



# IGAC

Inspection générale  
des affaires culturelles

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
2015

JANVIER 2016





# IGAC

Inspection générale  
des affaires culturelles

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
2015

COORDINATION

Marie Bertin, Sylvie Clément-Cuzin, Emmanuel Hamelin, inspecteurs généraux  
Pascale Beyaert, chargée de mission d'Inspection générale



# ÉDITORIAL

La culture a été cruellement éprouvée en 2015 par les attentats qui ont visé des journalistes, des artistes, des spectateurs très souvent jeunes. A travers ces personnes, c'est aussi la liberté de créer que certains voulaient réduire à néant. Cette sombre actualité, qui a marqué l'Inspection générale des affaires culturelles comme tous ceux qui sont engagés au service des politiques culturelles, ne peut que nous convaincre de l'importance et de la nécessité de promouvoir et de défendre toujours mieux cette liberté, bientôt consacrée par la loi.

Au cours de l'année, l'IGAC a contribué aux travaux liés à la nouvelle délimitation des régions et à la réforme de l'organisation territoriale de l'État, notamment sur la reconfiguration des directions régionales des affaires culturelles.

A la suite du rapport de cadrage remis en avril 2015 par la mission inter-inspections diligentée par le Premier ministre, dont l'IGAC était partie prenante, trois inspecteurs généraux des affaires culturelles ont été chargés de deux missions d'appui : l'une pour aider à la définition des futurs schémas d'organisation des DRAC, l'autre pour accompagner l'élaboration et la conclusion des pactes culturels proposés par la ministre aux collectivités s'engageant à maintenir les moyens qu'elles consacrent à la culture. Parallèlement, l'IGAC a été chargée d'une étude sur l'évolution des structures culturelles dans les nouveaux périmètres régionaux.

Le contrôle et l'évaluation des services du ministère et de ses opérateurs ont occupé, comme chaque année, une place dominante dans l'activité de l'IGAC (28 missions dont 19 sur des établissements publics ou des services à compétence nationale du ministère, et neuf sur des organismes partenaires). Le rapport demandé par la ministre sur les dépenses des dirigeants des établissements publics culturels a notamment donné lieu très rapidement à une instruction ministérielle sur ce sujet.

Six missions d'évaluation, dont deux lancées dans le cadre des évaluations de politiques publiques programmées par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, ont porté sur des politiques culturelles (création artistique multimédia ; action internationale du ministère etc.). Dix autres ont répondu à des demandes d'étude ou d'expertise sur des projets aussi divers que l'ouverture sept jours sur sept des musées de Versailles, du Louvre et d'Orsay, le projet de création d'une agence de la langue française, l'impact du deuxième dividende numérique sur les opérateurs culturels utilisant la bande des 700 MHz ou la recherche dans le domaine de l'économie numérique, montrant la capacité de l'IGAC à mobiliser ses compétences sur toute l'étendue des missions du ministère de la culture et de la communication.

Qu'il s'agisse de prospective ou d'évaluation, l'IGAC entend continuer d'apporter sa contribution et son expertise à la nécessaire modernisation des politiques culturelles, visant à mieux inscrire celles-ci dans notre temps, et bien sûr, à leur efficacité et à leur développement, plus que jamais indispensables.

**Ann-José Arlot**

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



# SOMMAIRE

PRINCIPALES MISSIONS DE L'INSPECTION GENERALE DES AFFAIRES CULTURELLES	1
I – REFORME TERRITORIALE	2
<b>Évolution de l'organisation régionale de l'État consécutive à la nouvelle délimitation des régions (mission inter-inspections)</b>	2
<b>Mission d'appui pour le suivi et l'accompagnement de la refonte de l'organisation territoriale des services déconcentrés du ministère de la culture et de la communication</b>	3
<b>Évolution des institutions et des structures culturelles dans les nouveaux périmètres régionaux</b>	3
<b>Mise en œuvre des pactes culturels au 30 juin 2015</b>	4
II – CONTRÔLE ET EVALUATION DES SERVICES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS DU MINISTERE	6
<b>A/ Les évaluations de politiques publiques pilotées par le Secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP)</b>	6
• La politique de démocratisation culturelle	6
• La licence d'entrepreneur de spectacles vivants (mission conjointe avec l'Inspection générale des affaires sociales)	7
<b>B/ Les missions-diagnostic : gouvernance, organisation et fonctionnement</b>	7
• École nationale supérieure d'architecture de Normandie	7
• Établissement public du Palais de la porte Dorée (mission conjointe avec l'Inspection générale de l'éducation nationale et de la recherche)	8
• École nationale supérieure d'architecture de Versailles – mission de suivi de la mission-diagnostic de 2014	9
• Service à compétence nationale des musées et domaines nationaux de Compiègne et Blérancourt	10
• École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne	11
<b>C/ Les contrôles</b>	11
• Dépenses de fonctionnement directement liées à l'activité des dirigeants des établissements publics du secteur culturel – propositions pour une instruction ministérielle	11
• Enquête pour l'établissement de faits attribués à la présidente de l'Institut national de l'audiovisuel (INA)	13
• Service territorial de l'architecture et du patrimoine de l'Yonne (avec l'appui de l'Inspection des patrimoines)	13
• Enquête administrative sur le comportement d'un agent du STAP de l'Yonne	14
<b>D/ Les évaluations</b>	14
• Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC)	14
• Mobilier national et manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie	15
• Perspectives d'évolution du Musée des plans-reliefs	16
• Suivi de la mise en œuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au Centre des monuments nationaux	16
• Mise en œuvre de la réforme et gouvernance du Centre national du livre	17
• Avenir de l'antenne de La Réunion de l'école nationale supérieure d'architecture de Montpellier	18

<b>III – POLITIQUES CULTURELLES</b>	20
<b>Patrimoines</b>	20
• Ouverture sept jours sur sept du musée-château de Versailles, du musée du Louvre et du musée d'Orsay (avec l'appui de l'Inspection des patrimoines)	20
• Avenir des musées des tissus et des arts décoratifs de Lyon	21
• Exercice du contrôle scientifique et technique sur les archives publiques et projet de Maison des cultures et des mémoires de la Guyane	22
<b>Création artistique</b>	23
• Expertise des conditions d'évolution du Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles (IRMA)	23
• Mission d'étude sur le Centre de documentation de la musique contemporaine (CDMC)	23
• Pérennisation du Magasin – Centre national d'art contemporain de Grenoble	24
• « Mission d'évaluation des cinq opéras nationaux en région » : Opéra national du Rhin (avec l'appui de l'Inspection de la création artistique)	25
• « Mission d'évaluation des cinq opéras nationaux en région » : Opéra national de Montpellier (avec l'appui de l'Inspection de la création artistique)	26
• Situation du Hall de la chanson	27
• Dispositif pour la création artistique multimédia (DICRÉAM)	28
• Théâtre d'Orléans	29
• Situation et perspectives de l'Académie équestre de Versailles	30
<b>Économie de la culture</b>	30
• Évaluation de la politique de développement des ressources propres des établissements culturels (mission conjointe avec l'Inspection générale des finances et le secrétariat général du ministère)	30
• Attractivité culturelle du territoire pour les touristes étrangers (mission conjointe avec l'Inspection générale des affaires étrangères)	32
• Indemnisation des usagers de PMSÉ du secteur culturel utilisant les ressources de la bande des 700 MHz	33
• Accompagnement des échanges sur les droits des artistes-interprètes entre l'ADAMI et la SPEDIDAM	34
<b>Enseignement supérieur et recherche</b>	34
• Pilotage et organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche au ministère de la culture et de la communication	34
• Conditions d'accueil des étudiants à l'École nationale du cirque de Rosny-sous-Bois et au Centre national des arts du cirque de Châlons-en-Champagne	36
• École européenne supérieure de l'image (EESI)	37
• Lancement de la chaire d'économie numérique Jean-Jacques Laffont	38
<b>Langue française et langues de France – livre et lecture</b>	39
• Évolution du rendement des taxes affectées au Centre national du livre (mission conjointe avec le Contrôle général économique et financier)	39
• Préfiguration de l'agence de la langue française (mission d'appui conjointe avec l'Inspection générale des affaires sociales)	40
• Audit de la Maison des écrivains et de la littérature	41

<b>Action internationale</b>	41
• Organisation de l'action internationale au ministère de la culture et de la communication	41
• Soutien au développement de la presse française à l'étranger	42
• Évaluation des stages techniques internationaux et des conférences internationales supérieures d'archivistique	43
<b>IV – FORMATION ORGANISÉE PAR L'IGAC</b>	44
<b>V – MISSIONS PERMANENTES</b>	45
• Secrétariat général	45
• Comité inter-inspections	45
• Mission interministérielle d'audit interne	46
• Mission santé et sécurité au travail	47
<b>VI – FONCTIONS PERMANENTES</b>	50
• Haute fonctionnaire à la diversité	50
• Haute fonctionnaire pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes	50
• Haut fonctionnaire à la terminologie et à la langue française	51
• Correspondante auprès du Défenseur des droits	52
• Correspondant du département de l'action territoriale (DAT)	52
<b>VII – PARTICIPATION A DES JURYS DE CONCOURS, COMITÉS, COMMISSIONS ET CONSEILS</b>	53
<b>VIII – ANNUAIRE DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES, JANVIER 2016</b>	56
<b>IX – RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RESPONSABILITÉS TERRITORIALES (JANVIER 2016)</b>	69
<b>X – LISTE DES MISSIONS ET MISSIONS CONJOINTES 2015</b>	70
<b>XI – LISTE DES RAPPORTS DE L'IGAC EN LIGNE SUR LE SITE DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION (DÉCEMBRE 2015)</b>	74
<b>XII – DECRET PORTANT ORGANISATION DE L'IGAC</b>	77





# IGAC

PRINCIPALES MISSIONS DE  
L'INSPECTION GÉNÉRALE  
DES AFFAIRES CULTURELLES

# I – RÉFORME TERRITORIALE

## **Évolution de l'organisation régionale de l'État consécutive à la nouvelle délimitation des régions (mission inter-inspections)**

Dans les travaux de la mission interministérielle confiée par le Premier ministre à l'ensemble des inspections générales, les rapporteurs ont fait valoir que le regroupement de la totalité des services régionaux du ministère de la culture et de la communication dans les nouveaux chefs-lieux aurait des effets négatifs. Un éloignement physique du terrain, encore plus important qu'aujourd'hui, présenterait des risques sérieux pour la conduite de l'action de la DRAC.

L'accès à l'expertise de la DRAC, à sa capacité d'exercer l'évaluation et le contrôle, dans les domaines des patrimoines, de la création artistique, de la démocratisation culturelle, pourrait être rendu très difficile dans les plus grandes régions, d'autant que le ministère de la culture ne dispose pas d'échelon départemental, contrairement à d'autres ministères, les services territoriaux de l'architecture et du patrimoine ne couvrant pas le champ culturel dans son intégralité.

La difficulté principale de la réforme porte donc sur une contradiction qui doit être surmontée : d'un côté, il est vital de regrouper autour du directeur régional la part des compétences nécessaires à l'élaboration de stratégies régionales, à l'animation des services et des réseaux de partenaires et à une gestion efficace des moyens, dans un contexte de tension budgétaire vraisemblablement durable ; de l'autre côté, il faut veiller à ne pas rendre inaccessible la capacité d'expertise qui constitue le « besoin d'État » et représente l'attente essentielle des partenaires et des professionnels du secteur culturel. Le maintien d'équipes de la DRAC à un niveau interdépartemental, le cas échéant animées par un adjoint placé sous l'autorité du directeur régional, avec une certaine modularité, permettrait, selon les rapporteurs, de maintenir les liens de proximité nécessaires avec les partenaires et les activités culturelles, qui se répartissent dans l'ensemble des territoires.

*L'évolution de l'organisation régionale de l'État consécutive à la nouvelle délimitation des régions (rapport n° 2015-06)*

---

## **Mission d'appui pour le suivi et l'accompagnement de la refonte de l'organisation territoriale des services déconcentrés du ministère de la culture et de la communication**

Après la remise du rapport de la mission inter-inspections sur l'évolution de l'organisation régionale de l'État consécutive à la nouvelle délimitation des régions, une mission d'appui a été confiée à trois membres de l'IGAC (Jérôme Bouët, Dominique Chavigny et Jean-Sébastien Dupuit).

Cette mission a consisté à assister le secrétariat général et les directions générales du ministère de la culture et de la communication dans la définition des principes guidant, pour le ministère, l'élaboration des premiers schémas d'organisation.

La contribution de l'IGAC s'est nourrie des préconisations du rapport de la mission inter-inspections et, pour répondre à l'objectif de proximité fixé par le ministre, elle a cherché à mettre en avant les caractéristiques propres des services déconcentrés du ministère, seuls à exercer des compétences d'ordre à la fois régional et départemental. Elle a porté en particulier sur la place dans l'organisation (liaisons fonctionnelles et hiérarchiques) des sites distants dans les nouvelles régions (notamment au siège des anciennes régions) et des conseillers qu'il est prévu d'implanter à l'échelon départemental ou bidépartemental.

---

## **Évolution des institutions et des structures culturelles dans les nouveaux périmètres régionaux**

L'ampleur du sujet a conduit les rapporteurs à procéder à une vaste consultation en administration centrale et sur le terrain, conduite de juin à septembre afin de répertorier les principaux points de vigilance et de préconiser des méthodes de suivi et d'accompagnement de la création des nouvelles régions.

Le rapport préconise d'éviter une approche centralisatrice et de laisser aux DRAC toute la flexibilité nécessaire pour discuter avec l'ensemble des partenaires des évolutions à venir. Pour harmoniser l'ensemble de ces évolutions, des séminaires de réflexion thématiques pourraient être organisés entre les DRAC et l'administration centrale au premier trimestre 2016.

C'est un dialogue de fond qui doit se nouer avec les nouveaux exécutifs pour éviter que des bouleversements structurels et d'organisation conduits trop précipitamment aboutissent à perdre les acquis (en termes de compétences, de réseaux, de mobilisation des acteurs et des territoires) et les dynamiques existantes, fruits de trente ans de partenariat entre l'État et les régions.

Ce dialogue État/régions pourrait être ouvert aux autres collectivités locales par l'institution d'un cadre permanent d'échanges, comme cela a été fait en Bretagne ou en Pays de la Loire.

Le ministère pourrait également proposer aux nouveaux exécutifs régionaux une forme spécifique de « pactes culturels » visant à maintenir les financements de l'État et des conseils régionaux sur l'ensemble du nouveau découpage régional, le temps nécessaire à la mise en œuvre d'un diagnostic partagé pour une refonte commune des partenariats politiques et financiers État/régions.

Il pourrait être nécessaire de dégager des moyens pour permettre aux DRAC de conduire des évaluations, soit par des recours à des expertises extérieures, soit en mobilisant les capacités d'expertise du ministère.

*Mission d'étude sur l'évolution des institutions et des structures culturelles dans les nouveaux périmètres régionaux (rapport n° 2015-22)*

---

### **Mise en œuvre des pactes culturels au 30 juin 2015**

La ministre de la culture et de la communication a demandé aux préfets, en janvier 2015, de proposer la conclusion de « pactes culturels » aux communes ou intercommunalités prêtes à maintenir leurs budgets culturels en 2015, 2016 et 2017, sur la base des budgets 2014, l'État s'engageant à faire de même.

La proposition de la ministre a été immédiatement comprise comme un moyen efficace de parer à tout risque de recul du soutien public à la culture. L'objectif fixé par la ministre est la signature de 100 pactes à fin 2015 et 40 pactes étaient signés à fin juin.

Parmi ces 40 pactes, 24 communes ou établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) se situent entre 10 000 et 100 000 habitants. Un EPCI dépasse 400 000 habitants (Métropole Rouen Normandie) et 3 communes ou EPCI se situent entre 200 000 et 400 000 habitants : Strasbourg, Rennes et « Artois comm » (Béthune, Bruay, Noeux et environs) ; 7 communes ou EPCI se situent entre 100 000 et 200 000 habitants : Clermont-Ferrand, Blois, Metz, Nancy, Amiens métropole, Toulon Provence Méditerranée, l'agglomération de La Rochelle. On compte 6 chefs-lieux de région (ceux déjà cités, auxquels s'ajoute Poitiers).

Cinq communes ont moins de 10 000 habitants, la plus petite étant Meymac, en Limousin (2 670 habitants).

L'engagement total annuel de l'État dans les 40 pactes signés au 30 juin 2015 se monte à près de 87 millions d'euros, soit une moyenne de 2 175 000 euros par commune.

L'engagement le plus important concerne la ville de Strasbourg avec 24 124 000 euros, le plus faible la commune d'Avranches avec 3 000 euros.

Le montant total des engagements des communes et EPCI signataires se situe à près de 280 millions d'euros. Les communes et EPCI représentent donc plus de 78 % des dépenses de l'État et des communes et EPCI dans les pactes.

Dix villes ou EPCI dépassent 10 millions d'euros d'engagement annuel. Dix communes se situent en deçà d'1 million d'euros de dépenses annuelles pour la culture.

Les pactes ont rencontré un succès certain et ont montré leur utilité politique pour ouvrir des perspectives au-delà de la stabilisation budgétaire. Cet essai, conduit avec beaucoup d'énergie et de conviction par le ministère, les préfets, les directions régionales des affaires culturelles et les élus et services des collectivités territoriales et de leurs groupements, pourrait être prolongé sous forme de relance d'une politique contractuelle ambitieuse.

*Note d'étape sur la mise en œuvre des pactes culturels au 30 juin 2015 (rapport n° 2015-26)*

---

## II – CONTRÔLE ET ÉVALUATION DES SERVICES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DU MINISTÈRE

### **A/ LES ÉVALUATIONS DE POLITIQUES PUBLIQUES PILOTÉES PAR LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL À LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE (SGMAP)**

#### **La politique de démocratisation culturelle**

Dans le cadre de la modernisation de l'action publique, le Premier ministre a confié à la ministre de la culture et de la communication le soin de conduire une évaluation interministérielle de la politique de démocratisation culturelle.

La maîtrise d'œuvre associe l'IGAC au secrétariat général (Anne-Marie Le Guével, inspectrice générale des affaires culturelles et Anne-Christine Micheu, experte de haut niveau au SCPCI/SG).

La politique évaluée concerne huit ministères et leurs opérateurs, avec la participation de leurs partenaires, en tout premier lieu les collectivités territoriales et les professionnels. L'évaluation s'attache aux démarches conduites pour diversifier et élargir les publics, particulièrement ceux des territoires prioritaires (politique de la ville, éducation nationale) ou les publics spécifiques : jeunes, catégories sociales éloignées de la culture, territoires urbains sensibles ou ruraux.

Outre l'état des lieux et l'analyse des impacts de cette politique, en s'appuyant sur des études ou bilans existants, auprès des collectivités ou des chercheurs, la mission appréciera la perception qu'en a le grand public, ainsi que l'évolution des usages et des pratiques, notamment avec l'aide d'une enquête usagers qui sera lancée par le SGMAP. Les démarches développées par 55 établissements publics (des ministères de la culture, de la défense et de l'éducation nationale), par une sélection de structures « labels et réseaux » ainsi que par d'autres équipes culturelles, conventionnées ou non, sont en cours d'analyse en 2015, sur les plans financier et qualitatif.

La question de sa gouvernance est également étudiée, avec les DRAC et les services déconcentrés concernés.

Le comité d'évaluation a retenu quatre régions pour la phase de terrain qui se poursuivra en 2016 : Alsace, Champagne-Ardenne, Lorraine ; Auvergne, Rhône-Alpes ; Pays de la Loire ; Nord-Pas-de-Calais, Picardie.

## **La licence d'entrepreneur de spectacles vivants (mission conjointe avec l'Inspection générale des affaires sociales)**

Dans le cadre de la modernisation de l'action publique, le Premier ministre a demandé que soit conduite une évaluation de politique publique (EPP) portant sur le dispositif de licence d'entrepreneur de spectacles vivants.

La maîtrise d'ouvrage de cette EPP a été confiée au ministère de la Culture et de la Communication (Direction générale de la création artistique) et sa maîtrise d'œuvre conjointement à l'Inspection générale des affaires sociales et à l'Inspection générale des affaires culturelles, avec l'appui du secrétariat général à la modernisation de l'action publique.

Conformément à la méthodologie retenue pour les EPP, un comité d'évaluation a été constitué, rassemblant les représentants de l'ensemble des administrations et professionnels concernés. Ce comité s'est réuni une première fois le 3 novembre 2015. À cette occasion, a été présenté le projet de cahier des charges élaboré par la maîtrise d'œuvre, précisant notamment la méthode envisagée : entretiens avec toutes les parties prenantes, recueil et exploitation des données statistiques disponibles et analyses documentaires, déplacements en régions, interrogation des missions culturelles pour recueillir des exemples étrangers et entretiens individuels d'entrepreneurs (méthode « Customer Journey Mapping ») menés par un cabinet spécialisé.

Au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2016, le comité se réunira à deux reprises, afin d'examiner le rapport de diagnostic de la maîtrise d'œuvre puis les scénarios proposés.

