



IGAC

Inspection générale
des affaires culturelles

Rapport d'activité 2012

Mars 2013



IGAC

Inspection générale
des affaires culturelles

Rapport d'activité 2012

Coordination : Pascale Beyaert,
chargée de mission d'inspection générale avec
Lê Nhat Binh, Marie Bertin, Anne Chiffert, Jean-Sébastien Dupuit, Xavier Roy,
inspect(rices)eurs génér(ales)aux

ÉDITORIAL

L'activité de l'Inspection générale des affaires culturelles a été renforcée en 2012, dès le mois de mai : de nouvelles priorités ont été fixées par la Ministre, notamment l'éducation artistique et culturelle ou la politique du livre. De même, les grands bilans établis par l'Inspection générale, et tout particulièrement celui portant sur le bilan de la RGPP qui a mobilisé l'ensemble du service en fin d'année, et qui sont appelés à éclairer la conduite des politiques de modernisation de l'État au sein de notre ministère.

Le cadre des interventions de l'IGAC a également été précisé. Une note méthodologique de la directrice du cabinet confirme que chaque mission donne lieu à une réunion de restitution sous sa présidence ou celle de son adjoint, et à un relevé de décisions. Les auteurs des rapports ont désormais la responsabilité du suivi de la mise en œuvre de ces décisions par les services et opérateurs concernés.

Il a également été décidé que, sous le contrôle du cabinet et dans le respect des dispositions législatives, les rapports de l'Inspection générale auraient désormais la diffusion la plus large possible. Ce changement, que beaucoup attendaient, doit permettre aux travaux de l'Inspection générale de contribuer au développement de partage au sein du ministère de la Culture et de la Communication et du dialogue social que la Ministre a personnellement engagé dès son arrivée.

Parmi la soixantaine de missions réalisées en 2012, sont égales celles qui ont pour but d'évaluer ou contrôler des actions du ministère ou des services, et celles qui interrogent un projet ou une question particulière. Onze opérateurs ou services ont fait l'objet de missions d'évaluation ou de contrôle. Trente-deux missions ont concerné des politiques ou des actions culturelles, ou des projets dans ces domaines. La majorité d'entre elles portent sur les activités propres du ministère, d'autres répondent à des demandes de collectivités ou d'organismes divers tels que fondations ou EPCC. Cinq rapports sont consacrés à l'action internationale du ministère.

Sans donner lieu à la production d'un rapport écrit, les missions d'appui, permanentes ou temporaires, revêtent également une grande importance, de même que la participation de l'Inspection générale à une trentaine de commissions, conseils et groupes de travail ministériels ou interministériels. Aux principales missions permanentes (comité inter-inspections du ministère, audit interne, santé-sécurité au travail, administration territoriale), au rôle de haut-fonctionnaire ministériel confié à des inspecteurs généraux (défense et sécurité, égalité hommes-femmes, correspondant du médiateur, normes, terminologie et néologie) se sont ajoutés en 2012 des missions spécifiques dans les domaines de l'éducation artistique et culturelle et de la décentralisation.

Avec son statut particulier qui la place sous l'autorité directe de la Ministre et assure son indépendance, ce bilan confirme le rôle dévolu à l'Inspection générale au cœur de l'action du ministère de la Culture et de la Communication.

Ann-José Arlot,

Inspectrice Générale/Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles/Mars 2013

SOMMAIRE

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

PRINCIPALES MISSIONS DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES 7

I - Modernisation de l'État 8

■ Grands bilans 2012/2013	
- Politiques en faveur de la prévention des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail : état des lieux	10
- Effets de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) au ministère de la Culture et de la Communication : mission générale d'évolution	10
■ Chorus : mission de suivi des effets de la mise en œuvre dans les services déconcentrés	12
■ Culture et égalité des droits : désignation d'une inspectrice générale des affaires culturelles en charge de l'égalité entre les hommes et les femmes	13
■ Renforcement de la fonction communication au sein de l'administration centrale : mission d'étude	15
■ Publications de l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication : éléments pour la mise en œuvre de la circulaire du Premier ministre du 29 mars 2012	16
■ Acquisition des biens culturels dans les établissements nationaux : évaluation des modalités et procédures	17
■ Réutilisation des informations du secteur public culturel : audit flash pour la renégociation de la directive européenne 2003/98/CE	18

II - Opérateurs et services déconcentrés 21

■ Etablissements publics	22
- Devenir de la bibliothèque des sciences et de l'industrie et projet de Learning center d'Université : mission d'accompagnement et de conseil	22
- Cité de l'architecture et du patrimoine : mission d'évaluation	23
- Centre des monuments nationaux : évaluation de la mise en œuvre du plan d'action en matière de lutte contre la souffrance au travail	24
- Musée national Picasso : accompagnement de la rénovation de l'établissement (structuration administrative et travaux)	26
- Académie de France à Rome - Villa Médicis : évaluation des missions, de la gouvernance et du management	27
- Musée des arts asiatiques Guimet : inspection de la situation interne de l'établissement	28
- Centre national du livre : évaluation du fonctionnement	29
■ Les services déconcentrés du ministère de la Culture et de la Communication	30
- Département de recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines : mission d'évaluation	30
- Direction régionale des affaires culturelles de Bretagne : mission d'évaluation	31
- Services territoriaux de l'architecture et du patrimoine de Charente-Maritime et des Deux-Sèvres : inspection de la situation interne des deux services	32
- Direction régionale des affaires culturelles de Rhône-Alpes : audit des relations entre la conservation régionale des monuments historiques et l'architecte en chef des monuments historiques	33

III - Politiques culturelles	35
■ Décentralisation et politiques culturelles	36
- Décentralisation culturelle : organisation d'une journée d'étude	36
- Appui à la mission de Sylvie Robert sur le renforcement des actions avec les collectivités territoriales	36
■ Education artistique et culturelle	37
- Consultation nationale de l'éducation artistique et culturelle : mission de rapporteur général du comité	37
- Dispositifs d'éducation artistique et culturelle : état des lieux conjoint des ministères de l'Éducation Nationale et de la Culture et de la Communication	38
- Projet de création d'une « cinémathèque de l'étudiant » : évaluation de l'état d'avancement du projet	38
- Jeunes et lecture de la presse écrite : bilan de l'opération « Mon journal offert » et autres actions aidées sur fonds publics	40
■ Accessibilité aux œuvres et aux établissements	41
- Constitution d'un registre des films sous-titrés et audio-décrits : mission d'étude	41
- Accessibilité des personnes en situation de handicap au sein du ministère de la Culture et de la Communication et de ses établissements publics : bilan de la mise en œuvre de la loi du 11 février 2005	42
■ Livre, lecture et médias	44
- Publics des bibliothèques : étude des enjeux et perspectives	44
- Aides publiques directes à la presse : mission de préfiguration du contrôle et de l'évaluation	45
- Soutien aux entreprises de librairie : mission de réflexion et de prospective	46
- Librairie indépendante et enjeux du commerce électronique : mission d'étude et de prospective	47
- Bibliothèque municipale classée de Marseille : évaluation de la mise à disposition des conservateurs d'État	49
■ Patrimoines	50
- Grotte Chauvet : mission de médiation	50
- Saline royale d'Arc-et-Senans : audit	51
- Fondation du patrimoine maritime et fluvial : mission d'évaluation	52
- Parc de la Villette : suivi de l'étude de programmation du site	54
- Fondation des écoles d'art américaines au Château de Fontainebleau : étude sur le devenir du fonds documentaire	56
■ Création artistique	58
- Agences régionales du spectacle vivant : évaluation des missions et des activités et perspectives d'évolution	58
- Projet de la Tour Médicis de Clichy-Montfermeil : mission d'étude	59
- Centre chorégraphique national du Ballet de Lorraine : mission d'inspection de la gestion et du management	60
- Agora - Cité internationale de la danse de Montpellier : étude des perspectives d'évolution	61
- Pôle image en Lorraine : mission de conseil	63
■ Actions internationales	63
- Institut d'Égypte du Caire : évaluation de la situation du fonds patrimonial à la suite des événements de décembre 2011	63
- Haut Conseil culturel franco-allemand : évaluation conjointe des ministères des Affaires Étrangères et de la Culture et de la Communication	64
- Année France-Vietnam 2013-2014 : mission de conseil et de coordination	66
- Exposition « art contemporain en Chine » : étude de faisabilité	67

■ Formation et enseignement supérieur	67
- Métiers du cinéma et de l'audiovisuel : étude des dispositifs de formation	67
- Enseignement supérieur du spectacle vivant en Rhône-Alpes : mission de conseil sur la structuration de l'offre d'enseignement	69
- Artistes auteurs : mission d'accompagnement de la mise en place du fonds de formation continue	70
- Validation des acquis de l'expérience par les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture et de la Communication : bilan de la mise en œuvre	72
- Taxe d'apprentissage : évaluation des ressources pour les établissements d'enseignement supérieur du ministère de la Culture et de la Communication	73

IV - MISSIONS PERMANENTES 75

■ Principales missions permanentes	76
- Coordination des inspections : comité inter-inspections	76
- Audit interne	77
- Hygiène, sécurité et conditions de travail	78
■ Hauts fonctionnaires désignés	78
- Défense et sécurité	78
- Égalité entre les hommes et les femmes	78
- Normes	78
- Terminologie et néologie	78
■ Correspondances et participation à des commissions, comités, conseils, groupes de travail	79
■ Participation à des jurys, concours, formations	82
■ Répartition géographique des responsabilités territoriales	83

LE SERVICE DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES 85

LISTE DES RAPPORTS 2012 93

DÉCRET PORTANT ORGANISATION DE L'IGAC 99



IGAC

PRINCIPALES MISSIONS DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES



IGAC

Modernisation de l'État

Un nombre important de travaux de l'IGAC en 2012 a porté sur des réformes engagées ou sur des projets de modernisation.

Grands bilans 2012/2013

En vue de la politique de modernisation de l'action publique engagée par le gouvernement, la Ministre de la Culture et de la Communication a demandé à l'IGAC de dresser deux bilans.

■ Politiques en faveur de la prévention des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail : état des lieux

Au moment où l'agenda social de la Fonction publique porte sur la santé et la sécurité au travail, l'amélioration des conditions de travail et le fonctionnement des instances qui y contribuent, la Ministre a initié trois groupes de travail associant représentants du personnel, de l'administration et des acteurs de la prévention, en vue d'aboutir à un accord sur ces thèmes à la fin du premier semestre 2013. L'Inspection générale des affaires culturelles est chargée d'établir au préalable un état des lieux fondé sur une évaluation partagée de la situation du ministère de la Culture et de la Communication dans ce domaine : fonctionnement des instances réglementaires et bilan de la mise en œuvre de la réforme de juin 2011, organisation, pilotage et mise en œuvre des politiques de prévention. En s'appuyant sur les observations des partenaires et des acteurs, le rapport, demandé pour le 31 janvier 2013, doit proposer les moyens de remédier aux difficultés observées et d'améliorer les conditions de vie au travail dans les services du ministère. Il sera communiqué et présenté au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ministériel et a vocation à être rendu public au sein du ministère.

■ Effets de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) : mission générale d'évaluation

« Sans attendre et afin de mieux mesurer l'état de la situation, je vais demander à l'Inspection générale des affaires culturelles de conduire une mission d'évaluation de la RGPP et de ses effets au ministère de la Culture et de la Communication. Je souhaite que vous soyez auditionnés dans ce cadre. Et ce rapport sera présenté et débattu devant vous, au sein même de cette instance »

Auréliе Filippetti, Ministre de la Culture et de la Communication

Extrait de son discours lors du Comité technique ministériel (CTM) du 10 juillet 2012.

Une Révision générale des politiques publiques, s'imposant à toutes les administrations d'Etat, avait été engagée en 2007 et menée en deux phases (RGPP1 et 2).

Le Premier ministre a confié, le 12 juillet 2012, aux Inspections générales des affaires sociales, des finances et de l'administration une mission conjointe intitulée « Bilan de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) et conditions de réussite d'une nouvelle politique de réforme de l'Etat », dont le rapport a été remis au Premier ministre le 25 septembre ¹.

Au vu des conclusions de ce rapport, la Ministre de la Culture et de la Communication a souhaité disposer d'une évaluation spécifique sur les effets de la RGPP au ministère de la Culture et de la Communication et a demandé le 23 octobre à l'Inspection générale des affaires culturelles d'évaluer les conséquences de l'application des mesures de la RGPP au MCC, notamment sur les personnels et l'exercice des missions de service public.

La mission a été aussitôt engagée et a mobilisé l'ensemble des membres de l'IGAC. La méthodologie retenue s'est appuyée en particulier sur des entretiens avec les représentants des organisations syndicales et des agents de tous niveaux hiérarchiques des services centraux et déconcentrés du ministère, des services à compétence nationale (SCN) et des établissements publics. Plus de 400 agents ont ainsi été entendus.

Un comité de pilotage a été mis en place, ainsi que des groupes de travail articulés autour des thématiques fixées par la lettre de mission :

- les effets des nouvelles chaînes hiérarchiques dans le fonctionnement de l'administration centrale ;
- l'impact des mesures RGPP sur l'attractivité du ministère au regard des établissements publics ;
- les conséquences des mesures de mutualisation notamment au sein des DRAC ;
- l'évolution et l'état des compétences « métiers » du ministère d'après les deux RGPP.

Le rapport a été remis fin janvier 2013, consacré aux aspects organisationnels de la RGPP au regard de ses objectifs initiaux.

¹ - <http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/publications-hors-collection-2>

Chorus : mission de suivi des effets de la mise en œuvre dans les services déconcentrés

Les conditions préoccupantes dans lesquelles le système d'information financier inter-ministériel « Chorus » a été mis en œuvre en 2011 dans les services déconcentrés du ministère – directions régionales des affaires culturelles (DRAC) et une partie des services à compétence nationale (SCN) – avaient justifié le lancement d'une mission de l'IGAC. L'inspection avait alors souligné (rapport n° 2011-36) l'importance des difficultés rencontrées, tant pour l'appropriation d'un outil informatique complexe et non stabilisé que pour la mise en œuvre d'une organisation du travail radicalement bouleversée (création de plateformes mutualisées interministérielles pour les engagements et les paiements). Tout en saluant les résultats de la consommation des crédits pour l'exercice 2011, obtenus grâce à une intense mobilisation des agents, la mission s'interrogeait sur la soutenabilité dans la durée de ces efforts et plus généralement sur les conséquences à tirer pour l'organisation des services, en premier lieu les DRAC.

La mission de l'IGAC s'est prolongée et approfondie en 2012, pour tenir compte au mieux de la poursuite des évolutions du système comme de l'organisation du travail qui en découle. La mission a donné lieu notamment à une communication devant le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ministériel le 29 juin 2012 et, à partir de l'automne, ses observations ont été intégrées dans les travaux de l'IGAC sur l'ensemble des effets de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) au ministère de la Culture et de la Communication.

Sur la base de visites sur place et d'une participation systématique aux conférences téléphoniques organisées très régulièrement par l'administration centrale (Mission de modernisation de l'information financière, dite « Mission Chorus »), l'étude de l'inspection a permis de valider les hypothèses émises à la fin de 2011.

L'expérimentation de procédures nouvelles a continué de susciter en 2012 un certain nombre de difficultés, en particulier au premier trimestre pour les travaux de basculement d'une gestion sur l'autre et la prise en compte des reports de crédits, et tout au long de l'année en fonction des étapes successives de consolidation des procédures.

Fondamentalement, la sous-estimation du rôle des « services prescripteurs » (les services déconcentrés du ministère) par rapport aux « plateformes mutualisées » (CSP et SFACT) est au cœur des critiques portées sur la mise en place du système. Cette sous-estimation s'est traduite d'abord en termes de réorganisation, avec un calibrage des

emplois nécessaires centré exclusivement sur les transferts à effectuer vers les plateformes, selon une conception « résiduelle » des tâches restant en DRAC qui s'est révélée inexacte dans la pratique. Elle s'est confirmée sur le plan de l'informatique, avec pour les agents du ministère la restriction des accès à « Cœur Chorus » et l'utilisation d'une application en « mode dégradé », « Chorus formulaire », dont l'amélioration ne peut être que progressive. On peut y ajouter l'absence jusqu'à une date récente d'indicateurs de gestion pour chacun des budgets ministériels relevant localement des plateformes du « bloc 3 » (outre la culture, les ministères sociaux et les services des Finances publiques).

Le ministère a pu en grande partie surmonter jusqu'à présent le défi, grâce à la solidarité au sein des services déconcentrés (notamment entre services financiers et services « métiers »), au rôle essentiel de la « Mission Chorus », et à la crédibilité gagnée par les services du ministère auprès de leurs interlocuteurs, à l'échelon déconcentré comme au plan national dans le cadre du « bloc 3 ». En termes de ressources humaines, le coût peut cependant paraître élevé, avec le maintien d'effectifs plus importants que prévu sur ces fonctions et par ailleurs le sentiment d'une « taylorisation » (fragmentation des tâches et perte d'autonomie) éprouvé par des agents auxquels il n'a pratiquement pas été possible d'accorder une forme concrète de reconnaissance.

Au terme de la gestion 2012, la charge représentée par Chorus, même si elle est mieux maîtrisée, se trouve ainsi pérennisée sans perspective de réduction rapide et rend nécessaire une consolidation de la fonction financière dans les services prescripteurs. Il importe qu'à cet égard le département de l'action territoriale (DAT) puisse assurer pleinement son rôle nouveau d'autorité d'emploi, en s'appuyant sur un suivi approfondi des situations locales et individuelles.

Culture et égalité des droits : désignation d'une inspectrice générale des affaires culturelles en charge de l'égalité entre les hommes et les femmes²

La circulaire du Premier ministre du 23 août 2012 relative à la politique interministérielle en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes confie à de hauts fonctionnaires la responsabilité de « *définir et mettre en œuvre la politique en faveur de l'égalité* » au sein de chaque ministère. A la suite du rapport remis en mai 2012, Nicole Pot, inspectrice générale des affaires culturelles, a été désignée par la Ministre « Haut fonctionnaire en charge de l'égalité des droits ».

² - Rapport n° 2012 – 20 « Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la sphère culturelle ».

Au sein du ministère de la Culture et de la Communication, la problématique a été définie de façon large. Le rapport souligne le rôle déterminant du ministère de la Culture et de la Communication pour faire progresser l'égalité entre les hommes et les femmes en raison de son domaine spécifique : le champ de la création et celui des représentations collectives, véhiculées par les différents moyens d'expression artistique ou culturelle, spectacle vivant, cinéma... et bien sûr par les médias ; leur puissance peut constituer un frein aux évolutions nécessaires vers une société plus juste et respectueuse de chacune et chacun, tout comme elle peut au contraire les favoriser.

Trois enjeux principaux ont été identifiés :

- > faire accéder davantage de femmes aux emplois dirigeants et supérieurs du ministère et de ses établissements publics : comme dans les autres administrations, on observe un taux de femmes en catégorie A important, et un pourcentage qui décroît au fur et à mesure que l'on atteint ces emplois. La question des rémunérations est également examinée.
- > la situation des femmes dans le domaine culturel dans son ensemble : qu'il s'agisse de la direction des institutions ou de la place des artistes, contrairement à l'idée qu'on pourrait en avoir, on y observe en effet une situation qui leur est défavorable, qu'il s'agisse de l'accès aux moyens de production et aux réseaux de diffusion, ou des choix de programmation.
- > le champ des médias constitue le troisième enjeu : la mise en évidence et la dénonciation des stéréotypes sexistes qu'ils contribuent souvent à véhiculer sont, avec l'action au sein de l'Éducation Nationale, une des façons les plus efficaces de traiter le problème à sa racine.

En fonction de ces enjeux, trois priorités ont été définies :

- > rendre visible l'invisible : un observatoire de l'égalité dans le domaine de la culture et de la communication, associant l'ensemble des directions générales, le secrétariat général, certains médias était en cours de constitution fin 2012 ;
- > repérer les talents qui n'osent pas forcément s'exprimer et qui pourtant existent déjà et, en amont, identifier les jeunes professionnelles, dans tous les secteurs, et constituer un vivier ;
- > définir des clauses de promotion de l'égalité dans les différentes conventions conclues entre le ministère, les institutions culturelles et les médias : les travaux étaient en cours fin 2012 en association avec l'ensemble des services du ministère.

Sur le plan interministériel, ces travaux ont en particulier donné lieu à la rédaction des dossiers pour la « conférence de l'égalité » organisée par la Ministre des Droits des Femmes, à des réunions interministérielles de préparation du comité interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes du 30 novembre 2012 et à la définition des propositions propres au ministère (la « feuille de route »). De nombreuses tables rondes ont été organisées, souvent à l'initiative des associations d'artistes. Au niveau ministériel, la mission confiée aux Hauts fonctionnaires implique de coordonner et d'animer les différents services.

