



4 SEP. 2019

Monsieur Grégory CAZALET
Chef du service des affaires financières
et générales
Ministère de la Culture

Monsieur le chef de service,

Soixante ans après sa création, le ministère de la Culture s'engage dans une démarche de transformation.

Secrétariat général

Direction générale
des patrimoines

Direction générale de la
création artistique

Direction générale
des médias et des industries
culturelles

Présentée le 14 juin dernier, lors du séminaire de l'encadrement supérieur du ministère, et le 17 juin dernier, lors du Comité technique ministériel, cette transformation reflète l'ambition du Ministre de donner aux politiques publiques culturelles plus de force et de résonance, plus d'agilité et de proximité pour relever les défis auxquels le ministère doit répondre : les fractures persistantes dans l'accès à la culture, entre les territoires et les âges, qui font de l'émancipation du citoyen par l'art et la culture le premier enjeu de nos politiques ; le renouvellement de l'accompagnement des artistes et des créateurs, sans qui la politique culturelle n'aurait de sens ; l'inscription dans les territoires de l'ambition culturelle, comme levier de cohésion et d'attractivité, en pleine articulation avec les collectivités territoriales ; et, enfin, la transformation numérique qui constitue une opportunité unique au regard des innovations qu'elle permet, aussi bien pour la création et la diffusion que pour l'accès aux œuvres, mais qui dans le même temps bouleversent les modèles économiques et les pratiques culturelles, faisant de notre souveraineté culturelle une question essentielle.

Cette transformation se veut une démarche de mobilisation collective, qui est guidée par trois principes : proximité, avec les agents et les usagers ; simplicité, de nos modes de travail et de nos procédures ; audace intellectuelle, dans nos propositions ; et efficacité, dans le service rendu.

En ce qui concerne l'administration centrale, il convient qu'elle puisse adapter son organisation à la fois pour tenir compte de ces nouveaux défis que le ministère doit relever et pour recentrer son action sur ses missions de conception, de pilotage, d'animation et d'évaluation des politiques publiques portées par les directions générales. En particulier, l'exercice de la tutelle sur les opérateurs et organismes doit accroître sa dimension stratégique. Le secrétariat général doit voir ses missions recentrées sur les fonctions supports et transversales, afin de mieux piloter nos moyens et ressources. Enfin, nous avons besoin d'un pilotage plus intégré des grands enjeux transversaux dont le ministère doit se saisir : tout d'abord, la transmission et l'accès à la culture,

.../...

ainsi que la coordination des politiques territoriales et de la politique d'enseignement supérieur et de recherche, qui seront incarnées par une nouvelle direction ou délégation ; mais aussi l'action et l'expertise internationales, la transformation numérique du ministère, ainsi que les études, la prospective et l'évaluation des politiques publiques culturelles.

Dans le même temps, il importe de consolider l'action des directions régionales des affaires culturelles (DRAC), et des directions des affaires culturelles (DAC) en outre-mer, qui doivent être investies d'une réelle capacité de décision. Il convient également d'améliorer la coordination de l'action de nos opérateurs dans les territoires avec celle des DRAC et des DAC.

Le Ministre a souhaité que ces différentes évolutions puissent être mises en œuvre dans un calendrier resserré, avec comme cible le 1er janvier 2020, afin que nous puissions rapidement asseoir notre action sur cette nouvelle organisation ministérielle.

Dans ce cadre, la réforme visant à « recentrer l'administration centrale sur ses missions » comprend plusieurs mesures à mettre en œuvre.

Nous vous confions la responsabilité de mettre en place la mesure spécifique consistant à « créer une véritable « DAF » ministérielle ».

L'objectif poursuivi est de :

- renforcer la capacité du ministère à mettre en œuvre sa stratégie et son pilotage budgétaires en diminuant d'une part autant que possible les coûts de transaction et de coordination entre le secrétariat général et les directions générales et en redéfinissant d'autre part les rapports entre le RFFIM et les RPROG pour développer une capacité d'expertise transverse au ministère sur les scénarios budgétaires et de programmation ;
- fluidifier la chaîne de la dépense au service des politiques culturelles en allant plus loin dans la centralisation de certaines fonctions au sein du bureau de la qualité comptable ;
- renforcer la professionnalisation et les mutualisations au sein de la fonction achats du ministère.

