



MINISTÈRE  
DE LA CULTURE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Rapport d'activité 2020

Janvier 2021

IGAC

**INSPECTION GÉNÉRALE  
DES AFFAIRES CULTURELLES**





# Inspection générale des affaires culturelles

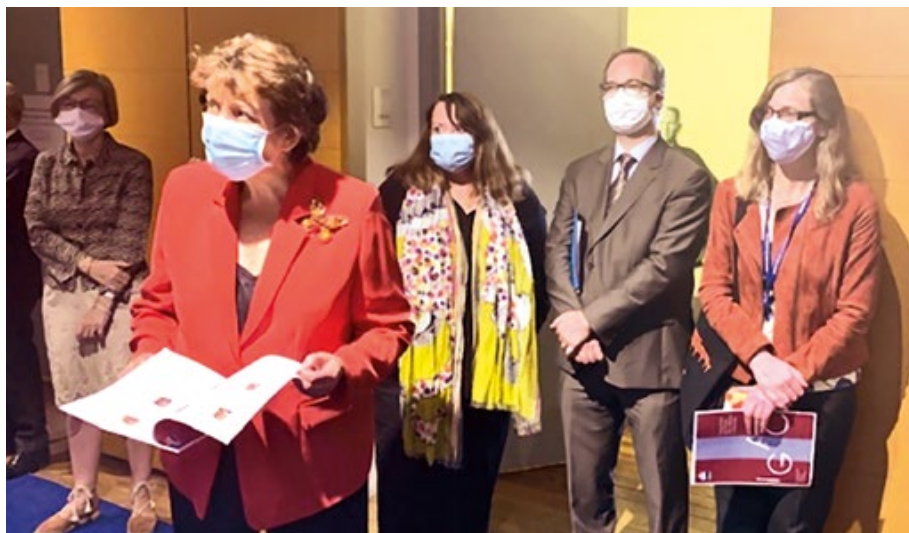
RAPPORT D'ACTIVITÉ 2020

## COORDINATION

Sylvie Clément-Cuzin

Inspectrice générale des affaires culturelles,  
et François Muller

Chargé de mission d'inspection générale



*Visite de Madame Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la culture, à l'IGAC, le 21 juillet 2020. - DR*

La France entière a été marquée en 2020 par la pandémie de la Covid-19 et par le changement de vie que la crise sanitaire a induit pour tous.

C'est dans ce moment compliqué, habituellement fécond en festivals et en événements culturels que Roselyne Bachelot-Narquin a été nommée Ministre de la culture, en juillet 2020.

Dès sa prise de fonction, la ministre a porté toute son attention aux entreprises culturelles et à leurs acteurs, profondément atteints par cette crise sanitaire. Elle a ainsi mobilisé son administration pour la mise en œuvre des mesures de soutien au monde de la culture dans le cadre du plan gouvernemental d'urgence, auxquelles l'Inspection générale des affaires culturelles a été associée.

Avec le soutien renouvelé de la ministre, l'Inspection générale a su maintenir dans ce contexte sanitaire ses activités à un rythme quasi-équivalent à celui des années précédentes.

Quarante-cinq missions ont ainsi été menées au cours de l'année, parmi lesquelles on peut citer le bilan de la réforme des écoles nationales supérieures d'architecture ainsi que des rapports sur la politique de valorisation de la langue occitane, les incidences de la réforme de la taxe d'apprentissage sur les établissements d'enseignement supérieur culture, l'organisation des services de l'État dans la vallée de la Vézère, l'écosystème de l'audio à la demande (« podcasts »), la responsabilité environnementale de la presse ou Chaillot-Théâtre national de la danse.

Cette année a également été l'occasion pour l'IGAC de réaliser des missions-diagnostic dans dix directions régionales des affaires culturelles (DRAC), afin d'accompagner les directrices et les directeurs régionaux nouvellement nommés et de nourrir les nouvelles orientations de leurs projets de service.

Des missions d'appui ont par ailleurs été conduites, notamment auprès de Madame Céline Calvez, députée, sur la place des femmes dans les médias et auprès de Monsieur Pierre Duquesne, ambassadeur, chargé par le Président de la République de la coordination du soutien international au Liban.

Trois enquêtes administratives ont été diligentées à la suite de signalements de faits susceptibles de donner lieu à des poursuites dans des établissements culturels, et une mission d'audit et de conseil sur les procédures de prévention, d'identification et de traitement des situations liées aux agissements sexistes et aux violences sexuelles a été conduite par l'IGAC sur proposition du Secrétaire général.

Deux inspecteurs généraux ont été chargés d'accompagner, respectivement, la conduite des travaux de restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et la coordination de la structuration de la filière des industries culturelles et créatives, tandis qu'une inspectrice générale a assuré successivement l'intérim de la direction de l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI) et du Pôle supérieur Paris Boulogne-Billancourt.

Enfin, l'Inspection générale a contribué, dans le cadre de la réorganisation de l'administration centrale, à la préfiguration d'une nouvelle Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle.

La diversité des missions conduites en 2020, auxquelles ont été pleinement associés les auditeurs internes et les inspecteurs santé sécurité au travail, témoigne de la très grande implication et de la forte réactivité de l'IGAC dans l'accompagnement des politiques culturelles engagées par la ministre de la culture.

**Ann-José Arlot**

Inspectrice générale,

Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles

## ÉDITORIAL

par Ann-José Arlot, Inspectrice générale,  
Cheffe du Service de l'Inspection générale des affaires culturelles ..... 3

## I — PRÉSENTATION DE L'IGAC ..... 9

- A\_ Histoire de l'Inspection générale ..... 9
- B\_ Missions de l'Inspection générale ..... 10

## II — TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2020 ..... 11

- A\_ La préfiguration d'une nouvelle Délégation générale au ministère de la culture dédiée à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle ..... 11
- B\_ Le lancement d'un groupe de travail interministériel sur la communication des procès-verbaux d'audition réalisés lors des enquêtes administratives ..... 12
- C\_ Focus sur les missions-diagnostic en DRAC ..... 13
- D\_ Le déménagement provisoire de l'Inspection générale des affaires culturelles au sein du site de Valois pour la durée des travaux de mise en sécurité ..... 15
- E\_ Les deux confinements ..... 16

## III — LES MISSIONS 2020 EN CHIFFRES ..... 17

- A\_ Répartition thématique des missions de l'IGAC ..... 17
- B\_ Répartition des missions par services ..... 17
- C\_ Missions interministérielles conduites avec d'autres inspections générales ..... 18

## IV — ENQUÊTES ADMINISTRATIVES ..... 19

- \_ Enquête administrative dans une école nationale supérieure d'art ..... 19
- \_ Enquête administrative dans un établissement public culturel à l'étranger ..... 19
- \_ Enquête administrative dans une école nationale supérieure d'architecture ..... 20

## V— MISSIONS D'ÉVALUATION ET DE PROSPECTIVE .....21

<b>A_ Les territoires de la culture</b> .....	21
_ Mission-diagnostic de la DRAC d'Auvergne-Rhône-Alpes.....	21
_ Mission-diagnostic de la DRAC de Bourgogne-Franche-Comté.....	22
_ Mission-diagnostic de la DRAC de Bretagne.....	22
_ Mission-diagnostic de la DRAC des Hauts-de-France.....	23
_ Mission-diagnostic de la DRAC d'Île-de-France.....	23
_ Mission-diagnostic de la DRAC de Normandie.....	24
_ Mission-diagnostic de la DRAC de Nouvelle-Aquitaine.....	24
_ Mission-diagnostic de la DRAC d'Occitanie.....	25
_ Mission-diagnostic de la DRAC des Pays de la Loire.....	25
_ Mission-diagnostic de la DRAC de Provence-Alpes-Côte d'Azur.....	26
_ Mission interministérielle sur la politique de valorisation de la langue occitane (mission conduite avec l'IGA et l'IGESR).....	26
_ Mission sur les incidences de la réforme de la taxe d'apprentissage sur les établissements d'enseignement supérieur culture .....	27
<b>B_ Création artistique</b> .....	28
_ Mission de synthèse sur la structuration et le pilotage des établissements d'enseignement supérieur de la musique placés sous la responsabilité du ministère de la culture.....	28
_ Mission diagnostic sur Chaillot - Théâtre national de la danse.....	29
<b>C_ Médias et industries culturelles</b> .....	30
_ Mission sur l'écosystème de l'audio à la demande (« podcasts ») : enjeux de souveraineté, de régulation et de soutien à la création audionumérique.....	30
_ Mission interministérielle sur la responsabilité environnementale de la presse - Les nouvelles obligations issues de la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire du 10 février 2020 dite AGÉC (mission conduite avec le CGEDD).....	30
<b>D_ Patrimoines</b> .....	31
_ Mission interministérielle sur la modernisation de la notion fiscale d'ouverture au public pour les propriétaires privés de monuments historiques (mission conduite avec l'IGF).....	31
_ Mission interministérielle sur l'organisation des services de l'État dans la Vallée de la Vézère (mission conduite avec l'IGSÉR).....	32
_ Bilan d'étape de la réforme des écoles nationales supérieures d'architecture..	33
_ Mission-diagnostic sur la Fondation Arp.....	33
_ Mission flash sur la situation sociale au sein de la Cité de la céramique - Sèvres et Limoges.....	34

<b>VI— MISSIONS D’APPUI, D’INTÉRIM ET DE PRÉFIGURATION</b> .....	35
<b>A_ Missions d’appui</b> .....	35
– Mission d’appui à Madame Céline Calvez, députée, sur la place des femmes dans les médias.....	35
– Mission d’appui auprès de Monsieur Pierre Duquesne, ambassadeur chargé de la coordination du soutien international au Liban .....	36
– Mission d’appui au Secrétaire général - Audit et conseil sur les procédures de prévention, d’identification et de traitement des situations liées aux agissements sexistes et aux violences sexuelles au ministère de la culture .....	37
– Mission d’appui au Directeur général des patrimoines pour assurer la coordination des services et établissements publics du ministère de la culture dans la conduite des travaux de restauration de Notre-Dame de Paris.....	37
– Mission d’appui et d’accompagnement pour la coordination de la structuration de la filière des industries culturelles et créatives.....	38
– Mission d’accompagnement de l’élaboration de la politique de sécurité du numérique au ministère de la culture.....	39
<b>B_ Missions d’intérim</b> .....	40
– Mission d’intérim de la direction de l’École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI).....	40
– Mission d’intérim pour la direction du Pôle supérieur d’enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt (PSPBB).....	40
<b>C_ Missions de préfiguration</b> .....	40
– Mission de préfiguration d’une nouvelle Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle - délégué ministériel aux Jeux olympiques 2024.....	40
<b>VII— MISSION MINISTÉRIELLE D’AUDIT INTERNE (MMAI)</b> .....	43
<b>VIII—MISSION SANTÉ SÉCURITÉ AU TRAVAIL (MSST)</b> .....	47



<b>IX— L'IGAC EN 2020</b> .....	51
<b>A_ Mouvements</b> .....	51
_ Départs .....	
_ Arrivées .....	
<b>B_ Missions permanentes</b> .....	52
_ Secrétaire générale .....	52
_ Pilotage du Comité inter-inspections .....	52
_ Haut fonctionnaire à la terminologie et à la langue française .....	53
_ Correspondante du Défenseur des droits .....	54
_ Membre du Collège de déontologie .....	54
<b>C_ Journée d'étude de l'Inspection générale des affaires culturelles</b> .....	55
<b>D_ Les référents DRAC</b> .....	56
_ Répartition géographique des responsabilités territoriales au 1 <sup>er</sup> janvier 2021 .....	57
<b>E_ Participation à des comités, commissions et conseils</b> .....	59
<b>F_ Catalogue des rapports de l'IGAC (2010-2020)</b> .....	61
<b>X— INDEX CHRONOLOGIQUE ET NOMINATIF DES MISSIONS 2020</b> .....	63
<b>XI— LISTE DES RAPPORTS DE L'IGAC EN LIGNE SUR LE SITE DU MINISTÈRE DE LA CULTURE (2012-2020)</b> .....	69
<b>XII— DÉCRET PORTANT ORGANISATION DE L'IGAC</b> .....	77
<b>XIII— GLOSSAIRE DES SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	81
<b>TROMBINOSCOPE 2020</b> .....	83



# I — Présentation de l'IGAC

## A\_ Histoire de l'Inspection générale

Après la Révolution française, le secteur du patrimoine et des beaux-arts a donné lieu à la création de plusieurs inspections générales spécialisées. Celles-ci, relevant du ministère de l'intérieur, puis, après 1870, de l'administration des beaux-arts, avaient pour caractéristique commune d'avoir une expertise spécialisée sur des secteurs définis du domaine culturel : Inspection générale des bâtiments civils et des palais nationaux (1798), des beaux-arts (de 1825 jusqu'en 1934), des monuments historiques (1830), des musées, des arts décoratifs, du dessin et de l'enseignement du dessin, des théâtres, qui naissent au début de la Troisième République.

C'est après la création du ministère des affaires culturelles en 1959 que s'affirme la nécessité d'une inspection générale disposant d'une compétence transversale sur l'ensemble des activités du ministère. Ainsi, en 1965, l'organigramme du ministère fait apparaître une inspection générale à effectifs réduits, rattachée auprès du ministre d'État, qui, en 1970, prend le nom d'Inspection générale des services administratifs (IGSA).

Le décret du 22 novembre 1973 crée l'Inspection générale de l'administration des affaires culturelles (IGAAC), qui donne un statut propre et commun aux inspecteurs de l'IGSA et à l'inspecteur général de la création artistique du ministère. Les décrets du 19 mai 2003 et du 1<sup>er</sup> août 2003

définissent l'organisation, les missions et le statut du corps de l'IGAAC.

L'IGAAC est alors chargée d'une mission de contrôle, de vérification, d'étude et de conseil à l'égard des services centraux et déconcentrés, des services à compétence nationale, des établissements publics nationaux et des organismes relevant du ministre chargé de la culture ou bénéficiant d'un concours direct ou indirect des services de ce ministère.

En 2004, la Mission santé et sécurité au travail (MSST) est rattachée à l'IGAAC.

En 2008, par décret en date du 15 février, l'IGAAC devient l'IGAC, Inspection générale des affaires culturelles. Elle voit ses compétences s'étendre progressivement, appuyées sur un mode de recrutement élargi :

- par le décret du 14 septembre 2010, son recrutement est étendu aux membres issus des corps des conservateurs généraux du patrimoine, des conservateurs généraux des bibliothèques, des inspecteurs et conseillers de la création et des enseignements artistiques et de l'action culturelle, et des architectes et urbanistes de l'État ;

- ses missions sont élargies aux missions d'audit et aux missions d'évaluation des politiques publiques ; la mission interministérielle de l'audit interne (MMAI), créée en 2011, lui est rattachée ;

- l'IGAC concourt également à la coordination des activités des inspections spécialisées du ministère, placées sous l'autorité des directeurs généraux, notamment dans le cadre du comité inter-inspections dont la cheffe de service de l'IGAC assure la présidence ;

- du fait de l'intégration en 2010 dans le périmètre du ministère des activités relevant des médias et de la communication, le domaine de compétences de l'IGAC est de facto élargi à ces secteurs, qui relèvent de la Direction générale des médias et des industries culturelles.

## B\_ Missions de l'Inspection générale

Conformément au décret du 1er août 2003, les inspecteurs généraux sont chargés, sous l'autorité de la ministre, d'une mission de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation à l'égard des services centraux et déconcentrés, des établissements publics relevant du minis-

tère de la culture et de tous organismes relevant ou bénéficiant d'un concours de celui-ci. Ils peuvent être chargés de missions individuelles, temporaires ou permanentes (par exemple, intérim d'un directeur d'établissement public ou préfiguration d'une nouvelle structure).

# II— Temps forts de l'année 2020

## A\_ La préfiguration d'une nouvelle Délégation générale au ministère de la culture dédiée à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle

Lancée en novembre 2019, cette mission, confiée à Noël Corbin, inspecteur général des affaires culturelles, a permis l'élaboration, au cours du premier trimestre 2020, de plusieurs scénarios pour définir les missions et contours de la nouvelle délégation. Après l'été, la ministre de la culture a, par lettre de mission à l'IGAC, reprecisé les finalités de la nouvelle délégation dont la création doit permettre une incarnation unifiée des enjeux et positions du ministère tant en interne qu'en interministériel et vis-à-vis des collectivités territoriales, afin de renforcer leur pilotage stratégique autour de trois enjeux :

- Mieux garantir l'accès de tous nos concitoyens, tout au long de leur vie et sur l'ensemble du territoire national, à l'offre et aux pratiques culturelles. Cela implique la poursuite et l'amplification – en lien avec le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports – de tous les dispositifs d'éducation artistique et culturelle, une réflexion sur l'évolution du pass culture, et, plus généralement sur la place conférée à la culture dans tous les temps et circonstances de la vie (le monde du travail, le grand âge, la maladie, le handicap, la grande exclusion, la transmission intergénérationnelle...).

Il s'agit d'innover et de décloisonner les approches en développant, par exemple, des partenariats entre sport et culture, et, de façon plus générale en portant une stratégie forte et unifiée dans les échanges avec les ministères en charge des politiques de santé, jeunesse, lutte contre les exclusions mais aussi toutes les politiques liées à l'attractivité et l'aménagement des territoires.

- Faire de la culture un levier pour l'attractivité des territoires en garantissant la place de la politique culturelle dans le champ territorialisé des politiques interministérielles (politiques de bassin, dispositifs de contractualisation...) et mieux travailler avec l'ensemble des collectivités territoriales tant au niveau national qu'au niveau déconcentré en développant les instances de concertation et les modalités de partenariat.

- Coordonner la politique ministérielle d'enseignement supérieur et de recherche dans le respect de la compétence conférée aux directions sectorielles concernant notamment la tutelle des écoles. Dans ce domaine, la nouvelle délégation aura compétence sur tous les sujets communs à l'ensemble des filières d'enseignement supérieur : vie étudiante, politique de site, mobilité interna-

tionale, synthèse budgétaire et élaboration d'une stratégie ministérielle de l'enseignement supérieur culturel.

Un rapport a été rendu sur cette base en octobre 2020, qui aboutira à la création en janvier 2021 de la Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle.

## B\_ Le lancement d'un groupe de travail interministériel sur la communication des procès-verbaux d'audition réalisés lors des enquêtes administratives

Dans un arrêt n° 433130 du 5 février 2020, le Conseil d'État a jugé que « *Lorsqu'une enquête administrative a été diligentée sur le comportement d'un agent public, y compris lorsqu'elle a été confiée à des corps d'inspection, le rapport établi à l'issue de cette enquête, ainsi que, lorsqu'ils existent, les procès-verbaux des auditions des personnes entendues sur le comportement de l'agent faisant l'objet de l'enquête font partie des pièces dont ce dernier doit recevoir communication en application de l'article 65 de la loi du 22 avril 1905, sauf si la communication de ces procès-verbaux serait de nature à porter gravement préjudice aux personnes qui ont témoigné* ».

Cette décision, qui a pour objet de renforcer les droits de la défense, implique une adaptation des procédures suivies par les différents corps d'inspection.

La cheffe du service de l'IGAC a donc proposé à ses homologues des autres services d'inspection de créer un groupe de réflexion interministériel à ce sujet, afin d'harmoniser les pratiques en la matière.

Ce groupe de travail a été constitué sous l'égide de l'Inspection générale de l'administration (IGA). Il s'est réuni à quatre reprises au cours de l'année 2020.

## C\_ Focus sur les missions-diagnostic en DRAC

L'année 2020 a conduit l'IGAC à effectuer des missions diagnostics sur dix des treize DRAC que compte la métropole, représentant 84% de son territoire, 88% de sa population et 90% de son PIB (*cf. tableau ci-dessous*).

