Ministère de la Culture

Contribution ministérielle aux travaux du CAP 2022

3 novembre 2017

RÉFORMER LE MINISTÈRE DE LA CULTURE

Le ministère de la Culture est culture est confronté à des évolutions profondes de son environnement :

- la montée en puissance des collectivités territoriales, qui investissent davantage dans l'animation de la vie culturelle locale ;
- l'affirmation d'une autonomie croissante de ses opérateurs, notamment les grands établissements publics, porteurs de politiques publiques nationales ;
- la transition numérique, avec ses effets sur les industries culturelles, dans un monde ouvert et concurrentiel dont la régulation s'inscrit dans un cadre européen.

Ces évolutions imposent au ministère de repenser en profondeur son rôle et ses modes d'intervention pour être plus agile, plus stratège, plus innovant, s'adapter à la réalité numérique et s'ancrer davantage sur le terrain. Les objectifs clés :

- une administration centrale recentrée sur ses responsabilités principales d'élaboration, de pilotage et d'évaluation des politiques publiques ;
- des échelons déconcentrés et des opérateurs dotés d'une grande autonomie de gestion, dans une articulation renouvelée avec les collectivités territoriales ;
- des dispositifs d'intervention et de soutien à la création simplifiés et concentrés, davantage orientés vers la diffusion et l'élargissement des publics ;
- des médias de service public concentrés sur leurs missions essentielles et rapprochés pour une meilleure efficacité opérationnelle ;
- pour les industries culturelles, la poursuite de l'adaptation des modes d'intervention à l'ère numérique.

Les propositions qui suivent illustrent cette ambition. Elles constituent de premières pistes de travail autour de cinq chantiers de réforme, qui ont vocation à être complétés au cours de la démarche Action publique 2022.

PROJETS DE REFORME : CINQ AXES D'ÉVOLUTION QUI S'APPUIENT SUR CINQ CONSTATS

	CONSTATS	REFORMES
1	Un ministère qui n'a pas suffisamment adapté son organisation et son mode de fonctionnement à l'évolution de son environnement	*Recentrer l'administration centrale sur ses missions de conception, pilotage et évaluation des politiques publiques ; déconcentrer ; externaliser*
2	Une évolution inachevée du champ muséal	*Revoir la cartographie, le pilotage et l'organisation des musées nationaux*
3	Des aides à la création émiettées et insuffisamment orientées vers les publics	*Créer un guichet unique, concentrer et simplifier les aides et élargir les publics*
4	Une politique des archives trop coûteuse car visant à l'exhaustivité	*Recentrer la collecte sur les archives « essentielles », mutualiser les services et dématérialiser massivement*
5	Des médias de service public confrontés à l'évolution des usages et à la transformation numérique	*Rapprocher les sociétés, améliorer l'efficacité opérationnelle, concentrer les moyens, moderniser la gouvernance, accélérer la transformation numérique*

CRÉATION

SOMMAIRE

1. Présentation générale du ministère de la Culture

2. Le pilotage et la mise en œuvre des politiques culturelles

3. Les musées nationaux

4. La création artistique

5. La politique des archives

6. L'audiovisuel public

7. Les pistes de réforme à approfondir

1 – LA POLITIQUE DE SOUTIEN A LA CREATION ARTISTIQUE

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

- soutenir la diversité de la création artistique en aidant les artistes à tous les stades de leur développement
- garantir un maillage de l'offre culturelle de l'ensemble des disciplines sur le territoire national permettant de développer la diffusion et l'accès de tous a la culture

ACTEURS	ENJEUX		MISSIONS
	EN €*	EN ETP	
	hors investissements		
Opérateurs *15 structures*	285 M€	3 500	- Rendre accessibles les œuvres du patrimoine vivant et visuel - Favoriser la création et la diffusion d'œuvres contemporaines - Participer au développement des arts - Présenter des œuvres tant à Paris qu'en région ou à l'étranger
Labels *374 établissements*	226 M€	11 000	- Assurer un maillage du territoire national des structures de diffusion et de création pour l'ensemble des disciplines - Favoriser la vitalité artistique dans les territoires en lien avec les collectivités (qui financent en moyenne les labels à hauteur de 70%) - Accompagner le travail de création des artistes, soutenir l'emploi artistique
Equipes artistiques *1 379 équipes*	62 M€	5 800	- Permettre une création indépendante et de qualité - Assurer un maillage territorial national des équipes artistiques
Lieux non labellisés *521 structures*	63 M€	NC	- Soutenir des lieux au rayonnement national ou international (Palais de Tokyo, Jeu de Paume…) - Favoriser la vitalité artistique dans les territoires en lien avec les collectivités territoriales (scènes conventionnées)
Autres dispositifs (festivals, résidences, aides à la création etc.)	67 M€	NC	- Participer à l'animation des territoires (festivals, résidences…) - Structurer les professions et l'économie du spectacle vivant
Totaux	**703 M€**	**20 300**	

1 REFORMER LES AIDES AUX EQUIPES ARTISTIQUES (1/3)

Constats

- Tendance à l'émiettement des aides aux équipes artistiques
  - ⇒ de plus en plus d'équipes aidées (+9% du nombre de bénéficiaires de 2012 à 2016) pour un montant moyen par bénéficiaire en baisse de 5%
- Des taux de sélectivité trop faibles dans certaines disciplines
- Des aides de courte durée favorisant la multiplication des productions au détriment de leur diffusion