Renforcement de la fonction communication au sein de l'administration centrale : mission d'étude³

L'organisation de la fonction communication au sein de l'administration centrale du ministère a toujours fait débat. Il était donc logique que ce débat s'ouvre à l'occasion de la réorganisation actuelle du ministère.

Par lettre de mission du 8 février 2012, l'IGAC a été saisie d'une mission d'étude sur le renforcement de la mutualisation et de la coordination de la fonction communication au sein de l'administration centrale du MCC.

Les rapporteurs ont d'abord recueilli les analyses et les avis des directeurs et des responsables des services concernés. Ils ont analysé les différentes activités du département de l'information et de la communication (DIC), partagé entre le cabinet et les directions générales. Ils ont également étudié l'organisation et les missions des autres services de communication du ministère, direction générale des patrimoines, direction générale de la création artistique, direction générale des médias et des industries culturelles, secrétariat général.

Ils ont ensuite comparé, en termes d'évolution des services, d'organigramme, de budget, de fonctionnement et de gestion des dépenses, l'organisation de la communication du ministère de la Culture avec celle d'autres ministères : le ministère de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur; le ministère de l'Écologie, du développement durable et de l'énergie qui partage son service de communication avec le ministère de l'Égalité des territoires et du Logement; enfin les ministères sociaux, du Travail, de l'Emploi, des Affaires Sociales et de la Santé.

3 - Rapport d'étape n° 2012-09 et rapport n° 2012- 38 « La mutualisation et la coordination de la fonction communication au sein de l'administration centrale ».

De ces éléments de comparaison, ils ont pu établir que le ministère de la Culture et de la Communication possédait tous les atouts pour réussir une réforme de ses propres services de communication : moyens humains et financiers comparables, maîtrise des nouvelles technologies, organisation générale demandant de simples retouches.

Ils ont enfin dressé un état des lieux de la communication d'un certain nombre d'établissements publics qui ont à porter l'image du ministère de la Culture et se montrent demandeurs d'un dialogue stratégique nourri, permettant de développer un partenariat plus étroit et d'inventer de nouvelles formules.

Publications de l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication : éléments pour la mise en œuvre de la circulaire du Premier ministre du 29 mars 2012

La circulaire du Premier ministre du 29 mars 2012 « relative à l'efficacité des activités de publication de l'État » impose de nouvelles obligations aux ministères à partir de février 2013. Elle confirme en outre l'applicabilité des circulaires du Premier ministre du 20 mars 1998, relative à l'activité éditoriale des administrations et des établissements publics et du 9 décembre 1999 relative à l'institution d'un médiateur de l'édition publique.

L'IGAC a été chargée d'une mission de « diagnostic de l'activité éditoriale des services d'administration centrale », dans le but de préparer la mise en œuvre de la circulaire. Cette mission s'inscrit dans le contexte d'une réflexion générale engagée au sein du ministère de la Culture et de la Communication sur la rationalisation de l'activité de publication et de ses modalités de financement, ainsi que dans le cadre des travaux interministériels conduits depuis 2010 sous l'égide du Conseil d'orientation de l'édition publique et de l'information administrative (COEPIA).

Après un rappel du cadre juridique, le rapport propose une présentation générale, qualitative et quantitative, des publications de l'administration centrale, en s'attachant successivement aux publications internes, aux publications externes gratuites (imprimées et numériques), puis aux imprimées payantes. Les principaux constats sont les suivants :

- la forte décentralisation des activités de publication n'est pas compensée par un pilotage stratégique au niveau ministériel, ni même à celui des directions ;
- en dépit du développement des publications numériques, le poids des publications imprimées demeure excessif ;

- l'existence des publications étant souvent considérée comme une fin en soi, leur impact est insuffisamment pris en compte et mesuré ;
- les coûts complets des publications ne sont pas connus, faute d'outils de comptabilité analytique ; les seuls coûts directs (hors coûts directs de personnel) peuvent être évalués à environ 2,4 millions d'euros.

La dernière partie du rapport est consacrée spécifiquement aux publications payantes.

Les circulaires précitées disposent que les administrations doivent recourir, pour leurs besoins de publication, soit aux « institutions publiques ayant statutairement une vocation éditoriale », baptisés « éditeurs institutionnels », soit aux éditeurs privés, dans le respect des règles de la commande publique. Le rapport constate que si ces règles sont respectées au sein de l'administration centrale, s'agissant des partenariats avec les « éditeurs institutionnels » (Documentation française et Éditions du patrimoine du Centre des monuments nationaux (CMN)), le cadre juridique doit en être rationalisé. S'agissant des publications en partenariat avec des éditeurs privés, le rapport constate que tous les services n'ont pas adopté des modes de contractualisation à la fois respectueux des règles de la commande publique et soucieux de l'efficacité de la dépense publique.

Sur le fondement de ce diagnostic, le rapport formule des propositions relatives à la rationalisation de l'activité de publication et la mise en place de la stratégie ministérielle de publication. Ces propositions ont été validées par le cabinet de la Ministre, elles devraient être mises en œuvre par étapes dans le courant de l'année 2013.

Acquisitions des biens culturels dans les établissements nationaux : évaluation des modalités et procédures⁴

Suite à l'inquiétude exprimée auprès du directeur général des patrimoines par certains membres du Conseil artistique des musées nationaux⁵ sur les conditions de gestion de ce conseil, notamment sur les modalités d'évaluation d'œuvres données aux musées par des particuliers, et leurs conséquences éventuelles sur les finances publiques, l'IGAC a été saisie d'une mission d'évaluation des modalités et procédures d'acquisition de biens culturels dans les établissements nationaux.

⁴ - Rapport n° 2012-06 « Evaluation des modalités et procédures d'acquisition des biens culturels dans les établissements nationaux ».

⁵ - Décret n° 2003-1302 du 26/12/2003 relatif au conseil artistique des musées nationaux.

Cette mission s'inscrit dans un contexte marqué par les évolutions législatives et réglementaires relativement récentes concernant l'organisation des musées nationaux, par l'existence d'établissements publics dotés d'une autonomie d'acquisition pour le compte de l'Etat, par une multiplication de modalités d'entrée dans les collections publiques, par un marché de l'art puissant et par des dispositions favorisant le mécénat.

Si le rapport fait apparaître que les avantages fiscaux liés aux dons d'œuvres par des particuliers sont très rarement sollicités, et qu'en conséquence les inquiétudes ne sont pas réellement fondées, il établit néanmoins un constat mitigé sur le traitement de ces dossiers, et plus généralement sur les procédures d'examen des projets d'acquisition. Sans déceler aucune erreur manifeste, il fait néanmoins valoir un ensemble de facteurs de risques, sur les plans juridique et financier ainsi que sur les conditions des choix, dont l'accumulation pourrait être préjudiciable à la politique nationale d'acquisition de biens culturels.

Les préconisations pour remédier à cette situation s'appuient en premier lieu sur la nécessité d'une gestion plus rigoureuse, tant de la part de certains établissements que de l'administration du ministère, qui doit rappeler et clarifier les procédures, de façon à ce qu'elles s'appliquent de façon sûre et homogène. Mais elles soulèvent également la question de l'organisation générale d'un système qui n'a pas tiré toutes les conséquences des mutations encore récentes qui ont touché les musées nationaux et le ministère lui-même. Afin d'y remédier, tout en confortant le fait que les collections publiques nationales sont une, puisque toutes propriété inaliénable de l'Etat, il est proposé une évolution du dispositif consultatif actuel, dont le rôle est majeur en matière de contrôle et d'appui à la définition des stratégies. La qualité de la politique d'acquisition nationale, qui bénéficie par ailleurs de moyens budgétaires significatifs, et uniques sur le plan fiscal, y gagnerait.

Réutilisation des informations du secteur public culturel : audit flash pour la renégociation de la directive européenne 2003/98/CE⁶

En décembre 2011, la commission européenne a proposé aux Etats membres des modifications substantielles de la directive 2003/98/CE sur la réutilisation des informations du secteur public après évaluation des résultats de sa mise en œuvre. Face aux diver-

⁶ - Rapport n°2012-01 « La réutilisation des informations du secteur culturel. Enjeux pour le secteur de la culture et stratégie de négociation sur la proposition de modification de la directive 2003/98/CE relative à la réutilisation des informations du secteur public ».

gences d'appréciation importantes existant entre les acteurs et services concernés et même entre les États membres, il a été demandé, par lettre de mission du 18 janvier 2012, à l'Inspection générale des affaires culturelles de conduire un audit rapide sur les enjeux pour le secteur de la culture de cette proposition de directive modifiée et de lui proposer une stratégie de négociation. Le rapport a été remis fin février 2012.

Le rapport proposait d'adopter une stratégie de soutien à l'initiative de la Commission européenne car la proposition de directive modifiée « communautarise » largement les solutions françaises qu'il s'agisse du droit commun de la réutilisation des informations du secteur public (ISP), ou du régime particulier instauré en France depuis 2003 pour la réutilisation des ISP culturelles. Le rapport écartait ainsi, à la fois, l'option de maintien de la dérogation radicale posée par la directive de 2003 pour les ISP culturelles, derrière laquelle le droit français ne s'est pas abrité, et celle de leur alignement sur le droit commun (gratuité de leur réutilisation) qui n'est pas praticable selon l'auteur du rapport, du fait notamment de leur potentiel de valorisation commerciale extrêmement élevé et des besoins d'investissement importants pour achever la numérisation et la mise en ligne des données culturelles.

Enfin, le rapport formule sept recommandations pour améliorer au plan opérationnel la pratique des services et établissements en matière de réutilisation, par des tiers, des données culturelles. Il souligne que cette pratique n'est pas toujours aussi satisfaisante que le voudrait le positionnement politique de la France en matière d'accès aux données publiques que ce soit au plan national ou supra national et qu'il conviendrait que les services et établissements se mettent plus efficacement dans le mouvement de l'ouverture des données publiques.

Le rapport préconise tout d'abord de différencier précisément, au sein des documents produits ou reçus par les services et établissements culturels, les informations de réutilisation libre et gratuite et les données culturelles bénéficiant d'un régime de réutilisation dérogatoire. Il définit des principes de tarification transversaux et opérationnels pour le secteur culturel en matière de réutilisation. Il suggère également de privilégier également les accords de partenariats pour poursuivre l'effort de numérisation compte tenu des besoins d'investissement qui restent à mobiliser. De même, il conviendrait de s'inscrire dans une démarche volontaire de transparence notamment pour la fixation des redevances en les soumettant pour avis au Conseil d'orientation de l'édition publique et de l'information administrative (COEPIA), même si cela n'est pas encore juridiquement obligatoire. Enfin, la définition de modalités réglementaires d'application du code de la propriété intellectuelle (CPI) s'agissant des droits des agents publics pour assurer la sécurisation des réutilisations autorisées serait nécessaire. A défaut, une méthode plus souple pourrait être retenue secteur par secteur.



IGAC

Opérateurs et services déconcentrés

Les missions, le fonctionnement, le management des établissements publics et des services déconcentrés ont constitué un volet important des travaux de l'IGAC en 2012.

Établissements publics

■ Devenir de la bibliothèque des sciences et de l'industrie et projet de *Learning center* d'Universcience : mission d'accompagnement et de conseil ⁷

La bibliothèque créée en 1986 sous le nom de « Médiathèque de la Cité des sciences et de l'industrie » comme établissement national de référence, a connu une grave crise interne en 1999-2000 qui a conduit à sa réorganisation. A la veille de son vingtième anniversaire, en février 2005, elle a fait l'objet d'une mission de l'Inspection générale des bibliothèques. Les conclusions du rapport remis par Daniel Renoult, inspecteur général des bibliothèques, n'ont été que partiellement mises en œuvre, ce qui dans le contexte du projet scientifique et culturel du nouvel établissement public Universcience rendait urgente une nouvelle approche.

Ainsi par lettre en date du 8 mars 2012, il a été confié une mission conjointe à l'Inspection générale des affaires culturelles et à l'Inspection générale des bibliothèques concernant la Bibliothèque des sciences et de l'industrie (BSI).

La mission avait pour objet de faire un bilan actualisé de la BSI, d'en redéfinir les objectifs, dans le cadre du projet d'établissement et du projet scientifique et culturel d'Universcience, et de formuler ce que pourrait être un projet de *Learning center*. Cette mission d'accompagnement et d'aide à la réflexion pour les instances dirigeantes d'Universcience s'est déroulée de mars à juin 2012.

Le bilan montre clairement que la BSI n'est plus la bibliothèque scientifique de référence qu'elle fut. Isolée des réseaux de bibliothèques sur le territoire alors que ces dernières ont opéré une mue complète portant sur presque toutes les catégories de ressources et de services, elle a délaissé des coopérations prometteuses et vu ses moyens budgétaires et ses effectifs baisser.

⁷ - Rapport n°2012-32 «Le devenir de la bibliothèque des sciences et de l'industrie et le projet de *Learning center* d'Universcience».

Selon les inspecteurs, l'intérêt d'une bibliothèque dans le cadre d'Universcience ne peut se concevoir aujourd'hui que dans le cadre d'une reformulation d'ensemble innovante et dans une même logique évolutive de projet.

En conséquence, ils ont proposé une réflexion sur les différents modèles connus de *Learning center* et ont examiné différents scénarios pour l'introduction de cette innovation en relation avec l'évolution de la BSI.

Pour concevoir et gérer au mieux ce projet d'ensemble, ils préconisent le recrutement en externe d'un « chef de projet » travaillant en collaboration étroite avec l'équipe de direction de la bibliothèque, mais indépendant de celle-ci, et la constitution d'un comité de pilotage.

Le caractère de carrefour de ressources et de services du futur Learning center est l'une des conditions de sa réussite. Il ne doit pas être un service isolé et fonctionnant de manière autonome.

■ Cité de l'architecture et du patrimoine : mission d'évaluation⁸

Créée en 2004, ouverte au public en 2007, la Cité de l'architecture et du patrimoine (CAPA), établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, est la seule institution nationale consacrée exclusivement à l'architecture.

Cet établissement, opérateur essentiel de l'État pour l'étude et la diffusion de l'histoire de notre patrimoine, la formation des architectes de l'État et la valorisation de la création architecturale en France et dans le monde, n'avait à ce jour fait l'objet d'aucune évaluation. A la veille du départ du Président exécutif de l'établissement et de la nomination de son successeur, le ministère a souhaité disposer en mars 2012 d'un état des lieux au regard des missions et du rassemblement de ses trois composantes (Musée des monuments français, Institut français d'architecture et Ecole de Chaillot).

⁸ - Rapport n°2012-31 «Evaluation de la Cité de l'architecture et du patrimoine»,
<http://www.culturecommunication.gouv.fr/Actualites/Missions-et-rapports>.

La réunion des trois composantes de la Cité, dans l'un des bâtiments les plus prestigieux de la capitale, s'est faite sans heurts et mène aujourd'hui une vie sans conflits au fil de l'eau. Si le choix du Président de s'ouvrir électivement aux acteurs du domaine (architectes, promoteurs...) et aux décideurs (élus...) a porté ses fruits on ne saurait parler de succès de la Cité au vu de sa trop faible fréquentation par le grand public.

Malgré une gestion rigoureuse, même si son ambition fut trop modeste, le rapport relève des causes structurelles : un bâtiment ingrat tronçonné, non ravalé, dans un site à la domainialité des plus complexes, une entrée peu attractive. La distribution actuelle des espaces invite à être repensée (emplacement de la bibliothèque, expositions reléguées dans un souterrain...) dans le cadre d'un vrai projet commun donnant aux activités du lieu une cohérence pédagogique et une continuité assurée par un projet intellectuel d'envergure.

Force est de constater qu'à ce jour la réunion des trois entités est plus mécanique qu'organique et seule l'École de Chaillot dit y avoir trouvé son compte. La communication est insuffisante ou mal adaptée. Aussi le rapport recommande-t-il :

- > de procéder à une intervention extérieure sur le bâtiment ;
- > de revoir son fonctionnement interne (expositions, continuité du parcours...) ;
- > de repenser le Musée des Monuments Français comme un parcours pédagogique et chronologique ;
- > de faire effort pour une communication imaginative et soutenue en liaison avec des partenaires (RATP, CMN....).

■ Centre des monuments nationaux : évaluation de la mise en œuvre du plan d'action en matière de lutte contre la souffrance au travail ⁹

L'Inspection générale des affaires culturelles a été chargée en février 2012 d'examiner les mesures prises par le Centre des monuments nationaux (CMN) en application des directives données par le ministère en octobre 2011 à la suite d'un précédent rapport de l'IGAC qui confirmait des situations de souffrance au travail dans cet établissement.

⁹ - Rapport n°2012-04 « La mise en œuvre du plan d'action du Centre des monuments nationaux en matière de lutte contre la souffrance au travail ».

L'inspection a montré, qu'après quatre mois, l'établissement ne s'était pas approprié formellement ces directives dans son programme de prévention ni dans sa communication interne. Le dialogue social demeurait bloqué depuis septembre 2011 par le refus des représentants du personnel de venir siéger au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), mais aucune des tentatives faites par la direction pour rétablir le contact ne reposait sur une présentation d'ensemble de son projet.

Ceci n'a été fait qu'après la mission de l'IGAC, dans le programme de prévention pour 2012 élaboré pour le CHSCT (qui n'a pas siégé) en mars 2012. Le dossier intégrait des actions lancées ou prévues pour répondre à la demande ministérielle, mais pas toutes, en particulier la place donnée aux mesures concernant le management apparaissait peu dans le plan. Des groupes de travail avaient commencé à se réunir mais leurs travaux n'avaient pas encore, au moment de la mission, de conclusions opérationnelles. Le programme de formation pour 2012 comprenait un effort substantiel dans le domaine des ressources humaines et du management mais les questions sur le management directorial n'étaient pas traitées.

Il avait aussi été demandé au CMN d'identifier les sites où des plans d'actions spécifiques étaient à prévoir pour traiter de situations de souffrance au travail ou de tension. Ce travail n'avait pas été entrepris, sinon qu'une enquête avait été organisée à Carnac fin 2011. Par ailleurs un inspecteur santé sécurité au travail était missionné pour évaluer les conditions de travail dans les nouveaux locaux du siège.

Un médecin de prévention était en cours de recrutement pour suivre les agents d'Ile-de-France et pour coordonner les médecins intervenant en région dans les monuments. Un service d'écoute assuré par des psychologues devait être opérationnel à partir d'avril. Un réseau d'assistantes sociales de proximité était annoncé pour septembre. L'articulation de ces trois dispositifs, dans le respect des règles déontologiques et de la volonté des agents demeurait à organiser.

La mise en route des actions demandées était donc partielle et très progressive, et la plus forte incertitude sur la suite résultait du blocage du dialogue social. Il était proposé que le ministère rappelle à l'établissement que son engagement était attendu sur chacun des thèmes du plan. La mise en place d'un tableau mensuel de suivi et le principe d'un nouveau rapport d'étape, fin 2012, étaient proposés, ainsi qu'une quinzaine d'autres prescriptions à l'établissement, pour la mise en œuvre des différentes actions.

De même que le plan ministériel avait fait l'objet d'un débat au CHSCT ministériel, le rapport sur sa mise en œuvre a été présenté à cette instance, en présence de représentants du CMN. Le comité a fait siennes les propositions du rapport et en a formulé d'autres, en complément. La démission de la Présidente est intervenue en date du 6 juin 2012. Le dialogue social a ensuite repris.

■ Musée national Picasso : accompagnement de la rénovation de l'établissement (structuration administrative et travaux) ¹⁰

Créé en 2010, l'Etablissement public Musée Picasso Paris conduit d'importants travaux de transformation et d'extension des locaux confiés aux architectes Jean-François Bodin (Bodin & Associés) et à Stéphane Thouin, architecte en chef des monuments historiques, pour une ouverture à l'été 2013. Le ministère a souhaité disposer d'un bilan des activités menées dans la période récente et d'une analyse des perspectives à l'ouverture en particulier en matière de gestion tant financière que des ressources humaines.

Le rapport relève d'abord la part déterminante prise par la directrice dans la réalisation d'un projet complexe et financièrement lourd. Au nombre des satisfactions, il faut relever que les travaux n'ont pris aucun retard et permettent de croire à l'ouverture du musée rénové à la date prévue.

