



# Chantier « Administration stratégique » centrale

Mission de réflexion et de propositions sur  
les missions et l'organisation de  
l'administration centrale

Scénarios proposés pour la fonction  
« **Communication** »

## Méthodologie

- Un chantier mené collectivement avec les chefs de départements et de missions du Secrétariat général, de la Direction générale des Patrimoines, de la Direction générale de la création artistique et de la Direction générale des médias et des industries culturelles
- A noter que s'il y a consensus sur le constat, l'ensemble des scénarios présentés ne rencontrent pas l'adhésion de l'ensemble du groupe de travail

# Définition de la fonction Communication

Le métier de la communication au ministère vise à définir, conseiller et mettre en œuvre la communication du Ministre et du ministère en matière de politique culturelle, d'initiatives pour diffuser la Culture auprès du plus grand nombre, d'informer les professionnels et de mettre en avant l'image du Ministre et du ministère dans les médias et auprès des influenceurs culturels, médiatiques et politiques.

- Nos missions :
  - Mettre en œuvre la communication du ministre sous le pilotage du cabinet
  - Définir, piloter et mettre en œuvre la stratégie de communication externe et interne
  - Communiquer les actualités des services métiers vers les professionnels et le grand public
  - Gérer et organiser les événements nationaux et leur communication en pilotant les prestataires chargés de la communication et de la coordination (y compris le pilotage du contenus des sites internet des événements nationaux, indépendamment de la programmation, garantissant une information institutionnelle également fiable.)
  - Mettre en œuvre une politique de partenariats de compétence et financiers pour soutenir les actions de communication
  - Assurer une information fiable sur le site du ministère sur l'ensemble des activités
  - Animer les communautés sur les réseaux sociaux
  - Assurer l'information et l'accueil des publics sur site et sur Internet
  - Coordonner les interventions artistiques et expositions du ministère

## Scénarios retenus comme pistes possibles d'organisation

- Scénario 1 : Centralisation des services de communication des DG et du SG dans une structure unique sous autorité du SG avec un correspondant métier spécialisé en communication sous autorité hiérarchique de chaque DG
- Scénario 2 : Centralisation des services de communication des DG et du SG dans une structure unique sous autorité du SG, avec des portefeuilles « métier » identifiés dans la nouvelle organisation
- Scénario 3 : Centralisation des services de communication des DG et du SG dans une structure unique sous autorité du SG, avec des portefeuilles « métier » identifiés dans la nouvelle organisation et détachement de la communication externe au cabinet
- Scénario 4 : Maintien de l'organisation actuelle avec amélioration du fonctionnement
- Option pouvant s'ajouter à chacun des scénarios : transfert d'événements nationaux à des EP ou SCN têtes de réseau

Scénario 1 : Centralisation des services de communication des DG et du SG dans une structure unique sous autorité du SG avec un correspondant métier spécialisé en communication sous autorité hiérarchique de chaque DG

## / Description synthétique:

Centralisation des services de communication des DG et du SG au sein d'une structure unique mais avec des correspondants dans les services (directement rattachés aux DG et délégation) pour conserver un lien avec l'information issue des services.

## / Adhésion des membres du groupe de travail:

Ce scénario induit un changement radical non seulement des procédures, mais aussi des liens hiérarchiques et des localisation des agents et n'entraîne pas l'adhésion de l'ensemble du groupe de travail.

## / Prérequis nécessaires à la mise en œuvre du scénario:

- Dialogue social et plan de formation

Scénario 1 : Centralisation des services de communication des DG et du SG dans une structure unique sous autorité du SG  
avec un correspondant métier spécialisé en communication sous autorité hiérarchique de chaque DG

| Opportunités et Avantages                                      |                                                                                                                                                                                                                                         | Limites ou ampleur du changement                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impacts sur la qualité du service rendu</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plus grande réactivité face à la presse, pour l'animation des réseaux sociaux en renforçant les équipes et pour la coordination entre opérations nationales et communication ministre</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Risque de créer une grande distance entre les métiers et la communication</li> <li>Demande un réel leadership pour recréer un sentiment d'appartenance à une équipe</li> </ul> |
| <b>Impacts sur les effectifs (quantitatifs et qualitatifs)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Permet de mutualiser en partie la coordination des événements sur des postes dédiés</li> <li>Permet de mutualiser certaines fonctions</li> <li>Plus grande diversité des postes</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation des compétences</li> <li>Plan d'accompagnement des agents</li> </ul>                                                                                                |
| <b>Impact sur les moyens financiers dédiés à la fonction</b>   |                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de formation important à prévoir</li> </ul>                                                                                                                               |
| <b>Coûts de transition</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Opportunité d'évolution/ requalification / formation</li> </ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Spécialisation d'un poste à la DGMIC</li> <li>Pôle gestion et moyen à renforcer</li> </ul>                                                                                     |

## / Facteurs clés de succès

- Accompagnement dans la conduite du changement
- Nouvelle organisation fonctionnelle à prévoir + formation
- Renfort des postes dédiés à la gestion
- Positionnement fort des référents métiers qui devront être envisagés comme les communicants des DG

## Scénario 2 : Centralisation des services de communication des DG et du SG dans une structure unique sous autorité du SG, avec des portefeuilles « métier » identifiés dans la nouvelle organisation

### / Description synthétique :

Transfert des missions et délégations et départements communication des DG pour centralisation de toutes les fonctions au SG. Création de portefeuilles « métier » au sein de la nouvelle organisation. Cela implique une organisation plus fonctionnelle que hiérarchique, une organisation du travail en mode projet avec une forte implication des agents et une gouvernance très collégiale à la direction de la délégation pour une circulation de l'information très symétrique et de bas en haut.