	Nombre de départements	Population (2015)	Densité (hab/km <sup>2</sup> )	Superficie (km <sup>2</sup> )	PIB 2013 (M€)	PIB/hab (2013)
<b>Auvergne-Rhône-Alpes</b>	<b>12</b>	<b>7 875 000</b>	<b>113</b>	<b>69 711</b>	<b>241 025</b>	<b>30 979</b>
<b>Bourgogne-Franche-Comté</b>	<b>8</b>	<b>2 821 000</b>	<b>59</b>	<b>47 784</b>	<b>71 805</b>	<b>25 486</b>
<b>Bretagne</b>	<b>4</b>	<b>3 294 000</b>	<b>121</b>	<b>27 208</b>	<b>86 934</b>	<b>26 630</b>
<i>Centre-Val-de-Loire</i>	<i>6</i>	<i>2 582 000</i>	<i>66</i>	<i>39 151</i>	<i>68 874</i>	<i>26 755</i>
<i>Corse</i>	<i>2</i>	<i>327 000</i>	<i>38</i>	<i>8 680</i>	<i>8 573</i>	<i>26 670</i>
<i>Grand Est</i>	<i>10</i>	<i>5 560 000</i>	<i>97</i>	<i>57 433</i>	<i>148 287</i>	<i>26 707</i>
<b>Haut-de-France</b>	<b>5</b>	<b>6 007 000</b>	<b>189</b>	<b>31 814</b>	<b>150 908</b>	<b>25 224</b>
<b>Ile-de-France</b>	<b>8</b>	<b>12 074 000</b>	<b>1 005</b>	<b>12 012</b>	<b>642 258</b>	<b>53 617</b>
<b>Normandie</b>	<b>5</b>	<b>3 335 000</b>	<b>112</b>	<b>29 907</b>	<b>89 673</b>	<b>26 940</b>
<b>Nouvelle Aquitaine</b>	<b>12</b>	<b>5 905 000</b>	<b>70</b>	<b>84 036</b>	<b>158 075</b>	<b>27 008</b>
<b>Occitanie</b>	<b>13</b>	<b>5 792 000</b>	<b>80</b>	<b>72 724</b>	<b>152 446</b>	<b>26 744</b>
<b>Pays de la Loire</b>	<b>5</b>	<b>3 716 000</b>	<b>116</b>	<b>32 082</b>	<b>105 261</b>	<b>28 639</b>
<b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b>	<b>6</b>	<b>4 989 000</b>	<b>159</b>	<b>31 400</b>	<b>152 130</b>	<b>30 688</b>
<b>France métropolitaine</b>	<b>96</b>	<b>66 381 000</b>	<b>105</b>	<b>633 112</b>	<b>2 116 565</b>	<b>32 126</b>

**DRAC ayant fait l'objet d'une mission en 2020**

*DRAC n'ayant pas fait l'objet d'une mission en 2020*

Source : Insee/DEPS, ministère de la culture et de la communication, 2017

Plusieurs points saillants ressortent de cette ample revue de l'action des services déconcentrés du ministère de la culture.

Les DRAC ont élaboré des stratégies d'intervention adaptées aux caractéristiques de leur région, bien qu'elles ne soient pas toujours suffisamment territorialisées, qui leur permettent de mettre en œuvre les priorités ministérielles dans des conditions satisfaisantes.

Leurs choix organisationnels sont d'une grande diversité, qu'il s'agisse de l'existence de pôles, regroupant différents services autour d'une logique « métier », de leur périmètre, des prérogatives de leurs directeurs (pouvoir hiérarchique ou de simple coordination) ou encore de leur localisation (ville siège ou sites distants), étant entendu que les DRAC, selon la taille de leur région et le fait qu'elles aient ou non été fusionnées lors de la réforme territoriale de 2015, se trouvent dans des situations différentes.

Quelle que soit l'organisation retenue, les DRAC doivent faire face à des défis communs : capacité à produire des approches transversales, fluidité des relations avec les UDAP (Unités départementales de l'architecture et du patrimoine), cohérence entre logiques de sites et approches métier. Pour relever ces défis, plusieurs leviers peuvent être mobilisés : élaborer des projets de service afin de mettre en mouvement les équipes autour d'objectifs partagés, renfor-

cer la cohérence des pôles métier, affirmer la logique de site.

Les moyens humains, budgétaires et matériels dont sont dotées les DRAC apparaissent, dans l'ensemble, proportionnés à leurs missions, même si des tensions sont parfois observées sur les effectifs et les budgets de certains programmes. Plusieurs rapports recommandent de donner aux DRAC davantage de marges de manœuvre en matière de régime indemnitaire, afin de faciliter certains recrutements, ou de crédits, pour faire face à la rigidité excessive de certains budgets. La situation des systèmes d'information nécessite une mise à niveau, même si des progrès ont été accomplis.

Le dialogue social est en général de bonne qualité mais requiert, dans certaines DRAC, une vigilance particulière, notamment en matière de prévention des risques professionnels.

La crise sanitaire a été un accélérateur de modernisation des outils et des pratiques, tout autant qu'un révélateur des problèmes managériaux.

Enfin, les différents rapports relèvent la qualité des relations des DRAC avec leurs partenaires, qu'il s'agisse des services déconcentrés de l'État (préfets et rectorats) ou des collectivités territoriales : la disponibilité des équipes, leur compétence et leur expertise sont unanimement reconnues.



## D\_ Le déménagement provisoire de l'Inspection générale des affaires culturelles au sein du site de Valois pour la durée des travaux de mise en sécurité

Dans le cadre du projet CAMUS, qui permettra de rassembler sur trois sites au cœur de Paris l'ensemble des agents de l'administration centrale du ministère de la culture, l'implantation de l'Inspection générale des affaires culturelles a été confirmée sur le site du 3 rue de Valois.

Les travaux de mise en sécurité de ce bâtiment ont nécessité une relocalisation temporaire (juin 2020 – été 2021) de l'Inspection générale, qui s'est traduite par son déménagement du 3<sup>e</sup> étage au rez-de-chaussée et à l'entresol, l'équipe des inspecteurs santé et sécurité ayant rejoint pour la durée des travaux, dès la mi-février 2020, le quadrilatère des Archives.

Une vaste campagne d'archivage a été menée durant plusieurs mois au sein de l'Inspection générale pour préparer ce déménagement, avec le soutien de la mission des archives et le concours d'un documentaliste-archiviste vacataire.

Le déménagement au sein du bâtiment de la rue de Valois a été préparé puis réalisé fin juin, permettant d'accueillir la ministre le 21 juillet dans les nouveaux locaux.



La campagne d'archivage avant le déménagement - DR



La nouvelle installation provisoire de l'IGAC - DR

## E\_ Les deux confinements



Réunion du collège de l'IGAC en visioconférence - DR

L'Inspection générale des affaires culturelles a maintenu son activité durant les deux confinements de l'année 2020.

Plusieurs rapports ont été rendus durant ces périodes de confinement et la plupart des rapports réalisés en 2020 l'ont été au moins en partie en confinement.

Intégralement en télétravail durant le confinement du printemps, avec ses réunions de collège et ses réunions de travail tenues en visioconférences, l'Inspection générale a repris son activité en présentiel dès le début du déconfinement. Ses réunions de collège ont permis de réunir toute l'équipe dès la fin mai.

L'Inspection générale des affaires culturelles a associé présentiel et télétravail durant le second confinement.

# III— Les missions 2020 en chiffres

Les graphiques ci-dessous n'incluent pas les missions réalisées par la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) ni par la mission santé-sécurité au travail (MSST).

## A\_ Répartition thématique des missions de l'IGAC

- 21** missions d'évaluation et de prospective
- 9** missions d'appui, d'intérim et de prospective
- 3** enquêtes administratives

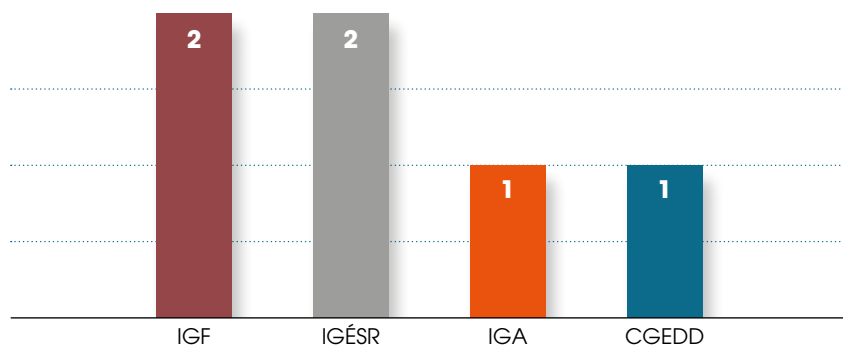


## B\_ Répartition des missions par services

- Secrétariat général** **15**
- Direction générale des patrimoines (DGP)** **7**
- Direction générale de la création artistique (DGCA)** **6**
- Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC)** **4**
- Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF)** **1**



## C\_ Missions interministérielles conduites avec d'autres inspections générales



Nombre total des missions interministérielles	<b>5</b>
Conduites par deux inspections générales	<b>4</b>
Conduites par trois inspections générales	<b>1</b>
IGF (Inspection générale des finances)	<b>2</b>
IGÉSR (Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche)	<b>2</b>
IGA (Inspection générale de l'administration)	<b>1</b>
CGEDD (Conseil général de l'environnement et du développement durable)	<b>1</b>

# IV— Enquêtes administratives

Une enquête administrative est une mission d'inspection et de contrôle lancée après qu'ont été constatés des faits susceptibles de conduire l'administration à engager des sanctions disciplinaires ou pénales. Elle se distingue des autres missions en ce qu'elle est ciblée sur des faits et des comportements individuels susceptibles d'une qualification disciplinaire et non pas sur un examen de la conformité des règles de fonctionnement ou de gestion d'un service au regard d'une norme de référence.

## Enquête administrative dans une école nationale supérieure d'art

Plusieurs agissements qui auraient été commis par des enseignants d'une école nationale supérieure d'art ont été portés à la connaissance du Secrétariat général et de la Direction générale de la création artistique à la suite d'un questionnaire anonyme réalisé par un cabinet privé à la demande du directeur de l'établissement.

Par lettre de mission du 18 septembre 2019 il était demandé à l'IGAC de diligenter une enquête administrative afin d'établir les circonstances de l'espèce, la réalité des faits reprochés aux personnes mises en cause et les suites éventuelles à leur donner

Le rapport d'enquête a été remis en janvier 2020.

*Rapport n° 2020-02*

## Enquête administrative dans un établissement public culturel à l'étranger

À la suite d'un signalement auprès de la plateforme « Allodiscrim/ Allosexism » déployée pour le compte du ministère de la culture dans ses services, établissements publics et écoles, il a été demandé à l'IGAC par lettre de mission du 12 décembre 2019 de conduire une enquête administrative au sein des services administratifs d'un établissement public culturel à l'étranger. Les comportements dénoncés pouvaient en effet relever de faits de harcèlement fondé sur l'origine, de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes susceptibles de conduire à des sanctions disciplinaires voire des poursuites pénales.

Le rapport d'enquête administrative a été remis en mars 2020.

*Rapport n° 2020-10*

## Enquête administrative dans une école nationale supérieure d'architecture

Le ministère de la culture a reçu plusieurs alertes concernant des faits graves susceptibles d'avoir été commis dans une école nationale supérieure d'architecture.

Par lettre de mission du 21 juillet 2020, il était demandé à l'IGAC de diligenter une enquête administrative afin d'établir les circonstances de l'espèce, la réalité des faits reprochés aux personnes mises en cause et les suites éventuelles à leur donner.

Le rapport a été remis en novembre 2020.

*Rapport n° 2020-19*

# V— Missions d'évaluation et de prospective

## A\_ Les territoires de la culture

### Mission-diagnostic de la DRAC d'Auvergne-Rhône-Alpes

Par lettre de mission datée du 18 février 2020, l'Inspection générale des affaires culturelles a été chargée d'une mission-diagnostic portant sur la direction régionale des affaires culturelles d'Auvergne-Rhône-Alpes, à l'occasion du changement de directeur régional, nommé préfet du Lot en janvier.

La DRAC Auvergne-Rhône-Alpes et les onze UDAP déploient leur action dans la deuxième région française sur le plan économique et culturel ; région riche et structurée mais contrastée, dotée d'un réseau d'aires métropolitaines puissantes, elle connaît néanmoins des disparités importantes notamment entre le nord et le sud (Drôme, Ardèche, Haute-Loire et Cantal).

La stratégie de la DRAC, cohérente avec les objectifs nationaux et le plan de transformation ministériel, apparaît adaptée et en adéquation avec les enjeux régionaux ; elle dispose des moyens humains et financiers pour y répondre mais à l'instar des autres DRAC, elle est confrontée à la rigidité des budgets et au manque d'autonomie dans la gestion des ressources humaines.

L'organisation retenue en 2016, lors de la fusion des régions, apparaît solide et bien articulée. Toutefois la mission a constaté

que le pôle « architecture et patrimoine », qui représente deux tiers des personnels, est plus que les autres confronté à des problèmes de coordination interne et que son fonctionnement est perfectible.

La crise sanitaire, intervenue pendant l'interim exercé avec efficacité par l'actuel directeur-adjoint, appuyé par le Secrétariat général, a prouvé la solidité d'ensemble de la DRAC dans son fonctionnement et son organisation. Toutefois, la mission préconise de tirer les leçons de l'expérience des confinements notamment en ce qui concerne le travail à distance, les déplacements et l'équipement en moyens informatiques.

Le rapport appelle aussi l'attention sur plusieurs points de vigilance et de fragilités à traiter notamment sur le développement des missions transversales au sein de la DRAC, sur le renforcement de la gouvernance du pôle architecture et patrimoine et la promotion de nouvelles manières de travailler.

Enfin, la mission note l'excellence des rapports de la DRAC avec son environnement administratif et politique ainsi que l'étroitesse des relations nouées avec les acteurs culturels ; la disponibilité, l'accessibilité et la compétence de ses équipes ont été soulignées par tous les interlocuteurs de la mission.

*Rapport n° 2020-22*

## Mission-diagnostic de la DRAC de Bourgogne-Franche-Comté

Le rapport fait le constat du redressement du fonctionnement de la DRAC depuis la mise en place à partir de 2018 d'une nouvelle direction, alors que la fusion était intervenue dans des conditions difficiles en 2016. Ce redressement a notamment été permis par la mise en place d'un nouvel organisme qui fusionne les deux pôles « création artistique » et « action territoriale » en un pôle unique, « Création, industries et action culturelles ». Par ailleurs, la DRAC a réformé son fonctionnement budgétaire, avec une approche départementalisée de sa programmation, et un dialogue social constructif a pu être instauré. Le rapport recommande de poursuivre cette réforme en mettant en œuvre un encadrement renforcé des UDAP. Il appelle l'attention sur l'impact de la mise en œuvre des mesures de déconcentration et sur l'implantation immobilière de la DRAC à Besançon.

Il note la qualité des relations de la DRAC avec les autres services déconcentrés de l'État, tout en recommandant de mieux structurer les liens avec les préfets de département, dont l'implication dans les questions de politique culturelle est croissante.

S'agissant des collectivités territoriales, le rapport salue les liens étroits établis avec le conseil régional autour d'objectifs contractuels partagés en faveur de l'équilibre des

territoires, ainsi que l'engagement d'une politique de partenariat global avec les départements, dont il recommande l'extension. Il préconise une meilleure structuration des relations avec les villes de Dijon et de Besançon.

*Rapport n° 2020-26*

## Mission-diagnostic de la DRAC de Bretagne

Il a été demandé à l'Inspection générale des affaires culturelles d'effectuer une mission-diagnostic sur la DRAC Bretagne à l'occasion de l'arrivée d'une nouvelle directrice régionale en début d'année 2020.

Si la mission a noté le fonctionnement satisfaisant de la DRAC, reposant sur l'engagement d'équipes motivées, dans une région n'ayant pas connu de fusion et composée seulement de quatre départements, ayant une tradition ancienne de travail avec les partenaires publics, elle propose que la DRAC se dote d'outils d'analyse territoriale fine des politiques culturelles des différentes collectivités territoriales.

La mission a noté les bons résultats des politiques publiques en faveur des jeunes obtenus dans la région, qu'il s'agisse du pass culture ou de l'objectif du 100 % EAC. Elle a souligné l'originalité et l'efficacité du dispositif de concertation avec les collectivités territoriales dans le cadre du Conseil des collectivités pour la culture en



Bretagne, co-présidé par le DRAC et le président du conseil régional.

L'arrivée à échéance en 2022 de la délégation de compétence expérimentée depuis 2016, confiant à la région l'exercice de compétences au nom et pour le compte de l'État dans le domaine des industries culturelles (l'économie du livre et le cinéma) appellera au cours des prochains mois de la part de de l'État vigilance et attention pour anticiper les modalités de poursuite de cette délégation.

*Rapport n° 2020-15*

### Mission-diagnostic de la DRAC des Hauts-de-France

La DRAC des Hauts-de-France, issue de la fusion, lors de la réforme territoriale de 2015, de la DRAC de Picardie et de la DRAC du Nord-Pas-de-Calais, se situe dans une région marquée à la fois par des indicateurs socio-économiques assez défavorables et une forte implication des collectivités territoriales dans la culture. La ville de Lille, comme le conseil régional des Hauts-de-France, et aussi historiquement les départements du Nord et du Pas-de-Calais, ont fait de la culture un levier essentiel de leur politique de développement.

L'organisation en trois pôles fonctionne de manière satisfaisante, même si la mission recommande une présence régulière du binôme de direction sur le site d'Amiens. Le confinement a contribué à resserrer les liens

entre les équipes et entre les agents, quelle que soit leur localisation géographique.

Des ajustements pourraient être étudiés, pour renforcer certains domaines d'intervention où le contexte régional entraîne une forte demande.

Il ressort des entretiens que la mission a conduits auprès des partenaires de la DRAC (autres administrations de l'État au plan territorial, collectivités territoriales, ou encore acteurs culturels) une perception extrêmement positive de l'action de la DRAC, et un désir d'approfondissement des réflexions stratégiques menées en commun.

Trois grands défis devront être accompagnés très attentivement par la future direction de la DRAC : le projet de Cité internationale de la langue française à Villers-Cotterêts, la construction du canal Seine-Nord Europe et les travaux de fouilles archéologiques qu'il implique, et bien sûr le plan de relance et l'impact de la pandémie sur les filières culturelles de la région.

*Rapport n° 2020-27*

### Mission-diagnostic de la DRAC d'Île-de-France

Par une lettre de mission du 19 septembre 2019, il a été demandé à l'Inspection générale des affaires culturelles, dans une perspective d'appui au nouveau directeur régional, d'examiner la gouvernance, l'orga-

nisation et le fonctionnement de la DRAC ainsi que ses relations avec ses partenaires.

Après avoir dressé un état des forces et des faiblesses de la DRAC, le rapport constate que, pour donner une meilleure visibilité à ses politiques, la DRAC doit renforcer la gouvernance de ses services et revoir le positionnement du service métropolitain de l'architecture et du patrimoine (SMAP) créé dans le cadre de la métropole du Grand Paris.

La mission observe par ailleurs que la DRAC s'est fortement mobilisée sur la mise en œuvre du Plan de transformation ministériel.

La mission considère enfin que, pour permettre à la DRAC Île-de-France de faire face aux défis liés à la déconcentration et aux enjeux politiques culturels régionaux, des mesures spécifiques dans le domaine des ressources humaines pourraient être mises en place.

