



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



AUDIOVISUEL

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

PRÉSENTATION DE LA POLITIQUE DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

- ✓ CONTRIBUER À LA VIE CITOYENNE ET DÉMOCRATIQUE
- ✓ DÉMOCRATISER LA CULTURE
- ✓ FAVORISER LA COHÉSION SOCIALE
- ✓ ASSURER LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL DE LA FRANCE ET DE LA FRANCOPHONIE
- ✓ PRÉSERVER LE PATRIMOINE ET FAVORISER SA TRANSMISSION

ACTEURS	ENJEUX		MISSIONS
	EN M€	EN ETP	
 francetélévisions	2 547,7	9 840	Proposer une information indépendante et pluraliste, favorisant l'investigation, les débats, le décodage et accompagnant la démocratie locale (France Bleu/ France 3) dans un contexte de repli des éditeurs privés.
 radio france	612,3	4 606	Contribuer de manière prépondérante au financement de la création audiovisuelle, cinématographique et radiophonique et ainsi faire vivre l'exception culturelle française. Exposer les diverses formes de culture à destination du plus grand nombre et proposer des divertissements mettant à l'honneur la langue française, le patrimoine ou les sciences face à des programmes privés plus triviaux.
 arte	274,3	278	Diffuser des événements fédérateurs, qui ne sont pas rentables. Promouvoir la diversité dans tous les domaines (sports féminins, langues régionales, présence en outre-mer etc.) et garantir l'accessibilité des programmes. Renforcer la cohésion sociale au plus près des territoires (France Bleu/France 3).
FRANCE MÉDIAS MONDE	251,5	1 856	
 TV MONDE	78,3	409	Proposer dans le monde entier en plusieurs langues, sur tous les médias, une vision française de l'actualité internationale et face à une concurrence intense (Pays du Golfe, Russie, Chine). Promouvoir la culture française et la francophonie.
 ina	89	1 002	
Totaux	3 853,1	17 923	Conserver et valoriser le patrimoine audiovisuel. Accompagner les évolutions du secteur audiovisuel par la recherche et la formation.

2

PROPOSITIONS D'EVOLUTION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

JUSTIFICATIONS

- ✓ Contexte marqué par la transformation des usages (nécessité d'innover) et des modes de propagation de l'information (risque de désinformation), la fragmentation de l'audience (risque d'enfermement dans des communautés d'idées), le foisonnement des contenus (risque de marginalisation de la création française), une concurrence accrue en matière d'audiovisuel extérieur.
- ✓ Dans ce contexte, nécessité de réaffirmer les missions du service public (information, diffusion de la culture, cohésion sociale, rayonnement international), qui demeurent plus que jamais pertinentes, et de se préparer à la délinéarisation complète et à la fin de la diffusion hertzienne (après 2022).
- ✓ Constat d'un retard stratégique dans trois domaines prioritaires : création, adaptation au numérique et innovation, audiovisuel extérieur. Investissements nécessaires, au-delà des COM, pour combler ces retards évalués à 55 M€ minimum à horizon 2022.
- ✓ Contribution nécessaire à la maîtrise des dépenses publiques, conformément à la lettre plafond du PLF 2018 : objectif de stabilisation de la dotation publique à son niveau de 2018 (3,8 Md€) => Nécessité d'amplifier les efforts d'économies déjà engagées pour respecter la stabilité de la dotation tout en finançant les développements stratégiques.
- ✓ Pour concilier ces impératifs budgétaire et stratégique, une réflexion souhaitée par le gouvernement a été confiée à un groupe de travail interministériel dont les travaux doivent être rendus d'ici le début de l'année 2018. Les pistes évoquées ici ne préjugent pas des conclusions de ce groupe de travail qui doit par ailleurs être alimentés par les propositions des entreprises.

3

PROPOSITIONS D'EVOLUTION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

ROLE ET PERIMETRE D'ACTIVITE DES ENTREPRISES	EFFICACITE OPERATIONNELLE ET GOUVERNANCE	SYNERGIES DE DEVELOPPEMENT ET DE COÛTS
<p><u>Principes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintenir et réaffirmer l'ensemble des grandes missions de l'audiovisuel public ✓ Recentrer chaque entreprise sur ses priorités stratégiques et redéfinir le rôle de chaque antenne <p><u>Pistes de réforme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recentrage de l'offre régionale de France 3 ✓ Arrêt de France Ô ✓ Basculement en diffusion numérique de France 4 et Mouv' 	<p><u>Principes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimiser les activités des antennes et les fonctions support ✓ Transformer la gouvernance <p><u>Pistes de réforme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Révision du maillage de l'offre régionale d'information de France 3, fermeture des bureaux régionaux de France 2 ✓ Réforme des modes de production à Radio France et reconfiguration des orchestres ✓ Revue de l'allocation de ressources au regard des priorités horaires (France télévision, Radio France, Arte) ✓ Benchmark des fonctions support par rapport aux entreprises de taille comparable ✓ Réforme de la composition des conseils d'administration et du mode de nomination des dirigeants 	<p><u>Principes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcer les coopérations des entreprises autour de projets communs ✓ Étudier les possibilités de rapprochements entre les sociétés (antennes, rédactions et réseaux territoriaux) <p><u>Pistes de réforme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapprochement entre les réseaux de France 3 et de France Bleu ✓ Mutualisation de l'information nationale et internationale ✓ Renforcement des coproductions Arte / France Télévision ✓ Regroupement des sociétés au sein d'une <i>holding</i> pour aligner et dégager des synergies

4

GAINS PRÉVISIONNELS

GAINS FINANCIERS ET EN ETP

- ✓ **Tendancier** déjà très exigeant (trajectoire des Contrats d'objectifs et de moyens puis, au-delà, hypothèse de stabilité en euros courants *modulo* la prise en compte des glissements de masse salariale) : -516 ETP cumulés en 2022 par rapport à 2017.
- ✓ **Economies supplémentaires** nécessaires (calculées comme l'écart entre le tendancier et un niveau de dotation stable sur l'ensemble de la période, au niveau 2018) : à déterminer
Soutenabilité théorique de la trajectoire d'économies adossée à une liste de pistes de réformes identifiées au cours de travaux.
- ✓ **Réductions d'effectifs supplémentaires** (à estimer forfaitairement à partir de la trajectoire financière)

5

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

- ✓ **Coûts** : des coûts de transition potentiellement importants à attendre, qui devraient être éligibles au fonds de transformation de l'action publique.
- ✓ **Délais** : réformes étalées sur l'ensemble de la période – loi préalable nécessaire pour le changement de gouvernance (si holding)
- ✓ **Pré-requis** : des ajustements réglementaires ou législatifs à prévoir. La loi audiovisuelle, qui devrait prochainement être proposée pour transposer la directive SMA, pourrait constituer le véhicule législatif approprié pour apporter les modifications requises (gouvernance, etc)
- ✓ **Risque/ Conditions de réussite** : Risque de très fortes réactions des personnels et des élus locaux à attendre (départs non volontaires difficiles à éviter). Des investissements supplémentaires sont à prévoir en faveur des priorités stratégiques pour donner une perspective aux réformes structurelles prévues.