



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>

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

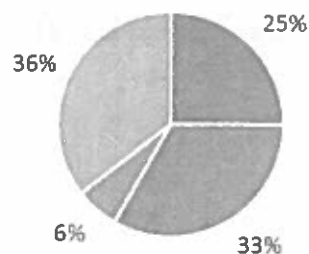
MISSIONS

Grands domaines d'intervention du ministère:

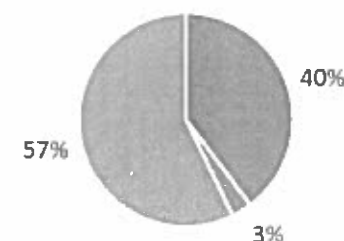
- conservation et mise en valeur du patrimoine ;
- soutien à la création ;
- éducation artistique et culturelle et transmission des savoirs, incluant l'enseignement supérieur spécialisé (écoles supérieures d'art, d'architecture ; conservatoires, etc.),
- développement des médias et des industries culturelles, 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 MDS€	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)


■ Personnel ■ Fonctionnement
■ Investissement ■ Intervention

Mission Médias, livre et industries
culturelles PLF 2018
(crédits de paiement - les dépenses de personnel
sont imputées à la mission Culture)


■ 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
Dépenses de personnel communes	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

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 fin 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