Dans ce contexte, il formule une série de propositions pour faire face à ces nouveaux défis.

*Rapport n° 2020-08*

### Mission-diagnostic de la DRAC de Normandie

Par lettre de mission du 19 juin 2020, la directrice du cabinet a chargé l'Inspection générale des affaires culturelles d'effectuer une mission-diagnostic sur la DRAC de Normandie. Le rapport a constaté le fonctionne-

ment globalement satisfaisant de la DRAC grâce à des équipes rajeunies et mobilisées ainsi qu'à la qualité de leur expertise, plébiscitée par ses partenaires. La DRAC est donc incontestablement en ordre de marche et bénéficie de moyens cohérents avec ses besoins, hormis ceux liés au patrimoine bâti.

Deux sujets mériteraient cependant d'évoluer :

- D'une part, le management et l'absence de clarification et de co-construction d'un niveau stratégique pénalisent les équipes. Faute d'une capacité de projection, la conduite de projets transversaux ou finement adaptés au territoire n'atteint pas le niveau requis par les orientations ministérielles et gouvernementales.

- D'autre part, la numérisation de la culture et le développement des industries culturelles via les plateformes constituent la seconde faiblesse. Il serait, en particulier, regrettable de ne pas enrichir le plan de relance normand par l'intégration d'une feuille de route des industries culturelles et créatives.

*Rapport n° 2020-28*

### Mission-diagnostic de la DRAC de Nouvelle-Aquitaine

Après avoir dressé un état des forces et des faiblesses de la DRAC, le rapport s'interroge sur l'efficacité de l'organisation mise en place à la suite de la réforme territoriale

de 2015, combinant pôles métier multi sites et sites distants thématisés.

Il recommande de développer la logique de site, en attribuant aux directeurs adjoints délégués une autorité hiérarchique sur l'ensemble des agents de leur site, et de renforcer la cohérence des pôles.

Enfin, le rapport analyse les relations de la DRAC avec ses partenaires, qu'il s'agisse des services déconcentrés de l'État, de la région (exécutif et agences culturelles) ou des villes d'implantation de ses sites distants (Bordeaux, Limoges, Poitiers).

*Rapport n° 2020-24*

### Mission-diagnostic de la DRAC d'Occitanie

Après avoir dressé un état des forces et des faiblesses de la DRAC, le rapport constate que les difficultés, dont certaines sont anciennes et avaient déjà été relevées par des précédents rapports de l'IGAC, ont été catalysées par la fusion des régions opérée dans le cadre de la réforme territoriale de 2015.

Dans ce contexte, il formule une série de propositions pour améliorer le fonctionnement de la DRAC en lui donnant davantage de marges de manœuvre dans l'organisation et la gestion du personnel, en mettant à niveau ses outils informatiques et ses moyens logistiques et en lui fournissant un

appui en matière de formation, de télétravail et de médecine de prévention.

*Rapport n° 2020-03*

### Mission-diagnostic de la DRAC des Pays de la Loire

Les rapporteurs évaluent positivement la réorganisation en deux pôles, entreprise récemment par la DRAC des Pays de la Loire, et l'encouragent à la poursuivre et à l'achever, d'une part en affirmant son caractère hiérarchique, et, d'autre part, en créant un troisième pôle chargé de l'action territoriale et des industries culturelles.

Ils dressent néanmoins le constat de résistances importantes à la mise en place de cette réorganisation au sein de l'équipe de la DRAC. Un management plus inclusif et un suivi personnalisé des agents en termes de ressources humaines paraît donc nécessaire, afin de la mener à son terme.

Le rapport note aussi les bonnes relations de cette DRAC avec la plupart des collectivités rencontrées, à l'exception notable d'une ville importante et recommande la reprise rapide du dialogue avec cette dernière.

Il est également recommandé que la politique culturelle de l'État, dans cette région où les collectivités territoriales ont eu un rôle historiquement important, soit davantage affirmée. La lisibilité de cette politique passe par la formulation de priorités claires et par

la possibilité, pour la DRAC, de mieux valoriser ses interventions et actions par une politique de communication auprès du public.

*Rapport n° 2020-04*

### Mission-diagnostic de la DRAC de Provence-Alpes-Côte d'Azur

La mission a constaté la complexité, l'intensité et la dureté des sollicitations du terrain. Pour y répondre, les équipes de la DRAC pourraient gagner en efficacité par l'établissement d'une meilleure organisation sur la base d'un nouveau projet de service. Aujourd'hui, de fortes tensions s'exercent sur les conditions de travail des agents de la DRAC et posent la question de l'ajustement de son plafond d'emploi, ainsi que celle de l'anticipation et des conditions des recrutements.

La DRAC s'est fortement engagée dans le télétravail et la dématérialisation qui deviennent aussi des enjeux d'organisation et de fonctionnement. Ces nouveaux usages engendrent également de nouveaux besoins en termes de formation, de matériels et de maintenance.

Les rapporteurs suggèrent de renforcer la direction régionale face aux enjeux stratégiques de cette région et pour répondre aux demandes des institutions, des acteurs culturels et des collectivités territoriales dont les responsables ont souvent un poids politique national.

*Rapport 2020-20*

### Mission interministérielle sur la politique de valorisation de la langue occitane (mission conduite avec l'IGA et l'IGÉSR)

La politique de valorisation de la langue occitane relève d'un cadre juridique commun à l'ensemble des langues régionales, tout en tenant compte des caractéristiques propres à la langue occitane, notamment son aire étendue, son riche patrimoine écrit, mais aussi son fort recul, lié notamment à l'extinction de la transmission dans les familles.

L'effort global de l'État a été évalué par la mission à environ 40 millions d'euros par an. Dans le domaine de l'éducation, l'État a développé une offre accessible au plus grand nombre, mais marquée par des évolutions différentes suivant les académies et une baisse du nombre des élèves sur les dernières années. En matière de culture et de médias, l'État a ouvert ses dispositifs d'aides aux productions en langues régionales, mais avec des résultats décevants, et a conforté son soutien à la préservation du patrimoine occitan. Les dernières années ont été marquées par la montée en puissance des nouvelles régions fusionnées, particulièrement l'Occitanie et la Nouvelle-Aquitaine. Cet élan nouveau a conduit à recomposer le dispositif des opérateurs de la langue (Institut d'études occitanes, Centre interrégional de recherche et de documentation sur l'oc-

citan, Office public de la langue occitane) sans pour autant qu'une stratégie globale n'émerge.

Une politique de relance de la langue occitane doit dès lors s'attacher à apporter plus de cohérence et de visibilité dans l'action partagée de l'État et des régions. Aussi la mission recommande notamment de prendre des initiatives afin d'améliorer l'information sur l'enseignement et la pratique de l'occitan, de prendre en compte la langue et la culture occitanes dans l'éducation artistique et culturelle, de réunir un comité interministériel des langues régionales afin de conjuguer l'action des différents ministères, tant au sein des administrations centrales qu'en régions, avec la désignation d'un recteur et d'un DRAC chefs de file. Le partenariat entre l'État et les collectivités territoriales sur la question des langues régionales devrait trouver une place au sein des conférences territoriales de l'action publique. Une implication réaffirmée de l'État, et partagée avec les collectivités, en faveur des opérateurs de la langue occitane, doit lui permettre d'optimiser son soutien, en favorisant des mutualisations et la définition d'objectifs stratégiques complémentaires.

*Rapport n° 2020-07*

### Mission sur les incidences de la réforme de la taxe d'apprentissage sur les établissements d'enseignement supérieur culture

Alors que la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a établi de nouvelles règles concernant le financement de l'apprentissage, le rapport analyse les conséquences de cette réforme sur les établissements d'enseignement supérieur placés sous la tutelle ou la responsabilité du ministère de la culture, tant en termes d'impact financier que d'ingénierie administrative.

Il met en lumière les risques d'érosion du produit de la taxe d'apprentissage que la réforme de 2018 fait peser sur les établissements d'enseignement supérieur culture, risques d'érosion accrus par la situation économique résultant de la crise sanitaire.

Dans ce contexte, le rapport explore trois stratégies permettant d'aider les écoles culture à s'adapter : les inciter à s'organiser pour affiner leur stratégie de collecte ; mutualiser la collecte ; développer l'apprentissage au sein des établissements.

*Rapport n° 2020-16*

## B\_ Création artistique

### Mission de synthèse sur la structuration et le pilotage des établissements d'enseignement supérieur de la musique placés sous la responsabilité du ministère de la culture

Les rapporteurs ont analysé les données disponibles sur douze établissements : les Conservatoires nationaux supérieurs de musique et de danse de Paris et de Lyon (CNSMD), ainsi que dix pôles d'enseignement supérieur établis sur l'ensemble du territoire national : les pôles interrégionaux de Rennes-Nantes et de Poitiers-Tours ; les pôles de Bordeaux, Strasbourg, Dijon, Aix-en-Provence, Lille, Toulouse, Auberwilliers-La Courneuve et Boulogne-Billancourt. Au total, les formations musicales concernent environ 3 000 étudiants ; le ministère de la culture finance ces 12 établissements pour une somme totale de 50 M€ ; le coût par étudiant varie fortement, de 2 5623 € pour le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris à 6 264 € pour Rennes.

Avec pratiquement 1 650 étudiants inscrits en musique, les deux CNSMD semblent peiner à obtenir la reconnaissance de leur formation au plan international. La mission établit un rapport possible de cette faible pénétration européenne des diplômés sur le marché international, avec le nombre peu élevé de mobilité Erasmus dans le cursus

des deux établissements. En revanche, on constate que leurs diplômés concurrencent en quelque sorte les diplômés issus des pôles supérieurs régionaux dans le domaine de l'enseignement musical national.

Les pôles en région se développent, leurs débouchés s'inscrivant dans une forme d'économie territoriale, orientée surtout vers l'enseignement ; la question du continuum pédagogique et de la diplomation, partant de ces pôles régionaux et confrontée à l'offre des deux conservatoires supérieurs nationaux, en devient plus cruciale. L'empilement et l'expansion des formations diplômantes comme des établissements d'enseignement ont produit une situation complexe où les structures ne se distinguent plus dans le paysage pédagogique, ce qui conduit les étudiants à développer des stratégies d'études tout aussi complexes pour satisfaire leur vocation.

La question de l'harmonisation de l'offre pédagogique au plan national est posée, et elle interroge le ministère de la culture sur un renforcement de son pilotage et l'affermissement des liens avec l'université qui pourrait structurer cette nouvelle cohérence nationale. Selon les rapporteurs, l'élaboration d'un nouveau schéma global d'organisation de l'enseignement supérieur de la musique est une nécessité. Le schéma d'organisation de l'enseignement initial de 2008 doit faire l'objet d'une nouvelle

réflexion afin d'étudier la faisabilité territoriale d'une filière de classes préparatoires d'entrée dans l'enseignement supérieur, intégrant les cycles ou classes à vocation professionnelle des conservatoires à rayonnement régional (CRR) et la première année du premier cycle des pôles supérieurs.

Dans le supérieur, les rapporteurs relaient la préconisation du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels (CNESERAC) de co-construire avec chaque université une maquette pédagogique diplôme national supérieur professionnel de musicien (DNSPM)-Licence et DNSPM-Master et son évaluation, pour donner la possibilité aux pôles supérieurs de délivrer des licences et des masters « valant grade » et permettre aux pôles d'enseignement supérieur musique de former non seulement aux diplômés d'État mais aussi aux certificats d'aptitude aux fonctions de professeur. La mission considère que la formation au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur de conservatoire, apanage du CNSMD de Paris, pourrait lui être conservée au titre de la formation initiale. En revanche, les pôles pourraient assurer, à la demande, la formation continue et de reconversion aux fonctions de directeur d'établissement classé par l'État.

*Rapport n° 2020-12*

## Mission diagnostic sur Chaillot - Théâtre national de la danse

L'Inspection générale des affaires culturelles s'est vu confier une mission-diagnostic sur Chaillot - Théâtre national de la danse (nouvelle dénomination de l'établissement entérinée par le décret statutaire du 8 décembre 2020) à l'approche du terme du mandat de son directeur.

Le rapport fait le constat que, globalement, l'établissement est en phase avec les objectifs qui lui sont assignés, grâce notamment à des évolutions en profondeur que l'actuelle direction a menées en dix ans avec pragmatisme et réactivité.

Le rapport analyse le positionnement culturel de Chaillot dont la programmation apparaît à la fois ouverte et structurée, avec un indéniable succès de fréquentation, et qui mène en parallèle des actions significatives d'accompagnement des artistes émergents et de médiation auprès des publics.

Le modèle économique de Chaillot repose sur une subvention de l'État restée stable ces dernières années, malgré un accroissement du coût de fonctionnement de l'établissement, et sur un niveau de recettes propres élevé mais soumis par définition aux aléas de la conjoncture, l'ensemble conduisant ces dernières années à des résultats d'exploitation en dents de scie.

Les relations sociales au sein de l'établissement apparaissent globalement apaisées, l'établissement ayant mis à profit ce climat interne de concertation pour se positionner efficacement en matière de responsabilité environnementale et de lutte contre les discriminations. S'agissant, enfin, des travaux à mener, le rapport considère comme justi-

fié le souhait de l'établissement que soient engagées la rénovation des dispositifs de sécurité, devenus vétustes, et la rénovation de la grande salle Jean Vilar et notamment de ses gradins, permettant à cette occasion la création d'une salle de répétition.

*Rapport n° 2020-21*

## C\_ Médias et industries culturelles

### Mission sur l'écosystème de l'audio à la demande (« podcasts ») : enjeux de souveraineté, de régulation et de soutien à la création audionumérique

Un écosystème de la création audionumérique s'est développé ces trois dernières années en France, permettant l'émergence d'une offre de contenus audio, disponibles à la demande, les « podcasts ».

Ainsi, une nouvelle forme de création et de communication est apparue qui renoue notamment avec les genres du documentaire et de la fiction et donne aussi naissance à des propositions éditoriales innovantes dont l'audience est croissante.

Le rapport de l'IGAC, qui dresse un tableau de l'écosystème de l'audio à la demande (analyse de l'offre, audience, typologie des acteurs, modèle économique), s'attache également à recenser les besoins d'encadrement

et de régulation de ce secteur, notamment pour assurer le respect du droit des auteurs, la consolidation de la filière française et la diversité de l'offre, et à définir les formes que pourrait prendre un soutien public favorisant le développement de la création audio.

*Rapport n° 2020-11*

### Mission interministérielle sur la responsabilité environnementale de la presse - Les nouvelles obligations issues de la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire du 10 février 2020 dite AGÉC (mission conduite avec le CGEDD)

La loi AGÉC du 10 février 2020 comprend quatre mesures concernant la presse imprimée :

- la suppression au 1<sup>er</sup> janvier 2023 de l'éco-contribution en nature (mise à dis-



position d'espaces publicitaires au bénéfice de l'éco-organisme CITEO, en lieu et place d'une contribution financière, pour les éditeurs remplissant certains critères éditoriaux et environnementaux) ;

- jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2023, l'extension de l'éco-contribution en nature à tous les éditeurs de presse, en faveur de bénéficiaires élargis (collectivités locales et tous éco-organismes), si la teneur minimale en fibres recyclées des papiers de presse est de 50% « en moyenne » ;

- l'interdiction des emballages en plastique dès le 1<sup>er</sup> janvier 2022 ;

- l'interdiction des huiles minérales dans les encres d'impression au 1<sup>er</sup> janvier 2025.

La mission interministérielle avait pour objet d'évaluer l'impact économique de ces mesures, de proposer un dispositif d'accompagnement permettant au secteur de la presse de s'adapter à ces changements de législation et d'identifier les innovations industrielles et les dispositifs économiques propres à faciliter la transition écologique de la presse imprimée.

Les rapporteurs, après s'être entretenus avec les principaux acteurs de la filière, ont formulé un certain nombre de préconisations.

*Rapport n° 2020-14*

## D\_ Patrimoines

### Mission interministérielle sur la modernisation de la notion fiscale d'ouverture au public pour les propriétaires privés de monuments historiques (mission conduite avec l'IGF)

Plusieurs dispositifs fiscaux incitatifs en faveur des propriétaires privés de monuments historiques ont été mis en place au cours des dernières décennies : possibilité de déduire du revenu global la totalité (contre la moitié si le monument n'est pas visité) des charges foncières ou du déficit foncier relatifs au monument (art. 156 du CGI) ; exonération des droits

de mutation à titre gratuit (art. 795 A du CGI) ; possibilités de déduction liées au mécénat (art. 200 et 238 bis du CGI), qui concernent tant les donateurs sur le plan fiscal que les propriétaires en tant que bénéficiaires finals.

Les préconisations du rapport visent à simplifier les règles d'ouverture des monuments au public et s'inscrivent dans une perspective de développement des ressources propres des acteurs culturels, de valorisation de l'offre proposée au public et de développement des territoires.

*Rapport n° 2020-06*

### Mission interministérielle sur l'organisation des services de l'État dans la Vallée de la Vézère (mission conduite avec l'IGSÉR)

L'organisation des services de l'État dans la vallée de la Vézère, classée au patrimoine de l'humanité par l'UNESCO depuis 1979 pour ses grottes ornées et sites préhistoriques, a fait l'objet d'une mission conjointe IGAC/IGESR.

Son objet était d'évaluer l'organisation des différentes missions de conservation de ces sites, de leur mise en valeur touristique, de recherches et de diffusion scientifique des connaissances qui incombent à l'État et aux acteurs locaux. Les partenariats nécessaires avec les collectivités territoriales et le Pôle d'interprétation de la préhistoire, établissement public de coopération culturelle dont l'État est membre et qui peine à trouver sa place parmi les différents acteurs, étaient de ce fait également dans le champ de cette mission.

La mission a rencontré les différentes institutions concernées et constaté la qualité de leurs actions mais également leur dispersion, leur manque de coordination et les difficultés liées à l'éloignement de la DRAC de ce terrain d'intervention, ainsi que les relations distantes des services centraux du ministère de la culture avec les services délocalisés dans la vallée que sont le Musée national de la préhistoire (MNP) et le Centre

national de la préhistoire (CNP). Enfin, l'absence de doctrine claire en matière de mise à disposition des images et relevés 3D des grottes détenus par l'État constitue une source de tension permanente avec les collectivités territoriales qui ont fait de la préhistoire et de ses vestiges dans la vallée une source d'exploitation touristique.

Pour remédier à cette situation qui pénalise la visibilité de l'action de l'État en dépit des moyens déployés et amoindrit l'impact des actions de tous les acteurs, la mission a émis des recommandations tendant à assurer une meilleure visibilité des services de l'État concernés, notamment le MNP, le CNP, la DRAC et le pôle d'interprétation de la préhistoire (PIP). A minima, elle préconise une clarification des rôles par la désignation d'une structure pilote pour chaque volet d'actions de la chaîne patrimoniale, chargée d'assurer la coordination des actions des autres acteurs sur l'action considérée. Parallèlement, elle propose la création d'un groupement d'intérêt scientifique (GIS) et la reconnaissance du Pôle d'interprétation de la préhistoire comme organe de concertation et de gouvernance du futur plan de gestion UNESCO de la vallée de la Vézère.

La mission explore également les voies d'une réorganisation plus globale de la politique de l'État pour la valorisation du patrimoine préhistorique.

*Rapport n° 2020-17*

## Bilan d'étape de la réforme des écoles nationales supérieures d'architecture

La réforme des écoles nationales supérieures d'architecture, mise en place dans des délais rapides après la publication des décrets de février 2018, continue de faire l'objet d'un large consensus sur ses deux volets principaux : l'instauration d'une gouvernance des écoles plus participative et la mise en place d'un statut des enseignants-chercheurs se rapprochant du modèle universitaire.

