



MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Inspection Générale des Affaires Culturelles

n° 2012-38

**Mission d'étude sur la réorganisation
de la fonction communication
au sein de l'administration centrale
du Ministère de la culture et de la communication**



Septembre 2012

Marie Bertin
Dominique Chavigny

Inspectrice Générale
Chargé de Mission d'Inspection Générale

Sommaire

Lettre de mission

Synthèse

I. Un DIC partagé entre le cabinet et les directions générales P2

A. Le département de l'information et de la communication P2

La mission Point culture
La mission Editions et publications multimédia
La mission Presse et relations publiques
La mission Veille et analyse média
La mission Mécénat
Le secrétariat général.

B. Les autres services de communication du Ministère P7

Le service de la DGPAT
La DGCA
La DGMIC
Le secrétariat général
La DGLFLF

II. L'expérience de trois autres services ministériels de communication P9

A. la direction de la communication des ministères sociaux P9

Evolution de l'organisation
Organigramme
Budget
Fonctionnement
Gestion des dépenses

B. La délégation à la communication du ministère de l'éducation nationale P12

Evolution de l'organisation
Organigramme
Budget
Fonctionnement
Gestion des dépenses

C. Développement durable : une direction pour quatre ministères P15

Evolution de l'organisation
Organigramme
Budget
Fonctionnement
Gestion des dépenses

III. Préconisations pour une méthode de réorganisation P18

Définir le rôle de chacun
Définir une stratégie partagée
Assurer au DIC et à son directeur une forte légitimité
Réorganiser le département de l'information et de la communication
Maintenir des services ou des correspondants dans les directions générales



Ministère de la Culture et de la Communication

La Directrice du Cabinet

le 4 juillet 2012

Note à l'attention de
Madame Ann-José ARLOT
Chef du service de l'Inspection Générale
des Affaires Culturelles

Objet: Mission d'étude sur les services de communication de l'administration centrale du ministère et ceux de ses établissements publics.

Les Inspecteurs Généraux et les Chargés de Mission ont rencontré le Cabinet, afin de présenter le rapport de l'Inspection Générale sur la mission d'étude des services de communication de l'administration centrale du ministère et ceux de ses établissements publics. Il est apparu qu'une suite de mission s'avérerait nécessaire, c'est pourquoi je souhaite disposer d'un état des lieux, tant des différents pôles du département de l'information et de la communication (DIC) que des services de communication des différentes directions, afin d'identifier les tâches, les moyens et les résultats de chacun.

L'Inspection Générale des Affaires Culturelles formulera des préconisations pour une meilleure coordination de ces différents acteurs appelés à mettre en oeuvre, en fonction des directives du Ministre et de son cabinet, une politique de communication cohérente et efficace.

Le même état des lieux sera effectué, dans un deuxième temps, pour les établissements publics du ministère de la culture et de la communication, afin de mieux identifier les moyens dont ils disposent, et d'apporter un regard global sur la manière dont ils participent à la visibilité de leur ministère de tutelle.

Je souhaite enfin qu'un repérage des services de communication d'autres ministères permette d'identifier, le cas échéant, des modes d'organisation susceptibles d'améliorer le fonctionnement des services de communication du ministère, ou des initiatives de nature à favoriser leur efficacité.

J'attends une note d'étape pour la fin du mois de juillet pour ce qui concerne le DIC, et vous remercie de bien vouloir me remettre l'ensemble de votre rapport pour le 30 septembre.

Laurence ENGEL

Synthèse et préconisations

Mission d'étude sur la réorganisation de la fonction communication au sein de l'administration centrale du ministère de la culture et de la communication

L'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) a été saisie d'une mission d'étude sur l'organisation de la fonction communication au sein de l'administration centrale du ministère et de ses établissements publics. En raison des délais impartis à la mission, le rapport ne contient pas la synthèse des informations sur les EP en cours de réception et de traitement.

Dans une première partie, les rapporteurs ont actualisé les éléments d'analyse sur le Département de l'Information et de la Communication (DIC) et ceux concernant les services de communication des Directions Générales, déjà transmis au cabinet dans une note du 24 juillet.

Le DIC affronte aujourd'hui des difficultés qui doivent être traitées en priorité par :

- le renforcement du DIC (et de son futur responsable) en légitimité et en autorité pour impulser et coordonner les activités de communication de l'ensemble du Ministère sur la base d'une stratégie commandée par la Ministre et son cabinet ;
- le renforcement du DIC en personnel pour la mission presse et relations publiques ;
- la fin de la césure incohérente entre le Département des Programmes Numériques (DPN, aujourd'hui au sein du secrétariat général) et le DIC.
- l'arbitrage sur la réalité d'un DIC «au service de la communication du cabinet» ou celle d'un DIC «au service de la communication du Ministère» qui pose la question de la structuration de la fonction «communication» pour l'ensemble du Ministère.

Dans une deuxième partie, ils proposent des comparaisons utiles entre l'organisation de notre ministère et celle observée dans plusieurs autres ministères : le Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ; le Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie ; le Ministère de l'égalité des territoires et du logement ; les Ministères du travail, de l'emploi , des affaires sociales et de la santé.

De cette étude comparative, il ressort clairement quelques traits communs dans les structures d'organisation étudiées qui sont autant d'enseignements pour notre propre ministère:

- les responsables de la communication ont un statut de directeur ou de délégué ;
- Ils disposent pour le moins de deux adjoints: un pour la gestion financière, les RH et les marchés, un autre pour seconder le directeur dans l'ensemble des activités du service ;
- l'organisation de la fonction communication n' a pas remis en cause les logiques «métier»; des correspondants, voire des services structurés, existent toujours dans les directions ;
- la direction de la communication n'est pas administrativement rattachée au cabinet, mais au secrétariat général. Les relations SG/ Dircom, dans les faits, ne sont pas hiérarchiques, mais facilitent la vie du service ;
- une distinction très claire est faite entre le service communication du ministère, qui dépend

du secrétariat général, et le service de presse du ministre, qui dépend du cabinet ;

- un document stratégique et ses déclinaisons pour un fonctionnement pratique sont élaborés et régulièrement révisés ;
- la direction de la communication s'adjoint les services d'une ou plusieurs agences conseil ;
- les supports papier sont progressivement supprimés au profit du numérique et la vidéo s'impose progressivement sur les sites internet ;
- les réseaux sociaux s'imposent comme un vecteur de communication essentiel.

La dernière partie du rapport prend en considération l'ensemble de la fonction «communication» en administration centrale et préconise une méthode de réorganisation :

Définir avec précision le rôle de chacun.

Le cabinet du ministre, et en particulier le conseiller communication du ministre, pourrait élaborer une stratégie, définir des priorités, gérer les relations presse de la Ministre au quotidien pour tout ce qui concerne la politique culturelle de l'État avec une petite équipe, qui pourrait être constituée de professionnels actuellement en fonction au DIC (deux attachées de presse et un JRI), tout en sollicitant en tant que de besoin le DIC pour produire un certain nombre d'outils.

Une distinction claire entre une équipe travaillant directement pour le cabinet, et un DIC élevé au rang d'une direction à part entière paraît un moyen d'apaiser certaines tensions dans les relations entre tous les acteurs qui mettent en œuvre la communication du ministère de la culture.

Définir une stratégie partagée

Le ministère a besoin d'une stratégie générale de communication. Les rapporteurs s'étonnent qu'aucun cabinet conseil n'accompagne les personnes en charge de la communication, l'apport de professionnels aguerris en termes de communication politique et institutionnelle permettant d'apporter un autre regard sur les actions mises en œuvre, et d'élaborer un plan de communication dans la durée. Une vision nouvelle permettrait sans doute de revisiter les actions du DIC et des directions, d'en mesurer l'impact, d'en infléchir les contenus, voire d'en abandonner certaines pour en inventer de nouvelles.

Les rapporteurs suggèrent qu'un marché pluriannuel à bons de commande soit lancé pour choisir une agence chargée de proposer au cabinet une stratégie de communication cohérente dans la durée, depuis la définition des messages adressés à la presse, aux professionnels, au grand public, jusqu'à la mesure de leur impact sur ces différentes cibles.

Assurer au DIC et à son «directeur» une forte légitimité

Le chef du DIC devrait avoir la même légitimité et la même autorité que les directeurs de la DGCA, de la DGPAT et de la DGMIC, pour ne plus être considéré par l'administration centrale comme un outil du cabinet, et par le cabinet comme un outil de l'administration centrale.

L'idéal serait que le chef du DIC puisse avoir un statut de directeur ou de délégué, mais dans ce cas une modification du décret d'organisation du Ministère semble nécessaire. Pour le moins, il faut que le chef du DIC soit incontestable au plan de ses compétences professionnelles pour asseoir son autorité et sa légitimité.

Son rôle devrait être le suivant: participer à l'élaboration de la stratégie du ministère, être l'interlocuteur naturel du conseiller communication du ministre et de l'agence retenue pour apporter conseils et préconisations, proposer un plan de communication et un calendrier au cabinet, participer (éventuellement) aux réunions hebdomadaires du cabinet, réunir les trois DG

chaque mois et organiser un dialogue efficace, avoir un pouvoir de coordination sur les correspondants communication des autres directions, établir des relations suivies avec les différents EP du ministère, et les DRAC.

Cette fonction impose de recruter **un vrai professionnel de la communication**, dont l'expérience impose l'autorité de manière incontestable, dont le cursus permette d'établir avec le cabinet des relations de confiance, dont la bonne connaissance de l'administration favorise avec le personnel des rapports harmonieux, dont la connaissance de la presse permette d'instaurer des contacts nouveaux, dont la perception des nouveaux médias et des réseaux sociaux participe à la modernisation de l'image du ministère.

Réorganiser le Département de l' Information et de la communication

Trois pôles cohérents pourraient être constitués:

Un pôle presse et campagnes de communication, intégrant les relations presse liées aux opérations pérennes du ministère, la veille et l'analyse média, et la mise en œuvre des campagnes de communication.

Un pôle outils et ressources, intégrant publications et multimédia, ainsi que les fonctions actuelles du Département des Programmes Numériques. Ce pôle produirait en particulier les contenus indispensables à l'alimentation de la presse sur les différents supports (photo, vidéo, dossiers de presse, articles, etc...)

Un pôle opérations et mécénat, en un service unique pour éviter les sollicitations intempestives. Ce pôle aurait vocation à travailler en étroite collaboration avec les trois directions, en particulier la DGPAT, où doivent demeurer des correspondants efficaces et en nombre suffisant, même dans la perspective d'un service de communication unique.

Il pourrait également inclure une partie des missions de point culture, chargé de la présence du ministère sur un certain nombre de salons. Il serait d'ailleurs judicieux que soit examiné l'intérêt, le coût et le calendrier des grandes manifestations du ministère, et l'opportunité d'inventer de nouvelles formules.

La question du maintien de «services» ou de «correspondants» communication au sein des directions générales

Un principe et une méthode de mise en œuvre pourraient présider à une éventuelle réorganisation.

Pour le principe, un renforcement du DIC en personnel ne doit pas totalement épuiser l'existence de «services» ou de «correspondants» communication au sein des directions générales.

Une centralisation excessive ou totale dans un unique service (le DIC par hypothèse) romprait la chaîne vertueuse qui peut exister entre un service de communication «métier», immergé dans sa direction idoine, maîtrisant parfaitement ses sources d'informations, et un DIC aux prérogatives d'impulsion et de coordination accrue.

La DGMIC devrait également se doter, pour le moins, d'une «personne ressource» assurant un relais entre cette direction générale et le DIC pour répondre à ses sollicitations.

Pour la méthode, on ne saurait trop conseiller une approche profondément concertée entre tous les acteurs et surtout respectueuse des savoirs-faire et des compétences de **chacun**; les agents ont très mal vécu les réformes récentes de structure liées à la RGPP au cours desquelles ils furent profondément déstabilisés.

Tout projet de réorganisation devrait faire l'objet d'un dialogue fondé sur des propositions de nature à valoriser l'action des personnels aujourd'hui en charge de la communication et à susciter l'adhésion à un projet fort. Il ne doit pas être ressenti comme une rationalisation visant à réduire leur champ d'intervention, mais au contraire comme une remise à plat pour dessiner d'autres perspectives.

Mission d'étude sur la réorganisation de la fonction communication au sein de l'administration centrale du Ministère de la culture et de la communication

Par lettre de mission (ci-jointe), l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) a été saisie d'une mission d'étude sur l'organisation de la fonction communication au sein de l'administration centrale du ministère et de ses établissements publics.

A la demande du cabinet, une première note d'étape concernant spécifiquement le Département de l'Information et de la Communication (DIC) lui a été adressée le 24 juillet.

Le présent rapport répond à la commande plus globale concernant l'organisation de la fonction communication en administration centrale et sa réforme éventuelle.

Dans une première partie, les rapporteurs ont actualisé les éléments d'analyse du DIC contenus dans la note du 24 juillet dernier et ceux de l'ensemble de la fonction communication en administration centrale.

Dans une deuxième partie, ils proposent des comparaisons utiles entre l'organisation de notre ministère et celle observée dans d'autres ministères : le Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ; le Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie qui partage son service de communication avec le Ministère de l'égalité des territoires et du logement; enfin les Ministères sociaux, du travail, de l'emploi, des affaires sociales et de la santé.