Les travaux sont financés, pour une part, par l'organisation de deux expositions internationales itinérantes, assurant une très large publicité au Musée Picasso Paris, mais alimentant aussi une double critique sur la fermeture prématurée de l'ancien Musée et sur la « marchandisation » des œuvres d'art. Cette activité ne va d'ailleurs pas sans aléas, certaines expositions devant être annulées au dernier instant, générant des manques à gagner qui pourraient bien avoir pour conséquence *in fine* le retard voire la disparition de la tranche de travaux concernant la galerie d'exposition temporaire.

Aussi l'implication d'une équipe réduite sur plusieurs fronts (expositions d'une part, travaux d'autre part, sans parler de la préfiguration de l'ouverture) génère-t-elle des tensions fortes au sein de l'équipe et des fragilités juridiques assez nombreuses. On retrouve là le conflit fréquent entre volonté passionnée de faire et respect scrupuleux des procédures.

¹⁰ - Rapport n°2012-07 « Le fonctionnement de l'Etablissement public du Musée National Picasso Paris ».

Le rapport recommande qu'une nouvelle équipe dirigeante, sous direction de l'actuelle directrice, soit recomposée à haut niveau de compétences, que les emplois promis aux plafonds d'emploi 2012 et 2013 soient bien accordés en temps et heures et que, de manière urgente, soient prises les mesures pour assurer juridiquement la situation des marchés publics en particulier.

Il préconise que soit révisé le plan de financement du Musée en fonctionnement. De même est souhaité la mise en place d'un organigramme fonctionnel hiérarchisé avec établissement de plusieurs délégations voire subdélégations, de réunions de service régulières pour une information partagée par tous.

■ Académie de France à Rome - Villa Médicis : évaluation des missions, de la gouvernance et du management ¹¹

L'Académie de Rome, établissement public à caractère administratif sous tutelle du ministère français de la culture, est un équipement culturel tout à fait particulier, dont les missions ont fait l'objet ces dernières années de commentaires abondants, voire de polémiques ¹². Elle n'avait, pour autant, jamais fait l'objet d'une évaluation par l'Inspection générale des affaires culturelles.

Par lettre de mission du 6 mars 2012, a été confiée à l'Inspection générale des affaires culturelles une mission d'inspection et d'évaluation de l'Académie de France à Rome.

Le rapport examine en profondeur le fonctionnement de l'Académie de France à Rome, à travers les trois missions qu'elle mène simultanément : l'accueil rémunéré d'une vingtaine de pensionnaires francophones – auteurs-créateurs ou historiens de l'art – (mission dite traditionnellement « Colbert »), la contribution au rayonnement culturel de la France à travers une activité de recherche soutenue et une offre constante d'expositions et de manifestations (mission dite « Malraux »), et la conservation et la mise en valeur d'un bâtiment prestigieux et de ses jardins appartenant à la France depuis 1803. Plus que la mission « Colbert », qui s'inscrit naturellement dans une certaine continuité, la programmation « Malraux » de la Villa Médicis porte personnellement l'empreinte de son actuel directeur, dans le sens d'une contemporanéité plus radicale que celle de ses prédécesseurs, au risque d'un décalage avec le public de Rome.

¹¹ - Rapport n°2012-14 « L'Académie de France à Rome (Villa Médicis) : missions, gouvernance, management »

¹² - Rapport de la Cour des comptes et deux rapports parlementaires.

Le budget de l'Académie de France à Rome en 2011 se montait à 9 M€ dont 7,5 M€ pour la partie fonctionnement. Les recettes propres représentaient 1,8 M€, davantage issues de la valorisation physique du site (chambres d'hôtes, locations événementielles, visites), que de sa valorisation culturelle (billets pour expositions et manifestations, ventes de publications).

La mission s'est inscrite dans un double contexte. D'une part, la question de la sécurité du domaine avait été reposée lors d'une série traumatisante de vols et dégradations qui ont eu lieu en janvier 2012. Une mission diligentée sur place par la direction générale des patrimoines, en liaison avec le ministère de l'Intérieur et l'ambassade, avait déjà fourni un certain nombre de recommandations. D'autre part le processus de mise en place d'un règlement collectif de travail et d'une grille uniformisée des salaires, a créé de réelles tensions dans l'établissement, apparues à l'automne 2011 pour aller crescendo jusqu'au printemps 2012, cristallisant une forme de défiance d'une partie du personnel.

Lors de son renouvellement à la direction de l'Académie de France à Rome pour un second mandat de trois ans, il a été demandé au directeur de conduire une réforme en profondeur du statut des pensionnaires afin de mieux insérer leurs séjours dans leurs parcours professionnels et de restituer, en France notamment, le résultat de leurs travaux.

■ Musée des arts asiatiques Guimet : inspection de la situation interne de l'établissement ¹³

La Ministre a diligenté, par lettre du 18 octobre dernier, une mission d'inspection de l'IGAC sur la situation interne du Musée Guimet, son organisation, son fonctionnement et le climat de travail qui y prévaut. Lors d'un CHSCT ministériel, les organisations syndicales avaient interpellé le ministère de la Culture et de la Communication sur l'établissement.

Conformément aux termes de la lettre de mission, le rapport s'est efforcé, d'une part, de vérifier s'il existait des risques psychosociaux ainsi que des symptômes de souffrance au travail et d'en mesurer la teneur et l'ampleur, et d'autre part, d'identifier les difficultés de fonctionnement interne. Il s'est attaché à en analyser les causes structurelles tenant aux difficultés organisationnelles remontant à la création de l'établissement public en 2004 et les causes plus conjoncturelles, liées notamment aux modes de management.

¹³ - Rapport n°2012-48 « Rapport sur la situation interne du Musée des arts asiatiques Guimet ».

Les dysfonctionnements et les sérieux maux qui en résultent aujourd'hui touchent principalement les services chargés de la gestion administrative et financière et de la politique des publics, entendue au sens large. Ils ont inévitablement des répercussions sur l'ensemble de l'établissement, qui, depuis sa brillante réouverture en 2001, après une rénovation architecturale de grande ampleur, a vu sa fréquentation s'éroder de façon quasi continue à partir de 2004, alors que le paysage muséal national et parisien connaissait un dynamisme remarquable.

Le redressement de la situation appelle l'établissement d'un véritable projet culturel et scientifique détaillé faisant participer toutes les catégories de personnel et sur lequel le ministère de la Culture et l'établissement pourront s'appuyer pour formaliser une contractualisation pluriannuelle. Cette demande exige qu'un climat de confiance ait pu être restauré au préalable.

■ Centre national du livre : évaluation du fonctionnement ¹⁴

A la suite de différents rapports de la Cour des Comptes et de l'Inspection générale des affaires culturelles, des modifications statutaires sont intervenues en 2010 : en particulier la séparation des fonctions de directeur du livre et de la lecture et de président du Centre national du livre (CNL). Le projet de réforme des commissions voté en mars 2012 a jeté un trouble parmi de nombreux écrivains. Aussi il a été demandé à l'IGAC de procéder à une inspection de la gouvernance et de la gestion du CNL.

Il ressort de la mission que, les principales activités et le positionnement du CNL ont sensiblement évolué depuis 2010. Quant au projet de réforme des aides et des commissions voté début 2012, il apparaît qu'il n'a fait l'objet que d'une concertation des plus réduites, et mérite un réexamen. Les relations avec les DRAC et l'activité à l'international appellent une association plus étroite avec les partenaires du ministère comme des autres ministères, par exemple par le biais de réunions régulières de concertation. En matière de gestion, si la mission porte un jugement sévère sur la résiliation anticipée du bail du café des lettres et constate un retard dans la réalisation de certains objectifs fixés par le contrat de performance, elle relève la gestion saine des finances du CNL et le bon fonctionnement des instances de dialogue social tout en attirant l'attention sur le caractère « excessivement confortable » de la trésorerie.

¹⁴ - Rapport n°2012-43 « Le fonctionnement du centre national du livre ».

Le rapport conclut que l'application de la réforme statutaire de 2010 appelle une gouvernance mieux équilibrée entre la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), le Service du livre et de la lecture (SLL) et le CNL, en revalorisant la position du chef du service du livre et de la lecture et en modifiant le décret pour adapter la composition du conseil d'administration et faciliter son fonctionnement.

Pour améliorer le régime des aides, le rapport propose la création d'un collège des présidents de commissions et une information large des partenaires sur les aides accordées comme sur les refus.

Les services déconcentrés du ministère de la Culture et de la Communication

■ Département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines : mission d'évaluation ¹⁵

Le département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines (DRASSM) est un service à compétence nationale rattaché à la direction générale des patrimoines. Ce service, actif et aux compétences reconnues, est confronté à des enjeux de développement lié à l'évolution de son environnement : l'installation en mer de champs d'éoliennes, l'extraction de granulats marins, la lutte contre le trafic des biens culturels maritimes, les perspectives ouvertes en matière de coopération internationale par la prochaine ratification par la France de la convention de l'Unesco sur la protection du patrimoine culturel subaquatique suscitent déjà ou susciteront dans un avenir proche une demande d'intervention croissante du DRASSM.

La commande de la mission à l'IGAC, en date du 10 mai 2012, visait à faire le point de la situation du DRASSM. La mission s'inscrit dans une longue série de textes sur le même sujet produits depuis près de vingt ans, notamment par l'IGAC et par l'Inspection des patrimoines.

Les lois du 17 janvier 2001, du 1^{er} août 2003 et du 9 août 2004 ont réorganisé de manière approfondie le dispositif de l'archéologie préventive terrestre, mais ces réformes ont présenté toutefois quelques inconvénients qui peuvent servir d'enseignement pour élargir le dispositif terrestre au milieu sous-marin.

¹⁵ - Rapport n°2012-36 « Le département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines ».

Pour la mise en œuvre du dispositif de l'archéologie préventive en mer, le rapport propose 3 scénarii, l'un s'inspirant du dispositif terrestre et associant l'Institut national de recherches archéologiques préventives, les deux autres s'appuyant pour l'essentiel sur le DRASSM.

La maîtrise de ce processus de réponse mesurée à des besoins croissants passe par un renforcement du dialogue de gestion entre le service à compétence nationale et son administration centrale. Au-delà de la détermination des moyens alloués au service, le dialogue de gestion doit intégrer une dimension stratégique. Le rapport préconise que le DRASSM propose à la direction générale des patrimoines un schéma d'action à trois ans, réactualisé chaque année, définissant les objectifs de l'activité, d'abord dans le domaine scientifique, ainsi que les compétences et les moyens assignés à ces objectifs.

■ Direction régionale des affaires culturelles de Bretagne : mission d'évaluation ¹⁶

La direction régionale des affaires culturelles (DRAC) de Bretagne a fait l'objet en 2011 d'une évaluation qualitative dans le cadre d'un plan pluriannuel d'évaluation des DRAC engagé en 2010.

Ont été examinés les principaux enjeux de politique à mener par le ministère et d'organisation interne du service à l'arrivée du nouveau directeur régional fin 2010. La fin de l'année 2010 et de l'année 2011 ont été une période de transition importante pour la DRAC avec l'entrée en vigueur de grandes mutations affectant l'ensemble des DRAC, notamment : intégration effective des anciens services départementaux de l'architecture et du patrimoine (SDAP), devenus unités territoriales de la DRAC (STAP), profonde réorganisation de la fonction financière en DRAC imposée par l'entrée en fonctionnement de l'application interministérielle CHORUS.

Ces évolutions ont amené la DRAC à parachever son organisation interne pour gérer au mieux les contraintes induites par la RGPP et les importantes difficultés de mise en œuvre de CHORUS, grâce, notamment, à la mobilisation d'une équipe expérimentée.

Le nouveau climat de dialogue avec la Région sur les questions culturelles instauré après les élections régionales de mars 2010 a permis à la DRAC de renforcer sa stratégie partenariale avec les collectivités territoriales, à tous les niveaux, en s'appuyant sur la concertation avec l'ensemble des autres responsables des services territoriaux de l'État.

¹⁶ - Rapport n°2012-23 « Évaluation qualitative de la direction régionale des affaires culturelles de Bretagne ».

■ Services territoriaux de l'architecture et du patrimoine de Charente-Maritime et des Deux-Sèvres : inspection de la situation interne des deux services ¹⁷

A la demande du Préfet de la région Poitou-Charentes, une inspection du service territorial d'architecture et du patrimoine de Charente Maritime (STAP 17) et de celui des Deux-Sèvres (STAP 79) a été diligentée en raison des difficultés de management et d'organisation dans ces services.

Cette inspection a eu lieu en novembre et décembre 2011.

S'agissant du STAP de Charente-Maritime, la nécessité de regrouper ce service avec d'autres administrations départementales de l'État dans le cadre de la politique d'optimisation de la gestion immobilière de l'État pilotée par le Préfet du département, et dont l'application pour ce qui concerne le STAP avait été confiée par le Préfet au chef du service, a suscité des tensions au sein du service.

Cette question, d'autant plus naturellement sensible pour le personnel que les locaux d'origine étaient d'une qualité patrimoniale remarquable, a été le révélateur de problèmes plus structurels, tenant à une organisation interne complexe dans sa double logique géographique et thématique et d'un mode de management trop discret.

Le STAP des Deux-Sèvres, service à faible effectif, était, pour ce qui le concerne, confronté à un climat de tension tenant à de sérieuses difficultés relationnelles et au mode de management, auxquels il est urgent de remédier. En conséquence, le changement de locaux qu'il est également appelé à connaître dans le cadre de la politique immobilière territoriale de l'État sera une opération à laquelle la plus grande attention devra être apportée.

¹⁷ - Rapport 2012-19 « Inspection du service territorial de l'architecture et du patrimoine des Deux-Sèvres »
et rapport n°2012-24 « Inspection du service territorial de l'architecture et du patrimoine de Charente-Maritime »

■ **Direction régionale des affaires culturelles de Rhône-Alpes : audit des relations entre la conservation régionale des monuments historiques et l'architecte en chef des monuments historiques** ¹⁸

Par lettre de mission du 6 décembre 2011, il avait été demandé à l'Inspection générale des affaires culturelles et à la direction générale des patrimoines de mener une inspection partagée relative aux dysfonctionnements récurrents et parfois publiquement manifestés entre la CRMH de la DRAC Rhône-Alpes et l'ACMH territorialement compétent pour trois départements de la région. Les rapporteurs avaient pour principal rôle de voir s'il était possible de restaurer un climat de confiance, voire de coopération entre les parties.

Le conflit concernait l'exercice des missions respectives des uns et des autres : différences de conceptions, questions de principes mais aussi problèmes de fond quant aux questions juridiques de responsabilité et d'assurances.

A l'issue des entretiens menés, la détérioration relationnelle est apparue comme irréversible avec des effets de retard d'ores et déjà perceptibles sur la restauration d'édifices propriété de l'Etat. Dans une telle situation, il importe de préserver l'autorité que confèrent les textes. Il reste que le conflit met à jour des problématiques (assurances, responsabilité du maître d'œuvre et capacité à intégrer les contraintes techniques imposées par des avis exprimés au titre du contrôle scientifique et technique) qui méritent d'être soumises à une analyse fine de la DGPAT et de l'observatoire de la réforme.

¹⁸ - Rapport n° 2012-16 «Conflit entre la conservation régionale des monuments historiques (CRMH) et l'architecte en chef des monuments historiques (ACMH) à la direction régionale des affaires culturelles de Rhône-Alpes».



IGAC

Politiques culturelles

Décentralisation culturelle

■ Décentralisation culturelle : organisation d'une journée d'étude

L'Inspection générale des affaires culturelles organise des journées d'étude sur des sujets politiques, économiques ou sociaux qui concernent l'actualité culturelle et ses évolutions prospectives.

Ces journées d'étude réunissent l'ensemble des membres du collège de l'IGAC ainsi que des personnels d'encadrement du ministère autour d'interventions d'experts, de chercheurs et d'acteurs culturels. Elles ont pour objectif d'enrichir les travaux menés par l'IGAC et de nourrir la réflexion sur les sujets abordés.

Une première journée d'étude s'est déroulée le 25 septembre 2011, consacrée à deux sujets majeurs pour la culture : l'évolution du droit d'auteur « à la française » dans la société du numérique et l'impact sociologique des usages du numérique.

Une seconde journée d'étude portant sur la décentralisation culturelle a été organisée le 21 mars 2012. Les personnalités invitées lors de cette journée :

- Jean-Jacques de Peretti, ancien Ministre, a présenté son rapport sur la clarification des compétences des collectivités territoriales, consacré principalement au rapprochement des conseils régionaux et des conseils généraux ;
- Abraham Bengio, directeur général adjoint du conseil régional de Rhône-Alpes, a abordé la question du rôle des Régions dans la perspective d'une nouvelle étape de la décentralisation ;
- Guy Saez, directeur de recherche au Centre national de recherche scientifique (CNRS), professeur à l'Institut d'études politiques de Grenoble, a présenté un bilan des deux décentralisations.

Animée par Dominique Chavigny, chargé de mission d'inspection générale, cette journée a permis d'établir un débat sur un sujet d'actualité.

■ Appui à la mission de Sylvie Robert sur le renforcement des actions avec les collectivités territoriales

Dominique Chavigny, chargé de mission d'inspection générale, a été désigné comme interlocuteur de l'IGAC auprès de la mission.

Éducation artistique et culturelle

« Ce que nous devons gagner désormais c'est la bataille de la généralisation de l'éducation artistique et culturelle sur tout le territoire. »

Aurélié Filippetti, Ministre de la Culture et de la Communication ¹⁹

■ Consultation nationale de l'éducation artistique et culturelle : mission de rapporteur général du comité

Le 21 novembre 2012, la Ministre de la Culture et de la Communication a mis en place le comité de pilotage de la consultation nationale sur l'éducation artistique et culturelle.

Le comité de pilotage, présidé par Marie Desplechin, a conduit les travaux menés dans le cadre de la consultation nationale sur l'éducation artistique et culturelle « pour un accès de tous les jeunes à l'art et à la culture ».

Composé de cinq élus (un conseiller régional, deux conseillers généraux et deux élus municipaux), de six personnalités du monde de la culture, de la recherche et de l'éducation et de huit représentants des ministères de la Culture et de la Communication, de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative et de l'Agriculture et de l'Agro-alimentaire, il était chargé d'auditionner les organismes invités.

Jérôme Bouët, inspecteur général des affaires culturelles, était le rapporteur général du comité. Ce dernier a auditionné, du 21 novembre au 7 décembre 2012, près de 80 organismes, composés pour l'essentiel des ministères concernés par l'éducation artistique et culturelle, de fédérations d'éducation populaire, d'associations d'élus, de représentants des étudiants et des lycéens, d'acteurs de la solidarité, d'acteurs des secteurs éducatifs et culturels.

Le rapport, remis début 2013, a pour objet de présenter les principaux résultats de la consultation et d'en tirer des enseignements.

¹⁹ - Discours prononcé à l'occasion de l'installation du comité de pilotage de la consultation nationale sur l'éducation artistique et culturelle le 21 novembre 2012.

■ Dispositifs d'éducation artistique et culturelle : état des lieux conjoint des ministères de l'Éducation Nationale et de la Culture et de la Communication ²⁰

La lettre de mission, signée par les directeurs de cabinets des deux ministres, rappelle à ce sujet qu'« *Issue de la mise en œuvre successive et cumulée de divers dispositifs, l'offre d'éducation artistique et culturelle est en effet riche, mais complexe et souvent peu lisible* ». La mission a donc évalué chacun des dispositifs existants au regard de son objectif, de son efficacité et de son coût, en les rapportant à l'objectif global de généralisation de l'offre d'éducation artistique et culturelle en direction de l'ensemble des enfants et des jeunes. À l'issue de ces constats et de ses analyses, la mission conjointe a présenté une série de recommandations qui ont vocation à être examinées conjointement par les deux cabinets.

■ Projet de création d'une « cinémathèque de l'étudiant » : évaluation de l'état d'avancement du projet ²¹

Le projet de créer un site internet consacré au patrimoine cinématographique mondial, permettant aux étudiants de visionner des films sur l'écran de leurs ordinateurs, a été lancé en mars 2009 par le Conseil de la création artistique (CCA) ²².

Il a été demandé, à la fin de l'année 2011, à l'Inspection générale des affaires culturelles d'évaluer l'état d'avancement de ce projet intitulé « cinémathèque de l'étudiant » et de mesurer l'opportunité de sa relance suite à la cessation des activités du CCA.

Le concept d'une « cinémathèque de l'étudiant », destinée à faire découvrir le patrimoine cinématographique mondial à l'ensemble des étudiants des universités, a suscité de toutes parts un réel intérêt et semble répondre à une attente. Son objectif est d'éveiller et de stimuler la cinéphilie des étudiants à travers la découverte des grandes œuvres du patrimoine filmique grâce à un service de vidéo à la demande et aussi de reconnaître le cinéma comme une forme de lecture du monde et de l'histoire.

