



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>

MUSÉES

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 DES MUSÉES

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

La politique publique des musées, organisée par la loi de 2002, s'adresse aux 1 221 musées ayant reçu l'appellation « musée de France » dont 63 musées nationaux et 1 158 musées territoriaux.

Principaux objectifs :

- veiller à la conservation des collections publiques, à des fins d'étude, de présentation au public et de transmission aux générations futures ;
- rendre accessibles ces collections au plus grand nombre ;
- assurer le fonctionnement et le développement des musées nationaux ;
- accompagner les propriétaires des musées dits territoriaux pour la présentation des collections et le développement de leurs musées et ainsi participer à la politique de cohésion territoriale.

ACTEURS	ENJEUX			MISSIONS
	EN M€	EN ETP		
Ministère de la culture (Adm centrale + DRAC)	34 M€	95	▷	Conception et animation de la politique en matière muséale. Allocation des moyens aux musées nationaux et tutelle. Contrôle scientifique et technique (caractère public des collections) Accompagnement financier des investissements, des acquisitions et des actions d'animation des musées territoriaux (mais pas le fonctionnement)
Musées nationaux - Etablissements publics	278 M€ (hors masse salariale sur T2)	4 662	▷	18 musées nationaux-EP relèvent du ministère de la culture. L'Etat finance leur fonctionnement et leurs investissements pour qu'ils assurent les missions de conservation et de présentation de œuvres et d'enrichissement des collections.
Musées nationaux - Services à compétence nationale	25 M€	607	▷	12 musées nationaux-SCN regroupent 17 musées nationaux. L'Etat finance leur fonctionnement et leurs investissements pour qu'ils assurent les missions de conservation et de présentation de œuvres et d'enrichissement des collections
Réunion des musées nationaux - Grand Palais (RMN-GP)	22 M€	906	▷	Missions pour le compte des SCN-musées nationaux : acquisitions, expositions, éditions, billetterie, exploitation des espaces commerciaux ; Missions propres : éditions, expositions et événements (galeries nationales et Nef du Grand Palais), réseau de librairies-boutiques, agence photographique, guides conférenciers.
Total Etat	359 M€	6 270		

2

PROPOSITIONS D'EVOLUTION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

REVISION DE PERIMETRE

NON. Les fonctions exercées par l'ensemble « Ministère + établissements publics + services à compétence nationale » restent globalement inchangées

REEXAMEN DU NIVEAU DE PORTAGE

OUI : transfert de musées nationaux-services à compétence nationale à des établissements publics existants, aux collectivités de proximité, à la Réunion des musées nationaux-Grand-Palais ou à un nouvel établissement public

AMELIORATION DE L'EFFICIENCE

OUI : le rôle de l'administration centrale est clarifié et les fonctions des services à compétence nationale sont regroupées et mieux coordonnées

SCENARI D'EVOLUTION ENVISAGEABLES

OBJECTIFS

Une administration centrale recentrée sur ses missions fondamentales

Des établissements publics autonomes dans leur gestion

Des services à compétence nationale regroupés ; entre eux / avec des établissements publics / transférés à des collectivités locales

Une Réunion des musées nationaux-Grand-Palais dont les missions seront réévaluées dans le cadre de la réflexion liée aux travaux de restauration (à confirmer) du Grand Palais

PROPOSITIONS D'EVOLUTION

Recentrer l'administration centrale sur le pilotage et l'évaluation de la politique des musées, l'animation du réseau des musées de France et la tutelle des opérateurs
Décharger l'administration centrale du suivi direct des 12 services à compétence nationale actuels (gestion budgétaire et RH, suivi des investissements etc.)

Renforcer l'autonomie des établissements publics par le transfert de la masse salariale et des emplois gérés et payés en centrale (mesure transversale pour tous les opérateurs du ministère)

Plusieurs évolutions possibles et qui peuvent être combinées :

- adosser des musées nationaux-services à compétence nationale à des établissements publics musées déjà existants (i.e. Port Royal et Versailles / Musée Clemenceau et Centre des monuments nationaux) ;
- transférer des musées nationaux-services à compétence nationale à un autre ministère (i.e. Plans Reliefs et musée de l'Armée) ;
- transférer (ou faire gérer) des musées nationaux-services à compétence nationale à des collectivités territoriales (musée Magnin / Dijon) ;
- transférer la totalité de la gestion des SCN restants à la Réunion des musées nationaux-Grand-Palais (établissement public industriel et commercial) ou création d'un nouvel opérateur (établissement public administratif) constitué par le regroupement de ces SCN restants (modèle : Paris Musées)