SCENARII 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

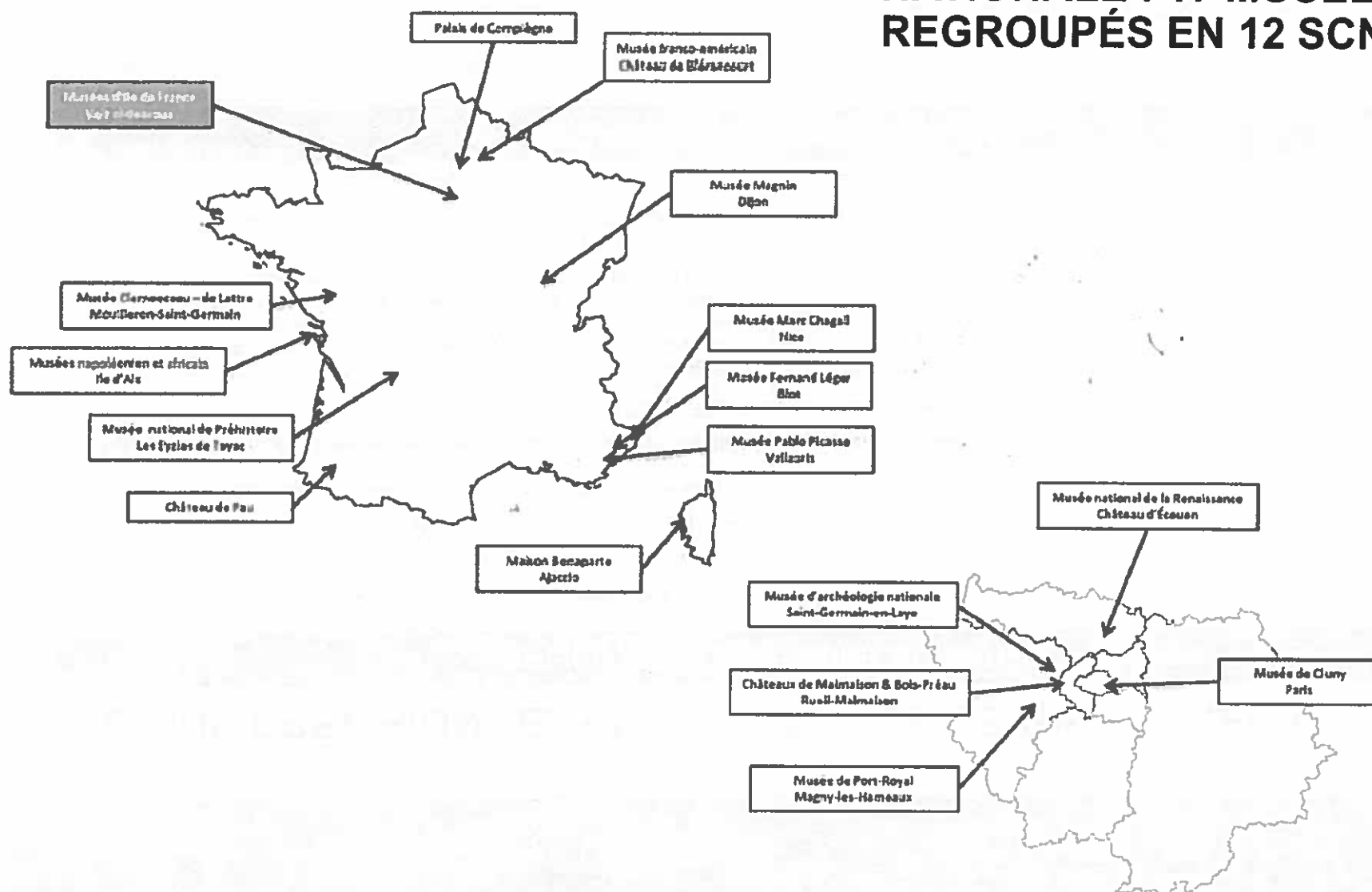
EXPLICITATION DES GAINS ATTENDUS

- **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.



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 DE SOUTIEN A LA CREATION ARTISTIQUE

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

- soutenir la diversité de la création artistique en aidant les artistes à tous les stades de leur développement
- garantir un maillage de l'offre culturelle de l'ensemble des disciplines sur le territoire national permettant de développer la diffusion et l'accès de tous à la culture

ACTEURS	ENJEUX		MISSIONS
	EN €* <i>*hors investissements</i>	EN ETP	
Opérateurs <i>15 structures</i>	285 M€	3 500	- Rendre accessibles les œuvres du patrimoine vivant et visuel - Favoriser la création et la diffusion d'œuvres contemporaines - Participer au développement des arts - Présenter des œuvres tant à Paris qu'en région ou à l'étranger
Labels <i>374 établissements</i>	226 M€	11 000	- Assurer un maillage du territoire national des structures de diffusion et de création pour l'ensemble des disciplines - Favoriser la vitalité artistique dans les territoires en lien avec les collectivités (qui financent en moyenne les labels à hauteur de 70%) - Accompagner le travail de création des artistes, soutenir l'emploi artistique
Equipes artistiques <i>1 379 équipes</i>	62 M€	5 800	- Permettre une création indépendante et de qualité - Assurer un maillage territorial national des équipes artistiques
Lieux non labellisés <i>521 structures</i>	63 M€	NC	- Soutenir des lieux au rayonnement national ou international (Palais de Tokyo, Jeu de Paume...) - Favoriser la vitalité artistique dans les territoires en lien avec les collectivités territoriales (scènes conventionnées)
Autres dispositifs (festivals, résidences, aides à la création etc.)	67 M€	NC	- Participer à l'animation des territoires (festivals, résidences...) - Structurer les professions et l'économie du spectacle vivant
Totaux	703 M€	20 300	

1

REFORMER LES AIDES AUX EQUIPES ARTISTIQUES (1/3)

Constats

- Tendance à l'émiettement des aides aux équipes artistiques
⇒ de plus en plus d'équipes aidées (+9% du nombre de bénéficiaires de 2012 à 2016) pour un montant moyen par bénéficiaire en baisse de 5%
- Des taux de sélectivité trop faibles dans certaines disciplines
- Des aides de courte durée favorisant la multiplication des productions au détriment de leur diffusion

Propositions d'évolutions

- Mettre en place un **guichet unique** avec les collectivités territoriales afin de simplifier les démarches des artistes et de mieux coordonner les aides de l'Etat avec celles des collectivités territoriales
- **Mettre fin au saupoudrage** en augmentant les taux de sélectivité et en simplifiant le régime des aides aux équipes artistiques
- **Déconcentrer la gestion des subventions** aux équipes artistiques aidées

Justification de la proposition

USAGERS	• simplification des démarches : guichet unique et régime d'aides rationalisé
AGENTS / ADMINISTRATION	• meilleure coordination avec les collectivités territoriales
CONTRIBUABLES	• 4 M€ sur 2 à 3 ans