---

## **B/ LES MISSIONS-DIAGNOSTICS : GOUVERNANCE, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT**

L'Inspection générale des affaires culturelles mène depuis janvier 2014 des missions-diagnostic, diligentées de manière systématique auprès d'établissements publics et de services à compétence nationale du ministère pour déceler en amont les éventuels dysfonctionnements ou difficultés susceptibles d'entraîner à terme des tensions voire une situation de crise : cette politique de prévention permet d'établir un dialogue fructueux entre les partenaires concernés et d'anticiper les évolutions souhaitables.

### **École nationale supérieure d'architecture de Normandie**

Une école qui fonctionne correctement malgré un malaise historiquement ancré. On y trouve des élèves satisfaits de leurs enseignements, un corps professoral dont le taux

de renouvellement est fort à cause de la proximité des écoles parisiennes, un personnel administratif souvent sous pression.

L'histoire est longue des différents directeurs ayant eu maille à partir avec le corps enseignant et/ou le personnel administratif, alors même que les résultats de l'école sont tout à fait satisfaisants et que les étudiants ne formulent aucune critique déterminante. La visite des rapporteurs correspondait à une alerte qui voyait la directrice contestée par l'un ou l'autre membre de l'école. L'audit a pu relever des lacunes administratives chez une directrice dynamique et investie qui a incontestablement fait réaliser des progrès à l'établissement mais dont le choix des collaborateurs les plus proches n'aura pas toujours été apprécié. C'est ainsi qu'ont été proposés un changement significatif d'organigramme, un meilleur respect des réglementations relatives à la tenue des CHSCT, le souhait d'une autorité plus grande de la part de la directrice et la reprise en main du secteur sinistré de la communication. La priorité doit être la mise sur pied d'une unité de recherche, à l'instar de la très grande majorité des écoles.

*Ecole nationale supérieure d'architecture de Normandie (rapport n° 2015-05)*

---

### **Établissement public du Palais de la porte Dorée (mission conjointe avec l'Inspection générale de l'éducation nationale et de la recherche)**

L'Établissement du Palais de la porte Dorée porte un projet passionnant mais complexe et sujet à débats : mettre en valeur la contribution des populations immigrées à l'histoire et à la culture de la France. Ce projet a connu un long développement depuis le début des années 90. Inauguré enfin en décembre 2014 par le Président de la République, la stabilisation de ses activités et la relance de son rayonnement constituent des enjeux importants pour la culture aujourd'hui.

Dès l'origine du projet, la présence du « réseau », regroupant des associations liées à l'immigration, représenté dans le conseil d'orientation de la Cité et par une direction opérationnelle identifiée dans l'organigramme, ainsi que la place donnée aux manifestations artistiques et culturelles, confèrent à l'établissement une spécificité marquée, lui permettant ainsi de jouer un rôle culturel à part entière.

Depuis 2012, avec l'aquarium, qui accueille plus de 200 000 visiteurs par an, l'établissement propose aux visiteurs une offre culturelle polymorphe, constituée par les collections du musée, le patrimoine du Palais, de ses décors et de son mobilier encore en place, des ressources de la médiathèque, des collections vivantes de l'aquarium, et des expositions temporaires qui s'y déroulent. Traditionnellement élevée à l'aquarium,

la fréquentation globale de l'établissement a fortement augmenté, atteignant près de 375 000 visiteurs en 2014, soit +40 % en trois ans.

Partant de ces constats et des résultats incontestables obtenus, dans un contexte budgétaire tendu, la mission a identifié des difficultés à surmonter : relations complexes entre les instances dirigeantes, faiblesse des marges de manœuvre budgétaires, organigrammes flous, absence de projet d'établissement et de projet scientifique et culturel, dialogue social difficile...

L'établissement dispose aujourd'hui de ressources scientifiques, patrimoniales et documentaires exceptionnelles, construites au cours des années par des équipes professionnelles, et aujourd'hui parfaitement repérées. Leur développement doit se poursuivre, sous peine d'en faire disparaître l'intérêt.

Enfin, si le Palais de la porte Dorée, par ses espaces, ses décors, ses volumes, constitue un chef-d'œuvre de l'architecture des années 30, son utilisation et son adaptation pour abriter un établissement culturel posent des difficultés, malgré les travaux réalisés en 2006 pour accueillir le musée. La prise en charge de l'entretien, de la maintenance, et plus largement de l'intendance du Palais, qui se développe sur 17 000 m<sup>2</sup>, nécessitent des moyens humains et financiers qui ont été sous-estimés. Au-delà des travaux urgents de mise aux normes et d'amélioration envisagés pour l'aquarium, une direction du bâtiment rattachée à la direction générale et dotée de compétences et de moyens adaptés est indispensable au bon fonctionnement et à la bonne articulation des activités.

*Mission-diagnostic de l'Établissement public du Palais de la porte Dorée (rapport n° 2015-12)*

---

## **École nationale supérieure d'architecture de Versailles – mission de suivi de la mission-diagnostic 2014**

La mise en œuvre de la mission de suivi a été anticipée en raison de nouvelles tensions apparues dans l'école et visant plus particulièrement la direction, à la suite de la création d'un nouvel organigramme.

Confirmant les performances de l'école, la mission de suivi a permis de constater qu'elle a réussi la rénovation de sa gouvernance et a su s'inscrire dans la dynamique territoriale de l'enseignement supérieur.

Après les difficultés traversées en 2012 et 2013, les deux instances de la nouvelle gouvernance, le conseil d'école et le conseil de la vie étudiante, ont été mises en place.

Par ailleurs, démontrant le sens de la stratégie du directeur, le projet d'Institut de la création, qu'il a engagé et porté avec constance et conviction malgré les critiques ou les oppositions, a permis à l'école nationale d'architecture de Versailles, à l'école nationale supérieure de paysage de Versailles et à l'école nationale supérieure d'art de Paris-Cergy de disposer d'un siège de membre fondateur au sein de la nouvelle ComUE – Université Paris Seine.

En revanche, alors même que la mission-diagnostic avait souligné la nécessité d'aménager à moyen terme l'organigramme des services administratifs et d'améliorer le management de l'école, la direction a procédé de manière trop rapide à cet aménagement, sans consacrer un temps suffisant aux concertations indispensables à un tel exercice.

De ce fait, les rapporteurs ont estimé que le nouvel organigramme de l'école devait être encore expérimenté en vue de procéder, dans le cadre d'une réflexion plus approfondie avec les personnels, aux modifications et aux clarifications qui seraient jugées utiles.

La mission recommandait également que les services du ministère prêtent la plus grande attention à l'évolution de la situation personnelle du directeur.

*Ecole nationale supérieure d'architecture de Versailles – mission de suivi de la mission-diagnostic 2014 (rapport n° 2015-13)*

---

### **Service à compétence nationale des musées et domaines nationaux de Compiègne et Blérancourt**

Ce grand vaisseau, le troisième de nos châteaux-musées en termes de taille, est à plusieurs égards dans une situation qui exigerait des moyens exceptionnels pour permettre une remise à niveau complète.

D'un abord austère, à une heure de Paris, en concurrence avec Chantilly, le Château impérial de Compiègne, dont la majeure partie des pièces est dans une situation dégradée, peine à se faire une place. Le remarquable travail du directeur en matière d'expositions ne suffit pas à drainer un public conséquent. Malgré certains personnels au travail et à l'investissement remarquables (ateliers, classement des réserves), les équipes semblent difficiles à mobiliser et l'interface avec le public est apparue problématique, peut-être par manque d'un vrai projet collectif. Deux recommandations se sont imposées comme prioritaires et urgentes : d'abord rebâtir une politique des publics avec la constitution d'un service des relations publiques et de la communication qui aujourd'hui fait défaut.

Ensuite, trouver une solution au lancinant problème du Musée des voitures, aujourd'hui entreposé de manière insatisfaisante et dans sa partie essentielle inaccessible au public.

Enfin, l'électrification non encore réalisée pour certaines parties du château, doit être poursuivie et les mesures de sécurité respectées. Ces remarques s'adressent aussi bien à la direction du château qu'à la tutelle, dont le soutien est indispensable.

*Mission-diagnostic sur le service à compétence nationale des musées et domaines nationaux de Compiègne et Blérancourt (rapport n° 2015-18)*

---

### **École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne**

L'ENSA de Saint-Étienne occupe une place particulièrement importante dans un territoire ayant connu de lourds déboires économiques dans les décennies passées. Ancienne école municipale, elle entretient des rapports très étroits avec les autres acteurs du lieu. Jouissant de locaux rénovés, accueillant de nombreux étudiants boursiers, elle justifie parfaitement son existence parmi les quatre écoles d'architecture que compte la région. Au sortir d'un intérim long et difficile, le nouveau directeur s'est efforcé avec succès à remettre les usages en accord avec les règlements.

Les professeurs et étudiants manifestent leur satisfaction, bien que ne disposant pas encore des deux axes de recherche de groupes de recherche en formation (GRF).

Il n'en va pas tout à fait de même pour une partie des personnels de l'administration. Les rapporteurs invitent donc le directeur à une gestion plus communicative et plus consensuelle, avec des réunions de service régulières, ainsi qu'à une attention particulière aux problèmes des services de la communication et des ressources humaines.

*Mission-diagnostic sur l'École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne (rapport n° 2015-43)*

---

## **C/ LES CONTRÔLES**

### **Dépenses de fonctionnement directement liées à l'activité des dirigeants des établissements publics du secteur culturel – propositions pour une instruction ministérielle**

À la suite de dysfonctionnements qui lui avaient été signalés, la ministre de la culture et de la communication a demandé que soit conduite une mission d'analyse et de propositions

sur les dépenses directement liées à l'activité des dirigeants des établissements publics du secteur culturel.

Le rapport a tout d'abord formulé des recommandations destinées à renforcer l'encadrement des dépenses : la validation par le conseil d'administration de l'attribution de véhicules de fonction, l'application aux dirigeants des règles de remboursement des déplacements applicables aux agents de l'État, le plafonnement annuel pour chaque dirigeant de l'utilisation du taxi et l'interdiction du recours au service de l'attente entre deux courses, la fourniture des listes de convives pour le remboursement des repas.

Le rapport a recommandé en outre la limitation au strict nécessaire du nombre de collaborateurs directement attachés au service des dirigeants, la proscription de prestation d'étude ou de conseil n'ayant pas de rapport direct avec l'exercice des fonctions (comme la valorisation de l'image personnelle d'un dirigeant).

En matière d'utilisation de cartes de paiement, le rapport a recommandé la limitation aux dépenses directement liées aux déplacements ainsi qu'un plafonnement de la dépense par carte et par période. Pour les travaux réalisés dans les bureaux des dirigeants, le rapport a recommandé de privilégier les travaux d'amélioration fonctionnelle, y compris lors d'un changement de dirigeant. Le rapport a en outre procédé au rappel des règles relatives au paiement par l'occupant d'un logement des dépenses d'entretien courant, des charges locatives et des impôts et taxes ainsi que de l'obligation de déclarer à l'administration fiscale l'avantage en nature.

Enfin, le rapport a proposé que le conseil d'administration soit appelé à délibérer sur les règles internes encadrant les dépenses des dirigeants, rassemblées dans un document unique de cadrage ; la nomenclature du budget de l'établissement devrait être adaptée pour permettre un suivi des dépenses ayant un caractère récurrent ; un tableau de bord devrait être tenu mensuellement par le directeur administratif et financier de l'établissement. De manière à assurer la meilleure transparence externe et interne, les dispositifs d'encadrement et de contrôle interne des dépenses des dirigeants devraient, selon le rapport, faire l'objet d'une mention dans le rapport annuel d'activité de l'établissement public.

Au total, la responsabilisation des établissements eux-mêmes paraît être la meilleure garantie pour éviter que se reproduisent des écarts de conduite rares mais aux effets redoutables.

La ministre de la culture et de la communication a souhaité que les propositions du rapport de l'IGAC servent à la préparation d'une « Instruction pour la maîtrise et la

transparence des dépenses des dirigeants », qu'elle a adressée aux opérateurs du secteur culturel le 24 juin 2015.

*Les dépenses de fonctionnement directement liées à l'activité des dirigeants des établissements publics culturels (rapports n° 2015-19 et 2015-21)*

---

### **Enquête pour l'établissement de faits attribués à la présidente de l'Institut national de l'audiovisuel (INA)**

L'inspection générale des affaires culturelles a été chargée, par note du directeur du cabinet de la ministre de la culture et de la communication en date du 1er juin 2015, d'une enquête pour l'établissement de faits attribués à la présidence de l'Institut national de l'audiovisuel.

L'enquête s'est inscrite dans une démarche préalable à l'ouverture d'une procédure disciplinaire.

Après une procédure contradictoire, un rapport définitif a été remis le 8 juillet 2015.

*Enquête pour l'établissement de faits attribués à la présidente de l'Institut national de l'audiovisuel (rapport n° 2015-17)*

---

### **Service territorial de l'architecture et du patrimoine de l'Yonne (avec l'appui de l'Inspection des patrimoines)**

La mission prenait la suite d'un rapport de l'inspection des patrimoines en date d'août 2014, mettant en lumière un certain nombre de dysfonctionnements au sein du service. L'analyse établit la persistance de difficultés, qu'il s'agisse de l'organisation du service (établissement d'un projet non concerté et contesté par la majorité des personnels de nouvelle répartition des responsabilités individuelles), du respect par le chef de service de l'organigramme et de la situation du STAP au sein de la DRAC. Cette situation est de nature à perturber l'application des règles hiérarchiques, les relations avec la CRMH, la programmation fonctionnelle et budgétaire et le respect du code des marchés publics.

La mission a permis d'identifier, à l'issue d'entretiens individuels des acteurs de la chaîne hiérarchique et des membres du personnel, certains manquements quant aux responsabilités fonctionnelles, et d'établir les responsabilités particulières d'un des agents du service en matière de déontologie.

Le rapport détaille une série de recommandations nécessaires au rétablissement d'une atmosphère sereine et d'une efficacité au sein du service. Au regard de ses conclusions, un rapport complémentaire a été diligenté.

*Le service territorial de l'architecture et du patrimoine de l'Yonne (rapport n° 2015-28)*

---

### **Enquête administrative sur le comportement d'un agent du STAP de l'Yonne**

Le rapport demandé à l'IGAC sur le fonctionnement du service territorial de l'architecture et du patrimoine de l'Yonne (n° 2015-28) a notamment fait apparaître que le comportement d'un des agents du service contribuait significativement à des dysfonctionnements et au mauvais climat au sein de ce STAP. L'inspection générale a ainsi été chargée de préciser les éléments susceptibles d'être reprochés à cet agent, pour que l'administration décide des conséquences à en tirer.

*Enquête administrative sur le comportement d'un agent du STAP de l'Yonne (rapport n° 2015-39)*

---

## **D/ LES ÉVALUATIONS**

### **Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC)**

Depuis sa création en 2010, l'opérateur de maîtrise d'ouvrage du MCC a porté des projets emblématiques de la politique culturelle, tels que le MUCEM à Marseille ou les Archives nationales à Pierrefitte. Cinq ans après, le rapport fait un bilan et dresse des perspectives pour le prochain contrat de performance.

Depuis l'achèvement des grands chantiers, l'activité de l'OPPIC a progressivement changé de nature, les opérations de réhabilitation patrimoniale ou de remise aux normes ayant pris une part croissante.

Si l'OPPIC a su établir une relation de confiance avec la tutelle et faire reconnaître sa compétence en maîtrise d'ouvrage architecturale ainsi que son expertise juridique et financière, néanmoins le cloisonnement des services et l'absence d'outils de pilotage partagés nuisent à la qualité du service rendu.

Pour le futur contrat de performance, l'OPPIC devrait clarifier le périmètre et les modalités de son champ d'intervention. Il devrait améliorer son organisation interne, notamment en

définissant les responsabilités du directeur général, en structurant le secrétariat général, en mettant en place un contrôle de gestion, en consolidant la fonction programmation, en organisant le partage de l'expertise technique et en mettant au point un plan de charge précis de ses interventions.

Les indicateurs devraient être simplifiés, hiérarchisés et centrés sur la mesure du respect des délais, des coûts, de la programmation et de la satisfaction du « client ».

*L'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (rapport n° 2015-40)*

---

### **Mobilier national et manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie**

Portant sur les perspectives de développement du service à compétence nationale (SCN), le rapport s'est attaché préalablement à étudier l'ensemble des composantes du service, dans leurs modalités de mise en œuvre des missions du SCN : dépôts et collections ; production et commandes ; conservation et transmission de savoir-faire.

Le rapport considère que le SCN, à statut inchangé, est en mesure de se relancer et d'inscrire l'ensemble de ses activités patrimoniales et de production dans le développement raisonné de sa notoriété comme de son rayonnement. À ce titre, un ensemble de huit recommandations est présenté, touchant à la clarification et à la normalisation des missions respectives de conservation et de « garde-meubles de la République », à la rationalisation des usages des bâtiments par les ateliers et au regroupement des activités par nature en lieu et place d'une dispersion par ailleurs risquée en termes de sécurité des conditions de travail. Les préconisations portent aussi sur l'inscription des activités patrimoniales et de production dans une démarche active d'ouverture, sur la coopération au plan scientifique (programmation pluriannuelle des recherches) comme à celui de la production des manufactures. Il est notamment proposé d'étudier une relance de la commande publique par une diversification des commanditaires publics en relation avec la réforme territoriale et par la nature de la commande (passer de l'objet à l'ensemble). Il est suggéré à ce titre la constitution d'un groupement d'intérêt public (GIP), de manière à inscrire la formation aux métiers d'art du Mobilier national et des manufactures non plus dans la seule réponse à leurs besoins d'emplois, mais dans une plate-forme de formation aux métiers d'art, éligible à la taxe d'apprentissage, ouverte par son cursus aux formations existantes et point de rencontre des artistes, artisans et maîtres d'art. L'enclos des Gobelins pourrait être le lieu en même temps que l'emblème d'un tel dispositif de « Villa des savoir-faire vivants ».

*Le Mobilier national et les manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie (rapport n° 2015-04)*

---

## **Perspectives d'évolution du Musée des plans-reliefs**

Le Musée des plans-reliefs présente une collection exceptionnelle de maquettes de villes fortifiées, dont il ne tire pas le meilleur parti, alors que le public a manifesté un très vif intérêt à l'égard de cette collection, lors de l'exposition organisée en 2012 au Grand palais : « La France en relief ».

L'Inspection générale a tout d'abord recherché des sites d'implantation alternatifs aux combles de l'Hôtel national des Invalides, selon plusieurs critères : des surfaces suffisantes et adaptées à la présentation d'une part significative de la collection, un monument ou un site qui lui soit en correspondance, une zone urbaine et/ou à forte attraction touristique, un coût raisonnable. Différentes pistes ont été explorées, en particulier celles du château de Vincennes et d'un hôtel du XVIII<sup>ème</sup> siècle à Rochefort.

Le rapport propose en outre plusieurs scénarios de rattachement à d'autres institutions (Musée de l'armée ; Centre des monuments nationaux ; Château de Versailles) et une analyse, pour chacun d'eux, de leurs avantages et inconvénients ainsi que des conditions de leur faisabilité. S'agissant enfin des demandes des élus locaux, la mission a relevé que des prêts étaient régulièrement consentis et que les demandes de dépôt étaient très peu nombreuses (deux depuis 2012). Si certaines demandes de dépôts paraissaient particulièrement opportunes ou pertinentes, il pourrait être envisagé de formaliser les conditions de dépôt, à travers un cahier des charges et des conventions.

### *Perspectives d'évolution du Musée des plans-reliefs (rapport n° 2015-32)*

---

## **Suivi de la mise en œuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au Centre des monuments nationaux**

Près de trois ans après la remise d'un précédent rapport de l'IGAC sur les conditions de mise en œuvre du plan d'actions défini en octobre 2011 pour lutter contre la souffrance au travail au Centre des monuments nationaux (CMN), la ministre a souhaité s'assurer du suivi du plan d'actions et en informer le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel (CHSCTM).

La méthode de travail a reposé sur des entretiens avec l'encadrement du CMN, ainsi qu'avec plusieurs administrateurs de monuments, un certain nombre d'agents du siège et les représentants des organisations syndicales. La mission a également sollicité une importante documentation auprès de la direction du CMN. Un questionnaire a été adressé

à l'ensemble des administrateurs. Par ailleurs, les agents qui le souhaitaient ont pu adresser à la mission leurs témoignages écrits.

La mission a constaté d'importants changements dans l'établissement, à la suite de l'arrivée d'une nouvelle direction au second semestre 2012. Elle a considéré qu'étaient réglées ou sensiblement améliorées un certain nombre de questions liées à la gouvernance et au management.

En particulier, le fonctionnement normal des instances de dialogue social, interrompu pendant plus d'un an, a été rétabli depuis septembre 2012, dans un cadre qui a été mieux structuré, notamment pour les CHSCT.

La nouvelle direction s'est en outre employée à doter le CMN d'une équipe complète de prévention en matière d'hygiène et de sécurité. Elle a ainsi procédé au recrutement d'un médecin de prévention à temps complet et d'une conseillère technique de service social, qui remplissent efficacement leur rôle.

La mission a cependant observé qu'un certain nombre d'agents demeuraient aujourd'hui encore fragilisés et que les relations entre le siège et les administrateurs devaient encore être améliorées.

Elle a également relevé que l'élaboration ou l'actualisation du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) pour chacun des sites, amorcée dès 2012, n'avait vraiment été engagée qu'en 2015. Le temps consacré à la réorganisation des services du siège explique pour une part ces retards.

