIS, Inspection générale de l'administration	n°2013-27
Les besoins de développement des Archives Nationales sur le quadrilatère Rohan/Soubise : propositions de répartition des espaces et d'attribution de moyens Bernard Notari (IGAC), Agnès Magnien (directrice des Archives Nationales)	n°2013-28
Évaluation de l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture et de la Communication pour les étudiants des pays d'Asie Pascale Beyaert, Jacques Giès	n°2013-29
Évaluation du contrat de performance de la BNF 2009-2013 Lê Nhat Binh (IGAC), Dominique Arot (IGB)	n°2013-30
Rapport sur le rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel Nicole Pot (IGAC), Didier Banquy (IGF), Tritan Florenne (IGA), Eric Verlhac (IGA du développement durable), Olivier Meslin (IF)	n°2013-31
Mission interministérielle d'expertise sur l'instauration dans les départements d'outre-mer, de la taxe sur le prix des entrées dans les salles de cinéma François Hurard (IGAC), M.H. Debarh (Ministère de l'intérieur)	n°2013-32
Évaluation des impacts de la réforme du calcul de la surface de plancher sur le seuil dispensant du recours obligatoire à un architecte Jean-Yves Le Corre, René Klein (IGAC), Serge Arnaud et Hervé Dupont (Ingénieurs généraux des Ponts, des Eaux et des Forêts – ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie)	n°2013-33
Expertise sur les conditions d'une fusion entre l'association « Bureau export de la musique » et l'association « Francophonie Diffusion » Dominique Chavigny	n°2013-34

Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics du ministère de la Culture et de la Communication	n° 2013-35 /2
Coordination générale : Anne-Marie Le Guével, Xavier Roy, Paul Tolila avec Annie Guillet	
Bibliothèque nationale de France	n° 2013-35 /2.1
Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics du ministère de la Culture et de la Communication	
Dominique Chavigny, Isabelle Neuschwander	n° 2013-35 /2.2
Centre des monuments nationaux	
Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics du ministère de la Culture et de la Communication	n° 2013-35 /2.3
Jérôme Bouët, Emmanuel Hamelin	
Centre national d'art et de culture Georges Pompidou	n° 2013-35 /2.4
Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics du ministère de la Culture et de la Communication	
Muriel Genthon, Paul Tolila	n° 2013-35 /2.5
Centre national des arts plastiques	
Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics du ministère de la Culture et de la Communication	n° 2013-35 /2.6
Norbert Engel, Benoît Paumier	
Établissement public du Château, du musée et du domaine national de Versailles	n° 2013-35 /2.6
Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics du ministère de la Culture et de la Communication	
Philippe Chantepie, François Hurard	n° 2013-35 /2.6
Établissement public du Musée du Louvre	
Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale des politiques publiques dans les établissements publics du ministère de la Culture et de la Communication	n° 2013-35 /2.6
Bernard Falga, Anne-Marie Le Guével, Annie Guillet	

Établissement public du Musée du Quai Branly	n° 2013-35
Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale	/2.7
des politiques publiques dans les établissements publics du ministère	
de la Culture et de la Communication	
Gilles Butaud, Xavier Roy	
Établissement public du Palais de la Porte Dorée	n° 2013-35
Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale	/2.8
des politiques publiques dans les établissements publics du ministère	
de la Culture et de la Communication	
Muriel Genthon, Jean-Yves Le Corre	
Établissement public du Musée Rodin	n° 2013-35
Évaluation des effets de la mise en oeuvre de la révision générale	/2.9
des politiques publiques dans les établissements publics du ministère	
de la Culture et de la Communication	
Jean-Marc Lauret	
Installation du STAP de Haute-Garonne à l'Hôtel des Chevaliers	n° 2013-36
de Saint-Jean de Jérusalem à Toulouse	
Muriel Genthon	
Rapport de suivi concernant la mission d'inspection du Centre	n° 2013-37
chorégraphique national Ballet de Lorraine	
Dominique Chavigny, Anne Chiffert (IGAC), Isabelle Fuchs (ICA/DGCA)	
Mesure de l'impact sur les conditions de travail de l'application ARP	n° 2013-38
(ARChéologie Préventive et programmée)	
Jean-Sébastien Dupuit, Philippe Chantepie	
École nationale supérieure des Beaux-Arts : mission d'appui	n° 2013-39
Jean-François de Canchy et Jean-Marc Lauret	
Évaluation de la modernisation de l'action publique en faveur	
du spectacle vivant : Mission d'appui à la DGCA	
Muriel Genthon	
Régime d'assurance chômage des intermittents du spectacle :	
Mission d'appui à la DGCA	
Gilles Butaud	
Archéologie préventive: Mission de rapporteur général de la commission	
nationale	
Jérôme Bouët	

## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RESPONSABILITÉS TERRITORIALES AU 31 DÉCEMBRE 2013

ALSACE	Jean-Marc LAURET
AQUITAINE	Jean-Sébastien DUPUIT
AUVERGNE	Jean-Yves LE CORRE
BOURGOGNE	Benoît PAUMIER
BRETAGNE	Dominique CHAVIGNY
CENTRE	Jean-François de CANCHY
CHAMPAGNE-ARDENNE	Pascale BEYAERT
CORSE	Anne-Marie LE GUÉVEL
FRANCHE-COMTÉ	Catherine MEYER-LERECULEUR
GUADELOUPE	Jean-François de CANCHY
GUYANE	Jean-François de CANCHY
ILE-DE-FRANCE	Marie BERTIN et Paul TOLILA
LANGUEDOC-ROUSSILLON	Isabelle NEUSCHWANDER
LIMOUSIN	François HURARD
LORRAINE	Daniel GUÉRIN
MARTINIQUE	Jean-François de CANCHY
MAYOTTE	Norbert ENGEL
MIDI-PYRENEES	Bernard FALGA
NORD-PAS-DE-CALAIS	Xavier ROY
BASSE-NORMANDIE	Jérôme BOUËT
HAUTE-NORMANDIE	Anne CHIFFERT
NOUVELLE-CALÉDONIE	Norbert ENGEL
PAYS-DE-LA-LOIRE	Serge KANCEL
PICARDIE	Bernard NOTARI
POITOU-CHARENTES	Anne-Marie LE GUÉVEL et Jacques GIÈS
PROVENCE-ALPES COTE D'AZUR	Muriel GENTHON
LA REUNION	Norbert ENGEL
RHONE-ALPES	Norbert ENGEL



# IGAC

FORMATION : JOURNÉE D'ETUDE DE L'IGAC

## **• LE NOUVEL USAGE DES TERRITOIRES**

---

L'inspection générale des affaires culturelles organise régulièrement des journées d'étude sur des sujets politiques, économiques et sociaux qui concernent globalement les conditions de mise en œuvre des politiques culturelles<sup>2</sup>.

Comme l'année dernière autour du sujet de la décentralisation culturelle, les journées d'études réunissent l'ensemble des membres du collège de l'IGAC et sont ouvertes aux collègues des services d'inspection spécialisée des directions générales, aux directeurs généraux, aux directeurs régionaux, aux sous-directeurs, aux chefs de service et aux directeurs de projets qui souhaiteraient y participer. Elles ont pour objectif de nourrir nos réflexions sur des sujets sociétaux, au travers, d'interventions d'experts, de professeurs d'université et d'acteurs de l'action culturelle.

La journée d'étude de l'Inspection générale des affaires culturelles organisée le mercredi 26 juin fut consacrée au « nouvel usage des territoires ».

L'IGAC a invité Laurent Davezies, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et auteur de l'ouvrage « la crise qui vient, la nouvelle fracture territoriale », qui analyse le risque économique, social et politique que représente la déstabilisation et la paupérisation des territoires les plus en difficultés, en particulier les territoires périurbains ruraux, dont les populations ont un sentiment d'abandon. Plus globalement, l'assèchement des finances publiques qui avaient jusque-là permis de contenir les inégalités territoriales, menace d'approfondir ces nouvelles fractures.