En revanche, sa mise en œuvre s'est heurtée à des difficultés d'application substantielles liées notamment à la variété des situations de chaque école, qui sont venues se greffer sur une situation budgétaire qui était déjà tendue. Ces difficultés se sont traduites par une forte pression sur les acteurs les plus directement impliqués : directeurs, nouvelles instances de gouvernance des écoles et personnels administratifs.

Aussi, les rapporteurs formulent cinq séries de recommandations qui proposent non pas de revenir sur la réforme intervenue il y a seulement deux ans, mais d'en clarifier, préciser et achever la mise en place, et d'en tirer les conséquences tant dans le fonctionnement de la tutelle exercée par le ministère de la culture que dans son accompagnement budgétaire.

Ils insistent également sur la nécessité de compléter la réforme par un effort de

réflexion et d'anticipation, concernant tant le volume que le contenu des enseignements, qui tiennent compte également des besoins futurs, à la fois pour la profession d'architecte en France et pour le développement de la recherche en architecture.

*Rapport n° 2020-18*

### Mission-diagnostic sur la Fondation Arp

La Fondation Arp a connu une histoire mouvementée. Après sa création en 1978 à l'initiative de la veuve de Jean Arp et sa reconnaissance d'utilité publique en 1979, elle a traversé plusieurs crises dues aux agissements du mandataire allemand exclusif de Mme Hagenbach-Arp, celui-ci ayant créé une structure allemande parallèle, récupéré l'ensemble des droits de tirage et tenté par deux fois d'exporter frauduleusement des œuvres présentes dans la Fondation française vers la structure allemande.

Après règlement du contentieux avec l'entité allemande au début de ce siècle, la Fondation dispose pleinement d'un lieu réduit mais emblématique, car correspondant aux maisons et ateliers de Clamart dessinés par Sophie Taueber (première épouse de Jean Arp) et dans lesquels ont travaillé les deux artistes, ainsi que d'une collection initiale non négligeable qui a, en outre, été enrichie par un dépôt conséquent (108 plâtres et 32 reliefs) du Musée national d'art moderne. Elle reste néanmoins sérieusement handicapée, finan-

cièrement notamment, par le fait de ne disposer ni des droits de tirages (relevant de la partie allemande), ni du droit moral (légué par Mme Haenbach-Arp à la *Fondazione* suisse qu'elle a aussi créée en 1988).

La Fondation Arp a été confrontée à un double problème : une gouvernance qui montrait une dérive inquiétante depuis plusieurs années et un problème récurrent de recettes courantes.

Dans ce contexte, la mission a émis un certain nombre de préconisations.

La plus urgente portait sur un changement de présidence et a été mise en œuvre dès septembre 2020.

Les autres préconisations portent principalement sur le recrutement d'un directeur ou d'une directrice, la remise à niveau de l'institution sur le plan administratif (nouveaux statuts, nouvelle composition du conseil d'administration), scientifique (tenue des inventaires, mise en conformité en matière de préservation et de sécurité) et culturel ainsi que la recherche de nouvelles ressources financières, à travers la reprise des

négociations avec les entités allemande et suisse, le mécénat, la relance des expositions hors les murs et, éventuellement, la vente d'une de ses œuvres importantes pour donner à l'institution un vrai temps de respiration sur le plan budgétaire.

*Rapport n° 2020-13*

### Mission flash sur la situation sociale au sein de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges

La mission flash relative à la Cité de la céramique portait sur la qualité du dialogue social et les primes attribuées aux agents de l'École de Sèvres ainsi que sur les problèmes managériaux. La mission propose, d'une part, des solutions opérationnelles sur les primes et des perspectives d'amélioration du dialogue social à mettre en œuvre sans délai, et d'autre part, une feuille de route pour doter l'établissement d'outils de pilotage commercial, de production et de décision, nécessaires et urgents afin de redresser son modèle économique et de prendre en compte les enjeux muséaux.

*Rapport n°2020-23*

# VI— Missions d'appui, d'intérim et de préfiguration

## A\_ Missions d'appui

### Mission d'appui à Madame Céline Calvez, députée, sur la place des femmes dans les médias

Emmanuel Hamelin, inspecteur général des affaires culturelles, a été désigné par lettre de mission de la directrice du cabinet en date du 14 mai 2020 en soutien à la mission parlementaire confiée à la députée Céline Calvez sur la place des femmes dans les médias pendant la crise de la COVID-19. Cette mission a fait l'objet d'un rapport remis le 9 septembre 2020 à la ministre de la culture et à la ministre déléguée auprès du Premier ministre, chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances.

Partant du constat que les journaux consacrent une place prédominante aux personnalités de sexe masculin dans leurs contenus (83,4% des personnes apparaissant à la Une sont des hommes et ceux-ci signent 74,4% des tribunes), et que la parité n'est pas non plus atteinte dans les entreprises du secteur des médias, le rapport formule 26 préconisations visant à renforcer l'égalité entre les femmes et les hommes dans les médias.

Il propose de créer un observatoire de la parité et de l'égalité femmes-hommes dans les médias et s'appuie également sur les institutions de financement et de contrôle existantes. Il préconise notamment de

renforcer le rôle du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) en introduisant de nouveaux indicateurs et objectifs chiffrés sur la représentation des femmes dans les médias et en renforçant ses capacités de contrôle, en particulier pendant les périodes de crise.

Le conditionnement des aides publiques au respect d'objectifs de parité est également proposé. S'agissant de la place des femmes dans le cinéma, le rapport préconise d'encourager la création par le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) d'un bonus parité pour les équipes de tournage des productions audiovisuelles. Les œuvres produites pourraient également faire l'objet d'un contrôle a posteriori par le CSA afin de ne pas renouveler les aides aux producteurs présentant des contenus sexistes ou dégradants. Les aides à la presse pourraient elles aussi être conditionnées au respect de la parité entre les femmes et les hommes, via un système de bonus-malus.

Des mesures incitatives à l'attention des entreprises du secteur des médias sont présentes tout au long du document, telle la proposition d'encourager les médias audiovisuels à utiliser les outils d'automatisation du comptage du temps de parole des femmes. Le label « égalité professionnelle » de l'AFNOR apparaît comme un outil au service de ces objectifs et le rapport préconise d'inciter les médias à l'obtenir. Pour stimuler les comportements vertueux, Céline Calvez

propose également de créer un baromètre annuel de la parité et de la représentativité des femmes dans les médias, ainsi qu'un prix récompensant chaque année l'entreprise du secteur des médias qui a particulièrement œuvré en faveur de ces objectifs.

La formation est aussi une piste envisagée, avec l'usage de cours en ligne accessibles à tous les médias (MOOC) et l'emploi dans les entreprises d'une personne ressource sur la place des femmes dans les contenus. Dans cette vision, l'éducation aux médias a un rôle important à jouer, puisqu'il est proposé d'encourager les dispositifs éducatifs qui participent à déconstruire les stéréotypes et préjugés sexistes dans les médias dès l'école primaire.

### Mission d'appui auprès de Monsieur Pierre Duquesne, ambassadeur chargé de la coordination du soutien international au Liban

En septembre 2020, l'Inspection générale des affaires culturelles a été sollicitée pour apporter son expertise dans le domaine culturel à Monsieur Pierre Duquesne, ambassadeur chargé de la coordination du soutien international au Liban, dans la perspective de la tenue en décembre 2020 d'une Conférence internationale de soutien à la population libanaise coprésidée par le Président de

la République et par le Secrétaire général des Nations Unies. Cette Conférence a permis à la France et à la communauté internationale de réaffirmer sa solidarité avec la population libanaise après l'explosion du 4 août 2020, qui a ravagé le port et les quartiers environnants de Beyrouth, dans un contexte de grave crise politique, économique et sanitaire dans le pays.

Robert Lacombe, inspecteur général des affaires culturelles, a été désigné par lettre de mission de la ministre en date du 14 octobre 2020 pour coordonner les initiatives du ministère de la culture, de ses opérateurs et des autres acteurs gouvernementaux français en faveur de la culture au Liban. Il est également chargé de formuler des propositions pour que la dimension culturelle de cette reconstruction, tant pour ce qui concerne la protection et la réhabilitation du patrimoine que le soutien à la communauté des créateurs et aux industries culturelles, soit prise en compte par les organisations et fonds multilatéraux intervenant au Liban.

Cette mission se poursuivra au-delà de la conférence internationale de soutien au peuple libanais, notamment pour accompagner, dans le secteur culturel, des réformes qui auront le cas échéant été mises en œuvre par la partie libanaise.

## Mission d'appui au Secrétaire général - Audit et conseil sur les procédures de prévention, d'identification et de traitement des situations liées aux agissements sexistes et aux violences sexuelles au ministère de la culture

Par lettre de mission du 19 décembre 2019, la directrice du cabinet du ministre a confié à l'IGAC une mission d'audit et de conseil sur les procédures de prévention, d'identification et de traitement des situations liées aux agissements sexistes et aux violences sexuelles au ministère de la culture, sur le périmètre de l'administration centrale et des DRAC. Cette mission a fait suite à deux signalements à l'encontre d'un fonctionnaire, qui ont été suivis de sa suspension puis de sa révocation.

Le bilan et les perspectives élaborés par la mission devraient permettre de compléter et de rendre plus opérationnels les dispositifs que le ministère a commencé à mettre en place dans le cadre de la démarche de labellisation égalité de l'AFNOR, et d'inscrire son action en matière de lutte contre les violences sexuelles et sexistes dans la durée, sur la base d'une clarification des procédures et du rôle de chacun.

À ces fins, la mission analyse tout d'abord les canaux de signalement auxquels les victimes ou témoins de situations de violences sexuelles ou sexistes peuvent s'adresser. Elle recommande de mieux faire connaître

leur existence, de clarifier leur champ d'action dans certains cas et de les conforter dans leurs rôles respectifs.

Elle préconise par ailleurs que tous les signalements convergent vers un point bien identifié et que leurs traitements soient clairement coordonnés et pilotés. Elle propose à cette fin un schéma clarifié des procédures de signalement et de traitement à mettre en place, assorti de points de vigilance et d'actions d'accompagnement.

Elle traite enfin d'un ensemble de mesures destinées à renforcer la prévention du harcèlement et des violences sexuelles et sexistes en administration centrale et dans les DRAC.

*Rapport n° 2020-09*

## Mission d'appui au Directeur général des patrimoines pour assurer la coordination des services et établissements publics du ministère de la culture dans la conduite des travaux de restauration de Notre-Dame de Paris

En 2019, le précédent ministre de la culture a souhaité la nomination au sein du ministère d'un coordinateur pour la conduite des travaux de restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris. Cette mission a été confiée à Bertrand-Pierre Galey, inspecteur général des affaires culturelles, qui la remplit au sein

de la Direction générale des patrimoines dans les conditions prévues par une lettre de mission de la directrice du cabinet.

La mission, qui s'est poursuivie en 2020, consiste notamment à coordonner la contribution de l'ensemble des services et établissements du ministère au chantier de restauration de Notre-Dame de Paris, ses relations avec les acteurs et parties prenantes du dossier et la tutelle du nouvel établissement public dédié.

### Mission d'appui et d'accompagnement pour la coordination de la structuration de la filière des industries culturelles et créatives

Le Président de la République a souhaité engager une démarche de structuration de la filière des industries culturelles et créatives (ICC). Cette démarche devrait se traduire par l'élaboration d'un Contrat stratégique de filière (CSF) couvrant l'ensemble des ICC, comme il en existe dans de nombreux autres secteurs économiques.

Des États généraux des ICC se sont tenus entre fin novembre 2019 et mars 2020 afin d'engager une grande concertation avec l'ensemble des professionnels. Ils se sont traduits par une consultation publique qui a permis de recueillir près de 300 contributions, une centaine d'entretiens bilatéraux et des ateliers collaboratifs. Ces échanges ont confirmé l'intérêt des secteurs de la

culture pour la mise en place d'un contrat stratégique de filière, qui devrait voir le jour à la fin de l'année 2021.

Entre-temps, le gouvernement a octroyé une enveloppe de 400 millions d'euros au sein de la prochaine génération du programme des investissements d'avenir (PIA4) au profit du champ culturel afin de l'aider à moderniser ses différents secteurs. Le PIA est un outil interministériel dédié aux démarches innovantes, avec le plus souvent une composante numérique, qui est mobilisé sous la forme d'appels à projet. Le ministère de la culture, pilote de ce chantier, a désigné la Direction générale des médias et des industries culturelles comme chef de file pour rédiger « une stratégie d'accélération des ICC » d'ici mi-décembre 2020, et demandé à l'IGAC de désigner un de ses membres en tant que rapporteur pour incarner cette démarche à l'échelon interministériel, auprès des professionnels et de l'ensemble des parties prenantes. Philippe Nicolas, inspecteur général des affaires culturelles, a été désigné par lettre de mission de la directrice du cabinet du 9 octobre 2020.

Six axes ont été retenus pour structurer cette stratégie, visant en particulier : à renforcer et à consolider la compétitivité des entreprises ; à développer l'innovation et en particulier le numérique dans le champ culturel ; à faire rayonner ce secteur à l'international ; à créer dans les territoires des pôles de structuration de l'entrepreneuriat culturel ; à développer l'approche du déve-



loppement durable ; à engager les professionnels en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'inclusion.

Des groupes de travail ont été lancés, associant notamment le ministère de l'économie, des finances et de la relance, ainsi que le ministère de l'Europe et des affaires étrangères qui parrainent également la démarche. Des professionnels ont de nouveau été entendus, afin d'affiner les actions potentielles qui pourront donner lieu dès le début de l'année 2021 à des appels à projets (AAP) ou à des appels à manifestation d'intérêt (AMI).

### Mission d'accompagnement de l'élaboration de la politique de sécurité du numérique au ministère de la culture

En conformité avec le plan d'action gouvernemental d'octobre 2019 sur la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information (SSI) et avec la politique de sécurité des systèmes d'information de l'État (PSSI-E), le ministère de la culture va élaborer sa propre politique de sécurité du numérique (PSNum-Culture) en déclinaison des textes interministériels et en tenant compte de ses propres enjeux. Ce projet est porté par le service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité (SHFDS), en étroite relation avec la sous-direction des systèmes d'information (SDSI).

La démarche d'élaboration de la politique ministérielle de sécurité du numérique a pour principaux objectifs :

- une définition de la gouvernance de sécu-

rité du numérique, en lien avec la gouvernance globale du numérique ;

- l'élaboration d'un document stratégique de politique de sécurité du ministère décrivant, outre les principes de gouvernance, les principales règles applicables, les responsabilités des acteurs et les modalités de contrôle et de suivi de mise en œuvre de la politique de sécurité.

L'élaboration de la politique de sécurité comprend trois étapes :

- des entretiens pour identifier les enjeux et besoins de sécurité, avec les directions métiers, quelques services déconcentrés, des services à compétence nationale et établissements publics du ministère (juillet-octobre 2020) ;

- l'élaboration des grands principes de gouvernance et le cadrage de la politique, la rédaction des textes opposables (4<sup>e</sup> trimestre 2020) ;

- la mise en œuvre en 2021 de la politique de sécurité s'appuyant sur un plan d'accompagnement.

Conformément aux décisions du comité de pilotage du 23 juin 2020, des entretiens avec les directions générales et avec l'inspection générale vont compléter ceux programmés avec le cabinet de la ministre, le Secrétariat général (SG), la sous-direction des systèmes d'information (SDSI), les services déconcentrés et les établissements publics. L'IGAC a donc été associée à ce chantier et continuera de le suivre tout au long de l'année 2021.

## B\_ Missions d'intérim

### Mission d'intérim de la direction de l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI)

Anne-Marie Le Guével, inspectrice générale des affaires culturelles, a exercé l'intérim de la direction de l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI) à compter du début de l'année jusqu'à la prise de fonction de Madame Frédérique Pain comme directrice de cet établissement public, le 1er septembre 2020.

### Mission d'intérim pour la direction du Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt (PSPBB)

Anne-Marie Le Guével, inspectrice générale des affaires culturelles, a été nommée directrice par intérim de l'EPCC Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris-Boulogne-Billancourt (PSPBB) à compter du 1er septembre 2020.

## C\_ Missions de préfiguration

### Mission de préfiguration d'une nouvelle Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle - délégué ministériel aux Jeux olympiques 2024

En septembre 2020, la ministre de la culture a arbitré la création de la Délégation à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle (DG2TDC). La mission de préfiguration s'est attachée, sur le dernier trimestre 2020 à finaliser les contours de cette délégation tant sur ses champs de compétences que sur son organisation et sur le plan budgétaire.

Un temps très important a été consacré au dialogue social pour finaliser les textes,

dans le cadre de la nouvelle Organisation de l'administration centrale du ministère (OAC), ainsi qu'aux échanges avec les agents ayant vocation à rejoindre, à sa création, la DG2TDC. Dans le même temps, la mission a participé à la préparation de la loi de finances pour 2021 à travers la création d'un programme budgétaire dédié, le programme 361.

Parallèlement à sa mission de préfigurateur de la DG2TDC, Noël Corbin, inspecteur général des affaires culturelles, a été nommé délégué ministériel aux Jeux olympiques (JO). À ce titre, sa mission consiste à mettre en œuvre le plan d'action du ministère élaboré au cours de l'année 2019 pour la dimension culturelle des Jeux olympiques et paralympiques en coopération avec l'en-

semble des parties prenantes, en procédant aux adaptations rendues nécessaires par la crise liée à la COVID-19.

Ce plan d'action traduit un double objectif :

- contribuer à donner une place importante à la culture dans la préparation, pendant le déroulement des Jeux olympiques et paralympiques et dans l'héritage qu'ils laisseront ;

- utiliser les JO comme un levier pour développer des partenariats culture et sports conformément à la volonté de la ministre de développer les approches interministérielles dans les politiques culturelles.

Le délégué ministériel aux JO met en œuvre ce plan d'action en lien avec les directions centrales et les directions régionales des affaires culturelles, les opérateurs et réseaux culturels, dont il lui appartient de coordonner l'action en ce domaine.



# VII— Mission ministérielle d'audit interne (MMAI)

**L'audit interne est une activité exercée de manière indépendante et objective, qui donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces.**

Le décret du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration et la circulaire du Premier ministre du 30 juin 2011 décrivent le contrôle et l'audit interne de chaque ministère, sous la coordination du Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE), instance interministérielle présidée par le ministre chargé de la transformation publique, regroupant les missions ministérielles d'audit interne (MMAI) et celle des services du Premier ministre.

La mission ministérielle d'audit interne (MMAI) est placée sous la responsabilité de la Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles.

En janvier 2020 Claire Lamboley, inspectrice générale des affaires culturelles, a été nommée responsable déléguée de la MMAI culture en remplacement d'Anne-Marie Le Guével, inspectrice générale des affaires culturelles, qui occupait ces fonctions depuis 2012.

Le programme des missions d'audit interne est établi par le comité ministériel d'audit

interne (CMAI) sur une base pluriannuelle. Il est actualisé à chaque CMAI en fonction des risques identifiés par le secrétaire général, les directeurs généraux et le président du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), notamment à partir des cartographies dont l'élaboration se poursuit au sein des services.

La MMAI a mené durant le premier confinement, avec le concours d'une stagiaire de l'École normale supérieure Paris-Saclay, une réflexion exploratoire sur les incidences de la crise sur le programme ministériel d'audit interne, à partir de la cartographie stratégique des risques ministériels présentée en CMAI en décembre 2019, afin de nourrir la réflexion du prochain CMAI.