Le dialogue social rétabli n'est donc pas complètement apaisé et le travail commun sur les procédures de travail des instances doit être approfondi. Le rétablissement d'une fonction d'inspection interne et le rattachement de l'inspection en santé et sécurité du travail à celle du ministère pourraient aussi y contribuer.

*Suivi de la mise en œuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au Centre des monuments nationaux (rapport n° 2015-10)*

---

## **Mise en œuvre de la réforme et gouvernance du Centre national du livre**

La mission avait pour objet de vérifier la mise en œuvre des recommandations du rapport d'audit de l'IGAC de novembre 2012 portant sur le Centre national du livre. Les rapporteurs ont constaté que 19 des 23 recommandations du rapport avaient été mises

en œuvre de manière satisfaisante à la date de rédaction de leur rapport. Pour les quatre recommandations n'ayant pas encore été mises en œuvre, trois apparaissent comme essentielles, soit : la définition d'un dispositif d'évaluation au sein de l'établissement ; l'organisation d'un débat au conseil d'administration du CNL sur la politique de communication de l'établissement, précédé d'une concertation avec la tutelle et, enfin, la production régulière d'un rapport annuel d'activité. La mission a donc estimé qu'il convenait que la tutelle du Centre s'assure que l'établissement s'acquitte effectivement de ces tâches.

Par ailleurs à l'occasion de l'état des lieux de l'établissement qui a pu être dressé dans le cadre de cette mission, le rapport a formulé dix recommandations portant, quant à elles, sur la nécessaire amélioration de la gouvernance du CNL.

*Centre national du livre : rapport sur la mise en œuvre de la réforme et la gouvernance (rapport n° 2015-20)*

---

## **Avenir de l'antenne de La Réunion de l'école nationale supérieure d'architecture de Montpellier**

La Réunion est le seul département d'outre-mer à accueillir un enseignement dispensé par un établissement public national d'enseignement supérieur « culture » : l'antenne de l'école nationale supérieure d'architecture de Montpellier. La mission visait à étudier les possibilités d'évolution de cette antenne.

La mission a eu pour origine une invitation à apprécier le projet de création d'une école d'architecture à l'île Maurice proposé à l'ENSA de Nantes par un groupe privé et les modalités de la coopération entre cette future école et l'antenne de l'ENSA de Montpellier à La Réunion. Cette mission a permis d'examiner les possibilités d'un renforcement à La Réunion de l'enseignement de l'architecture. Le rapport validé par le cabinet de la ministre recommande la création d'une école d'architecture de plein exercice à La Réunion, autonome par rapport à l'ENSA de Montpellier. L'objectif retenu est la rentrée 2016/17. Il répond à la volonté gouvernementale de développer la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur, en particulier dans les départements d'outre-mer et à un enjeu majeur pour l'avenir des régions tropicales et subtropicales : la formation des architectes à une architecture respectueuse de normes environnementales adaptées aux climats de ces zones.

La création d'une école conduira à la signature d'un accord avec la collectivité future maître d'ouvrage du bâtiment, dont le financement pourrait s'appuyer sur le Grand emprunt des investissements d'avenir et sur le FEDER. L'apport de l'école de Montpellier et plus généralement celui du réseau des écoles nationales supérieures d'architecture en matière d'enseignement et de recherche dans le domaine de l'architecture en milieu tropical sera sollicité, dès la phase de transition et au-delà, 2016 devant être la dernière année de portage de l'antenne par Montpellier. Seront également recherchées les synergies avec les établissements d'enseignement supérieur existants sur l'Île et le renforcement de la coopération avec le réseau IONAS des écoles d'architecture de l'Océan Indien. Un soutien budgétaire supplémentaire de l'État sera à prévoir, avec pour principal objectif de soutenir la pédagogie de l'établissement.

*Mission d'inspection sur l'avenir de l'antenne de La Réunion de l'école nationale supérieure d'architecture de Montpellier (rapport n° 2015-02)*

# III – POLITIQUES CULTURELLES

## PATRIMOINES

### **Ouverture sept jours sur sept du musée-château de Versailles, du musée du Louvre et du musée d'Orsay (mission avec l'appui de l'Inspection des patrimoines)**

À la suite de l'annonce du Président de la République, lors de l'inauguration du musée Picasso, et après le comité technique ministériel du 17 octobre 2014, la ministre de la culture et de la communication a chargé l'Inspection générale des affaires culturelles, en lien avec l'Inspection des patrimoines, de procéder à une évaluation des conséquences d'une ouverture sept jours sur sept sur l'organisation et les missions des musées du Louvre, d'Orsay et du Château de Versailles et des conditions de sa mise en œuvre.

La mission a constaté que ces trois établissements, dont la fréquentation progresse de façon quasi-constante, étaient déjà largement ouverts et accessibles et que leur organisation et leur fonctionnement intégraient le jour de fermeture comme élément central au cours duquel se concentrent de très nombreuses activités indispensables à la bonne marche des établissements et à la conservation des œuvres et des bâtiments.

Une telle mesure, quoiqu'elle suscite de réelles inquiétudes et l'hostilité des personnels et de leurs représentants, a paru pouvoir être mise en œuvre à la condition de revoir en profondeur le mode de fonctionnement des établissements concernés tout en préservant les exigences actuelles à l'égard des missions de conservation du patrimoine et des équilibres sociaux.

La mission a considéré qu'il était extrêmement complexe et peu pertinent d'envisager une ouverture indifférenciée sept jours sur sept de façon pérenne pour les trois établissements. Elle a étudié différentes hypothèses susceptibles d'être déclinées pour chacun des établissements, en précisant les conditions de réussite et les mesures d'accompagnement nécessaires pour chacune d'entre elles.

La préconisation proposant de donner une dimension culturelle à l'ouverture sept jours sur sept, en réservant le jour supplémentaire d'ouverture aux publics les plus éloignés de la culture, a finalement été retenue par le Gouvernement.

*Ouverture sept jours sur sept du château-musée de Versailles, du musée du Louvre et du musée d'Orsay (rapport n° 2015-11)*

---

## Avenir des musées des tissus et des arts décoratifs de Lyon

Le Musée des tissus et arts décoratifs de Lyon (MTAD) connaît actuellement une situation de crise, la chambre de commerce et d'industrie de Lyon, qui en a la responsabilité, ayant manifesté son intention d'en être déchargée.

Le musée est né de la volonté des industriels lyonnais, au lendemain de l'Exposition universelle de 1851, de disposer d'un fonds de référence et d'inspiration pour leurs productions.

La collection de tissus, acquise et gérée depuis sa création par la chambre de commerce et d'industrie de Lyon, est la plus riche et la plus diverse en France mais également une des plus importantes dans le monde.

La crise à laquelle le musée est confronté résulte de plusieurs facteurs.

Le plus immédiat est la baisse des ressources fiscales, de l'ordre de 36 % sur les trois années 2014/2016, de la CCI de Lyon, par ailleurs engagée dans une fusion avec les CCI de Saint-Étienne et de Roanne.

Le manque d'intérêt pour le MTAD manifesté par la ville de Lyon est un autre facteur de difficulté. Les collectivités territoriales sont mobilisées par une conjoncture marquée au plan institutionnel par la création de la métropole du Grand Lyon, par la fusion des régions Rhône-Alpes et Auvergne et par la diminution des dotations de l'État. La ville de Lyon a entrepris un effort d'économie budgétaire, y compris pour le secteur culturel, alors que la métropole concentre ses moyens sur le Musée des confluences.

Cependant, tous les interlocuteurs rencontrés se disent conscients de l'importance du musée pour la ville de Lyon et la région ; les industriels du secteur du textile sont attachés à ce musée qu'ils considèrent comme un lieu de référence, de prestige et disposant d'un potentiel de communication pour leurs activités.

Le rapport écarte donc l'hypothèse de la fermeture du musée et présente des orientations susceptibles d'aider le musée à franchir cette étape difficile : la réalisation de travaux de rénovation des bâtiments, la présentation d'un plus grand nombre de grandes expositions de prestige, le développement des autres recettes propres (restauration des tissus, formation, produits dérivés), le développement des relations avec le monde de l'entreprise, un partenariat avec la Réunion des musées nationaux-Grand Palais et le Centre des monuments nationaux.

Une nouvelle gouvernance est à construire, en refondant un partenariat scientifique, institutionnel et économique autour du musée, associant la CCI, l'État, la ville de Lyon et la région, ainsi que les entreprises du secteur textile.

Le rapport préconise la signature, dans un délai rapide, d'une convention de coopération, puis la création d'un groupement d'intérêt public culturel. Un cercle des partenaires serait créé parallèlement pour consolider le lien entre le musée et les entreprises de fabrication ou d'utilisation du textile (mode, habillement) sans exclure les autres secteurs industriels associés et pour faciliter la recherche de mécénat.

*L'avenir des musées des tissus et des arts décoratifs de Lyon (rapport n° 2015-30)*

---

### **Exercice du contrôle scientifique et technique sur les archives publiques et projet de Maison des cultures et des mémoires de la Guyane**

Troisième « grand projet » en outre-mer associant l'État et les collectivités territoriales suivant des modalités et des clefs de répartition financière différentes, après le centre Jean Marie Tjibaou en Nouvelle Calédonie et le Memorial Act en Guadeloupe, le projet de création d'une « Maison des cultures et des mémoires de la Guyane » (MCMG) est entré dans sa phase de construction ou de réhabilitation des bâtiments qui lui sont destinés.

Le site de Remire Montjoly, dans la périphérie de Cayenne, qui accueillera notamment les archives départementales de Guyane, devrait ouvrir en juillet 2017. L'hôpital Jean Martial, situé lui en centre-ville, qui regroupera deux musées ainsi que d'autres activités, a déjà fait l'objet d'une première phase de réhabilitation au titre des monuments historiques et devrait ouvrir dans sa totalité en 2021.

En amont de la mise en place d'une collectivité unique en Guyane, la ministre de la culture et de la communication a souhaité :

- faire un point sur le fonctionnement des archives départementales de Guyane et leurs perspectives d'intégration au sein de la MCMG, dans le cadre du contrôle scientifique et technique de l'État (CST). Ces archives, objet de nombreuses missions antérieures en raison de leur situation de quasi-abandon, sont, de surcroît entrées depuis 2015 dans un conflit interne et une situation de blocage susceptibles d'affecter l'ouverture de Remire Montjoly ;

- élargir le diagnostic à l'ensemble de la MCMG, en intégrant, pour ce qui concerne l'hôpital Jean Martial, les composantes monuments historiques, la maîtrise d'ouvrage et le projet scientifique et technique global.

*Évaluation de l'avancement du projet Jean Martial Remire Montjoly et exercice du contrôle scientifique et technique sur les archives publiques de Guyane (rapport n° 2015-35)*

---

## **CRÉATION ARTISTIQUE**

### **Expertise des conditions d'évolution du Centre d'information et de ressources des musiques actuelles (IRMA)**

Le rapport visait à étudier les modalités de l'évolution des activités et du modèle économique du Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles (IRMA) rendue nécessaire par les transformations structurelles que connaît l'écosystème de la musique.

Les résultats des activités de l'IRMA ont connu ces dernières années une baisse régulière et ont eu pour conséquence une diminution de la part des ressources propres dans le total de ses produits d'exploitation. La subvention du ministère de la culture et de la communication finance chaque année une part plus importante de ses activités. Le rapport analyse les facteurs qui pèsent sur l'activité de l'IRMA et conclut à la nécessité de poursuivre le soutien que le ministère de la culture et de la communication lui apporte. L'IRMA est en effet un outil indispensable à la préservation de la diversité des acteurs de la filière, tant sur le plan économique qu'artistique.

Le rapport propose plusieurs pistes d'évolution destinées à garantir la pérennité de la mission exercée par l'IRMA.

*Mission d'expertise des conditions d'évolution du Centre d'information et de ressources des musiques actuelles (rapport n° 2015-01)*

---

### **Mission d'étude sur le Centre de documentation de la musique contemporaine (CDMC)**

Une mission d'étude sur le Centre de documentation de la musique contemporaine (CDMC) a été confiée à l'Inspection générale des affaires culturelles, à la suite d'un premier rapport réalisé avec le Contrôle général économique et financier (CGEFI) en avril 2014, lequel suggérait un rapprochement avec un autre établissement, le CDMC n'ayant

pas les moyens de développement nécessaires pour remplir de façon optimale l'ensemble de ses missions.

L'objectif de développement du CDMC en termes documentaires comme de valorisation et de croisement des disciplines a conduit la mission à recommander une cession d'activité au profit d'un pôle contemporain pluridisciplinaire : l'IRCAM, en lien avec le Centre Georges-Pompidou et la Bibliothèque publique d'information (BPI). Cette démarche devrait favoriser la visibilité du CDMC, garantir la sauvegarde de sa mission en direction des compositeurs comme des chercheurs et lui permettre de rencontrer un plus large public.

*Mission d'étude sur le Centre de documentation de la musique contemporaine (CDMC) (rapport n° 2015-09)*

---

### **Pérennisation du Magasin – Centre national d'art contemporain de Grenoble**

À la suite de plusieurs alertes sociales, managériales et économiques, une mission de l'Inspection générale des affaires culturelles a été diligentée sur la situation du Magasin – Centre national d'art contemporain de Grenoble. Cette mission a relevé une situation de grande fragilité financière, des problèmes de gouvernance, la dégradation du climat social et un manque de lisibilité du projet artistique.

La mission, tout en reconnaissant que « Le Magasin » dispose d'une forte renommée nationale et internationale dans le milieu de l'art contemporain, et son directeur d'une reconnaissance artistique évidente dans le secteur, a également identifié un certain nombre de difficultés : statutaires, budgétaires et relationnelles au sein de l'équipe de gouvernance.

Les rapporteurs ont recommandé :

- une évolution des statuts, considérant que celui d'association n'était plus adapté ;
- un renouvellement total du conseil d'administration et une clarification des missions de chacun au sein de la gouvernance, notamment entre la présidente et le directeur ;
- un renouveau du dialogue social qui permette aux salariés de mieux appréhender leurs missions, l'avenir de l'établissement et leurs perspectives professionnelles ;
- un rééquilibrage du budget avec la recherche de nouvelles ressources propres, une place plus importante faite à la démarche culturelle et aux expositions et une meilleure maîtrise des charges fixes de structure, manifestement trop élevées ;

- la mise en place d'un conseil scientifique pour établir un nouveau projet artistique ;
- la création de véritables synergies et partenariats avec d'autres établissements comme l'École supérieure d'art de Grenoble ou « La belle électrique » située à côté.

À la suite de la remise du rapport, le conseil d'administration du Magasin – Centre national d'art contemporain de Grenoble, en accord avec les tutelles de l'État et des collectivités locales partenaires, a engagé l'essentiel des réformes préconisées.

*Mission d'inspection pour la pérennisation du Magasin – Centre national d'art contemporain de Grenoble (rapport n° 2015-25)*

---

### **« Mission d'évaluation des cinq opéras nationaux en région » : Opéra national du Rhin (avec l'appui de l'Inspection de la création artistique)**

L'évaluation de la plus importante des institutions culturelles d'Alsace a fait apparaître l'originalité d'une structure qui peut servir de référence, sinon de modèle, dans la perspective d'une mutualisation des ressources et des moyens.

Doté d'un statut de syndicat intercommunal, l'Opéra national du Rhin est en effet la seule maison d'opéra en France à répartir entre trois sites une des spécialités de la structure d'ensemble. Son évaluation a mis en évidence une gestion attentive aux équilibres budgétaires, des taux de fréquentation stables malgré une baisse du nombre d'abonnés, des synergies bien exploitées entre les différentes composantes de l'Opéra, une programmation lyrique originale et des danseurs d'un haut niveau technique. La maison se signale par le savoir-faire patrimonial de ses ateliers de fabrication et une démarche exemplaire auprès du jeune public (30 % de la fréquentation).

L'Opéra souffre néanmoins de la vétusté du théâtre mis à sa disposition à Strasbourg, qui décourage le mécénat et se traduit par d'importants surcoûts. Dans le cadre de sa prochaine convention avec l'État, il est invité à multiplier les coproductions et à diversifier les répertoires et les metteurs en scène, tout en s'appuyant plus systématiquement sur ses forces artistiques propres. Le directeur du ballet devrait être mieux associé à son fonctionnement et le recrutement des chanteurs lyriques se caractériser par un recours plus fréquent à des chanteurs formés en France.

*Opéra national du Rhin (rapport n° 2015-27)*

---

## **« Mission d'évaluation des cinq opéras nationaux en région » : opéra national de Montpellier (avec l'appui de l'Inspection de la création artistique)**

La mission s'est déroulée au moment où l'établissement abordait un tournant décisif de la crise multiforme et ancienne analysée et décrite quatre ans auparavant par une précédente mission, et depuis lors accentuée.

L'histoire récente de l'opéra-orchestre national de Montpellier témoigne de la volonté de faire de la ville une capitale musicale, entraînée par l'orchestre et l'opéra fusionnés en 2002 au sein de la même association, cofinancée par la région et la communauté d'agglomération dont Georges Frêche exerçait les fonctions de chef d'exécutif, et à un bien moindre degré par la ville, sur les dirigeants de laquelle ce dernier exerçait une influence majeure.

Une précédente mission menée par Laurent Chassain, inspecteur de la création artistique, et René Klein, Inspecteur général, analysa en 2011 un certain nombre d'insuffisances et formula des préconisations pour y remédier.

Une nouvelle directrice et un nouveau président arrivés en 2014 s'efforcent de mettre en œuvre un plan de redressement (largement inspiré par le rapport IGAC de 2011) présenté au conseil d'administration au moment même où commençait la mission.

La démarche adoptée s'appuie sur les préconisations du rapport Chassain/Klein pour analyser la dérive fonctionnelle, financière et artistique avant et surtout depuis 2011 et les perspectives d'avenir de l'établissement.

En termes de gestion des ressources et des moyens, il est clair que les efforts de réduction des dépenses de personnel prévues au plan de redressement devront être approfondis et poursuivis, afin d'inverser la tendance à faire des rémunérations des agents, en particulier des musiciens, la priorité à sauvegarder en cas de difficulté, le budget de création artistique devenant la variable d'ajustement. C'est en effet cette option qui a prévalu depuis que les concours des collectivités ont commencé à diminuer.

Le succès du plan de redressement et la décision des futures autorités de la grande région conditionnent donc l'avenir de cette institution.

*Opéra-orchestre national Montpellier Languedoc-Roussillon (rapport n° 2015-24)*

---

## Situation du Hall de la chanson

Le « Hall de la Chanson » a fait l'objet d'une procédure d'alerte par son commissaire aux comptes à la suite de la présentation de deux exercices fortement déficitaires en 2013 et 2014 (1/3 du budget en 2014) et conjointement, semble-t-il, à son installation au Pavillon du Charolais sur le site du Parc de la Villette.

La mission d'expertise a procédé à une analyse en deux étapes : comprendre l'histoire de l'association loi 1901 et sa relation avec le ministère de la culture et de la communication qui l'a soutenu avec constance ; connaître la nature des partenariats du Hall de la chanson sur le site et hors du site.

L'association a été créée à la suite d'une étude confiée en 1988 à celui qui sera son directeur de toujours, avec pour objet la transmission du patrimoine de la chanson par le répertoire. Elle est restée en préfiguration jusqu'en 2004. En 2012, le Pavillon du Charolais est confié au « Hall de la Chanson » de manière inattendue, sans préparation, sans budget supplémentaire et sans évolution du projet vers une gestion de salle de spectacles.

L'analyse indique cependant qu'il ne s'agit pas seulement d'un défaut de moyens financiers mais d'une confusion originelle des missions, laissée sans clarification depuis 25 ans : mission d'intérêt général de conservation de la chanson par la transmission ou ambition du directeur de créer un Centre dramatique dédié à la chanson. Cette ambiguïté explique en partie la faiblesse du nombre et de la qualité des partenariats noués par le « Hall de la chanson » : quasi inexistants sur le site de la Villette ; sporadiques bien que positifs avec l'éducation nationale ; contraints mais prometteurs avec le CNSAD.

Une analyse du management de l'association permet par ailleurs d'en relever les faiblesses : un « turn-over » important dans l'association (7 présidents), dans l'équipe (3 administrateurs en 3 ans) et une utilisation impressionnante du régime de l'intermittence. La mission considère qu'il convient de reprendre les missions statutaires de l'association dans un cadre juridique et fonctionnel rénové. Trois pistes sont donc soumises à la réflexion :

- la création d'un GIP « Patrimoine de la Chanson » avec l'INA pour pilote ;
- la reprise de la salle de spectacle soit par l'EPPGHV, soit par le CNSAD qui est, par ailleurs, contraint dans ses espaces de travail ;
- la création d'une « compagnie école Hall de la chanson », confiée à Serge Hureau, adossée au CNSAD et intervenant tant dans l'enseignement dispensé par cet établissement (notamment Paris Sciences Lettres) que dans le cadre d'une convention MCC-MEN d'application déconcentrée.