La dernière partie du rapport prend en considération l'ensemble de la fonction communication en administration centrale et préconise une méthode de réorganisation.

Une note complémentaire analysera les éléments recueillis auprès des établissements publics, en cours de réception et de traitement.

I - Un DIC partagé entre le cabinet et les directions générales

A- Le département de l'information et de la communication

Le DIC emploie **47 agents** (28 contractuels et 19 titulaires) ce qui représente au total **46,2 ETP**. **Son budget exécuté 2011 était à hauteur de 6 091 451 €**. Mais, d'une part, une bonne moitié de ce budget provenait de transferts en cours d'exercice et de fonds de concours en provenance du mécénat et, d'autre part, le DIC gère l'ensemble des budgets communication des directions générales.

Par conséquent, le budget exécuté qu'il a consacré à ses propres activités en 2011 était à hauteur de 1 204 860 €. (Cf. budget DIC en annexe)

Les directions générales disposent en effet dans le budget initial du DIC d'une enveloppe globale gérée par lui mais dont l'emploi n'est pas soumis à validation par son chef. A titre d'exemple, la DGPAT était dotée dans le budget initial du DIC en 2011 d'une enveloppe de 1M€, qui fut augmentée en cours de gestion par de nouveaux transferts à hauteur de 68 000 €, et des fonds de concours en provenance du mécénat à hauteur de 576 000 €.

Le budget du DIC est fréquemment le réceptacle, en cours d'exercice, de dotations supplémentaires pour des opérations de communication relevant d'une direction générale. Ainsi, en 2011 le budget du DIC a été augmenté de 1,5M€ afin que la DGMIC mette en œuvre la « carte musique» à destination des jeunes.

Le département de l'information et de la communication se présente sous la forme de cinq unités opérationnelles et d'un secrétariat général.

1. La mission «point culture»

Cette mission fut créée en 2007 à l'ouverture du bâtiment des «bons enfants». Elle comprend **7 agents** dont sa responsable.

La mission «point culture» déploie principalement trois activités:

- **le service d'information du public** dans le hall d'accueil des «bons enfants». Ce service est assuré par la présence permanente de trois agents qui répondent aux sollicitations des visiteurs, mais également aux questions posées par téléphone ou sur l'internet. L'amplitude horaire de l'accueil induit l'activité de 6 agents, en tenant compte des situations particulières de certains d'entre eux (décharge syndicale, temps partiel...).

On peut s'interroger sur la logique de rattachement de ce service au DIC, dans la mesure où son activité relève davantage, pour sa plus grande part, de l'accueil d'un public à la recherche de renseignements de toutes sortes. **Il serait plus logique de le rattacher au secrétariat général.**

- la **coordination de la présence du Ministère dans les salons**. Cette fonction est assurée par une forte mobilisation des services de communication des directions générales concernées afin que la présence du Ministère soit effective dans les fêtes ou les salons suivants: salon de l'éducation, salon du patrimoine, salon des formations artistiques(START), salon de l'étudiant, salon du tourisme, salon des maires de France, fête de l' Humanité.

Il est à craindre que la capacité d'assurer la présence du Ministère dans ces différents salons ne souffre directement des contraintes budgétaires. En tout état de cause, il faudra faire des choix drastiques dans une allocation budgétaire pour ces salons dont le coût varie entre 180 000 et 200 000 € par an.

Il est cependant possible de réaliser des économies dans la mesure où le principe adopté pour chaque salon était de confier la conception de l'espace réservé au Ministère à un jeune architecte «primé». Il ne serait peut-être pas irréaliste de réemployer le même dispositif à plusieurs occasions.

- les **expositions temporaires dans les vitrines de Valois**. Cette activité, assurée directement par la responsable de la mission, mobilise sa capacité de proposition et de réalisation.

2. La mission «éditions et publications multimédia»

Cette mission comprend **11 agents**, dont sa responsable.

La mission «éditions et publications multimédia» se consacre principalement à trois activités:

- la **maintenance du site «culture.gouv.fr»**. Hors les agents du DIC, 75 contributeurs participent à l'enrichissement de son contenu (DRAC, Directions Générales, EP pour des espaces dédiés).

Cette activité, comme l'ensemble des sites gérés par le DIC, souffre de la difficulté actuelle du Ministère à réaliser ou produire des supports vidéo pour alimenter de manière plus dynamique ces sites. Le service «jongle» avec la présence de stagiaires auxquels il confie la réalisation de quelques vidéos.

- la **maintenance du site «culture.fr»**. Cette maintenance implique une vigilance constante sur l'actualisation et l'attractivité des contenus. L'agenda culturel qui figure sur le site est également reproduit chaque année en version papier dans les brochures:«la saison culturelle» et le «guide des festivals et des expositions».

La question se pose de maintenir ces guides en version papier.

Les rapporteurs observent que les activités de maintenance des sites numériques du ministère sont partagés avec le Département des Programmes Numériques (DPN, rattaché au secrétariat général). Cette situation ne laisse pas d'interroger sur la dispersion de l'organisation du Ministère en la matière.

L'expérience de C/ Blog (Cf. Document en annexe) menée par le DPN montre que la communication est bien une activité de ce département.

– - la réalisation du mensuel (papier) «Culture Communication». Tiré à 23 000 exemplaires, ce magazine mobilise beaucoup d'énergie de la part de la mission et de sa responsable en raison des délais impartis à la réalisation des reportages et des entretiens pour «tenir» les impératifs de sa périodicité.

Le conseiller communication de la Ministre a indiqué aux rapporteurs que le tirage papier de «Culture Communication» serait désormais trimestriel et que les autres numéros seraient publiés sous forme numérique, ce qui rejoint la tendance observée dans l'ensemble des ministères.

En outre, la mission gère la page Facebook du Ministère (alimentée chaque jour) et réalise des plaquettes d'événements (par exemple pour la biennale «Monumenta»)

3. La mission «presse et relations publiques»

La mission est composée de **7 agents dont sa responsable** (un agent est actuellement en arrêt maladie).

Cette mission doit être très réactive pour assurer l'organisation des événements, des réceptions, des cérémonies liés à l'agenda de la Ministre et du Ministère en général.

Elle est souvent sollicitée au delà de ses capacités opérationnelles et des possibilités de rétribution des agents de la fonction publique. A titre d'exemple, les dépassements horaires effectués de juin 2011 à février 2012 (comptage fourni par le service) ont été de l'ordre de 751,5 heures supplémentaires au total, pour l'ensemble des agents.

Le secrétaire général du DIC pose à juste titre la question de la rétribution des heures supplémentaires qui ne peuvent, en l'état actuel de la réglementation, donner lieu qu'à des récupérations, c'est à dire des congés individuels équivalant aux heures supplémentaires effectuées.

Cette solution, si elle peut convenir aux agents, ne satisfait pas à l'exigence de fonctionnement du service. La solution des récupérations, sous forme de congés, aggrave, en effet, la mise sous tension du service qui sollicite de manière structurelle ses agents au delà des horaires normaux de travail (les réceptions, par exemple, débutent et se prolongent au delà des horaires traditionnels d'une journée de travail).

Par conséquent, deux solutions alternatives ou concomitantes s'imposent pour résoudre cette difficulté: rétribuer justement les agents (sous forme de prime éventuellement) et/ou renforcer ce service pour organiser différemment (sous forme de «roulement», par exemple) l'exécution de certains services hors horaires réguliers.

4. La mission «veille et analyse média»

Cette mission mobilise l'activité de **12 agents**, dont son responsable. (**11 en réalité**, car un agent est en arrêt de travail «longue maladie» et un autre est en instance de départ, sans perspective de remplacement).

La mission assure, dès 7h chaque matin, la relecture quotidienne de la «**revue de presse**» nationale dont la réalisation est confiée à un prestataire extérieur depuis 2009, la société «Kantar», qui travaille pour d'autres ministères (la santé, le Minefi...). Cette revue de presse est seulement diffusée à 100 «comptes» ou destinataires au sein du ministère en raison du coût important des droits s'attachant à chaque article diffusé (environ 5€).

Elle assure une «veille» sur l'ensemble des médias qui se traduit par:

- l'édition d'une sélection de références des articles repérés dans l'ensemble des médias sur internet (sans téléchargement), le «**Net Presse**». Cette sélection est diffusée à 1300 personnes (Ministère, EP...), y compris au réseau culturel français à l'étranger.

- des analyses d'image et d'opinion (sur 500 sources environ) dont peuvent disposer le cabinet, les directeurs généraux et les responsables des autres services de communication du Ministère.

La mission assure par conséquent un important travail de rédaction d'analyses, de fiches individuelles biographiques et de notes de synthèse, de sa propre initiative ou à la demande du cabinet. Elle assure la maintenance des bases de données recelant les discours et les communiqués des ministres successifs.

5. La mission «Mécénat»

Elle est composée de **5 agents**, dont son responsable. La mission Mécénat est intégrée «de fait» au DIC, bien que les plus récents textes réglementaires la rattachent encore directement au cabinet. Son rattachement «de fait» au DIC s'est imposé pour des raisons de simplification administrative.

La mission informe le public (les entreprises en particulier) sur la législation concernant le mécénat, recherche elle-même du mécénat pour des événements culturels et organise un cycle de conférences: « les jeudis du mécénat».

Le chef de la mission prend acte du fait que les services de communication des directions générales recherchent également des contributions d'entreprises au titre du mécénat et déplore ce qu'il analyse comme une «dispersion» d'énergie.

De fait, le service de communication de la DGPAT, par exemple, collecte des sommes importantes au titre du mécénat (576 000€ en 2011), pour certains grands événements du Ministère (Journées européennes du patrimoine etc...).

Les critiques formulées à l'égard de la «dispersion» au sein du Ministère des activités de recherche de mécénat d'entreprise ne sont pas fondamentales. Les entreprises concernées ont l'habitude, en effet, de traiter avec des interlocuteurs réguliers dans les autres directions générales. L'essentiel est de recueillir des fonds et de faire en sorte que les mécènes soient satisfaits du partenariat engagé.

6. Le secrétariat général

Une petite structure composée de **4 agents** administre le DIC, dont son responsable, récemment nommé à ce poste.

Le secrétaire général du DIC observe que la structure était relativement sous-administrée dans le passé, ce qui a contribué à favoriser des pratiques qu'il juge un peu «irrégulières» et qu'il remet en «ordre» depuis sa nomination:

- une organisation des marchés publics peu satisfaisante, relevée par la cour des comptes dans un rapport en date du 16 novembre 2011. A ce propos, il faut souligner que le DIC n'a pas toujours la maîtrise des décisions prises par le cabinet dans le choix de certains prestataires pour mettre en œuvre des sondages ou des enquêtes d'opinion (la cour des comptes insiste sur ce point dans son rapport);

- des attitudes parfois «dissidentes» de la part des services de communication des directions générales qui s'affranchissent des «achats d'espaces mutualisés» pour les campagnes de communication du Ministère, afin de trouver d'autres espaces à moindre coût ou plus pertinents de leur point de vue par rapport aux événements médiatisés.

Plus globalement, le nouveau secrétaire général souhaite gérer différemment la relation du DIC avec l'ensemble des autres directions du Ministère, sans notifier une enveloppe financière annuelle aux «prescripteurs» (les directions générales) mais en pilotant un dialogue de gestion permanent sur la base d'une «charte de gestion».

Si l'idée d'un dialogue de gestion permanent, le cas échéant sur la base d'une «charte» commune, semble une excellente résolution, l'approbation au «coup par coup» de chaque dépense des directions générales serait une manière indirecte de gouverner l'ensemble de l'organisation de la fonction communication au sein du ministère. Le débat est posé que le rapport aborde dans son dernier chapitre (Cf. Infra)

En conclusion, on peut observer que le DIC affronte des difficultés qui doivent être traitées en priorité:

- le renforcement du DIC (et de son futur responsable) en légitimité et en autorité pour impulser et coordonner les activités de communication de l'ensemble du Ministère sur la base d'une stratégie commandée par la Ministre et son cabinet;

- le renforcement du DIC en personnel pour certaines de ses fonctions, aujourd'hui réellement sous tension: la mission presse et relations publiques;

- la fin de la césure construite artificiellement entre le Département des Programmes numériques (au sein du secrétariat général) et le DIC.

- l'arbitrage sur la réalité d'un DIC «au service de la communication du cabinet» ou celle d'un DIC «au service de la communication du Ministère» qui pose la question de la structuration de la fonction «communication» pour l'ensemble du Ministère.

B. Les autres services de communication du ministère.

D'autres services de communication sont structurés au secrétariat général et dans deux directions générales du ministère.

La réorganisation de l'administration centrale, consécutive à la RGPP, n'a pas été sans effet sur le fonctionnement des services de communication, sans pour autant remettre en cause les principes d'organisation antérieurs.

Les conséquences de la création de la DGPAT et de la DGCA sur les services de communication préexistants dans les directions ainsi regroupées n'ont porté que sur la réduction du nombre des agents dédiés à cette fonction.

Pour ce qui concerne la DGMIC, l'existence, d'une part, de deux grands établissements publics -le CNL et le CNC- disposant déjà de leurs propres services de communication et l'absence, d'autre part, d'une fonction communication dans l'ex DDM rattachée au Premier Ministre, a pesé, a contrario, dans la décision de ne pas créer un service communication dans cette direction générale.

