



*Ministère de la Culture*

*Le Ministre*

Monsieur Noël CORBIN  
Inspecteur général des affaires culturelles  
Inspection générale des affaires culturelles  
3, rue de Valois  
75001 PARIS

Paris, le 12 NOV. 2019

Nos réf. : TR/2019/D/26417/CRA

Monsieur l'Inspecteur général, *cher Noël Corbin,*

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

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 mon ambition 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 bouleverse les modèles économiques et les pratiques, faisant de notre souveraineté culturelle une question essentielle.

Cette transformation se veut une démarche de mobilisation collective, qui est guidée par quatre 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, la dimension stratégique de la tutelle sur les opérateurs doit être accrue. 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 : tout d'abord la transmission et l'accès à la culture, ainsi que la coordination 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.

Parmi les orientations retenues figure la priorité donnée à la jeunesse au travers d'une part de l'objectif fixé par le Président de la République de 100 % des enfants qui devront avoir bénéficié de propositions artistiques et culturelles d'ici 2022 et d'autre part du déploiement du Pass Culture, application mobile qui offrira à terme, à tous les jeunes de 18 ans, un accès géolocalisé, facilité et diversifié à la culture avec 500 € par jeune.

Je souhaite que ces différentes évolutions puissent être mises en œuvre dans un calendrier resserré, avec comme cible le début de l'année 2020, afin que nous puissions rapidement asseoir notre action sur une nouvelle organisation ministérielle.

Dans le cadre de l'adaptation de l'administration centrale aux enjeux des politiques culturelles, je vous confie la responsabilité de piloter l'équipe de préfiguration visant à « créer une direction ou une délégation ministérielle en charge des politiques de transmission et d'accès à la culture, ainsi que de la coordination de la politique d'enseignement supérieur et de recherche Culture ».

L'équipe de préfiguration sera composée de Monsieur Morrad Benxayer, Madame Christelle Creff, Madame Cécile Duret Mazurel, Monsieur Olivier Meneux, Monsieur Bertrand Munin, Monsieur Jérôme Neutres, Madame Christine Richet et Madame Anouck Rigeade. Elle doit permettre, par sa diversité, de mieux appréhender l'état actuel des missions réalisées autour de ces enjeux dans l'ensemble du champ ministériel.

Cette nouvelle entité vise à prendre en compte la politique culturelle du point de vue des personnes (citoyens, publics et usagers). Elle doit renforcer la capacité du ministère à piloter et mettre en œuvre les orientations suivantes :

- Donner toute son ampleur à la politique d'émancipation culturelle de toutes les personnes, notamment en expérimentant de nouveaux axes politiques (exemple : le tourisme, la petite enfance, la grand-parentalité, etc.) et des solutions innovantes, notamment numériques, en renforçant et coordonnant l'action des opérateurs culturels et en mobilisant les autres départements ministériels parties prenantes de ces politiques ;
- Renforcer le pilotage des enjeux transversaux de l'enseignement supérieur et de la recherche culturels, notamment en matière de politique de site, de vie étudiante, de prise en compte des innovations numériques dans les enseignements et les métiers et de relations entre la science, la culture et la société, tant au niveau national, qu'europpéen et international ;

- Renforcer le pilotage territorialisé de nos politiques.

Concernant le premier point, je vous rappelle qu'une mission a été confiée à la députée Aurore Bergé par le Premier ministre afin de mieux définir les objectifs, les contours, les principes d'action et les moyens d'une politique d'émancipation artistique et culturelle renouvelée et actualisée, s'adressant à toutes les personnes. Cette mission a vocation à formuler des recommandations que vous veillerez à prendre en compte dans vos travaux.

Concernant le deuxième point, une attention particulière sera portée sur la définition des interfaces avec les directions générales et le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) qui continueront à exercer la tutelle des écoles de l'enseignement supérieur et de la recherche Culture relevant de leur domaine de compétence.

Concernant le troisième point, vous proposerez des scénarios d'articulation entre l'action territoriale de cette nouvelle entité et celle des différentes directions et du secrétariat général du ministère et des modalités d'interface et de pilotage du réseau des DRAC et des DAC.

Je souhaite 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. Il est par ailleurs indispensable que cette démarche soit conduite de manière concertée, en consultant et 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 services à compétence nationale.

En tant que pilote de l'équipe de préfiguration, il vous appartiendra :

- De réaliser une cartographie de l'existant, alimentée par un diagnostic des missions et des moyens tels qu'ils sont actuellement mis en œuvre ;
- De proposer le périmètre des missions de la nouvelle entité et leur articulation avec les autres directions et délégation générales du ministère ainsi que les services déconcentrés, opérateurs et services à compétence nationale, en tenant compte des orientations mentionnées ci-dessus ;
- D'élaborer le scénario d'organisation privilégié.

Vous veillerez enfin à articuler votre action avec les circulaires du Premier ministre du 5 juin 2019 relative à la transformation des administrations centrales et aux nouvelles méthodes de travail et à celle du 12 juin 2019 relative à la mise en œuvre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État.

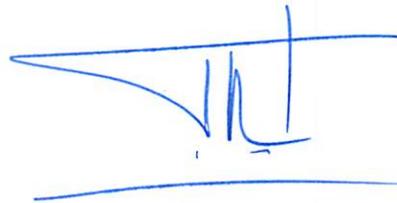
Vous veillerez également à produire les éléments et documents utiles à la concertation sociale, dans le respect des textes réglementaires relatifs aux réunions des instances de concertation sociale. Vous inscrirez votre action en la matière dans le cadre de la note de méthode jointe en annexe et du calendrier 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.