### **Dispositif pour la création artistique multimédia (DICRÉAM)**

Mis en place en 2001, le Dispositif pour la création artistique multimédia (DICRÉAM), a pour vocation d'aider les projets artistiques qui utilisent de façon novatrice les possibilités ouvertes par les technologies numériques et multimédias, quels que soient les domaines artistiques auxquels ces projets renvoient ou les frontières qu'ils explorent entre différents domaines. L'Inspection générale des affaires culturelles a été chargée d'évaluer les résultats de ce dispositif d'aide.

Le DICRÉAM, avec un budget annuel de l'ordre d'un million d'euros, est financé à 70 % et géré par le CNC et plusieurs services et opérateurs du ministère sont impliqués dans son fonctionnement : le secrétariat général, la Délégation générale à la langue française et aux langues de France, le Centre national du livre et, surtout, la Direction générale de la création artistique, la majorité des dossiers soutenus par le DICRÉAM concernant le spectacle vivant et les arts plastiques.

Le bilan global du DICRÉAM que dresse le rapport tient en quatre points principaux : en quinze années d'existence, le DICRÉAM a accompagné et contribué à renforcer un champ essentiel de la création contemporaine en l'absence d'une politique véritablement coordonnée et évaluée ; il a ainsi donné corps, de façon pragmatique et évolutive, à une action publique en la matière ; son mode de fonctionnement, qui fait son originalité, mérite d'être préservé, sous réserve de quelques évolutions ; enfin, son action mérite d'être davantage valorisée et relayée tout en se renforçant sur quelques enjeux structureaux d'avenir.

Plusieurs aspects de l'action du dispositif ont plus particulièrement fait l'objet d'une série de préconisations dans le rapport : rôle de facilitateur de projets en résonance avec les mouvements artistiques les plus innovants et les plus interdisciplinaires ; élargissement et renouvellement des bénéficiaires ; visibilité des projets soutenus dans les réseaux de création et de diffusion ainsi qu'auprès du grand public ; coordination avec d'autres dispositifs d'aide ; composition, rythme et critères de la commission d'attribution des aides ; rôle des DRAC dans le dispositif.

*Le Dispositif pour la création artistique multimédia - DICRÉAM (rapport n° 2015-34)*

---

## Théâtre d'Orléans

Le théâtre d'Orléans est un des équipements majeurs voué au spectacle vivant en France. Il est l'héritier d'une histoire particulièrement riche et a accueilli des artistes d'envergure internationale, de Pascal Dusapin à Olivier Py. Il s'agit aujourd'hui, face à une organisation particulièrement complexe, de clarifier sa gestion, tout en garantissant une offre artistique et culturelle pluridisciplinaire de qualité.

L'organisation du théâtre d'Orléans est en effet atypique, même si elle n'est pas unique en France. Trois structures autonomes, une scène nationale, un centre dramatique national, tous deux labellisés par le ministère de la culture, et le CADO, dont l'activité est exclusivement vouée au théâtre, non labellisé, se partagent en effet les espaces de spectacles et le calendrier des représentations, auxquels il convient d'ajouter le centre chorégraphique national, qui dispose de locaux indépendants et qui est diffusé au théâtre.

La spécificité d'Orléans est la place qu'y tient la scène nationale : le fonctionnement du théâtre en ordre de marche repose sur elle, et elle dispose à cette fin des crédits de fonctionnement, des équipes techniques et de la gestion du planning pour toutes les structures accueillies dans ses murs. Il est incontestable que la scène nationale voit son budget artistique asphyxié par l'augmentation des charges de fonctionnement qu'elle doit absorber seule.

La présence d'artistes et de créations qui rayonnent en France et à l'étranger, l'offre pluridisciplinaire importante et variée, les activités d'éducation artistique, la présence d'équipes administratives et techniques compétentes, constituent autant d'atouts incontestables. Mais le théâtre, du fait de cet émiettement des propositions, est un lieu peu convivial, qui segmente les publics au lieu de les rassembler, où chaque structure semble surtout préoccupée de développer ses activités et peu encline à partager les projets et les publics avec les autres. Ainsi, les mésententes entre directeurs, quasi structurelles, se cristallisent sur la gestion du coût du théâtre en ordre de marche et des plannings.

Avant de décliner des scénarios d'évolution de l'existant, le rapport préconise de maintenir l'indépendance du centre chorégraphique national, préservant ainsi la place de la danse, en développant son articulation avec le théâtre, et en lui confiant la responsabilité de la programmation danse.

*Le théâtre d'Orléans : un seul lieu, une seule stratégie ? (rapport n° 2015-29)*

---

## Situation et perspectives de l'Académie équestre de Versailles

L'Académie équestre nationale du domaine de Versailles a été confiée en 2002 à Bartabas, fondateur du théâtre Zingaro et créateur d'une nouvelle forme, le théâtre équestre. Il s'agissait de redonner vie aux Grandes Écuries : les travaux, conduits par Patrick Bouchain, furent achevés en 2003 et Versailles accueillit, en 2003, écuyères et chevaux. Le projet de Bartabas était fondé sur la transmission et la pluridisciplinarité, - les élèves pratiquant également le chant, le tir à l'arc, le dessin, la danse - et sur la création, puisque le public peut assister au travail des écuyères et apprécier leur progression au fil des années, dans « La voie de l'écuyer », représentation chorégraphiée par Bartabas.

Douze ans plus tard, l'Académie connaît des difficultés économiques récurrentes et souffre d'un réel isolement : adossée à un pôle touristique majeur, elle peine à attirer des touristes majoritairement étrangers au temps de visite très calibré. Elle souffre aussi d'un problème d'identité que ses multiples appellations attestent ; une forme nouvelle, plusieurs fois rebaptisée par ceux qui la font vivre, est difficilement identifiable par le grand public.

La mission d'inspection s'est attachée à analyser la situation financière de l'Académie et l'évolution de ses activités. Elle a proposé différents schémas de développement pour les années à venir, qui peuvent s'inscrire dans un projet global de revitalisation des Grandes Écuries où s'ouvrira, au printemps 2016, le Musée des carrosses dans un espace agrandi et rénové. La mission a aussi recommandé que les projets de l'Académie prennent appui sur des relations refondées avec l'Établissement public du Château de Versailles.

*Situation et perspectives de l'Académie équestre de Versailles (rapport n° 2015-42)*

---

## ÉCONOMIE DE LA CULTURE

### **Évaluation de la politique de développement des ressources propres des établissements culturels (mission conjointe avec l'Inspection générale des finances et le secrétariat général du ministère)**

L'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) ont été chargées d'une mission conjointe d'évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État. Cette évaluation s'inscrivait dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP) et, à ce titre, sa coordination en a été confiée au secrétaire général du ministère de la culture et de la communication.

Le rapport analyse l'évolution des différentes ressources propres au cours des dix dernières années, en évalue les coûts associés afin d'identifier les ressources nettes correspondantes et s'attache à définir les marges de manœuvre et leviers de développement complémentaires encore disponibles et compatibles avec les missions de service public des établissements.

Le développement des ressources propres apparaît comme une préoccupation stratégique partagée par la grande majorité des 36 organismes du périmètre retenu par la mission : le taux de ressources propres de fonctionnement (TRPF) des organismes était en moyenne de 40,7 % en 2013. La billetterie représente à elle seule près de la moitié des ressources propres, suivie par la valorisation du domaine, les produits dérivés et le mécénat/partenariat.

Une analyse en coûts complets sur neuf établissements montre cependant que seules trois activités (la location d'espaces, les redevances domaniales et le mécénat) contribuent systématiquement à l'équilibre financier des établissements, l'ensemble des autres activités présentant, en moyenne sur l'échantillon analysé, un résultat déficitaire.

Sur la base de ces constats, la mission préconise de développer les ressources propres des organismes culturels de l'État autour de deux axes. Le premier consiste à améliorer le rendu des ressources propres qui offrent en soi le meilleur potentiel financier (dynamisation des recettes de billetterie par une adaptation plus fine aux capacités de paiement des différentes catégories de public, amélioration des conditions de réservation, d'accès et de visite, meilleure qualification des offres de services payants, établissement d'une relation équilibrée avec les mécènes en termes de contreparties, etc.). Le deuxième axe consiste à rationaliser voire repenser l'opportunité de certaines activités à l'équilibre financier fragile (privilégier la vente d'expositions « clefs en main » et, dans le spectacle, les accords de coproduction déléguée, maintenir la délégation à des professionnels de la gestion des boutiques et de la conception des produits dérivés, réinterroger l'opportunité des activités « annexes » comme la gestion des auditoriums par les établissements patrimoniaux, etc.).

La mise en œuvre de l'ensemble de ces mesures est préconisée selon trois scénarios d'ambition croissante présentés en conclusion du rapport.

*Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État (rapport n° 2015-06-1)*

---

## **Attractivité culturelle du territoire pour les touristes étrangers (mission conjointe avec l'Inspection générale des affaires étrangères)**

Améliorer l'attractivité culturelle du territoire pour les touristes étrangers constitue un objectif prioritaire de notre politique dans le cadre de l'effort réalisé pour rétablir l'équilibre des comptes extérieurs de la nation. Cette ambition n'est pas hors d'atteinte, grâce aux atouts dont bénéficie la France, mais demande de remédier aux faiblesses dont souffre notre pays en matière touristique par la mise en œuvre de mesures concernant l'information et l'organisation.

Le territoire français dispose d'atouts exceptionnels : monuments et musées sont assez bien répartis dans l'ensemble du pays ; la France offre aussi des opportunités aux touristes qui recherchent d'autres formes de tourisme (histoire et mémoire, spectacle vivant, art contemporain, architecture, grandes expositions) ; il faut enfin prendre en compte le patrimoine immatériel de la France constitué de son art de vivre, de son artisanat, de sa gastronomie, qui permettent de développer un tourisme « expérientiel » aujourd'hui très en vogue.

Néanmoins, un certain nombre de faiblesses freinent le développement du tourisme culturel en France. Ainsi, le secteur du tourisme culturel souffre d'une grande complexité d'organisation et d'un certain éparpillement. Au sein de l'État, des régions, des départements et des communes, des acteurs disposent de compétences en matière de tourisme qu'il est difficile de coordonner, en dépit des dispositions législatives qui prévoient coopération et coordination entre ces derniers.

Par ailleurs, culture et tourisme entretiennent des relations souvent distantes : les projets culturels ne prennent pas suffisamment en compte les préoccupations touristiques, redoutant que la culture ne devienne produit de consommation ; à l'inverse, les opérations de promotion touristique n'accordent pas la place qui leur revient aux ressources culturelles, alors que ces dernières fondent largement l'attractivité touristique du territoire.

Afin de faire face au défi posé par la nécessité d'accroître le tourisme culturel, la mission propose de définir une stratégie nationale, autour de quatre thèmes majeurs : le positionnement de l'offre culturelle ; la mise en place d'instruments d'observation ; la communication et la promotion ; l'organisation et les moyens.

*Améliorer l'attractivité culturelle du territoire pour les touristes étrangers (rapport n° 2015-08)*

---

## **Indemnisation des usagers de PMSE du secteur culturel utilisant les ressources de la bande des 700 MHz**

La loi du 14 octobre 2015 relative au deuxième dividende numérique a prévu un décret organisant l'indemnisation des utilisateurs de PMSE (« Programme Making and Special Events »), soit des « équipements auxiliaires sonores de conception de programmes et de radiodiffusion à usage professionnel », en raison de leur future incompatibilité avec la ré-allocation de la fréquence 700 MHz au bénéfice d'opérateurs de télécommunications. C'est une large partie des activités du spectacle vivant, qu'il s'agisse de salles ou de festivals et de la production audiovisuelle et cinématographique, qui est potentiellement touchée.

La mission a consisté à définir aussi précisément que possible les contours de l'indemnisation prévue par la loi, en amont de la rédaction du décret prévoyant cette aide. En effet, l'intention initiale qui a présidé à la mise en place de cette aide concerne particulièrement les professionnels du secteur culturel et de la communication assurant la « conception de programmes et de radiodiffusion », en prenant en compte leur fragilité à travers un critère relatif au chiffre d'affaires de ces structures.

En l'absence d'un champ précis et de statistiques sur les structures concernées, la mission s'est attachée à examiner, par grande catégorie d'activités, le périmètre des bénéficiaires potentiels mais aussi les difficultés d'administration de l'aide qu'il reviendra à l'ANFR (Agence nationale des fréquences) de mettre en œuvre.

Les éléments d'analyse recueillis par les rapporteurs les amènent en particulier à suggérer comme critère d'accès à l'aide un montant de chiffre d'affaires qui, excluant les plus grands opérateurs du secteur de la culture et de la communication (notamment les chaînes de télévision et de radio nationales), puisse ouvrir, en revanche, un droit à indemnisation pour un grand nombre de structures du spectacle vivant notamment, qui devront supporter un coût significatif de rééquipement, du fait de la réaffectation de la bande de fréquences des 700 MHz qu'ils utilisaient jusqu'à présent.

Le rapport définit les conditions d'indemnisation, en particulier la prise en compte d'une dépréciation des matériels à remplacer en fonction de leur date d'acquisition, ainsi que l'organisation du guichet d'aide, qui, selon les montants d'indemnisation, pourrait fonctionner de manière automatique ou après avis d'un comité d'expert comprenant notamment des représentants du ministère de la culture et de la communication. Il insiste aussi sur l'importance d'une mise en place de l'aide selon une chronologie prenant en compte l'étalement dans le temps et par plaques géographiques de la réaffectation des fréquences de la bande des 700 MHz, permettant d'allonger la durée d'utilisation

des matériels PMSE dans cette bande et, par là même, de diminuer la charge financière de l'aide. À cet effet, les rapporteurs suggèrent une collaboration étroite des services du ministère de la culture et de la communication avec l'ANFR, en vue de faciliter l'accompagnement des entreprises culturelles, notamment en région, dans cette phase de transition s'étalant d'avril 2016 à juillet 2019.

Plus généralement, la mission invite à prendre en compte de manière plus significative les problèmes liés au statut actuel des entreprises culturelles qui ont de plus en plus recours aux équipements PMSE, en tant qu'« utilisateurs secondaires » et à titre gratuit du spectre hertzien. Ce sujet qui croise le secteur du spectacle vivant et des enjeux technologiques et financiers importants mérite la poursuite d'une réflexion approfondie avec tous les acteurs concernés.

*Mission relative à l'indemnisation des usagers de PMSE du secteur culturel utilisant les ressources hertziennes de la bande des 700 MHz (rapport n° 2015-38)*

---

## **Accompagnement des échanges sur les droits des artistes-interprètes entre l'ADAMI et la SPEDIDAM**

À la demande de l'ADAMI et de la SPEDIDAM, le ministre a renouvelé en 2015 la mission confiée en 2014 à l'Inspection générale des affaires culturelles pour accompagner les discussions engagées entre ces deux sociétés d'artistes-interprètes en vue de résoudre le contentieux qui les oppose à propos de la perception et de la répartition des droits des artistes-interprètes.

Ces deux sociétés ont suspendu ces discussions en 2015 pour se consacrer à leurs contributions à la mission de Médiation sur l'exploitation numérique de la musique confiée à Marc Schwartz et au projet de loi Création, Architecture, Patrimoine.

---

## **ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RECHERCHE**

### **Pilotage et organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche au ministère de la culture et de la communication**

La mission avait pour but d'examiner trois hypothèses d'évolution de l'organisation du pilotage et de la tutelle de l'enseignement supérieur et la recherche dépendant du ministère : l'hypothèse d'une direction unique de l'enseignement supérieur et de la recherche, celle d'un statu quo dans l'organisation du pilotage et, enfin, celle d'une coordination renforcée.

Une première étape a consisté à dresser un panorama précis et complet de l'organisation du pilotage de l'enseignement supérieur sur l'ensemble des catégories d'établissements de nature très diverse, soit 102 écoles ou établissements dans cinq champs disciplinaires principaux pour 36 000 étudiants et un budget annuel de 274 M€. Il est ressorti de cette analyse que tant l'organisation actuelle que l'exercice de la tutelle ne manifestaient pas de défaillance et qu'ils avaient permis jusqu'à présent au ministère de relever les principaux défis de l'enseignement supérieur, notamment la mise en œuvre du processus de Bologne (LMD). Toutefois la question peut être posée de savoir si la forme actuelle d'exercice du pilotage demeure adaptée dans le contexte des évolutions législatives récentes (Loi Fioraso) et de la définition de la stratégie nationale de l'enseignement supérieur (STRANES).

Une seconde étape, fondée sur une large consultation des parties prenantes, mais aussi sur une approche comparative auprès d'autres départements ministériels, a donc été consacrée à l'analyse des avantages et inconvénients présentés par chacune des hypothèses soumises à l'évaluation de la mission.

Il en ressort que le scénario d'une direction unique de l'enseignement supérieur et de la recherche est de nature à permettre une organisation administrative plus rationnelle des services et mettrait fin à la disjonction entre la responsabilité du programme budgétaire 224 de la mission culture, assurée par le secrétaire général, et la gestion effective de ce programme, de fait confiée aux directions générales. Cette option pourrait aussi favoriser la capacité du ministère à mettre en œuvre une stratégie d'ensemble et à offrir une meilleure visibilité à cette mission de formation de haut niveau aux métiers de la culture. Toutefois, le choix de cette option comporte aussi des risques : celui d'un profond remaniement de l'administration centrale du ministère susceptible d'ouvrir d'importantes questions sociales, et aussi celui d'uniformiser les approches alors que les particularités des établissements sont fortes et que ceux-ci sont très attachés aux liens qui les unissent aux directions « métiers » du ministère.

Or, une analyse comparée du pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche dans d'autres ministères et des réformes que ceux-ci sont en train d'accomplir offre des perspectives intéressantes et révèle de nouveaux modèles d'organisation susceptibles d'accompagner efficacement le développement et la modernisation des établissements d'enseignement supérieur spécialisés. Ainsi, le modèle actuellement privilégié par d'autres ministères met en lumière l'utilité d'un opérateur investi de missions favorisant la mutualisation des ressources et la valorisation des performances des établissements. Aussi la mission a-t-elle proposé une nouvelle architecture de l'organisation du pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche. Celle-ci reposerait sur la consolidation du rôle des directions générales « métiers » dans l'exercice de la tutelle des écoles et

le renforcement de la mission de coordination du secrétariat général, s'agissant de chantiers transversaux. A cette fin, la mission a proposé la création d'un opérateur ministériel dédié aux enseignements supérieurs et à la recherche offrant aux écoles et aux établissements de recherche un ensemble de services opérationnels, par exemple à travers un groupement d'intérêt public (GIP).

*Le pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche au ministère de la culture et de la communication – définir les conditions d'une organisation rénovée (rapport n° 2015-07)*

---

### **Conditions d'accueil des étudiants à l'École nationale des arts du cirque de Rosny-sous-Bois et au Centre national des arts du cirque de Châlons-en-Champagne**

La mission a été diligentée à la suite d'un courrier du Défenseur des droits, interrogeant la ministre sur le dossier d'inscription commun à ces deux établissements. La mission a été conduite à confirmer le contrôle mal ajusté entre les deux établissements dans l'élaboration des documents d'inscription. Concernant globalement les conditions d'accueil des étudiants au sein d'un cursus commun organisé entre les deux institutions, la mission a noté la qualité d'ensemble de l'accueil des étudiants des deux écoles, tant en termes d'accompagnement individuel qu'en termes de continuité des cursus.

Certains points cependant ont été considérés comme devant faire l'objet d'amélioration, notamment dans l'organisation d'une fonction médicale harmonisée pour éviter en particulier toute solution de continuité dans le suivi des étudiants entre les deux établissements. D'autre part, si l'apprentissage de l'ensemble des sujets liés à la sécurité des équipements comme du soin préventif de l'organisme des étudiants est assuré, il reste par trop tributaire de l'engagement personnel, certes qualifié, des enseignants. Il est recommandé de formaliser l'ensemble des approches –pratiques et théoriques– de la sécurité et d'en individualiser le ou les module(s) correspondant(s) dans le cursus. La mission a par ailleurs suggéré que soit davantage explicitée sinon la spécialité de chacune des écoles, en tout cas leur dominante pour faire gagner en visibilité l'accueil des étudiants.

*Les conditions d'accueil des étudiants dans les formations dispensées par l'École nationale des arts du cirque de Rosny-sous-Bois et le Centre national des arts du cirque de Châlons-en-Champagne (rapport n° 2014-41)*

---

## École européenne supérieure de l'image (EESI)

Créée en 1995 par la réunion des écoles des Beaux-Arts d'Angoulême et de Poitiers, l'École européenne supérieure de l'image (EESI) occupe une place particulière au sein des écoles d'arts territoriales dans la mesure où l'État participe à son financement à hauteur de 41 %. Elle vit une situation récurrente de crise pédagogique et de gouvernance, dont l'analyse a été confiée à l'IGAC. La mission a été souhaitée par le conseil d'administration de l'EESI. Lors de son déroulement, l'École ne disposait plus ni de direction générale ni de direction des études.

Syndicat mixte à sa création, l'EESI est passée sous le régime du groupement d'intérêt public (GIP) en 2001, puis sous celui d'établissement public de coopération culturelle (EPCC) en 2011. Ce passage, destiné à assurer à l'établissement une autonomie juridique et pédagogique, a été compris comme formel et le mode de fonctionnement sous le régime d'EPCC n'a pas fait l'objet d'une appropriation suffisante. De ce fait, les problèmes structurels d'ordre immobilier et budgétaire ont été transférés tels quels et se sont aggravés. L'équilibre et la juste répartition des pouvoirs entre le conseil d'administration et la direction générale ont peiné à se mettre en place.

