



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>



**MINISTÈRE
ET
ADM
CENTRALE**



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 LE MINISTÈRE DE LA CULTURE

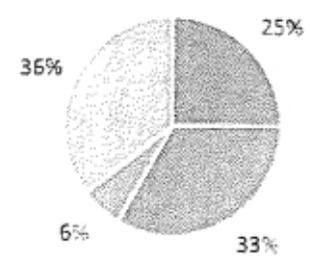
MISSIONS

- Grands domaines d'intervention du ministère:
- conservation et mise en valeur du patrimoine ;
 - soutien à la création ;
 - éducation artistique et culturelle et transmission des savoirs, incluant l'enseignement supérieur spécialisé (écoles supérieures d'art, d'architecture ; conservatoires, etc.),
 - développement des médias et des industries culturelles, y compris tutelle de l'audiovisuel public (radio et télévision), aides à l'industrie du cinéma et la production audiovisuelle, au livre, à la presse et aux jeux vidéo.

ACTEURS	ENJEUX	
	EN MDSE	EN ETP
Ministère de la Culture	3,61 MDE	29 578 ETP
Audiovisuel Public	3,895 MDE	17 923 ETP

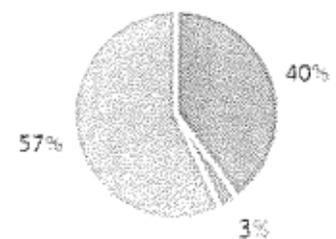
Type de dépense	PLF 2018 Crédits de paiement en millions d'€
Patrimoines	897
Création	779
Transmission des savoirs et démocratisation de la culture	555
Dépenses de personnels	711
Mission culture	2 942
Recherche culturelle et culture scientifique	112
Mission recherche culturelle	112
Presse et médias	285
Livre et industries culturelles	271
Mission médias, livre et industries culturelles	555
Sous-total crédits budgétaires	3 610
Audiovisuel public (TTC)	3 895
Collectivités territoriales	9 331

Mission Culture PLF 2018
(crédits de paiement)



Mission Médias, livre et industries culturelles PLF 2018

(crédits de paiement - les dépenses de personnel sont imputées à la mission Culture)



■ Personnel ■ Fonctionnement ■ Investissement ■ Intervention

NB : les dépenses de fonctionnement englobent les dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel et les subventions pour charges de service public versées aux opérateurs.
NB2 : les dépenses d'intervention sont les aides publiques versées à des tiers

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

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU MINISTÈRE DE LA CULTURE

ACTEURS	En M€*	En ETP
Administration centrale	837	1 793
Services à compétence nationale (22)		1 523
Services déconcentrés (13 directions régionales, 5 directions et 3 hauts commissariats en Outre-Mer)	820	2 787
Opérateurs (72 établissements publics et 4 associations)	1 242	23 475
<i>Dépenses de personnel communes</i>	711	
TOTAL	3 610	29 578

* Source : PLF 2018
(crédits de paiement)

JUSTIFICATIONS DE LA PROPOSITION ET SENS DE LA REFORME

Le ministère de la culture assoit son action sur un ensemble d'opérateurs (une centaine) et de services déconcentrés qui lui permettent de garantir que les politiques culturelles menées bénéficient à ses partenaires et aux usagers au plus près du terrain. L'administration centrale du ministère doit :

- se concentrer sur ses fonctions stratégiques de conception, de pilotage et d'évaluation des politiques publiques ;
- transférer aux opérateurs la gestion des dispositifs d'intervention, d'animation ou de subvention qui ne relèvent pas de ces missions ;
- déléguer la gestion de leurs ressources humaines aux opérateurs (autonomie complète de gestion) ;
- poursuivre la déconcentration de ses crédits d'intervention.

2

PROPOSITIONS D'EVOLUTION

REVISION DE PERIMETRE

- Chantier « archives essentielles (cf. chantier n°5)

REEXAMEN DU NIVEAU DE PORTAGE

- Transfert de missions aux collectivités territoriales (conseillers cinéma)
- Transfert de services à compétence nationale aux collectivités territoriales
- Externalisation de fonctions

AMELIORATION DE L'EFFICIENCE

- Action plus proche du terrain
- Responsabilisation des acteurs (subsidiarité)
- Souplesse de pilotage/mise en œuvre
- Réduction des effectifs Etat (centrale / DRAC / services à compétence nationale)

PROPOSITIONS D'EVOLUTION

Recentrer l'administration centrale sur ses fonctions de conception, de pilotage et d'évaluation des politiques publiques

- *transfert de la masse salariale et des emplois aux établissements publics administratifs (-4 500 ETP gérés et payés en centrale) ;*
- *portage des opérations nationales par les établissements publics têtes de réseau : ex. Journées Européennes du Patrimoine, Fête de la Musique, Nuit de la lecture ;*
- *transfert des dispositifs d'intervention aux opérateurs (ex. crédit d'impôt phonographique)*

Rééquilibrer la répartition des rôles entre l'administration centrale et les services déconcentrés (approfondir la déconcentration des missions et des crédits pour approcher le 100% de crédits déconcentrés).

Externaliser certaines fonctions. Exemple ; l'accueil, la vente et la surveillance des espaces sans collections nationales des musées en profitant des départs à la retraite dans la filière accueil, surveillance, magasinage (ASM).



3 — GAINS PRÉVISIONNELS ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

EXPLICITATION DES GAINS ATTENDUS

1. **Recentrage de l'administration centrale** et optimisation des fonctions de support et de la déconcentration des crédits => -134 ETP
2. **Approfondissement des chantiers d'externalisation** => -200 ETP à l'occasion des départs en retraite

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

Coûts : dépenses liées aux reclassements et à l'externalisation à évaluer

Délais : chantiers à lancer en début de quinquennat : administration centrale / responsabilisations des établissements publics / déconcentration sur 2018-2020 ; autres chantiers s'étalant jusqu'à 2021 ;

Risques : risque social important (baisse des effectifs de l'administration centrale) à considérable (externalisation fonctions d'accueil)

Conditions de succès : annonce rapide de la stratégie de transformation ;

Leviers :

a) accélération du départ en retraite dans les dix années à venir d'un grand nombre d'agents : 27% des agents de catégorie C de la filière accueil, surveillance et magasinage partiront à la retraite

b) transformation numérique