Le pilotage du chantier que je vous confie s'inscrit dans le cadre plus général de la transformation ministérielle et en particulier de la réorganisation de l'administration centrale, qui est coordonnée par la secrétaire générale ; vous veillerez à la tenir régulièrement informée de l'avancement de vos travaux, et vous vous assurerez avec elle de leur parfaite intégration avec les objectifs et le calendrier de cette réorganisation. Elle établira avec vous les modalités pratiques de mise en œuvre de votre mission de préfiguration.

Vous pourrez bénéficier d'appuis internes en matière d'accompagnement 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.

Je vous prie de croire, Monsieur l'Inspecteur Général, à l'expression de ma considération distinguée.

Bien à vous.



Franck RIESTER

**Annexes :**

- Tableau des réformes et mesures et des chefs de projets et pilotes ;
- Note sur la méthode d'association des agents et de concertation avec les organisations syndicales.

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

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

*Le Ministre*

**Note à l'attention des organisations syndicales**

Paris, le 04 SEP. 2019

Nos réf. : TR/2019/D/21486/SMI

**Objet** : Méthode d'association des agents et de concertation avec les organisations syndicales sur le Plan de transformation ministériel

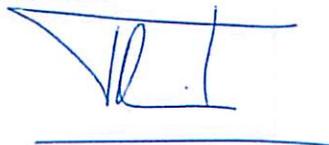
**PJ** : Deux annexes

Depuis dix mois, je me suis attaché à multiplier les déplacements et les moments d'échange, d'écoute et de partage avec les agents du ministère et les représentants du personnel, qu'ils soient positionnés en administration centrale, en services à compétence nationale, dans le réseau déconcentré ou dans les opérateurs, mais aussi avec les partenaires et interlocuteurs du ministère.

Toutes ces rencontres ont nourri le Plan de transformation ministériel dont je vous avais présenté les grandes orientations lors de réunions bilatérales début juin, avant d'en partager avec vous le détail lors du Comité technique ministériel du 17 juin dernier.

En termes de méthode, et comme je l'ai exprimé en CTM, cette transformation se fera avec les représentants du personnel et avec les agents. Elle sera pilotée par le Secrétaire général, chargé de la coordination du plan de transformation, en lien avec l'ensemble des directeurs et directrices concernés. Chaque direction a désigné des chefs de projets, chargés de piloter chacun des chantiers.

Vous trouverez en annexe la méthode d'association des agents et de concertation avec les organisations syndicales que je souhaite voir mises en œuvre.



Franck RIESTER

## Annexe 1

### 1. LA METHODE D'ASSOCIATION DES AGENTS

L'association des agents à la transformation du ministère se déploiera selon deux axes :

- La voie managériale classique

L'ensemble de l'encadrement a vocation à partager avec les agents placés sous sa responsabilité les enjeux du Plan de transformation ministériel dans le cadre des réunions de service qu'il organise régulièrement. Il a également vocation, dans ce cadre, à écouter et à faire remonter, le cas échéant, à leur hiérarchie et aux chefs de projet et pilotes les propositions et suggestions des agents. Leur implication est essentielle dans l'animation et la bonne conduite de la démarche, notamment celle des directeurs et directrices d'administration centrale et des directeurs et directrices régionaux.

- Le cadre des enceintes pilotées par les chefs de projet et pilotes

L'expertise des agents concernés par les chantiers de transformation doit pouvoir être mobilisée par les chefs de projet et pilotes tout au long de la démarche. Chacun d'entre eux envisagera la manière de mobiliser cette expertise, qui peut passer par exemple par des séminaires, par la sollicitation de contributions, par des dispositifs de consultation, ou autres. L'enjeu est que cette association permette aux agents de devenir des acteurs de cette transformation. Cette association devra bien sûr être adaptée à la nature des chantiers et à leur degré d'avancement.

### 2. LA METHODE DE CONCERTATION AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES

Au-delà de la consultation des représentants du personnel dans le cadre des instances réglementaires dont le SRH établira le calendrier prévisionnel en relation avec chaque chef de projet et pilote de mesure, la concertation sociale sera structurée autour des principes suivants :

- Une journée mensuelle de concertation avec les organisations syndicales permettant de présenter l'avancement des différents chantiers du Plan de transformation ministériel ; cette réunion aura lieu chaque mois, dans un créneau sanctuarisé entre 9h30 et 17h30 (cf. calendrier ci-joint) ;
- Les convocations seront adressées 10 jours avant chaque réunion et les documents examinés 5 jours avant ; les comptes rendus seront adressés aux participants dans les 6 jours après la réunion ;
- La coordination sera assurée par le secrétariat général (SRH, envoi des documents par l'équipe du dialogue social) ;
- En fonction de l'ordre du jour, les chefs de projet et pilotes de mesure seront présents à cette journée mensuelle ; en amont, des réunions ponctuelles pourront être organisées par les chefs de projet et pilotes de mesures pour partager avec les organisations syndicales les travaux menés ; le cadre de la concertation informelle demeurera toutefois la journée mensuelle.

### 3. UN CALENDRIER MAITRISE POUR « AVANCER A BON RYTHME »

Chaque chantier du Plan de transformation a son propre calendrier. En ce qui concerne ceux relatifs à l'organisation du ministère (administration centrale, déconcentration), le calendrier cible est le début de l'année 2020.

## **Annexe 2**

### **Calendrier des journées mensuelles de concertation (9h30-17h30)**

**11 septembre 2019 (salle Molière)**

**10 octobre 2019 (salle Malraux)**

**6 novembre (salle Molière)**

**6 décembre (salle Molière)**