²⁰ - Rapport n° 2012-124 (IGEN) rapport 2012-45 (IGAC) « Etat des lieux des dispositifs d'éducation artistique et culturelle » / rapport conjoint ministère de l'Éducation Nationale et ministère de la Culture et de la Communication.

²¹ - Rapport n° 2012-26 « Education artistique et culturelle : projet de création d'une « cinémathèque de l'étudiant ».

²² - Le Conseil de la création artistique a été mis en place en janvier 2009 par le Président de la République et animé par Marin Karmitz, fondateur de la société MK2. Ses activités ont cessé lors de la dissolution de cette institution par décret du 11 avril 2011.

Il s'inscrit dans la lignée des actions déjà menées en ce sens, sous une autre forme – en direction des élèves de l'enseignement primaire et secondaire (dispositifs Ecole, Collège, Lycée au cinéma).

De l'avis général, le projet mériterait d'être relancé après sa mise en jachère consécutive à la dissolution, en mai 2011, du CCA qui en était l'opérateur. Cette relance ne peut néanmoins être décidée que sous réserve que les objectifs, le fonctionnement et les modalités de financement du projet soient redéfinis et mieux précisés.

Le projet pourrait être étendu à l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur : universités mais aussi grandes écoles et établissements d'enseignement supérieur sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication ou d'autres ministères, ce qui lui permettrait de toucher plus de 2 millions d'étudiants et d'élèves.

Sa conception technique et éditoriale devrait être affinée afin de répondre aux attentes des universités et de trouver un modèle économique viable : en particulier, les universités sont très désireuses que la Cinémathèque de l'étudiant permette également de réanimer la pratique des ciné-clubs grâce à la technologie numérique et d'organiser des projections sur les campus. Le statut juridique du service devrait être précisé et son financement assuré de manière pérenne, la formule d'un abonnement forfaitaire acquitté par chaque établissement au prorata de son nombre d'étudiants semblant la plus adaptée, le service devant être d'accès gratuit pour les étudiants.

Dans un premier temps, la constitution d'un comité de pilotage serait seule de nature à relancer le projet : à l'initiative de la Conférence des présidents d'université (CPU), ce comité de pilotage pourrait associer le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le ministère de la Culture et de la Communication, le Centre national des œuvres universitaires (CNOUS), le réseau RENATER, le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), la Caisse des dépôts et consignations. Il permettrait d'arrêter les grandes lignes d'un plan de relance du projet, de choisir un partenaire technique et éditorial, d'établir un calendrier de travail, de constituer une équipe opérationnelle et de préparer une phase d'expérimentation préalable au lancement définitif du service. Un test pourrait être réalisé parallèlement dans une dizaine d'établissements afin d'analyser la réception et l'usage du service par les étudiants.

La relance du projet pourrait également se traduire par la constitution d'un pluripartariat entre les futurs promoteurs/usagers du service sous la forme d'un Groupement d'intérêt public.

Ce projet serait la première étape d'une nouvelle coopération entre le ministère de la Culture et de la Communication, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et la Conférence des présidents d'université, pouvant être prolongée par d'autres initiatives en faveur de la culture à l'université.

■ Jeunes et lecture de la presse écrite : bilan de l'opération « Mon journal offert » et autres actions aidées sur fonds publics ²³

Depuis une dizaine d'années, le ministère de la Culture et de la Communication a souhaité promouvoir des actions susceptibles d'inciter les jeunes à la lecture de la presse écrite. Le taux de lecture dans les classes d'âge des 18-24 ans, notamment, est faible, et en diminution, génération après génération.

De 2005 à 2008, 8,1 millions d'euros ont été consacrés à divers projets présentés par les éditeurs de presse. L'État a aidé à la fois des projets dits « collectifs », comme les opérations « Kiosques dans les lycées » ou « Lectorat jeunes », de la presse quotidienne régionale, ou individuels, avec par exemple l'action « Libres échanges » du journal *L'Humanité*.

A partir de l'année 2009, des crédits d'un montant plus important ont été engagés par l'État. Sur la période 2009-2011, ce sont 15,37 millions d'euros qui ont été octroyés en subventions aux groupes de presse. En particulier avec l'opération « Mon Journal offert », qui a permis à chacune des trois campagnes, d'abonner gratuitement à un numéro par semaine d'un quotidien pris parmi une soixantaine, plus de 200 000 jeunes âgés de 18 à 24 ans. Mais d'autres opérations, sur la même période, ont aussi reçu des aides de l'État.

Au vu de l'importance de ces montants et du public intéressé, comme le nombre de quotidiens mobilisés, il a été demandé à l'Inspection générale des affaires culturelles, par note du 6 avril 2012, d'établir un bilan de l'opération « Mon Journal offert » et des autres actions de même nature.

23 - Rapport n° 2012-28 « Inciter les jeunes à la lecture de la presse écrite. Bilan de l'opération « Mon journal offert » et des autres actions aidées sur fonds publics », <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Actualites/Missions-et-rapports/Bilan-de-l-operation-Mon-journal-offert>, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/124000522-inciter-les-jeunes-a-la-lecture-de-la-presse-ecrite.-bilan-de-l-operation-mon-journal>

Le rapport souligne notamment les points suivants :

- > pour l'opération « Mon Journal offert », le calcul de la subvention à chaque journal est complexe et source d'inégalités flagrantes entre titres comparables ;
- > le partage des dépenses entre la presse et l'État, tel qu'annoncé ou envisagé au départ ne se retrouve pas dans les faits, l'État prenant en charge l'essentiel de la dépense. Cela vaut pour toutes les opérations examinées par le rapport ;
- > dès lors, la conformité du système aux règles applicables en matière d'aides à la presse est sujette à caution ;
- > l'efficacité réelle des actions n'est pas prouvée. L'espérance d'abonnement payant de la part de jeunes, après la fin de chaque opération, est de l'ordre de 5 à 8 % de ceux ayant reçu gratuitement le journal. Une approche pessimiste conduit à penser que les actions aidées sont sans effet notable ; une perception optimiste expose que le phénomène de désaffection serait plus accentué sans les actions aidées sur fonds publics ;
- > le public moins favorisé, tel celui des Centres de formation d'apprentis ou des collèges et lycées professionnels est, de fait, écarté de ces actions, ce qui est hautement regrettable ;
- > si l'opération « Mon Journal offert » devait être poursuivie, ce devrait être en la réservant aux jeunes ayant 18 ans dans l'année, en ramenant à deux ou trois mois la durée de l'abonnement gratuit (à un ou deux numéros par semaine), et en donnant un quota d'abonnement aux journaux strictement conforme aux chiffres de diffusion de l'année précédente. La participation de l'État prendrait, exclusivement, la forme d'un remboursement des frais postaux.

Accessibilité aux œuvres et aux établissements

■ Constitution d'un registre des films sous-titrés et audio-décrits : mission d'étude ²⁴

En réponse à une attente forte exprimée aussi bien par les associations représentant les personnes en situation de handicap que par les professions du cinéma et de l'audiovisuel, l'IGAC a été chargée en janvier 2012 d'identifier les conditions de création et les carac-

²⁴ - Rapport n°2012-25 «Constitution d'un registre des films sous-titrés et audio-décrits»,

www.culturecommunication.gouv.fr/.../Rapport2012_25_Constitutio...

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/134000029-pour-un-reperage-des-films-audio-decrits-et-sous-titre>

téristiques d'un registre des films audio-décrits et sous-titrés. L'objectif était que l'information sur les films sous-titrés pour les publics sourds et malentendants et audio-décrits pour les publics non-voyants ou mal-voyants soit améliorée, grâce à la création d'un registre.

Après consultation approfondie des services du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), des professionnels et des publics concernés, le rapport, remis en juin 2012, propose d'une part de mettre en place un outil pour les professionnels, en libre accès sur le site Internet du CNC, d'autre part, pour les publics, d'ajouter l'information sur les horaires de séances et des programmes télévisés audio-décrits et sous-titrés aux informations habituellement disponibles, essentiellement sur Internet et dans la presse, en s'appuyant prioritairement sur la remontée d'information effectuée par les exploitants et les chaînes télévisées.

L'essentiel des préconisations a été approuvé par le cabinet de la Ministre fin 2012.

■ **Accessibilité des personnes en situation de handicap au sein du ministère de la Culture et de la Communication et de ses établissements publics : bilan de la mise en œuvre de la loi du 11 février 2005** ²⁵

La loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, met en avant plusieurs objectifs destinés à garantir l'égalité des droits et des chances en faveur des personnes en situation de handicap. L'un de ces objectifs, le renforcement de l'accessibilité, concerne l'accès des personnes à mobilité réduite aux espaces publics, aux systèmes de transport et au cadre bâti. La loi prévoit que la mise en accessibilité des établissements existants recevant du public doit intervenir dans un délai de dix ans, les préfectures et universités devant être accessibles dans un délai de cinq ans.

En conséquence, en avril 2012, il a été demandé à l'IGAC d'établir un bilan de la mise en œuvre par le ministère et ses établissements publics des dispositions relatives à l'accessibilité figurant dans la loi.

La première partie du rapport rappelle l'objectif d'accessibilité universelle posé par la loi du 11 février 2005 et ses traductions en termes d'obligations et de calendrier pour ce qui concerne les établissements recevant du public. Singulièrement des établissements

²⁵ - Rapport n°2012-47 « Bilan de l'accessibilité au sein du ministère de la Culture et de la Communication et de ses établissements publics ».

d'enseignement supérieur, en matière de cadre bâti, d'accès aux contenus culturels et pédagogiques et d'accessibilité numérique.

Sa deuxième partie fait une rapide synthèse des rapports récents consacrés à l'application de la loi, qui mettent notamment en avant la complexité des textes d'application, la relative brièveté du délai de mise en œuvre et un certain nombre de carences de la loi, dont l'absence de création d'une coordination nationale.

Un focus a été réalisé sur les établissements d'enseignement supérieur où l'objectif premier du ministère de la Culture et de la Communication a été de garantir l'accès à tous à l'éducation et à la formation, la mise en accessibilité effective des lieux d'enseignement appartenant à l'État ayant été prévue pour le 1^{er} janvier 2011.

Les rapporteurs estiment que le ministère a stimulé et accompagné au mieux les démarches de mise en accessibilité : plan de formation, constitution d'un réseau de référents « Handicap », élaboration et mise à disposition de cahiers des charges type et de guides pratiques, passation de conventions de mandat avec l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (O.P.P.I.C.).

Ces démarches ont été menées en partenariat avec les principales associations de personnes handicapées. Elles ont été confortées et amplifiées par la mobilisation volontaire d'un certain nombre d'établissements publics sur l'accueil et l'accès aux contenus culturels malgré l'absence de directives visibles en ce sens de l'autorité de tutelle.

Le chantier de l'accessibilité numérique, quant à lui, à quelques exceptions près, ne fait que démarrer.

Au regard des points forts et des faiblesses de ce bilan, le rapport préconise de renforcer le pilotage et la coordination par le ministère de la mise en accessibilité ; de compenser le retard pris sur le cadre bâti en améliorant l'accessibilité universelle et l'accès aux contenus, singulièrement en faveur des publics en situation de handicaps sensoriels, cognitifs ou mentaux ; de proposer une coordination entre le ministère de l'enseignement supérieur, le ministère de la Culture et de la Communication et la Conférence des Présidents d'Université, notamment pour qu'au sein des pôles de recherche de l'enseignement supérieur (PRES) s'opère une mutualisation de services (interprétiariat...), de fixer au plus haut niveau du ministère une stratégie budgétaire et politique, en interne et en interministériel, pour mener à bien au plus tôt l'accessibilité du cadre bâti.

Livre, lecture et médias

■ Publics des bibliothèques : étude des enjeux et perspectives ²⁶

Afin de donner sa pleine efficacité au plan de développement de la lecture lancé en mars 2010, il a été demandé à l'IGAC, par lettre de mission du 7 novembre 2011, de mener en liaison avec l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), une étude sur les politiques des publics à mettre en œuvre dans les prochaines années, les enjeux et propositions d'action devant être éclairés par les politiques menées en Europe dans le domaine.

Le rapport part du constat d'un changement profond de la situation des bibliothèques par rapport à leurs publics (montée en puissance d'Internet, modification des comportements individuels...). Si les modèles étrangers, plus particulièrement celui des Pays-Bas, ne sont pas exportables point pour point, ils n'en sont pas moins riches d'enseignements. Pour la situation matérielle, les rapporteurs soulignent le soin architectural apporté aux réalisations en cours en France en regrettant toutefois que la flexibilité, la transparence et la centralité ne soient pas toujours la règle pour des réalisations trop timides en termes de surfaces.

Du point de vue politique et administratif, le rapport attire l'attention sur l'atout d'un pilotage centralisé pour la lecture publique. Celui-ci permettrait de fortes mutualisations synonymes de gouvernance plus efficace et d'économies financières substantielles. Pour les rapporteurs, peut-être faut-il y voir une des raisons essentielles permettant de comprendre pourquoi à services rendus équivalents les établissements français ont en moyenne deux fois plus d'emplois à temps plein (ETP) que tous leurs homologues européens.

Ainsi le rapport dégage des pistes de réflexion pour une modernisation des métiers en termes d'animation, de recrutement, de formation et de collaboration avec des activités non directement liées à la lecture (formation permanente).

Enfin l'extension des heures d'ouverture reste le défi fondamental à relever par les bibliothèques françaises jadis modèles de l'Europe et accusant aujourd'hui un retard qu'il est urgent de combler.

²⁶ - Rapport n°2012-17 « Pour de nouvelles politiques en direction des publics des bibliothèques ».

■ Aides publiques directes à la presse : mission de préfiguration du contrôle et de l'évaluation ²⁷

À la suite des Etats Généraux de la presse écrite organisés par les pouvoirs publics à l'automne 2008, les ministres chargés du budget et de la culture ont conjointement initié, en 2009 et 2010, deux missions sur les aides à la presse qui ont préconisé une réforme de la gouvernance des dispositifs existants et le renforcement des moyens de contrôle et de l'évaluation dont dispose l'État, en vue de mesurer leur efficacité réelle et d'aider au pilotage d'une dépense publique dont la dispersion dissimule le volume et, sans doute, affaiblit l'impact.

Au terme d'une concertation conduite durant le premier semestre 2011 avec les familles de presse concernées, les pouvoirs publics ont arrêté et présenté le 4 juillet 2011 trois orientations stratégiques :

- la création d'un espace de dialogue rénové entre la presse et l'État ;
- l'élaboration d'un partenariat contractualisé entre l'État et ce qu'on pourrait appeler les « titres significativement aidés » (TSA) ;
- l'évolution de plusieurs aides directes.

Ces orientations se sont traduites par la publication d'un décret relatif à « *la réforme de la gouvernance des aides à la presse, (la création du) fonds stratégique pour le développement de la presse et (la modification de) différents dispositifs d'aide à la presse* ». Ce texte prévoit (chapitre II, articles 4 à 7) la mise en œuvre de dispositifs de contrôle et d'évaluation dont la méthodologie reste à élaborer.

C'est dans cette perspective que les deux ministres concernés ont chargé, le 11 janvier 2012, le service du Contrôle général économique et financier et l'Inspection générale des affaires culturelles d'une « mission de préfiguration ». Celle-ci a remis un rapport d'étape en mars 2012.

Dans les deux mois qui lui étaient impartis, la mission, ayant pris connaissance des rapports administratifs et des principales études produits au cours des trois dernières années, s'est essentiellement attachée à « entrer » concrètement dans l'économie et la gestion des aides. Elle a donc principalement sollicité les services compétents de la

²⁷ - Rapport n°2012-03 « Mission de préfiguration, contrôle et évaluation des aides publiques directes à la presse ».

DGMIC pour analyser un échantillon de dossiers (fonds de modernisation (FDM) et fonds d'aide au développement des services de presse en ligne (SPÉL)). Elle a par ailleurs réalisé quelques entretiens avec des responsables et personnalités qualifiées.

Pour la mission, il paraît évident que la mise en place d'un dispositif effectif de contrôle et d'évaluation d'un système d'aides représentant un pourcentage significatif du chiffre d'affaires de nombre d'entreprises de presse est indispensable et doit se faire dans la concertation.

La méthodologie proposée vise non seulement la régularité juridique et formelle des aides, mais encore l'évaluation de l'efficacité du dispositif à mettre en place au regard des objectifs de la réforme comme de ceux qui pourraient être assignés à l'avenir par les pouvoirs publics. Conformément aux demandes des ministres, la mission a apporté une attention particulière à l'élaboration d'un référentiel de contrôle, à l'identification d'indicateurs de pilotage et de suivi, aux modalités concrètes de mise en œuvre des contrôles et des évaluations et aux critères de qualification de leurs opérateurs.

■ **Soutien aux entreprises de librairie : mission de réflexion et de prospective** ²⁸

Par lettre de mission en date du 12 juillet 2012, l'Inspection générale des affaires culturelles a été chargée d'une mission sur les dispositifs de soutien en faveur de la librairie. Un état intermédiaire du rapport a été remis en novembre 2012, dont les grandes lignes ont été présentées le 11 décembre devant le groupe de travail interprofessionnel consacré aux aides à la librairie, un des groupes thématiques constitués à l'issue de la rencontre entre la Ministre et les libraires en juin 2012.

Le rapport d'étape dresse le constat de la situation actuelle de la librairie, particulièrement préoccupant, avant de rappeler que, entre CNL (Centre national du livre), ADELIC (Association pour le développement de la librairie de création), DRAC et collectivités régionales, plus de 450 librairies ont bénéficié d'un soutien sur l'année 2011, sous forme de subventions ou de prêts. Le rapport souligne toutefois que ces dispositifs actuels de soutien, conçus alors que les taux de rentabilité des librairies et le chiffre global des ventes de livres étaient bien plus favorables, atteignent désormais leurs limites.

²⁸ - Rapport d'étape n°2012-42 « Les dispositifs de soutien en faveur de la librairie ».

Le rapport d'étape esquisse deux types de scénarios de renforcement des aides aux libraires : celui d'un simple renforcement des dispositifs publics existants si l'on fait l'hypothèse que les tendances actuelles se stabiliseront ; celui de la création d'un véritable « fonds de soutien » si on anticipe une accélération de la dégradation du secteur et des effets de « basculement » à moyen ou long terme de tout un pan du secteur de la librairie. Il souligne, par ailleurs, la nécessité d'une meilleure sécurisation des dispositifs de soutien et d'une capacité de réaction collective accrue, grâce à une rénovation et une meilleure convergence des outils d'observation et d'alerte.

À l'issue de nouvelles concertations avec les professionnels de la filière livre, les modalités de mise en œuvre de ces deux scénarios seront définies dans le rapport définitif, dont la remise a été fixée à janvier 2013.

■ Librairie indépendante et enjeux du commerce électronique : mission d'étude et de prospective ²⁹

Par lettre de mission en date du 3 juillet 2012, la Ministre a chargé l'IGAC d'établir un diagnostic des causes de l'échec du portail numérique de la librairie indépendante « 1001 libraires », d'une part, et de formuler des propositions visant à permettre aux libraires indépendants d'entrer de plain-pied dans le commerce électronique de livres imprimés et numériques afin d'endiguer la concurrence croissante d'Amazon, d'autre part.

L'historique du portail « 1001 libraires » révèle que plusieurs causes ont contribué à son échec. Ouvert en mars 2011, onze ans après l'arrivée d'Amazon en France, le portail n'a pas répondu aux attentes des internautes ni des libraires. Le rapport en conclut que la principale leçon à tirer de cette expérience est qu'il convient à l'avenir, plutôt que de vouloir créer ex nihilo un système exhaustif et parfait, de définir des objectifs réalistes en partant de l'existant. Il souligne toutefois que les besoins auxquels le portail « 1001 libraires » entendait répondre, notamment par la géolocalisation permettant de commander un livre imprimé en ligne et de le retirer en librairie, et le téléchargement de livres numériques, demeurent d'actualité.

Le rapport constate la poursuite d'une forte croissance du commerce en ligne des livres ces dix dernières années qui montre que la qualité de service offerte par les libraires peut être distancée, par l'efficacité et la variété de choix offertes par les librairies en ligne.

²⁹ - Rapport n°2012-44 « La librairie indépendante et l'enjeu du commerce électronique ».

Moins qu'un portail collectif, le rapport conclut que c'est une amélioration des conditions concrètes de réponse à la demande des lecteurs qui doit être rendue possible pour toutes les catégories de librairies indépendantes : offrir à leurs clients, dans les librairies physiques, la garantie de recevoir dans des délais raisonnables les ouvrages commandés (dans l'esprit de la loi du 10 août 1981) et, d'autre part, leur permettre de commander des livres sur un site Internet personnalisé et de les retirer en librairie ou de les recevoir à domicile.