REVISION DE PERIMETRE	REEXAMEN DU NIVEAU DE PORTAGE	AMELIORATION DE L'EFFICIENCE
Non	Oui Déconcentrer les aides aux équipes artistiques	Oui Limiter le saupoudrage

Conditions de réussite et risques

- Accord des collectivités territoriales
- Adhésion des équipes artistiques
- Soutenabilité politique
- Acceptabilité sociale

2 — AMELIORER LA DIFFUSION DES ŒUVRES POUR ELARGIR LES PUBLICS (2/3)

Constats

- L'évolution naturelle des dépenses des labels (salaires, coûts des structures) réduit progressivement leurs marges artistiques
- Une offre de spectacles en constante augmentation et un nombre de représentations trop faible (3,2 en moyenne)
- Une grande rigidité normative (12 labels, cahiers des missions et des charges de niveau réglementaire)
- Des conventions pluriannuelles avec les labels rarement signées par les collectivités, ce qui traduit une insuffisante concertation

Proposition d'évolutions

- **Améliorer la diffusion en augmentant le nombre de représentations** (tournées dans les zones où l'offre culturelle est insuffisante, expositions itinérantes...) afin d'attirer de nouveaux publics tout en amortissant mieux les coûts des spectacles et des expositions et en consolidant l'emploi artistique
- **Mieux adapter l'offre de spectacles aux attentes du public et des collectivités** en introduisant une possibilité de déroger aux cahiers des charges de niveau réglementaire par les conventions signées avec les collectivités

Justification de la proposition

USAGERS	• augmentation du nombre des représentations par spectacle • adaptation des labels aux enjeux locaux	
AGENTS / ADMINISTRATION	• conventions cosignées permettent d'améliorer la coordination avec les collectivités et de prévenir les désengagements	
CONTRIBUABLES	• dépenses évitées par un meilleur équilibre création / diffusion	
REVISION DE PERIMETRE	REEXAMEN DU NIVEAU DE PORTAGE	AMELIORATION DE L'EFFICIENCE
Non	Non	Oui Meilleur équilibre création / diffusion afin de favoriser l'accès de tous à la culture

Conditions de réussite et risques

- Acceptation des labels pour faire évoluer l'équilibre création / diffusion.
- Problématique de l'accord salarial des Centres Dramatiques Nationaux pour augmenter la pluridisciplinarité
- Modification réglementaire pour permettre à la convention de déroger aux cahiers des charges des labels.

3

MAITRISER LES CHARGES DE STRUCTURE ET LA MASSE SALARIALE DES OPERATEURS (3/3)

Constats

- Augmentation forte de la masse salariale depuis 10 ans
- Des conventions collectives et des accords salariaux qui rigidifient l'organisation du travail et nécessitent le recours à des emplois temporaires
- Des régimes spéciaux pour la Comédie Française et l'Opéra national de Paris qui représentent un coût important (17 M€)
- Une absence d'aboutissement des réflexions sur les synergies et les perspectives de rapprochement entre les orchestres résidents et la Cité de la musique-Philharmonie de Paris

Proposition d'évolutions

- **Saisir l'opportunité de la création de la Cité du théâtre (aux Ateliers Berthier) et de la finalisation de l'Opéra Bastille pour faire évoluer le modèle économique et social des établissements : plus de polyvalence pour adapter l'organisation du travail, revoir les dispositions impliquant un recours important à des salariés temporaires, réviser les régimes spéciaux de l'Opéra et de la Comédie Française**
- **Développer les synergies entre Mobilier national et Cité de la céramique de Sèvres en mutualisant les espaces d'exposition temporaire sur le site des Gobelins. Cette mutualisation permettrait de mieux mettre en valeur l'excellence des métiers d'art français**
- **Réaliser l'intégration de l'Orchestre de Paris à la Cité de la musique-Philharmonie de Paris et intégrer à la réflexion la pertinence et les perspectives de rapprochement de l'Ensemble Intercontemporain**