A l'opposé, les métropoles, ont pour la première fois depuis la crise de 1974, été largement protégées des effets de la crise. Michel Lussault, géographe et directeur de l'institut français d'éducation, second invité de la journée d'étude, a pu analyser la montée en puissance de ce phénomène de métropolisation en France, à l'heure où un nouveau projet de loi vient consacrer et déterminer leur existence juridique dans l'ensemble des collectivités territoriales.

---

2 - Dominique Chavigny, chargé de mission d'inspection générale, coordonne ces journées d'étude.



# IGAC

SERVICE DE L'INSPECTION GÉNÉRALE  
DES AFFAIRES CULTURELLES

**CHEFFE DU SERVICE** : Ann-José Arlot

01.40.15.33.34

ann-jose.arlot@culture.gouv.fr

**SECRÉTAIRE GÉNÉRAL** : Xavier Roy succède à Lê Nhat Binh

qui a assuré ces fonctions jusqu'au 30 novembre 2013

01.40.15.77.42

xavier.roy@culture.gouv.fr

## **INSPECTRICES ET INSPECTEURS GÉNÉRAUX**

**Marie Bertin**

01.40.15.77.40

marie.bertin@culture.gouv.fr

**Jérôme Bouët**

01.40.15.83.75

jerome.bouet@culture.gouv.fr

**Jean-François de Canchy**

01.40.15.73.37

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

**Anne Chiffert**

01.40.15.35.94

anne.chiffert@culture.gouv.fr

**Jean-Sébastien Dupuit**

01.40.15.77.09

jean-sebastien.dupuit@culture.gouv.fr

**Norbert Engel**

01.40.15.35.43

norbert.engel@culture.gouv.fr

**Bernard Falga**

01.40.15.73.39

bernard.falga@culture.gouv.fr

**Geneviève Gallot**

01.40.15.74.10

genevieve.gallot@culture.gouv.fr

**Muriel Genthon**

04.40.15.38.06

muriel.genthon@culture.gouv.fr

---

**Jacques Giès**

01.40.15.73.97

jacques.gies@culture.gouv.fr

---

**Daniel Guérin**

01.40.15.81.38

daniel.guerin@culture.gouv.fr

---

**Emmanuel Hamelin**

01.40.15.89.39

emmanuel.hamelin@culture.gouv.fr

---

**François Hurard**

01.40.15.80.96

francois.hurard@culture.gouv.fr

---

**Serge Kancel**

01.40.15.78.81

serge.kancel@culture.gouv.fr

---

**Jean-Yves Le Corre**

01.40.15.74.60

jean-yves.le-corre@culture.gouv.fr

---

**Anne-Marie Le Guével**

01.40.15.77.25

anne-marie.leguevel@culture.gouv.fr

---

**Isabelle Neuschwander**

01.40.15.74.87

isabelle.neuschwander@culture.gouv.fr

---

**Bernard Notari**

01.40.15.73.08

bernard.notari@culture.gouv.fr

---

**Benoît Paumier**

01.40.15.77.45

benoit.paumier@culture.gouv.fr

---

**Nicole Pot**

01.40.15.73.53

nicole.pot@culture.gouv.fr

---

**Xavier Roy**

01.40.15.77.42

xavier.roy@culture.gouv.fr

---

**Marie-Claude Vitoux**

01.40.15.89.82

marie-claude.vitoux@culture.gouv.fr

---

## **INSPECTEURS GÉNÉRAUX EN ACTIVITÉ HORS DU SERVICE**

### **Bruno Suzzarelli**

Président du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MUCEM)

04.84.35.13.10

bruno.suzzarelli@mucem.org

### **Christophe Vallet**

Président de l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC)