Cet objectif ne sera rempli, en premier lieu, qu'au prix d'une amélioration des conditions de distribution du livre, qui doit être entreprise par l'interprofession, dans l'intérêt mutuel des éditeurs, des distributeurs et des libraires. Or plus que d'un modèle unique d'organisation, les libraires ont besoin de conseils et d'expertise pour faire le choix d'une formule de site de e-commerce qui réponde à leurs besoins. Par ailleurs, il conviendrait que l'esprit de la loi sur le prix unique du livre soit convenablement respecté dans le commerce en ligne et que la gratuité des frais de port ne vienne pas fausser les conditions de la concurrence.

A l'issue d'une consultation qui a permis un dialogue avec de nombreux libraires au sujet de leurs attentes et de leurs besoins en termes de modernisation de leur métier, le rapport formule une vingtaine de propositions et recommandations, visant à permettre aux libraires de s'équiper dans des délais rapides pour relever l'enjeu du commerce électronique de livres imprimés et numériques, tout en conservant leur indépendance et en proposant une autre qualité de service – celle issue de la passion du métier de libraire sur Internet.

Il propose plusieurs mesures d'accompagnement, comme le développement de la formation permanente des libraires aux techniques de l'e-commerce, des mesures permettant le meilleur référencement des libraires indépendants sur Internet, une simplification du marché du livre numérique et la mise en place d'outils (liseuses, tablettes) favorisant l'interopérabilité et les systèmes ouverts pourraient également être envisagées. Enfin, la poursuite par les pouvoirs publics de l'actualisation de la loi sur le prix unique du livre (notamment sur le strict respect du principe du prix unique et sur les marchés publics) devrait permettre que l'ensemble de la nouvelle chaîne du livre numérique, de l'éditeur au libraire, puisse garantir la diversité et le pluralisme de la création et de la diffusion, le maintien d'un réseau dense de librairies indépendantes étant l'un des piliers de cette diversité et sa vitrine naturelle.

■ Bibliothèque municipale classée de Marseille : évaluation de la mise à disposition des conservateurs d'État ³⁰

Pendant de nombreuses années, la Ville de Marseille a bénéficié de la mise à disposition gratuite de conservateurs d'État pour l'exercice de missions majeures, notamment la direction et la plupart des fonctions d'encadrement supérieur de sa bibliothèque municipale classée. Après les démissions répétées, au cours des années récentes, de personnels relevant de ces corps (les dernières étant intervenues fin 2010), elle a manifesté le souhait de voir cette procédure renouvelée.

Dans ce contexte, et pour répondre aux sollicitations de la collectivité, la mission confiée à l'IGAC et à l'IGB, le 6 février 2012, consistait à évaluer la pertinence et la solidité d'un éventuel conventionnement entre l'État et cette dernière, tel que l'exige la loi. Il importait en effet d'apprécier les perspectives offertes au titre des engagements réciproques des parties, sachant que la mise à disposition de personnel constitue pour l'État un engagement majeur.

Or, l'analyse des conditions requises par la loi, de celles qui ont engendré les « crises » successives dues à la rupture de ces liens entre l'État et la collectivité territoriale et, enfin, de celles qui devraient désormais garantir les perspectives d'un conventionnement plus assuré entre les personnes morales responsables, n'ont pas permis d'établir un « état des lieux », au terme duquel les facteurs de démobilisation possible des agents mis à disposition seraient supprimés, ni même atténués.

La mission a fait le diagnostic d'une cristallisation des obstacles aux réformes organisationnelles et managériales qui doivent être entreprises par la Ville, puisque c'est elle qui est gestionnaire des moyens et responsable des concertations qui précèdent leur engagement, notamment en termes de gestion des ressources humaines. Ce diagnostic conduit à exprimer de très sérieuses réserves quant à la possibilité de conduire la bibliothèque de Marseille à une programmation de développement scientifique et culturel objectivement construite, partagée par les professionnels responsables et appliquée sur les moyen et long terme.

30 - Rapport n°2012-27 « La mise à disposition de conservateurs d'Etat à la Bibliothèque municipale classée de Marseille : quelles perspectives ? ».

Quant aux responsabilités spécifiques que l'État aurait vocation à prendre en charge en raison de ses missions propres (conservation et mise en valeur des collections patrimoniales lui appartenant) – mais qui ne sont l'objet d'aucune sollicitation argumentée de la collectivité – elles paraîtraient, dans le contexte observé, devoir appeler de délicats arbitrages de l'État pour la mobilisation à cette fin d'une ressource rare et chère.

Patrimoines

■ Grotte Chauvet : mission de médiation ³¹

Par lettre de mission du 16 juin 2010, il avait été confié à l'Inspection générale des affaires culturelles une mission de médiation tendant à préciser les modalités d'une association « convenable » des trois découvreurs de la Grotte Chauvet – Pont d'Arc à la valorisation de la grotte découverte en 1994, tout particulièrement à travers le futur « espace de restitution » qui ouvrira prochainement.

La mission de médiation avait d'abord fait le constat de l'impossibilité d'une quelconque indemnisation rétrospective, demandée par les inventeurs au motif qu'ils n'auraient pas été suffisamment associés par le passé, indemnisation qui ne serait en rien justifiée et s'analyserait juridiquement comme une libéralité. La mission avait ensuite réfléchi à des propositions de l'État pour une association des découvreurs pour l'avenir, en liaison étroite avec l'Agence judiciaire du Trésor. Enfin, il s'agissait d'accompagner l'élaboration parallèle par le syndicat mixte créé par les collectivités locales, de propositions concrètes d'association des découvreurs à l'exploitation à venir dudit espace.

A l'issue de plus d'un an de réflexion et de négociation, une proposition coordonnée a été faite en novembre 2011 aux découvreurs, émanant tant de l'État que du syndicat mixte du futur « espace de restitution ». Pour s'en tenir au seul aspect financier, l'ensemble devait pouvoir représenter pour les découvreurs, en cumul sur la vingtaine d'années à venir, un revenu global de l'ordre d'1 million d'euros, dont près des 2/3 susceptibles de leur être versés dans les tous prochains mois.

Bien qu'extrêmement favorables, ces propositions ont été refusées le 9 mars 2012 par les découvreurs. C'est sur ce constat de désaccord que s'est terminée la mission de médiation entamée plus d'un an et demi plus tôt.

³¹ - Rapport n°2012-18 « Les découvreurs de la Grotte Chauvet et ses exploitations ».

■ Saline royale d’Arc-et-Senans : audit ³²

A la demande du Préfet de région, un audit de la Saline Royale avait été confié à l’IGAC en mars 2012 .

La Saline Royale d’Arc-et-Senans, construite en 1779, Claude Nicolas Ledoux, classée monument historique, a obtenu le label de patrimoine mondial de l’UNESCO en 1982. Elle fait partie des premiers centres culturels de rencontre (CCR), elle en obtient le label en 1973.

Une première mission fut confiée à l’IGAC en mars 2004, pour un audit du CCR. A l’issu de ce rapport, un EPCC a été créé en décembre 2009, réunissant les actuels partenaires fondateurs : conseil général du Doubs, conseil régional de Franche-Comté, État, ainsi que les communautés de communes et communes de Besançon, Arc-et-Senans, et Salins-les-Bains.

Un nouvel audit fut demandé par le Préfet de Région, en novembre 2010, à la Mission d’expertise économique et financière (MEEF) de la direction régionale des finances publiques (DRFIP), sur « les conséquences du passage au statut d’EPCC de la Saline Royale d’Arc-et-Senans » et le rapport rendu le 25 novembre 2011.

Par lettre de mission en date de mars 2012, il a été demandé à l’IGAC de réaliser un audit global, à la fois culturel et financier, du CCR de la Saline Royale, comprenant notamment une analyse du projet scientifique et culturel de l’actuelle directrice, au regard des financements disponibles.

Le rapport de mission comprend une synthèse historique, un panorama de l’évolution de la programmation patrimoniale et artistique du CCR depuis 1973, ainsi qu’une analyse du budget sur les dix dernières années. Il présente les enjeux majeurs pour l’avenir de l’EPCC et les principaux moyens d’y répondre, à court et moyen terme : positionnement du conseil général du Doubs, réorganisation de la gouvernance, ouverture à un partenariat plus large, définition claire des choix stratégiques et décisions à prendre en matière budgétaire.

³² - Rapport n°2012-15 « Audit de la Saline Royale d’Arc-et-Senans ».

Avec un taux de ressources propres de près de 60%, le rapport souligne la stabilité et la rigueur de la gestion administrative et financière durant ces dix dernières années. Il fait état des questions à résoudre : d'une part, le problème d'une augmentation excessive des charges fixes et, d'autre part, le décalage entre les moyens budgétaires disponibles et les nouvelles demandes de la directrice du CCR. Il préconise la poursuite des politiques engagées par les précédentes directions qui avaient réussi à valoriser les atouts majeurs de la Saline Royale.

Outre la redéfinition du modèle de gouvernance avec l'instauration d'un « comité stratégique » placé auprès du conseil d'administration, le rapport recommande de réduire les charges actuelles, d'avoir un dialogue avec les personnels et les partenaires sociaux autour de la convention collective et d'établir un contrat d'objectifs et de moyens entre le CCR et ses tutelles.

L'autre série de mesures susceptibles d'améliorer la situation du CCR, évoquée dans le rapport, est de revenir à un large partenariat, de mettre davantage à profit les expertises extérieures, d'inscrire dans les grands programmes territoriaux, de poursuivre et amplifier la valorisation des dimensions architecturales et patrimoniales de la Saline, de développer le soutien à la culture scientifique et technique, de concourir encore plus largement à l'éducation artistique et culturelle et enfin de participer plus étroitement à la structuration des réseaux d'action culturelle.

L'essentiel de ces préconisations a été approuvé par le cabinet de la Ministre fin 2012.

■ **Fondation du patrimoine maritime et fluvial : mission d'évaluation** ³³

La Fondation du Patrimoine Maritime et Fluvial (FPMF) a été créée à l'initiative du Sénateur Louis de Catuélán et de Jean-Yves Le Drian alors Secrétaire d'Etat à la Mer tout d'abord sous la forme d'une association de préfiguration puis d'une fondation. Cette fondation est abritée au sein de la Fondation du Patrimoine (FDP) en 1997.

La FPMF est chargée de valoriser le patrimoine maritime essentiellement constitué de bateaux non protégés au titre des monuments historiques.

³³ - Rapport n° 2012-46 « Fondation du patrimoine maritime et fluvial ».

Elle attribue le label Bateau d'intérêt patrimonial en application du décret n°2007-1262 du 21 août 2007 définissant certaines conditions d'exonération du droit annuel de francisation et de navigation. Ce label permet d'identifier les bateaux qui présentent un intérêt certain sans pour autant prétendre à une protection au titre des monuments historiques.

Par lettre de mission en date du 17 août 2012, il a été demandé à l'IGAC d'évaluer l'activité de la Fondation, son fonctionnement et sa situation financière.

La Fondation du Patrimoine avait en effet, par délibération du 27 mars 2012, voté la résiliation de la convention avec la fondation abritée considérant que « *la situation est incompatible avec la double exigence de confiance et de transparence qui doit caractériser les relations entre la Fondation du Patrimoine et une fondation abritée...* ».

Les conséquences pour la FPMF sont importantes. Au titre du droit des fondations celle-ci ne pourra poursuivre son activité que dans la mesure où elle pourra retrouver une fondation « abritante », n'ayant pas la taille nécessaire pour prétendre à être une fondation de plein exercice.

La pratique comptable de la FPMF va à l'encontre de la politique menée ces dernières années par la FDP.

Cette dernière souligne en particulier :

- une transparence insuffisante de la refacturation des prestations prises en charge par l'association des amis de la Fondation du patrimoine maritime et fluvial (AAFPMF) ;
- des encaissements des dons sans que la FDP en soit informée ;
- un placement de la subvention de l'État sur un compte de l'AAFPMF.

La FPMF n'accepte pas la volonté de la FDP de s'immiscer dans ses affaires et considère que les prestations fournies par la FDP ne sont pas en rapport avec le coût « facturé ».

La divergence est d'importance d'autant qu'elle est attisée par des déclarations, des prises de position et des procédures judiciaires.

Le rapporteur préconise une intégration de la FPMF dans la Fondation du Patrimoine qui a les moyens de gérer cette politique, même si la réalisation n'est pas sans difficultés.

■ Parc de La Villette : suivi de l'étude de programmation du site ³⁴

Par lettre de mission en date du 21 décembre 2010, l'IGAC s'est vue confier la responsabilité d'un suivi de l'étude de programmation à moyen et long terme du site de La Villette, dont l'objet est de répondre aux besoins de développement des opérateurs présents et pressentis sur ce site, de le réaménager et de le valoriser, d'exploiter sa constructibilité, en respectant les objectifs de développement urbain dans la perspective du Grand Paris.

Le rapport fait suite aux rapports précédents ³⁵ de l'IGAC identifiant les perspectives de valorisation de la constructibilité résiduelle du site de La Villette qui constitue un ensemble domanial de 70 hectares et une réserve foncière de première importance.

La situation urbaine du parc soumis à une transformation à moyen et long terme, la complexité du programme de développement des opérateurs culturels présents et pressentis et les contraintes réglementaires et d'interprétation des documents d'urbanisme en vigueur, ont justifié le recours à un prestataire spécialisé : le groupement ICADE CITA ARP dans le cadre d'un pilotage du secrétariat général de l'administration centrale.

Les rapporteurs ont accompagné ce pilotage en s'assurant de la neutralité de la programmation au regard des besoins exprimés et de la conformité des analyses par rapport aux objectifs retenus : vocation culturelle du site, développement urbain dans le cadre du Grand Paris, valorisation économique et équilibre financier...

La mission a permis de définir les conditions d'implantation des futurs équipements dans le cadre des deux secteurs, Nord : Universcience, Sud : dévolu au spectacle vivant : Cité de la musique, théâtre Paris-Villette, Conservatoire national supérieur de musique et de danse (CNSMD), Grande Halle, Zénith et future Philharmonie. Le développement passe par une ouverture du site vers les zones riveraines de Pantin, favorisé par la redéfinition des moyens de transports et des flux dans le cadre général d'un grand projet de renouvellement urbain (GPRU) et par l'ouverture d'équipements nouveaux : Philharmonie, quatrième travée, future implantation de l'école nationale supérieure d'architecture de Paris Villette (ENSAPLV).

³⁴ - Rapport n° 2012-10 « L'aménagement du parc de la Villette ».

³⁵ - Rapport n° 2008-19 « Mission d'étude sur le site de la Villette » et rapport n°2009-30 « Rapport sur le Parc de la Villette ».

Les contraintes de la réglementation foncière et son interprétation sont à négocier avec la Ville de Paris en raison de l'importance des enjeux urbains en cause. Elles nécessitent une analyse complexe préalable à une définition des droits à construire fondée sur l'application des règles suivantes : harmonisation des propriétés foncières entre l'Etat et la Ville, prise en compte des voiries à créer et des retraits consécutifs, inconstructibilité des terrains sous le boulevard périphérique et de façon générale, compensation des zones - zone verte non constructible (UV)/zone urbaine générale (UG), respect des règles de pleine terre, création de CINASPIC ³⁶, etc.

Malgré une divergence d'analyse en matière de contraintes techniques et réglementaires que constitue la position maintenue par les responsables de l'Établissement public du parc et de la grande halle de la Villette (EPPGHV) et à laquelle il était fait référence dans les études précédentes de l'IGAC soit 150 000 m², les rapporteurs trouvent raisonnable de retenir, conformément aux conclusions du groupement d'études, une constructibilité potentielle d'environ 75 000 m².

La mission de l'IGAC a permis également de valider globalement le programme des besoins exprimés par les opérateurs pour un total de 52 044 m² principalement constitués de surfaces de bureaux.

Les différentes solutions de valorisation sont passées en revue : bail emphytéotique administratif (BEA), autorisation d'occupation temporaire (AOT) classique à redevance capitalisée ou à loyers ainsi que les différents scénarii d'implantation en fonction principalement du positionnement de l'école d'architecture, faisant varier le montant de recettes de 28 à 36 et 50 millions d'euros.

Cette analyse fonde la formulation de six propositions opérationnelles principales dont le principe a été globalement validé en décembre 2012 :

- > engager une étude urbaine conjointe et cofinancée avec la Ville de Paris destinée à assurer une certaine densification différenciée; l'étude devra intégrer l'hypothèse d'un immeuble de grande hauteur (IGH), la requalification des espaces occupés par le centre équestre et le cabaret sauvage et intégrer certains espaces du territoire de Pantin ;

³⁶ - CINASPIC : Constructions et installations nécessaires aux services publics ou d'intérêt collectif (article R 123-9 du Code de l'urbanisme).

- assurer la viabilité du programme en renonçant au transfert du conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD), faiblement justifié au plan technique, en réduisant la part du programme consacré aux stockages, en subordonnant le transfert de l'ENSAPLV à l'étude de scénarii alternatifs en matière de localisation (campus universitaire) et de financements budgétaires complémentaires ;
- diversifier les ressources par des recettes propres et des cofinancements des collectivités territoriales ;
- examiner l'hypothèse privilégiée d'une cession des parcelles Halle aux cuirs et Espace périphérique ;
- conforter le Zénith dans son rôle dans l'offre culturelle ;
- pérenniser un pilotage centralisé au niveau du secrétariat général du MCC du programme de développement du site.

■ **Fondation des écoles d'art américaines au Château de Fontainebleau : étude sur le devenir du fonds documentaire** ³⁷

La bibliothèque des écoles d'art américaines s'est constituée au fil de l'eau depuis 1921, pour les musiciens et architectes américains. Ce fonds clos depuis trente ans, constitué d'environ 10 000 documents, est entreposé au Château de Fontainebleau dans un état de quasi abandon, même s'il n'y a pas de péril sanitaire, sauf pour certaines unités. Une convention cadre signée en mars 2012 avec le Château de Fontainebleau prévoit un avenant sur les conditions de sa présence dans le bâtiment. L'IGAC a été chargée d'une mission d'étude en date du 2 avril 2012.

La bibliothèque est gérée par la Fondation : d'une documentation d'usuels à sa création, elle est devenue, pour une partie, un fonds à caractère patrimonial, en raison du caractère historique de documents estimés à 20 % du fonds. Le fonds musique contient des unités d'intérêt patrimonial avéré, d'après les experts, tandis que le fonds architecture est disparate et ne contiendrait qu'une trentaine de volumes d'intérêt historique ou documentaire. La bibliothèque est fermée depuis longtemps et n'accueille, pendant les sessions, que des enseignants de musique. Les élèves n'y ont plus accès, faute de personnel de surveillance.

³⁷ - Rapport n° 2012-40 « Le devenir du fonds documentaire de la Fondation des écoles d'art américaines de Fontainebleau ».

Le rapport expose les options de la Fondation quant au devenir du fonds, de la plus ambitieuse en termes d'objectifs (un grand pôle documentaire d'architecture et musique à Fontainebleau, envisagé par certains) à la plus modeste (usage numérique de la bibliothèque patrimoniale, conservation adaptée, désherbage et noyau d'usuels sur place).

La préservation des documents anciens dans une institution de référence pour la conservation, l'accès, voire la valorisation, apparaît comme une issue incontournable pour la Fondation, qui mettrait ainsi son patrimoine à l'abri, pour sa mémoire comme pour l'intérêt commun. Le numérique en permettrait une consultation élargie vers de nouveaux publics. Le rapport précise en effet que si cette bibliothèque est devenue un objet d'étude en soi, elle n'a pas, pour autant, vocation à demeurer en l'état : un inventaire numérisé peut la caractériser comme objet d'histoire et en permettre ensuite le tri, pour conserver la partie patrimoniale, garder les usuels et affecter certains numéros de périodiques aux collections de référence qui en auraient l'usage. Les institutions de référence recommandées aux responsables de la Fondation à l'issue de la mission sont le département de la musique de la Bibliothèque nationale de France (BNF), l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) et la Cité de l'architecture et du patrimoine pour quelques périodiques.

Il est proposé que la bibliothèque reste sur place, si l'établissement public en convient, et soit constituée des partitions courantes, de certains disques, voire d'un fonds architecture. Le rapport met l'accent sur l'urgence qui s'attache à une décision qui tient à la volonté de la Fondation de traiter le fonds rapidement ; or il est rappelé que ce fonds doit être diagnostiqué au plan sanitaire et trié en fonction de la destination des ouvrages. Il est donc recommandé que les administrateurs de la Fondation arbitrent en amont du traitement. Enfin, en fonction de la décision de la Fondation et de l'accord de l'établissement, il est préconisé que la bibliothèque d'usuels soit intégrée au programme du schéma directeur en cours, a priori de manière conjointe avec la documentation du patrimoine et des collections du château.