Justification de la proposition

USAGERS	• Développement de l'activité sur les sites de la Cité du théâtre et de Bastille
AGENTS	• plus grande polyvalence
CONTRIBUABLES	• économies à évaluer en liens avec les opérateurs

REVISION DE PERIMETRE	REEXAMEN DU NIVEAU DE PORTAGE	AMELIORATION DE L'EFFICIENCE
Oui Evolution des régimes spéciaux de retraites	Non	Oui Autonomie de gestion des établissements, maîtrise de la masse salariale

Conditions de réussite et risques

- Risque social très élevé
- Possibles coûts supplémentaires à court terme pour obtenir des gains post-2022

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 ARCHIVES

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

Collecter, trier, classer, inventorier, conserver, restaurer, communiquer et mettre en valeur :

- les archives publiques provenant des administrations centrales de l'Etat ;
- les archives publiques provenant des établissements publics nationaux et des autres personnes morales de droit public, des organismes de droit privé chargés de la gestion des services publics ;
- tous autres documents attribués aux Archives nationales depuis leur création
- les archives privées présentant, du point de vue de l'histoire, un intérêt public

ACTEURS	ENJEUX			MISSIONS*
	EN €	EN ETP		
État	25 M€	904	▷	Conception et mise en œuvre de la politique nationale des archives
Régions	1 M€	85	▷	Collecte, conservation et communication aux publics des archives de la collectivité régionale
Départements	59 M€	2767	▷	Collecte, conservation et communication aux publics des archives de la collectivité départementale, des archives produites sur le territoire par l'État et les petites communes et d'archives privées
Communes et intercommunalités	15 M€	1444	▷	Collecte, conservation et communication aux publics des archives de la collectivité communale ou de l'intercommunalité
Totaux	100 M€ (dont 104 M€ salariaux)	5200		330 M€ avec masse salariale

* missions obligatoires définies par le code du patrimoine

2

PROPOSITIONS D'ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DES ARCHIVES

REVISION DE PERIMETRE

Oui
Limitier l'archivage aux « archives essentielles »

REEXAMEN DU NIVEAU DE PORTAGE

Oui
Rationaliser la répartition des missions entre régions et départements

AMELIORATION DE L'EFFICIENCE

Oui
Mutualiser les services et dématérialiser les archives

PROPOSITIONS D'ÉVOLUTION

Augmenter la sélectivité de la collecte

Chantier « archives essentielles » : réduire le champs d'archivage aux documents essentiels pour les générations futures

Favoriser la mutualisation pour mieux répondre aux besoins des collectivités

Permettre la mutualisation entre départements limitrophes et entre régions et départements chefs-lieux de régions

Simplifier l'organisation

Regrouper en un seul service les trois services à compétence nationale : Archives nationales (Paris-Pierrefitte-sur-Seine), Archives nationales d'outre-mer (Aix-en-Provence) et Archives nationales du monde du travail (Roubaix)

Dématérialiser massivement

Poursuivre l'accompagnement du développement de l'e-administration et engager un vaste plan de numérisation patrimoniale

Engager la réflexion sur les archives audiovisuelles

Cartographier les compétences, les fonds et les moyens du Centre national du cinéma et de l'image animée, de la Bibliothèque nationale de France, de l'Institut national de l'audiovisuel et des Archives nationales et rechercher les moyens de mutualisation

3

GAINS PRÉVISIONNELS

- **Augmenter la qualité de la collecte :**
 - *en l'état actuel :*
 - conserver 100 km d'archives = coût de 6 M€ par an ;
 - 100 km d'archives entrent chaque année dans les services d'archives = **30 M€ d'accroissement de charge jusqu'en 2022 ;**
 - *avec l'objectif CAP 22 :* réduction en flux de 10 à 20 % de la collecte annuelle et réévaluation en stock d'au moins 15 km d'archives = **7 M€ économisés en 5 ans**
- **Favoriser la mutualisation pour répondre aux besoins des collectivités :**
 - *en l'état actuel :* l'investissement en matière de bâtiments d'archives est estimé à 72 M€ en 2018, 197 M€ en 2019, 231 M€ en 2020, 100 M€ en 2021, 100 M€ en 2022 = **700 M€ jusqu'en 2022 ;**
 - *avec l'objectif CAP 22 :* à supposer un projet de mutualisation par an, soit 20 % d'économies sur un projet moyen de 15 M€ , l'investissement total serait estimé à **686 M€, soit 15 M€ économisés en 5 ans.**
- **Dématérialiser massivement à des fins de bonne gestion administrative et patrimoniale les archives :**
 - *en l'état actuel :* conserver 100 km d'archives = **coût de 6 M€ par an ;**
 - *avec l'objectif CAP 22 :* numériser 100 km d'archives coûte en moyenne 36 M€ = **au bout de 6 ans, le coût de leur conservation est amorti.**

4

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

- **Coûts :** budgets d'investissement pour procéder à une numérisation massive
- **Délais :** processus de mutualisation entre collectivités lent, sauf si obligations législatives
- **Prérequis :** modification du code du patrimoine pour la mutualisation entre départements et entre régions et départements et pour faciliter l'identification des archives essentielles
- **Risques :** mobilisation des historiens, risque social en interne
- **Conditions de succès :** systèmes d'archivage électroniques opérationnels, crédits de numérisation, sensibilisation des milieux scientifiques
- **Leviers :** adhésion des collectivités au projet, comparaisons internationales

SOMMAIRE

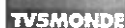
- 1. Présentation générale du ministère de la Culture**
- 2. Le pilotage et la mise en œuvre des politiques culturelles**
- 3. Les musées nationaux**
- 4. La création artistique**
- 5. La politique des archives**
- 6. L'audiovisuel public**
- 7. Les pistes de réforme à approfondir**

1 PRÉSENTATION DE LA POLITIQUE DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

- ✓ CONTRIBUER À LA VIE CITOYENNE ET DÉMOCRATIQUE
- ✓ DÉMOCRATISER LA CULTURE
- ✓ FAVORISER LA COHÉSION SOCIALE
- ✓ ASSURER LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL DE LA FRANCE ET DE LA FRANCOPHONIE
- ✓ PRÉSERVER LE PATRIMOINE ET FAVORISER SA TRANSMISSION

ACTEURS



Totaux

ENJEUX

EN M€

EN ETP

2 547,7

9 840

612,3

4 606

274,3

278

251,5

1 856

78,3

409

89

1 002

3 853,1

17 923

MISSIONS

Proposer une information indépendante et pluraliste, favorisant l'investigation, les débats, le décryptage et accompagnant la démocratie locale (France Bleu/ France 3) dans un contexte de repli des éditeurs privés.

Contribuer de manière prépondérante au financement de la création audiovisuelle, cinématographique et radiophonique et ainsi faire vivre l'exception culturelle française.
Exposer les diverses formes de culture à destination du plus grand nombre et proposer des divertissements mettant à l'honneur la langue française, le patrimoine ou les sciences face à des programmes privés plus triviaux.

Diffuser des événements fédérateurs, qui ne sont pas rentables.
Promouvoir la diversité dans tous les domaines (sports féminins, langues régionales, présence en outre-mer etc.) et garantir l'accessibilité des programmes.
Renforcer la cohésion sociale au plus près des territoires (France Bleu/France 3).

Proposer dans le monde entier en plusieurs langues, sur tous les médias, une vision française de l'actualité internationale et face à une concurrence intense (Pays du Golfe, Russie, Chine). Promouvoir la culture française et la francophonie.

Conserver et valoriser le patrimoine audiovisuel. Accompagner les évolutions du secteur audiovisuel par la recherche et la formation.

2

PROPOSITIONS D'EVOLUTION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

JUSTIFICATIONS

- ✓ Contexte marqué par la transformation des usages (nécessité d'innover) et des modes de propagation de l'information (risque de désinformation), la fragmentation de l'audience (risque d'enfermement dans des communautés d'idées), le foisonnement des contenus (risque de marginalisation de la création française), une concurrence accrue en matière d'audiovisuel extérieur.
- ✓ Dans ce contexte, nécessité de réaffirmer les missions du service public (information, diffusion de la culture, cohésion sociale, rayonnement international), qui demeurent plus que jamais pertinentes, et de se préparer à la délinéarisation complète et à la fin de la diffusion hertzienne (après 2022).
- ✓ Constat d'un retard stratégique dans trois domaines prioritaires : création, adaptation au numérique et innovation, audiovisuel extérieur. Investissements nécessaires, au-delà des COM, pour combler ces retards évalués à 55 M€ minimum à horizon 2022.
- ✓ Contribution nécessaire à la maîtrise des dépenses publiques, conformément à la lettre plafond du PLF 2018 : objectif de stabilisation de la dotation publique à son niveau de 2018 (3,8 Md€) => Nécessité d'amplifier les efforts d'économies déjà engagées pour respecter la stabilité de la dotation tout en finançant les développements stratégiques.
- ✓ Pour concilier ces impératifs budgétaire et stratégique, une réflexion souhaitée par le gouvernement a été confiée à un groupe de travail interministériel dont les travaux doivent être rendus d'ici le début de l'année 2018. Les pistes évoquées ici ne préjugent pas des conclusions de ce groupe de travail qui doit par ailleurs être alimentées par les propositions des entreprises.

3

PROPOSITIONS D'EVOLUTION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

ROLE ET PERIMETRE D'ACTIVITE DES ENTREPRISES	EFFICACITE OPERATIONNELLE ET GOUVERNANCE	SYNERGIES DE DEVELOPPEMENT ET DE COÛTS
<u>Principes</u> ✓ Maintenir et réaffirmer l'ensemble des grandes missions de l'audiovisuel public ✓ Recentrer chaque entreprise sur ses priorités stratégiques et redéfinir le rôle de chaque antenne <u>Pistes de réforme</u> ✓ Recentrage de l'offre régionale de France 3 ✓ Arrêt de France Ô ✓ Basculement en diffusion numérique de France 4 et Mouv'	<u>Principes</u> ✓ Optimiser les activités des antennes et les fonctions support ✓ Transformer la gouvernance <u>Pistes de réforme</u> ✓ Révision du maillage de l'offre régionale d'information de France 3, fermeture des bureaux régionaux de France 2 ✓ Réforme des modes de production à Radio France et reconfiguration des orchestres ✓ Revue de l'allocation de ressources au regard des priorités horaires (France télévision, Radio France, Arte) ✓ Benchmark des fonctions support par rapport aux entreprises de taille comparable ✓ Réforme de la composition des conseils d'administration et du mode de nomination des dirigeants	<u>Principes</u> ✓ Renforcer les coopérations des entreprises autour de projets communs ✓ Etudier les possibilités de rapprochements entre les sociétés (antennes, rédactions et réseaux territoriaux) <u>Pistes de réforme</u> ✓ Rapprochement entre les réseaux de France 3 et de France Bleu ✓ Mutualisation de l'information nationale et internationale ✓ Renforcement des coproductions Arte / France Télévision ✓ Regroupement des sociétés au sein d'une <i>holding</i> pour aligner et dégager des synergies

4

GAINS PRÉVISIONNELS

GAINS FINANCIERS ET EN ETP

- ✓ **Tendancier** déjà très exigeant (trajectoire des Contrats d'objectifs et de moyens puis, au-delà, hypothèse de stabilité en euros courants *modulo* la prise en compte des glissements de masse salariale) : -516 ETP cumulés en 2022 par rapport à 2017.
- ✓ **Economies supplémentaires** nécessaires (calculées comme l'écart entre le tendancier et un niveau de dotation stable sur l'ensemble de la période, au niveau 2018) : à déterminer
Soutenabilité théorique de la trajectoire d'économies adossée à une liste de pistes de réformes identifiées au cours de travaux.
- ✓ **Réductions d'effectifs supplémentaires** (à estimer forfaitairement à partir de la trajectoire financière)