01.44.97.78.01

c.vallet@oppic.fr

## **CHARGÉ(E)S DE MISSION D'INSPECTION GÉNÉRALE**

### **Pascale Beyaert**

01.40.15.88.43

pascale.beyaert@culture.gouv.fr

### **Gilles Butaud**

01.40.15.37.03

gilles.butaud@culture.gouv.fr

### **Philippe Chantepie**

01.40.15.81.20

philippe.chantepie@culture.gouv.fr

### **Dominique Chavigny**

01.40.15.78.54

dominique.chavigny@culture.gouv.fr

### **Jean-Marc Lauret**

01.40.15.73.62

jean-marc.lauret@culture.gouv.fr

### **Catherine Meyer-Lereculeur**

01.40.15.74.01

catherine.meyer-lereculeur@culture.gouv.fr

### **Paul Tolila**

01.40.15.73.59

paul.tolila@culture.gouv.fr

## **INSPECTEURS SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL**

### **Isabelle Blanchard**

01.40.15.74.78

isabelle-a.blanchard@culture.gouv.fr

**Jean-Pierre Fabre**

01.40.15.87.62

jean-pierre.fabre@culture.gouv.fr

**Dominique François**

01.40.15.74.05

dominique.francois@culture.gouv.fr

**Christine Kneubühler**

01.40.15.51.19

christine.kneubuhler@culture.gouv.fr

**Yann Rogier**

01.40.15.74.08

yann.rogier@culture.gouv.fr

**CHARGÉE DE MISSION AUX NORMES****Annie Guillet**

01.40.15.80.51

annie.guillet@culture.gouv.fr

**AUDITRICES INTERNES****Catherine Le Gal**

01.40.15.78.47

catherine.le-gal@culture.gouv.fr

**Leslie Paris**

01.40.15.84.49

leslie.paris@culture.gouv.fr

**RESPONSABLE DE LA DOCUMENTATION****Hélène Dussauchoy**

01.40.15.75.31

helene.dussauchoy@culture.gouv.fr

**ASSISTANTES****Claudine Clément**

Assistante de la cheffe du service

01.40.15.77.61

claudine.clement@culture.gouv.fr

**Patricia Bapaume**

01.40.15.77.34

patricia.bapaume@culture.gouv.fr

**Catherine Capiez**

01.40.15.36.33

catherine.capiez@culture.gouv.fr

**Viviane Gourdy**

01.40.15.77.75

viviane.gourdy@culture.gouv.fr

**Christine Merle**

01.40.15.36.29

christine.merle@culture.gouv.fr

**DÉPARTS / RETRAITES****Michel Balluteau**

Inspecteur général des affaires culturelles

**François Braize**

Inspecteur général des affaires culturelles

**Jean Carabalona**

Chargé de mission d'inspection générale

**Agnès Cavalier**

Chargée d'étude documentaire

**Catherine Giffard**

Chargée de mission d'inspection générale

**René Klein**

Inspecteur général des affaires culturelles

**Lê Nhat Binh**

Secrétaire général

**Jean-René Marchand**

Inspecteur général des affaires culturelles

**François Rodriguez-Loubet**

Chargé de mission d'inspection générale

**NOMINATION****Nicole Phoyu-Yedid**

Chargée de mission d'inspection générale, nommée DRAC Picardie



# IGAC

## DÉCRET PORTANT ORGANISATION DE L'IGAC

## **Décret n°2003-729 du 1 août 2003 portant organisation de l'Inspection générale des affaires culturelles.**

**NOR: MCCB0300410D**

Version consolidée au 28 janvier 2013

Le Premier ministre,

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Article 1**

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

## **Article 2**

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

## **Article 3**

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

Elle est dirigée par un chef du service dont le statut d'emploi est défini par les dispositions du décret du 18 novembre 1998 susvisé.

## **Article 4**

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

## **Article 5**

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

### **Article 6**

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

### **Article 7**

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

### **Article 8**

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

### **Article 9**

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

### **Article 10**

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

### **Article 11**

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

### **Article 12**

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



# IGAC

Ministère de la Culture  
et de la Communication  
Délégation à l'information  
et à la communication  
3, rue de Valois 75001 Paris  
Tél. : 01 40 15 80 00

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

JANVIER 2014