

DRAC

Diagnostic territorial

Le présent diagnostic est établi par la direction régionale des affaires culturelles de Haute-Normandie sur la base de la trame proposée par le Préfet Névache en application de la circulaire du Premier ministre n° 5770-SG du 18 février 2015 relative à la réorganisation des services régionaux de l'État - diagnostic territorial.

Le territoire

- **Caractéristiques clés du territoire (géographiques, historiques)**

1.1 Monuments historiques :

1151 monuments historiques dont 354 classés (145 Eure, 209 Seine-Maritime) et 777 inscrits (305 Eure, 473 Seine-Maritime)

1.2 Musées :

41 musées de France (18 Eure, 33 Seine-Maritime) un fond régional des musées qui soutient les acquisitions et les restaurations concernant les collections de ces musées

1.3 Villes et pays d'art et d'histoire :

5 (1 Eure, 4 Seine-Maritime)

1.4 Archéologie :

Environ 13 000 sites et indices de sites (entités archéologiques).

Environ 40 communes sont en ZPPA (zone de protection du patrimoine archéologique).

2 Des équipements culturels et des équipes artistiques de qualité :

2.1 Spectacle vivant :

1 centre dramatique national, 1 centre chorégraphique national, 1 Opéra doté d'un orchestre permanent, 3 scènes nationales (1 Eure, 2 Seine-Maritime), 1 pôle national arts du cirque, 1 centre national des arts de la rue, 3 scènes de musique actuelles dont 2 en préfiguration, 3 scènes conventionnées plus une en préfiguration.

Par ailleurs 10 équipes artistiques conventionnées (7 compagnies dramatiques, 1 compagnie chorégraphique, 2 ensembles musicaux)

21 équipes artistiques aidées soit annuellement soit sur deux ans (8 compagnies dramatiques, 6 compagnies chorégraphiques, 7 ensembles musicaux)

De plus, la région compte une quinzaine d'équipements municipaux de bonne qualité, actifs en matière de programmation et d'accompagnement des compagnies régionales. Une agence normande en charge du soutien à la diffusion du spectacle vivant : l'ODIA (office de diffusion artistique)

2.2 Arts plastiques :

1 fonds régional d'art contemporain, 2 centres d'art dont l'un en préfiguration, de nombreux artistes et collectifs d'artistes, une école supérieure des beaux arts bi-site, en moyenne 12 artistes bénéficient chaque année d'une aide financière de la DRAC (aide à la création ou à l'installation)

2.3 Cinéma audiovisuel :

41 cinémas (144 écrans) dont 5 multiplexes dans 35 communes, 21 sont classés art et essai.

Une agence régionale en charge de la coordination des dispositifs d'éducation à l'image, du fonds d'aide à la production cinématographique (cofinancement CNC-Conseil régional) et de missions patrimoniales et de mise en réseau des professionnels du secteur.

2.4 Livre et lecture :

304 bibliothèques de lecture publique communales ou intercommunales (40 dans l'Eure et 264 en Seine-Maritime,) 15 bibliothèques patrimoniales, deux médiathèques départementales très actives.

41 librairies indépendantes (17 dans l'Eure et 24 en Seine-Maritime). Environ 50 maisons d'édition dont certaines très petites (20 dans l'Eure et 30 en Seine-Maritime).

Un fonds de développement de l'édition et de la librairie co-financé par l'Etat, la Région et le CNL.

Des contrats territoires lecture.

3 Une politique d'éducation artistique et d'action culturelle dynamique et partenariale :

3.1 Données statistiques

360 000 élèves scolarisés de la maternelle au lycée, 29% des élèves sont touchés par une action financée par la DRAC.

3.2 Axes stratégiques

Un comité régional de pilotage en faveur de l'éducation artistique associe les services de l'Etat et les collectivités territoriales

30 conventions sont signées avec des collectivités de différents niveaux : villes et EPCI, Région, conseil départemental.