Les projets pédagogiques de 2008 et de 2012 ont vu des évolutions significatives, alors même qu'ils avaient été approuvés par les instances, tandis que l'écart entre le nombre d'étudiants sur les sites de Poitiers et d'Angoulême n'a cessé de se creuser au profit de ce dernier. L'ensemble de ces éléments contribue à entretenir la crise d'identité dont souffre l'EESI, liée à une difficulté à saisir et faire évoluer le couple bande dessinée / numérique et à un décalage entre la perception de l'école à l'extérieur (école de l'image) et la réalité d'un établissement à l'enseignement plutôt généraliste, largement ouvert à l'international mais à l'attractivité limitée.

Les rapporteurs ont insisté sur le fait que projet pédagogique, stratégies budgétaire et immobilière étaient indissociables et interdépendants. Ils ont préconisé une méthodologie dynamique de sortie de crise en trois phases (2015-2017) : stabilisation de la situation, révision des statuts caducs depuis décembre 2014, reconfiguration du projet pédagogique.

L'inscription de l'EESI au contrat de plan État-région (CPER) 2015-2020 et les reconfigurations à l'aune de la grande région sont de nature à donner à l'EESI un nouvel élan, pour peu que les choix stratégiques soient opérés et qu'ils soient portés par une ambition commune.

*Mission d'évaluation de l'École européenne supérieure de l'image - EESI (rapport n° 2015-14)*

---

## Lancement de la chaire d'économie numérique Jean-Jacques Laffont

Lancée en février 2015, la chaire Jean-Jacques Laffont présidée par Jean Tirole, prix d'économie de la Banque de Suède en l'honneur d'Alfred Nobel, ne faisait toujours pas l'objet, plusieurs mois après, d'une convention avec le ministère, d'une institutionnalisation de leurs relations et d'un programme de recherches. La mission, à partir d'un diagnostic des difficultés de mise en oeuvre du projet, consistait à préparer une convention et un cadre de travail autant que possible élargi aux acteurs publics de la culture et de la communication.

La mission s'est efforcée de conclure les discussions engagées pendant plusieurs mois sur le support juridique au fondement du soutien du ministère de la culture et de la communication de la chaire Jean-Jacques Laffont. Dans ce cadre, elle s'est concentrée sur une clarification des rôles des acteurs de la convention, mais surtout sur la création d'un comité de réflexion et de prospective qui pourra devenir une interface régulière et active pour la chaire. Ce comité animé par le chef du Département des études, de la statistique et de la prospective du ministère aurait pour vocation de réunir les services concernés par des travaux de la chaire, mais aussi des établissements publics et entreprises publiques ouverts à des coopérations avec celle-ci.

Parallèlement, la mission a procédé à des consultations avec les services du ministère de la culture et de la communication (DEPS, Département des programmes numériques, DGMIC, etc.) pour identifier les principales questions ou problématiques de recherches susceptibles d'éclairer l'action publique. Cette consultation a été étendue au sein du périmètre de la culture et des médias à une masse critique de grands opérateurs : Centre national du cinéma et de l'image animée, Centre national du livre, RMN-GP, Le Louvre, l'AFP, l'INA, Radio France, France Télévisions. L'ensemble de ces acteurs a manifesté un intérêt à pouvoir bénéficier de recherches et s'est montré favorable à l'exploitation de données dont chacun dispose. Ce processus de consultation et de réflexion a permis l'élaboration d'un document de problématiques communes à tous les acteurs, chacun ayant pu apporter ses observations.

Ce document de problématiques, sans constituer un cahier des charges, exprime les attentes et besoins du ministère et doit être annexé à la convention avec la chaire. Il doit aussi être un point d'appui quant à l'adéquation des travaux de la chaire avec les attentes ministérielles et, à moyen terme, un outil d'évaluation.

A l'occasion de la mission, un certain nombre d'interrogations ont persisté quant au choix d'un acteur de la recherche justifiant d'un financement de l'ordre de 70 % ou plus des crédits affectés à la recherche en sciences humaines. La recherche d'une neutralité dans la discipline économique et d'un pluralisme scientifique à l'égard d'autres disciplines nécessiteront une attention soutenue de la chaire et du comité de réflexion et de prospective.

La même préoccupation d'engagement d'un lien régulier avec le ministère suggère de veiller à ce que le financement de la chaire ne pénalise pas des projets de socio-économie, en particulier l'enquête « pratiques culturelles des Français », et plus généralement de sciences humaines sous un jour pluraliste.

*Mission relative à l'amorçage des activités de la chaire Jean-Jacques Laffont (rapport n° 2015-37)*

---

## **LANGUE FRANÇAISE ET LANGUES DE FRANCE – LIVRE ET LECTURE**

### **Évolution du rendement des taxes affectées au Centre national du livre (CNL) (mission conjointe avec le Contrôle général économique et financier)**

Le financement du Centre national du livre (CNL) est essentiellement assuré par deux taxes affectées, une taxe « sur l'édition des ouvrages de librairie » et une taxe « sur les appareils de reproduction ou d'impression ». Les deux taxes ont représenté, en 2014, 81,3 % des recettes du CNL (38,1 M€) : 12,3 % pour la taxe sur l'édition des ouvrages de librairie, et 69 % pour la taxe sur les appareils de reproduction ou d'impression. En 2014, le rendement de la taxe sur l'édition a été de 4,7 M€ et celui de la taxe sur la reprographie de 26,3 M€. Elles ont accusé une baisse sensible de 11,6 % pour la taxe « éditeurs » et de 10,6 % pour la taxe « reprographie », par rapport à 2013, et se sont situées bien en dessous des plafonds fixés par la loi de finances, respectivement 5,3 M€ et 29,4 M€.

Dans ce contexte, le ministre des finances et des comptes publics et la ministre de la culture et de la communication ont confié à l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) et au Contrôle général économique et financier (CGEFI) une mission conjointe, qui a été chargée :

- d'expliquer, pour les deux taxes, « les raisons de ce décrochage, en identifiant la part des causes structurelles et de la conjoncture du secteur », et, s'agissant en particulier de la seconde, d'identifier « l'évolution des modèles économique et des usages » ;
- de faire « toute proposition de mesure susceptible de stabiliser les ressources du CNL à un niveau proche du plafond fixé par la loi pour les années à venir ».

Afin de répondre à ces deux demandes, les rapporteurs se sont attachés :

- en premier lieu, à analyser le régime juridique, complexe, des deux taxes ainsi que les évolutions qui les ont affectées depuis 1976 ;
- en deuxième lieu à étudier les évolutions comparées de leur rendement et de celui des marchés concernés sur la période 2008/2014 ;

- en troisième lieu, à explorer un large spectre de mesures susceptibles de permettre d'atteindre un rendement total proche du plafond total fixé par la loi de finances pour 2012, soit 34,7 M€.

*L'évolution des taxes affectées au Centre national du livre (rapport n° 2015-31)*

---

### **Préfiguration de l'Agence de la langue française (mission d'appui conjointe avec l'Inspection générale des affaires sociales)**

Les difficultés dans la maîtrise et le maniement de la langue française ont des répercussions lourdes en termes d'intégration et de cohésion sociale, d'insertion professionnelle, d'accès à la culture et d'exercice de la citoyenneté. Or, le nombre de personnes en difficulté avec la langue française est estimé à près de 6 millions d'adultes (France métropolitaine), dont 2 500 000 sont considérés en situation d'illettrisme.

Le 21 mai 2015, le Premier ministre a confié à Loïc Depecker, délégué général à la langue française et aux langues de France, une mission de préfiguration d'une Agence de la langue française, destinée à répondre à ces enjeux. L'Inspection générale des affaires culturelles et l'Inspection générale des affaires sociales ont été missionnées en soutien au rapport de préfiguration. Il a été procédé à un état des lieux et à une mise en perspective des politiques et actions publiques intégrant la question de la langue et dont la cohérence reste à construire : politiques éducatives et de la formation professionnelle, politiques culturelles et de soutien à la parentalité, politique de l'intégration, politique de la ville et de l'égalité des territoires.

Les savoir-faire et les besoins exprimés par les acteurs œuvrant au plus près des publics (associations, acteurs de la formation professionnelle, centres de ressources) ont fait l'objet d'une identification et d'un examen critique. Une attention particulière a été apportée à l'apprentissage du français en contexte plurilingue. Des scénarios ont été étudiés, de nature à mettre en œuvre une politique du « français pour tous », s'adressant à l'ensemble des habitants du territoire, tant du point de vue de l'apprentissage que de la pratique, d'un égal accès aux droits et de partage d'un bien commun.

Le rapport intermédiaire a fait l'objet d'une remise au délégué général à la langue française et aux langues de France à la fin du mois d'octobre.

*Mission de soutien à la préfiguration de l'Agence de la langue française (rapport n° 2015-36)*

---

## **Audit de la Maison des écrivains et de la littérature**

La mission avait pour objet d'évaluer les conditions de mise en œuvre de la priorité stratégique accordée aux objectifs de la convention conclue entre le Centre national du livre (CNL) et la Maison des écrivains et de la littérature (MEL) en matière d'éducation artistique et culturelle.

Association fondée en 1986 comme « réunion d'écrivains d'un lieu de rencontre » adossée au CNL dont elle était l'opérateur secondaire, la MEL a subi plus qu'acquis son autonomie structurelle et fonctionnelle à compter de la fin des années 2000.

L'analyse permet d'établir que cette priorité est globalement respectée, les activités destinées aux opérations en faveur des publics jeunes (interventions d'auteurs au sein des établissements d'enseignement du primaire au supérieur) mobilisant 68 % d'un budget annuel de 1,5 millions d'euros (référence 2015) à côté des autres activités de l'association : manifestations littéraires et mise à jour d'un centre documentaire et de ressources.

On observe cependant des difficultés récurrentes de dialogue entre la MEL et le CNL en matière de fléchage d'emploi de la subvention et de programmation culturelle. De graves incertitudes financières obèrent par ailleurs l'avenir de la structure : désengagement de la région Île-de-France et de la Caisse des dépôts et consignations, décroissance régulière de la subvention du CNL, perspectives incertaines du soutien de la ville de Paris... Compte tenu de l'environnement institutionnel, de la conjoncture financière et des objectifs de politique publique, l'étude établit une série de recommandations visant à diversifier ses ressources, mutualiser ses moyens et inscrire plus clairement l'action de l'association au sein des institutions professionnelles du livre.

*Audit de la Maison des écrivains et de la littérature (rapport n° 2015-41)*

---

## **ACTION INTERNATIONALE**

### **Organisation de l'action internationale au ministère de la culture et de la communication**

La fonction internationale du ministère de la culture et de la communication est en première ligne dans les mutations rendues nécessaires par l'accélération de la mondialisation des échanges culturels.

La fonction internationale, répartie entre de nombreux acteurs, poursuivant chacun des objectifs séparés, peine à s'affirmer. L'effort consenti par le ministère et ses

établissements publics est pourtant conséquent : environ 150 personnes y participent. Les budgets représentent 72 M€, dont 18 M€ gérés directement par l'administration centrale. Avec l'audiovisuel extérieur, le niveau des dépenses atteint 390 M€.

L'action européenne doit rester prioritaire, compte tenu de ses enjeux sur les politiques internes. Le ministère de la culture et de la communication devrait aussi soutenir la promotion de l'expertise patrimoniale et des industries culturelles, et la création d'un comité de liaison de ses opérateurs en ce domaine. Il doit enfin moderniser ses propres dispositifs : mieux cibler ses programmes d'accueil, privilégier l'accompagnement international des petites structures, observer les pratiques étrangères, affirmer sa présence multilingue sur le net.

Un travail plus décloisonné passe par une coordination renforcée, des pratiques plus ouvertes de circulation de l'information, la fixation d'un cadre pour les DRAC et l'intégration de la dimension internationale dans la tutelle des établissements publics.

*Évaluation de la fonction internationale au ministère de la culture et de la communication (rapport n° 2015-03)*

---

### **Soutien au développement de la presse française à l'étranger**

Le rapport dresse d'abord l'état des lieux de la diffusion de la presse française à l'étranger, afin d'en mesurer le poids économique et de cerner son lectorat potentiel. On observe à cet égard, sur une période de quinze ans, un recul de la diffusion de la presse française à l'étranger qui est plus prononcé que celui constaté dans l'hexagone.

Il retrace ensuite l'évolution des dispositifs mis en œuvre par l'État afin de mesurer leur efficacité, constatant que la diminution continue des moyens qui sont affectés au soutien de l'export depuis une dizaine d'années risquerait de conduire à une mise en extinction progressive de cette politique. Une analyse du fonctionnement de l'association UNI-Press, soutenue par le ministère de la culture et de la communication, et de la portée de son action a été également menée, qui conduit à dresser, là aussi, le constat des limites du rôle de cet opérateur, du fait de la réduction de ses moyens au fil du temps.

Il résulte des entretiens conduits par la mission avec les professionnels qu'il appartient maintenant à l'État de faire un choix entre le maintien du dispositif existant, certes limité mais auquel les éditeurs demeurent attachés, et la mise en œuvre d'une politique d'accompagnement de l'export de la presse rénovée.

Cette dernière hypothèse suppose un engagement financier accru : la création d'un crédit d'impôt est à cet égard, dans un contexte de forte contrainte budgétaire, une piste de travail intéressante. Elle doit aussi s'appuyer sur une adhésion forte des éditeurs concernés, que le ministère pourrait réunir dans un cercle de réflexion prospective sur l'export qui fait défaut aujourd'hui, et serait animé soit par la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), soit par UNI-Presses.

Pour refonder cette politique, il importerait de redéfinir les motifs de l'intervention de l'État ainsi que les instruments de sa mise en œuvre. Il serait nécessaire de revisiter des critères d'éligibilité aux aides à l'export qui ne correspondent plus à la réalité des médias aujourd'hui ni à la demande d'un lectorat potentiel très fortement marqué désormais par l'usage d'Internet et des réseaux sociaux.

*Le soutien au développement de la presse française à l'étranger (rapport n° 2015-15)*

---

### **Évaluation des stages techniques internationaux et des conférences internationales supérieures d'archivistique**

La mission d'inspection visait à évaluer les stages techniques internationaux des archives (STIA) et des conférences internationales supérieures d'archivistique (CISA) organisés par le département de la formation scientifique et technique (DFST) de la direction générale des patrimoines.

Les STIA offrent des formations à destination de professionnels francophones travaillant dans des pays où les formations se font encore sur le terrain. Les CISA sont des rencontres de professionnels de haut niveau en situation de responsabilité dans des services d'archives. Ces deux dispositifs méritent d'être mieux valorisés comme des outils du rayonnement de l'archivistique française et de coopération avec des pays avec lesquels la France partage une partie de son histoire.

Le rapport recommande d'intégrer les STIA dans un parcours de formation certifiante comportant un volet de formation théorique à distance. Le stage serait alors recentré sur sa dimension pratique et de découverte du savoir-faire français en matière d'archivistique et pourrait être prolongé par des accueils individuels dans des services d'archives, en France ou dans d'autres pays francophones. Le rapport recommande également de compléter le dispositif d'accueil de stagiaires en France par l'organisation de formations dans les pays étrangers à la demande des États, encadrées par des experts français et d'anciens stagiaires des STIA.

*Mission relative à l'évaluation des stages techniques internationaux et des conférences internationales supérieures d'archivistique (rapport n° 2015-16)*

## IV – FORMATION ORGANISÉE PAR L'IGAC

### Principes méthodologiques et pratiques des « missions pré-disciplinaires » Formation organisée le 7 décembre 2015 avec le concours de l'IGAENR

L'objectif de cette formation était d'organiser une réflexion collective approfondie sur le cadre et les contraintes spécifiques des missions d'inspection de type pré-disciplinaire, dans tous les secteurs relevant des compétences du ministère et sur lesquels son Inspection générale est susceptible d'être mobilisée.

L'apport des membres de l'IGAENR en tant que formateurs, outre leurs capacités au dialogue avec des collègues et leurs compétences juridiques, a été très important dans la mesure où ils avaient construit un outil de présentation efficace, sans cesse enrichi d'exemples et d'arguments au travers de différentes interventions déjà effectuées dans plusieurs autres départements ministériels.

Au sens strict, les inspections générales ne mènent pas des « missions disciplinaires » ou des « enquêtes disciplinaires ». Leurs interventions appartiennent à la catégorie générale des enquêtes administratives déclenchées par l'autorité administrative à propos d'une situation « anormale » (fautes professionnelles, dysfonctionnements d'un service, tensions internes, voire état de crise, etc.), mettant en cause des personnes et destinées à éclairer l'autorité compétente qui pourra décider, au vu des conclusions, d'engager des poursuites disciplinaires ou de prendre toute autre mesure qui relève de son appréciation. Classiquement, une mission d'inspection est envoyée pour mettre en évidence les insuffisances ou les fautes d'une personne, permettre le rétablissement des conditions normales de fonctionnement d'un service, proposer des mesures – locales ou générales – susceptibles d'éviter le renouvellement de la situation.

Cette formation a été conçue de façon résolument interactive.

Elle a abordé toutes les facettes des missions d'inspection à caractère pré-disciplinaire (méthodologie et conduite de la mission in situ, méthode de l'entretien et de la sélection des « témoins », responsabilités des inspecteurs, utilité et déclenchements des applications de l'article 40 du code de procédure pénale, problèmes relatifs à la rédaction des rapports et aux suites de la mission, etc.). Ces différents points ont été approfondis de façon différenciée au cours de la journée selon les souhaits et les questionnements exprimés par les auditeurs pendant les discussions.

La grande qualité de cette formation a été saluée par tous les participants.

Paul Tolila est chargé de l'organisation des formations.

## V - MISSIONS PERMANENTES

### **Secrétariat général**

Le secrétaire général, Xavier Roy, assiste le chef de service et le supplée en cas d'empêchement. En plus des travaux d'Inspection générale qui lui sont confiés, il participe en tant que de besoin à la représentation du service et contribue notamment à l'élaboration des documents servant à la présentation du service, à ses méthodes de travail et au suivi de ses activités, à l'exercice du rôle d'autorité d'emploi des personnels affectés à l'Inspection générale, et à la gestion de ses moyens de fonctionnement.

Le service comprend, au 31 décembre 2015, 46 personnes dont 26 inspectrices et inspecteurs généraux, 6 chargés de mission, 5 inspecteurs santé-sécurité au travail, 2 auditrices internes, une documentaliste et 5 assistantes.

Cinq départs en retraite d'inspectrices et inspecteurs généraux intervenus en 2015 ont été suivis de cinq nominations dans le corps (trois femmes et deux hommes). Un chargé de mission d'inspection générale et une auditrice interne, partis en mutation, ont chacun été remplacés. Le corps des IGAC comprend 38 % de femmes au 31 décembre 2015 et le service dans son ensemble 50 %.

La réunion annuelle organisée par l'Inspection générale et présidée par le directeur du cabinet pour faire le point avec le secrétaire général et les directeurs généraux sur la mise en œuvre des préconisations des rapports remis en 2014 s'est tenue le 30 mars 2015. L'inspection générale des affaires culturelles a participé le 15 juin à un séminaire des chefs des 13 corps de contrôle des ministères, inspections ou conseils généraux.

### **Comité inter-inspections**

Le comité de coordination des services d'inspection relevant du ministère de la culture et de la communication a été institué par le décret n° 2009-1433 du 20 novembre 2009 modifiant le décret n° 2003-729 du 1er août 2003 portant organisation de l'Inspection générale des affaires culturelles.

Présidé par la cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles, il réunit notamment la cheffe du service de l'Inspection des patrimoines de la Direction générale des patrimoines (DGPAT), le chef du service de l'Inspection de la création artistique de la Direction générale de la création artistique (DGCA) et le doyen de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), mise à la disposition de la ministre de la culture et de la communication pour les bibliothèques qui relèvent de sa compétence. Sylvie Clément-

Cuzin et Jean-Sébastien Dupuit, inspecteurs généraux des affaires culturelles, en sont également membres.

Sylvie Clément-Cuzin a été désignée comme responsable déléguée du comité, en remplacement d'Anne Chiffert.

Le comité s'est réuni les 2 juin et 9 juillet 2015.

### **Mission ministérielle d'audit interne (MMAI)**

Le décret du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration et la circulaire du 30 juin 2011 ont posé le cadre du contrôle et de l'audit internes des ministères, sous la coordination du Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI), présidé par le ministre chargé de la fonction publique et de la réforme de l'État.

Le comité ministériel d'audit interne, présidé par la ministre et composé du secrétaire général, des trois directeurs généraux d'administration centrale et de six personnalités qualifiées, a été installé le 27 juin 2013 : son rôle est notamment de définir la politique d'audit ministérielle et d'apprécier son dispositif de contrôle interne en se fondant sur le résultat des audits.

La mission ministérielle d'audit interne est placée sous la responsabilité de la cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles, Ann-José Arlot, la responsable déléguée étant Anne-Marie Le Guével, inspectrice générale. Leslie Paris et Catherine Le Gal sont auditrices internes ; à la suite du changement d'affectation de cette dernière, Claire Marchand a rejoint le service.