### / Adhésion des membres du groupe de travail :

Ce scénario induit un changement radical non seulement des procédures, mais aussi des liens hiérarchiques et des localisations des agents. Il n'y a pas d'adhésion du groupe de travail.

### / Prérequis nécessaires à la mise en œuvre du scénario :

- Dialogue social et plan de formation
- Mise en place de nouvelles liaisons fonctionnelles avec les services métier et la création de nouvelles coopérations

Scénario 2 : Centralisation des services de communication des DG et du SG dans une structure unique sous autorité du SG, avec des portefeuilles « métier » identifiés dans la nouvelle organisation

|                                                                | Opportunités et Avantages                                                                                                                                                                                                               | Limites ou risques identifiés                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impacts sur la qualité du service rendu</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plus grande réactivité face à la presse, pour l'animation des réseaux sociaux en renforçant les équipes et pour la coordination entre opérations nationales et communication ministre</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Risque d'asymétrie d'informations entre la communication et les métiers</li> <li>Demande un réel leadership pour recréer un sentiment d'appartenance à une équipe</li> </ul> |
| <b>Impacts sur les effectifs (quantitatifs et qualitatifs)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Permet de mutualiser une partie de la coordination des événements sur des postes dédiés</li> <li>Permet de mutualiser certaines fonctions</li> <li>Plus grande diversité de postes</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation des compétences</li> <li>Plan d'accompagnement des agents</li> <li>risque de la recreation à terme de missions de communication au sein de chaque dg</li> </ul>   |
| <b>Impact sur les moyens financiers dédiés à la fonction</b>   |                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de formation important à prévoir</li> </ul>                                                                                                                             |
| <b>Coûts de transition</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Opportunités d'évolution / requalification / formation</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pôle gestion et moyen à renforcer</li> </ul>                                                                                                                                 |

/ **Facteurs clés de succès**

- Accompagnement dans la conduite du changement
- Nouvelle organisation fonctionnelle à prévoir + formation
- Renfort des postes dédiés à la gestion
- Nécessité d'une adhésion réelle des acteurs pour maintenir le lien avec les métiers

**Scénario 3 : Centralisation des services de communication des DG et du SG dans une structure unique sous autorité du SG, avec des portefeuilles « métier » identifiés dans la nouvelle organisation et création d'une cellule communication externe rattachée au cabinet**

## / **Description synthétique :**

transfert des missions et délégations et départements communication des DG pour centralisation de toutes les fonctions au SG. Création de portefeuilles « métier » au sein de la nouvelle organisation. Création d'une cellule communication externe rattachée au cabinet. Cela implique une organisation plus fonctionnelle que hiérarchique, une organisation du travail en mode projet avec une forte implication des agents et une gouvernance très collégiale à la direction de la délégation pour une circulation de l'information très symétrique et de bas en haut.

## / **Adhésion des membres du groupe de travail :**

Ce scénario induit un changement radical non seulement des procédures, mais aussi des liens hiérarchiques et des localisation des agents. Il n'y a pas d'adhésion du groupe de travail.

## / **Prérequis nécessaires à la mise en œuvre du scénario :**

- Dialogue social et plan de formation
- Création de postes
- Mise en place de nouvelles liaisons fonctionnelles avec les services métier et la création de nouvelles coopérations

Scénario 3 : Centralisation des services de communication des DG et du SG dans une structure unique sous autorité du SG, avec des portefeuilles « métier » identifiés dans la nouvelle organisation et création d'une cellule communication externe

|                                                                | Opportunités et Avantages                                                                                                                                                                                                                                                                     | Limites ou risques identifiés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impacts sur la qualité du service rendu</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ouverture d'une réflexion sur la différenciation entre communication Ministre et communication ministère</i></li> <li>• <i>Plus grande réactivité face à la presse, pour l'animation des réseaux sociaux en renforçant les équipes</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risque d'asymétrie d'informations entre la communication et les métiers</i></li> <li>• <i>Demande un réel leadership pour recréer un sentiment d'appartenance à une équipe</i></li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| <b>Impacts sur les effectifs (quantitatifs et qualitatifs)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Permet de mutualiser une partie de la coordination des événements sur des postes dédiés</i></li> <li>• <i>Permet de mutualiser certaines fonctions</i></li> <li>• <i>Plus grande diversité de postes</i></li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Adaptation des compétences</i></li> <li>• <i>Plan d'accompagnement des agents</i></li> <li>• <i>risque de la recréation à terme de missions de communication au sein de chaque dg</i></li> <li>• <i>Création de postes dédiés à la communication ministre (CM, Presse, Relations publiques) avec sujétions adaptées aux contraintes du cabinet</i></li> </ul> |
| <b>Impact sur les moyens financiers dédiés à la fonction</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Plan de formation important à prévoir</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Coûts de transition</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Opportunités d'évolution / requalification / formation</i></li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pôle gestion et moyen à renforcer</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Scénario 3 : Centralisation des services de communication des DG et du SG dans une structure unique sous autorité du SG, avec des portefeuilles « métier » identifiés dans la nouvelle organisation et création d'une cellule communication externe rattachée au cabinet