1. Le service de la DGPAT

- le service de la DGPAT dispose de 12 agents, nombre certainement nécessaire dans la mesure où il gère la majorité des grands «événements» du Ministère: les journées européennes du patrimoine, les rendez-vous aux jardins, la nuit européenne des musées, les journées nationales de l'archéologie, les portes du temps, le grand prix national de l'architecture, les albums des jeunes architectes et paysagistes, la biennale internationale de Venise.

Pour la gestion des grands événements dont la DGPAT a la charge, le DIC est une courroie de transmission, parfois sans valeur ajoutée, mais toutes ses actions sont préalablement validées par lui, sans que cela lui pose de problèmes particuliers.

Les deux services collaborent de manière efficace, et les compétences du responsable de la communication à la DGPAT sont par tous reconnues et, parfois, mises à contribution dans l'urgence.

Seul point d'achoppement : le service communication de la DGPAT s'adresse traditionnellement au conseiller sectoriel du cabinet lorsque son directeur général est sollicité par un organe de presse, au motif que le DIC n'a pas à donner un feu vert à l'expression d'un directeur général.

Ce point de friction serait sans intérêt -d'autant plus qu'aucune velléité de promotion personnelle n'est à relever dans le cas présent- s'il ne venait souligner la difficulté de fonctionner sans une hiérarchie clairement établie.

2. Le service de la DGCA .

Il dispose de 8 agents. Il n'assume véritablement que deux «événements»: la fête de la musique et Monumenta. Mais, outre que Monumenta est une manifestation biennale, l'organisation de la fête de la musique est totalement externalisée et totalement prise en charge depuis l'origine par une agence.

Le dimensionnement actuel du service de communication de la DGCA pose donc légitimement question.

Ce service n'a pas de relations soutenues avec le DIC et considère que les relations avec la presse sont également le véritable point d'achoppement, dans la mesure où il ne dispose en la matière d'aucune autonomie pour valoriser le travail de la direction.

3. La DGMIC

La DGMIC n'a pas de service de communication, ni même de correspondant identifié, sauf la création récente d'un(e) référent(e) communication pour le livre et la lecture.

Il est vrai que la DGMIC ne gère pas en direct d'événements, le CNC ou le CNL prenant le relais en la matière. Sa directrice actuelle considère surtout que la communication du ministre doit primer dans des domaines comme les médias, sujets par nature complexes et délicats, et qu'elle doit donc à l'inverse manifester sur ces sujets la plus grande discrétion. Il lui revient plus fondamentalement d'alimenter le cabinet du ministre et le DIC.

Les rapporteurs constatent cependant que **cette absence de correspondant «communication» clairement identifié au sein de la DGMIC peut aussi compliquer la tâche du DIC** pour la couverture de certains événements. Des difficultés de cette nature survenues lors de l'édition 2011 du MIDEM leur ont été amplement décrites.

4. Le secrétariat général

Le secrétariat général dispose de 7 agents pour la communication interne. Ce dimensionnement du service de communication interne répond à l'ampleur de sa charge de travail. Ses activités ne concernent pas le champ d'intervention du DIC.

Par ailleurs, **il faut y ajouter les 10 agents du Département des Programmes Numériques (DPN, rattaché au secrétariat général)** dont certains pourraient être réintégrés au DIC dans un ensemble plus cohérent (Cf. Infra)

Considérer, en effet, qu'une séparation fonctionnelle doit intervenir entre la construction de programmes numériques (au DPN) et leur maintenance régulière (au DIC) n'est pas un argument très pertinent, d'autant plus lorsqu'il s'agit, en l'occurrence, du site de référence «culture.fr».

5. La Délégation Générale à la Langue Française et aux Langues de France

La DGLFLF entreprend beaucoup d'actions de communication, mais celles-ci sont vraiment inhérentes à ses propres missions et concernent peu les activités régulières du DIC.

En conclusion, face à une architecture très différenciée, le DIC peut évidemment connaître des difficultés dans les relations qu'il entretient avec chacune de ces directions. Et d'abord en raison de la nature même des tâches à accomplir qui requièrent souvent un maximum d'efficacité dans un minimum de temps.

Cependant, ces difficultés ne sont pas plus compliquées dans un cas, avec la DGCA ou la DGPAT, que dans l'autre, avec la DGMIC. Pour les directions générales dotées d'un service communication, on invoque en effet la difficulté de l'échelon en trop; pour la DGMIC où le service n'existe pas, on invoque cette fois la difficulté de l'échelon manquant.

La difficulté consiste plutôt à harmoniser les relations entre les personnes en charge de la communication dans les directions générales avec les différents pôles du DIC, les premières étant dépositaires d'un savoir, tandis que les seconds sont dans une fonction de valorisation du dit savoir.

Le DIC est d'abord, aux yeux des directions générales, qui assurent une continuité administrative, **le service de communication du ministre**. Et il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que les crispations se manifestent surtout dans le domaine des relations presse, le DIC déplorant que les directeurs généraux s'adressent plus directement aux conseillers sectoriels ou au conseiller communication du cabinet pour certaines opérations.

Ce pôle «Presse et Médias» du DIC, qui fonctionne avec seulement trois personnes pour la presse et trois pour les relations publiques, sur un effectif global de 47 personnes, est le seul dont l'activité interfère quotidiennement et directement avec celle du cabinet, et aussi le plus demandeur vis à vis des services de communication des directions générales, sur lesquelles il n'a pas autorité.

Tous les acteurs ainsi décrits affirment des positions qui correspondent à leur propre logique institutionnelle sans qu'aucun argument ne prévaille véritablement pour privilégier un scénario de réorganisation plus qu'un autre. Cette réalité induit logiquement qu'une réorganisation de la «fonction communication» doit viser d'abord une plus grande efficacité du service rendu et privilégier le pragmatisme.

II- L'expérience de trois autres services ministériels de communication

La comparaison de notre organisation et de notre fonctionnement avec ceux d'autres ministères invite à une nette évolution de notre système actuel.

A. La direction de la communication des Ministères sociaux: travail, emploi, affaires sociales et santé.

1. Evolution de l'organisation

La délégation à l'information et à la communication des ministères sociaux- ministère des affaires sociales et de la santé d'une part, ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, d'autre part- est le fruit de la fusion entre deux services distincts, une sous-direction au sein de la DAG du ministère du travail et de l'emploi, et un service communication avec un chef de service au ministère des affaires sociales et de la santé.

La réflexion sur cette fusion a été lancée en 2005. Elle est devenue effective début 2007. Il s'agissait de renforcer et de mettre en cohérence la communication des politiques publiques, en rationalisant les moyens.

2. Organigramme (Cf. document en annexe)

La délégation à l'information et à la communication est placée sous l'autorité de la secrétaire générale.

Jusqu'au mois d'août de cette année, la délégation était organisée selon une logique de métiers en 4 départements :

- un **département de la communication externe, des événements, de l'internet, de l'information et des relations avec la presse** pour les campagnes, les salons, les manifestations, l'événementiel, l'internet, les relations presse des ministres et des cabinets.
- un **département de la communication interne et de l'animation** pour la gestion des lettres, l'intranet, l'accompagnement RH, l'animation des réseaux et des services déconcentrés.
- un **département des éditions, de l'audiovisuel et de la création graphique** pour les collections, les guides, les rapports annuels, et la valorisation des fonds audiovisuels des deux ministères.
- une **division du budget, des ressources humaines et des affaires générales**.

L'organigramme du service a été modifié en août 2012 : le délégué est désormais assisté par un délégué adjoint, et par trois chargés de mission qui animent trois entités :

- la **division du budget** qui est inchangée, organisée en trois unités : budget, dialogue de gestion et commande publique, ressources humaines et affaires générales.
- le **bureau de la communication interne et de l'animation, le bureau des publications, le bureau de la création et le bureau de l'audiovisuel** qui sont présentés sous la même rubrique.
- le **bureau des campagnes, des médias et des études d'opinion, le bureau de l'internet, le bureau des événements et le bureau des relations avec la presse** qui sont associés en un même pôle.

La délégation regroupe 70 personnes, dont un tiers pour le ministère du travail et de l'emploi, deux tiers pour les affaires sociales. **Un peu plus de la moitié des personnels de la DICOM sont des contractuels. Un mouvement d'externalisation assez fort a ramené les effectifs de la DICOM de 100 à 70 personnes en quelques années.**

Cette refonte de l'organigramme a eu pour effet de constituer un pôle fort réunissant les secteurs qui doivent être les plus réactifs au quotidien : campagnes, internet, événements, presse ; et un deuxième pôle réunissant les personnes en charge des ressources éditoriales: publications, création graphique multimédia, audiovisuel.

Cette architecture est assez proche de la réorganisation préconisée par les rapporteurs pour le DIC.(Cf. Infra)

3. Budget

Le budget global de la délégation est de 13M€, 8M€ pour les affaires sociales et la santé, 5M€ pour le travail et l'emploi. Ces deux budgets ne sont pas fongibles. L'essentiel des crédits et de la dépense passe par la DICOM. Il n'existe ni droit de tirage ni pré-affectation de moyens.

4.Fonctionnement

Les cabinets des ministres et des ministres délégués ont tous un service de presse, comprenant une personne pour les ministres délégués, deux pour les ministres de plein exercice. Des réunions entre la DICOM et ces services ont lieu soit chaque semaine, soit chaque quinzaine, en fonction de l'actualité.

Le directeur de la communication participe :

- à une réunion mensuelle sous l'égide de la secrétaire générale par champ d'activité,
- à une réunion deux fois par trimestre avec tous les directeurs de tous les champs,
- à une réunion mensuelle chez le directeur de cabinet des deux ministres.

La périodicité de ces rencontres n'est pas gravée dans le marbre, et la délégation répond aux sollicitations du secrétariat général et des cabinets en tant que de besoin. Sur un certain nombre de réformes, il est essentiel d'être associé dès le départ au processus de mise en œuvre.

Les directeurs sont contactés à l'automne pour connaître leurs opérations et leurs besoins. La DICOM leur fournit un cadre de réflexion, des orientations stratégiques et des priorités générales. Les choix sont validés par la secrétaire générale, en décembre, puis soumis à l'ultime approbation des deux cabinets.

La DICOM a un correspondant dans chaque direction. Elle produit une note d'orientation, mais la communication est construite avec les directions. En janvier, la DICOM entre dans une phase de déclinaison thématique et affine son programme de travail.

Le regroupement a laissé intact un certain nombre de situations, dont les suivantes:

- **la coexistence de structures de communication dans les administrations centrales, de tailles très diverses, 50 personnes au total, avec des initiatives propres.**
- un grand nombre d'établissements publics dans le champ sanitaire et social qui ont des missions très diverses et de gros budgets.

Des efforts ont été faits pour conforter une coordination qui n'était pas formalisée, en particulier lors de la mise en œuvre d'opérations conjointes comme la généralisation du RSA en 2009 avec la CNAF, la réforme des retraites en 2010 avec la CNAS, la campagne de prévention sur les pathologies articulaires qui associait également plusieurs partenaires.

Un arrêté relatif à la réorganisation de la délégation à l'information et à la communication et au comité stratégique de la communication a été publié le 31 juillet 2012, instituant un **comité stratégique de la communication des ministères sociaux**.

Il est précisé que ce comité, «présidé par le secrétaire général, détermine la stratégie de la communication des ministères et fixe le programme annuel des actions nationales d'information et de communication, externe comme interne, quelle qu'en soit la maîtrise d'œuvre ou d'ouvrage. Participent à ce comité stratégique les délégués, directeurs généraux, directeurs et chefs de service d'administration centrale, et en tant que de besoin, les présidents, les directeurs généraux ou les directeurs d'établissement sous tutelle concernés. La délégation à l'information et à la communication prépare les réunions de ce comité et en assure le fonctionnement.»

L'idée d'un comité semblable au Ministère de la culture, associant les Etablissements Publics, mériterait d'être expérimentée.

5. La gestion des dépenses

La DICOM a contracté avec une agence «boite à outils», pour un marché de 4 ans. Elle utilise également la procédure des marchés dans tous les domaines de la communication:

- études et sondages, pré et post-tests,
- impression et routage,
- veille internet,
- relations presse, veille presse, synthèses,
- téléphonie,
- organisation matérielle d'événements et de conférences de presse (indispensable compte tenu de l'éclatement des sites),
- prises de vue, campagnes photographiques (avec SIPA Presse),
- lettres internes des ministères,
- développement internet et intranet,
- achat d'espace.

B.La délégation à la communication du Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur

1.Evolution de l'organisation

Si la délégation n'a pas connu de changements structurels importants ces dernières années, **les profils des personnes en charge de la communication ont évolué.** La plupart des agents de la délégation à la communication ont moins de 30 ans, la moitié est contractuelle, tous ont travaillé en agence. Le ministère attire à la fois des jeunes qui ont un intérêt pour le service public, et des candidats que la pénurie d'emploi amène à s'intéresser à une expérience de ce type.

Les recrutements en interne trouvent leur limite lorsqu'un effort suffisant n'est pas fait pour se tenir au courant d'évolutions très rapides: difficile par exemple pour un directeur artistique de demeurer au niveau d'une agence. Mais il est indispensable de réaliser un certain nombre de documents institutionnels qui ne nécessitent pas une créativité débridée en interne, pour des raisons de rapidité et de coûts.