Plusieurs scénarii envisageables (dont l'analyse doit être poursuivie) :

- maintenir le dispositif actuel après rationalisation du rattachement de certains SCN ;
- transférer la totalité de la gestion des SCN à la Réunion des musées nationaux-Grand-Palais (RMN-GP) ;
- recentrer la RMN-GP sur l'exploitation du Grand Palais et les expositions dans les galeries nationales (en veillant à intéresser les EP-musées au bon fonctionnement de ces Galeries nationales) : ne conserver que les activités commerciales dont la rentabilité aura été rétablie (librairies-boutiques, éditions, Agence photos etc.) : transférer à d'autres acteurs les missions actuellement assurées par la RMN-GP pour le compte des musées nationaux-services à compétence nationale (billetterie, expositions, acquisitions, etc.)
- Dans tous les cas, examiner la gestion des guides conférenciers (rapport Inspection générale des affaires culturelles en cours).

3

GAINS PRÉVISIONNELS ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

EXPLICITATION DES GAINS ATTENDUS

- La création d'un opérateur unique responsable du réseau des MN-SCN conduirait à :
 - affirmer la logique et la visibilité d'un réseau de musées nationaux répartis sur l'ensemble du territoire (Cf. carte) ;
 - mieux valoriser la diversité et la richesse des collections de ces MN-SCN et leur histoire ;
 - développer leurs ressources propres et la qualité de l'offre sans surcoût pour l'Etat.
- Selon le scénario choisi, la réforme peut conduire à recentrer la RMN-GP sur les activités commerciales et l'exploitation du Grand Palais ce qui :
 - répond à l'évolution du contexte concurrentiel (Fondation Vuitton, Fondation Pinault, Culturespace...) ;
 - conduira à définir, à l'issue de la rénovation du Grand Palais (en 2023), une programmation culturelle à même de rassembler un public plus large et d'équilibrer économiquement les expositions. La subvention pour charges de service public de la RMN-GP pourrait être réduite, a minima, à hauteur du déficit constaté sur l'activité d'expositions (2,7 M€ en coûts directs en moyenne au cours des 4 derniers exercices). L'accueil de grandes expositions conçues par les établissements publics nationaux impliquera d'intéresser ces opérateurs à leurs résultats (hypothèse d'une structure commune entre ces établissements et la RMN-GP pour les expositions des Galeries nationales à expertiser) ;
 - devra s'accompagner d'une évaluation du plan redressement des librairies-boutiques avec un retour à l'équilibre en coûts complets à l'horizon 2020 (amélioration de 6 M€ par rapport à 2016) ou une révision du périmètre d'activité, en fonction des résultats atteints.

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

- **Coûts** : faibles, sauf éventuels frais de configuration d'un nouvel EP (ou reconfiguration d'un EP existant).
- **Délais** : 2019-2022.
- **Pré-requis** : concertation avec la RMN-GP, dialogue social, nouveaux décrets statutaires, nouvelle gouvernance. Concertation et dialogue avec les collectivités territoriales, ministères et EP susceptibles d'accueillir certains MN/SCN. Vérification des conditions juridiques de transferts des dons et legs à l'Etat.
- **Risques / Conditions de succès** : sensibilité sociale forte / transférer la totalité de la gestion des SCN à la RMN-GP conduit à transformer des agents de droit public en agents de droit privé, ce qui suscitera des oppositions fortes / à l'inverse le statut d'EPA d'un EP-chapeau à créer pour les SCN peut faciliter la réforme / Identifier avec précision les activités de l'actuelle RMN-GP à transférer au nouvel EPA / trouver un mécanisme permettant d'intéresser les EP-musées au bon fonctionnement des Galeries nationales du Grand Palais en adéquation avec le calendrier de réouverture du Grand Palais / articulation à prévoir avec le plan de redressement « librairies-boutiques » engagé par la RMN-GP.

MUSÉES NATIONAUX- SERVICES A COMPÉTENCE NATIONALE : 17 MUSÉES REGROUPÉS EN 12 SCN.