Par ailleurs des conventions cadres sont signées avec le Rectorat, les 2 Universités, l'INSA, l'ARS, la DISP, La DRAAF.

La DRAC est engagée dans la politique de la ville grâce à un dispositif spécifique : « Pour une dynamique culturelle dans les quartiers ».

- **Forces et faiblesses**

1 Forces

Des acteurs culturels dynamiques qu'il s'agisse des artistes, des directeurs de structures de création, de diffusion, de musées ou de médiathèques.

Un bon niveau de professionnalisation sur les différents champs de la culture en dépit de l'absence de structures d'enseignement supérieur dans le domaine du spectacle vivant, compensée par la proximité des établissements franciliens.

2 Faiblesses

Des zones blanches en matière d'équipements culturels et donc d'accès à la culture pour certaines populations y compris en matière d'implantation des équipements de lecture publique (médiathèques) qui sont par ailleurs les plus présents sur l'ensemble du territoire.

On peut également considérer que la dimension actuelle du territoire de la région est trop restreinte et n'offre pas suffisamment de débouchés aux acteurs culturels financés par les collectivités publiques.

Enfin la baisse des financements des collectivités locales constatée depuis 2013 : villes de Rouen du Havre, d'Evreux, conseil départemental de la Seine-Maritime... .

- **Grands projets structurants**

Restauration et aménagement d'édifices patrimoniaux emblématiques en vue de renforcer l'attractivité touristique du territoire : Cathédrale de Rouen et palais archiépiscopal, Château de Gaillon (CPIER).

Amélioration des conditions d'accueil du public au sein des équipements du spectacle vivant inscrits dans les labels du ministère de la culture : CDN de Rouen, Scène nationale le Volcan au Havre, centre chorégraphique national du Havre (CPER).

Projet de mise en réseaux d'acteurs culturels du territoire normand en vue de développer le tourisme culturel (CPIER, FEDER).

- **Les organisations (par service déconcentré périmètre RéATE, hors RéATE et opérateurs)**

- **Enjeux de politiques publiques et priorités**

Les politiques en faveur des patrimoines

La DRAC exerce des missions de connaissance, de protection, de restauration et de valorisation du patrimoine monumental, mobilier et archéologique, mais aussi du patrimoine immatériel, du patrimoine écrit et du patrimoine muséal.

Le soutien à la création et à la diffusion artistique

Cette politique se déploie sous trois aspects : soutien aux lieux ayant des missions dans ces domaines et inscrits dans les 10 labels du MCC, soutien aux équipes artistiques et aux artistes pour la réalisation de leurs projets de création, soutien à des lieux et des associations menant des activités de diffusion sur des territoires spécifiques ou dans des domaines artistiques particuliers.

La politique en faveur du livre et de la lecture ainsi que du cinéma- audiovisuel

Elle se décline en trois grands axes : le soutien à l'économie du livre, le développement de la lecture et le soutien à la vie littéraire et à la diffusion des œuvres cinématographiques et audiovisuelles.

La politique de transmission des savoirs et de développement des publics

Elle se décline en deux grands axes : un soutien aux établissements d'enseignement supérieur relevant de la compétence du ministère de la culture, un axe consacré à l'action culturelle et à l'éducation artistique qui permet de soutenir des actions destinées à atteindre des publics spécifiques, à irriguer des territoires mal pourvus en propositions culturelles et artistiques, enfin à mener des actions à destination du public jeune, de la crèche à l'université, en temps scolaire, et hors temps scolaire.

Les grands axes de l'action de la DRAC

Les priorités de la DRAC sont quadruples et la stratégie s'articule donc autour des priorités inscrites dans la directive nationale d'orientation :

1. Développer la cohérence territoriale de l'intervention de la DRAC grâce aux moyens affectés à la politique d'éducation artistique et aux autres politiques transversales
2. Renforcer les politiques patrimoniales grâce à une meilleure coopération avec les collectivités territoriales et à une mise en réseau des acteurs.