Création artistique

■ Agences régionales du spectacle vivant : évaluation des missions et des activités et perspectives d'évolution ³⁸

Créées pour les plus anciennes dans les années 1970, au nombre de vingt en janvier 2012, les agences régionales intervenant dans le champ du spectacle vivant ont connu de nombreuses et diverses évolutions. Elles sont financées dans la majorité des cas par les Régions et les DRAC. Or, la DGCA, consciente de sa connaissance insuffisante de leurs rôles effectifs et de l'absence d'orientations nationales du ministère à leur sujet, a souhaité disposer d'un état des lieux détaillé et de propositions quant à leurs évolutions. Une mission d'évaluation de ces agences a été confiée à l'IGAC et réalisée en étroite collaboration avec l'Association des Régions de France (ARF).

L'analyse de l'état des lieux réalisé et les nombreux entretiens assurés ont conduit la mission à considérer qu'au-delà de leurs différences, notamment au regard de leurs histoires et de leurs missions, les agences régionales du spectacle vivant contribuent de manière positive au soutien du spectacle vivant.

C'est pourquoi, sans ignorer les critiques émises par certains sur leurs actions, ni les insuffisances quant à la compréhension de leur rôle, parfois sur le plan régional, le plus souvent nationalement, la mission a fait le choix de préconiser une orientation visant à consolider leur existence.

Dans cet esprit, elle recommande des mesures susceptibles de clarifier leurs fonctions, de recentrer leurs missions sur des axes opérationnels prioritaires, notamment l'accompagnement des équipes artistiques et le soutien à la diffusion, de préciser une répartition jugée pertinente des attributions et des compétences entre les agences et les services des Régions et de l'État.

La mise en œuvre des perspectives ainsi proposées, dans le respect des spécificités régionales, suppose des relations renforcées avec les professionnels, la transformation de la plateforme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement

³⁸ - Rapport n° 2012-08 « Les agences régionales : un atout pour le spectacle vivant »,

<http://www.culturecommunication.gouv.fr/Actualites/Missions-et-rapports>

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/124000363/index.shtml>

culturel (PFI) en un véritable organe fédérateur ainsi que des orientations plus clairement fixées par l'État et les Régions, sur le plan local comme sur le plan national.

Cette démarche, qui, pour les rapporteurs, devra être pleinement développée en cohérence avec les évolutions à venir de la décentralisation culturelle, a reçu un accueil favorable de l'ARF. Le rapport a été présenté à l'assemblée générale de sa commission culture à Paris et à l'occasion du festival d'Avignon. Il a été rendu public sur le site du MCC en juillet 2012 et a donné lieu à de nombreuses diffusions par les agences elles-mêmes. L'essentiel des préconisations a été approuvé par le cabinet de la Ministre. L'orientation générale proposée par ce rapport est inscrite, par ailleurs, dans la directive nationale d'orientation (DNO) 2013 adressée aux DRAC.

■ **Projet de la Tour Médicis de Clichy-Montfermeil : mission d'étude** ³⁹

La mise à l'étude du projet de la Tour Médicis de Clichy-Montfermeil, destinée à accueillir des résidences d'artistes et des formations aux métiers de la culture pour les jeunes des quartiers, avait été lancée par le ministère de la Culture et de la Communication en 2011. Par lettre de mission en novembre 2011, l'IGAC s'était vu confier la responsabilité de piloter le projet au sein du ministère en lien étroit avec les directions générales concernées, le secrétariat général, le Préfet de la région d'Ile-de-France et la direction régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France.

Les principales recommandations du rapport de l'IGAC, rendu en avril 2012, étaient les suivantes :

- > approfondir l'expertise technique et budgétaire (état de la tour, coût de la réhabilitation, financement du projet, recherche de mécénat),
- > choisir une stratégie internationale pour l'accueil d'artistes étrangers en résidence,
- > engager une concertation politique avec la Région d'Ile-de-France et le département de la Seine-Saint-Denis,
- > renforcer le pilotage du projet, par le recrutement d'un professionnel culturel.

³⁹ - Rapport n° 2012-12 « Le projet de la Tour Médicis de Clichy-Montfermeil à afin avril 2012 ».

■ Centre chorégraphique national du Ballet de Lorraine : mission d'inspection de la gestion et du management ⁴⁰

Pour répondre à une situation de crise qui s'était fait jour au Centre chorégraphique national/Ballet de Lorraine (CCN/BL) en avril 2012, une mission conjointe de l'Inspection générale des affaires culturelles et de l'Inspection de la création artistique de la DGCA, a été diligentée par la directrice du Cabinet de la Ministre. Cette mission avait pour objet d'évaluer les conditions dans lesquelles le nouveau directeur général du CCN/BL assurait la mise en œuvre de son projet, d'examiner les modalités de gestion de l'établissement sous ses aspects managériaux, sociaux et financiers en vue d'en repérer les éventuels dysfonctionnements.

Le nouveau projet pour le Ballet avait fait l'unanimité des partenaires publics sur le choix de Petter Jacobsson qui a pris ses fonctions en juin 2011, mais sa mise en œuvre trop rapide a suscité incompréhensions et inquiétudes auprès de nombreux danseurs, notamment auprès de ceux ayant le plus d'ancienneté.

Les nouvelles modalités d'organisation du travail, en particulier l'entraînement quotidien des danseurs, ont fait l'objet de critiques. Les modifications de l'organigramme et le changement de management ont contribué à déstabiliser l'entreprise qui a été par ailleurs privée de certaines de ses fonctions mobilisatrices, la diffusion des spectacles et la conception de la communication ayant été externalisées.

Le directeur général a promu un style de management basé sur la relation individuelle en délaissant des instruments traditionnels et efficaces : définition d'une stratégie d'entreprise, hiérarchisation d'objectifs, définition des tâches de chacun dans le but de créer les conditions d'un travail collectif.

La décélération de la diffusion des spectacles en France, du nombre des abonnés et des recettes de billetterie constitue un signal d'alerte. L'externalisation du dispositif de prospection des tournées en France et un changement de stratégie visant à se produire sur des plateaux plus vastes ou dans des lieux alternatifs nouveaux ont peiné à se mettre en place et conduit à une réduction du nombre de spectacles donnés en France.

⁴⁰ - Rapport n° 2012-41 « Centre chorégraphique national Ballet de Lorraine ».

Les changements de stratégie et d'organisation de la diffusion du Ballet ont eu pour conséquence une diminution du produit des ventes de spectacle. Les inquiétudes sur l'évolution des ressources propres du CCN sont renforcées par la diminution constatée en 2012 des recettes de billetterie, en particulier à l'Opéra national de Lorraine et la chute du nombre des abonnés du Ballet.

La question centrale de l'effectif des danseurs permanents est également posée : cet effectif ne peut être considéré comme une simple variable d'ajustement budgétaire. Il constitue un enjeu artistique et économique pour le Ballet et un enjeu social pour la politique de l'emploi des artistes du spectacle vivant qui compte, pour les danseurs, un nombre très restreint de postes en contrat à durée indéterminée.

Le CCN a donc connu une crise grave dont le point culminant apparaît s'être produit au cours du deuxième trimestre 2012, avant les congés annuels du mois d'août. Cependant lors de la deuxième phase de l'inspection in situ, au mois de septembre, la mission a constaté que le climat social semblait aller vers l'apaisement.

Par ailleurs l'inspection a noté la volonté du directeur général de s'investir davantage personnellement dans le développement de la diffusion du Ballet dont les premiers résultats se font sentir au plan international. Enfin, l'adhésion de la direction à une majorité des 18 recommandations du rapport d'inspection invite à estimer que la situation du CCN/BL pourrait être rétablie. Une mission de contrôle par l'IGAC aura lieu en 2013.

■ **Agora-Cité internationale de la danse de Montpellier : étude des perspectives d'évolution** ⁴¹

Une mission d'étude portant sur les perspectives de l'Agora – Cité internationale de la danse de Montpellier, qui regroupe deux structures associatives : le Centre chorégraphique national de Montpellier-Languedoc-Roussillon (CCN) dirigé par Mathilde Monnier et Montpellier-Danse , gestionnaire notamment du festival du même nom, dirigé par Jean-Paul Montanari, a été réalisée conjointement par l'IGAC et l'Inspection de la création artistique de la DGCA.

⁴¹ - Rapport n° 2012-49 « Agora – Cité internationale de la danse, Montpellier »

Cette étude intervient au moment où Mathilde Monnier qui assure la direction du CCN depuis 1994 a vu, en 2012, l'échéance de son mandat prolongée d'un an, jusqu'à la fin 2013. En termes de partenariat budgétaire et fonctionnel, le CCN est financé à parité par l'Etat et le conseil régional ; Montpellier Danse est financé majoritairement par la Communauté d'agglomération avec le concours du conseil régional et de l'Etat.

Le CCN et le Festival sont tous deux des acteurs significatifs de l'histoire de la danse contemporaine française et de l'aménagement chorégraphique du territoire national. L'installation de Dominique Bagouet à Montpellier, début 1981, fait partie des actes fondateurs de la décentralisation chorégraphique qui donne naissance, en 1984, à l'appellation « centre chorégraphique national ».

La première édition du festival Montpellier Danse en juin 1981 marque la naissance d'une manifestation devenue progressivement essentielle pour la danse ; le Festival a notoirement participé à l'essor de la Nouvelle danse française et à sa notoriété.

L'Agora est un outil exceptionnel en ce qu'il rassemble tous les aspects du travail chorégraphique : la création, l'accueil en résidence d'équipes artistiques avec des possibilités d'hébergement, la présentation de spectacles, l'accueil du public, un cursus de formation supérieure en études chorégraphiques.

Le rapport précise que l'Agora donne une véritable localisation à Montpellier Danse qui était jusqu'à récemment perçu comme une manifestation mobile, éclatée sur divers sites, alors que le CCN était identifié depuis longtemps comme un lieu par le public. Par conséquent, c'est la lisibilité du CCN qui tend à se diluer.

Globalement, pour la mission, la Cité internationale de la danse reste une ambition en construction, d'autant que les financements publics globalisés (3 673 k€) permettent de nourrir une ambition légitime.

Agencer un projet pour la Cité de la danse ne peut se faire, selon le rapport, sans prendre en compte des paramètres au niveau régional et national : d'une part, le changement de direction à la tête du Festival d'Avignon, qui était, de fait, parmi les grands festivals de danse du midi, et à celle du CNDC d'Angers qui était le second établissement à proposer en France une formation de niveau master orientée vers la composition chorégraphique et, d'autre part, le développement d'une activité chorégraphique importante dans le Gard et, à l'autre extrémité du territoire, l'ouverture de l'Archipel, susceptibles de modifier le financement de la mission de rayonnement régional confié à Montpellier Danse.

Le rapport fait état des divergences des deux entités en présence et donc des deux équipes qui les font vivre, façonnées par des gouvernances, des aspirations et des méthodes différentes. Les partenaires s'accordent pour dire qu'il faut inventer quelque chose de nouveau pour la Cité de la danse.

Le rapport propose une stratégie permettant de mettre en acte une évolution graduée qui préserve à terme les ambitions des partenaires en évitant une situation de blocage.

■ Pôle image en Lorraine : mission de conseil

Une mission de conseil auprès du conseil régional de Lorraine pour la mise en place du pôle, a été menée par François Hurard, inspecteur général des affaires culturelles à la suite du rapport n° 2011-38 « Mission de préfiguration d'un pôle image en Lorraine ».

Actions internationales

■ Institut d'Égypte du Caire : évaluation de la situation du fonds patrimonial à la suite des événements de décembre 2011 ⁴²

Par lettre de mission en date du 23 mars 2012, il avait été demandé à l'IGAC d'effectuer une mission d'évaluation des initiatives mises en œuvre par la France à la suite de l'incendie de l'Institut d'Égypte du Caire, le 18 décembre 2011, et de faire « *des propositions afin d'aider les équipes qui travaillent à la restauration et à la reconstitution du fonds endommagé* ».

Cette mission, qui est intervenue dans un contexte d'extrême tension et d'incertitude politique dans le pays a été conduite en lien avec M. Roch Payet, responsable du département « restauration » de l'Institut national du patrimoine (INP).

Pour mémoire, l'Institut d'Égypte, fondé en 1798 par Bonaparte au Caire comprend quatre sections (mathématiques, physique, économie politique, littérature et arts) et relève administrativement de la Bibliothèque nationale d'Égypte.

⁴² - Rapport n° 2012-11 « Mission sur l'Institut d'Égypte au Caire »

Après avoir constaté l'étendue des dégâts et examiné avec les interlocuteurs égyptiens et français, et notamment les responsables de la Bibliothèque nationale de France et de l'Institut français d'archéologie orientale, les pistes possibles de contribution de la France à la restauration des collections, la mission a préconisé plus particulièrement les mesures suivantes :

- > une intervention, sous forme de mise à disposition pour une durée limitée d'un archiviste ou bibliothécaire français, afin d'aider la Bibliothèque nationale d'Égypte à définir des priorités dans le choix des documents à recycler et opérer un tri parmi ces documents ;
 - > l'accueil d'archivistes égyptiens de la Bibliothèque nationale d'Égypte au département des conservateurs et de techniciens au département des restaurateurs de l'INP et, au-delà, une formation à la prévention des risques et la gestion des situations d'urgence ;
 - > la restauration de certains ouvrages de qualité exceptionnelle nécessitant des soins particuliers par les ateliers de l'INP, qui interviendrait dans le cadre de la scolarité des étudiants de la filière restauration de cet établissement ;
 - > un inventaire des ouvrages relatifs à l'expédition d'Égypte, susceptibles d'être remplacés sous forme papier ou numérique, détenus par des fonds français.
- Outre les fonds de la Bibliothèque nationale de France et des Archives de France, le fonds historique du ministère de la défense et l'Institut de France sont également concernés.

■ Haut Conseil culturel franco-allemand : évaluation conjointe des ministères des affaires étrangères et de la Culture et de la Communication ⁴³

Créé, il y a vingt cinq ans, par la volonté commune des chefs d'État et de gouvernement, le Haut Conseil culturel franco-allemand est, comme ARTE ou l'Université Franco-Allemande, issu d'une forte ambition qui entendait faire passer les relations entre la France et l'Allemagne, du stade des échanges à celui de la coopération, voire, selon les mots mêmes de la déclaration solennelle de 1986, de « *l'interpénétration des cultures* ».

Composé au départ d'une vingtaine de personnalités bénévoles, son action a toujours eu du mal à trouver sa juste place et à se rendre visible. De sa création à la fin du ^{xx}^{ème} siècle, il a multiplié les projets concrets d'actions et de manifestations les plus divers,

⁴³ - Rapport n° 2012-30 « Le Haut Conseil culturel franco-allemand – rapport d'évaluation »

au risque de se disperser et de se placer dans une situation de concurrence par rapport aux dispositifs institutionnels chargés de soutenir les échanges artistiques et la coopération culturelle internationale.

Ayant pris acte de ces inconvénients, il a privilégié, depuis les débuts des années 2000, une réflexion de haute tenue sur les enjeux des politiques culturelles entre les deux pays et en Europe. Ce faisant, il a paru quelque peu « *prêcher dans le désert* » au risque de démotiver ses membres qui sont pourtant de qualité et prêts à œuvrer dans l'intérêt des deux pays, pour peu que les administrations compétentes fixent un cadre clair et des missions précises à cette instance.

Pour la mission, l'intensification des échanges artistiques rend encore plus nécessaire qu'il y a vingt cinq ans l'existence d'un tel organisme. Pour lui donner les moyens de réussir, elle recommande de définir son articulation avec les ministères sur la base de mandats explicites de réflexion sur des thématiques précises et d'établir les modalités de restitution impliquant des rencontres périodiques avec les ministres. La mission recommande également que les relations soient clarifiées avec l'Institut Goethe et l'Institut Français. Ces conditions réunies, elle estime que le Haut Conseil pourrait ainsi être associé officiellement aux actions menées conjointement par les deux institutions dans des pays tiers.

En termes de missions concrètes, la mission propose la création et le suivi par le Haut Conseil d'un portail Internet permettant de donner à voir l'état des échanges et de la coopération culturelle entre les deux pays et de susciter de nouveaux projets. Elle préconise également l'organisation périodique de rencontres permettant aux sociétés civiles culturelles de confronter leurs points de vue sur les grands enjeux. Elle identifie enfin la nécessité de développer les échanges entre les établissements d'enseignement artistiques de part et d'autre du Rhin qui sont très mal couverts par les dispositifs existants.

Sur le plan du fonctionnement, la mission recommande qu'il soit beaucoup plus intégré que cela n'est le cas aujourd'hui. Elle souhaite qu'un secrétariat général unique soit mis en place garantissant une plus grande efficacité. Pour sa localisation, le site de Sarrebruck lui semble le plus adéquat. Elle préconise enfin le recrutement d'un cadre qui soit un vrai professionnel bilingue pour assurer le rôle de secrétaire général. L'ensemble de ces mesures devrait permettre de relancer une instance en crise depuis longtemps et de la mettre enfin au niveau d'exigence de la relation franco-allemande. Elle estime que le tout peut se réaliser moyennant une dépense budgétaire très modeste.

■ Année France-Vietnam 2013-2014 : mission de conseil et de coordination ⁴⁴

L'Année France-Vietnam s'inscrit dans le programme des saisons françaises à l'étranger et étrangères en France. Elle débutera avec la Saison de la France au Vietnam d'avril à décembre 2013 et se poursuivra avec la Saison du Vietnam en France de janvier à septembre 2014. Comme pour toutes les saisons, l'Institut français en est l'opérateur.

L'IGAC a été chargée d'une mission de conseil et de coordination par lettre de mission du 7 mars 2012, cosignée par les Ministres des affaires étrangères et européennes et de la Culture et de la Communication, et a été confirmée par la lettre de la Ministre de la Culture et de la Communication du 26 octobre 2012, appelant l'ensemble des directeurs d'établissements publics relevant du ministère de la Culture et de la Communication à se mobiliser afin d'assurer la réussite de cette Année.

Cette mission a contribué, dans sa phase d'aide à la préparation de l'Année France-Vietnam :

- > à engager le dialogue avec les autorités vietnamiennes sur le cadre et le contenu de l'Année France-Vietnam, notamment à l'occasion de deux comités mixtes, qui se sont tenus du 9 au 11 juillet et du 12 au 14 décembre 2012 ;
- > à coordonner l'action des pouvoirs publics français : ministères concernés, Institut français, ambassade de France au Vietnam, Ubifrance, Agence française de développement ;
- > à mobiliser l'ensemble des acteurs culturels concernés :
 - > grands opérateurs nationaux, tels que les musées Guimet, du Quai Branly, de l'Armée aux Invalides, la Bibliothèque nationale de France, le Centre national du livre, l'Orchestre de Paris, la Cité de l'architecture et du patrimoine, la Cité de la céramique, la Cité nationale de l'histoire de l'immigration ;
 - > collectivités territoriales actives dans la coopération décentralisée avec le Vietnam, et en particulier les régions Poitou-Charentes, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, Ile-de-France, les villes de Paris, Lyon, Toulouse, Rennes, les départements de la Seine Saint-Denis ou du Val de Marne ;
 - > acteurs culturels locaux, dans tous les domaines : artistes, compagnies de danse, théâtre, musique, bibliothèques, services d'archives, musées ;

⁴⁴ - Benoît Paumier, inspecteur général des affaires culturelles, commissaire de l'Année France-Vietnam 2013-2014.

- à déterminer une identité visuelle et une organisation de la stratégie de communication de l'Année ;
- à rassembler autour du président de Canal +, désigné président du comité des mécènes, des entreprises désireuses de s'impliquer et de concourir au financement de la programmation.

■ Exposition « Art contemporain en Chine » : étude de faisabilité

Une étude de faisabilité a été conduite, de mars à septembre 2012, relative à l'organisation éventuelle et au Commissariat général de l'exposition et des événements à la demande du Ministre de la Culture et de la Communication, par Jacques Giès, inspecteur général des affaires culturelles.

Formation et enseignement supérieur

■ Métiers du cinéma et de l'audiovisuel : étude des dispositifs de formation ⁴⁵

Cette mission d'étude lancée le 30 juillet 2010 répondait à une interrogation du ministère de la Culture et de la Communication, tant de la FEMIS que des services de l'administration centrale, sur la complexité du dispositif de formation devenu de moins en moins lisible et sur la place croissante des écoles et organismes privés dans ce dispositif, avec un possible effet concurrentiel sur les écoles publiques qui contredirait l'objectif de complémentarité induit par la diversité de l'offre.