En 2020, deux audits internes ont été réalisés ou engagés :

- gestion du suivi des courriers en administration centrale, dont le rapport a été rendu en juillet 2020 ;
- suivi pluriannuel des dossiers du fonds stratégique pour le développement de la presse (FSDP). Cet audit, suspendu fin 2019 en raison de la charge de travail du service audité, a été relancé à l'automne 2020.

La MMAI assure par ailleurs le suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audits effectués et en informe les membres du CMAI lors de chaque session. Les audits internes suivants ont ainsi fait l'objet d'un suivi en 2020 :

- archivage des courriels ;

- dispositif des certificats d'exportation des biens culturels ;
- gestion de la garantie décennale des travaux réalisés par l'OPPIC ;
- procédure d'instruction des demandes de crédit d'impôt en faveur de la production phonographique (CIPP) ;
- instruction ministérielle de juin 2015 pour la maîtrise et la transparence des dépenses des dirigeants : audit interne relatif à sa mise en œuvre et à son suivi.

Ce dernier audit faisait suite à un audit flash réalisé sur cinq établissements en 2018 et pour lesquels les analyses menées ont mis en évidence des éléments perfectibles. C'est pourquoi le ministre de la culture a souhaité la réactualisation en 2019 de cet état des lieux, en reprenant le périmètre des quarante-cinq établissements publics qui avaient fait l'objet d'une première mission de l'Inspection générale des affaires culturelles en 2015, préalablement à l'élaboration de l'instruction.

L'audit mené en 2019 a porté sur la qualité des documents demandés par l'instruction (document unique de cadrage et tableau de suivi des dépenses des dirigeants). Si la mission a constaté que les opérateurs ont mis en place des procédures de suivi et de contrôle interne des dépenses des dirigeants, de manière globalement satisfaisante, les documents élaborés par les organismes sont apparus de qualités diverses. Par ailleurs, les rôles des différents acteurs en matière de contrôle et d'alerte restaient

à mieux définir. Les constats du rapport ont conduit à l'élaboration d'une nouvelle instruction complétant et précisant le texte initial. Cette instruction ministérielle refondue a été signée par le ministre de la culture le 15 septembre 2020 et diffusée à l'ensemble des organismes concernés.

Au-delà des missions d'audit interne effectuées et de l'animation du CMAI, la MMAI participe à d'autres travaux relevant de l'audit interne, notamment à ceux du comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE). Ainsi, la responsable déléguée de la MMAI a participé en 2020 aux séances plénières et à des commissions permanentes organisées par le CHAIE (qualité de l'audit interne de l'État ; examen par le CHAIE des politiques d'audit interne ministérielles).

Les auditeurs internes participent également à la commission permanente « Audit interne de l'État et organismes participant à la mise en œuvre des politiques publiques ».

Par ailleurs, durant le premier confinement, la MMAI culture a été saisie, comme l'ensemble des MMAI, par l'Inspection générale des finances (IGF) et la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) dans le cadre d'une mission d'évaluation du système de contrôle et d'audit interne des administrations demandée par le ministre de l'action et des comptes publics par lettre de mission du 11 mars 2020.

Comme chaque année, la MMAI culture a fait l'objet d'une évaluation externe en 2020 par la Cour des comptes, dans le cadre de la note d'évaluation du contrôle interne (NEC).

Enfin, la MMAI culture avait initié fin 2019 avec le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) une évaluation externe afin de respecter la norme 1312 du cadre de référence de l'audit interne de l'État (CRAIE), qui précise que des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation. Début 2020, la MMAI culture a finalisé ses échanges avec le CGAAER en faisant part de ses observations sur le rapport transmis.

### Gestion du suivi des courriers en administration centrale

Le Comité ministériel de l'audit interne a retenu ce sujet en raison des risques de surcoûts administratifs, d'insécurité juridique, de perte des courriers, d'une insuffisance quant à la qualité du classement et de l'archivage des courriers, liés à la coexistence de trois modes de gestion (le courrier papier, le courrier dématérialisé dans GOIA, le courrier électronique) et/ou à l'alternance de phases de dématérialisation et de re-matérialisation des documents.

L'audit traite notamment de l'application GOIA, qui vise à organiser et gérer de manière dématérialisée les courriers « arri-

vée » et « départ » ainsi que les informations s'y rattachant, ce qui permet un suivi partagé de l'ensemble des correspondances tout au long de leur instruction.

Les personnes rencontrées ont toutes souligné que l'un des principaux atouts du dispositif est de permettre la traçabilité des courriers.

La crise sanitaire a particulièrement mis en lumière l'utilité de GOIA car il est accessible à distance, pour peu que l'agent ait à disposition un accès internet sécurisé au réseau informatique du ministère via une clé RSA.

Malgré les efforts réalisés en 2018 pour la mettre à jour et en rationaliser l'organisation, la gestion dématérialisée du courrier via GOIA connaît plusieurs difficultés liées à la fois à la discontinuité de l'impulsion donnée au projet et à la complexité de l'outil :

- elle est réalisée de manière hétérogène par les différents services ;
- elle a été mise en place de manière partielle (un double circuit papier/GOIA provoque une désynchronisation entre la réception d'un courrier au format papier et dans l'application) ;
- elle fait l'objet de nombreuses re-matérialisations intermédiaires, contraires à ses règles d'utilisation.

Pour que GOIA fonctionne de manière satisfaisante, les procédures relatives aux circuits de rédaction, aux validations intermédiaires et à la signature finale doivent

être précisées et respectées par l'ensemble des acteurs. Un socle minimal et harmonisé de procédures et de règles d'utilisation de GOIA, dans et entre les services, doit à cette fin être formalisé. Un plan d'accompagnement est également à mettre en œuvre pour relancer l'utilisation de GOIA.

Il revient au comité ministériel du numérique de prendre une décision sur les scénarios de développement du logiciel : conserver la version actuelle ou migrer vers l'une des versions supérieures permettant de bénéficier des dernières évolutions, de fonctionnalités supérieures, d'une ergonomie améliorée rendant beaucoup plus simple son utilisation et de partager les réflexions et demandes de développement avec d'autres ministères évaluateurs. Les versions supérieures ouvrent en outre une possibilité de communication avec le logiciel GOIA DRAC actuellement en phase de test.

Quelle que soit la version retenue, le logiciel GOIA devra être complété par un module d'archivage, permettant de respecter les obligations qui s'imposent en la matière, et par le déploiement de la signature électronique.

Un autre scénario non porté par la mission d'audit interne serait de restreindre le périmètre d'utilisation de GOIA aux seules relations entre les services de l'administration centrale et le cabinet.

*Rapport MMAI n° 2020-01*

## Suivi pluriannuel des dossiers du fonds stratégique pour le développement de la presse (FSDP)

Le comité ministériel de l'audit interne a inscrit ce sujet au programme des missions d'audit interne du ministère, afin d'objectiver le risque budgétaire lié à l'enjeu de programmation pluriannuelle des crédits, ainsi que les risques « métiers » liés au suivi individuel des dossiers et des bénéficiaires, s'agissant d'un des principaux dispositifs d'aide directe au secteur de la presse écrite, géré par la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC).

L'audit interne a pour objet d'examiner les méthodes et procédures mises en place pour assurer ce suivi pluriannuel des dossiers du FSDP, afin de repérer les zones de risques éventuelles et de proposer les pistes d'amélioration qui apparaîtraient utiles pour accroître la maîtrise de ces risques.

*Audit en cours fin 2020*



# VIII— Mission santé sécurité au travail (MSST)

Les inspecteurs santé sécurité au travail (ISST) exercent leurs missions dans le cadre défini par le décret du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique, notamment une mission de contrôle de l'application des règles des livres I à V de la Quatrième partie du Code du travail. Ils exercent d'une part, une mission de conseil et d'expertise en appui aux chefs de service et aux assistants et conseillers de prévention dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur démarche de prévention et, d'autre part, une mission d'animation (information, conseil, formation) des acteurs de la prévention.

La mission santé sécurité au travail (MSST) a été rattachée à l'Inspection générale des affaires culturelles par arrêté du 12 décembre 2004. En 2020, Marie- Claude Vitoux, puis Claire Chérie (depuis septembre), inspectrices générales des affaires culturelles, en ont assuré la coordination sous l'autorité de la Cheffe du service de l'IGAC.

L'activité de la MSST a été impactée en 2020 par les mesures de confinement dues à la pandémie de la COVID-19. Les visites sur place ont ainsi été réduites du fait des difficultés de déplacement. Les ISST ont prioritairement répondu, en visioconférence, aux questions relatives aux mesures d'hygiène et de sécurité opérationnelles et urgentes dans les directions régionales des affaires culturelles (DRAC), les services à compétence nationale (SCN), les établissements

publics et les services centraux. Ils ont par ailleurs tissé des liens étroits avec les chefs d'établissement, les équipes de direction et l'ensemble des acteurs de la prévention, pour veiller à l'application du protocole sanitaire national élaboré par le ministère du travail, de l'emploi, la formation professionnelle et du dialogue social.

Leur activité s'est concentrée plus spécifiquement sur les conseils réglementaires relatifs à la fourniture de masques et de gel hydroalcoolique, la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), la mise en place des protocoles sanitaires (modalités de fermeture des établissements et de leur réouverture, ventilation des locaux, mise en place du télétravail, plan de continuité d'activité - PCA).

Les très nombreux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), groupes de travail thématiques et visites de délégation de CHSCT ont permis de partager les informations au plan local et de faire remonter régulièrement, en administration centrale, les points saillants et les urgences notamment sur les répercussions de la généralisation du télétravail et son impact sur les risques psycho-sociaux (RPS).

Les ISST ont également documenté les CHSCT à partir des bases documentaires des organismes spécialisés : Institut national de recherche et de sécurité (INRS) ; agences régionales de santé (ARS).

L'activité des cinq ISST a été plus particulièrement marquée, cette année, par les actions suivantes :

#### Isabelle Blanchard :

- rapport de visite d'inspection de l'UDAP de l'Aisne-Laon – DRAC des Hauts-de-France (octobre 2020) ;
- participation à 60 CHSCT et de nombreux groupes de travail thématiques ;
- formation des acteurs de la prévention (assistants et conseillers de prévention) DRAC Hauts-de-France ;
- soutien à l'élaboration du DUERP de la Réunion ;
- accompagnement et conseil aux équipes des DRAC sur l'ensemble de la réglementation concernant les mesures sanitaires dans le cadre de la pandémie et la complétude du DUERP.

#### Jean-Pierre Fabre :

- rapport de visite d'inspection du Musée national de la préhistoire effectuée en février 2020 (service à compétence nationale) ;
- participation à 65 CHSCT, 6 visites de délégation du CHSCT spécial musées à l'occasion des réouvertures de musées ;
- réunions avec les directions d'établissement, les assistants et conseillers de prévention sur les risques et la mise en œuvre de mesures de sécurité pour les agents maintenus en activité pour assurer la continuité du service public ;

- réunions pour le maintien de l'ouverture des cathédrales, l'intervention des entreprises extérieures et la co-activité.

#### Christine Kneubühler :

- participation à 36 CHSCT ;
- 28 visites et réunions de travail dans le cadre des CHSCT ;
- accompagnement des établissements dans la mise en place des protocoles sanitaires notamment lors de l'actualisation du DUERP et l'intégration des RPS ;
- accompagnement des chefs d'établissement sur l'application des règles de distanciation au regard des différents contextes de travail et de configuration des locaux ;
- interventions et conseils spécifiques dans deux établissements comportant des risques chimiques ou zones ATEX (atmosphère explosive) ;
- aide à la rédaction de consignes, affiches et recommandations sur les risques liés à la pandémie.

#### Agnès Lebret :

- participation à 95 CHSCT ;
- 29 visites et groupes de travail dans le cadre des CHSCT ;
- 2 enquêtes CHSCT ;
- 4 visites d'inspection à la demande de la direction ;
- une médiation pour désaccord sérieux et persistant entre l'administration et le CHSCT ;

- accompagnement des chefs d'établissement pour la prise en compte des RPS et des troubles musculo-squelettiques (TMS) dus au télétravail ;
- intervention dans le cadre de l'exercice du droit de retrait par des personnels de surveillance dans deux établissements ;
- dans le cadre du déménagement de certains services et bureaux d'administration centrale, nombreuses visites de CHSCT et conseils réglementaires pour les futurs aménagements.

### Vincent Tiffoche :

- participation à 140 CHSCT ;
- accompagnement des chefs d'établissements (écoles d'architecture et écoles d'art) pour la rédaction des PCA dès la fin février 2020 ;
- accompagnement à partir d'avril 2020 des équipes de direction dans la conception, sous forme de tableau EXCEL, d'un plan de reprise d'activité pour les établissements d'enseignement et leur présentation dans les instances ;
- mise en place d'une veille juridique sur les consignes sanitaires adaptées aux risques des établissements et partage d'informations au sein des établissements d'enseignement.



# IX— L'IGAC en 2020

## A\_ Mouvements

- Départs

Marie-Claude Vitoux :  
inspectrice générale des affaires culturelles :  
départ à la retraite le 20 décembre 2020

- Arrivées

Philippe Nicolas :  
nommé inspecteur général des affaires culturelles

Stéphan Kutniak :  
affecté comme chargé de mission d'inspection générale

Maryline Laplace :  
affectée comme chargée de mission d'inspection générale

François Muller :  
affecté comme chargé de mission d'inspection générale

## B\_ Missions permanentes

### Secrétaire générale

La fonction de secrétaire générale a été assurée par Marie-Liesse Baudrez, inspectrice générale des affaires culturelles, jusqu'au 1<sup>er</sup> août 2020, date à laquelle Claire Lamboley, inspectrice générale, lui a succédé.

La secrétaire générale assiste la Cheffe du service de l'IGAC et la supplée en cas d'empêchement. Outre les missions d'inspection générale qui lui sont confiées, elle participe en tant que de besoin à la représentation du service et contribue notamment à l'élaboration des documents servant à la présentation de celui-ci, à ses méthodes de travail, à la finalisation du programme de travail annuel et au suivi de ses activités, à l'exercice du rôle d'autorité d'emploi des personnels et à la gestion de ses moyens de fonctionnement.

### Pilotage du Comité inter-inspections

Le Comité de coordination des services d'inspection relevant du ministère de la culture a été institué par le décret n° 2009-1433 du 20 novembre 2009 modifiant le décret n° 2003-729 du 1<sup>er</sup> août 2003 portant organisation de l'Inspection générale des affaires culturelles.

Présidé par la Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles, il réunit notamment le Chef du service de l'Inspection des patrimoines de la Direction générale des patrimoines (DGP), le Chef du service de l'Inspection de la création artistique de la Direction générale de la création artistique (DGCA) et le doyen de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), mise à la disposition du ministre de la culture pour les bibliothèques qui relèvent de sa compétence.<sup>1</sup>

Deux inspecteurs généraux des affaires culturelles en sont également membres : Sylvie Clément-Cuzin, responsable déléguée du comité, et Richard Lagrange.

<sup>1</sup> L'Inspection générale des bibliothèques a été intégrée au sein de la nouvelle Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche, créée par décret n° 2019-1001 du 27 septembre 2019.

## Haut fonctionnaire à la terminologie et à la langue française

Conformément aux dispositions de la loi du 4 août 1994 relative à la langue française et au décret du 3 juillet 1996, le haut fonctionnaire chargé de la terminologie et de la langue française a compétence pour identifier les personnalités susceptibles de participer aux travaux du dispositif d'enrichissement de la langue dans le cadre du collège d'experts « culture et médias », et animer cette instance spécialisée chargée de proposer à la Commission d'enrichissement de la langue française, placée auprès du Premier ministre, dans ses domaines de spécialité, des équivalents français aux termes et expressions empruntés à d'autres langues.

Les termes nouveaux, une fois approuvés par la Commission d'enrichissement, après consultation de l'Académie française, s'imposent dans les services de l'État. Après leur publication au Journal officiel, ils sont mis à la disposition de tous sur le site France Terme.

L'activité du collège « culture et médias », interrompue par la crise sanitaire, a repris à bon rythme à compter du mois de juin, en visioconférence grâce à l'appui technique et fonctionnel de la délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF). La douzième liste du vocabulaire de la culture et des médias a pu être élaborée, puis consolidée pour entrer dans la procédure d'examen par la commission d'enrichissement. Cet examen, préalable à la publication des termes considérés au Journal officiel, devrait avoir lieu en janvier 2021. Parmi la douzaine de termes ainsi prêts à l'intégration dans la terminologie officielle française, figurent par exemple les mots ou expressions : relance (*reboot*), fauteur ou fautrice de haine (*hater*), vente surprise (*drop*), vidéorécit (*story*) ou encore culture de l'effacement (*cancel culture*).

Bernard Notari, inspecteur général des affaires culturelles, assure cette fonction.

## Correspondante du Défenseur des droits

Sylvie Clément-Cuzin, inspectrice générale des affaires culturelles, est la correspondante ministérielle du Défenseur des droits et, à ce titre, assure le suivi des dossiers dont le Défenseur saisit les services du ministère.

Le réseau de correspondants ministériels a pour objet de garantir le traitement effectif des réclamations et des propositions de réformes que le Défenseur des droits peut formuler auprès des pouvoirs publics.

Une réunion annuelle rassemble autour du Défenseur des droits l'ensemble des correspondants ministériels, afin de coordonner les modalités de travail.

Un seul dossier a fait l'objet d'une saisine du ministère de la culture en 2020.

## Membre du Collège de déontologie

Claire Chérie représente l'Inspection générale des affaires culturelles au sein du collège de déontologie.

Créé par arrêté du 10 avril 2018, le collège de déontologie du ministère de la culture, composé de neuf membres, exerce quatre missions :

- prodiguer tout conseil utile aux agents publics, sur les conditions dans lesquelles ils doivent respecter les obligations prévues par les articles 25 à 28 de la loi du 13 juillet 1983 et prévenir ou faire cesser tout conflit d'intérêts ;
- recevoir toutes les informations relatives aux faits susceptibles d'être qualifiés de conflit d'intérêts que lui signalent les agents du ministère ;
- rendre des avis, à la demande du ministre, des chefs de service ou des organisations syndicales, sur toute question relative à l'application des règles et des principes déontologiques ;
- mener toute étude sur des questions déontologiques et faire toute proposition qu'il juge utile en ce domaine. Depuis le 1<sup>er</sup> février 2020, le référent déontologue est consulté par les directions pour les demandes de création ou reprise d'entreprise et de départ vers le secteur privé. Il peut également recourir à la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) si un doute sérieux n'arrive pas à être levé.



## C\_ Journée d'étude de l'Inspection générale des affaires culturelles

Les journées d'étude de l'IGAC ont pour objectif d'éclairer la réflexion de l'Inspection générale sur des sujets d'actualité, en y conviant les cadres et les responsables de services du ministère.

Le mercredi 26 février 2020, l'IGAC a réuni une cinquantaine de participants sur le thème : « Les politiques du ministère de la culture face aux nouvelles organisations territoriales ».

Au cours de cette journée, les participants ont pris la mesure de l'impact sur les politiques culturelles développées dans les territoires, des nouvelles dispositions législatives qui ont fait évoluer l'organisation et les compétences des collectivités locales : loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, loi du 16 janvier 2015 sur la délimitation des régions, loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, loi du 8 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

Pour ce qui concerne la compétence culturelle, il a été réaffirmé qu'elle demeurait une « compétence partagée » entre toutes les collectivités publiques. Cependant, la création de grandes régions, l'affirmation des métropoles et l'organisation en inter-

communalité de toutes les communes, constituent des évolutions majeures qui impactent les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des politiques culturelles locales, et par conséquent, celles de l'action territoriale du ministère de la culture.