3. Renforcer la cohésion entre les financeurs publics au bénéfice d'un maintien des moyens dévolus à la création et à sa diffusion et d'une meilleure affectation des financements publics

4. Maintenir l'effort d'incitation et d'accompagnement auprès des acteurs engagés dans des actions à contenu numérique qu'il s'agisse de mise à disposition de données publiques ou de démarches créatives.

- **Caractérisation de l'organisation (modes de travail, articulation avec les partenaires, notamment les conseils régionaux,...)**

1° Modes de travail

L'organigramme actuel de la DRAC sous l'autorité d'une direction composée d'un directeur et d'une directrice adjointe, se déploie en trois entités :

- le secrétariat général, service sous l'autorité de la secrétaire générale qui regroupe l'ensemble des fonctions support ainsi que le contrôle de gestion, la gestion des licences d'entrepreneur de spectacle et la communication,
- le pôle architecture, patrimoines et collections qui comprend la CRMH, le SRA, les STAP ainsi que le service musées et VPAH,
- le pôle création, industries culturelles et politiques des publics.

Ces deux pôles sont des entités fonctionnelles fondées autour d'un ensemble cohérent de métiers, rassemblant des expertises qui, pour être spécifiques, doivent servir à la mise en oeuvre d'une stratégie globale commune, lisible, clairement identifiable comme étant la stratégie de la DRAC. Ils sont tous deux dotés d'un coordonnateur - n'ayant pas de relation hiérarchique avec ses collègues - qui réunit et anime le comité de coordination.

2° Articulation avec les partenaires

La quasi-totalité des projets culturels des différents domaines se réalisent dans un contexte de financements publics partenariaux.

Les principaux partenaires sont la Région, le bloc communal au sein duquel la plus grande partie des financements est portée par les communes (exception faite de la Métropole de Rouen qui développe dans son schéma à 20 ans un projet culturel ambitieux) et les conseils départementaux, dont la part tend à diminuer. C'est pourquoi des relations de travail très suivies au niveau technique et administratif existent depuis de nombreuses années entre la DRAC et les différentes collectivités. Elles sont encadrées par des contacts permanents entre les élus et la direction.

Des réunions régulières de concertation entre la DRAC et le conseil régional ont lieu en présence du DRAC et de la vice-présidente Culture. Par ailleurs, plusieurs « fonds régionaux » sont gérés conjointement : musées, développement édition et librairie, restauration et acquisition pour les fonds anciens des médiathèques.

Selon des périodicités différenciées en fonction des collectivités, le directeur régional rencontre les élus sur leur politique culturelle et leurs principaux projets.

Par ailleurs, l'ensemble des services de la DRAC est en contact régulier avec les acteurs culturels de chaque grand secteur, en particulier avec les directions des équipements labellisés ou conventionnés, des structures faisant fonction d'agences ou de centres de ressources, et des équipes artistiques.

- **Forces et faiblesses sur les principales missions et les principaux processus internes (pilotage, gestion des risques, performance,...)**

1° Processus internes

La DRAC a entamé en 2014 un processus de révision du projet de service qui avait été élaboré en 2010 ; il n'est pas abouti à ce jour.

Cette démarche doit être poursuivie jusqu'à l'été. La phase diagnostic a déjà permis de repérer des points d'amélioration à réaliser en matière d'organisation et de coordination des services, de lisibilité des processus de travail et de mise en valeur des compétences. De même, en matière d'accès à l'information, de circulation de celle-ci et de communication externe, des pistes sont identifiées. Enfin, en matière de mise en adéquation de l'expertise avec les besoins des acteurs culturels, des territoires et de leurs élus, des pistes ont également été esquissées.

2° Les politiques culturelles

Concernant les politiques culturelles (Création - diffusion, Patrimoines, Transmission des savoirs - développement des publics, et Industries culturelles), la DRAC, dans ses différents domaines de compétence, dispose d'une expertise à la fois pointue et accessible à tous les acteurs de la région : élus, agents des autres services de l'Etat, professionnels, artistes et représentants des associations porteuses de projets culturels. Cette expertise est reconnue et sa qualité est appréciée.