Les audits internes de 2015 :

**1.** Une mission sur le décompte général et définitif des travaux sur les monuments historiques a été réalisée au premier semestre 2015. Elle vise à évaluer la sécurisation et la conformité des procédures d'une part pour le décompte général et définitif des travaux sur les monuments historiques et d'autre part pour le dossier documentaire des ouvrages exécutés ou du récolement pour les immeubles classés ou inscrits. Le périmètre concerne les travaux sur des monuments historiques pour lesquels le ministère est maître d'ouvrage ou qui sont subventionnés par lui, et principalement les services déconcentrés. Un architecte urbaniste de l'État, inspecteur des patrimoines, M. Jean-Christophe Simon, a apporté son expertise à la mission.

**2.** Une mission sur le dispositif d'évaluation des conventions pluriannuelles d'objectifs de la Direction générale de la création artistique (DGCA) a été réalisée aux deuxième et troisième trimestres de 2015. Elle porte sur la sécurisation et la conformité de ce dispositif dans les services déconcentrés. Un inspecteur de la création artistique, Philippe Ribour, a effectué l'audit avec la mission.

**3.** Une mission sur le décompte des effectifs rémunérés sur le titre 2 a débuté en octobre 2015. Elle porte sur la sécurisation et la rationalisation de cette procédure dans le contexte de bascule de la gestion de carrière dans le nouveau logiciel RenoiRH au 11 janvier 2016.

Par ailleurs, le comité ministériel d'audit du 2 juillet 2015 a rappelé aux services du ministère la nécessité de se doter d'une cartographie ministérielle des risques. Dans cette optique, chaque direction a été invitée à avancer sur ces travaux, déjà lancés à la DGP. Un point sera effectué lors de la prochaine séance.

Enfin, la MMAI contribue aux réunions du Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) dont la vocation est d'harmoniser les pratiques en matière d'audit interne des différents ministères, dans le respect du cadre de référence de l'audit interne des administrations de l'État (CRAIE). À ce titre, la mission d'audit a participé aux groupes de travail suivants :

- Anne-Marie Le Guével pour le groupe sur les audits de performance ;
- Catherine Le Gal en tant que rapporteuse du groupe sur les audits comptables et financiers ;
- Leslie Paris pour le groupe sur la cartographie ministérielle des risques ;
- Leslie Paris en tant qu'animatrice de modules de formation pour les auditeurs nouveaux arrivants.

### **Mission santé et sécurité au travail**

L'Inspection générale des affaires culturelles est le service de rattachement des inspectrices et inspecteurs désignés par le ministre pour assurer le contrôle des conditions d'application des règles en matière de santé et de sécurité au travail dans les services et les établissements publics du ministère. Cette équipe a aussi la responsabilité de conseiller et de proposer toutes mesures qui lui paraissent nécessaires.

Le rattachement de cette mission à l'IGAC garantit l'indépendance nécessaire aux fonctions de contrôle et son pilotage, pour assurer la cohérence des interventions et des méthodes de l'équipe, placé sous l'autorité du chef de service, est confié à une inspectrice générale, Marie-Claude Vitoux.

Outre l'animation et la coordination des inspecteurs santé et sécurité au travail, celle-ci exerce une mission de conseil de l'administration et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel.

Elle assure par ailleurs l'interface entre les inspecteurs santé et sécurité au travail aujourd'hui associés aux membres de l'IGAC lorsqu'ils rencontrent des questions relatives à ce domaine au cours de leurs missions.

Le cadre d'intervention des 5 inspecteurs qui composent la mission santé et sécurité des conditions de travail (MSST) est celui du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié. Le rattachement de la MSST à l'Inspection générale des affaires culturelles est organisé par l'arrêté du 20 décembre 2004.

Trois caractéristiques ont marqué l'année 2015 : le rattachement à la MSST en cours d'année d'un grand opérateur de l'État, la Bibliothèque nationale de France ; la poursuite des « missions-diagnostics », conjointes avec l'IGAC ; l'amorce du nouveau fonctionnement des instances du dialogue social dans le cadre de la réorganisation territoriale des services en région.

Un dernier point doit être mentionné : la mise à disposition partagée d'une salle de visio-conférence, utilisable par la MSST.

- Le rattachement de la BNF à la MSST est intervenu après délibération du conseil d'administration de l'établissement en date du 29 juin 2015. Ce rattachement succède au rattachement de l'établissement public de Versailles en 2013/2014.
- Les missions-diagnostics ont porté sur 4 établissements : Compiègne-Blérancourt ; Domaine-Château de Pau ; Ecole nationale d'architecture de Saint-Étienne ; Ecole nationale du cirque et Centre national des arts du cirque, respectivement à Rosny-sous-Bois et à Châlons-en-Champagne.
- Concernant la réforme de l'administration territoriale de l'État et le fonctionnement corollaire des instances du dialogue social, la MSST a participé aux réunions de travail, notamment portant sur la réorganisation de services (3 réunions), les risques psycho-sociaux (2 réunions) et aux CHSCT locaux et conjoints de 5 directions régionales des affaires culturelles.

L'activité d'ensemble de la MSST en 2015 a comporté la participation à 67 CHSCT et 2 CHSCT exceptionnels (Pays de Loire et Compiègne), les missions d'inspection proprement dite ont donné lieu à 14 rapports.

Il convient de souligner que 2015 a été l'année au cours de laquelle ont été achevées les missions de conseil et accompagnement de l'ensemble des directions régionales des affaires culturelles, démarrées en début d'année 2014.

Les inspecteurs ont pris part aux visites de délégations des CHSCT des musées du Louvre, d'Orsay et de l'école d'architecture de Clermont-Ferrand.

Ils ont, d'autre part, participé à des groupes de travail de proximité, tels que le comité local amiante à Fontainebleau, celui sur le DUERP en Haute-Normandie ou bien encore sur les plans de prévention à Châlons-en-Champagne.

En juin 2015, une salle de réunion proche des bureaux de la MSST et de l'IGAC a été équipée d'un système de visio-conférence, utilisable depuis septembre 2015. La MSST a recouru à cet équipement à quelques reprises. Ce sont ainsi 8 journées qui ont pu être consacrées par les ISST au dialogue et aux échanges avec 5 directions régionales ou DAC des départements d'Outre-mer. C'est un apport significatif dans la continuité du dialogue social dont la MSST est un des acteurs.

## VI - FONCTIONS PERMANENTES

### Haute fonctionnaire à la diversité

Le 22 octobre 2015, Fleur Pellerin, ministre de la culture et de la communication a nommé Karine Gloanec-Maurin haute fonctionnaire en charge de la diversité.

Il lui appartient de veiller à promouvoir la dimension de citoyenneté à travers la reconnaissance des spécificités culturelles et des origines diverses, en observant l'accès aux nouvelles formes d'art et de culture et d'objectiver les situations à faire évoluer dans l'échange et le dialogue. Elle assure le suivi de l'évolution de la diversité dans les nominations d'emplois supérieurs et de dirigeants, tant au sein du ministère que dans les institutions qui, sur le territoire, sont parties prenantes des politiques culturelles.

Elle pourra s'appuyer sur les travaux du Collège de la diversité, installé par la ministre le 2 décembre 2015 et composé de 20 personnalités qualifiées (artistes, intellectuels, acteurs culturels) représentatives de cette richesse, ainsi que de 8 représentants des entreprises et établissements publics du ministère de la culture et de la communication. Instance de référence et d'influence, il aura une action de veille et de préconisation. Il œuvrera à la conception d'un outil d'observation de la diversité dans les nominations et les programmations.

### Haute fonctionnaire à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes

En 2015, Muriel Genthon a coordonné et mis en œuvre les différentes actions qui contribuent à la politique du ministère dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes. Le rôle des hauts fonctionnaires pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes est défini par deux circulaires du Premier ministre du 23 août 2012, qui précisent qu'il s'agit de coordonner les travaux relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes au niveau de chaque département ministériel, d'élaborer un plan d'action, de veiller à prendre en compte ce sujet dans les textes législatifs et réglementaires et de suivre les nominations de femmes aux emplois de l'encadrement supérieur.

L'année 2015 a été consacrée, entre autres, à la création d'un club de femmes au sein du ministère, à la mise en place des textes réglementaires sur la parité dans les commissions et instances dépendant du ministère, en application de la loi du 4 août 2014, à l'élaboration de la troisième édition de l'observatoire de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la culture et la communication. Ce document comporte une soixantaine de tableaux mettant au jour des inégalités de salaires, d'accès aux postes de direction, de présence dans les programmations et d'accès aux moyens de production, des inégalités

liées à la non-mixité des métiers et à la fabrication de stéréotypes. Un comité ministériel à l'égalité, sous la présidence de la ministre, a porté sur les inégalités dans le spectacle vivant, sur la déclinaison régionale de ce dispositif, et sur la mise en place d'un groupe de travail dans les écoles nationales supérieures d'architecture.

La haute fonctionnaire a élaboré, avec l'appui des directions du ministère, la feuille de route 2016-2017.

### **Haut fonctionnaire à la terminologie et à la langue française**

Le haut fonctionnaire (Jean-Sébastien Dupuit, nommé par arrêté du 15 juin 2010), coordonne pour ce qui concerne le ministère la mise en œuvre du dispositif d'enrichissement de la langue française et veille au fonctionnement de l'instance spécialisée chargée de proposer des équivalents français aux termes et expressions empruntés à d'autres langues. Les termes nouveaux, une fois approuvés par la commission placée auprès du Premier ministre et de l'Académie française, s'imposent dans les services de l'État après leur publication au Journal officiel.

L'année 2015 a été marquée par la mise en œuvre de la réforme opérée par le décret du 27 mars 2015 pour l'ensemble du dispositif : transformation de la Commission générale de terminologie en Commission d'enrichissement de la langue française, remplacement des commissions ministérielles spécialisées par des collèges d'experts par domaines et élargissement du rôle des hauts fonctionnaires de terminologie et de néologie, qui deviennent hauts fonctionnaires chargés de la terminologie et de la langue française. Une plus grande souplesse est attendue de cette réforme, les listes d'experts pouvant être complétées en tant que de besoin, sans recours au formalisme d'un arrêté ministériel. Le collège « culture et médias » a ainsi été constitué par décision du Délégué général à la langue française et aux langues de France en date du 2 novembre 2015.

Sous ses deux formes successives, l'instance spécialisée pour la culture et la communication a tenu 9 réunions en 2015, principalement consacrées au vocabulaire du jeu vidéo. Avec le concours d'un expert extérieur, représentant d'un organisme professionnel dans ce secteur, une liste d'une quinzaine de termes a été élaborée pour être soumise au début de 2016 à la Commission d'enrichissement.

Par ailleurs a été publiée au Journal officiel du 21 janvier 2015 l'actualisation de la publication effectuée en 2005 pour « streaming » (« diffusion en flux »), l'emploi de la locution « en flux » s'entendant aujourd'hui pour la réception (écoute ou visionnage) tout autant que pour la diffusion.

### **Correspondante auprès du Défenseur des droits**

Nommée en mai 2013 correspondante ministérielle du Défenseur des droits, Isabelle Neuschwander assure le suivi des dossiers sur lesquels le Défenseur saisit les services du ministère. Le réseau de correspondants ministériels a pour objet d'assurer le suivi du traitement des réclamations et des propositions de réformes que le Défenseur des droits peut formuler auprès des pouvoirs publics. Une réunion annuelle réunit autour du Défenseur des droits l'ensemble des correspondants ministériels afin de coordonner les modalités de travail. Un seul dossier a fait l'objet d'une saisine en 2015.

### **Correspondant du département de l'action territoriale (DAT)**

Jean-Sébastien Dupuit veille à la représentation de l'IGAC (et le cas échéant assure cette représentation) aux différentes réunions intéressant les services déconcentrés : réunions trimestrielles des directeurs régionaux des affaires culturelles ou des directeurs adjoints et secrétaires généraux, conférences annuelles « stratégie et budget », comité chargé d'auditionner les candidats aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'État (directeurs régionaux et directeurs adjoints).

En 2015 cette mission a en outre impliqué une participation au pilotage et au suivi de l'étude engagée par le secrétariat général sur les besoins des DRAC en matière de systèmes d'information, dans la double perspective de la réforme territoriale et de l'élaboration du nouveau schéma directeur informatique du ministère (« Condorcet ») pour la période 2016-2018.

## VII - PARTICIPATION A DES JURYS DE CONCOURS, COMITÉS, COMMISSIONS ET CONSEILS

ANN-JOSÉ ARLLOT

- Membre de l'Académie d'Architecture
- Membre du Conseil de l'Ordre des Arts et Lettres
- Membre de la Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art
- Membre de la Commission nationale d'attribution du label « Maison des illustres »
- Membre de la Commission nationale des Centres culturels de rencontres
- Membre de la Commission du Vieux Paris
- Membre du Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel
- Membre du conseil d'administration de l'Établissement public des fonds de prévoyance militaire et de l'aéronautique
- Membre d'honneur du Pavillon de l'Arsenal

### Jurys de concours

Présidence du jury de l'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché(e) principal(e) d'administration de l'État du ministère de la culture et de la communication organisé au titre de l'année 2015

MARIE-LIESSE BAUDREZ.

Présidence du jury de concours pour le recrutement d'inspecteurs et conseillers de la création, des enseignements artistiques et de l'action culturelle au titre de l'année 2015

RICHARD LAGRANGE.

Membre du jury du concours d'accès au cycle préparatoire au concours interne de l'ENA

FRANÇOIS HURARD.

Membre du secrétariat général du jury du prix de l'audace artistique et culturelle

JEAN-MARC LAURET.

### Comités, commissions et conseils

- Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication  
JEAN-SÉBASTIEN DUPUIT, VICE-PRÉSIDENT, JÉRÔME BOUËT, MEMBRE.
- Comité national de l'action sociale du ministère de la culture et de la communication  
MARIE BERTIN.

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

BENOÎT PAUMIER.

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

NICOLE POT PUIS FRANÇOIS HURARD (À COMPTER DE JUILLET 2015).

- Commission nationale d'aménagement commercial en matière cinématographique

BENOÎT PAUMIER (JUSQU'EN OCTOBRE 2015), MARIE BERTIN (SUPPLÉANTE) ET FRANÇOIS HURARD.

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

FRANÇOIS HURARD.

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

MARIE BERTIN, FRANÇOIS HURARD.

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

BENOÎT PAUMIER.

- Conseil d'harmonisation de l'audit interne (CHAI)

ANNE-MARIE LE GUÉVEL.

- Conseil Franco-Britannique (section française)

- Conseil d'administration de la Mission laïque française

- Conseil d'administration du Centre culturel international de Cerisy-la-Salle

XAVIER NORTH.

- Conseil d'administration du musée Picasso de Paris (jusqu'en mars 2015)

JÉRÔME BOUËT.

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

JÉRÔME BOUËT.

- Conseil d'administration du Centre chorégraphique national de Caen

ANNE CHIFFERT.

- Conseil d'administration de la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg  
JEAN-SÉBASTIEN DUPUIT.
- Conseil d'administration de l'Établissement public du Palais de la porte Dorée (Cité nationale de l'histoire de l'immigration et Aquarium)  
JEAN-SÉBASTIEN DUPUIT.
- Conseil d'administration de la Fondation nationale des arts graphiques et plastiques (FNAGP)  
MARIE BERTIN.
- Conseil d'administration de la Fondation des Treilles  
ANNE-MARIE LE GUÉVEL.
- Conseil d'administration de la Fondation France-Israël  
FRANÇOIS HURARD.
- Conseil d'administration de la Fondation pour la mémoire de la Shoah  
NORBERT ENGEL.
- Conseil d'administration de la Fondation Varenne  
SYLVIE CLÉMENT-CUZIN.
- Correspondante du secrétariat général du MCC pour les procédures dématérialisées d'échange avec la Cour des Comptes  
ANNE-MARIE LE GUÉVEL.

# VIII - ANNUAIRE DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

Janvier 2016



## INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

3, rue de Valois, 3<sup>ème</sup> étage

26 inspecteurs(trices) généraux(ales)

6 chargé(e)s de mission d'inspection générale

mission audit interne

mission santé et sécurité au travail

Secrétariat

01 40 15 77 61/33 34



### ANN-JOSÉ ARLOT

#### Cheffe du service

- Architecte DPLG.
- Grand Prix National de l'Architecture (Promotion, ministère de l'Équipement, 1991).
- Médaille de l'Académie d'Architecture, 1998.
- Membre de l'Académie d'Architecture depuis 2006.
- Fondatrice et Directrice générale du Pavillon de l'Arsenal, centre d'information, de documentation et d'exposition d'urbanisme et d'architecture de la ville de Paris, premier centre municipal européen, directrice des éditions (1990-2003).
- Directrice d'administration centrale, Chargée de l'Architecture.
- Inspectrice Générale des Affaires Culturelles (2006)
- Membre du Comité de pilotage de la consultation du Grand Paris (2007-2009).
- Conseillère au cabinet de Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication (Juin 2009-Septembre 2011).
- Cheffe du service de l'Inspection Générale des Affaires Culturelles (Septembre 2011).



### **XAVIER ROY**

#### **Secrétaire général**

École Nationale d'Administration. Sous-préfet, sous-directeur des affaires sociales (préfecture de police), secrétaire général du service d'information et de diffusion du Premier ministre, directeur-adjoint du livre et de la lecture, secrétaire général de la direction de l'architecture et du patrimoine, chargé de mission à l'inspection générale (2004).

Nommé à l'IGAC en 2008.

Secrétaire général de l'IGAC en 2013.



### **MARIE-LIESSE BAUDREZ**

École Nationale d'Administration. Administratrice civile du Ministère de la Culture. Adjointe du chef du service du personnel et des affaires sociales (1991-1993). Chef du bureau des affaires juridiques et générales de la direction des musées de France (1993-1996). Rapporteur à la Cour des Comptes (1996-1998). Secrétaire générale à la direction de la danse, de la musique, du théâtre et des spectacles (1998-2000). Administratrice générale du Musée d'Orsay (2000-2005). Sous-directrice des affaires juridiques (2005-2008). Directrice générale des Arts Décoratifs (2009-2014).

Nommée à l'IGAC en 2015.



### **MARIE BERTIN**

Licence de lettres modernes.

École Supérieure de Journalisme de Lille.

Journaliste (1981-1990).

Chargée de la communication et responsable des éditions, puis directrice de la Culture et de la Communication au conseil régional de Basse-Normandie (1990-2004).

Nommée à l'IGAC en 2006.



### **JÉRÔME BOUËT**

École Nationale d'Administration.

DAG-adjoint.

DRAC d'Aquitaine, DRAC de PACA.

Directeur de la musique, de la danse et du théâtre DRAC de Rhône-Alpes.

Conseiller au cabinet de Christine Albanel, ministre de la Culture et de la Communication.

Nommé à l'IGAC en 2010.



### JEAN-FRANÇOIS DE CANCHY

Chargé des relations internationales du centre national d'art et de culture Georges Pompidou. Conseiller technique au cabinet de Lucette Michaux-Chevry, secrétaire d'État auprès du Premier ministre chargée de la Francophonie. Conseiller auprès de Jacques Toubon, ministre de la Culture et de la Francophonie puis de Philippe Douste-Blazy, ministre de la Culture. Délégué aux arts plastiques. DRAC Île-de-France.

Nommé à l'IGAC en 1998.



### PHILIPPE CHANTEPIE

Institut d'études politiques de Paris. DEA de droit public. Chargé de mission pour les technologies et société de l'information au Commissariat général au Plan (1999-2000). Conseiller technique au cabinet de Catherine Tasca, ministre de la Culture et de la Communication, (avril 2000-mai 2002). Chef du département des études, de la prospective et des statistiques (2005-2010). Chargé de mission stratégie et prospective au secrétariat général (2010-2012).  
Nommé à l'IGAC en 2012.



### SYLVIE CLEMENT-CUZIN

Institut d'études politiques de Grenoble, licence d'espagnol. Attachée au ministère de l'intérieur, direction des libertés publiques et des affaires juridiques (1983-1996). Administratrice civile, rejoint les services du Premier ministre (Service juridique et technique de l'information et de la communication), responsable du bureau du régime juridique de la communication audiovisuelle (1996-2000). Directrice juridique du Conseil supérieur de l'audiovisuel (2000 à 2008), puis sous-directrice de la presse écrite à la Direction générale des médias et des industries culturelles (2008-2014).

Nommée à l'IGAC en 2014.



### JEAN-SÉBASTIEN DUPUIT

École Nationale d'Administration. Administrateur civil au ministère de la Culture (à partir de 1977), conseiller technique pour les archives, le livre et le patrimoine au cabinet de François Léotard, ministre de la Culture et de la Communication (1986-1988), administrateur délégué de la Bibliothèque nationale (1988-1993), directeur du livre et de la lecture et président du Centre national du livre (1993-2003), inspecteur général des affaires culturelles (2003). Référent pour la réforme de l'administration territoriale de l'État et les DRAC ; Haut-fonctionnaire à la terminologie et à la langue française pour le ministère de la Culture et de la Communication. Vice-président du comité d'histoire du ministère de la Culture.

Nommé à l'IGAC en 2003.