Propositions d'évolutions

- Mettre en place **un guichet unique** avec les collectivités territoriales afin de simplifier les démarches des artistes et de mieux coordonner les aides de l'Etat avec celles des collectivités territoriales
- **Mettre fin au saupoudrage** en augmentant les taux de sélectivité et en simplifiant le régime des aides aux équipes artistiques
- **Déconcentrer la gestion des subventions** aux équipes artistiques aidées

Justification de la proposition

USAGERS	• simplification des démarches : guichet unique et régime d'aides rationalisé
AGENTS / ADMINISTRATION	• meilleure coordination avec les collectivités territoriales
CONTRIBUABLES	• 4 M€ sur 2 à 3 ans

REVISION DE PERIMETRE	REEXAMEN DU NIVEAU DE PORTAGE	AMELIORATION DE L'EFFICIENCE
Non	**Oui** Déconcentrer les aides aux équipes artistiques	**Oui** Limiter le saupoudrage

Conditions de réussite et risques

- Accord des collectivités territoriales
- Adhésion des équipes artistiques
- Soutenabilité politique
- Acceptabilité sociale

2 AMELIORER LA DIFFUSION DES ŒUVRES POUR ELARGIR LES PUBLICS (2/3)

Constats

- L'évolution naturelle des dépenses des labels (salaires, coûts des structures) réduit progressivement leurs marges artistiques
- Une offre de spectacles en constante augmentation et un nombre de représentations trop faible (3,2 en moyenne)
- Une grande rigidité normative (12 labels, cahiers des missions et des charges de niveau réglementaire)
- Des conventions pluriannuelles avec les labels rarement signées par les collectivités, ce qui traduit une insuffisante concertation

Proposition d'évolutions

- **Améliorer la diffusion en augmentant le nombre de représentations** (tournées dans les zones où l'offre culturelle est insuffisante, expositions itinérantes…) afin d'attirer de nouveaux publics tout en amortissant mieux le coûts des spectacles et des expositions et en consolidant l'emploi artistique
- **Mieux adapter l'offre de spectacles aux attentes du public et des collectivités** en introduisant une possibilité de déroger aux cahiers des charges de niveau réglementaire par les conventions signées avec les collectivités

Justification de la proposition

USAGERS	•augmentation du nombre des représentations par spectacle •adaptation des labels aux enjeux locaux
AGENTS / ADMINISTRATION	•conventions cosignées permettent d'améliorer la coordination avec les collectivités et de prévenir les désengagements
CONTRIBUABLES	• dépenses évitées par un meilleur équilibre création / diffusion

REVISION DE PERIMETRE	REEXAMEN DU NIVEAU DE PORTAGE	AMELIORATION DE L'EFFICIENCE
Non	Non	**Oui** Meilleur équilibre création / diffusion afin de favoriser l'accès de tous à la culture

Conditions de réussite et risques

- Acceptation des labels pour faire évoluer l'équilibre création / diffusion.
- Problématique de l'accord salarial des Centres Dramatiques Nationaux pour augmenter la pluridisciplinarité
- Modification réglementaire pour permettre à la convention de déroger aux cahiers des charges des labels.

3 MAITRISER LES CHARGES DE STRUCTURE ET LA MASSE SALARIALE DES OPERATEURS (3/3)

Constats

- Augmentation forte de la masse salariale depuis 10 ans
- Des conventions collectives et des accords salariaux qui rigidifient l'organisation du travail et nécessitent le recours à des emplois temporaires
- Des régimes spéciaux pour la Comédie Française et l'Opéra national de Paris qui représentent un coût important (17 M€)
- Une absence d'aboutissement des réflexions sur les synergies et les perspectives de rapprochement entre les orchestres résidents et la Cité de la musique-Philharmonie de Paris

Proposition d'évolutions

- **Saisir l'opportunité de la création de la Cité du théâtre (aux Ateliers Berthier) et de la finalisation de l'Opéra Bastille pour faire évoluer le modèle économique et social** des établissements : plus de polyvalence pour adapter l'organisation du travail, revoir les dispositions impliquant un recours important à des salariés temporaires, réviser les régimes spéciaux de l'Opéra et de la Comédie Française
- **Développer les synergies entre Mobilier national et Cité de la céramique de Sèvres en mutualisant les espaces d'exposition temporaire** sur le site des Gobelins. Cette mutualisation permettrait de mieux mettre en valeur l'excellence des métiers d'art français
- **Réaliser l'intégration de l'Orchestre de Paris à la Cité de la musique-Philharmonie de Paris** et intégrer à la réflexion la pertinence et les perspectives de rapprochement de l'Ensemble Intercontemporain

Justification de la proposition

USAGERS	• Développement de l'activité sur les sites de la Cité du théâtre et de Bastille
AGENTS	• plus grande polyvalence
CONTRIBUABLES	• économies à évaluer en liens avec les opérateurs

REVISION DE PERIMETRE	REEXAMEN DU NIVEAU DE PORTAGE	AMELIORATION DE L'EFFICIENCE
Oui Evolution des régimes spéciaux de retraites	**Non**	**Oui** Autonomie de gestion des établissements, maitrise de la masse salariale

Conditions de réussite et risques

- Risque social très élevé
- Possibles coûts supplémentaires à court terme pour obtenir des gains post-2022