Le problème est un peu différent lorsqu'il s'agit d'embaucher un professionnel du reportage vidéo; la délégation peut faire travailler un prestataire, mais se heurte à la limite du marché, ou faire le choix d'embaucher un professionnel du reportage, mais est alors confrontée au peu d'enthousiasme des meilleurs à l'idée d'intégrer l'administration.

Une réflexion est en cours sur l'opportunité de n'avoir que des chefs de projets qui assureraient la relation avec des agences. Cette solution peut toutefois être onéreuse, et la réactivité milite pour l'interne, au moins pour les opérations courantes.

2.Organigramme (Cf. document en annexe)

La délégation à la communication comprend un département et 6 bureaux:

-delcom 1: le département de la communication pour l'enseignement supérieur et la recherche, qui remplit toutes les missions classiques de communication auprès du ministre délégué (17 personnes)

-delcom 2: le bureau de la veille, des sondages et de la documentation qui suit l'état de l'opinion et alimente les cabinets et les responsables de communication en ressources de référence, synthèses, dossiers, etc...(6 personnes)

-delcom 3: le bureau de presse qui informe les médias, gère les relations presse et réalise une revue de presse multimédia.(10 personnes)

-delcom 4: le bureau du web qui coordonne et met en oeuvre la stratégie de communication web , gère le site officiel, produit des contenus et accompagne les directions et les services déconcentrés.(9 personnes)

-delcom 5: le bureau de l'animation de la communication interne et des réseaux. (4 personnes)

-delcom 6: le bureau de la création graphique et de la production multimédia, qui conçoit et réalise des supports de communication pour le cabinet, les directions et les académies, ainsi que les bulletins officiels. (13 personnes)

-delcom 7: le bureau des campagnes, des événements et des partenariats, qui élabore les campagnes de communication et assure toutes les étapes de leur mise en oeuvre.(5 personnes)

La déléguée a deux adjoints, un pour l'enseignement supérieur, un pour l'éducation nationale, et un sous-directeur, adjoint à la déléguée, chargé de la gestion administrative et budgétaire.

3.Budget.

Le budget global pour 2012 est de 4,7M€, et s'adosse sur deux programmes budgétaires, le programme 214 pour le soutien de la mission « enseignement scolaire », « le programme 172 pour « l'enseignement supérieur et la recherche ». Le budget est abondé quand une campagne importante doit être lancée.

4.Fonctionnement

La DELCOM compte 73 personnes, enseignement supérieur compris, dont 36 titulaires et 37 contractuels.

La déléguée, nommée en conseil des ministres, est titulaire. Ses deux prédécesseurs étaient contractuels. La délégation est rattachée au secrétariat général, sous l'autorité des deux ministres.

Ses interlocuteurs au cabinet sont le conseiller communication du ministre, assisté d'une chargée de mission, et d'une attachée de presse.

Un point hebdomadaire est fait avec le conseiller du ministre. La déléguée participe à différentes instances : les réunions de directeurs au cabinet, les réunions de coordination du secrétariat général. **Elle a rang de directeur et entretient des liens très étroits avec le cabinet.**

Les relations avec le secrétariat général sont fluides: il n'est "ni un contrôleur ni un frein", même s'il est validateur pour des opérations de sa seule compétence;

Le cabinet définit des orientations stratégiques, sans document formalisé. La délégation les met en application en proposant des plans de communication qui sont validés, ou non, par le conseiller communication du ministre. Le ministère ayant à gérer un grand nombre de marronniers- rentrée scolaires, recrutements, etc...- il est difficile de donner une touche particulière à la communication d'un ministre.

Dans chaque direction la DELCOM a un correspondant chargé de communication qui fait le lien avec elle.

Un service communication comprenant 10 agents existe toujours à la Direction Générale de l'enseignement scolaire (DEGESCO).

Ces chargés de communication identifient les besoins de leur direction, qui ont leur propre plan en interne, et font appel à la DELCOM si besoin est. La délégation a le choix de valider ou non leur demande.

Chaque correspondant est aussi un fournisseur d'information, même si la diversité des niveaux constitue parfois un handicap.

La DELCOM se considère comme prestataire de service pour les directions.

Dans chaque académie, la DELCOM a également un correspondant chargé de la communication du rectorat. Ces correspondants sont réunis deux fois par an, et une personne est chargée d'animer ce réseau précieux qui permet à la DELCOM d'être immédiatement avertie quand un événement se produit, et qui relaie les campagnes initiées en centrale. Le réseau fonctionne d'autant mieux que la communication des rectorats se professionnalise: ceux qui l'ont en charge sont rattachés au cabinet du recteur ou intégrés aux services.

Les supports papier sont limités au maximum- plus de lettre d'information, plus de magazine, seulement des brochures en appui d'événements, la lettre d'information juridique est en cours de dématérialisation, et dans le cadre d'un plan général de maîtrise énergétique, la prochaine étape sera la suppression du papier sur les salons, au profit d'ordinateurs permettant aux jeunes de consulter et de télécharger des informations.

La revue de presse a été entièrement externalisée: le bureau de presse a le travail quotidien de suivi avec le prestataire. Une revue de presse intégrale est diffusée en version papier au cabinet, et une revue de presse allégée est diffusée à 500 cadres de l'administration.

Pour répondre aux sollicitations de la presse, un seul point d'entrée: chaque demande est orientée sur l'attaché de presse spécialisé concerné (collège, lycée, primaire, vie de l'établissement). Le cabinet gère en direct les relations avec les grands titres.

5. La gestion des dépenses

Un sous-directeur, adjoint à la déléguée, est en charge de l'unité de gestion administrative et des ressources humaines, et de l'unité de gestion budgétaire et financière et des marchés publics.

La DELCOM a un accord cadre avec quatre agences de communication, qui peuvent être mises en concurrence, et un marché "boite à outils" avec l'agence qui gère les réalisations traditionnelles au quotidien.

Elle réfléchit cependant à l'opportunité de conserver ce schéma qui s'avère, à l'usage, moins souple qu'elle ne l'espérait.

C. Développement durable : une direction pour quatre ministères

La direction de la communication du Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, et du Ministère de l'égalité des territoires et du logement gère la communication de quatre ministères.

1. Evolution de l'organisation.

L'organisation actuelle est née de la fusion, en 2008, de trois ministères, l'équipement, l'écologie et l'industrie, en un grand ministère du développement durable: l'organisation des services a nécessité la création d'une seule direction de la communication .

Le ministère de l'équipement avait un service de communication où 60 personnes formaient un ensemble très structuré, assez classique, qui n'avait pas pour mission de coordonner l'action des directions du ministère, chacune ayant son équipe.

Le ministère de l'écologie au contraire avait une petite équipe de 25 personnes environ, peu hiérarchisée, avec des politiques très transversales, dont la directrice travaillait directement avec le cabinet.

Le ministère de l'industrie n'avait pas de service dédié, quelques personnes assurant les tâches essentielles.

Il n'était pas facile de réunir des personnes habitués à travailler de manières différentes : le pari fut tenté avec une organisation fondée sur les métiers principaux de la communication, classés en quatre secteurs, dans laquelle les personnels se sont intégrés en fonction de leurs compétences.

La fusion entre un service structuré et un service plus militant s'est faite en dépit des habitudes antérieures, d'autant mieux que le nouveau service est placé sous l'autorité d'un secrétaire général résolu à faire bouger les choses, et que les « correspondants communication » qui demeurent dans les directions sont sous l'autorité hiérarchique de la DICOM. Les réticences de quelques directions furent peu à peu dépassées.

2. L'organigramme (Cf. Document en annexe)

L'organigramme de la DICOM comporte quatre pôles :

- **Le département image et édition (DIE)** compte 40 personnes. Il traite des projets éditoriaux, de la PAO et de la diffusion, du web et de l'audiovisuel. Il faut noter que le service dispose d'une imprimerie intégrée.

- **Le département médias et suivi de l'opinion (DMSO)** compte 15 personnes. Il gère les relations presse, la veille médias et le suivi de l'opinion.
- **Le département communication interne et animation des réseaux de communication (DCIARC)** compte 10 personnes, réalise des outils de communication et travaille en lien constant avec les directions et les services déconcentrés.
- **Le département campagnes et événementiel (DCE)** compte 7 personnes chargées des grands rendez-vous, des campagnes de sensibilisation, des colloques et des séminaires.

Trois personnes sont affectées aux affaires générales (budget, logistique, ressources humaines)

Des correspondants de communication sont positionnés dans les différentes directions: 3 au CGDD (commissariat général au développement durable), 3 au DGEC (direction générale de l'énergie et du climat), 3 au DGITM (direction générale des infrastructures, des transports et de la mer), 5 au DGALN (direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature), 1 à la DGAC (direction générale de l'aviation civile), 3 à la DGPR (direction générale de la prévention des risques), 1 à la DPMA (direction des pêches maritimes et de l'agriculture). Seuls les correspondants de la DGALN sont demeurés hors organisation générale, et ne sont pas rattachés à la DICOM.

La directrice est assistée par un adjoint.

3. Budget

Le budget de la DICOM est de 2,2M€, mais elle sollicite les budgets des programmes chargés des politiques publiques et les directions concernées pour des campagnes spécifiques, et travaille en lien étroit avec l'ADEME, dont la fonction première est de communiquer. Elle a été à ce titre étroitement associée au « Grenelle de l'environnement». Les restrictions budgétaires- 30% l'an dernier- limitent évidemment ses initiatives.

4. Fonctionnement

Il n'existe pas de document stratégique annuel. La DICOM répond aux demandes qui lui sont faites sans que des lignes de force aient été préalablement formalisées.

La directrice de la communication rencontre une fois par semaine les conseillers communication des ministres. **Les directeurs généraux sont réunis une à deux fois par an avec la DICOM. Un comité de direction réunit chaque semaine les correspondants des directions.**

Le bureau de presse compte 4 attachées de presse: la DICOM gère toutes les demandes qui concernent les politiques publiques de fond. Les demandes plus politiques - interviewetc...- sont gérées par **les cabinets des ministres, qui comptent un conseiller à la communication, assisté d'un conseiller presse pour les ministres de plein exercice.**

La DICOM a fait le choix d'internaliser toutes les compétences de communication, et **90% de ses productions sont réalisées en interne:** elle emploie 60% de contractuels, dont une majorité de jeunes qui ont travaillé en agence, ce qui induit un turn-over très important, la fonction publique n'offrant pas, en termes de salaires, des perspectives suffisantes.

Elle réfléchit au maintien d'un magazine interne en version papier, dont la taille et la diffusion ont déjà été réduites, à l'intérêt d'un certain nombre de salons (le coût du « contact » étant très élevé), mais demeure convaincue que la communication institutionnelle ne peut pas être seulement virtuelle, même si elle est présente sur facebook et twitter.

La DICOM souligne l'intérêt d'être une structure ancrée dans l'administration, dédiée à l'accompagnement des politiques publiques, et considère que le fait d'être rattachée au secrétariat général, qui est un facilitateur, est un avantage. Selon elle, une DICOM "en îlot", dépendant du cabinet, est toujours suspecte de ne pas tenir compte des directions et de leurs priorités.

5. La gestion des dépenses

La DICOM a un marché "boite à outils" qui lui permet d'intervenir dans tous les domaines de la communication. Les cabinets ne disposent d'aucune autonomie et d'aucun moyen particulier pour la communication. La DICOM fournit, à la demande, des prestations de relations publiques, des études d'opinion, des outils et des produits divers. La gestion de quatre ministres impose une charge de travail importante.

En conclusion de cette étude comparative, il ressort clairement quelques traits communs dans les structures d'organisation étudiées qui sont autant d'enseignements pour notre propre ministère:

- 1- les responsables de la communication ont un statut de directeur ou de délégué.
- 2- Ils disposent pour le moins de deux adjoints: un pour la gestion financière, les RH et les marchés, un autre pour seconder le directeur dans l'ensemble des activités du service.
- 3- l'organisation de la fonction communication n' a pas remis en cause les logiques «métier». Des correspondants, voire des services structurés, existent dans les Directions Générales «métier».
- 4- une distinction très claire est faite entre le service communication du ministère et le service de presse du ministre.
- 5- la direction de la communication n'est pas administrativement rattachée au cabinet, mais au secrétariat général (SG).

Ce rattachement n'implique pas une stricte subordination hiérarchique du délégué ou du directeur de la communication par rapport au SG, en raison de leur propre statut. Le SG a un plutôt un rôle de « facilitateur ».

6- un document stratégique et ses déclinaisons pour un fonctionnement pratique sont élaborés et régulièrement révisés.

7- la direction de la communication s'adjoint les services d'une ou plusieurs agences conseil.

8- les supports papier sont progressivement supprimés au profit du numérique et la vidéo s'impose progressivement sur les sites internet.

9- la prise en compte des réseaux sociaux est un élément de réflexion important.

III- Préconisations pour une méthode de réorganisation

1. Définir avec précision le rôle de chacun.

Le cabinet du ministre, et en particulier le conseiller communication du ministre pourrait se charger des tâches suivantes:

- élaborer une stratégie
- définir des priorités
- **gérer les relations presse de la Ministre** au quotidien pour tout ce qui concerne la politique culturelle de l'État avec une partie des professionnels actuellement au DIC (deux attachés de presse et un journaliste reporter d'images)
- solliciter en tant que de besoin le DIC pour produire un certain nombre d'outils.