La journée a débuté par une remise en perspective des constats de la « mission relative à l'étude des dispositifs d'intervention culturelle et à leur adaptation à la diversité des territoires », réalisée par l'IGAC au printemps 2019.

Une intervention d'Emmanuel Négrier, directeur de recherche au CNRS, a précisé le contenu des nouvelles dispositions législatives susceptibles d'impacter les politiques culturelles mises en œuvre sur les territoires.

Une intervention de Marc Drouet, directeur régional des affaires culturelles des Hauts-de-France, a permis d'analyser les conséquences de ces réformes législatives pour les services déconcentrés de l'État, dans le déploiement de leur action territoriale et leurs relations partenariales avec les collectivités locales.

La journée d'étude s'est achevée par l'intervention de trois responsables d'agences régionales agissant dans les périmètres de

nouvelles régions : Madame Caroline Lozé, directrice de l'ODIA (office de diffusion et d'information artistique de Normandie) ; Monsieur Joël Brouch, directeur de

l'OARA (office artistique de la Région Nouvelle-Aquitaine) ; Monsieur Francis Gelin, directeur général de l'agence culturelle du Grand Est.

## D\_ Les référents DRAC

Richard Lagrange, inspecteur général des affaires culturelles, est le correspondant du département de l'action territoriale (Secrétariat général). À ce titre, il est en relation régulière avec ce service pour les questions liées aux nominations des directeurs régionaux et directeurs adjoints, à la préparation des réunions des directeurs régionaux ou des conférences budgétaires et diffuse les informations nécessaires sur ce sujet au sein

de l'Inspection générale. Il échange avec le chef de ce département sur les projets de réforme de l'État qui affectent les missions et l'organisation des services déconcentrés du ministère de la culture, au regard notamment des missions spécifiques qui peuvent être confiées à l'IGAC sur ces sujets. Enfin, il se tient informé des missions ponctuelles de l'IGAC sur des situations particulières à certaines directions régionales.

## Répartition géographique des responsabilités territoriales au 1<sup>er</sup> janvier 2021

<b>DRAC</b>	<b>Référents IGAC</b>
<b>Auvergne-Rhône-Alpes</b> Directeur – Marc DROUET Directeur-adjoint – François MARIE	Paul-Éric HEN Richard LAGRANGE
<b>Bourgogne-Franche-Comté</b> Directrice – Aymée ROGÉ Directeur-adjoint- Simon QUETEL	Catherine MEYER-LERECULEUR Benoît PAUMIER
<b>Bretagne</b> Directrice – Isabelle CHARDONNIER Directrice-adjointe – Véronique CHARLOT	Dominique CHAVIGNY
<b>Centre-Val de Loire</b> Directeur – Fabrice MORIO Directrice-adjointe – Lætitia de MONICAULT	Isabelle MARECHAL
<b>Corse</b> Directeur – Franck LEANDRI Directrice-adjointe – Valérie PAOLI	Anne-Marie LE GUEVEL
<b>Grand Est</b> Directrice – Christelle CREFF-WALRAVENS Directeur-adjoint – Jean-Michel KNOP	Marie BERTIN Catherine RUGGERI
<b>Hauts-de-France</b> Directeur – Hilaire MULTON	François HURARD
<b>Île-de-France</b> Directeur – Laurent ROTURIER Directrice-adjointe – Alexandra LAFFITTE	Marie-Liesse BAUDREZ Claire CHÉRIE
<b>Normandie</b> Directrice – Frédérique BOURA Directrice-adjointe – Diane de RUGY	Anne-Marie LE GUEVEL
<b>Nouvelle-Aquitaine</b> Directrice – Maylis DESCAZEUX-ROQUES Directeur-adjoint – Marc DANIEL	Philippe CHANTEPIE Rémi TOMASZEWSKI
<b>Occitanie</b> Directeur – Michel ROUSSEL Directeur-adjoint – Bruno MIKOL	Guy AMSELLEM Sylvie CLEMENT-CUZIN

**DRAC****Référents IGAC****Pays de la Loire**

Directeur – Marc Le BOURHIS

Directeur-adjoint – Patrice DUCHER

Serge KANCEL

**Provence-Alpes-Côte d'Azur**

Directrice – Bénédicte LEFEUVRE

Emmanuel HAMELIN

Claire LAMBOLEY

**DAC****Référents IGAC****Guadeloupe**

Directeur – François DERUDDER

Robert LACOMBE

Richard LAGRANGE

**Martinique**

Directeur – Christophe POMEZ

Robert LACOMBE

Richard LAGRANGE

**Océan indien**

Directrice – Christine RICHEL

Robert LACOMBE

Richard LAGRANGE

**Guyane**

Directeur – Guy SAN JUAN

Directeur-adjoint : Michel VERRROT

Robert LACOMBE

Richard LAGRANGE

**Mayotte**

Directeur – Guillaume DESLANDES

Robert LACOMBE

Richard LAGRANGE

**MAC (Missions aux affaires culturelles)****Référents IGAC****Nouvelle Calédonie**

Chef de la mission aux affaires culturelles auprès  
du Haut-commissaire  
de la République– Michel RICHARD

Robert LACOMBE

Richard LAGRANGE

**Polynésie Française****Saint-Pierre-et-Miquelon**

Cheffe de la mission aux affaires culturelles  
auprès du Haut-commissaire  
de la République - Estelle BERRUYER

Robert LACOMBE

Richard LAGRANGE

## E\_ Participation à des comités, commissions et conseils

### Ann-José Arlot

- Membre de l'Académie d'architecture
- Membre d'honneur du Pavillon de l'Arsenal
- Commission nationale d'aménagement cinématographique
- Commission nationale des Centres culturels de rencontres
- Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art
- Commission du Vieux Paris
- Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel
- Conseil de l'Ordre des arts et lettres
- Conseil supérieur des archives (membre de droit)
- Comité ministériel de sécurité
- Haut conseil de l'éducation artistique et culturelle (HCEAC)

### Marie Bertin

- Comité national de l'action sociale du ministère de la culture
- Commission de recrutement du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)
- Conseil d'administration de la Fondation nationale des arts graphiques et plastiques (FNAGP)

### Philippe Chantepie

- Commission nationale d'aménagement cinématographique
- Commission pour la rémunération de la copie privée

### Sylvie Clément-Cuzin

- Conseil d'administration de la Fondation Varenne

### Noël Corbin

- Comité stratégique du pass culture
- Comité stratégique de l'institut national supérieur de l'éducation artistique et culturelle

### François Hurard

- Commission du cinéma d'art et d'essai du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)
- Commission du contrôle de la réglementation du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)
- Médiateur (près la commission de contrôle) des relations entre les organismes de gestion collective et les prestataires de services en ligne
- Commission de recrutement du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)
- Conseil d'administration de la Fondation France-Israël

### Claire Lamboley

- Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE)
- Commission du contrôle de la réglementation du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)

### Anne-Marie Le Guével

- Conseil d'administration de la Fondation des Treilles
- Conseil d'administration de l'École pratique des hautes études (EPHE)

### Philippe Nicolas

- Comité d'orientation du fonds stratégique pour le développement de la presse et Club des innovateurs
- Membre du jury du prix IFCIC « Entreprendre dans la culture »

### Bernard Notari

- Conseil du patrimoine de la principauté de Monaco

### Benoît Paumier

- Commission de sélection des candidatures dans le réseau culturel de la France à l'étranger

### Nicole Phoyu-Yedid

- Haut conseil de l'éducation artistique et culturelle (HCEAC) (suppléante)
- Référente du cycle des hautes études de la culture (promotion 2020-2021)

### Catherine Ruggeri

- Présidente suppléante de la commission de classification des œuvres cinématographiques
- Commission de contrôle des organismes de gestion des droits d'auteur et des droits voisins

### Rémi Tomaszewski

- Commission nationale d'aménagement cinématographique (suppléant)
- Comité d'orientation de l'association Presse et pluralisme

## F\_ Catalogue des rapports de l'IGAC (2010-2020)

Chaque année, un catalogue répertorie l'ensemble des rapports de l'Inspection générale des affaires culturelles depuis 2010. Ceux-ci sont classés en trois catégories : par politique culturelle, par service et par année.





# XI—Index chronologique et nominatif des missions 2020

Rapport N°	Titre	Rapporteurs
2020-01	Note de cadrage sur la valorisation des territoires grâce au patrimoine des monuments historiques : modernisation de la notion fiscale d'ouverture au public pour les propriétaires privés de monuments historiques	Guy AMSELLEM Serge KANCEL François-Xavier DENIAU (IGF)
2020-02	Enquête administrative dans une école nationale supérieure d'art	Claire CHERIE Richard LAGRANGE
2020-03	Mission-diagnostic de la DRAC d'Occitanie	Guy AMSELLEM Emmanuel HAMELIN
2020-04	Mission-diagnostic de la DRAC des Pays de la Loire	François HURARD Robert LACOMBE
2020-05	Bilan des Inspecteurs santé sécurité au travail (ISST)	Marie-Claude VITOUX Isabelle BLANCHARD Christine KNEUBUHLER Agnès LEBRET Jean-Pierre FABRE Vincent TIFFOCHE
2020-06	Mission interministérielle sur la modernisation de la notion fiscale d'ouverture au public pour les propriétaires privés de monuments historiques	Guy AMSELLEM Serge KANCEL François-Xavier DENIAU (IGF)
2020-07	Mission interministérielle sur la politique de valorisation de la langue occitane	Karine GLOANEC-MAURIN Benoit PAUMIER Yves BERNABÉ et Sonia DUBOURG-LAVROFF (IGÉSR) Marie-Louise SIMONI (IGA)
2020-08	Mission-diagnostic de la DRAC d'Île-de-France	Claire CHERIE Richard LAGRANGE

Rapport N°	Titre	Rapporteurs
2020-09	Mission d'audit et de conseil relative aux procédures de prévention, d'identification et de traitement des situations liées aux agissements sexistes et aux violences sexuelles au ministère de la culture	Claire LAMBOLEY Rémi TOMASZEWSKI
2020-10	Enquête administrative dans un établissement public culturel à l'étranger	Richard LAGRANGE Isabelle MARECHAL
2020-11	Mission sur l'écosystème de l'audio à la demande (« podcasts ») : enjeux de souveraineté, de régulation et de soutien à la création audionumérique	François HURARD Nicole PHOYU-YEDID
2020-12	Mission de synthèse des rapports de l'IGAC sur la structuration et le pilotage des établissements d'enseignement supérieur de la musique placés sous la responsabilité du ministère de la culture	Dominique CHAVIGNY Marie-Claude VITOUX
2020-13	Mission diagnostique sur la Fondation Arp	Paul-Eric HEN Bernard NOTARI
2020-14	Mission interministérielle sur la responsabilité environnementale de la presse – Les nouvelles obligations issues de la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire du 10 février 2020 dite AGEC	Philippe CHANTEPIE Sylvie CLEMENT-CUZIN Sylvie BANOUN (CGEDD)
2020-15	Mission-diagnostic de la DRAC Bretagne	Marie-Liesse BAUDREZ Dominique CHAVIGNY
2020-16	Les incidences de la réforme de la taxe d'apprentissage sur les établissements d'enseignement supérieur culture	Guy AMSELLEM Nicole PHOYU-YEDID

Rapport N°	Titre	Rapporteurs
2020-17	Mission interministérielle sur l'organisation des services de l'État dans la Vallée de la Vézère	Marie BERTIN Isabelle MARECHAL Fabien OPPERMANN (IGÉSR)
2020-18	Bilan d'étape de la réforme des écoles nationales supérieures d'architecture	François HURARD Benôit PAUMIER
2020-19	Enquête administrative dans une école nationale supérieure d'architecture	Marie-Liesse BAUDREZ Sylvie CLÉMENT-CUZIN François MULLER
2020-20	Mission-diagnostic de la DRAC de Provence-Alpes-Côte d'Azur	Dominique CHAVIGNY Philippe NICOLAS
2020-21	Mission diagnostic sur Chaillot – Théâtre national de la danse	Claire CHÉRIE Serge KANCEL
2020-22	Mission-diagnostic de la DRAC d'Auvergne-Rhône-Alpes	Richard LAGRANGE Rémi TOMASZEWSKI
2020-23	Mission flash sur la situation sociale au sein de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges	Philippe CHANTEPIE Claire CHÉRIE
2020-24	Mission-diagnostic de la DRAC de Nouvelle-Aquitaine	Guy AMSELLEM Karine GLOANEC-MAURIN Stephan KUTNIAK
2020-25	Bilan de la Mission ministérielle d'audit interne (MMAI)	Claire LAMBOLEY Hervé DZIEDZIC Claire MARCHAND
2020-26	Mission-diagnostic de la DRAC de Bourgogne-Franche-Comté	Catherine MEYER-LERECULEUR Benôit PAUMIER
2020-27	Mission-diagnostic de la DRAC des Hauts-de-France	François HURARD Maryline LAPLACE
2020-28	Mission-diagnostic de la DRAC de Normandie	Nicole PHOYU-YEDID Catherine RUGGERI

Rapport N°	Titre	Rapporteurs
	Mission d'intérim de la direction de l'École nationale supérieure de création Industrielle (ENSCI)	Anne-Marie LE GUEVEL
	Mission d'intérim pour la direction du Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt	Anne-Marie LE GUEVEL
	Mission d'appui au Directeur général des patrimoines pour assurer la coordination des services et établissements publics du ministère de la culture dans la conduite des travaux de restauration de Notre-Dame de Paris	Bertrand-Pierre GALEY
	Mission de préfiguration d'une nouvelle Délégation générale au ministère de la culture dédiée à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle – délégué ministériel aux Jeux olympiques 2024	Noël CORBIN
	Mission d'appui à Madame Céline Calvez, parlementaire, sur la place des femmes dans les médias	Emmanuel HAMELIN
	Mission d'appui à Monsieur Pierre Duquesne, ambassadeur chargé de la coordination du soutien international au Liban	Robert LACOMBE
	Mission d'appui et d'accompagnement pour la coordination de la structuration de la filière des industries culturelles et créatives	Philippe NICOLAS
	Mission d'accompagnement de l'élaboration de la politique de sécurité du numérique au ministère de la culture	Philippe NICOLAS

## MISSION MINISTERIELLE D'AUDIT INTERNE (MMAI)

Rapport N°	Titre	Rapporteurs
MMAI 2020-01	Gestion du suivi des courriers en administration centrale	Hervé DZIEDZIC Claire MARCHAND
En cours 2020	Suivi pluriannuel des dossiers du Fonds stratégique pour le développement de la presse (FSDP)	Hervé DZIEDZIC Claire MARCHAND
Suivi d'audit	Instruction ministérielle de juin 2015 pour la maîtrise et la transparence des dépenses des dirigeants : audit interne relatif à sa mise en œuvre et à son suivi	Hervé DZIEDZIC Claire MARCHAND
Suivi d'audit	Archivage des courriels	Hervé DZIEDZIC Claire MARCHAND
Suivi d'audit	Dispositif des certificats d'exportation des biens culturels	Hervé DZIEDZIC Claire MARCHAND
Suivi d'audit	Gestion de la garantie décennale des travaux réalisés par l'OPPIC	Hervé DZIEDZIC Claire MARCHAND
Suivi d'audit	Procédure d'instruction des demandes de crédit d'impôt en faveur de la production phonographique (CIPP)	Hervé DZIEDZIC Claire MARCHAND

## MISSION SANTÉ SÉCURITÉ AU TRAVAIL (MSST)

MSST 2020-01	Visite d'inspection du Musée national de la préhistoire	Jean-Pierre FABRE
MSST 2020-02	Visite d'inspection de l'Unité départementale de l'architecture et du patrimoine (UDAP) de l'Alsne	Isabelle BLANCHARD



# XI— Liste des rapports de l'IGAC en ligne sur le site du Ministère de la Culture (2012-2020)

Les rapports de l'Inspection générale des affaires culturelles mis en ligne sur le site du ministère ([culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr)) ainsi que la Charte méthodologique des missions interministérielles conjointes, signée en octobre 2018, y figurent à la rubrique « Documentation/rapports/rapports de l'Inspection générale des affaires culturelles » :

<https://www.culture.gouv.fr/rapports-igac>

## Politiques culturelles

- Mission référent festivals : quelques enseignements sur la situation des festivals (2020)
- Les opéras nationaux en région. État des lieux et scénarios d'évolution (2020)
- Mission relative à l'étude des dispositifs d'intervention culturelle et à leur adaptation à la diversité des territoires (2019)
- Évaluation de la politique publique de démocratisation culturelle (2017)
- Évaluation de politique publique – Le soutien à l'économie du livre et du cinéma en régions (mission interministérielle (IGF-IGAC, 2017)
- L'accessibilité dans le champ du spectacle vivant (2016)
- Les structures ayant une activité d'adaptation des œuvres au bénéfice des personnes en situation de handicap – réalités observées et perspectives (mission interministérielle IGAS-IGAENR-IGAC, 2016)
- Bilan de la décentralisation de l'Inventaire général du patrimoine culturel (mission interministérielle IGA-IGAC, 2015)
- Analyse des interventions financières et des politiques culturelles en région Phase 1 (2014)
- Analyse des interventions financières et des politiques culturelles en région Phase 2 (2014)

- Consultation sur l'éducation artistique et culturelle – « Pour un accès de tous les jeunes à l'art et à la culture » (2013)
- Les agences régionales, un atout pour le spectacle vivant (2012)
- État des lieux des dispositifs d'éducation artistique et culturelle (mission interministérielle IGAENR-IGAC, 2012)

## Droit et économie de la culture

- Rapport sur l'évaluation des divers crédits d'impôts gérés par le ministère de la culture (mission interministérielle IGAC-IGF, 2018)
- La promotion en France des créateurs et des auteurs issus des mondes francophones (2018)
- Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État (mission interministérielle IGF-IGAC, 2015)
- Instauration d'un droit de propriété littéraire et artistique pour les producteurs de spectacle vivant (2014)
- L'apport de la culture à l'économie en France (mission interministérielle IGAC-IGF, 2013)
- La diffusion transfrontalière des œuvres adaptées en formats accessibles aux personnes empêchées de lire (2013)
- Exception handicap au droit d'auteur et développement de l'offre de publications accessibles à l'ère numérique (2013)
- L'unification des organismes de sécurité sociale des artistes-auteurs et la consolidation du régime (mission interministérielle IGAS-IGAC, 2013)
- Les fondations à vocation culturelle (2011)



## Architecture

- **Évaluation des impacts de la réforme du calcul de la surface de plancher sur le seuil dispensant du recours obligatoire à un architecte** (mission interministérielle CGEDD-IGAC, 2013)
- **La place du corps des architectes et urbanistes de l'État dans les services de l'État** (mission interministérielle CGEDD-IGAC, 2013)
- **Évaluation de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine** (2012)

## Patrimoines

- **Rapport de Madame Bénédicte Savoy et Monsieur Felwine Sarr, réalisé avec l'appui de l'IGAC, sur la restitution du patrimoine culturel africain – vers une nouvelle éthique relationnelle** (2018)
- **Préfiguration d'un contrat partenarial d'intérêt national pour le bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais** (mission interministérielle CGEDD-IGAC, 2016)
- **Le laboratoire de recherche des monuments historiques** (2016)
- **Les conséquences de l'inscription des professionnels de la restauration du patrimoine dans la liste des métiers d'art** (2016)
- **Évaluation des stages techniques internationaux des archives et des conférences internationales supérieures d'archivistique** (2015)
- **Évaluation de la formule de gestion en EPCC des structures muséales en partenariat État-Collectivités locales** (2014)
- **Mont-Saint-Michel : quelle gouvernance après 2015 ?** (mission interministérielle IGA-CGEDD-IGAC-IGF, 2014)