L'étude a été circonscrite au domaine de la formation initiale. Le rapport dresse un certain nombre de constats : la complexité du dispositif, les insuffisances du pilotage de la politique de formation à ces métiers et l'absence d'une vision stratégique de cette politique, le déficit en données statistiques fiables, le paradoxe que constitue la forte attractivité des métiers du cinéma et de l'audiovisuel à l'origine de l'inflation récente des écoles privées alors que le nombre des nouveaux entrants pouvant s'insérer professionnellement de façon durable est jugé limité par les professionnels. S'y ajoute l'absence d'étude prospective globale, fiable et validée.

⁴⁵ - Rapport n° 2012-05 « Mission d'étude sur le dispositif des formations aux métiers du cinéma et de l'audiovisuel, concurrence entre écoles publiques et privées ? ».

Par ailleurs, l'étude montre que si l'offre de formation s'est considérablement développée et enrichie au cours des vingt dernières années, l'absence de contrôle a eu trois types de conséquences : une lisibilité amoindrie, une certaine concurrence sur la pratique des stages et sur la répartition de la taxe professionnelle.

En dépit de ces constats plutôt négatifs, l'étude relève toutefois l'absence de demande explicite d'une intervention plus importante de l'État.

L'impression de confusion que dégage l'examen du dispositif dans sa globalité est accrue par le fait que les écoles et formations relèvent de deux ministères et elle est encore accentuée par leur différence de statut, public ou privé, et par leur hétérogénéité.

Une approche malthusienne visant à interdire l'ouverture de nouvelles écoles privées se heurte au principe de la liberté d'ouvrir une école. La mission estime que l'approche n'est pas pertinente, d'autant que les écoles publiques sont toutes centrées sur l'excellence, à l'exception des brevets de technicien supérieur (BTS), et les écoles privées sont donc venues compléter l'offre publique jugée trop limitée. Pour la mission, les chiffres parlent d'eux-mêmes (450 étudiants dans les écoles publiques d'enseignement supérieur pour une évaluation empirique d'environ 4 500 étudiants dans les écoles privées soit plus de dix fois plus, et environ 1 900 élèves inscrits dans les formations publiques ou privées courtes en BTS soit 4 fois plus que dans les écoles publiques d'enseignement supérieur).

En conséquence, pour la mission, l'inflation du nombre des écoles privées rend impossible tout jugement de valeur sur la qualité des formations dispensées en l'absence d'un processus systématique de reconnaissance des écoles ou des diplômes délivrés. Les procédures mises en place par chacun des deux ministères compétents ne sont quasiment jamais utilisées. Seule est importante pour les écoles privées la reconnaissance par le milieu professionnel à travers la procédure de certification de leurs diplômes ou titres par une commission interministérielle et leur inscription au Répertoire national de la certification professionnelle (RNPC). Pour les formations universitaires également de plus en plus nombreuses et de plus en plus à visée professionnelle, c'est l'évaluation de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) qui compte. Toutefois en dépit de la concurrence qui peut opposer le secteur public d'enseignement et le secteur privé pour la taxe d'apprentissage, la pratique des stages, et la communication sur leurs enseignements et leurs débouchés professionnels, les écoles supérieures publiques conservent un atout très fort, la vocation d'excellence de leur enseignement.

Il est proposé quelques mesures pour améliorer la connaissance globale du secteur et la prospective sur les besoins professionnels : renforcer le pilotage et la cohérence de la politique de formation du ministère et la coordination interministérielle, développer

une information fiable et structurée en direction du public face à la surabondance de l'offre et au foisonnement anarchique des informations disponibles, améliorer la lisibilité et la place de l'offre de formation des écoles publiques et mieux valoriser les formations d'excellence qui y sont dispensées, mieux articuler et coordonner les différents modes d'expertise et d'évaluation de l'ensemble des formations.

En complément de ces préconisations, le rapport mentionne un certain nombre de sujets qui mériteraient une réflexion approfondie comme l'absence de diplôme reconnu au niveau du doctorat, la complémentarité à organiser entre les écoles publiques soumises à des tutelles différentes et peu actives, l'adaptation et la réactivité des écoles supérieures publiques aux demandes nouvelles du milieu professionnel pour répondre au défi posé par les écoles privées, l'adaptation réglementaire de la périodicité des stages au rythme de la vie professionnelle pour éviter les contournements systématiques.

■ Enseignement supérieur du spectacle vivant en Rhône-Alpes : mission de conseil sur la structuration de l'offre d'enseignement ⁴⁶

Par lettre du 27 mai 2011, il avait été demandé à l'Inspection générale des affaires culturelles de proposer une ou plusieurs hypothèses de structuration de l'offre d'enseignement supérieur ainsi qu'une démarche opérationnelle pour constituer ce pôle.

L'enseignement supérieur artistique du spectacle vivant en Rhône Alpes représente environ 1 600 étudiants recensés dans les filières universitaires en lien avec les métiers du spectacle comprenant le cinéma, la diffusion, le théâtre, les formations techniques, la gestion culturelle, la musique et les arts du spectacle.

Les scénarios, présentés dans le rapport remis en janvier 2012, s'articulent avec la structuration générale de l'enseignement supérieur dans la région autour de deux pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), selon une approche disciplinaire (musique), pluridisciplinaire (musique et danse ou musique, danse et théâtre) ou transversale associant spectacle vivant et arts plastiques, voire en prenant en compte l'ensemble de l'enseignement supérieur culture présent sur le territoire.

Il est préconisé le recrutement d'un chargé de mission ou d'un bureau d'études, chargé de construire le projet administratif et financier avec les représentants de l'ensemble des établissements concernés.

⁴⁶ - Rapport n° 2012-02 « L'enseignement supérieur du spectacle vivant en région Rhône-Alpes – mission de conseil ».

Les statuts des établissements étant divers quelle que soit l'option retenue, il est recommandé de s'attacher un juriste d'expérience, ayant déjà eu à construire avec les collectivités locales des outils juridiques du type des EPCC .

La mission a porté une attention particulière à la mise en place de l'association de préfiguration du pôle d'enseignement supérieur du spectacle vivant en région Rhône-Alpes et a préconisé une méthodologie concernant l'organisation de la réunion constitutive de l'association de préfiguration, les études nécessaires à la constitution du pôle, le calendrier de mise en œuvre ainsi que le budget nécessaire à la rémunération des chargés d'étude.

■ Artistes auteurs : mission d'accompagnement de la mise en place du fonds de formation continue ⁴⁷

La création d'un dispositif de formation continue des artistes auteurs, souhaitée par leurs organisations professionnelles depuis plus de dix ans, a donné lieu à des travaux interministériels et à une concertation menée avec l'ensemble des professionnels concernés, sur la base des principales préconisations du rapport IGAC, rendu public ⁴⁸. En 2009, l'IGAC avait été chargée d'une mission d'appui à la mise en place de ce fonds de formation continue qui concerne environ 250 000 artistes auteurs.

Les principales options tranchées par la loi

Les dispositions de la loi de décembre 2011 (amendement à la loi de finances rectificative) entérinent les points essentiels des préconisations du rapport, il n'en demeure pas moins qu'ils ont périodiquement nécessité des clarifications au cours des séances de travail en 2012 :

- le recouvrement des contributions obligatoires par l'Agessa et la Maison des artistes (MdA) concerne l'ensemble des assujettis et des affiliés ;
- le niveau des contributions est fixé par la loi : 0,35 % pour les artistes-auteurs et 0,1 % pour les diffuseurs ;

⁴⁷ - Rapport n° 2012-39 « Mise en place du fonds de formation continue des artistes auteurs ».

⁴⁸ - Rapport n° 2009-34 b « Propositions pour la mise en place d'un dispositif de formation continue pour les artistes-auteurs » <http://www.sacd.fr/Rapport-Butaud-et-Kancel-sur-la-formation-continue-des-auteurs.1680.0.html>

- la loi prévoit la possibilité d'une participation volontaire des sociétés d'auteurs. Celles-ci se sont accordées début 2012 sur le principe d'un versement annuel représentant 5 % (société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD), société civile des auteurs multimédia (SCAM), ADAGP, société des auteurs des arts visuels et de l'image fixe (Saif), société française des intérêts des auteurs de l'écrit (Sofia)) et 2,5 % (société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (Sacem)) des sommes collectées au titre du quart copie privée. Le conventionnement sur trois ans est acquis ;
- sur la base de ces contributions, la ressource attendue est de près de 8,9 millions d'euros ;
- la gestion du fonds est confiée au fonds d'assurance formation des secteurs de la culture, de la communication et des loisirs (Afdas) dans le cadre d'une section particulière dont les modalités d'organisation et de fonctionnement doivent être fixées par décret en Conseil d'État.

Les principales questions faisant débat en 2012

- L'évaluation statistique par secteurs et professions des effectifs et contributions respectives au fonds qui constitue un enjeu essentiel permettant d'éclairer les débats sur la composition du conseil de gestion et des commissions professionnelles ainsi que sur l'enveloppe financière sectorisée par commission dans un premier temps.
- Les modalités d'application du principe de mutualisation sur lequel est fondé le droit de la formation continue et qui a nécessité des clarifications régulières. Un consensus a finalement pu être trouvé sur une base de la répartition : 40 % mutualisés, 60 % sectorisés.
- L'objectif général des formations et, en conséquence, les critères d'éligibilité à celles-ci.
- La gouvernance du fonds : la composition du futur conseil de gestion a constitué la principale difficulté. La règle de répartition, déterminée en fonction des contributions, a conduit à choisir l'option d'un collège des artistes auteurs de 21 membres et d'un collège des diffuseurs de 7 membres. Seule la répartition des représentants des auteurs au sein de leur collège de 21 membres n'a pu donner lieu à un accord entre eux pour constituer un collège de 4 membres. A défaut d'accord, un arrêté du ministre de la Culture et de la Communication fixe la répartition en nombre de sièges au sein des trois collèges (Décret en Conseil d'État n° 2012 du 7 décembre 2012 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des artistes auteurs).

Ainsi, l'ensemble des conditions de mise en place du fonds de formation continue des artistes auteurs est désormais réuni dans les délais prévus.

Le rapport de mission, qui se félicite de la qualité de la collaboration avec les responsables de la DGCA, conclut par quelques préconisations relatives à l'observation statistique, à certaines dispositions financières (période transitoire, TVA), à la promotion par le ministère de la Culture de ce nouveau dispositif qui améliore le statut social des artistes auteurs non salariés. Il souligne enfin que la création du fonds de formation des artistes auteurs et son fonctionnement futur doit pouvoir constituer une étape importante dans un processus de structuration professionnelle.

■ **Validation des acquis de l'expérience par les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture et de la Communication : bilan de la mise en œuvre** ⁴⁹

Toute personne a la possibilité de demander, sous certaines conditions, la validation des acquis de son expérience pour justifier tout ou partie des connaissances, aptitudes et compétences exigées pour l'obtention d'un diplôme ou titre délivré au nom de l'Etat ou, plus généralement, inscrit au répertoire national des certifications professionnelles. A l'occasion du 10^{ème} anniversaire de l'entrée en vigueur de cette réforme sociale importante, le cabinet a souhaité, par lettre en date du 20 avril 2012, qu'il soit procédé à un bilan de sa mise en œuvre au sein du ministère de la Culture et de la Communication. Tous les diplômes sanctionnant les formations dispensées par les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture et de la Communication sont, en droit, susceptibles d'être obtenus par la VAE, à l'exception des diplômes d'architecture. Dans les faits cependant, une partie seulement de ces diplômes a été et est encore accessible par la VAE et le ministère de la Culture et de la Communication, contrairement aux autres ministères certificateurs, a connu une chute importante du nombre de demandes de VAE, de demandes jugées recevables et de certifications délivrées. Le rapport, remis fin septembre, analyse les raisons de cette situation peu satisfaisante et présente onze recommandations visant à relancer la démarche de VAE et à l'étendre à l'ensemble des diplômes relevant du ministère de la Culture et de la Communication, y compris ceux délivrés par les écoles d'architecture.

⁴⁹ - Rapport n° 2012-33 « La mise en œuvre de la VAE par les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture et de la Communication ».

■ Taxe d'apprentissage : évaluation des ressources pour les établissements d'enseignement supérieur du ministère de la Culture et de la Communication ⁵⁰

Par lettre de mission en date du 2 avril 2012, l'IGAC a été chargée de procéder à un bilan des ressources que les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture et de la Communication tirent du versement de la taxe d'apprentissage par les entreprises.

La taxe d'apprentissage représente à peine 1 % du total des ressources des établissements, avec de fortes disparités entre établissements et entre secteurs (ceux des industries culturelles, de l'architecture et du patrimoine bénéficiant de sommes plus importantes que les secteurs de la création et des enseignements artistiques). En volume et en pourcentage, ces recettes sont beaucoup plus faibles que celles collectées par les établissements adhérents à la Conférence des grandes écoles. Plusieurs facteurs permettent de rendre compte de ces écarts : les chambres consulaires, principaux organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage, cumulent les fonctions de collecteur et d'opérateur de formation. En outre, la plupart des établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture et de la Communication éprouvent de grandes difficultés à dégager les moyens en personnel qui pourraient se charger de la prospection auprès des entreprises et des organismes collecteurs. Le mode de collecte et de redistribution de cet impôt a pour effet d'accroître les inégalités entre les établissements.

⁵⁰ - Rapport n° 2012-21 « L'évaluation des recettes tirées de la taxe d'apprentissage par les établissements d'enseignement supérieur « culture » ».



IGAC

Missions permanentes

Principales missions permanentes

■ Coordination des inspections : comité inter-inspections

Le comité de coordination des services d'inspection relevant du ministère de la Culture et de la Communication relève du décret n°2003-79 du 1^{er} août 2003, consolidé en janvier 2013, portant organisation de l'Inspection générale des affaires culturelles.

Présidé par la cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles, il réunit notamment la cheffe du service de l'Inspection des patrimoines de la direction générale des patrimoines (DGPAT), le chef du service de l'Inspection de la création artistique de la direction générale de la création artistique (DGCA) et le doyen de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), mis à la disposition de la Ministre pour les bibliothèques qui relèvent de sa compétence.

Anne Chiffert et Jean-Sébastien Dupuit en sont également membres, tandis que Jean Carabalona en assure le secrétariat général.

En 2012, souhaitant valoriser la ressource constituée par les rapports des services d'inspection qui le composent, le Comité inter-inspections a entrepris la réalisation de répertoires thématiques interdisciplinaires.

A la suite des réunions préparatoires du comité inter-inspections et des contributions de chacun des services qui en sont membres, le premier de ces documents, un répertoire des rapports traitant des outre-mer pour les années 2010, 2011 et 2012, a été réalisé par Catherine Giffard ⁵¹.

Édité en octobre 2012 sous le timbre de l'IGAC, il rassemble et présente au total 38 rapports ou contributions à des colloques scientifiques. Il a permis, notamment, d'attirer l'attention sur des déséquilibres dans les missions concernant cet ensemble, que ce soit entre les territoires, ou entre les champs de compétence du ministère.

⁵¹ - Rapport n° 2012-39bis « Répertoire des rapports traitant des outre-mer 2010-2011-2012 »

www.culturecommunication.gouv.fr/Actualites/Missions-et-rapports.

■ Audit interne

La création du Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) est l'aboutissement de la réforme lancée lors du 4^{ème} conseil de modernisation des politiques publiques, présidé en juin 2010 par le Président de la République, en vue de la généralisation de l'audit et du contrôle interne dans tous les ministères (Décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration).

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

Anne-Marie Le Guével est déléguée à la mission d'audit interne depuis le 1^{er} octobre 2012 en remplacement d'Alain Bonhomme qui a fait valoir ses droits à la retraite. Catherine Le Gal et Leslie Paris-Rouit, auditrices internes, ont été affectées à la mission.

Un premier rapport a été remis en février 2012 ⁵² par la mission ministérielle d'audit interne. Il portait sur les services centraux et un certain nombre de DRAC. Ses objectifs étaient :

- > de communiquer sur le contrôle interne et sur la mission ministérielle d'audit ;
- > d'observer la manière dont les services du ministère ont mis en place le dispositif de maîtrise des risques financiers ;
- > d'identifier les problèmes posés par la prise en compte du risque et les contraintes induites sur les services ;
- > de recueillir, à partir d'entretiens, les bonnes pratiques que des services ont pu mettre en place en matière de maîtrise des risques ;
- > d'appréhender l'environnement de contrôle pour identifier les leviers, les freins ou les points de vigilance, afin de mettre en place un dispositif de contrôle interne.

Les auditrices ont répondu, par ailleurs, aux besoins d'informations des opérateurs sur les notions d'audit et de contrôle internes et ont recensé les dispositifs de contrôle et d'audit internes en lien avec le pôle de contrôle interne financier et le bureau des opérateurs du secrétariat général, dont les résultats de l'enquête dématérialisée seront connus début 2013.

⁵² - Rapport n° 2012-1 « Premiers constats sur le déploiement du contrôle interne ».

■ Hygiène, sécurité et conditions de travail ministériel

L'inspection en matière de santé et de sécurité au travail des services du ministère et de la plupart de ses établissements publics est assurée par cinq inspecteurs, rattachés à l'IGAC (décret n° 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique). Xavier Roy anime et coordonne leur activité dans le cadre d'une mission permanente de contrôle et de conseil qui lui a été confiée dans ce domaine, au titre de laquelle il siège à titre consultatif au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel ⁵³.

Hauts fonctionnaires désignés

■ Défense et de sécurité

Lê Nhat Binh a été nommé Haut fonctionnaire de défense et de sécurité auprès de la Ministre par décret du 9 juin 2009.

■ Égalité entre les hommes et les femmes

Pour le ministère de la Culture et de la Communication, Nicole Pot a été désignée « Haut fonctionnaire en charge de l'égalité des droits » par la Ministre.

■ Normes

René Klein a été désigné responsable ministériel aux normes et est assisté par Anne Guillet, chargée de mission.

■ Terminologie et néologie

Les commissions spécialisées de terminologie et de néologie ont pour mission au sein de chaque ministère de formuler des recommandations pour l'usage de termes relatifs à un secteur donné. Les hauts fonctionnaires de terminologie sont chargés de coordonner et relayer dans leurs administrations l'action du dispositif d'enrichissement de la langue française organisé par le décret du 3 juillet 1996. Au ministère de la Culture et de la Communication, le haut fonctionnaire assure en outre de fait le secrétariat de la commission spécialisée de terminologie et de néologie, chargée de proposer des équivalents français aux termes et expressions empruntés à d'autres langues. Les termes

⁵³ - Rapport n° 2012-22 « Bilan 2011 de l'Inspection santé et sécurité au travail ».

nouveaux, une fois approuvés par la Commission générale de terminologie et l'Académie française, s'imposent dans les services de l'État après leur publication au Journal officiel.

Le mandat des personnalités qualifiées nommées en 2007 a expiré après la publication le 16 octobre 2011 d'une 7^{ème} liste comportant 34 termes et l'examen en « procédure accélérée » des termes « livre numérique » et « liseuse », publiés le 4 avril 2012. La commission a été renouvelée pour quatre ans par arrêté du 27 avril 2012 et sa présidence est désormais assurée par M. Jean-Pierre Biron.

Parallèlement, un arrêté du 18 avril 2012 a redéfini la composition de la commission pour ce qui concerne ses membres de droit, afin de tenir compte de la réorganisation de l'administration centrale intervenue en 2010 et de mieux associer un certain nombre d'autorités indépendantes et de grands opérateurs du ministère. À cette occasion l'objectif a été retenu de constituer un réseau de correspondants de la commission dans les services du ministère et les principaux établissements placés sous sa tutelle.

Pour le ministère de la Culture et de la Communication, Jean-Sébastien Dupuit a été nommé « Haut fonctionnaire de terminologie et de néologie » par arrêté du 15 juin 2010.

Correspondants et participation à des commissions, comités, conseils, groupes de travail

■ Correspondant auprès du défenseur des Droits

Michel Balluteau.

■ Correspondante pour le développement durable

Marie Bertin, correspondante IGAC pour le développement durable auprès du secrétariat général.

■ Correspondant du département des études, prospective et statistiques

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

■ **Comité pour l'évaluation des politiques publiques**

Nicole Pot.

■ **Comité d'histoire du ministère de la Culture et de la Communication**

Jean-Sébastien Dupuit, vice-président.

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

Marie Bertin.

■ **Commission chargée d'examiner les candidatures aux fonctions d'inspecteur général des affaires culturelles**

Membre titulaire : Nicole Pot, membre suppléant : Marie Bertin, élus.