### NORBERT ENGEL

D.É.A. de philosophie, D.É.A. de Sciences de l'éducation. Professeur de philosophie. Adjoint au Maire de la ville de Strasbourg en charge de la Culture (1989-2001). Vice-Président de la Communauté Urbaine (1995-2001), différentes présidences dont l'Opéra du Rhin (1989-2001). Conseiller Spécial de Catherine Trautmann, ministre de la Culture et de la Communication (1997-1998). Conseiller Culturel de Jean-Louis Bianco au Haut Conseil de la Coopération Internationale (2001-2002).

Nommé à l'IGAC en 1998.



### MURIEL GENTHON

École spéciale d'architecture.  
DRAC Île-de-France (1976-1989).  
Directrice de l'agence culturelle et technique de l'Essonne, puis Directrice des affaires culturelles de Corbeil-Essonnes. Directrice de l'action culturelle de la ville d'Orléans (2001-2002). Conseillère technique au cabinet de Jean-Jacques Aillagon, ministre de la Culture et de la Communication (2002-2004). Conseillère auprès du directeur régional des affaires culturelles d'Île-de-France, puis Directrice adjointe (2004-2009).  
Directrice adjointe de la DMDTS (2009).  
Directrice régionale des affaires culturelles d'Île-de-France (2009-2013).

Nommée à l'IGAC en 2013.



### BERTRAND-PIERRE GALEY

École Nationale d'Administration.  
Intègre le ministère en 1984.  
Directeur de la Caisse nationale des monuments historiques et des sites (CMN) (1995-2000).  
Directeur général du Muséum National d'Histoire Naturelle (2002-2010).  
Directeur, adjoint au directeur général du patrimoine, en charge de l'architecture (2010-2014).

Nommé à l'IGAC en 2014.



### KARINE GLOANEC-MAURIN

Master 2 Science Politique-Sorbonne-Panthéon.  
Formation initiale d'artiste dramatique- promotion 1974 au Centre Dramatique de Tours. Directrice administrative pour le spectacle vivant et créatrice de structures culturelles (1974-2004).  
Conseillère auprès du Président de la région Centre pour la culture et les relations internationales (2004-2007). Présidente de la Fédération Nationale des Collectivités territoriales pour la Culture-FNCC (2008-2011). Vice-présidente du Conseil Régional du Centre-Val de Loire en charge des relations internationales et de l'Europe (2010-2015). Présidente de la commission Culture de l'Association des Régions de France (2010-2015).

Nommée à l'IGAC en 2015.



### DANIEL GUERIN

ESSEC, maîtrise en droit. Chargé de mission puis chef de cabinet des ministres du commerce et de l'artisanat, des postes et télécommunications puis de la fonction publique (1988-1993, 1997-2000). Directeur des relations sociales du Groupe La Poste et directeur général de plusieurs de ses filiales (2000 – 2010). A partir de 2010, DRH du Centre Pompidou. Appelé en 2012 auprès d'Aurélie Filippetti, ministre de la Culture et de la Communication pour occuper les fonctions de conseiller social.

Nommé à l'IGAC en 2013.



### EMMANUEL HAMELIN

École de commerce. Chef d'entreprise Records Consultants jusqu'en 2002. Député du Rhône (2002-2007). Rapporteur de la loi sur l'audiovisuel du futur (2007). Président du groupe parlementaire sur la TNT. Fondateur et co-Président du Club Parlementaire sur l'Avenir de l'Audiovisuel et des Médias.

Nommé à l'IGAC en 2008.



### FRANÇOIS HURARD

École Normale Supérieure de Saint-Cloud et agrégé de Philosophie. Attaché culturel au Consulat général de France à Montréal (1983), puis enseignant à l'Université de Paris VIII (1985), chef du service des Programmes à la Commission nationale de la communication et des libertés (1987), directeur des programmes au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) jusqu'en août 1998. Directeur du Cinéma au Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC). Conseiller en charge du cinéma, de la création audiovisuelle, des jeux vidéo, de la culture scientifique et technique et des diversités au cabinet de Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication (2007/2011).

Nommé à l'IGAC en 2011.



### SERGE KANCEL

Institut d'Études Politiques de Paris. École Nationale d'Administration. Sous-directeur des espaces protégés (1990-1991). Conseiller technique au Cabinet de Jack Lang, ministre de la Culture et de la Communication (1991-1992). Conseiller technique au Cabinet de Ségolène Royal, Ministre de l'environnement (1992-1993). Directeur-adjoint du livre et de la lecture (1993-1997). Expert détaché à la Commission européenne, en charge du programme de coopération culturelle avec les pays d'Afrique-Caraïbes-Pacifique (1997-2000). Chargé de mission à l'Inspection générale des affaires culturelles (2000).

Nommé à l'IGAC en 2004.



### **RICHARD LAGRANGE**

Maîtrise en droit. École Nationale d'Administration (1989). Ministère de l'intérieur (direction générale des collectivités locales). DATAR. Ministère de la Culture : DRAC Champagne-Ardenne (1997-1999), Midi-Pyrénées (1999-2003), Rhône-Alpes (2003-2006), Nord-Pas-de-Calais (2006-2007). Conseiller pour la création et l'action territoriale au cabinet de Christine Albanel, ministre de la Culture et de la Communication (2007-2008). Directeur du Centre national des arts plastiques (2008-2014).

Nommé à l'IGAC en 2014.



### **ANNE-MARIE LE GUEVEL**

Licence d'histoire. IEP Paris. École Nationale d'Administration. Administrateur civil. Direction du théâtre (1989 - 1992). EPBF devenu BNF (1992-1994). École nationale du patrimoine (1994-1998). Direction régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France (1998-2000). Rapporteur à la Cour des comptes. Déléguée adjointe aux arts plastiques (2002-2007). Directrice générale déléguée (2007-2011) de la Cité de l'architecture et du patrimoine. Chef de Service à la direction générale de la création artistique en 2011.

Nommée à l'IGAC en 2012.



### **ISABELLE MARECHAL**

École Nationale d'Administration (1990-1993). Conseiller au Tribunal administratif de Versailles (1993-1999). Adjointe du sous-directeur des affaires juridiques, puis sous-directrice des affaires juridiques (1999-2005), sous-directrice des monuments historiques (2005-2006) à la DAPA puis directrice-adjointe de l'architecture et du patrimoine (2006-2010). Chef de service, adjointe du directeur général, chargée du patrimoine à la direction générale des patrimoines (2010-2015).

Nommée à l'IGAC en 2015.



### **ISABELLE NEUSCHWANDER**

École nationale des chartes (1979-1983), Conservateur général du patrimoine. Conservateur aux Archives départementales des Yvelines, du Cher puis au Centre historique des Archives nationales. Directrice des Archives départementales de la Somme et de la Région Picardie (1983 à 1994). Responsable de la section du XX<sup>e</sup> siècle du Centre historique des Archives nationales (1999). Chargée de la direction de projet du nouveau Centre des Archives nationales à Pierrefitte-sur-Seine (2005). Directrice des Archives nationales (2007-2011).

Nommée à l'IGAC en 2013.



### XAVIER NORTH

École Normale Supérieure. Agrégé de lettres. Attaché culturel à New-York (1980), chargé des relations internationales au Centre Pompidou (1984), chargé de mission au Quai d'Orsay puis conseiller technique au cabinet de Thierry de Beaucé, Secrétaire d'État chargé des relations culturelles internationales (1988-1990). Conseiller culturel à Rome (1990). Délégué général de la mission de préfiguration du Palais du cinéma et commissaire général de la « Saison d'Israël en France » (1995). Conseiller culturel à Londres et directeur de l'institut français du Royaume-Uni (1999). Directeur de la coopération culturelle et du français au Quai d'Orsay (2002-2004). Délégué général à la langue française et aux langues de France (2004/2014).

Nommé à l'IGAC en 2014.



### MICHEL ORIER

Ingénieur du son. Fondateur-directeur du festival de jazz d'Amiens et du label discographique Label Bleu (1982), directeur de la maison de la culture d'Amiens (1991-2000), président du syndicat national des entreprises artistiques et culturelles, conseiller technique au cabinet de Catherine Tasca, ministre de la Culture et de la Communication (2000-2002), directeur de la maison de la culture de Grenoble (2002-2012), directeur général de la création artistique (2012-2015).

Nommé à l'IGAC en 2015.



### BERNARD NOTARI

École Nationale d'Administration. Conseiller technique au cabinet de Jacques Toubon, ministre de la Culture et de la Francophonie (1993). Administrateur des domaines nationaux de Saint-Cloud, du Palais Royal et des Tuileries (1995-2001). Conseiller à la présidence de l'établissement public du musée et du domaine de Versailles (2003-2004). Conseiller au cabinet du ministre de la Culture et de la Communication Renaud Donnedieu de Vabres (2004-2006). Directeur du Château de Fontainebleau.

Nommé à l'IGAC en 2009.



### BENOÎT PAUMIER

École Nationale d'Administration. Conseiller au cabinet de François Bayrou, ministre de l'Éducation nationale ; directeur administratif et financier de l'Opéra national de Paris ; directeur général de Radio-France internationale. Délégué au développement et aux affaires internationales au ministère de la culture et de la communication.

Nommé à l'IGAC en 2008.



### **MARIE-CLAUDE VITOUX**

IEP-Paris, maîtrise de droit public et maîtrise d'anglais ; École Nationale d'Administration. Enseignement supérieur et recherche (1981-1985). Direction de la Musique et de la Danse (1983-1988 et 1991-1994) et direction des musées de France (1998-1999). Conseiller technique auprès de Michel Duffour, Secrétaire d'État au patrimoine et à la décentralisation culturelle (1999-2000). Déléguée des affaires culturelles de la Ville de Lyon (2001-2003). Établissements publics : RMN (1988-1991), CNSMD de Paris (1994-1997), musée Guimet (2009-2012). Service à compétence nationale : Galeries du Grand Palais (2003-2005) ; Association délégataire : Palais de Tokyo (2006-2009).

Nommée à l'IGAC en 2013

---

## **Les chargés de mission d'Inspection générale**



### **PASCALE BEYAERT**

Institut d'études théâtrales de Paris Sorbonne. Création d'entreprise, directrice de publication du magazine Entr'acte. Secrétaire générale du centre chorégraphique national de Rennes et de Bretagne (1997-1999). Conseillère pour le théâtre auprès de la DRAC Alsace (2000-2007). Inspectrice de la création et des enseignements artistiques à la DGCA (2007-2011).

Affectée à l'IGAC en 2011.



### **MICHEL DUBOIS**

Diplômé en sciences de l'éducation et de l'Institut Français de Gestion. Dirigeant au sein de trois Fédérations associatives et d'éducation populaire : Ligue de l'Enseignement (1984-1988 et 1995-2001) ; Fédération des Associations Pour Adultes et Jeunes Handicapés (1988-1995) ; Fédération Générale des Pupilles de l'Enseignement Public (2001-2015). Élu territorial, vice-président de la commission culture et d'un centre culturel jusqu'en 2008. Expert des politiques culturelles territoriales ; consultant en charge des élus délégués à la culture du centre Condorcet (2008-2015).

Affecté à l'IGAC en 2015.



### DOMINIQUE CHAVIGNY

Institut d'études politiques de Paris. Conseiller pour le théâtre et l'action culturelle en DRAC Poitou-Charentes. Chef du département du développement culturel et de l'éducation artistique. Adjoint au DRAC Bretagne. Conseiller technique pour le spectacle vivant, l'action territoriale et la démocratisation auprès de Mme Catherine Trautmann, ministre de la Culture et de la Communication.

Affecté à l'IGAC en 2000.



### JEAN-MARC LAURET

Entré au ministère de la culture comme chargé de mission en 1988, puis conseiller technique au cabinet de Jean-Jack Queyranne, Secrétaire d'État à l'outre-mer (1997-2000). Chef du département éducation, formations, enseignements et métiers (2001-2010), inspecteur de la création, des enseignements artistiques et de l'action culturelle, président du groupe des experts européens culture-éducation (2008-2010).

Affecté à l'IGAC en 2010.



### CATHERINE MEYER-LERECULEUR

École Normale Supérieure (1977-1982), agrégation de philosophie (1981), École Nationale d'Administration (1995-1997). Professeur de philosophie puis directeur d'étude en cabinet privé de conseil, marketing et communication. Chef de bureau des affaires réglementaires au ministère de l'équipement, du transport et du logement (1997-2001). Adjointe au sous-directeur des affaires juridiques à la DAG du ministère de la Culture (2001-2005). Mobilité au Conseil d'État, rapporteur à la 2<sup>ème</sup> sous section du contentieux et à la section des finances (2005-2008)

Affectée à l'IGAC en 2010.



### PAUL TOLILA

Normalien (1972), agrégé hors-classe (lettres modernes 1975, philosophie 1976). Enseignant-chercheur et attaché de recherches au CNRS (1978-1981). Directeur de publications du groupe CEP-Havas (1982-1986). Directeur de la revue « La Recherche » (1986-1988). Directeur du marketing Europe chez EDS-GM (1989-1990). Chargé de mission à l'organisation des IUFM (1990). Chargé de mission puis chef de service au Commissariat général du Plan (1991-1998). Chef du département des études et de la prospective du MCC (1998-2005).

Affecté à l'IGAC en 2005.

---

## L'audit interne

Responsable déléguée : Anne-Marie LE GUEVEL



### CLAIRE MARCHAND

Maîtrise de gestion Finances à Paris Dauphine.  
Responsable service crédit management (1987-1997), contrôleur de gestion secteur privé (1998-2000), puis public CNDP/CRDP (2001-2004)  
Responsable budgétaire de la Direction du livre et de la lecture (2004-2011). Chargée de mission services déconcentrés au Secrétariat général (2011-2013).  
Chargée de mission au pôle autorité d'emploi du Secrétariat général (2013-2014). Adjointe au chef du département budget et contrôle de gestion à la Cour des comptes (2014-2015).

Affectée à l'IGAC en 2015.



### LESLIE PARIS

DEA de gestion au conservatoire national des arts et métiers (CNAM) en 2003. Chargée de mission au Service du personnel et des affaires sociales à la DAG (1999-2000). Chargée d'études dans une société d'études de marchés, GFK (2001-2002).  
Chargée de mission sur la gestion des scènes nationales à la DMDTS (2002-2005). Chef du bureau du réseau et contrôleuse de gestion à la Direction des archives de France (2005-2006). Chef du service financier de la Bpi (2007-2010).

Affectée à l'IGAC en 2011.

---

## Documentaliste



### HÉLÈNE DUSSAUCHOY

Licence histoire et histoire de l'art (Lyon II et III).  
Concours de documentaliste (1982). Archives photographiques, Direction du patrimoine (1982- 1989). Direction service photographique de la RMN (1990). Chargée de communication DAI (1991-1997). Chargée de communication CNSAD (1997-2002). Chargée de communication et dons de collections MNS (musée national du Sport (2002-2009). Chargée de communication et EAC, mission de la photographie (2010-2012).

Affectée à l'IGAC en 2013.

---

## Les inspecteurs et inspectrices santé et sécurité au travail

Coordination : Marie-Claude VITOUX



### ISABELLE BLANCHARD

Attachée principale d'administration. Chargée de programmes à la direction du développement culturel. Secrétaire générale du musée des arts africains et océaniques. Secrétaire générale-adjointe du musée d'Orsay. Chef du bureau des personnels de conservation, de documentation, de recherche et d'enseignement au service du personnel et des affaires sociales. Responsable administratif et financier à la DRAC d'Île-de-France. Chef de la mission de la déconcentration à la direction de l'administration générale. Chef du service de la coordination et des ressources à la direction des collections de la Bibliothèque nationale de France. Affectée à l'IGAC en 2012.



### JEAN-PIERRE FABRE

Ingénieur des services culturels et du patrimoine de classe supérieure. Chef des services des travaux et de la sécurité à la Bibliothèque Nationale, adjoint au chef du service exploitation à la bibliothèque nationale de France, responsable technique à la direction des Archives de France pour le projet de construction de la Maison de la mémoire de la Ve République à Reims, chargé de mission au SCN du domaine et des châteaux de Compiègne et de Blérancourt, chef du service des moyens techniques à l'Institut national d'histoire de l'art, chef du département bâtiment, technique, sécurité à la Cité nationale de l'histoire de l'immigration. Affecté à l'IGAC en 2013.



### DOMINIQUE FRANÇOIS

Attachée d'administration hors classe. Chargée des programmes « développement des pratiques culturelles des jeunes et des habitants des quartiers de développement social », à la direction du développement culturel. Chef du bureau des monuments historiques n'appartenant pas à l'État, à la direction du patrimoine. Adjointe du chef du département de l'enseignement, de la formation et de l'insertion professionnelle, à la direction de la musique. Secrétaire générale du musée national des arts d'Afrique et d'Océanie. Chargée de mission à l'Inspection générale des musées, à la direction des musées de France. Secrétaire générale, adjointe de la directrice du centre national des arts plastiques. Affectée à l'IGAC en 2005.



### CHRISTINE KNEUBÜHLER

Attachée principale d'administration. Responsable des affaires financières à la DRAC de Midi-Pyrénées. Adjointe au CRMH puis responsable des ressources humaines à la DRAC Rhône-Alpes. Adjointe au chef du bureau de la formation puis chef du bureau des personnels d'accueil, de surveillance et de magasinage au service du personnel et des affaires sociales de la direction de l'administration générale. Chef du bureau de la filière technique et des métiers d'art au service des ressources humaines du secrétariat général. Affectée à l'IGAC en 2012.



### YANN ROGIER

Attaché principal d'administration. Chef du bureau du personnel administratif, technique et de surveillance et des affaires sociales à la Direction des musées de France. Chef du département de l'accueil et de la surveillance de l'établissement public de Versailles. Chef du service de la pédagogie à l'école d'architecture de Versailles. Outre l'inspection pour le domaine des musées, coordonne la publication des informations pour la rubrique Santé et sécurité au travail de l'intranet ministériel (Sémaphore). Référent au sein de la mission pour les questions relatives à l'impact des nouvelles technologies sur la santé et la sécurité.

Affecté à l'IGAC en 2005.

---

## Inspecteurs généraux en activité hors du service

### BERNARD FALGA

DRAC de Bourgogne Franche-Comté

03.81.65.72.00

bernard.falga@culture.gouv.fr

### Assistantes

### CLAUDINE CLÉMENT

Assistante de la cheffe du service

01.40.15.77.61

claudine.clement@culture.gouv.fr

### PATRICIA BAPAUME

01.40.15.77.34

patricia.bapaume@culture.gouv.fr

### CATHERINE CAPIEZ

01.40.15.36.33

catherine.capiez@culture.gouv.fr

### RAYMONDE FARAU

01.40.15.77.75

raymonde.farau@culture.gouv.fr

### CHRISTINE MERLE

01.40.15.36.29

christine.merle@culture.gouv.fr

---

## Départs en retraite

ANNE CHIFFERT, inspectrice générale

GENEVIÈVE GALLOT, inspectrice générale (31/12/2014)

JACQUES GIÈS, inspecteur général

NICOLE POT, inspectrice générale

CHRISTOPHE VALLET, inspecteur général

---

## Mouvements

ANNIE GUILLET, chargée des normes, affectée au secrétariat général

ROBERT LACOMBE, chargé de mission d'inspection générale, nommé conseiller de coopération et d'action culturelle à l'ambassade de France à Pékin

CATHERINE LE GAL, auditrice interne, nommée secrétaire générale de l'école nationale supérieure d'architecture de Paris-Val-de-Seine

## IX – RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RESPONSABILITÉS TERRITORIALES (JANVIER 2016)

• ALSACE, CHAMPAGNE-ARDENNE, LORRAINE

Pascale BEYAERT - Sylvie CLÉMENT-CUZIN - Jean-Marc LAURET

• AQUITAINE, LIMOUSIN, POITOU-CHARENTES

Philippe CHANTEPIÉ - Jean-Sébastien DUPUIT

• AUVERGNE, RHÔNE-ALPES

Norbert ENGEL - Richard LAGRANGE

• BOURGOGNE, FRANCHE-COMTÉ

Catherine MEYER-LERECULEUR - Benoît PAUMIER

• BRETAGNE

Dominique CHAVIGNY

• CENTRE – VAL DE LOIRE

Isabelle MARECHAL

• CORSE

Anne-Marie LE GUEVEL

• ILE-DE-FRANCE

Marie-Liesse BAUDREZ - Paul TOLILA

• LANGUEDOC-ROUSSILLON, MIDI-PYRÉNÉES

Bertrand-Pierre GALEY - Isabelle NEUSCHWANDER

• NORD-PAS-DE-CALAIS, PICARDIE

François HURARD - Xavier ROY

• NORMANDIE

Jérôme BOUET

• PAYS DE LA LOIRE

Serge KANCEL

• PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Muriel GENTHON - Emmanuel HAMELIN