/ **Facteurs clés de succès**

- *Accompagnement dans la conduite du changement*
- *Nouvelle organisation fonctionnelle à prévoir + formation*
- *Renfort des postes dédiés à la gestion*
- *Nécessité d'une adhésion réelle des acteurs pour maintenir le lien avec les métiers*

## Scénario 4 : Maintien de l'organisation actuelle avec amélioration du fonctionnement

### / Description synthétique :

Conservation du modèle actuel de fonctionnement : dicom rattachée au SG, avec des équipes dédiées à la communication sous autorité des DG .

### / Adhésion des membres du groupe de travail :

bonne adhésion du groupe de travail

### / Prérequis nécessaires à la mise en œuvre du scénario :

Spécialisation d'un poste 100% dédié à la communication serait nécessaire pour la DGMIC

## Scénario 4 : Maintien de l'organisation actuelle avec amélioration du fonctionnement

|                                                                | Avantages                                                                                                                                            | Limites ou risques identifiés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impacts sur la qualité du service rendu</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Pas de réorganisation, ce qui permet aux équipes de travailler dans un environnement stable</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>répartition peu claire des rôles au quotidien et face aux urgences</i></li> <li><i>manque d'anticipation malgré des outils de planification</i></li> <li><i>Difficulté d'établir une stratégie globale de communication élaborée en concertation avec l'ensemble des parties-prenantes</i></li> </ul> |
| <b>Impacts sur les effectifs (quantitatifs et qualitatifs)</b> |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Impact sur les moyens financiers dédiés à la fonction</b>   |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Coûts de transition</b>                                     |                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>spécialisation d'un poste à la DGMIC</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |

### / Facteurs clés de succès

- Revoir l'organisation et les procédures pour améliorer le service rendu*

## Option pouvant s'ajouter à chacun des scénarios : transfert d'événements nationaux à des EP ou SCN têtes de réseau

### / Description synthétique :

Transfert des événements nationaux qui pourront être portés par un EP ou SCN tête de réseau ou confiés à une association ad hoc avec transfert des budgets et des supports de postes.

### / Adhésion des membres du groupe de travail :

Ce transfert induit un changement de culture fort du ministère puisque le Ministre et son administration centrale auraient vocation à définir les axes structurant des événements nationaux tandis que le "faire", c'est-à-dire la mise en œuvre opérationnelle reviendrait aux opérateurs du ministère dans le cadre de leurs missions statutaires, en lien avec le réseau déconcentré. Ce sont donc les trois composantes du ministère qui seraient amenées à assurer la réussite des opérations incarnant des politiques ministérielles.

Ce transfert n'entraîne pas l'adhésion de l'ensemble du groupe de travail.

### / Prérequis nécessaires à la mise en œuvre du scénario :

- Identification des événements et des marchés afférents, nettoyage des budgets, information des mécènes pour transfert des conventions,
- Dialogue social et formation,
- Capacité de l'administration centrale à piloter les opérations nationales en mobilisant les opérateurs et les DRAC

Option pouvant s'ajouter à chacun des scénarios : transfert d'événements nationaux à des EP ou SCN têtes de réseau

| Avantages                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Limites ou ampleur du changement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impacts sur la qualité du service rendu                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité de l'administration à se concentrer sur le pilotage des opérations et non sur la mise en œuvre opérationnelle qui peut être déléguée à un opérateur</li> <li>Gestion des dépenses et recettes facilitée dans un opérateur</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la cohérence de l'action ministérielle entre une administration centrale qui conçoit, un opérateur qui met en œuvre et un réseau déconcentré qui relaie sur les territoires. Ces nouvelles coopérations entre les différentes composantes du ministère garantiront une meilleure lisibilité de l'action vis-à-vis des partenaires extérieurs</li> </ul> |
| Impacts sur les effectifs (quantitatifs et qualitatifs)                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert ou requalification des postes de chargés de la coordination de ces manifestations nationales (5 postes)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
| Impact sur les moyens financiers dédiés à la fonction                                     | Transfert des budgets pour la communication des événements (+/- 1 700 000 euros)                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de formation à prévoir</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Coûts de transition                                                                       | Requalification / formation                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Facteurs clés de succès                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir l'organisation et les procédures</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |