

*Ces lettres de mission comprennent de nombreux paragraphes communs que nous n'avons pas repris dans chacune d'elle. Les paragraphes en caractères gras de la lettre de mission à Guillaume BOUDY sont repris dans l'ensemble des lettres de mission, ceux en caractères gras de la lettre de mission à Michel Clément, dans les lettres de missions des préfigurateurs des trois directions générales.*

## **Lettre de mission à Guillaume BOUDY Secrétaire Général**

Monsieur le Secrétaire général,

**A la suite de la réunion du Conseil de modernisation des politiques publiques du 4 avril dernier, j'ai présenté l'architecture générale de la nouvelle organisation de l'administration centrale du ministère. Répondant aux profondes évolutions qui ont traversé le secteur culturel depuis quelques années et marquée par le rattachement direct de la direction du développement des médias au ministère de la Culture et de la Communication, cette organisation reposera sur la création de trois directions générales, sur un secrétariat général rénové et sur une fonction d'inspection modernisée.**

Vous avez été nommé le 7 mai dernier pour conduire la mission de préfiguration du nouveau secrétariat général.

Cette mission répond à la nécessité, pour notre ministère, de disposer d'un secrétariat général resserré et renforcé dans sa fonction de pilotage et de coordination, qui permette au ministère de développer une vision prospective et stratégique, une meilleure coordination des politiques transversales, ainsi qu'une modernisation et une dynamisation de sa gestion en liaison avec chaque nouvelle direction générale.

**En effet, l'organisation de l'administration centrale de notre ministère se caractérise aujourd'hui par un certain cloisonnement, susceptible de nuire à son efficacité et à la lisibilité de son action. Ce cloisonnement apparaît tout d'abord entre les directions de métiers, alors même qu'il existe en leur sein de très nombreux enjeux communs. Ce cloisonnement existe aussi entre les directions de métiers et le secrétariat général, quand bien même les attributions du second irriguent actuellement tout le fonctionnement du ministère.**

**Il en résulte une insuffisante prise en compte d'évolutions majeures comme la décentralisation, la transformation des pratiques culturelles et la concurrence d'offres de divertissement et de loisirs, la révolution numérique et leur impact sur les industries culturelles ou encore, sur le plan**

**administratif, la réforme de l'Etat et la loi organique relative aux finances publiques. Ces évolutions doivent désormais être intégrées dans nos modes d'intervention et dans l'organisation des services du ministère de la Culture et de la Communication.**

**Une clarification est également nécessaire s'agissant des missions et des rôles exercés par les directions de métiers et leurs inspections, d'une part et par l'inspection générale des affaires culturelles, d'autre part. Il convient en effet de bien distinguer les missions d'inspection et celles qui relèvent du contrôle scientifique et technique, de l'expertise et du conseil.**

Enfin, les insuffisances du pilotage de nos deux réseaux, services déconcentrés et établissements publics doivent être corrigées. De même, la multiplicité des missions confiées doit amener le ministère et ses réseaux à se doter d'objectifs hiérarchisés et d'instruments de pilotage et de mesure de son activité, en ternies tant d'efficacité et d'efficience que de qualité de service.

Dans ce cadre, le secrétariat général doit avoir un rôle prospectif et stratégique, ainsi que de coordination, de synthèse et d'arbitrage, en s'appuyant sur une fonction de service et d'expertise renforcée au profit du ministère et de ses services.

Je vous demande donc d'élaborer et de me proposer, en associant les autres préfigurateurs et l'ensemble des directeurs et délégués, l'organisation interne du nouveau secrétariat général. Il devra être constitué en grande partie sur la base des métiers et des compétences aujourd'hui exercés par la direction de l'administration générale et la délégation au développement et à l'action internationale.

Je souhaite parallèlement que vous animiez et coordonniez au sein de l'équipe projet le travail de réflexion et de mise en cohérence des propositions faites par l'ensemble des préfigurateurs.

**L'organisation proposée devra concilier les objectifs de transversalité et de mutualisation qui s'attachent à la réorganisation de l'ensemble de l'administration centrale du ministère et ceux de visibilité et d'identification par les publics et les professionnels de chacune des politiques portées par la nouvelle direction générale. Elle devra aussi faciliter le développement progressif de méthodes de travail partagées autour des sujets qui sont transversaux à l'ensemble des disciplines et des politiques concernées ou qui les mobilisent ensemble.**

**La nouvelle organisation devra par ailleurs se traduire par un renforcement et une modernisation de la tutelle sur les opérateurs, une approche mieux coordonnée et cohérente de l'action territoriale du ministère et une amélioration du pilotage des réseaux qui mettent en oeuvre la politique nationale sur le territoire, selon une répartition des compétences donnant une pleine responsabilité aux nouvelles directions générales tout en renforçant le**

**rôle du secrétariat général en termes d'impulsion, de coordination et de prévention des risques, notamment juridiques et financiers.** Elle devra également permettre d'améliorer le dialogue de gestion avec le réseau déconcentré et celui des opérateurs.

**Elle devra en outre permettre de repenser, clarifier et simplifier la répartition actuelle des fonctions support entre les directions générales et le secrétariat général, en favorisant la responsabilité, la réactivité et la cohérence interne, tout en supprimant les tâches redondantes.** Vous veillerez ainsi à optimiser les mutualisations au sein du secrétariat général et au sein des nouvelles directions générales.

S'agissant des affaires européennes et internationales, vous coordonnerez la réflexion et les propositions de rattachement de ce qui constitue à la fois une politique en soi et une fonction au service des politiques sectorielles. Vous veillerez à cet égard, avec chaque préfigurateur, à respecter au mieux la cohérence de cette politique et sa déclinaison au niveau de chaque politique sectorielle.

**Enfin, il conviendra, si nécessaire, de tirer les conséquences de la nouvelle organisation de l'administration centrale du ministère en ce qui concerne la structuration en programme des missions Culture et Médias, au sens de la loi organique relative aux lois de finances.** Au regard de votre responsabilité en matière de synthèse budgétaire, je souhaite que vous coordonniez, en relation avec chaque préfigurateur, directeurs et délégués, la réflexion et les propositions qui me seront faites en la matière afin de parvenir à une mise en cohérence entre l'organisation, le périmètre des programmes et les procédures de pilotage interne. **Vous consulterez en tant que de besoin les directeurs régionaux des affaires culturelles et les responsables des établissements publics.**

En ce qui concerne spécifiquement le secrétariat général, je vous demande de proposer une nouvelle organisation qui permette :

d'une part, d'améliorer le pilotage stratégique et de moderniser le ministère, en valorisant les fonctions de prospective, de stratégie, de synthèse et de pilotage, notamment des deux réseaux des DRAC et des opérateurs, en liaison avec les directions générales ;

d'autre part, de renforcer la coordination des politiques transversales du ministère et de porter les positions du ministère au niveau interministériel (notamment en matière d'enseignement supérieur, d'éducation artistique et culturelle, de mécénat et de développement des publics, notamment spécifiques, de recherche, de numérisation ou encore de culture scientifique et technique, etc.) ;

enfin, d'apporter le soutien indispensable à la mise en oeuvre concrète des

politiques grâce aux fonctions supports mises au service des directions, des services déconcentrés et des opérateurs du ministère.

Vous me proposerez par ailleurs, en liaison avec la délégation à la langue française et aux langues de France, une organisation adaptée aux enjeux et au caractère interministériel de ses missions.

Je vous invite à constituer dès à présent une équipe de préfiguration associant la direction de l'administration générale et celle de la délégation au développement et aux affaires internationales. Vous constituerez par ailleurs autant de groupes de travail que nécessaires pour examiner les problématiques communes que devra traiter le regroupement.

Cette démarche doit veiller à associer les agents de la direction de l'administration générale et la délégation au développement et à l'action internationale et, en les mobilisant autour d'un projet construit collectivement et prenant en compte les compétences, les valeurs et les cultures développées au sein de chaque service. **Vous veillerez à communiquer régulièrement en direction de l'ensemble des agents et vous vous appuyerez sur l'encadrement. Vous entretenez également un dialogue permanent avec les organisations syndicales. Ce dialogue pourra s'organiser au niveau des directions actuelles avec les organisations représentatives de chacune d'entre elles et, lorsque les sujets concernent la future direction générale, avec l'ensemble des organisations représentatives du ministère.**

**Enfin, vous veillerez à mener les consultations, échanges et concertations que vous jugerez nécessaires, notamment avec les directeurs régionaux des affaires culturelles et avec les responsables des établissements publics.**

Conformément à ma note de cadrage du 29 mai dernier, votre contribution à la note d'étape présentée par l'équipe projet au Comité de pilotage du chantier du 16 juillet prochain devra faire suite à un travail de réflexion associant les autres préfigurateurs, les directions d'administration centrale actuelles, les services déconcentrés comme des représentants des opérateurs. Il appartiendra à l'équipe projet, que vous animerez, de veiller à la parfaite cohérence des propositions présentées par les préfigurateurs.

Vous veillerez à bien évaluer l'impact de la réorganisation de l'administration centrale dans son ensemble sur le fonctionnement et l'organisation actuels des services déconcentrés, en associant très en amont leurs représentants.

En ce qui concerne le secrétariat général, je souhaite disposer de vos propositions définitives au plus tard le 30 septembre prochain, comportant un ou plusieurs schémas d'organisation avec le ou les organigrammes correspondants. **Votre rapport en précisera les modalités de mise en oeuvre en termes juridiques, budgétaires et de ressources humaines. A cet égard, il intégrera un volet dédié aux effectifs et à la structure d'emploi du secrétariat général,**

**accompagné d'un un plan d'évolution prévisionnelle des effectifs et des compétences à trois ans (2009-2011).** Au regard de vos responsabilités en matière d'allocation de moyens, je souhaite que vous assuriez la coordination et la synthèse de ce dernier volet.

Vos responsabilités dans le domaine des ressources humaines vous conduiront également naturellement à porter une attention toute particulière sur les conséquences de la réorganisation pour les personnels. A cet égard, vous constituerez **au** sein du service du personnel et des affaires sociales (SPAS) une cellule de carrière et de mobilité dont l'objet premier sera l'écoute, le conseil et l'accompagnement individuel.

Vous veillerez enfin, dans le cadre des concertations que vous jugerez nécessaires au bon avancement de vos travaux, à échanger de façon régulière avec les personnels et les organisations syndicales qui le souhaitent.

**Je sais pouvoir compter sur votre investissement et votre engagement.**

**J'ai pleine confiance en votre capacité à imaginer, à construire et à mettre en oeuvre cette nouvelle organisation au service des politiques culturelles et de nos concitoyens.**

## **Lettre de mission à Michel CLEMENT, Directeur de l'architecture et du patrimoine**

Monsieur le Directeur,

Je vous ai désigné le 7 mai dernier pour conduire la mission de préfiguration de la nouvelle direction générale des patrimoines de France, dont la dénomination est indicative à ce stade.

Cette mission répond à la nécessité, pour notre ministère, de disposer, sur les différents champs de l'architecture, des archives, des musées et du patrimoine, d'une direction générale à la fois resserrée et renforcée qui lui permette de faire face plus efficacement aux besoins de définition et de pilotage des politiques publiques patrimoniales, ainsi que de gestion des réseaux existants.....

Je vous demande donc d'élaborer et de me proposer, en associant les directions concernées, les autres préfigureurs et le secrétariat général, l'organisation interne de la nouvelle direction générale des patrimoines de France. Cette nouvelle direction générale sera constituée sur la base des métiers et des compétences aujourd'hui exercés par la direction des archives de France, la direction de l'architecture et du patrimoine et la direction des musées de France. La dimension interministérielle des missions relatives aux archives de France devra être prise en compte.

Elle devra aussi faciliter le développement progressif de méthodes de travail partagées autour des sujets qui sont transversaux à l'ensemble des disciplines et des politiques concernées ou les mobilisent ensemble. Je pense notamment au pilotage de la politique scientifique, à la politique d'acquisition, à la valorisation et la diffusion des patrimoines, mais également à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage, à la politique des publics et notamment à l'éducation artistique et culturelle, à la recherche ou encore à l'utilisation des nouvelles technologies.

**Elle devra également permettre d'améliorer le dialogue de gestion avec le réseau déconcentré et celui des opérateurs, en liaison avec le secrétariat général et les autres futures directions générales. A cet égard, vous établirez la liste des opérateurs placés sous la tutelle de la nouvelle direction générale en liaison avec les autres préfigureurs, les directeurs et délégués concernés et le secrétaire général.**

**Vous examinerez ainsi avec le secrétaire général du ministère la meilleure répartition des compétences possible entre les fonctions qu'il exerce pour le compte de tous et celles qui sont strictement nécessaires à l'exercice de vos responsabilités stratégiques.**

**Par ailleurs, l'organisation future devra reposer sur une claire distinction entre les fonctions d'inspection générale d'une part (contrôle des services centraux et déconcentrés, conseil et évaluation des politiques culturelles au**

**niveau sectoriel et intersectoriel, audit des grands opérateurs, notamment les établissements publics et plus généralement toute intervention à la demande du ministre), qui seront regroupées au sein de l'Inspection générale des affaires culturelles, et les fonctions de conseil, d'expertise et de contrôle scientifique. technique et pédagogique d'autre part, qui ont vocation à être intégrées dans les directions générales. Pour ce faire, j'ai demandé à Christophe VALLET, responsable de la préfiguration de la nouvelle inspection générale du ministère de coordonner ce travail d'identification, qui sera conduit avec chaque préfigurateur.**

En tant que responsable de programme », je souhaite que vous proposiez une mise en cohérence entre la nouvelle organisation, le périmètre du programme Patrimoines et les procédures de pilotage interne. A cet égard, vous travaillerez en étroite concertation avec vos collègues directeurs et délégués et en coordination avec le secrétaire général qui assurera la synthèse et la cohérence de l'ensemble.

Je vous invite à constituer dès à présent une équipe de préfiguration associant, au-delà de la direction de votre propre direction actuelle, le directeur de l'architecture placé auprès de vous, le directeur des archives de France et le directeur des musées de France, ainsi que leurs adjoints respectifs. Vous constituerez par ailleurs autant de groupes de travail que nécessaires pour examiner les problématiques communes que devra traiter le regroupement.

Cette démarche doit veiller à associer les agents de la direction des archives de France, de celle de l'architecture et du patrimoine et de celle des musées de France, en les mobilisant autour d'un projet construit collectivement et prenant en compte les compétences, les valeurs et les cultures développées au sein de chaque service.

Conformément à ma note de cadrage du 29 mai dernier. vos premières propositions devront alimenter la note d'étape que l'équipe projet, animée par le secrétaire général présentera au Comité de pilotage de la réforme le 16 juillet prochain.

**Je souhaite disposer de vos propositions définitives au plus tard le 30 septembre prochain, comportant un ou plusieurs schémas d'organisation avec le ou les organigrammes correspondants. Votre rapport en précisera les modalités de mise en oeuvre en termes juridiques, budgétaires et de ressources humaines. A cet égard, il intégrera un volet dédié aux effectifs et à la structure d'emploi de la nouvelle direction générale, accompagné d'un plan d'évolution prévisionnelle des effectifs et des compétences à trois ans (2009-2011), que vous élaborerez avec l'aide et en coordination avec le secrétaire général et ses services.**

## **Lettre de mission à Georges-François HIRSCH Directeur de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles**

Monsieur le Directeur

Je vous ai désigné le 7 mai dernier pour conduire la mission visant à préfigurer l'organisation de la nouvelle direction générale de la création et de la diffusion, dont la dénomination est indicative à ce stade.

Cette mission répond à la nécessité, pour notre ministère, de disposer, dans le secteur du spectacle vivant et des arts plastiques, d'une direction générale à la fois resserrée et renforcée qui lui permette de faire face plus efficacement aux besoins de définition et de pilotage des politiques publiques en matière de création et de diffusion, ainsi que de gestion des réseaux existants.

Le regroupement de la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles, et de la délégation aux arts plastiques en une direction générale de la création et de la diffusion répond d'abord à des enjeux communs.

C'est le cas en matière de création.

La création contemporaine se nourrit de plus en plus des relations entre les disciplines. Si les arts plastiques et le spectacle vivant ont chacun leurs spécificités, appréhender leurs relations de façon dynamique me semble nécessaire. Les contenus artistiques sont aujourd'hui bien souvent à la croisée des différentes formes d'art, s'enrichissant mutuellement de leurs rencontres et de leurs fusions : une grande direction de la création doit pouvoir s'emparer de cette nouvelle donne, tout en respectant les identités de chaque discipline, garantes de la richesse de ces échanges.

C'est également le cas en matière de diffusion.

La question de la diffusion des arts vivants mérite encore d'être approfondie. Nous avons su développer un système d'aide à la création et une infrastructure de diffusion adaptée dans le domaine du spectacle vivant. En matière d'arts plastiques, nous recueillons aujourd'hui les premiers fruits de l'action du ministère, lancée voici 25 ans en relation avec les collectivités territoriales : un véritable réseau s'est ainsi structuré autour des FRAC et des centres d'art.

Malgré ces atouts, notre politique de diffusion demeure encore insuffisante et trop fragmentée. Or, une diffusion plus soutenue des oeuvres produites, dans le domaine des arts plastiques comme dans le domaine du spectacle vivant, entre réseau public et privé, en France et en Europe comme à l'international, est bien le gage d'un meilleur rayonnement de la création française et de meilleures conditions de vie et de travail pour nos artistes.

A cet égard, les questions liées à la formation, à l'emploi, à l'économie des

professions et des entreprises du secteur doivent aujourd'hui faire l'objet d'une attention particulière. Il convient de garantir que ceux qui s'engagent dans la voie difficile et exigeante de la création puissent bénéficier de tous les atouts initiaux requis pour réussir. Cela suppose un réseau national d'enseignement bien structuré. Cela implique aussi, dès l'école, un effort d'éducation artistique et culturelle qui pourra se poursuivre tout au long de la vie dans le développement d'une pratique amateur, source d'épanouissement et d'équilibre individuel et collectif, pour ceux qui ne feront pas d'un art leur métier.

Je vous demande donc d'élaborer et de me proposer, en associant les directions concernées, les autres préfigureurs et le secrétariat général, l'organisation interne de la nouvelle direction générale de la création et de la diffusion.

Cette nouvelle direction générale devra à la fois refléter toutes les facettes de la création et présenter une organisation qui permette aux publics et aux professionnels concernés de se repérer et de trouver toujours un interlocuteur identifié et compétent pour chaque spécialité.

Mais elle doit aussi permettre de développer progressivement des méthodes de travail communes autour des sujets qui sont transversaux à l'ensemble des disciplines et des politiques concernées ou les mobilisent ensemble. Je pense ainsi aux modes de production et de diffusion, au développement des publics, à l'éducation artistique et culturelle, aux enseignements et à la formation, au statut des artistes, aux pratiques amateurs, à la politique d'acquisition et de commande publique, et plus généralement aux politiques d'intervention et de soutien développées par l'Etat conjointement avec les collectivités territoriales.

En ce qui concerne l'économie du disque et le soutien aux musiques enregistreées mais également le développement du marché de l'art, vous étudierez avec Laurence FRANCESCHINI, chargée de préfigurer la nouvelle direction générale du développement des médias et de l'économie culturelle, les meilleures modalités de prise en charge de ces politiques qui doivent relever le défi de la mondialisation et de la révolution numérique.

Je vous invite à constituer dès à présent une équipe de préfiguration associant, au-delà de l'équipe de direction de votre propre direction actuelle, le délégué aux arts plastiques et son adjoint. Vous constituerez par ailleurs autant de groupes de travail que nécessaires pour examiner les problématiques communes que devra traiter le regroupement.

Enfin, vous prendrez en compte dans les scénarios que vous me proposerez l'impact de votre installation dans le nouvel immeuble de la rue Beaubourg, en mettant en oeuvre le regroupement le plus efficace possible des services dès le mois de décembre, et, à moyen terme, quand l'ensemble des synergies résultant du regroupement aura été réalisée.

## **Lettre de mission à Laurence FRANCESCHINI Directeur du développement des médias**

Madame le Directeur,

Je vous ai désigné le 7 mai dernier pour conduire la mission de préfiguration de la nouvelle direction générale du développement des médias et de l'économie culturelle, dont la dénomination est indicative à ce stade.

Cette mission répond à la nécessité, pour notre ministère, de disposer, dans le domaine des médias, des industries de programmes, des industries musicales et phonographiques, du livre et de la lecture et plus généralement afin de traiter tous les enjeux de l'économie de la culture - au nombre desquels figure l'attractivité du marché de l'art français - d'une direction générale à la fois resserrée et renforcée qui permette au ministère de faire face plus efficacement aux besoins de définition et de pilotage des politiques publiques de régulation, d'incitation et de soutien dans ces secteurs.

Or l'apparition de nouveaux canaux de diffusion, la multiplication des terminaux de réception et la croissance des débits sur internet et, plus généralement, la révolution numérique, entraînent un bouleversement des modes de production et de consommation des contenus cinématographiques, audiovisuels, musicaux ou écrits, et partant, des modèles économiques.

La création de cette nouvelle direction, réunissant en son sein les médias et les industries culturelles, doit ainsi permettre d'accompagner l'adaptation et le développement de ces secteurs grâce à la définition d'un contexte économique et juridique favorable.

Je vous demande donc d'élaborer et de me proposer, en associant les directions concernées, les autres préfigureurs et le secrétariat général, l'organisation interne de la nouvelle direction générale du développement des médias et de l'économie culturelle.

Cette nouvelle direction générale sera constituée sur la base des métiers et des compétences aujourd'hui exercés par la direction du développement des médias, la direction du livre et de la lecture, ainsi que, pour ce qui concerne l'économie du disque et le développement du secteur des musiques enregistrées, par la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles, et pour ce qui concerne l'attractivité du marché de l'art, par la direction des musées de France et la délégation aux arts plastiques.

Elle s'appuiera également sur le Centre national de la cinématographie (CNC), à la fois administration centrale et opérateur de l'Etat. A cet égard, la nouvelle organisation sera instituée sans préjudice de l'équilibre existant actuellement entre les missions exercées par le CNC au nom de l'Etat (élaboration de la politique publique dans le secteur du cinéma et de la création audiovisuelle, préparation des

décisions et actes du ministre, mission de contrôle et de régulation, compétence réglementaire d'appoint) et les missions propres à l'établissement public (soutien économique de la filière par l'apport de concours financiers, mission d'animation et de promotion). Intimement liées et exercées par des personnels communs, ces deux catégories de missions sont constitutives d'une architecture originale, bénéficiant pleinement à la politique en faveur du cinéma, de la production audiovisuelle, de la vidéo et du multimédia.

La nouvelle direction générale devra permettre :

- de préserver dans le domaine des médias la cohérence qui a fait la force de la direction du développement des médias ;
- de mieux prendre en compte les enjeux relatifs à l'économie du disque et au développement du secteur des musiques enregistrées, mais également ceux propres au soutien et au développement du marché de l'art, en instituant un interlocuteur unique des professionnels et des autres administrations concernées par ces dossiers ; à cette fin, vous travaillerez en étroite concertation avec Georges-François HIRSCH, chargé de préfigurer la nouvelle direction générale de la création et de la diffusion, ainsi qu'avec le directeur des musées de France et le délégué aux arts plastiques ;

de maintenir la cohésion de la chaîne du Livre tout en intégrant les enjeux liés à la révolution numérique, sur la base des orientations issues du rapport Livre 2010 ;

- d'accompagner la modernisation du CNC en cours, qui vise à consolider le modèle original et efficace de régulation et de soutien au secteur du cinéma, tout en assurant une tutelle de l'établissement tenant compte de sa spécificité et dont vous définirez les modalités avec la directrice générale du CNC.

Cette nouvelle organisation devra aussi faciliter le développement progressif de méthodes de travail partagées autour des sujets qui sont transversaux à l'ensemble des disciplines et des politiques concernées ou qui les mobilisent ensemble. Je pense ainsi aux modes de production et de diffusion de contenus en univers numérique, notamment en ce qui concerne les financements de la création dans toute sa diversité, la lutte contre le piratage, la dimension européenne et internationale de ces secteurs mais également leur dimension territoriale, le soutien du dynamisme des « PME culturelles », la politique des publics et l'éducation artistique et culturelle.

Vous établirez la liste des opérateurs placés sous la tutelle de la nouvelle direction générale en liaison avec les autres préfigurateurs, les directeurs et délégués concernés et le secrétaire général. Dans le même esprit, vous proposerez, en liaison avec les directeurs régionaux des affaires culturelles et le secrétariat général, le champ d'intervention de la nouvelle direction générale au niveau territorial, qu'il s'agisse des relations avec les télévisions

locales, les acteurs du monde cinématographique ou tout autre champ d'intervention.

En tant que « responsable de programme », je souhaite que vous proposiez un schéma de mise en cohérence portant sur les procédures de pilotage et le périmètre des différents programmes ou fractions de programme placés sous la responsabilité de la nouvelle direction générale. Je pense notamment à la politique du livre et de la lecture qui émerge aujourd'hui aux trois programmes de la Mission Culture.

Je vous invite à constituer dès à présent une équipe de préfiguration associant, au-delà de la direction de votre propre direction actuelle, le directeur du livre et de la lecture, le directeur de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles, le délégué aux arts plastiques et la directrice générale du CNC ainsi que leurs adjoints respectifs. Vous constituerez par ailleurs autant de groupes de travail que nécessaires pour examiner les problématiques communes que devra traiter le regroupement.

Cette démarche doit veiller à associer les agents de la direction du livre et de la lecture, de la direction du développement des médias et ceux directement concernés par le regroupement au sein de la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles. Elle doit permettre une mobilisation de chacun....

Vous préciserez plus particulièrement les modalités d'intégration des personnels de la DDM au sein du ministère.

## **Lettre de mission à Christophe VALLET Administrateur civil hors classe, chargé de la préfiguration de la nouvelle inspection générale du ministère de la Culture et de la Communication**

Monsieur.

Je vous ai désigné le 7 mai dernier pour conduire la mission visant à mieux identifier les fonctions d'inspection, à en réorganiser le fonctionnement et à préfigurer la nouvelle inspection générale du ministère.

Cette mission répond à la nécessité, pour notre ministère, de disposer d'une inspection générale renforcée qui lui permette de faire face plus efficacement aux besoins nouveaux en matière d'aide au pilotage, au contrôle et à l'évaluation des politiques culturelles.

L'organisation de la fonction d'inspection dans notre ministère se caractérise, compte tenu de l'existence de huit services spécifiques, par un fort éclatement du potentiel d'inspection et d'évaluation disponible, situation sans équivalent dans les autres ministères. reproduisant largement les cloisonnements de notre organisation actuelle. Cet éclatement, auquel les tentatives visant à renforcer la coordination entre services d'inspection n'ont pas réussi à remédier, ne permet pas de répondre aussi efficacement qu'il conviendrait au besoin d'évaluation globale de politiques ou d'audit de structures associant l'expertise artistique ou scientifique d'une part, et l'expertise gestionnaire et managériale d'autre part.

L'organisation actuelle est aussi marquée par la grande hétérogénéité des missions exercées par les différents services d'inspection, parfois sensiblement éloignées de fonctions réelles d'inspection, et par la diversité des méthodes employées, des conditions de saisine et des relations qu'ils entretiennent avec les services administratifs. Enfin, la nécessaire distinction entre les fonctions de contrôle et l'implication dans les services opérationnels n'est pas toujours strictement respectée.

Je vous demande donc d'élaborer et de me proposer une nouvelle organisation qui permette, grâce à la correction des insuffisances constatées, d'accroître notre potentiel d'inspection et son efficacité.

Cette organisation devra d'abord reposer sur une claire distinction entre les fonctions d'inspection générale d'une part (contrôle des services centraux et déconcentrés. conseil et évaluation des politiques culturelles au niveau sectoriel et intersectoriel, audit des grands opérateurs, notamment les établissements publics et plus généralement toute intervention à la demande du ministre), qui seront regroupées au sein de l'Inspection générale des affaires culturelles selon des modalités qu'il vous appartiendra de proposer, et les fonctions de conseil, d'expertise et de contrôle scientifique, technique et pédagogique d'autre part, qui ont vocation à être intégrées dans les directions générales. A cet égard, vous coordonnerez ce travail d'identification de périmètre en relation avec chacun des

préfigurateurs des nouvelles directions générales et les directeurs et délégués concernés.

Cette nécessaire clarification conditionne le renforcement des fonctions d'inspection générale, lequel résultera, pour une part, de l'apport des compétences spécialisées qui lui manquent aujourd'hui. D'autres voies doivent être explorées pour contribuer à ce renforcement et il vous appartiendra de présenter toute proposition en ce sens, qu'il s'agisse notamment de l'extension de son champ d'intervention effectif, en particulier en direction des établissements publics et de l'administration centrale, de l'autorité de ses rapports qui doit être confortée par un meilleur dispositif de suivi de leur mise en oeuvre. du profil et des modalités de recrutement des agents appelés à contribuer à ces fonctions ou encore des moyens de formation et des outils méthodologiques mis à leur disposition.

Conformément à ma note de cadrage du 29 mai dernier, vos premières réflexions et propositions devront alimenter la note d'étape que l'équipe projet, animée par le secrétaire général, présentera au Comité de pilotage de la réforme le 16 juillet prochain. Vous proposerez plus particulièrement une identification des missions relevant des fonctions d'inspection qui permette de les distinguer clairement des fonctions d'expertise, de conseil et de contrôle scientifique, technique et pédagogique relevant de la compétence des directions générales. Sur cette base, vous dresserez un état des lieux des tâches remplies par les différents services d'inspection existant aujourd'hui.

La mission dont vous avez la charge revêt un caractère éminemment transversal. Il est donc essentiel que vos propositions soient élaborées en relation très étroite avec les directeurs et délégués concernés et les responsables de la préfiguration des directions générales auxquels je demande symétriquement de vous associer aux réflexions qu'ils conduiront sur l'organisation des compétences métiers dans ces futures directions. Conformément à ma note de cadrage, il appartiendra à l'équipe projet de veiller à la parfaite cohérence des propositions présentées à cet égard par l'ensemble des préfigurateurs.

Vous veillerez également à associer étroitement les responsables de l'Inspection générale des affaires culturelles et des inspections spécialisées et à consulter les directeurs régionaux des affaires culturelles et les responsables des établissements publics.