■ **Commission chargée d'apprécier l'aptitude à exercer les fonctions d'inspecteur général dans le corps de l'Inspection générale des affaires culturelles**

Membres titulaires : Bernard Falga, Benoît Paumier, élus.

Membres suppléants : Anne-Marie Le Guével, Norbert Engel, élus.

■ **Commission d'agrément aux formules d'accès au cinéma**

Benoît Paumier.

■ **Commission d'évaluation scientifique, économique et sociale de l'archéologie préventive**

La commission doit rendre un livre blanc à la Ministre en février 2013.

Jérôme Bouët.

■ **Commission nationale d'aménagement commercial en matière cinématographique**

Benoît Paumier.

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

Membre de droit : Lê Nhat Binh.

■ **Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art**

Bernard Notari.

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

Marie Bertin et François Hurard.

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

Benoît Paumier.

■ **Conseil d'administration du centre chorégraphique national de Caen**

Anne Chiffert.

■ **Conseil d'administration de l'établissement public de la Porte Dorée (Cité nationale de l'histoire de l'immigration et Aquarium)**

Jean-Sébastien Dupuit.

■ **Conseil d'administration de la Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg**

Jean-Sébastien Dupuit.

■ **Conseil d'administration de la Fondation pour la mémoire de la Shoah**

Norbert Engel, représentant du ministère de la Culture et de la Communication.

■ **Conseil d'administration de la Fondation des arts graphiques et plastiques (FNAGP)**

Lê Nhat Binh.

■ **Groupe de travail ministériel sur l'administration territoriale dans le cadre de la modernisation de l'action publique**

Jean-Sébastien Dupuit.

■ **Groupe de travail interministériel « accès des personnes en situation de handicap à la culture, aux sports, au tourisme et aux loisirs » de l'Observatoire interministériel de l'accessibilité et de la compétence universelle**

Présidence, Benoît Paumier.

■ **Groupe de travail interministériel « intelligence culturelle » dans le cadre des travaux du Service de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE) du ministère de l'économie et des finances, sur l'influence de la France et la compétitivité des entreprises**

Présidence, Benoît Paumier.

Participation à des jurys, concours et formations

■ Jury du concours pour le recrutement des ingénieurs des services culturels (spécialité patrimoine)

Présidence, Jean-Sébastien Dupuit.

■ Jury de l'examen professionnel des chargés d'études documentaires, principalat, 2^{ème} classe

Présidence, Jacques Giès.

■ Jury de recrutement des architectes urbanistes de l'Etat (AUE)

Anne-Marie Le Guével, membre du jury.

■ Formations de présentation des missions et de l'organisation du ministère de la Culture et de la Communication et aux journées d'accueil des personnels recrutés par le ministère

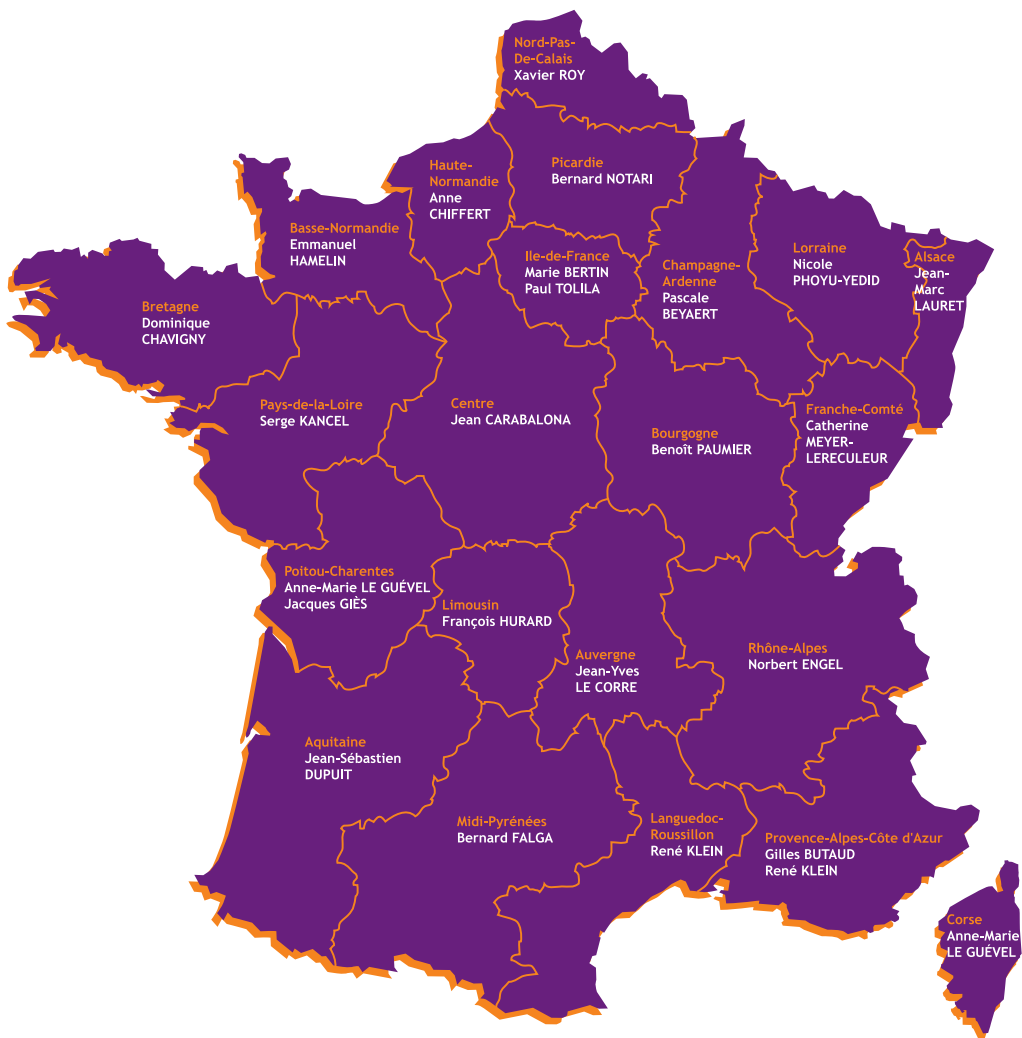
Participation à l'animation de Jean-Marc Lauret.

■ Jury de concours pour l'examen professionnel de technicien de services culturels et des bâtiments de France (TSCBF) de classe exceptionnelle

Présidence, Jean-Yves Le Corre.

■ Jury du concours d'entrée à l'Ecole nationale d'administration (ENA), épreuve de culture générale et « grand oral »

Nicole Pot, membre du jury.



Répartition géographique des responsabilités territoriales au 31/12/2012

Nouvelle-Calédonie
Norbert ENGEL

Mayotte
Norbert ENGEL

La Réunion
Norbert ENGEL

Martinique
Jean-François de CANCHY

Guyane
Jean-François de CANCHY

Guadeloupe
Jean-François de CANCHY





IGAC

LE SERVICE DE L'IGAC

L'Inspection générale des affaires culturelles

Cheffe du service : Ann-José Arlot

01.40.15.33.34

ann-jose.arlot@culture.gouv.fr

Secrétaire général : Lê Nhat Binh

01.40.15.77.10

le-nhat-binh@culture.gouv.fr

■ **Inspectrices et inspecteurs généraux**

Michel Balluteau

01.40.15.79.90

michel.balluteau@culture.gouv.fr

Marie Bertin

01.40.15.77.40

marie.bertin@culture.gouv.fr

Jérôme Bouët

01.40.15.83.75

jerome.bouet@culture.gouv.fr

François Braize

01.40.15.77.27

francois.braize@culture.gouv.fr

Jean-François de Canchy

01.40.15.73.37

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

Anne Chiffert

01.40.15.35.94

anne.chiffert@culture.gouv.fr

Jean-Sébastien Dupuit

01.40.15.77.09

jean-sebastien.dupuit@culture.gouv.fr

Norbert Engel

01.40.15.35.43

norbert.engel@culture.gouv.fr

Bernard Falga

01.40.15.73.39

bernard.falga@culture.gouv.fr

Jacques Giès

01.40.15.73.97

jacques.gies@culture.gouv.fr

Emmanuel Hamelin

01.40.15.89.39

emmanuel.hamelin@culture.gouv.fr

François Hurard

01.40.15.80.96

francois.hurard@culture.gouv.fr

Serge Kancel

01.40.15.78.81

serge.kancel@culture.gouv.fr

René Klein

01.40.15.77.47

rene.klein@culture.gouv.fr

Jean-Yves Le Corre

01.40.15.74.60

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

Anne-Marie Le Guével

01.40.15.77.25

anne-marie.leguevel@culture.gouv.fr

Jean-René Marchand

01.40.15.77.23

jean-rene.marchand@culture.gouv.fr

Bernard Notari

01.40.15.73.08

bernard.notari@culture.gouv.fr

Benoît Paumier

01.40.15.77.45

benoit.paumier@culture.gouv.fr

Nicole Pot

01.40.15.73.53

nicole.pot@culture.gouv.fr

Xavier Roy

01.40.15.77.42

xavier.roy@culture.gouv.fr

■ Inspecteurs généraux en activité hors du service

Bruno Suzzarelli

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

04.91.59.06.87

bruno.suzzarelli@culture.gouv.fr

Christophe Vallet

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

01.44.97.78.00

c.vallet@oppic.fr

■ Chargé(e)s de mission d'inspection générale

Pascale Beyaert

01.40.15.88.43

pascale.beyaert@culture.gouv.fr

Gilles Butaud

01.40.15.37.03

gilles.butaud@culture.gouv.fr

Jean Carabalona

01.40.15.77.49

jean.carabalona@culture.gouv.fr

Dominique Chavigny

01.40.15.78.54

dominique.chavigny@culture.gouv.fr

Catherine Giffard

01.40.15.83.54

catherine.giffard@culture.gouv.fr

Jean-Marc Lauret

01.40.15.73.62

jean-marc.lauret@culture.gouv.fr

Catherine Meyer-Lereculeur

01.40.15.74.01

catherine.meyer-lereculeur@culture.gouv.fr

Nicole Phoyu-Yedid

01.40.15.74.46

nicole.phoyu-yedid@culture.gouv.fr

François Rodriguez-Loubet

Paul Tolila

01.40.15.73.59

paul.tolila@culture.gouv.fr

■ **Inspecteurs santé et sécurité du travail**

Isabelle Blanchard

01.40.15.74.78

isabelle.blanchard@culture.gouv.fr

Jean-Pierre Fabre

jean-pierre.fabre@culture.gouv.fr

01.40.15.87.62

Dominique François

01.40.15.74.05

dominique.francois@culture.gouv.fr

Christine Kneubühler

01.40.15.51.19

christine.kneubuhler@culture.gouv.fr

Yann Rogier

01.40.15.74.08

yann.rogier@culture.gouv.fr

■ **Chargée de mission aux normes**

Annie Guillet

01.40.15.80.51

annie.guillet@culture.gouv.fr

■ Auditrices internes

Catherine Le Gal

01.40.15.78.47

catherine.le-gal@culture.gouv.fr

Leslie Paris-Rouit

01.40.15.84.49

leslie.paris-rouit@culture.gouv.fr

■ Documentation

Agnès Cavalier

01.40.15.75.31

agnes.cavalier@culture.gouv.fr

■ Assistantes

Claudine Clément

Assistante de la cheffe du service

01.40.15.77.61

claudine.clement@culture.gouv.fr

Patricia Bapaume

01.40.15.77.34

patricia.bapaume@culture.gouv.fr

Catherine Capiez

01.40.15.36.33

catherine.capiez@culture.gouv.fr

Viviane Gourdy

01.40.15.77.75

viviane.gourdy@culture.gouv.fr

Christine Merle

01.40.15.36.29

christine.merle@culture.gouv.fr

■ Départs

Francis Beck

Inspecteur général des affaires culturelles, a fait valoir ses droits à la retraite
le 12 mai 2012

Alain Bonhomme

Inspecteur général des affaires culturelles, a fait valoir ses droits à la retraite
le 31 octobre 2012

Franckie Minatchy

Assistant jusqu'au 18 octobre 2012

Ahmide Radi

Inspecteur santé et sécurité au travail, mutation en date du 1^{er} septembre 2012.



IGAC

LISTE DES RAPPORTS 2012

■ **La réutilisation des informations du secteur public culturel**

Audit-Flash / Enjeux pour le secteur de la culture et stratégie de négociation sur la proposition du 12 décembre 2011 de modification de la directive 2003/98/CE, François Braize, n° 2012-01

■ **L'enseignement supérieur du spectacle vivant en région Rhône-Alpes**

Jean-Yves Le Corre, n° 2012-02

■ **Mission de préfiguration contrôle et évaluation des aides publiques directes à la presse**

Michel Lehalle, Jean-Claude Barrois, Patrice Marchand, François Buge (Contrôle général économique et financier), Michel Balluteau et Marie Bertin (IGAC), n° 2012-03

■ **La mise en œuvre du plan d'actions du Centre des monuments nationaux en matière de lutte contre la souffrance au travail**

Xavier Roy, n° 2012-04

■ **Mission d'étude sur le dispositif des formations aux métiers du cinéma et de l'audiovisuel, concurrence entre écoles publiques et privées ?**

Jean-René Marchand, Nicole Phoyu-Yedid, n° 2012-05

■ **Évaluation des modalités et procédures d'acquisition des biens culturels dans les établissements nationaux**

Nicole Pot, n° 2012-06

■ **Musée Picasso**

Norbert Engel, n° 2012-07

■ **Les agences régionales : un atout pour le spectacle vivant**

Gilles Butaud, Anne Chiffert, n° 2012-08

■ **Renforcement de la mutualisation et de la coordination de la fonction Communication au sein de l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication**

Marie Bertin, Dominique Chavigny, n° 2012-09

■ **L'aménagement du parc de la Villette**

Annie Guillet, Bernard Notari, n° 2012-10

■ **L'Institut d'Égypte du Caire**

Benoît Paumier, n° 2012-11

■ **Le projet de la Tour Médicis de Clichy-Montfermeil à fin avril 2012**

Jérôme Bouët, n° 2012-12

■ **Les publications de l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication**

Mise en œuvre de la circulaire du Premier ministre du 29 mars 2012 relative à l'efficacité des publications de l'État,

Catherine Meyer-Lereculeur, n° 2012-13

■ **L'Académie de France à Rome (Villa Médicis), missions, gouvernance, management**

Serge Kancel, n° 2012-14 et n° 2012-14bis

■ **Audit de la Saline Royale d’Arc-et-Senans**

François Rodriguez-Loubet, n° 2012-15

■ **Conflit CRMH/ACMH à la direction régionale des affaires culturelles de Rhône-Alpes**

Norbert Engel (IGAC), François Goven, Pierre-Antoine Gatier, Inspection du patrimoine (DGPAT), n° 2012-16

■ **Pour de nouvelles politiques en direction des publics des bibliothèques**

Norbert Engel, Bernard Falga, n° 2012-17

■ **Les découvreurs de la Grotte Chauvet et ses exploitations**

Serge Kancel, n° 2012-18

■ **Inspection du service territorial de l’architecture et du patrimoine des Deux-Sèvres**

Lê Nhat Binh, n° 2012-19

■ **Promotion de l’égalité entre les hommes et les femmes dans la sphère culturelle**

Nicole Pot, n° 2012-20

■ **L’évaluation des recettes tirées de la taxe d’apprentissage par les établissements d’enseignement supérieur « culture »**

Jean-Marc Lauret, n° 2012-21

■ **Bilan 2011 de l’Inspection Santé et sécurité au travail**

Xavier Roy, n° 2012-22

■ **Évaluation qualitative de la direction régionale des affaires culturelles de Bretagne**

Lê Nhat Binh, Pascale Beyaert, n° 2012-23

■ **Inspection du service territorial de l’architecture et du patrimoine de Charente-Maritime**

Lê Nhat Binh, n° 2012-24

■ **Constitution d’un registre des films sous-titrés audio-décrits**

Catherine Giffard, n° 2012-25

■ **Éducation artistique et culturelle : projet de création d’une « cinémathèque de l’étudiant »**

François Hurard, Nicole Phoyu-Yedid, n° 2012-26

■ **La mise à disposition de conservateurs d’État à la bibliothèque municipale classée de Marseille : quelles perspectives ?**

Hélène Richard (IGB, n° 2012-13), René Klein (IGAC, n° 2012-27)

■ **Inciter les jeunes à la lecture de la presse écrite : bilan de l’opération « Mon journal offert » et des autres actions aidées sur fonds publics**

Michel Balluteau, n° 2012-28

■ **Le rôle et les compétences du ministère de la Culture et de la Communication dans la généralisation de l’éducation artistique et culturelle**

Jean-Marc Lauret, n° 2012-29

■ **Le Haut Conseil culturel Franco-Allemand**

Bernard Falga (IGAC, n° 2012-30), Pierre Lanapats (IAE, n° 2012-243)

■ **La Cité de l'architecture et du patrimoine**

Norbert Engel, Jean-François de Canchy, n° 2012-31

■ **La bibliothèque des sciences et de l'industrie**

Paul Tolila (IGAC), Yves Alix (IGB), n° 2012-32

■ **La mise en œuvre de la VAE par les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture et de la Communication**

Jean-Marc Lauret, n° 2012-33

■ **La Saline Royale d'Arc-et-Senans**

François Rodriguez-Loubet, n° 2012-34

■ **Bilan de la révision générale des politiques publiques (RGPP) au ministère de la Culture et de la Communication**

Réponses de l'Inspection générale des affaires culturelles à la mission IGF/IGAS/IGA
Synthèse établie par Lê Nhat Binh, n° 2012-35

■ **Le département des recherches archéologiques subaquatiques sous-marines**

Jérôme Bouët avec le concours de Jean-Olivier Guilhot, inspecteur des patrimoines, n° 2012-36

■ **Mission de préfiguration de l'Agence de promotion des cultures d'Outre-Mer**

Jean-François de Canchy, Catherine Giffard, n° 2012-37

■ **Mission d'étude sur la réorganisation de la fonction communication au sein de l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication**

Marie Bertin, Dominique Chavigny, n° 2012-38

■ **Mise en place du fonds de formation continue des artistes auteurs**

Gilles Butaud, n° 2012-39

■ **Répertoire des rapports traitant des outre-mer 2010-2011-2012**

Rapport conçu et coordonné dans le cadre des travaux du comité inter-inspections du ministère de la Culture et de la Communication
Catherine Giffard, n° 2012-39bis

■ **Le devenir du fonds documentaire de la Fondation des écoles d'art américaines de Fontainebleau**

Anne-Marie Le Guével, n° 2012-40

■ **Mission d'inspection du centre chorégraphique national du Ballet de Lorraine**

Anne Chiffert, Dominique Chavigny (IGAC), Isabelle Fuchs, Inspection de la création artistique (DGCA), n° 2012-41

■ **Les dispositifs de soutien en faveur de la librairie**

Serge Kancel, n° 2012-42

■ **Fonctionnement du Centre National du Livre**

Norbert Engel, Xavier Roy, n° 2012-43

■ **La librairie indépendante et l'enjeu du commerce électronique**

François Hurard, Catherine Meyer-Lereculeur, n° 2012-44

■ **Etat des lieux des dispositifs d'éducation artistique et culturelle**

Anne-Marie Le Guével, Jean-Marc Lauret, n° 2012-45

■ **Fondation du patrimoine maritime et fluvial**

Jean-Yves Le Corre, n° 2012-46

■ **Bilan de l'accessibilité au sein du ministère de la Culture et de la Communication et de ses établissements publics**

Catherine Giffard, Nicole Phoyu-Yedid, n° 2012-47

■ **La situation interne du Musée des arts asiatiques Guimet**

Lê-Nhat Binh, Bernard Falga, n° 2012-48

■ **Agora – Cité internationale de la danse, Montpellier**

Nicole Phoyu-Yedid (IGAC), Philippe Le Moal, Inspection de la création artistique (DGCA), n° 2012-49



IGAC

DÉCRET PORTANT ORGANISATION DE L'IGAC

Décret

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

NOR: MCCB0300410D

Version consolidée au 28 janvier 2013

Le Premier ministre,

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

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

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

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

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

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

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

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

Article 1

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

Article 2

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

Article 3

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

Article 4

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

Article 5

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

Article 6

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

Article 7

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

Article 8

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

Article 9

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

Article 10

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

Article 11

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

Article 12

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

IGAC

Ministère de la Culture
et de la Communication

3, rue de Valois
75001 Paris

Tél. : 01 40 15 80 00

www.culturecommunication.gouv.fr

Maquette : MCC/DIC/Boutier