Il apparaît indispensable que le conseiller communication du ministre soit secondé dans sa tâche par une petite équipe entièrement vouée à la communication politique du ministre. Une ou deux attachées de presse et une personne ressource chargée de la production de textes et d'images animées, en liaison avec les différents départements du DIC, pourraient l'assister dans sa tâche.

Ceci n'exclut pas, évidemment, que des liens permanents demeurent entre le cabinet et le DIC, mais les fonctions doivent être clairement définies afin de supprimer une ambiguïté ancienne: le DIC est considéré par le cabinet comme un service d'administration centrale, et parfois jugé insuffisamment réactif; il est considéré par l'administration centrale comme un service du cabinet, avec les réticences que suscite une action inscrite dans le quotidien politique, quand celle du ministère s'inscrit dans la durée.

Une distinction claire entre une petite équipe travaillant directement pour le cabinet, et un DIC élevé au rang d'une direction ou d'une délégation à part entière, paraîtrait un moyen d'apaiser certaines tensions dans les relations entre tous les acteurs qui mettent en œuvre la communication du ministère de la culture.

Dans son rapport d'octobre 2011 sur «les dépenses de communication des ministères», la cour des comptes plaide la nécessité de clarifier le rôle des différents acteurs, de l'entité dédiée à la communication, des directions métiers et du cabinet ministériel".

2. Définir une stratégie partagée

Le ministère a besoin d'une stratégie générale de communication. La cour des comptes, dans son rapport (Cf.Supra) avait eu connaissance des objectifs identifiés pour le premier semestre 2011: "Structurer, renforcer et diffuser l'information liée à l'activité du ministre, du ministère et du secteur culturel; inscrire les prises de parole dans l'ère du numérique; partager avec le plus grand nombre pour une visibilité plus forte et élargir le taux de notoriété dans l'opinion publique".

Il apparaît aux rapporteurs qu'une définition si peu précise favorise, d'une part, la confusion entre les objectifs de la communication ministérielle et la stratégie à mettre en œuvre pour les atteindre et que, d'autre part, rien n'indique comment et avec quels moyens on entend parvenir à réaliser ces objectifs.

L'analyse des dépenses de communication du ministère de la culture est également instructive: aucune dépense de conseil et d'audit n'y figure.

Les rapporteurs s'étonnent qu'aucun cabinet conseil n'accompagne les personnes en charge de la communication, l'apport de professionnels aguerris en termes de communication politique et institutionnelle permettant d'apporter un autre regard sur les actions mises en œuvre, et d'élaborer un plan de communication dans la durée. Une vision nouvelle permettrait sans doute de revisiter les actions du DIC et des directions, d'en mesurer l'impact, d'en infléchir les contenus, voire d'en abandonner certaines pour en inventer de nouvelles.

Beaucoup de ministères s'attachent les services d'une agence conseil sur les bases d'un contrat souvent peu onéreux, dans la mesure où seules les prestations réelles sont facturées.

Il est également regrettable que des outils ne permettent pas de mesurer l'impact des actions de communication du ministère, et l'identification claire de son action: en effet, le succès ne garantit pas que les mérites lui en soient toujours attribués.

Les rapporteurs suggèrent qu'un marché pluriannuel à bons de commande soit lancé pour choisir une agence chargée de proposer au cabinet une stratégie de communication cohérente dans la durée, depuis la définition des messages adressés à la presse, aux professionnels, au grand public, jusqu'à la mesure de leur impact sur ces différentes cibles.

En lien étroit avec le directeur de la communication, le cabinet pourrait écrire le cahier des charges de cette consultation, choisir un prestataire présentant de solides références dans les domaines de la communication institutionnelle et politique, à partir d'un appel à projets qui pourrait couvrir, par exemple, une période de deux ans.

Les candidats pourraient proposer des pistes nouvelles dans les domaines suivants:

- élaboration de messages forts
- audit des actions mises en œuvre et des outils du ministères
- proposition d'actions nouvelles
- plan média dans la durée

3. Assurer au DIC et son «directeur» une forte légitimité

Le chef du DIC devrait avoir la même légitimité et la même autorité que les directeurs de la DGCA, de la DGPAT et de la DGMIC, pour ne plus être considéré par l'administration centrale comme un outil du cabinet, et par le cabinet comme un outil de l'administration centrale.

L'idéal serait que le responsable du DIC puisse avoir un statut de directeur ou de délégué, mais dans ce cas une modification du décret d'organisation du Ministère serait nécessaire. Pour le moins, si cette option n'était pas retenue, il faut que le chef du DIC soit incontestable au plan de ses compétences professionnelles pour asseoir son autorité et sa légitimité.

Son rôle devrait être le suivant:

- participer à l'élaboration de la stratégie du ministère
- proposer un plan de communication et un calendrier au cabinet
- participer aux réunions hebdomadaires des directeurs au cabinet
- réunir les trois DG chaque mois et organiser une coordination efficace
- avoir un pouvoir de coordination sur les correspondants communication des autres directions
- établir des relations suivies avec les différents EP du ministère, et les DRAC.

Cette fonction impose de recruter **un vrai professionnel de la communication:**

- dont l'expérience impose l'autorité de manière incontestable,
- dont le cursus permette d'établir avec le cabinet des relations de confiance,
- dont la bonne connaissance de l'administration permette d'établir avec le personnel des relations harmonieuses,
- dont la connaissance de la presse permette d'établir des contacts nouveaux,
- dont la perception des nouveaux médias et des réseaux sociaux participe à la modernisation de l'image du ministère.

4. Réorganiser le Département de l' Information et de la communication

Il appartiendra évidemment au nouveau chef du DIC d'organiser ses équipes, et il devra disposer d'une certaine marge de manœuvre pour s'entourer des compétences nécessaires.

Il apparaît cependant qu'au sein du DIC, **trois pôles cohérents** pourraient être constitués:

Un pôle presse et campagnes de communication, intégrant les relations presse liées aux opérations pérennes du ministère, la veille et l'analyse média, et la mise en œuvre des campagnes de communication.

Grâce à des interlocuteurs clairement identifiés, ce pôle répondrait de manière efficace aux sollicitations des journalistes pour toutes les questions relatives aux métiers, en liaison étroite avec le cabinet.

Il aurait également en charge la mise en œuvre des campagnes de communication du ministère, en particulier dans les médias.

Il est nécessaire que l'équipe en charge des relations publiques au sein du DIC soit renforcée, et que les heures supplémentaires effectuées soient prises en compte.

Un pôle outils et ressources, intégrant publications et multimédia, ainsi que certaines des fonctions actuelles du Département des Programmes Numériques. Ce pôle produirait en particulier les contenus indispensables à l'alimentation de la presse sur les différents supports (photo, vidéo, dossiers de presse, articles, etc...)

Il ne paraît pas cohérent que culture.fr soit géré au DPN, quand ce site constitue le premier outil d'information du ministère en direction du grand public.

On peut également s'interroger sur la pertinence du maintien d'une publication papier, « culture communication »

Un pôle opérations et mécénat, en un service unique pour éviter les sollicitations intempestives. Ce pôle aurait vocation à travailler en étroite collaboration avec les trois directions, en particulier la DGPAT, où doivent demeurer des correspondants efficaces et en nombre suffisant, même dans la perspective d'un service de communication unique.

Il pourrait également inclure une partie des missions de point culture, chargé de la présence du ministère sur un certain nombre de salons. Il serait d'ailleurs judicieux que soit examiné l'intérêt, le coût et le calendrier des grandes manifestations du ministère, et l'opportunité d'inventer de nouvelles formules.

5. Maintenir des «services» ou des «correspondants» communication au sein des directions générales

Un principe et une méthode de mise en œuvre pourraient présider à une éventuelle réorganisation.

Pour le principe, un renforcement du DIC en personnel ne doit pas totalement épuiser l'existence de «services» ou de «correspondants» communication au sein des directions générales.

Une centralisation excessive ou totale dans un unique service (le DIC par hypothèse) romprait la chaîne vertueuse qui peut exister entre un service de communication «métier», immergé dans sa direction idoine, maîtrisant parfaitement ses sources d'informations, et un DIC aux prérogatives d'impulsion et de coordination accrues.

Il vaut toujours mieux que les événements «métier» soient maîtrisés par la direction «métier» pour un maximum d'efficacité et de célérité. Les personnels nécessaires à cette maîtrise «métier» et rigoureusement comptabilisés en ETP, doivent demeurer, de notre point de vue, dans les directions générales concernées.

La DGMIC devrait également se doter, pour le moins, d'une «personne ressource» assurant un relais entre cette direction générale et le DIC pour répondre à ses sollicitations.

Pour la méthode, on ne saurait trop conseiller une approche profondément concertée entre tous les acteurs et surtout respectueuse des savoirs-faire et des compétences de chacun; les agents ont déjà très mal vécu les réformes récentes de structure liées à la RGPP au cours desquelles les personnels du Ministère furent profondément déstabilisés.

Une nouvelle organisation devrait participer à une clarification des rôles et des dépenses. Elle ne devrait impacter qu'à la marge les effectifs actuellement dévolus à la communication au sein du ministère (Cf.Supra), sauf à externaliser un certain nombre de fonctions, par exemple la gestion de grandes opérations comme c'est le cas pour la fête de la musique.

On peut aussi envisager que la fonction remplie par le point culture soit redéfinie: il n'est pas certain que l'accueil du public, qui demande des renseignements sur les sujets les plus inattendus, relève de la direction de la communication, alors qu'à l'inverse, la participation du ministère à divers salons, comme l'organisation d'expositions dans la galerie de Valois, en font partie.

Tout projet de réorganisation devrait faire l'objet d'un dialogue fondé sur des propositions de nature à valoriser l'action des personnels aujourd'hui en charge de la communication et à susciter l'adhésion à un projet fort. Il ne doit pas être ressenti comme une rationalisation visant à réduire leur champ d'intervention, mais au contraire comme une remise à plat pour dessiner d'autres perspectives.

Liste des personnes rencontrées

Au ministère

Marie Aubert
Chef de cabinet

Franck Chaumont
Conseiller communication

Laurence Fransceschini
Directeur général des médias et des industries culturelles

Christopher Miles
Secrétaire général adjoint

François Muller
Chef du département de la communication à la DGPAT

Thomas Aillagon
Chef du département des programmes numériques

Véronique Larrieu- Pelegry
Chef de la mission de la communication interne- Secrétariat général (MCI)

Catherine Vergriete
Chef de la mission communication à la DGCA

Lydia Poitevin
Responsable au DIC du pôle « presse et relations publiques »

Lucas Thamazian
Secrétaire général du DIC

Cécile Holstein
Responsable au DIC du pôle « information des publics-point culture »

Guillaume Bourgeois
Responsable au DIC du pôle « veille et analyse médias »

Robert Fohr
Responsable au DIC du pôle « mécénat »

Anne Petitjean
Responsable au DIC du pôle « éditions et publications multimédia

Au ministère avant leur départ

Philippe Belaval

Ancien Directeur général des Patrimoines

Georges-François Hirsch

Ancien directeur général de la création

Fabien Durand

Ancien chef du DIC

Dans les autres ministères

Laurent Setton

Délégué à la communication des ministères sociaux : Travail, emploi, affaires sociales, santé

Christian Duc

sous-directeur, adjoint au délégué à la communication des ministères de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

Aurélia guillou

adjointe au délégué à la communication des ministères de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

Dominique Jeandot

adjointe à la directrice de la communication des ministères de l'écologie, du développement durable, de l'énergie, de l'égalité des territoires et du logement

Cosima Mangenot

chef du département de la communication interne des ministères de l'écologie, du développement durable, de l'énergie, de l'égalité des territoires et du logement.

Liste des annexes

1. Lettre de mission
2. Organigramme du DIC
3. Budget du DIC
4. présentation de C/blog
5. Fréquentation du point culture année 2011 et questions recues
6. Organigramme DELCOM : éducation nationale et enseignement supérieur
7. Organigramme DICOM : ministères sociaux
8. Arrêté du 31 juillet relatif à l'organisation de la DICOM et au comité stratégique de la communication.
9. Organigramme DICOM : ministères de l'écologie, du développement durable, de l'énergie, de l'égalité des territoires et du logement



Ministère de la Culture et de la Communication

La Directrice du Cabinet

le 4 juillet 2012

Note à l'attention de
Madame Ann-José ARLOT
Chef du service de l'Inspection Générale
des Affaires Culturelles

Objet: Mission d'étude sur les services de communication de l'administration centrale du ministère et ceux de ses établissements publics.

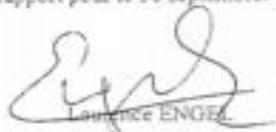
Les Inspecteurs Généraux et les Chargés de Mission ont rencontré le Cabinet, afin de présenter le rapport de l'Inspection Générale sur la mission d'étude des services de communication de l'administration centrale du ministère et ceux de ses établissements publics. Il est apparu qu'une suite de mission s'avérerait nécessaire, c'est pourquoi je souhaite disposer d'un état des lieux, tant des différents pôles du département de l'information et de la communication (DIC) que des services de communication des différentes directions, afin d'identifier les tâches, les moyens et les résultats de chacun.