Le Ministre a souhaité que l'ensemble des agents soit étroitement associé à la mise en œuvre du Plan de transformation ministérielle, selon une démarche participative. Vous conduirez donc ce chantier en veillant à associer, sous toutes formes appropriées, les agents participant à ces enjeux.

Dans ce cadre, vous avez mandat pour mener toutes les actions utiles pour favoriser l'implication de chacun, notamment par la constitution d'une équipe projet et par la définition d'une méthode et d'un calendrier de mise en œuvre de cette mesure. Il est par ailleurs indispensable que cette démarche soit conduite de manière concertée, en consultant et en impliquant l'ensemble des parties prenantes concernées, au sein du secrétariat général et des directions et délégation générales mais aussi du CNC, des DRAC et des DAC, des opérateurs et des SCN.

La conduite de cette mesure devra rendre possible, à l'issue d'une phase de diagnostic, la mise en œuvre de nouveaux schémas cibles en janvier 2020 dans le cadre, le cas échéant, d'une expérimentation.

Les orientations et les engagements de service de la future structure seront définis en liaison avec chaque service métier et prendront la forme, le cas échéant, d'une charte de fonctionnement partagé.

Vous interviendrez dans le cadre d'action de la transformation ministérielle, dont la gouvernance est organisée autour des structures suivantes :

- un comité de pilotage placé sous la présidence du Secrétaire général, auquel vous serez invité à participer en fonction de l'ordre du jour retenu et auprès duquel vous rapporterez sur l'état d'avancement de votre mesure ;
- un comité des responsables de réformes et des pilotes de mesures placé sous la présidence du Secrétaire général adjoint auquel vous participerez et contribuerez à en préparer les dossiers de pilotage, en liaison avec votre chef de projet, pour la mesure vous concernant.

Vous veillerez également à produire les éléments et documents utiles à la concertation sociale, dans le respect des textes réglementaires relatifs aux réunions des instances de concertation sociale. Vous inscrirez votre action en la matière dans le cadre de la note de méthode jointe en annexe et du calendrier prévisionnel de présentation aux instances proposé par le service des ressources humaines (SRH). Vous partagerez d'ores et déjà avec ce dernier tout élément utile pour établir ce calendrier et ses différentes séquences.

La réforme dans laquelle s'inscrit la mesure que vous portez est coordonnée par un chef de projet ; vous veillerez à l'informer régulièrement de l'avancement de vos travaux, et vous vous assurerez avec lui de leur parfaite intégration avec les objectifs et le calendrier de la réforme visée.

Votre responsable hiérarchique établira avec vous l'équilibre entre la mission que nous vous confions et vos autres activités, et veillera à ce que la présente mission soit intégrée à vos objectifs et évaluations professionnelles.

Vous pourrez bénéficier d'appuis internes en matière d'accompagnement RH et au dialogue social, à la communication et d'accompagnement au changement, à la projection et à la mesure de l'impact budgétaire des réformes, à la mesure de l'efficacité des réformes, à leur impact sur les textes réglementaires, au cadre et à l'environnement de travail. Selon l'évaluation de vos besoins, vous pourrez également bénéficier d'un appui externe, dont le degré d'accompagnement sera arbitré le cas échéant par le comité de pilotage de la transformation ministérielle.

Nous vous prions de croire, Monsieur le chef de service, à l'expression de notre considération distinguée.

Le Secrétaire général

Hervé BARBARET

La Directrice générale de la création artistique

Sylviane TARSOT-GILLERY

Le Directeur général des patrimoines

Philippe BARBAT

Le Directeur général des médias
et des industries culturelles

Martin AJDARI

Annexes de la lettre de mission :

- **Tableau des réformes et mesures et des chefs de projets et pilotes**
- **Document de gouvernance et de suivi du plan de transformation ministériel**
- **Note du Ministre sur la méthode d'association des agents et de concertation avec les organisations syndicales**

Copie transmise à votre hiérarchie :

Hervé Barbaret, Secrétaire général du ministère de la culture
Arnaud Roffignon, Secrétaire général adjoint du ministère de la culture

Annexe : une gouvernance articulée autour de 3 niveaux d'instances

Le SG / DG / CNC ont des points fréquents avec le cabinet du ministre pour faire le suivi de la mise en œuvre du PTM

Fréquence des rencontres

1 ► Comité de pilotage de la transformation du ministère

- Secrétaire général / Secrétaire général adjoint
- DG / Président du CNC / Cheffe de l'IGAC
- Chefs de projets / Pilotes de mesure (en fonction de l'ordre du jour)

Mensuel

2 ► Animation / Réunion des chefs de projets et pilotes de mesures

- Secrétaire général adjoint, Chef du DSM
- Chefs de projets + pilotes de mesures

Mensuel

3 ► Comités projets (projet par projet)

- Chefs de projets / Pilotes de mesures

Hebdomadaire

En fonction des besoins

Annexe : Liste des réformes et mesures du plan de transformation ministérielle

	<p>Adapter l'administration centrale aux enjeux des politiques culturelles</p> <p>Créer une direction ou délégation ministérielle en charge des politiques de transmission et d'accès à la culture, de la coordination des politiques territoriales, ainsi que de la coordination de la politique d'enseignement supérieur et de recherche Culture</p> <p>Créer une entité transverse en charge des relations internationales et de la valorisation de l'expertise culturelle</p> <p>Créer une entité transverse dédiée aux études, à la prospective et à l'évaluation</p> <p>Créer une entité transverse en charge de la transformation numérique et des SI</p> <p>Recentrer l'administration centrale sur ses missions</p> <p>Créer une véritable « DRH » ministérielle au sein du SG</p> <p>Créer une véritable « DAF » ministérielle au sein du SG</p> <p>Repenser la fonction de tutelle des opérateurs et organismes dans un sens plus stratégique et moins gestionnaire</p> <p>Regrouper au sein du SG la fonction logistique</p> <p>Regrouper au sein du SG la fonction communication</p> <p>Regrouper au sein du SG la fonction documentation</p> <p>Regrouper au sein du SG la fonction formation</p> <p>Réorganiser la DGP, pour l'adapter aux nouvelles priorités et enjeux de politique publique</p> <p>Réorganiser la DGCA, pour l'adapter aux nouvelles priorités et enjeux de politique publique</p> <p>Réorganiser la DGMIC, pour l'adapter aux nouvelles priorités et enjeux de politique publique</p> <p>Accélérer la déconcentration</p> <p>Poursuivre la déconcentration des décisions et rééquilibrer les moyens entre l'AC et les DRAC/DAC</p> <p>Améliorer l'articulation locale des actions des DRAC avec celles des opérateurs, notamment ceux ayant des implantations en région</p> <p>Simplifier les procédures (dossier de subvention unique, appels à projets conjoints, 100% DEMAT)</p>
<p>2. Réformer l'audiovisuel</p>	<p>Mettre en œuvre une réforme de l'audiovisuel public</p> <p>Réformer la contribution à l'audiovisuel public</p> <p>Réformer la régulation et le financement de la création</p>
<p>3. Renouveler la démocratisation culturelle</p>	<p>Mettre en œuvre le Pass Culture pour tous les jeunes de 18 ans</p> <p>Renforcer l'éducation artistique et culturelle</p>
<p>4. Redynamiser les politiques culturelles</p>	<p>Repenser le parcours des artistes, dans le domaine du spectacle vivant et des arts visuels</p> <p>Structuration de la formation en écoles d'art</p> <p>Résidences en France et à l'étranger</p> <p>Politique de l'emploi artistique et culturel et réforme du régime social des artistes auteurs</p> <p>Définir et mettre en œuvre une stratégie nationale pour le développement des métiers d'art</p> <p>Réformer la politique muséale</p> <p>Evolution des SCN-musées</p> <p>Clarifier le rôle de l'administration centrale vis-à-vis des SCN musées</p> <p>Mise en œuvre des nouvelles missions et modes d'intervention de la RMN-GP</p> <p>Mettre en œuvre le projet de laboratoire de la francophonie au château de Villers-Cotterêts</p>