**La place des opérateurs dans la mise en œuvre de la politique culturelle :**

**Une nouvelle approche de la tutelle pour allier**

**relations bilatérales et pilotage transversal**

Les opérateurs du ministère de la culture et de la communication ont un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la politique culturelle que conduit la ministre.

Ils sont présents dans tous champs d’action du ministère : conservation, valorisation et transmission des patrimoines, soutien à la création, accompagnement des industries culturelles. Ils sont les fers de lance dans la mise en œuvre d’une politique résolue d’accès à la culture pour toutes et tous.

Leur autonomie (les opérateurs sont tous dotés de la personnalité morale) est un facteur important pour la réussite de leur mission. La création, depuis le début des années 90 de nombreux établissements publics relève d’une stratégie de déconcentration sectorielle basée sur la conviction que l’identification d’une entité autonome est un atout pour rendre plus lisible et plus efficace l’action publique dans des domaines clairement identifiés.

Plus grande lisibilité de l’action et de la politique conduite, meilleure identification de la spécificité d’un établissement, autonomie de gestion facteur de diversification des ressources de l’établissement et surtout garante d’un retour intégral des fruits de son action au budget de l’établissement ; tels sont les principaux atouts d’un opérateur.

Cette autonomie a pour contrepartie la nécessité, pour le ministère de pouvoir être garant de la mise en œuvre de la mission de service public dont chaque établissement a la responsabilité. C’est là le fondement de la tutelle. Celle-ci est multiforme car elle répond à plusieurs objectifs :

* S’assurer de la bonne utilisation des fonds publics (et du patrimoine matériel et immatériel) confiés à l’établissement, et veiller à la soutenabilité du modèle économique de chaque établissement, en garantissant une bonne gestion ;
* Décliner, avec chaque établissement, les objectifs de la politique publique conduite par le ministère et être en capacité d’évaluer la bonne mise en œuvre de la mission de service public confiée à chaque opérateur

Ces deux objectifs sont ceux qui fondent la relation de tutelle bilatérale que chaque direction (ou responsable de programme) entretien avec un opérateur, le plus souvent sur la base d’un contrat de performance, mais aussi des lettres de mission adressées aux nouveaux dirigeants, qui se déclinent chaque année dans des objectifs , dont la réalisation conditionne une partie de la rémunération des dirigeants.

L’administration centrale dispose de deux leviers principaux pour exercer cette tutelle : les échanges bilatéraux avec les établissements et les conseils d’administration, dans lesquels elle est présente avec voix délibérative.

Ces leviers sont nécessaires et précieux mais non suffisant : chaque établissement conduit une politique spécifique et ce n’est pas l’addition de la stratégie et de l’action des 80 opérateurs du MCC qui constitue la politique culturelle qu’ils sont chargés de mettre en œuvre : celle-ci les dépasse et les rassemble. Il est donc indispensable que les opérateurs dans leur ensemble et de façon transversale soient mis en réseau pour travailler avec l’administration du ministère sur les contours de la politique qu’ils servent : c’est là le cadre de leur action et de leur mission.

La réforme de la tutelle avec une nouvelle répartition des rôles entre le secrétariat général et les directions responsables de programme vise à développer profondément cet aspect.

Dans trop de domaines aujourd’hui, chaque opérateur avance sans visibilité sur ce que font les autres et sans référence sur le cadre général dans lequel cette mission s’accomplit.

Pour y remédier, la réforme va conférer aux DG/RPROG l’entière responsabilité et l’unicité des relations bilatérales avec chaque établissement : la tutelle gagnera en lisibilité et aussi en crédit : un opérateur n’aura pas plusieurs interlocuteurs dans plusieurs directions (sur les divergences desquels il pourrait être tenté de s’appuyer) mais un seul qui sera sa seule porte d’entrée. La direction métier concernée assurera la tutelle bilatérale de chaque établissement, et, disposant de l’ensemble des leviers (notamment la tutelle financière) elle sera pleinement en mesure d’assurer la bonne mise en œuvre et l’homogénéité de l’action des opérateurs relevant de son champ de compétences.

Le Secrétariat général, de son côté, aura la charge de veiller à la cohérence de la politique menée par l’ensemble des opérateurs, sur tous les sujets dépassant le champ d’une seule direction. Il pourra, aussi, être en assistance des directions sur tous les éléments relevant de normes transversales à mettre en œuvre, afin de renforcer la lisibilité de la tutelle et aussi les capacités d’évaluation du ministère de l’action des opérateurs à partir d’indicateurs transversaux.

Plusieurs axes vont ainsi faire l’objet d’une animation transversale : sur la base d’une analyse de l’existant, un cadrage général sera établi et il sera proposé aux conseils d’administration d’en délibérer. La création de réseaux permet aussi un échange de bonnes pratique et un développement des coopérations.

A ce stade, les axes suivants sont identifiés :

* Recherche
* Action culturelle et éducation artistique
* Politique tarifaire
* Stratégies pour les ressources propres
* Action internationale
* Valorisation et défense des marques
* Politique territoriale : quelle actions sur les territoires/quel impact au niveau national

Pour ce qui concerne les fonctions support, et de la même manière, une approche plus homogène est recherchée à travers les réseaux qu’animera le secrétariat général dans els domaines suivants :

* Gestion des ressources humaines (GPEC, politique salariale et indemnitaire, formation, mobilité, action sociale….)
* Pilotage financier et budgétaire
* Immobilier
* Politique d’achat
* Politique de développement durable .