L'Inspection Générale des Affaires Culturelles formulera des préconisations pour une meilleure coordination de ces différents acteurs appelés à mettre en oeuvre, en fonction des directives du Ministre et de son cabinet, une politique de communication cohérente et efficace.

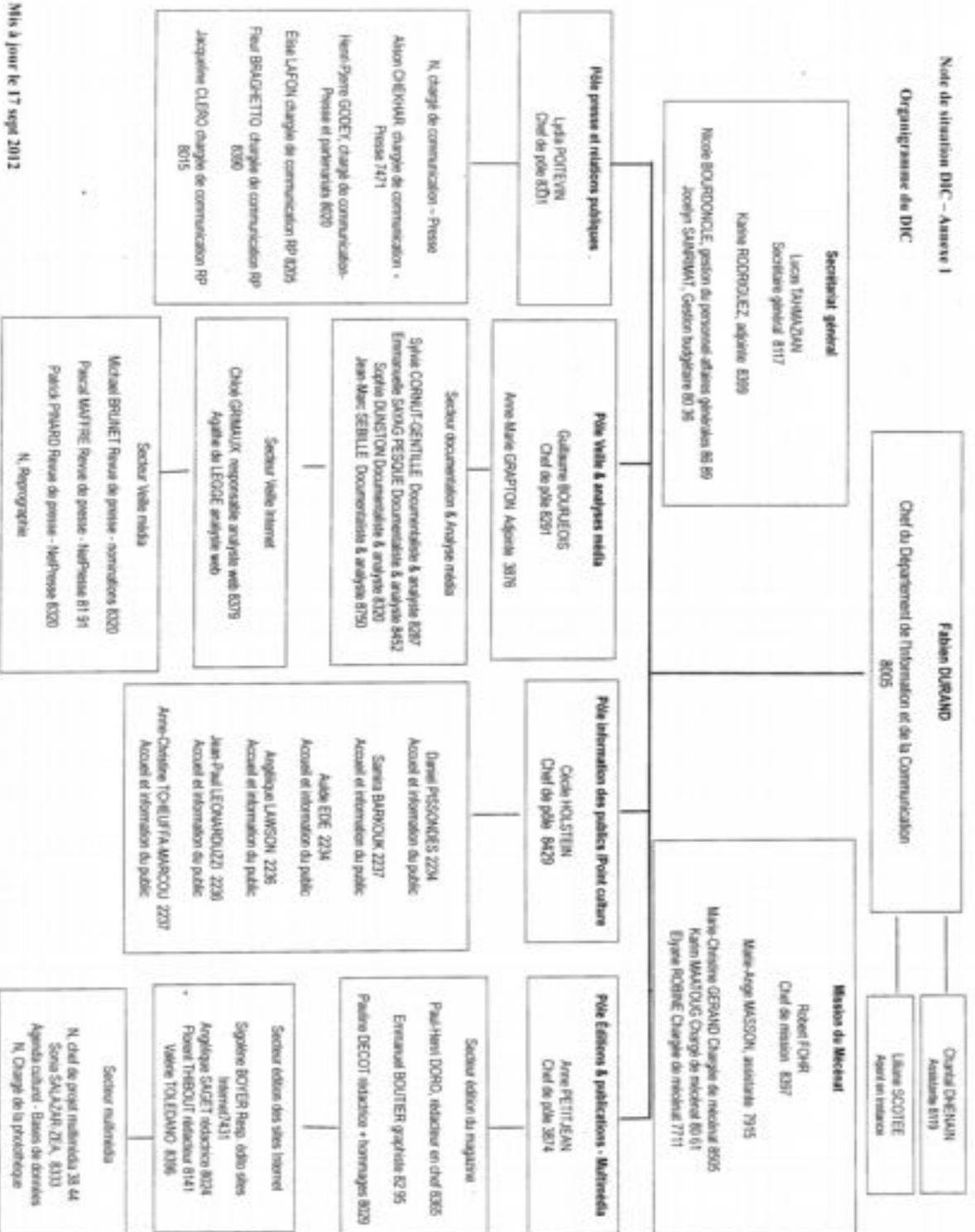
Le même état des lieux sera effectué, dans un deuxième temps, pour les établissements publics du ministère de la culture et de la communication, afin de mieux identifier les moyens dont ils disposent, et d'apporter un regard global sur la manière dont ils participent à la visibilité de leur ministère de tutelle.

Je souhaite enfin qu'un repérage des services de communication d'autres ministères permette d'identifier, le cas échéant, des modes d'organisation susceptibles d'améliorer le fonctionnement des services de communication du ministère, ou des initiatives de nature à favoriser leur efficacité.

J'attends une note d'étape pour la fin du mois de juillet pour ce qui concerne le DIC, et vous remercie de bien vouloir me remettre l'ensemble de votre rapport pour le 30 septembre.


Laurence ENGEL

Organigramme de DMC



POSTES DE DEPENSES	Programmation initiale	Transferts/F DC	Programmation ajustée
TOTAL	-3 121 152	2 970 299	6 091 451
DIC	976 152	228 708	1 204 860
Secrétariat général	131 108	143 394	274 502
Coursiers	20 000		20 000
Espaces publicitaires	5 000		5 000
Festival de l'Histoire de l'art	15 000	26 317	41 317
Graphisme	15 000		15 000
Impression	15 000		15 000
Matériel fournitures	11 108	20 000	31 108
Vaux	50 000	97 077	147 077
Mission mécénat	15 000		15 000
Mission mécénat	15 000		15 000
Pôle Veille et analyse média	175 044		175 044
CFC	5 000		5 000
Journaux	65 000		65 000
Livre cabinet / Abonnement	35 044		35 044
Revue de presse électronique	50 000		50 000
Surveillance de la presse	20 000		20 000
Pôle presse et relations publiques	120 000	60 314	180 314
Photos	50 000	10 000	60 000
Réceptions	40 000	15 314	55 314
Relations publiques / Presse	30 000	35 000	65 000
Pôle éditions et publications	295 000	10 000	305 000
Culture Communication – magazine	190 000		190 000
Multimédia	40 000		40 000
Rédaction	15 000		15 000
Vidéo	50 000	10 000	60 000
Pôle information des publics et animation des espaces	240 000	15 000	255 000
Expositions / Point Culture	100 000	15 000	115 000
Salon de l'Etudiant Avenir des métiers	30 000		30 000
Salon du Patrimoine	50 000		50 000
Salon Formation Artistique	50 000		50 000
Salon Studyrama	10 000		10 000
CABINET	110 000	526 621	636 621
Communication cabinet	58 663		58 663
Culture pour chacun	0	390 938	390 938
Fête de L' Humanité	25 000		25 000
Hommage à Michel Guy reliquat 2010	6 337		6 337
Traduction	10 000		10 000
Vive le patrimoine / Histoire	0	135 683	135 683
Vaux à la presse	10 000		10 000
SG / MCI / SCPCI	25 000		25 000
Graphisme	2 870		2 870
Salon des Journées du réseau français à l'étranger	2 130		2 130
Traduction	20 000		20 000
DGLFLF	205 000		205 000
10 mois 10 mots – SLF	148 000		148 000
Impression	45 000		45 000
Salon du livre	12 000		12 000
DGMIC	95 000	1 552 970	1 647 970
Carte Musique VI	19 319	1 522 970	1 542 289
Sommet Culturel	0	30 000	30 000
Midem	75 681		75 681
DGCA	710 000	18 000	728 000
Biennale de Venise	10 000		10 000
CIFAC / DCA coordination réseau	5 000		5 000
Commandes publiques	15 000		15 000
Expositions Art Contemporain	10 000		10 000
Fête de la musique	605 000		605 000
Mission métiers d'art	15 000	18 000	33 000
Monuments	15 000		15 000
Réceptions	5 000		5 000
Rencontres de la DGCA	15 000		15 000
Revue de presse électronique	15 000		15 000

DGPAT	1 000 000	644 000	1 644 000
Célébration nationale	43 000		43 000
Entretiens du patrimoine	0	125 000	125 000
Expositions & Musées nationaux	20 000		20 000
Grand prix de l'architecture	70 000		70 000
Graphisme	15 000		15 000
Impression	15 000		15 000
Journées européennes du patrimoine	380 000	240 000	620 000
Les portes du temps	15 000	15 000	30 000
NAIAP	5 000		5 000
Nuit des Musées	270 000	80 000	350 000
RDV aux jardins	123 000	184 000	307 000
Réceptions	26 000		26 000
Revue de presse électronique	15 000		15 000
Salon du Livre de Bois	3 000		3 000

COMMISSION EUROPÉENNE

La Stratégie
numérique pour
l'Europe selon
Néelie Kroes

MÉDIATION MUSICALE

L'Univers Musical
des Médiathèques
Associées, une
expérimentation

À PROPOS

C/blog, le blog de la culture et du numérique

C/blog est une publication du Ministère de la Culture et de la Communication, un espace d'échange et de réflexion autour des thématiques croisées de la culture et du numérique.

Ce blog a vocation à devenir un espace de veille, un lieu de réflexion, de partage et d'échange sur les thématiques et les enjeux liés aux stratégies numériques et à la diffusion des contenus culturels, à l'innovation et à la stimulation technologique, à l'économie numérique et au développement d'une économie numérique pour le secteur culturel, à la valorisation des actifs immatériels et à la réutilisation des informations publiques, aux nouveaux usages et au déploiement maîtrisé d'un Web participatif.

Ce nouvel outil a pour ambition de valoriser notamment l'initiative numérique, la dynamique et les nombreux projets portés par le ministère, ses établissements publics sous tutelle et ses partenaires.

Ce projet, présenté dans une version « Beta », pose le premier jalon d'une expérience participative nouvelle et de la constitution d'une communauté collaborative du Ministère de la Culture et de la Communication avec la mise en place d'outils participatifs.

Ministère de la Culture et de la Communication

Janvier 2011

Crédits



ACCUEIL

THÉMATIQUES

Arts numériques / Culture & Patrimoine / Domaines publics / Économie numérique / Enjeux / Industries culturelles / Innovation et technologies / Médias / Nouveaux usages / Numérisation / Programme ministériel / Projets innovants

ARTICLES

À PROPOS

NOUS CONTACTER

LE BUREAU DE LA CULTURE ET DU NUMÉRIQUE | MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

ACCUEIL | À PROPOS | CONTACT | MENTIONS LÉGALES

NUMÉRIQUE
/ LE + programmes
numériques + du la
RMN-Grand Palais

ÉVÈNEMENT
/ Forum Culture
2011

CRÉDITS



C/blog culture & numérique

Ministère de la Culture et de la Communication

Secrétariat général – Service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation

Département des programmes numériques

182, rue Saint-Honoré, 75033 Paris, Cedex 01

contact.cblog@culture.fr

Production et coordination éditoriale du projet :

Département des programmes numériques

Thomas Aillagon, Chef de département des programmes numériques

Camille Domange, Chargé de mission valorisation du patrimoine immatériel & économie numérique

Claude Darrieumerlou, Chef de projet technique

Hébergement et systèmes d'information :

Sous-direction des systèmes d'information

Mamadou Dia, Chef de projet technique

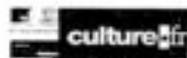
Conception fonctionnelle et graphique, réalisation technique et intégration, animation éditoriale :



© Ministère de la Culture et de la Communication

Département des programmes numériques

Remerciements aux contributeurs et à l'ensemble des directions et services du ministère de la Culture et de la Communication associés au projet.



ACCUEIL
THÉMATIQUES
/ Arts numériques / Culture & Patrimoine / Données publiques / Économie numérique / Éducation / Inégalités
culturelles / Innovation et technologies / Médias / Nouveaux usages / Numérisation / Patrimoine immatériel / Programmes
intersectoriels
ARTICLES
À PROPOS
NOUS CONTACTER

[NUMÉRIQUE]
 [Le « printemps
 numérique » de la
 RNH Grand Palais]

[ÉVÈNEMENT]
 [Forum Culture
 2011]

CRÉDITS



Ministère de la Culture et de la Communication

Secrétariat général – Service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation
 Département des programmes numériques
 182, rue Saint-Honoré, 75033 Paris, Cedex 01
contact.cblog@culture.fr

Production et coordination éditoriale du projet :

Département des programmes numériques

Thomas Allagon, Chef du département des programmes numériques
 Camille Domange, Chargé de mission valorisation du patrimoine immatériel & économie numérique
 Claude Darrieumerlou, Chef de projet technique

Hébergement et systèmes d'information :

Sous-direction des systèmes d'information

Mamadou Dia, Chef de projet technique

Conception fonctionnelle et graphique, réalisation technique et intégration, animation éditoriale :



© Ministère de la Culture et de la Communication
 Département des programmes numériques

Remerciements aux contributeurs et à l'ensemble des directions et services du ministère de la Culture et de la Communication associés au projet.



ACTUS
 THÉMATIQUES
 Arts numériques / Culture & Patrimoine / Domaines publics / Économie numérique / Études / Initiatives
 Initiatives / Innovations technologiques / Médias / Nouveaux usages / Numérisation / Patrimoine immatériel / Programmes
 ARTICLES
 À PROPOS
 NOUS CONTACTER

FREQUENTATION POINT CULTURE ANNEE 2011

	ACCUEIL PHYSIQUE	TELEPHONE	MAIL	TOTAUX DU MOIS
JANVIER				
DU 03/01 AU 07/01	163	10		
DU 10/01 AU 14/01	155	14		
DU 17/01 AU 21/01	209	5		
DU 24/01 AU 31/01	211	15		
TOTAL	738	44	49	831
FEVRIER				
DU 01/02 AU 04/02	131	12		
DU 14/02 AU 18/02	261	12		
DU 21/02 AU 28/02	227	16		
TOTAL	619	40	29	688
mars				
DU 01/03 AU 04/03	288	14		
DU 07/03 AU 11/03	239	13		
DU 14/03 AU 18/03	261	15		
DU 21/03 AU 25/03	264	14		
DU 28/03 AU 31/03	184	0		
TOTAL	1236	56	41	1333
AVRIL				
DU 01/04 AU 08/04	219	13		
DU 11/04 AU 15/04	176	19		
DU 18/04 AU 22/04	107	6		
DU 25/04 AU 29/04	88	9		
TOTAL	590	47	35	672
MAI				
DU 02/05 AU 6/05	250	25		
DU 09/05 AU 13/05	424	12		
DU 16/05 AU 20/05	800	15		
DU 23/05 AU 31/05	586	45		
TOTAL	2060	97	45	2202
juin				
DU 01/06 AU 03/06	120	7		
DU 06/06 AU 10/06	382	34		
DU 13/06 AU 17/06	344	19		
DU 20/06 AU 24/06	399	20		
DU 27/06 AU 30/06	157	22		
TOTAL	1402	102	39	1543
SOUS TOTAL	6645	386	238	7269

Feuille1

	ACCUEIL PHYSIQUE	TELEPHONE	MAIL	TOTAUX DU MOIS
juillet				
DU 01/07 AU 08/07	209	22		
DU 11/07 AU 15/07	132	7		
DU 18/07 AU 22/07	152	20		
DU 25/07 AU 29/07	155	16		
TOTAL	648	65	25	738
AOUT				
DU 01/08 AU 05/08	92	11		
DU 08/08 AU 12/08	93	6		
DU 15/08 AU 19/08	58	6		
DU 22/08 AU 26/08	301	23		
DU 29/08 AU 31/08	144	19		
TOTAL	688	65	31	784
SEPTEMBRE				
DU 01/09 AU 09/09	724	82		
DU 12/09 AU 16/09	1480	58		
DU 19/09 AU 23/09	289	0		
DU 26/09 AU 30/09	222	0		
TOTAL	2715	140	40	2895
octobre				
DU 03/10 AU 07/10	0	0		
DU 10/10 AU 14/10	0	0		
DU 17/10 AU 21/10	0	0		
DU 24/10 AU 31/10	245	18		
TOTAL	245	18	51	314
NOVEMBRE				
DU 01/11 AU 04/11	91	13		
DU 07/11 AU 10/11	151	13		
DU 14/11 AU 18/11	0	0		
DU 21/11 AU 25/11	0	0		
DU 27/11 AU 30/11	0	0		
TOTAL	242	26	0	268
DECEMBRE				
DU 01/12 AU 09/12	0	0		
DU 12/12 AU 16/12	0	0		
DU 19/12 AU 23/12	0	0		
DU 26/12 AU 30/12	0	0		
TOTAL	0	0	0	0
TOTAL ANNEE	11183	560	385	12128

50 QUESTIONS RECUES AU POINT-CULTURE

Demande de lots publicitaires

Projet de codification des pratiques traditionnelles de protection du patrimoine culturel au Congo

Demande de financement pour un voyage scolaire

Orchestre chinois participation festival

Etudiant étranger demande information sur l'enseignement supérieur de la culture

Saxophoniste question sur le statut du musicien

Recherche d'un contact de créateur de mode dans le luxe par un artiste

Demande d'autorisation de lien hypertexte La Triennale

Calendrier 2012/2013 des évènements du MCC et autres

Réclamation pour non retransmission des matchs de foot par des chaînes privées payantes et non par France Télévision

Demande d'information sur un roman de langue française

Demande d'évaluation financière des documents d'archives

Appel à projet pour l'installation d'une oeuvre plastique

Demande de job dans le cadre de Marseille 2013 capitale européenne de la culture

Candidature spontanée en communication

Demande des Coordonnées de la commission rémunération copie privée

Réclamation programmation France Télévision

Demande de participation au jury prix de la jeunesse festival de Canne

1.

Demande de renseignements d'un commissaire priseur estimation d'une oeuvre

Demande guide pratique accessibilité équipements culturels handicap mental , culture et handicap, accessibilité et spectacle vivant

Candidature pour contrat en alternance

Demande de requête pour séjour en France via Lydia

Reconnaissance d'un DNSEP réussi en 2005 au grade de master 2

Demande d'information de droit d'auteur Porfirio Rubirosa

courriels de mécontentement sur les expositions d'art contemporain au château de Versailles

Recherche de financement pour sauver la librairie Stanislas en dépôt de bilan

Demande de renseignement sur la gratuité des musées

Critique sur les Jeux paralympiques à Londres

Plainte concomitance feu d'artifice et concert sur le Champs de mars

Demande pour savoir si Georges François Hirsch est toujours au MCC

Demande de dates de JEP 2013 et de la nuit des musées

Demande d'information sur le financement des déplacements d'artiste à l'étranger

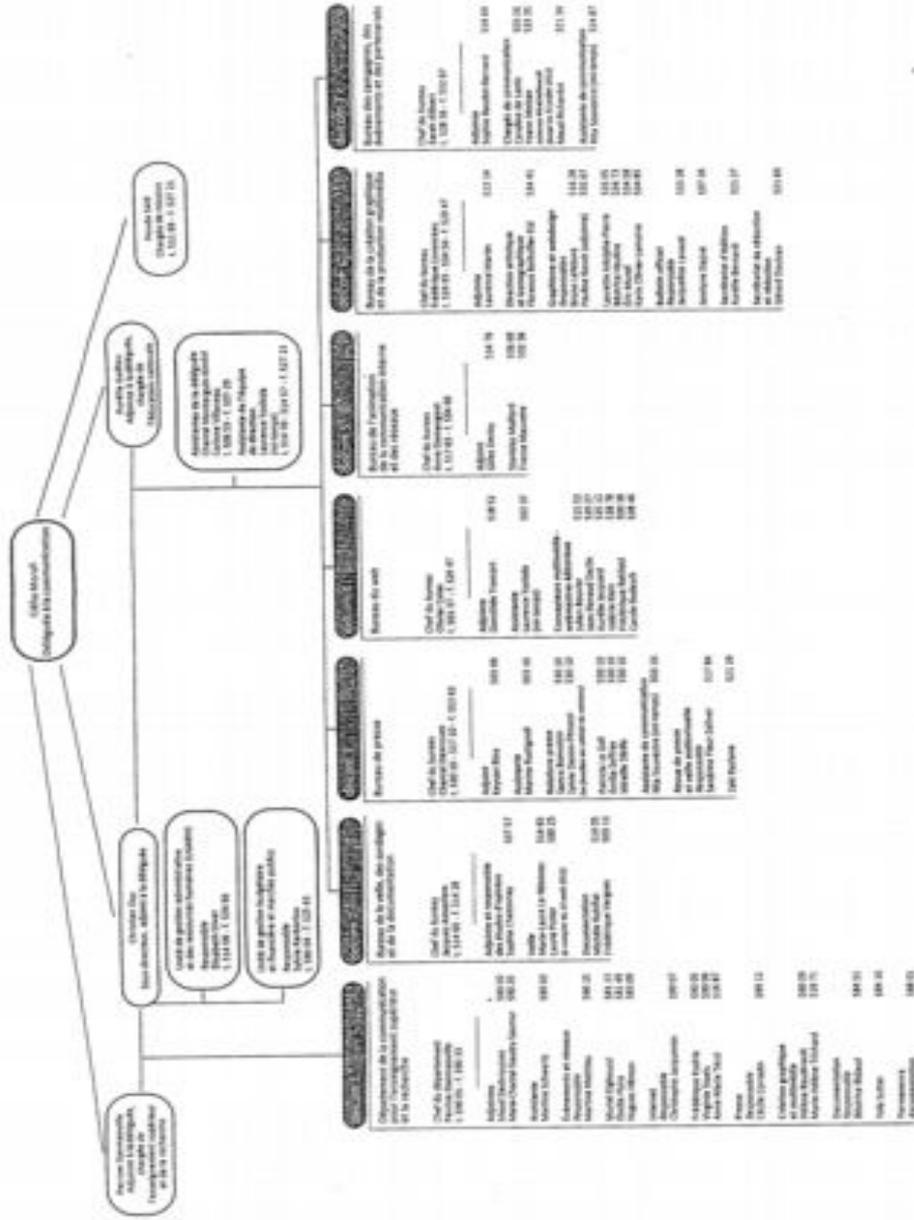
Demande de Livret CD édition limitée de la fête de la musique 2012

Renseigner sur le rappel du conseil des anciens du peuple Talysh

Demande information programme universitaire cursus arts du spectacle

Association caritative demande intervention pour obtention de places d'Opéra adressée au Ministre

Recherche de DVD pour apprentissage langue française



ARRETE

Arrêté du 31 juillet 2012 relatif à l'organisation de la délégation à l'information et à la communication et au comité stratégique de la communication

NOR: AFSZ1230582A

La ministre des affaires sociales et de la santé et le ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social,
Vu le [décret n° 87-389 du 15 juin 1987](#) relatif à l'organisation des services d'administration centrale, modifié par le [décret n° 2005-124 du 14 février 2005](#) ;
Vu le [décret n° 90-665 du 30 juillet 1990](#) modifié relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et du ministère de la solidarité, de la santé et de la protection sociale, notamment son article 3-2 ;
Vu le [décret n° 2006-1567 du 7 décembre 2006](#) portant création d'une délégation à l'information et à la communication à l'administration centrale des ministères chargés des affaires sociales ;
Vu le [décret n° 2011-499 du 5 mai 2011](#) relatif aux attributions du secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales ;
Vu le décret n° 2012-769 du 25 mai 2012 relatif aux attributions du ministre des affaires sociales et de la santé ;
Vu le décret n° 2012-774 du 25 mai 2012 relatif aux attributions du ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social ;
Vu l'avis des comités techniques d'administration centrale des ministères sociaux réunis en formation conjointe en date du 10 juillet 2012,
Arrêtent :

Article 1

La délégation à l'information et à la communication est placée sous l'autorité d'un délégué. Le délégué est assisté, pour l'ensemble de ses attributions, d'un adjoint portant le titre de délégué adjoint.

La délégation à l'information et à la communication comprend :

- la division du budget, des ressources humaines et des affaires générales ;
- le bureau de l'audiovisuel ;
- le bureau des campagnes, des médias et des études d'opinion ;
- le bureau de l'internet ;
- le bureau des événements ;
- le bureau des relations avec la presse ;
- le bureau des publications ;
- le bureau de la communication interne et de l'animation ;
- le bureau de la création graphique multimédia.

Article 2

La division du budget, des ressources humaines et des affaires générales comprend :

- le bureau du budget, du dialogue de gestion et de la commande publique ;
- le bureau du personnel, de la logistique et des affaires générales.

Elle pilote, sous l'autorité du délégué adjoint, la mise en œuvre du contrôle interne juridique, comptable et budgétaire ainsi que celle du contrôle de gestion, en lien avec les structures et directions d'administration centrale compétentes.

Elle a la responsabilité de l'élaboration du budget de la communication des ministères sociaux en liaison étroite avec les directions responsables des programmes relevant des missions budgétaires de l'Etat suivantes : santé, sécurité sanitaire, solidarité et intégration, travail et emploi.

Elle assure l'élaboration et le suivi des marchés publics de l'information et de la communication des ministères sociaux.

Elle a la responsabilité de la gestion des ressources bureautiques et informatiques et celle des systèmes d'information concernant la délégation. Elle assiste les unités dans l'expression de leurs besoins informatiques et bureautiques et dans la définition de leurs applications comme dans l'assistance aux utilisateurs, ainsi que la gestion du parc informatique de la délégation.

Le bureau du budget, du dialogue de gestion et de la commande publique contribue, en liaison avec les directions d'administration générale, chacune en ce qui la concerne, à l'ensemble des opérations liées à la procédure budgétaire, à la préparation et à l'exécution du budget de la communication des ministères sociaux.

Il est en charge de la formalisation et du suivi du budget de la délégation.

Il assure la mise en œuvre et le suivi comptable des budgets afférents. Il assure les relations en la matière de la délégation avec les directions et services d'administration centrale et le contrôleur budgétaire.

Il peut participer au dialogue de gestion entre les directions responsables des programmes et les services déconcentrés de chaque secteur des ministères sociaux.

Il apporte un appui aux unités de la délégation sur le pilotage de la performance, le suivi et le compte rendu de leur action.

En matière de commande publique, le bureau coordonne la commande publique de la délégation et met en œuvre la préparation, l'élaboration et le suivi de l'exécution de l'ensemble de ses marchés.

Il apporte son assistance et son expertise administrative et juridique sur l'ensemble des procédures de commande publique de la communication de la délégation et sur les questions relevant du droit de la communication aux unités de la délégation, ainsi qu'aux directions et services d'administration centrale et déconcentrée.

Il assure les relations avec les directions d'administration générale en matière de commande publique.

Il établit les relations avec les instances de publication des avis de consultation.

Il assure les relations avec les instances de contrôle.

Le bureau des ressources humaines et des affaires générales traite, en liaison avec les directions d'administration générale, les questions relatives aux ressources humaines de la délégation, et notamment en ce qui concerne la gestion prévisionnelle des effectifs, le dialogue social interne, la promotion et la formation continue des agents.

Il traite des questions relatives aux équipements, aux locaux et aux moyens de fonctionnement de la délégation.

Article 3

Le bureau de l'audiovisuel est chargé de la préparation, de la conception, de la coordination et du suivi de la politique audiovisuelle des ministères sociaux.

Il assure la gestion et le développement de la médiathèque et de sa promotion tant auprès des réseaux internes qu'auprès du grand public.

Il s'attache à promouvoir et à valoriser, en tant que de besoin, cette politique dans le cadre des différentes manifestations organisées dans le champ de la politique sociale (festivals,

salons professionnels, conférences, colloques...).

Il détermine les besoins de l'administration, prépare les marchés, conventions, arrêtés de subvention ou bons de commandes en liaison avec l'unité compétente de la délégation et en assure le suivi budgétaire.

Il arrête le programme annuel des productions, des coproductions ou des achats de droits de diffusion non commerciale.

Il négocie et conclut, au nom des ministères sociaux, les contrats de production, de coproduction, d'achat de droits ou d'aide à l'écriture.

Il a la responsabilité de ces productions et, pour ce faire, assure les relations avec les sociétés de production, d'auteurs, de photographes et de gestion de droits attachés. Il assure le suivi des relations administratives, juridiques et financières avec le Centre national de la cinématographie.

Il conçoit, réalise, commande des reportages photographiques et assure la gestion de la photothèque des ministères sociaux.

Il apporte son expertise et son soutien technique en ces domaines aux directions et services concernés aux niveaux central comme déconcentré, ainsi qu'aux autres unités de la délégation.

Article 4

Le bureau des campagnes, des médias et des études d'opinion assure, coordonne et met en œuvre les actions d'information et de communication médias et hors médias, ainsi que leur évaluation.

Il propose, prépare et élabore le contenu des campagnes d'information en liaison avec les directions ou services d'administration centrale ou déconcentrée concernés, y compris en matière d'achats d'espaces publicitaires.

Il a la responsabilité des relations avec les agences de communication ainsi qu'avec les différents prestataires pouvant être sollicités dans son domaine d'attribution.

Il prépare et met en œuvre les sondages, les études d'opinion qualitatives et quantitatives, les pré- et post-tests des actions d'information et de communication. Il est associé à l'élaboration du programme d'évaluation des attentes et opinions des publics des ministères sociaux en liaison avec les directions chargées des études, recense et synthétise les études d'images réalisées et coordonne l'évaluation des actions de communication externe du ministère.

Il assure en ces domaines les relations avec le service d'information du Gouvernement.

Il prépare les marchés, conventions ou bons de commande en liaison avec l'unité compétente de la délégation et assure le suivi budgétaire de l'ensemble des prestations.

Il participe à la mise en œuvre des dispositifs de communication en situation d'alerte ou de crise, en collaboration avec différents services et partenaires, y compris dans un cadre interministériel.

Article 5

Le bureau de l'internet est chargé de la préparation, de la conception, de la mise en place et du suivi des différents moyens d'information dématérialisés, à destination des publics auxquels sont destinées les politiques publiques des ministères sociaux.

Il a pour ce faire la responsabilité de la conception éditoriale et technique des sites internet des ministères sociaux, de leur maintenance comme de leurs développements et de leur promotion.

Il apporte son appui afin de permettre la mise en œuvre de l'administration électronique, en liaison avec les directions d'administration générale.

Il assure les relations nécessaires avec les services chargés de l'information et du renseignement interministériel, notamment la DILA.

Il assure l'animation des comités éditoriaux relatifs aux sites internet qui organisent la liaison avec les directions et services concernés, ainsi que les établissements sous tutelle concernés.

Il détermine les besoins, les configurations nécessaires et les aspects techniques concernant l'hébergement de ces sites en liaison avec les directions responsables des systèmes d'information.

Il a la responsabilité de l'établissement des besoins de l'administration dans le cadre de la préparation des marchés nécessaires. Il a également la responsabilité de la conception et du suivi de la mise en œuvre de plates-formes de renseignement téléphonique généraliste comme spécialisé.

Il a la responsabilité des relations avec les prestataires retenus pour la mise en place de ces sites internet.

Article 6

Le bureau des événements a en charge la préparation, la coordination et l'organisation des colloques, des séminaires et des rencontres des ministères sociaux, principalement destinés à des publics extérieurs.

Il a également la responsabilité de la préparation, de la coordination et de l'organisation d'événements à caractère exceptionnel.

Il a la charge de la conception, de la coordination et de l'organisation de la présence des ministères sociaux dans les salons grand public et professionnels au niveau national.

A ce titre, il assure le secrétariat du comité événementiel associant les directions et services concernés et qui arrête le programme annuel des manifestations à organiser et des salons auxquels les ministères sociaux participent.

Il établit les besoins de l'administration et assure la préparation et le suivi des marchés, conventions ou bons de commande nécessaires aux prestataires chargés de la maîtrise d'œuvre en liaison avec l'unité compétente de la délégation.

Il assure la responsabilité des relations avec ces prestataires.

Article 7

Le bureau des relations avec la presse a la responsabilité des relations publiques et des relations des ministères sociaux avec la presse.

A ce titre, il conçoit les différents moyens nécessaires pour ce faire, en assure le suivi et apporte son expertise et son appui aux directions et services d'administration centrale.

Il apporte son appui à l'ensemble des unités de la délégation, en particulier pour valoriser, par des relations presse et également des relations publiques, les campagnes nationales d'information, les actions sur internet, les initiatives innovantes, les publications, les productions audiovisuelles ou les événements.

Il détermine les besoins de l'administration et prépare les marchés, conventions ou bons de commande en liaison avec l'unité compétente de la délégation en la matière.

Il assure les relations avec les prestataires retenus pour ce faire.

Il représente la délégation vis-à-vis des associations professionnelles de journalistes.

Il a la responsabilité de rédiger et de diffuser les communiqués de presse, de préparer et de mettre en œuvre les conférences de presse, de préparer et de diffuser les dossiers de presse auprès des médias.

Il assure la veille de la presse écrite et audiovisuelle. A ce titre, il propose et met en œuvre les moyens pour l'analyse des données recueillies en la matière, il assure des synthèses comme des revues de presse, quel qu'en soit le support, et en assure leur diffusion.

Article 8

Le bureau des publications propose, conçoit et coordonne la mise en œuvre de la politique éditoriale des ministères sociaux, qu'il s'agisse d'ouvrages ou de périodiques commercialisés ou de publications, externes faisant l'objet d'une obligation légale ou d'une diffusion à titre gracieux exclusivement (brochures, guides méthodologiques, référentiels, périodiques...). Il peut également assurer la conception la production et la diffusion de supports de communication externe.

Il arrête le programme annuel des publications, dans le cadre du comité des publications dont il assure le secrétariat et le fonctionnement.

Il représente les ministères sociaux au comité de l'édition publique et de l'information administrative.

Responsable de la politique éditoriale et de la production de supports de communication en tous genres, il assure le secrétariat d'édition, le suivi des relations avec les prestataires en matière d'assistance rédactionnelle, de secrétariat de rédaction, de mise en page, d'iconographie, de traduction, d'impression, de routage et de diffusion.

Il est responsable du suivi éditorial des publications et de leur gestion sous forme de collections.

Il est responsable de l'élaboration, de la négociation et de la bonne exécution des contrats ou conventions de coédition et de partenariat des ministères sociaux avec les éditeurs, publics comme privés, en liaison avec l'unité chargée de la commande publique de la délégation. En lien avec cette unité, il prépare les marchés ou bons de commande et assure le suivi financier de chacune des prestations afférentes à son activité, notamment en matière de création graphique et de mise en page lorsque ces travaux font l'objet d'une externalisation.

Il assure la promotion et la valorisation des collections, des titres et ouvrages.

Il apporte son appui technique, ses conseils et son expertise éditoriale à l'ensemble des unités de la délégation, ainsi qu'aux directions et services d'administration centrale ou déconcentrée.

Il peut susciter des études de lectorat ou d'évaluation des publications en liaison avec les directions ou services concernés.

Article 9

Le bureau de la communication interne et de l'animation conçoit, met en œuvre et évalue la stratégie de communication interne des ministères sociaux en liaison étroite avec le secrétariat général, les directions d'administration générale et les autres directions et services d'administration centrale.

Il assure la déclinaison en communication interne des priorités des politiques publiques des ministères sociaux comme des actions de communication externe et institutionnelle.

Il anime les différents réseaux des chargés de communication des administrations centrales et des services déconcentrés et associe les services de communication des établissements publics ou des opérateurs en liaison avec les directions concernées.

Il détermine les besoins de l'administration et prépare les marchés, conventions et bons de commande, en liaison avec l'unité chargée de la commande publique de la délégation.

Il assure et met en œuvre les actions d'évaluation dans son champ de compétence.

Il apporte son expertise et son appui méthodologique au secrétariat général et aux directions et services d'administration centrale dans la définition et la mise en œuvre de leurs actions propres de communication interne et pour l'accompagnement et la valorisation auprès des agents des politiques publiques et des actions dans les domaines de la réforme de l'Etat et de la modernisation, des ressources humaines, de l'action sociale culturelle et sportive vis-à-vis des agents, de la politique immobilière, du budget et

des affaires financières et comptable et de la commande publique notamment. A ce titre, il assure la responsabilité éditoriale et technique des sites intranet nationaux comme spécifiques.

Il anime les comités éditoriaux pour ce faire. Il détermine les besoins en matière d'hébergement de ces sites en liaison avec les directions responsables des systèmes d'information.

Il élabore, conçoit et assure la rédaction en chef et le suivi des journaux internes, y compris dématérialisés. Il en anime les comités de rédaction.

Il propose et met en œuvre des événements et expositions internes au niveau national. Il initie l'évaluation des actions relevant de son champ de compétence.

Le bureau a la responsabilité d'apporter son appui méthodologique technique et professionnel aux chargés de communication des directions et services d'administration centrale et déconcentrée et, le cas échéant, des organismes ou établissements sous tutelle des ministères sociaux. A ce titre, il conçoit les différents outils d'appui méthodologique à leur attention.

Il conçoit et suit les actions de formation continue dans le domaine de la communication, en lien avec les directions en charge des ressources humaines des ministères sociaux.

Il organise les rencontres professionnelles de ces réseaux en liaison avec les directions et services concernés.

Il assure le suivi, l'évaluation et la capitalisation des actions déconcentrées d'information et de communication des services déconcentrés.

Il donne son appui aux actions innovantes au niveau local.

Il détermine les besoins de l'administration et prépare les marchés, conventions ou bons de commande pour ce faire en lien avec l'unité compétente de la délégation.

Il assure les relations avec les prestataires retenus pour la mise en œuvre de ses activités.

Article 10

Le bureau de la création graphique multimédia a la responsabilité des créations graphiques multimédia de la délégation, quel qu'en soit le support final ou la destination, interne comme externe, en liaison avec les autres unités de la délégation.

Il conçoit et assure la mise en place des chartes graphiques des ministères sociaux.

Il assure ces responsabilités, selon le cas, par ses moyens propres en gérant un plateau technique ou bien en recourant à des sociétés extérieures à l'administration.

Il assure les relations avec les prestataires éventuels retenus et avec le service d'information du Gouvernement.

Il apporte son appui technique et ses conseils à l'ensemble des unités de la délégation, ainsi qu'aux directions et services d'administration centrale ou déconcentrée.

Article 11

Est institué un comité stratégique de la communication des ministères chargés du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle, de la santé, de la solidarité et des affaires sociales, présidé par le secrétaire général, qui détermine la stratégie de la communication de ces ministères et fixe le programme annuel des actions nationales d'information et de communication, externe comme interne, quelle qu'en soit la maîtrise d'œuvre ou d'ouvrage.

Participent à ce comité stratégique les délégués, directeurs généraux, directeurs et chefs des services d'administration centrale et, en tant que de besoin, les présidents, les directeurs généraux ou les directeurs des établissements sous tutelle concernés.

La délégation à l'information et à la communication prépare les réunions de ce comité stratégique et en assure le fonctionnement.

Les comités thématiques visés aux articles ci-dessus, émanant du comité stratégique,

sont présidés par le délégué à l'information et à la communication ou son représentant.

Article 12

L'arrêté du 15 janvier 2007 relatif à l'organisation de la délégation à l'information et à la communication est abrogé.

Article 13

Le délégué à l'information et à la communication est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 31 juillet 2012.

La ministre des affaires sociales

et de la santé,

Pour la ministre et par délégation :

La secrétaire générale des ministères

chargés des affaires sociales,

E. Wargon

Le ministre du travail, de l'emploi,

de la formation professionnelle

et du dialogue social,

Pour le ministre et par délégation :

La secrétaire générale des ministères

chargés des affaires sociales,

E. Wargon

Secrétariat général (SG) Direction de la communication (DICOM)