5

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

- ✓ **Coûts** : des coûts de transition potentiellement importants à attendre, qui devraient être éligibles au fonds de transformation de l'action publique.
- ✓ **Délais** : réformes étalées sur l'ensemble de la période – loi préalable nécessaire pour le changement de gouvernance (si holding)
- ✓ **Pré-requis** : des ajustements réglementaires ou législatifs à prévoir. La loi audiovisuelle, qui devrait prochainement être proposée pour transposer la directive SMA, pourrait constituer le véhicule législatif approprié pour apporter les modifications requises (gouvernance, etc)
- ✓ **Risque/ Conditions de réussite** : Risque de très fortes réactions des personnels et des élus locaux à attendre (départs non volontaires difficiles à éviter). Des investissements supplémentaires sont à prévoir en faveur des priorités stratégiques pour donner une perspective aux réformes structurelles prévues.

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**

PISTES DE REFORME A APPROFONDIR (1/2)

Le soutien à la production audiovisuelle, cinématographique et au jeu vidéo

Secteur représentant 35 Md€ de chiffre d'affaires



- Enjeux : forte concurrence internationale pour attirer les activités (tournage, studios), développer des technologies innovantes (effets spéciaux, réalité virtuelle), exporter les œuvres ; développement de certains formats (séries audiovisuelles, jeux vidéo) ; transformation des usages (développement de l'offre numérique) ; diversité culturelle.
- Politique publique ancienne (CNC créé en 1946, budget d'intervention de près de 700 M€ ; obligations de financement de la création mises en place dans les 1980 ; crédits d'impôt plus récents) qui doit être davantage orientée vers la structuration d'une industrie compétitive face à une économie globalisée et à la transition numérique.
- Enjeu d'efficacité des aides publiques qui doivent contribuer à trois objectifs : promouvoir la diversité culturelle ; attirer sur le territoire national les activités à forte valeur ajoutée et innovantes ; structurer une industrie dynamique à l'export.

Les dispositifs de mécénat



- La loi française relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite "loi Aillagon", du 1er août 2003, a visé à développer plus largement le mécénat, en s'inspirant des réformes opérées dans d'autres pays européens (au Royaume-Uni, en Allemagne ou en Espagne notamment).
- La réforme française s'est articulée autour du développement du mécénat des particuliers et des entreprises par un renforcement des incitations fiscales, l'allègement de la fiscalité des fondations, et l'accélération et la simplification de la reconnaissance d'utilité publique. Elle a permis d'impliquer davantage dans la vie culturelle tous les acteurs de la société civile : particuliers, associations, fondations, entreprises.
- La question du développement des ressources propres des structures culturelles est au cœur des enjeux du développement du secteur culturel et nécessite une réflexion sur les évolutions à mettre en œuvre pour soutenir notamment un développement de l'implication des entreprises au niveau local, au travers du mécénat des PME.

PISTES DE REFORME A APPROFONDIR (2/2)

Les aides à la presse



- Réforme des aides à la presse : de nombreuses réformes ont d'ores et déjà été mises en œuvre ces dernières années : extension des aides au pluralisme à toutes les périodicités en 2015 et 2016, réforme du Fonds stratégique pour le développement de la presse et création du Fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse en 2016, plan de soutien aux diffuseurs de presse et réforme de l'aide au portage en 2017. Ces réformes doivent être poursuivies, afin de continuer à soutenir le pluralisme de l'information, tout en favorisant la transition numérique du secteur. Des réflexions sont en cours sur l'ouverture aux services en ligne du régime d'habilitation des annonces judiciaires légales (AJL).
- AFP : 3^e agence de presse mondiale que l'Etat soutient dans le respect de son indépendance. Elle est cependant confrontée à d'importants défis de transformation et de compétitivité. L'agence a fait état d'un besoin de financement et l'Etat s'est engagé à l'accompagner dans la redéfinition de son modèle économique et la réduction de ses charges structurelles.
- Distribution de la presse vendue au numéro : la filière de distribution de la presse vendue au numéro est en crise : marché en forte baisse et difficultés financières récurrentes de Presstalis. Le gouvernement a confié à Gérard Rameix une mission de réflexion sur la distribution de la presse vendue au numéro. Son rapport, attendu pour la fin de l'année, devrait déboucher sur des réformes structurelles impliquant l'ensemble des acteurs.