- Missions, statuts et financements des conseils d'architecture d'urbanisme et de l'environnement CAUE (mission interministérielle CGEDD-IGAC, 2014)
- Mission d'étude sur les conditions de recrutement des conservateurs territoriaux du patrimoine (2014)
- Évaluation de l'association Maison des cultures du monde (2014)
- Le patrimoine équestre de la région Basse-Normandie (2015)
- Mission d'appui à l'évaluation MAP de la réforme de la maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre des monuments historiques (mission interministérielle IGAC-IGF, 2013)
- Le rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel (mission interministérielle IGA-CGEDD-IGAC-IGF, 2013)
- La situation sociale du domaine national de Saint-Cloud (2013)

## Création artistique

- Évaluation de politique publique concernant le dispositif d'entrepreneur de spectacles vivants (mission interministérielle IGAS-IGAC, 2016)
- Le théâtre d'Orléans : un seul lieu, une seule stratégie ? (2015)
- Évaluation du dispositif pour la création artistique multimédia - DICRÉAM (2015)
- Bilan de l'association les Allumés du jazz (2013)

## Livre et langue française

- **Voyage au pays des bibliothèques. Lire aujourd'hui, lire demain**  
(mission confiée à M. Erik Orsenna, avec l'appui de M. Noël Corbin, IGAC, 2018)
- **Évaluation de l'Office public de la langue basque**  
(mission interministérielle IGA-IGEN-IGAC 2016)
- **Le programme PLUS de soutien à l'exportation du livre universitaire français dans les pays francophones du Sud** (2016)
- **Bilan de l'application de la loi du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française** (2014)
- **Rapport interministériel sur la librairie et l'accès aux livres dans les DOM**  
(mission interministérielle IGA-IGAC, 2014)
- **Le soutien aux entreprises de librairie** (2013)
- **La librairie indépendante et l'enjeu du commerce électronique** (2012)

## Cinéma

- **Rapport de Monsieur Dominique Boutonnat, avec l'appui de l'IGF et de l'IGAC, sur le financement privé de la production et de la distribution cinématographiques et audiovisuelles** (2018)
- **Financement de la projection numérique en salle de cinéma**  
(mission interministérielle IGF-IGAC, 2017)
- **Le projet de création d'une cinémathèque du documentaire** (2015)
- **Mission d'expertise sur l'extension aux DOM des dispositifs de soutien au cinéma du CNC** (mission interministérielle IGA-IGAC, 2013)
- **Pour un repérage des films audio-décrits et sous-titrés** (2012)

## Médias

- L'écosystème de l'audio à la demande («podcasts») : enjeux de souveraineté, de régulation et de soutien à la création audionumérique (2020)
- Rapport de Monsieur Emmanuel Hoog, réalisé avec l'appui de l'IGAC : Confiance et liberté – Vers la création d'une instance d'autorégulation et de médiation de l'information (2019)
- Mission de suivi du plan d'accompagnement du passage au numérique de l'édition scientifique (mission interministérielle IGAENR-IGB-IGAC 2018)
- La réforme de l'aide au portage de la presse – synthèse des propositions (mission interministérielle IGF-IGAC, 2017)
- Le recours à l'intermittence à France Télévisions et Radio France (mission interministérielle IGAS-IGAC, 2017)
- Rapport de Monsieur David Assouline, réalisé avec l'appui de l'IGAC : Le sport à la télévision en France-pour l'accès du plus grand nombre, pour la diversité des pratiques et des disciplines exposées (2016)
- Rapport de Monsieur. Serge Bardy et Monsieur Gérard Miquel, réalisé avec l'appui de l'IGAC, sur l'extension de la REP papier à la presse (2016)
- Le soutien au développement de la presse française à l'étranger (2015)
- La situation sociale des vendeurs-colporteurs de presse (mission interministérielle IGAS-IGAC, 2014)
- Bilan de l'opération « Mon journal offert » (2012)

## Enseignement supérieur

- Les incidences de la réforme de la taxe d'apprentissage sur les établissements d'enseignement supérieur culture (2020)
- L'enseignement supérieur culture face aux regroupements universitaires et aux politiques de site (mission interministérielle IGAENR-IGAC 2018)
- Évaluation du programme Erasmus+ dans les écoles nationales supérieures du ministère de la Culture et contribution à l'élaboration d'un « Erasmus de la culture » (2018)
- Évaluation de l'École européenne supérieure de l'image - EESI (2015)
- Une nouvelle ambition pour la recherche dans les écoles d'architecture (mission interministérielle IGAENR-IGAC, 2014)
- Évaluation de l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur du ministère de la culture et de la communication pour les étudiants des pays d'Asie (2013)
- Audit et évaluation de la FEMIS (2013)
- La mise en œuvre de la VAE par les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la culture et de la communication (2012)
- Évaluation des recettes tirées de la taxe d'apprentissage par les établissements d'enseignement supérieur culture (2012)

## Administration

- Tableau des missions 2011-2017 de l'IGAC (2018)
- Revue des missions, de l'organisation et des moyens des services déconcentrés du ministère de la culture (mission interministérielle IGF-IGA- IGAC 2018)
- Évaluation de la délégation de compétences de l'État au Conseil régional de Bretagne (2018)
- Évaluation thématique de l'action des DRAC (2017)
- La réorganisation des DRAC (2016)
- Les besoins de développement des Archives nationales sur le quadrilatère Rohan-Soubise- Propositions de répartition des espaces et d'attribution des moyens (2013)
- Étude sur la réorganisation de la fonction communication (2012)
- Répertoire des rapports traitant des Outre-mer 2010-2012 (2012)

# XII— Décret portant organisation de l'IGAC

## Décret n°2003-729 du 1<sup>er</sup> août 2003 portant organisation de l'Inspection générale des affaires culturelles.

NOR : MCCB0300410D

Version consolidée décembre 2020

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de la culture et de la communication,

Vu la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 modifiée portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses propositions d'ordre administratif, social et fiscal ;

Vu le décret n° 87-389 du 15 juin 1987 relatif à l'organisation des services d'administration centrale ;

Vu le décret n° 98-1047 du 18 novembre 1998 relatif à l'emploi de chef du service de l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles ;

Vu le décret n° 2002-898 du 15 mai 2002 relatif aux attributions du ministre de la culture et de la communication ;

Vu le décret n° 2003-446 du 19 mai 2003 portant statut du corps de l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles ;

Vu l'avis du comité technique paritaire ministériel du ministère de la culture et de la communication en date du 28 octobre 2002 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'intérieur) entendu,

### Article 1<sup>er</sup>

Placée sous l'autorité directe du ministre chargé de la culture, l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles assure une mission générale de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation à l'égard des services centraux et déconcentrés, des services à compétence nationale, des établissements publics nationaux et, dans le cadre des lois et règlements, des organismes relevant du ministre chargé de la culture ou bénéficiant d'un concours direct ou indirect des services de ce ministère.

Elle concourt à l'évaluation des politiques publiques culturelles ainsi qu'à l'appréciation du coût, du résultat et de l'efficacité des moyens mis en œuvre pour conduire les actions engagées par le ministère chargé de la culture.

Elle concourt à la coordination des activités de l'ensemble des inspections relevant du ministère chargé de la culture. À cette fin, elle anime un comité de coordination chargé notamment d'établir la programmation de

missions et de travaux communs à l'inspection générale des affaires culturelles et aux inspections spécialisées placées sous l'autorité des directeurs généraux. Ce comité est présidé par le chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles. Un arrêté du ministre chargé de la culture définit les missions et la composition de ce comité.

## Article 2

Le ministre chargé de la culture arrête le programme de travail annuel de l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles. Ce programme est publié au Bulletin officiel du ministère. Il vaut lettre de mission.

En cas d'urgence ou de situations particulières, le ministre complète le programme annuel.

## Article 3

L'inspection générale de l'administration des affaires culturelles est composée des membres du corps régi par les dispositions du décret du 19 mai 2003 susvisé.

Elle peut s'adjoindre des chargés de mission choisis parmi les membres des corps et emplois classés en catégorie A dont les statuts prévoient des missions d'inspection, de conception ou d'administration ou parmi les membres des corps exerçant une mission juridictionnelle ou scientifique. Les chargés de mission peuvent également

être choisis parmi des agents non titulaires de droit public d'un niveau équivalent à la catégorie A.

Les chargés de mission sont nommés sur proposition du chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles par arrêté du ministre chargé de la culture pour une durée de deux ans renouvelable. Ils concourent aux travaux de l'inspection générale des affaires culturelles sous l'autorité exclusive du chef du service. Ils disposent dans l'exercice de leurs fonctions des mêmes pouvoirs et sont soumis aux mêmes obligations que les membres de l'inspection générale des affaires culturelles.

Elle est dirigée par un chef du service dont le statut d'emploi est défini par les dispositions du décret du 18 novembre 1998 susvisé.

## Article 4

L'inspection générale de l'administration des affaires culturelles dispose des pouvoirs d'investigation nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Ses membres reçoivent à cet effet le concours des agents du ministère et des établissements placés sous sa tutelle. Ils peuvent obtenir communication de toutes pièces nécessaires à leurs missions.

L'inspection générale de l'administration des affaires culturelles, en tant que de besoin, bénéficie, après demande adressée aux directeurs généraux, du concours des inspections spécialisées placées sous leur autorité.



## Article 5

Les membres de l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles peuvent être chargés par le ministre d'exercer leurs missions dans une ou plusieurs circonscriptions administratives territoriales.

## Article 6

Le chef du service de l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles désigne, parmi les inspecteurs généraux, un secrétaire général qui l'assiste et le supplée en cas d'empêchement.

## Article 7

Les inspecteurs généraux et chargés de mission forment le collège de l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles. Ce collège est informé des travaux du service. Il adopte le rapport annuel d'activité.

## Article 8

Le chef du service répartit, entre les membres du service, les missions confiées à l'inspection générale.

Chaque mission donne lieu à l'établissement d'un rapport établi par un ou plusieurs inspecteurs généraux.

Chaque membre de l'inspection générale est libre de ses conclusions.

## Article 9

Les rapports de contrôle et de vérification sont établis selon une procédure contradictoire écrite.

## Article 10

Le ministre décide des modalités de communication et de diffusion des rapports qui lui sont remis par application des règles édictées par le livre III du code des relations entre le public et l'administration.

## Article 11

Les suites à donner aux travaux de l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles sont déterminées par le ministre chargé de la culture.

## Article 12

Le ministre de la culture et de la communication, le ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire et le secrétaire d'État à la réforme de l'État sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.



# XIII— Glossaire des sigles et acronymes

**AAP** : Appel à projets

**AMI** : Appel à manifestation d'intérêt

**CGEDD** : Conseil général de l'environnement et du développement durable

**CGI** : Code général des impôts

**CHAIE** : Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État

**CHSCT** : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

**CMAI** : Comité ministériel d'audit interne

**CNC** : Centre national du cinéma et de l'image animée

**CNESERAC** : Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels

**CNL** : Centre national du livre

**CNP** : Centre national de la préhistoire

**CNRS** : Centre national de la recherche scientifique

**CNSMD** : Conservatoire national supérieur de musique et de danse

**CNSMDP** : Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris

**CRAIE** : Cadre de référence de l'audit interne des administrations de l'État

**CRIPP** : Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne

**CSA** : Conseil supérieur de l'audiovisuel

**CSF** : Contrat stratégique de filière

**DAT** : Département de l'action territoriale

**DG2TDC** : Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle

**DGCA** : Direction générale de la création artistique

**DGLFLF** : Délégation générale à la langue française et aux langues de France

**DGMIC** : Direction générale des médias et des industries culturelles

**DGP** : Direction générale des patrimoines

**DNSPM** : Diplôme national supérieur professionnel de musicien

**DRAC** : Direction régionale des affaires culturelles

**DUERP** : Document unique d'évaluation des risques professionnels

**EP** : Établissement public

**EPCC** : Établissement public de coopération culturelle

**ETP** : Équivalent temps plein

**GIP** : Groupement d'intérêt public

**GIS** : Groupement d'intérêt scientifique

**ICC** : Industries culturelles et créatives

**IFCIC** : Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles

**IGA** : Inspection générale de l'administration

**IGAC** : Inspection générale des affaires culturelles

**IGÉSR** : Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche

**IGF** : Inspection générale des finances

**ISST** : Inspecteur santé-sécurité au travail

**LMD** : Licence, master, doctorat

**MEAE** : Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

**MMAI** : Mission ministérielle d'audit interne

**MNP** : Musée national de la préhistoire

**MSST** : Mission santé et sécurité au travail

**PIA** : Programme d'investissement d'avenir

**PIP** : Pôle d'interprétation de la préhistoire

**PLF** : Projet de loi de finances

**RPS** : Risques psychosociaux

**SCN** : Service à compétence nationale

**SDSI** : Sous-direction des systèmes d'information

**SG** : Secrétariat général

**SHFDS** : Service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité

**SMAP** : Service métropolitain de l'architecture et du patrimoine

**SSI** : Sécurité des systèmes d'information

**UDAP** : Unité départementale de l'architecture et du patrimoine

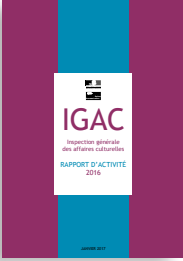
**VHSS** : Violences et harcèlement sexuels et sexistes



Trombi-  
noscope  
2020

**INSPECTION GÉNÉRALE  
DES AFFAIRES CULTURELLES**

Inspection générale des affaires culturelles  
3, rue de Valois  
75001 Paris  
Secrétariat : 01 40 15 77 61



## ANN-JOSÉ ARLOT

Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles.

- . Architecte DPLG.
- . Grand Prix National de l'Architecture (Promotion, ministère de l'équipement, 1991).
- . Médaille de l'Académie d'Architecture, 1998.
- . Membre de l'Académie d'Architecture depuis 2006.
- . Fondatrice et Directrice générale du Pavillon de l'Arsenal, centre d'information, de documentation et d'exposition d'urbanisme et d'architecture de la ville de Paris, premier centre municipal européen, directrice des éditions (1990-2003).
- . Directrice d'administration centrale, Chargée de l'architecture (2003-2006).
- . **Inspectrice générale des affaires culturelles (2006).**
- . Membre du Comité de pilotage de la consultation du Grand Paris (2007-2009).
- . Conseillère au cabinet de Frédéric Mitterrand, ministre de la culture et de la communication (2009-2011).

Tél : 06 78 85 24 01 / 01 40 15 33 34



## CLAIRE LAMBOLEY

Secrétaire générale de l'IGAC

Maîtrise de lettres classiques. IEP-Paris. Attachée d'administration centrale au ministère de l'éducation nationale (1983-1997), puis administratrice civile au ministère du travail (1997-2002). Organisation de Lille 2004 à la DRAC Nord-Pas-de-Calais (2002-2003), sous-directrice emploi formation à la DMDTS DGCA (2004-2010), conseillère au cabinet de Frédéric Mitterrand, ministre de la culture et de la communication (2010-2012), cheffe du service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation (2012-2014) puis expert de haut niveau (2014-2016) au secrétariat général.

**Nommée à l'IGAC en 2016**

Tél. : 06 43 89 46 23



## MARIE-LIESSE BAUDREZ

IEP-Paris. École nationale d'administration. Administratrice civile du ministère de la culture. Adjointe du chef du service du personnel et des affaires sociales (1991-1993). Cheffe du bureau des affaires juridiques et générales de la direction des musées de France (1993-1996). Rapporteur à la Cour des comptes (1996-1998). Secrétaire générale à la direction de la danse, de la musique, du théâtre et des spectacles (1998-2000). Administratrice générale du Musée d'Orsay (2000-2005). Sous-directrice des affaires juridiques (2005-2008). Directrice générale des Arts Décoratifs (2009-2014).

**Nommée à l'IGAC en 2015**

Tél. : 06 07 34 66 56



## GUY AMSELLEM

École supérieure de commerce de Paris, Institut d'Études Politiques de Paris, École nationale d'administration. Conseiller au cabinet du ministre délégué à la communication (1991-1992). Directeur de cabinet du ministre du logement et du cadre de vie (1992-1993). Directeur général de l'Union centrale des arts décoratifs (1994-1998). Délégué aux arts plastiques (1998-2003). Commissaire général de l'année polonaise en France Nova Polska (2003-2005). Président de l'Espace de l'art concret de Mouans-Sartoux (2008-2011). Directeur de l'École nationale supérieure d'architecture de Paris- La Villette (2010-2012). Président de la Cité de l'architecture et du patrimoine (2012-2017).

**Nommé à l'IGAC en 2018**

Tél. : 06 70 04 17 13



## MARIE BERTIN

Licence de lettres modernes. École supérieure de Journalisme de Lille. Journaliste (1981-1990). Chargée de la communication et responsable des éditions, puis directrice de la culture et de la communication au conseil régional de Basse-Normandie (1990-2004).

**Nommée à l'IGAC en 2006**

Tél. : 06 72 43 50 59





## PHILIPPE CHANTEPIE

IEP-Paris. DEA de droit public. Chargé de mission pour les technologies et la société de l'information au Commissariat général au plan (1999-2000). Conseiller au cabinet de Catherine Tasca, ministre de la culture et de la communication (avril 2000-mai 2002). Chef du département des études, de la prospective et des statistiques (2005-2010). Chargé de mission stratégie et prospective au secrétariat général (2010-2012). Chargé de mission d'inspection (2012-2014).

### Nommé à l'IGAC en 2014

Tél. : 06 38 38 94 70



## CLAIRE CHÉRIE

Inspection du travail (1981-1989). Cycle préparatoire à l'ENA. Ministère de la Culture: Cheffe du bureau de la comptabilité (1989-1994), Cheffe du bureau des rémunérations (1994-1999), Cheffe du département des affaires financières et générales de la délégation aux arts plastiques (1999-2002) ; Administratrice civile (tour extérieur 2002). Ministère des Finances direction du budget (2002-2005). Ville de Paris : Cheffe du bureau des ressources humaines à la direction des Affaires Scolaires (2005-2009), chargée de mission ressources humaines au Secrétariat Général (2009-2010), sous-directrice de l'administration générale et de l'équipement à la direction de la Jeunesse et Sports (2010-2012). Ministère de la Culture : Cheffe du service des ressources humaines (2012-2018).

### Nommée à l'IGAC en 2018

Tél. : 06 77 83 43 64



## SYLVIE CLÉMENT-CUZIN

IEP-Grenoble, licence d'espagnol. Attachée au ministère de l'intérieur, direction des libertés publiques et des affaires juridiques (1983-1996). Administratrice civile des services du Premier ministre (Service juridique et technique de l'information et de la communication), responsable du bureau du régime juridique de la communication audiovisuelle (1996-2000). Directrice juridique du Conseil supérieur de l'audiovisuel (2000 à 2008), puis sous-directrice de la presse écrite à la direction générale des médias et des industries culturelles (2008-2014).

### Nommé à l'IGAC en 2014

Tél. : 06 89 29 66 18



## NOËL CORBIN

Maîtrise de lettres modernes. Institut régional d'administration de Lille. Attaché d'administration au ministère des finances (1997-1999). École nationale d'administration. Administrateur civil au ministère des comptes publics, direction du budget : adjoint au chef du bureau en charge de la culture (2003-2006), chef du bureau solidarité, insertion (2006-2008). Directeur financier et juridique du musée du Louvre (2008-2011). Sous-directeur de la création artistique à la direction des affaires culturelles de la ville de Paris (2011-2013). Secrétaire général adjoint du ministère de la culture (2013-2014). Directeur des affaires culturelles de la ville de Paris (2014-2017).

### Nommé à l'IGAC en 2017

Tél. : 06 66 49 30 58



### **BERTRAND-PIERRE GALEY**

École nationale d'administration. Administrateur civil au ministère de la culture depuis 1984. Directeur de la Caisse nationale des monuments historiques et des sites (CMN) (1995-2000). Directeur général du Muséum national d'histoire naturelle (2002-2010). Directeur, adjoint au directeur général des patrimoines, en charge de l'architecture (2010-2014).

#### **Nommé à l'IGAC en 2014**

Tél. : 06 73 89 65



### **EMMANUEL HAMELIN**

École de commerce. Chef d'entreprise « Records Consultants » jusqu'en 2002. Député du Rhône (2002- 2007). Rapporteur de la loi sur l'audiovisuel du futur (2007). Président du groupe parlementaire sur la TNT. Fondateur et co-président du Club parlementaire sur l'avenir de l'audiovisuel et des médias.

#### **Nommé à l'IGAC en 2008**

Tél. : 06 85 01 86 91



### **KARINE GLOANEC-MAURIN**

Master 2 Science Politique-Sorbonne-Panthéon. Formation initiale d'artiste dramatique (promotion 1974) au Centre Dramatique de Tours. Directrice administrative pour le spectacle vivant et créatrice de plusieurs structures culturelles (1974-2004). Conseillère auprès du Président de la région Centre pour la culture et les relations internationales (2004 à 2007). Présidente de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture-FNCC (2008 à 2011). Vice-présidente du conseil régional du Centre-Val de Loire, en charge des relations internationales et de l'Europe (2010-2015). Présidente de la commission Culture de l'Association des régions de France (2010-2015). Détachement sur un mandat de parlementaire européen (2018-2019). Retour de détachement sur un poste d'inspecteur général à l'IGAC (2019).

#### **Nommée à l'IGAC en 2015**

Tél. : 06 98 38 03 45



### **PAUL-ÉRIC HEN**

École nationale d'administration. Chef du bureau du secteur public audiovisuel au service juridique et technique de l'information (SJTI) du Premier ministre (1992-1996). Premier conseiller à l'ambassade de France à Maurice (1996-1999). Secrétaire général de Réseau France Outre-mer (1999-2005). Secrétaire général-adjoint puis secrétaire général du Comité stratégique pour le numérique auprès du Premier ministre (2006-2013). Chargé de mission auprès du cabinet du Premier ministre pour le transfert de la bande des 700 MHz et le passage de la TNT à la Haute Définition (2013-2017).

#### **Nommé à l'IGAC en 2017**

Tél. : 06 86 42 08 81



## FRANÇOIS HURARD

École normale supérieure de Saint-Cloud et agrégation de philosophie. Attaché culturel au consulat général de France à Montréal (1983), puis enseignant à l'Université de Paris VIII (1985), chef du service des programmes à la Commission nationale de la communication et des libertés (1987) puis directeur des programmes au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) jusqu'en 1998. Directeur du cinéma au Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC). Conseiller aux cabinets de Christine Albanel et de Frédéric Mitterrand, ministres de la culture et de la communication (2007-2011).

### Nommé à l'IGAC en 2011

Tél. : 06 03 70 41 68



## ROBERT LACOMBE

École normale supérieure de Fontenay-Saint-Cloud, maîtrises de philosophie et de science politique, DEA de philosophie, agrégation de philosophie. Attaché d'ambassade à Hanoï (1994-1998). Directeur-adjoint de l'Institut français de Budapest (1998-2002). Directeur artistique du Marathon des mots à Toulouse (2003-2005), Programmateur au festival Sziget (2003-2008). Directeur de l'Institut français de Tokyo et Yokohama (2008-2012). Directeur des festivals Automne en Normandie et Terres de paroles (2012-2014). Conseiller au cabinet d'Aurélie Filippetti, ministre de la culture et de la communication (2014). Chargé de mission d'inspection générale à l'IGAC (2014-2015). Conseiller de coopération et d'action culturelle à l'Ambassade de France à Pékin (2015-2019).

### Nommé à l'IGAC en 2019

Tél. : 06 64 70 67 94



## SERGE KANCEL

IEP-Paris. École nationale d'administration. Sous-directeur des espaces protégés (1990-1991). Conseiller au cabinet de Jack Lang, ministre de la culture et de la communication (1991-1992). Conseiller au cabinet de Ségolène Royal, ministre de l'environnement (1992-1993). Directeur-adjoint du livre et de la lecture (1993-1997). Expert détaché à la Commission européenne, en charge du programme de coopération culturelle avec les pays d'Afrique-Caraïbes-Pacifique (1997-2000). Chargé de mission à l'Inspection générale des affaires culturelles (2000-2004).

### Nommé à l'IGAC en 2004

Tél. : 06 80 46 44 11



## RICHARD LAGRANGE

Maîtrise en droit. École nationale d'administration. Ministère de l'intérieur (direction générale des collectivités locales). DATAR. Ministère de la culture : Directeur régional des affaires culturelles Champagne-Ardenne (1997-1999), Midi-Pyrénées (1999-2003), Rhône-Alpes (2003-2006), Nord-Pas-de-Calais (2006-2007). Conseiller au cabinet de Christine Albanel, ministre de la culture et de la communication (2007-2008). Directeur du Centre national des arts plastiques (2008-2014).

### Nommé à l'IGAC en 2014

Tél. : 06 17 10 77 97



### ANNE-MARIE LE GUEVEL

Licence d'histoire. IEP-Paris. École nationale d'administration. Administratrice civile. Direction du théâtre (1989 - 1992). Bibliothèque nationale de France (1992- 1994). École nationale du patrimoine (1994-1998). Direction régionale des affaires culturelles d'Île-de-France (1998-2000). Rapporteur à la Cour des comptes. Déléguée adjointe aux arts plastiques (2002-2007). Directrice générale déléguée (2007-2011) de la Cité de l'architecture et du patrimoine. Cheffe de service à la direction générale de la création artistique en 2011.

**Nommée à l'IGAC en 2012**

Tél. : 06 14 71 23 58



### PHILIPPE NICOLAS

École supérieure des sciences économiques et commerciales. École nationale d'administration. Administrateur civil à la direction du Budget (1993-1997). Représentant de la France aux Nations-Unies (1997-1998). Conseiller budgétaire du ministre des finances (1998-2000). Fondateur de startups (2000-2001). Directeur financier adjoint puis directeur financier de France Télévisions (2001-2008). Membre du directoire d'Euro Media Group (2008-2011). Co-président du journal Libération (2011-2014). Directeur du Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (2014-2019).

**Nommé à l'IGAC en 2020**

Tél. : 06 72 80 63 95



### ISABELLE MARÉCHAL

École nationale d'administration. Conseillère au tribunal administratif de Versailles (1993-1999). Adjointe du sous-directeur des affaires juridiques puis sous-directrice des affaires juridiques au ministère de la culture et de la communication (1999- 2005) ; sous-directrice des monuments historiques (2005-2006) puis directrice-adjointe de l'architecture et du patrimoine (2006-2010). Cheffe de service, adjointe du directeur général, chargée du patrimoine à la direction générale des patrimoines (2010- 2015).

**Nommée à l'IGAC en 2015**

Tél. : 06 07 64 32 23



### BERNARD NOTARI

École nationale d'administration. Conseiller au cabinet de Jacques Toubon, ministre de la culture et de la francophonie (1993). Administrateur des domaines nationaux de Saint-Cloud, du Palais-Royal et des Tuileries (1995- 2001). Conseiller à la présidence de l'Établissement public du musée et du domaine de Versailles (2003- 2004). Conseiller au cabinet du ministre de la culture et de la communication Renaud Donnedieu de Vabres (2004-2006). Directeur du Château de Fontainebleau (2006- 2009).

**Nommé à l'IGAC en 2009**

Tél. : 06 71 43 64 29



## BENOÎT PAUMIER

École nationale d'administration. Conseiller au cabinet de François Bayrou, ministre de l'éducation nationale (1993) ; directeur administratif et financier de l'Opéra national de Paris (1994-1998) ; directeur général de Radio-France internationale (1998-2002). Délégué au développement et aux affaires internationales au ministère de la culture et de la communication (2002-2008).

### Nommé à l'IGAC en 2008

Tél. : 06 78 61 94 27



## NICOLE PHOYU-YEDID

Agrégée en arts plastiques. Cheffe de la mission d'inspection des enseignements de la Délégation aux arts plastiques (2008-2010). Chargée de mission d'inspection générale (2010-2012). Directrice régionale des affaires culturelles de Picardie (2013-2016) puis des Pays de la Loire (2017-2019).

### Nommée à l'IGAC en 2019

Tél. : 06 68 42 58 28



## CATHERINE RUGGERI

École nationale d'administration. Directrice adjointe de la DRAC Île-de-France (1996-1998), sous-directrice pour le spectacle vivant (2000-2003), secrétaire générale adjointe du ministère de la culture et de la communication (2005-2009), directrice générale du Centre national du livre (2009-2010), préfiguration du Centre national de la musique (2011-2013). Commissaire générale associée pour le cinquantième anniversaire des relations diplomatiques entre la France et la Chine (2014-2015), initiatrice et pilote du forum franco-chinois « Digital et création » à Pékin en janvier 2015.

### Nommée à l'IGAC en 2016

Tél. : 07 50 65 81 25



## RÉMI TOMASZEWSKI

École nationale d'administration. Chef du bureau du secteur public audiovisuel au service juridique et technique de l'information et de la communication (SJTIC) du Premier ministre (1996-2000). Fondateur et secrétaire général de Public Sénat-La Chaîne Parlementaire (2000-2010). Directeur général de l'Agence France-Presse (2011-2016).

### Nommé à l'IGAC en 2016

Tél. : 06 84 64 13 72



## MARIE-CLAUDE VITOUX

IEP-Paris, maîtrise de droit public et maîtrise d'anglais. École nationale d'administration. Enseignement supérieur et recherche (1981-1985). Direction de la musique et de la danse (1983-1988 et 1991-1994) et direction des musées de France (1998-1999). Conseillère au cabinet de Michel Duffour, Secrétaire d'État au patrimoine et à la décentralisation culturelle (1999-2000). Déléguée des affaires culturelles de la Ville de Lyon (2001-2003). Établissements publics : RMN (1988-1991), CNSMD de Paris (1994-1997), musée Guimet (2009-2012). Service à compétence nationale : Galeries du Grand Palais (2003-2005) ; Association délégataire : Palais de Tokyo (2006-2009).

**Nommée à l'IGAC en 2013**

Tél. : 06 16 50 51 68

## Les chargés de mission d'Inspection générale



## DOMINIQUE CHAVIGNY

IEP-Paris. Conseiller pour le théâtre et l'action culturelle en DRAC Poitou-Charentes. Chef du département du développement culturel et de l'éducation artistique à la délégation au développement et aux formations (1992-1994). Adjoint au DRAC Bretagne. Conseiller au cabinet de Catherine Trautmann, ministre de la culture et de la communication (1997-2000).

**Affecté à l'IGAC en 2000**

Tél. : 06 24 52 21 62



## STEPHAN KUTNIAK

Université de Rennes 1 - licence de philosophie. Université de Paris 7 - Maîtrise de sociologie. Chargé de mission pédagogie et patrimoine - Opéra national de Paris (2000-2003). Administrateur de production (théâtre, danse & musique) (2004-2005). Directeur de la culture puis directeur général-adjoint des services / culture Conseil départemental des Hauts-de-Seine (2009-2017). Directeur du Département Développement et Coopération Artistiques - Institut français (2017-2018). Conseiller création artistique et soutien aux artistes au cabinet de Franck Riester, Ministre de la Culture (2018-2020).

**Affecté à l'IGAC en 2020**

Tél. : 06 67 14 44 52



### MARYLINE LAPLACE

Ingénieure générale des Ponts, des eaux et forêts, diplômée en sciences du vivant de Montpellier Sup Agro. Diplôme d'études approfondies en économie appliquée - Université de Bourgogne. Chargée de programme à la Délégation de la Commission européenne en Roumanie (1998-2000). Chargée de mission pour les Pays d'Europe centrale et orientale au Ministère de l'Agriculture (2000-2004). Conseillère en charge de l'enseignement et de la recherche au Cabinet du Ministre de l'Agriculture (2004-2007). Directrice des relations internationales d'AgroParisTech (2007-2008). Sous-directrice de l'enseignement supérieur et de la recherche au Ministère de l'Agriculture (2008-2011). Sous-directrice de l'enseignement supérieur et de la recherche en architecture au Ministère de la Culture, DG des Patrimoines (2011-2014). Cheffe du Service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation (SCPCI) au Secrétariat général du Ministère de la Culture (2014-2020).

**Affectée à l'IGAC en 2020**

Tél. : 07 87 06 89 43



### CATHERINE MEYER-LERECULEUR

École normale supérieure (1977-1982), agrégation de philosophie (1981), École nationale d'administration. Professeur de philosophie puis directrice d'étude en cabinet privé de conseil, marketing et communication. Cheffe du bureau des affaires réglementaires au ministère de l'équipement, du transport et du logement (1997- 2001). Adjointe au sous-directeur des affaires juridiques du ministère de la culture (2001- 2005). Mobilité au Conseil d'Etat (2005-2008).

**Affectée à l'IGAC en 2010**

Tél. : 06 38 38 94 75



### FRANÇOIS MULLER

École française des attachés de presse. Organisation de la fête de la musique de 1983 à 1987. Responsable de communication de la direction du patrimoine puis de la direction générale des patrimoines jusqu'en 2019. Organisateur des événements culturels du ministère dans le champ des patrimoines, de l'architecture et des musées : Journées européennes du patrimoine, Nuit européenne des musées, Rendez-vous aux jardins, Journées nationales de l'architecture.

**Affecté à l'IGAC en 2020**

Tél. : 06 07 69 98 99



### CLAIRE MARCHAND

Auditrice interne

Maîtrise de gestion Finances à Paris Dauphine. Responsable service crédit management (1987-1997), contrôleur de gestion secteur privé (1998- 2000) puis public CNDP/CRDP (2001-2004). Responsable budgétaire de la Direction du livre et de la lecture (2004-2011). Chargée de mission services déconcentrés au Secrétariat général (2011-2013). Chargée de mission au pôle autorité d'emploi du Secrétariat général (2013-2014). Adjointe au chef du département budget et contrôle de gestion à la Cour des comptes (2014-2015).

---

Affectée à l'IGAC en 2015



### HERVE DZIEDZIC

Auditeur interne

Maîtrise d'administration économique et sociale à Lille 3 et IRA de Lille. Adjoint au chef du bureau des traitements du service du personnel et des affaires sociales (1993-1996), chargé de mission au bureau du budget de la Direction de l'administration générale (1996-1999), chef du bureau des affaires financières et de la logistique de la Direction des musées de France (1999-2004), contrôleur de gestion de la Direction de l'architecture et du patrimoine (2004-2010), adjoint à la cheffe du bureau du contrôle de gestion (2010-2014) puis adjoint au chef du bureau de la programmation et de la performance (2014-2016) de la Direction générale des patrimoines.

---

Affecté à l'IGAC en 2016

## La documentation

---



### HÉLÈNE DUSSAUCHOY

Chargée d'étude documentaire

Licence histoire et histoire de l'art (Lyon II et III). Concours de documentaliste (1982). Archives photographiques, direction du patrimoine (1982-1989). Direction service photographique de la RMN (1990). Chargée de communication DAI (1991-1997). Chargée de communication CNSAD (1997-2002). Chargée de communication et dons de collections MNS - musée national du Sport (2002- 2009). Chargée de communication et EAC, mission de la photographie (2010-2012).

---

Affectée à l'IGAC en 2013





### ISABELLE BLANCHARD

Attachée d'administration hors classe. Chargée de programmes à la direction du développement culturel. Secrétaire générale du musée des arts africains et océaniques. Secrétaire générale-adjointe du musée d'Orsay. Cheffe du bureau des personnels de conservation, de documentation, de recherche et d'enseignement au service du personnel et des affaires sociales. Responsable administratif et financier à la DRAC d'Île-de-France. Cheffe de la mission de la déconcentration à la direction de l'administration générale. Cheffe du service de la coordination et des ressources à la direction des collections de la Bibliothèque nationale de France.

Affectée à l'IGAC en 2012



### JEAN-PIERRE FABRE

Ingénieur des services culturels et du patrimoine de classe supérieure. Chef des services des travaux et de la sécurité puis adjoint au chef du service exploitation à la Bibliothèque nationale de France, responsable technique à la Direction des archives de France pour le projet de construction de la Maison de la mémoire de la Ve République à Reims, chargé de mission au SCN du domaine et des châteaux de Compiègne et de Blérancourt, chef du service des moyens techniques à l'Institut national d'histoire de l'art, chef du département bâtiment, technique, sécurité à la Cité nationale de l'histoire de l'immigration.

Affecté à l'IGAC en 2013



### CHRISTINE KNEUBÜHLER

Attachée d'administration hors classe. Responsable des affaires financières à la DRAC Midi-Pyrénées. Adjointe au CRMH puis responsable des ressources humaines à la DRAC Rhône-Alpes. Adjointe au chef du bureau de la formation puis cheffe du bureau des personnels d'accueil, de surveillance et de magasinage au service du personnel et des affaires sociales de la Direction de l'administration générale. Cheffe du bureau de la filière technique et des métiers d'art au service des ressources humaines du secrétariat général.

Affectée à l'IGAC en 2012



### AGNÈS LEBRET

DEA en sociologie du travail, Université Sorbonne Nouvelle. Mastère en organisation, CNAM de Paris. Chargée de mission, ANACT (Ministère du Travail). Ingénieure conseil en charge de la mise en œuvre des politiques gouvernementales en matière de santé et sécurité au travail et de conditions de travail (Ministère du Travail). Expert auprès de la Commission Européenne dans le cadre de la préparation de la directive européenne relative à la prévention des TMS. Inspectrice santé et sécurité au travail à l'ONF (Ministère en charge de l'Agriculture et des Forêts).

Affectée à l'IGAC en 2018



### VINCENT TIFFOCHE

Attaché principal d'administration. DEA « Paléontologie humaine, préhistoire, géologie du Quaternaire » du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN). Enseignant dans l'académie de Versailles. Inspecteur santé et sécurité au travail de l'académie de Versailles et conseiller technique auprès du recteur de l'académie de Versailles.

Affecté à l'IGAC en 2016

## Inspecteurs généraux en activité hors du service

---

### IRÈNE BASILIS

Inspectrice générale,  
directrice générale adjointe  
de la municipalité de Lille,  
chargée du pôle Culture

### DANIEL GUÉRIN

Inspecteur général,  
directeur général délégué  
de l'Institut national de la recherche  
archéologique préventive

## Les assistantes

---

### SYLVIE BOUDIER

Assistante de la cheffe du service  
01.40.15.77.61 / 33.34  
sylvie.boudier@culture.gouv.fr

### CATHERINE CAPIEZ

01.40.15.36.33  
catherine.capiez@culture.gouv.fr

### PATRICIA BAPAUME

01.40.15.77.34  
patricia.bapaume@culture.gouv.fr

### CHRISTINE MERLE

01.40.15.36.29  
christine.merle@culture.gouv.fr

# Notes

# Notes



Ministère de la Culture  
3, rue de Valois  
75001 Paris  
Tél. : 01 40 15 80 00

[www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)

Maquette :  
DICOM 2020  
ISSN 2609-7796 et ISSN 2610-2218





**MINISTÈRE  
DE LA CULTURE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

IGAC

3, rue de Valois

75001 Paris

Tél. : 01 40 15 80 00

[www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)