• GUADELOUPE

Xavier NORTH

• MARTINIQUE

Xavier NORTH

• LA RÉUNION

Norbert ENGEL

• GUYANE

Xavier NORTH

• MAYOTTE

Norbert ENGEL

• POLYNÉSIE, NOUVELLE CALÉDONIE

Norbert ENGEL

# X - LISTE DES MISSIONS ET MISSIONS CONJOINTES 2015

N° RAPPORT	TITRE	RAPPORTEUR(S)
<b>2014-41</b>	Les conditions d'accueil des étudiants dans les formations dispensées par l'École nationale des arts du cirque de Rosny-sous-Bois et le Centre national des arts du cirque de Châlons-en-Champagne	<b>Marie-Claude Vitoux, Isabelle Blanchard</b>
<b>2015-01</b>	Mission d'expertise des conditions d'évolution du centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles (IRMA)	<b>Jean-Marc Lauret, Dominique Chavigny</b>
<b>2015-02</b>	Mission d'inspection sur l'avenir de l'antenne de La Réunion de l'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier (Pré-rapport)	<b>Jean-Marc Lauret, Anne-Marie Le Guével</b>
<b>2015-03</b>	Évaluation de la fonction internationale au Ministère de la culture et de la communication	<b>Benoît Paumier</b>
<b>2015-04</b>	Le Mobilier national et les manufactures nationales des Gobelins de Beauvais et de la Savonnerie	<b>Marie-Claude Vitoux, Jean-François de Canchy</b>
<b>2015-05</b>	École nationale supérieure d'architecture de Normandie (mission-diagnostic)	<b>Norbert Engel Dominique François</b>
<b>2015-06</b>	L'évolution de l'organisation régionale de l'État consécutive à la nouvelle délimitation des régions (mission inter-inspections)	<b>Jérôme Bouët, Dominique Chavigny (IGAC) et dix autres corps d'inspection ministériels</b>
<b>2015-06-1</b>	Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État (mission conjointe avec l'Inspection générale des finances et le secrétariat général du ministère de la culture et de la communication)	<b>Serge Kancel (IGAC), Frédéric Baudoin, Camille Herody, Alain Damais, (IGF), Claire Lamboley (secrétariat général)</b>
<b>2015-07</b>	Le pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche au ministère de la culture et de la communication – définir les conditions d'une organisation renouvelée	<b>Anne Chiffert, François Hurard, Philippe Chantepie</b>
<b>2015-08</b>	Améliorer l'attractivité culturelle du territoire pour les touristes étrangers (mission conjointe avec l'inspection générale des affaires étrangères)	<b>Nicole Pot, Robert Lacombe (IGAC), Alain Fort, Pierre Lanapats (IGAÉ)</b>

<b>2015-09</b>	Mission d'étude sur le Centre de documentation de la musique contemporaine (CDMC)	<b>Anne-Marie Le Guevel</b>
<b>2015-10</b>	Suivi de la mise en œuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au Centre des monuments nationaux	<b>Sylvie Clément-Cuzin, Xavier Roy</b>
<b>2015-11</b>	Ouverture sept jours sur sept du musée-Château de Versailles, du Musée du Louvre, du musée d'Orsay (avec l'appui de l'inspection des patrimoines)	<b>Richard Lagrange, Daniel Guérin (IGAC), Marie-Hélène Joly (IDP)</b>
<b>2015-12</b>	Mission diagnostic sur l'établissement public du Palais de la Porte dorée, (mission conjointe avec l'IGAENR)	<b>Muriel Genthon, Paul Tolila (IGAC), Hervé Mecheri (IGAENR)</b>
<b>2015-13</b>	Ecole nationale supérieure d'architecture de Versailles (mission de suivi de la mission diagnostic 2014)	<b>Anne Chiffert, Dominique Chavigny</b>
<b>2015-14</b>	Mission d'évaluation de l'École européenne supérieure de l'image (EESI)	<b>Isabelle Neuschwander, Philippe Chantepie</b>
<b>2015-15</b>	Le soutien au développement de la presse française à l'étranger	<b>Marie Bertin, François Hurard</b>
<b>2015-16</b>	Mission relative à l'évaluation des stages techniques internationaux et des conférences internationales supérieures d'archivistique	<b>Jean-Marc Lauret</b>
<b>2015-17</b>	Enquête pour l'établissement de faits attribués à la présidente de l'INA	<b>Anne-Marie Le Guével, Richard Lagrange</b>
<b>2015-18</b>	Service à compétence nationale des musées et domaines nationaux de Compiègne et Blérancourt	<b>Norbert Engel, Yann Rogier</b>
<b>2015-19</b>	les dépenses de fonctionnement directement liées à l'activité des dirigeants des établissements publics du secteur culturel (Rapport d'étape)	<b>Xavier Roy, Jérôme Bouët</b>
<b>2015-20</b>	Centre national du livre – rapport sur la mise en œuvre de la réforme et de la gouvernance	<b>Marie-Claude Vitoux, François Hurard</b>
<b>2015-21</b>	Les dépenses de fonctionnement directement liées à l'activité des dirigeants des établissements publics (rapport final)	<b>Xavier Roy, Jérôme Bouët</b>
<b>2015-22</b>	Mission d'étude sur l'évolution des institutions et des structures culturelles dans les nouveaux périmètres régionaux	<b>Dominique Chavigny, Richard Lagrange</b>
<b>2015-24</b>	Opéra-orchestre national de Montpellier Languedoc-Roussillon (avec l'appui de l'inspection de la création artistique)	<b>Bertrand-Pierre Galey, Laurent Chassain (ICA)</b>
<b>2015-25</b>	Mission d'inspection pour la pérennisation du Magasin-centre national d'art contemporain de Grenoble	<b>Daniel Guérin, Emmanuel Hamelin</b>

<b>2015-26</b>	Note d'étape sur la mise en œuvre des pactes culturels au 30 juin 2015	<b>Jérôme Bouët</b>
<b>2015-27</b>	Opéra national du Rhin (avec l'appui de l'inspection de la création artistique)	<b>Xavier North, Norbert Engel (IGAC), Laurent Chassain, Elisabeth Disdier (ICA)</b>
<b>2015-28</b>	Le service territorial de l'architecture et du patrimoine de l'Yonne (avec l'appui de l'inspection des patrimoines)	<b>Bernard Notari (IGAC), Héléne Riblet (IDP)</b>
<b>2015-29</b>	Le théâtre d'Orléans : un seul lieu, une seule stratégie ?	<b>Muriel Genthon, Robert Lacombe</b>
<b>2015-30</b>	L'avenir du musée des tissus et des arts décoratifs de Lyon	<b>Isabelle Maréchal, Jérôme Bouët</b>
<b>2015-31</b>	L'évolution des taxes affectées au Centre national du livre (mission conjointe avec le CGEFi)	<b>Catherine Meyer-Lereculeur, Christian Formagne (CGEFi)</b>
<b>2015-32</b>	Perspectives d'évolution du musée des plans-reliefs	<b>Sylvie Clément-Cuzin, Anne Chiffert</b>
<b>2015-33</b>	Le Hall de la chanson, centre national du patrimoine de la chanson, des variétés et des musiques actuelles	<b>Marie-Claude Vitoux, Karine Gloanec-Maurin</b>
<b>2015-34</b>	Le dispositif pour la création multimédia (DICREAM)	<b>Serge Kancel, Pascale Beyaert</b>
<b>2015-35</b>	Exercice du contrôle scientifique et technique sur les archives publiques et projet de Maison des cultures et de la mémoire de la Guyane, (avec l'appui de l'inspection des patrimoines)	<b>Jean-François de Canchy (IGAC), Philippe Henwood (IDP)</b>
<b>2015-36</b>	Mission de préfiguration de l'agence de la langue française (en soutien à Loïc Depecker, mission conjointe avec l'Inspection générale des affaires sociales)	<b>Isabelle Neuschwander (IGAC), Christine Abrossimov (IGAS)</b>
<b>2015-37</b>	Mission relative à l'amorçage des activités de la chaire Jean-Jacques Laffont	<b>Philippe Chantepie</b>
<b>2015-38</b>	L'indemnisation des usagers de « Programme Making and Special Events » (PMSE) du secteur culturel utilisant les ressources hertziennes de la bande des 700MHz	<b>Philippe Chantepie, François Hurard</b>
<b>2015-39</b>	Enquête administrative sur le comportement professionnel d'un agent du STAP de l'Yonne	<b>Xavier Roy, Norbert Engel</b>
<b>2015-40</b>	L'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC)	<b>Benoît Paumier, Marie-Liesse Baudrez</b>
<b>2015-41</b>	Audit de la Maison des écrivains et de la littérature	<b>Bernard Notari</b>

<b>2015-42</b>	Situation et perspectives de l'Académie équestre de Versailles	<b>Marie Bertin, Serge Kancel</b>
<b>2015-43</b>	Mission-diagnostic sur l'ENSA de Saint-Etienne	<b>Norbert Engel, Dominique François</b>
	Évaluation des politiques publiques : La politique de démocratisation culturelle – élaboration du cahier des charges (mission conjointe avec le secrétariat général)	<b>Anne-Marie Le Guével (IGAC), Anne-Christine Micheu (secrétariat général)</b>
	Évaluation des politiques publiques : La licence d'entrepreneur de spectacles vivants – élaboration du cahier des charges (mission conjointe avec l'IGAS)	<b>Sylvie Clément-Cuzin, (IGAC), Didier Eyssartier (IGAS)</b>
	Mission d'appui pour le suivi et l'accompagnement de la refonte de l'organisation territoriale des services déconcentrés du ministère de la culture et de la communication	<b>Jérôme Bouët, Dominique Chavigny, Jean-Sébastien Dupuit</b>
	Accompagnement des échanges sur les droits des artistes-interprètes entre l'ADAMI et la SPEDIDAM	<b>Bertrand-Pierre Galey</b>
<b>Audit interne</b>		
<b>2015-01</b>	Audit interne du décompte général et définitif des travaux sur monuments historiques (avec l'appui de l'inspection des patrimoines)	<b>Sous la supervision d'Anne-Marie Le Guével : Leslie Paris (IGAC), Jean-Christophe Simon (IDP)</b>
<b>2015-02</b>	Audit interne du dispositif d'évaluation des conventions pluriannuelles d'objectif de la direction générale de la création artistique (avec l'appui de l'inspection de la création artistique)	<b>Sous la supervision de Jean-Sébastien Dupuit : Catherine Le Gal (IGAC), Philippe Ribour (ICA)</b>

# XI - LISTE DES RAPPORTS DE L'IGAC EN LIGNE SUR LE SITE DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION (DÉCEMBRE 2015)

Les rapports de l'Inspection générale des affaires culturelles qui sont en ligne sur le site du ministère ([culturecommunication.gouv.fr](http://culturecommunication.gouv.fr)) y figurent à la rubrique Ressources/rapports/rapports de l'Inspection générale des affaires culturelles.

---

## **Politiques culturelles**

- Analyse des interventions financières et des politiques culturelles en région Phase 1 (2014)
  - Analyse des interventions financières et des politiques culturelles en région Phase 2 (2014)
  - Bilan de la décentralisation de l'inventaire général du patrimoine culturel (mission conjointe IGA-IGAC, 2014)
  - Consultation sur l'éducation artistique et culturelle - Pour un accès de tous les jeunes à l'art et à la culture (2013)
  - État des lieux des dispositifs d'éducation artistique et culturelle (mission conjointe IGAENR-IGAC, 2012)
  - Les fondations à vocation culturelle (2011)
  - Rapport sur les établissements publics de coopération culturelle (2010)
- 

## **Droit et économie de la culture**

- Instauration d'un droit de propriété littéraire et artistique pour les producteurs de spectacle vivant (2014)
- L'apport de la culture à l'économie en France (mission conjointe IGAC-IGF, 2013)
- La diffusion transfrontalière des œuvres adaptées en formats accessibles aux personnes empêchées de lire (2013)
- Exception Handicap au droit d'auteur et développement de l'offre de publications accessibles à l'ère numérique (2013)
- L'unification des organismes de sécurité sociale des artistes auteurs et la consolidation du régime (mission conjointe IGAS-IGAC, 2013)
- Le droit de suite et le marché de l'art en France 2005-2010 (2011)
- Proposition-pour la mise en place d'un dispositif de formation continue pour les artistes auteurs (2011)
- Bilan du plan de professionnalisation et de structuration du secteur du spectacle vivant et enregistré (mission conjointe IGAS-IGAC-IGF, 2008)

---

## Architecture

- Évaluation des impacts de la réforme du calcul de la surface de plancher sur le seuil dispensant du recours obligatoire à un architecte (mission conjointe CGEDD-IGAC, 2013)
- La place du corps des architectes et urbanistes de l'État dans les services de l'État (mission conjointe CGEDD-IGAC, 2013)
- Évaluation de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine (2012)

---

## Patrimoines

- Évaluation des stages techniques internationaux des archives et des conférences internationales supérieures d'archivistique (2015)
- Évaluation de la formule de gestion en EPCC des structures muséales en partenariat État-Collectivités locales (2014)
- Mont-Saint-Michel : quelle gouvernance après 2015 ? (mission conjointe IGA-CGEDD-IGAC-IGF, 2014)
- Missions, statuts et financements des conseils d'architecture d'urbanisme et de l'environnement CAUE (mission conjointe CGEDD-IGAC, 2014)
- Mission d'étude sur les conditions de recrutement des conservateurs territoriaux du patrimoine (2014)
- Évaluation de l'association Maison des Cultures du Monde (2014)
- Le patrimoine équestre de la région Basse-Normandie (2014)
- Mission d'appui à l'évaluation MAP de la réforme de la maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre des monuments historiques (mission conjointe IGAC-IGF, 2013)
- Le Rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel (mission conjointe IGA-CGEDD-IGAC-IGF, 2013)
- La situation sociale du domaine national de Saint-Cloud (2013)

---

## Création artistique

- Évaluation du dispositif pour la création artistique multimédia - DICRÉAM (2015)
- Bilan de l'association les Allumés du jazz (2013)
- Les agences régionales, un atout pour le spectacle vivant (2013)
- Le soutien de l'État aux musiques dites actuelles (2006)

---

## Livre et Langue française

- Bilan de l'application de la loi du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française (2014)
- Rapport interministériel sur la librairie et l'accès aux livres dans les DOM (mission conjointe IGA-IGAC, 2014)

---

## **Cinéma**

- Mission d'expertise sur l'extension aux DOM des dispositifs de soutien au cinéma du CNC (mission conjointe IGA-IGAC, 2013)
- Pour un repérage des films audio-décrits et sous-titrés (2012)

---

## **Presse**

- Le soutien au développement de la presse française à l'étranger (2015)
- La situation sociale des vendeurs-colporteurs de presse (mission conjointe IGAS-IGAC, 2014)
- Bilan de l'opération Mon journal offert (2012)
- Rapport sur le photojournalisme (2010)

---

## **Enseignement supérieur**

- Évaluation de l'École Européenne supérieure de l'Image - EESI (2015)
- Une nouvelle ambition pour la recherche dans les écoles d'architecture (mission conjointe IGAENR-IGAC, 2014)
- Évaluation de l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur du ministère de la culture et de la communication pour les étudiants des pays d'Asie (2013)
- Audit et évaluation de la FEMIS (2013)
- La mise en œuvre de la VAE par les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la culture et de la communication (2012)
- Évaluation des recettes tirées de la taxe d'apprentissage par les établissements d'enseignement supérieur Culture (2012)
- État des lieux et propositions de l'offre des établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la culture et de la communication en formation continue (2011)

---

## **Administration**

- Les besoins de développement des Archives Nationales sur le Quadrilatère Rohan-Soubise. Propositions de répartition des espaces et d'attribution des moyens (2013)
- Étude sur la réorganisation de la fonction communication (2012)
- Répertoire des rapports traitant des Outre-mer 2010-2011-2012 (2012)

---

## **Rapports d'activité**

- Rapport d'activité 2015 de l'IGAC
- Rapport d'activité 2014 de l'IGAC
- Rapport d'activité 2013 de l'IGAC
- Rapport d'activité 2012 de l'IGAC

## XII - DÉCRET PORTANT ORGANISATION DE L'IGAC

### DÉCRET N°2003-729 DU 1 AOÛT 2003 PORTANT ORGANISATION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES.

NOR : MCCB0300410D

Version consolidée au 21 décembre 2015

Le Premier ministre,

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Article 1

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

de coordination chargé notamment d'établir la programmation de missions et de travaux communs à l'Inspection générale des affaires culturelles et aux inspections spécialisées placées sous l'autorité des directeurs généraux.

## **Article 2**

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

## **Article 3**

L'Inspection générale des affaires culturelles est composée des membres du corps régi par les dispositions du décret du 19 mai 2003 susvisé. Elle peut s'adjoindre des chargés de mission choisis parmi les membres des corps et emplois classés en catégorie A dont les statuts prévoient des missions d'inspection, de conception ou d'administration ou parmi les membres des corps exerçant une mission juridictionnelle ou scientifique. Les chargés de mission peuvent également être choisis parmi des agents non titulaires de droit public d'un niveau équivalent à la catégorie A. Les chargés de mission sont nommés sur proposition du chef du service de l'Inspection générale des affaires culturelles par arrêté du ministre chargé de la culture pour une durée de deux ans renouvelable. Ils concourent aux travaux de l'Inspection générale des affaires culturelles sous l'autorité exclusive du chef du service. Ils disposent dans l'exercice de leurs fonctions des mêmes pouvoirs et sont soumis aux mêmes obligations que les membres de l'Inspection générale des affaires culturelles. Elle est dirigée par un chef du service dont le statut d'emploi est défini par les dispositions du décret du 18 novembre 1998 susvisé.

## **Article 4**

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

## **Article 5**

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

### **Article 6**

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

### **Article 7**

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

### **Article 8**

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

### **Article 9**

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

### **Article 10**

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

### **Article 11**

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

### **Article 12**

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

Ministère de la Culture  
et de la Communication

3, rue de Valois

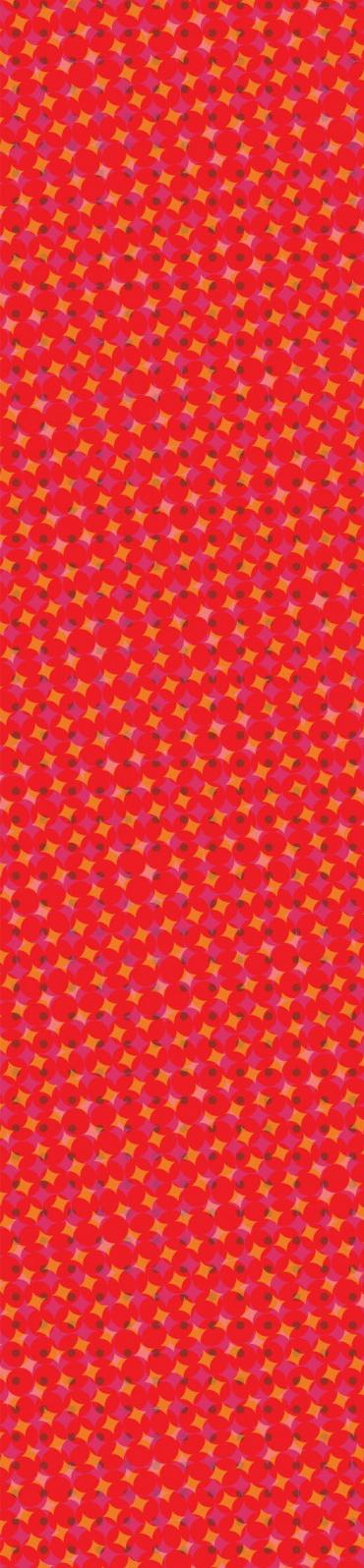
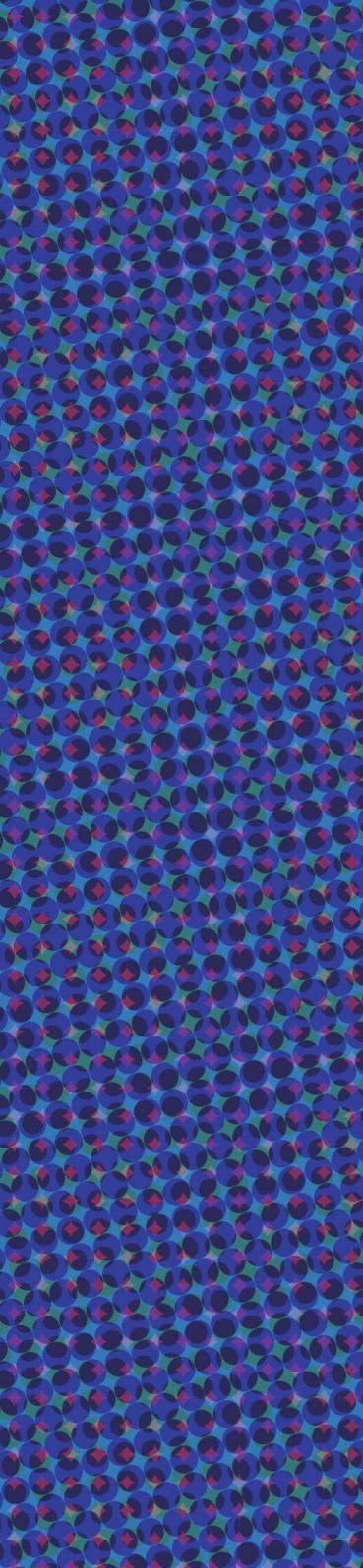
75 001 Paris

Tél. : 01 40 15 80 00

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

Maquette : Emmanuel Boutier / DICOM 2016





IGOC

Ministère de la Culture  
et de la Communication  
3, rue de Valois  
75 001 Paris  
Tél. : 01 40 15 80 00  
[www.culturecommunication.gouv.fr](http://www.culturecommunication.gouv.fr)  
JANVIER 2016