Du fait de la proximité due à la petite taille de la région actuelle, cette expertise est bien déployée sur l'ensemble du territoire. Il est donc important que la future organisation permette de conserver cette adéquation entre la DRAC et les publics auxquels s'adresse son action.

3° Le pilotage

La DRAC est dotée d'un agent en charge du contrôle de gestion, ce qui contribue à un meilleur suivi de la performance du service, à une meilleure connaissance des budgets culturels des collectivités territoriales et offre la possibilité de développer d'autres champs en matière d'organisation de l'information disponible sur la performance.

Concernant le pilotage, il a été constaté tant dans cette DRAC que dans celle de Basse-Normandie l'absence d'un poste dédié à l'appui à la définition de la stratégie et la décision. La DRAC de Haute-Normandie vient d'être autorisée à créer ce poste qui sera indispensable dans la nouvelle organisation puisque la DRAC de Basse-Normandie n'en dispose pas non plus.

La faiblesse principale est liée au petit effectif de la DRAC qui a pour conséquence qu'un certain nombre de fonctions sont remplies par un seul agent qui est souvent l'unique dépositaire des compétences nécessaires à l'accomplissement de ses tâches. Cette fragilité sera moins prégnante dans le cadre de la future organisation du fait d'un effectif plus important.

4° Les commissions administratives

Par ailleurs, la DRAC est dotée, dans un grand nombre de ses secteurs d'activité, de

- commissions d'experts (arts plastiques, théâtre, musique, danse, musées, ...)
- commissions administratives faisant appel à des professionnels ainsi qu'à des représentants d'autres administrations (licences, commissions d'appels d'offre)

- commissions ou comités partenariaux partagés soit avec une collectivité territoriale (Région pour le fonds régional pour les musées, le fonds régional pour la restauration et l'acquisition des bibliothèques, le fonds de développement de l'édition et de la librairie, le comité d'acquisition du FRAC, certains dispositifs d'EAC, mais aussi conseil départemental pour d'autres) soit avec d'autres services de l'Etat : Education nationale, ARS, Justice, DRJSCS.....

Il conviendra donc de prévoir également dans un délai raisonnable les modalités nouvelles de mise en place de ces organes et d'en nommer les nouveaux membres. Ce point pourra poser des difficultés en matière d'exécution budgétaire dans la mesure où une part des crédits d'intervention programmés par la DRAC est soumise à avis de ces commissions. Sans doute faudra-t-il prévoir une phase de transition durant l'année 2016 pour certaines de ces commissions.

- **Opportunités / risques au regard du projet de fusion (pour les régions concernées)**

1° Opportunités

1.1 Organisation et fonctionnement de la nouvelle direction régionale

Possibilité grâce à la comparaison des organisations et des pratiques des deux DRAC existantes de construire un projet de service en vue de :

- adopter l'organisation la plus performante,
- déterminer les processus les plus efficaces
- améliorer les modalités de concertation et de pilotage en fonction de la taille de l'équipe et de celle de la région : cf coordination administrative des pôles,
- renforcer les compétences sur certaines fonctions support à caractère technique (informatique par exemple),
- mieux organiser les fonctions support liées aux services métiers

1.2 Politiques sectorielles :

Elargissement du cadre dans lequel se déploiera l'action de la DRAC grâce à la multiplication des acteurs culturels et des partenaires financiers,

- meilleures opportunités de mise en réseau au plan régional des acteurs culturels
- économies d'échelles à envisager pour les acteurs à vocation d'agences grâce à des regroupements qui seront à préparer,
- renforcement de la capacité d'expertise au service des territoires grâce au regroupement des équipes dès lors que l'organisation de la répartition des compétences géographiques des services métiers sera effective.

2° Risques

- démobilitation des équipes si le cadre dans lequel elles vont remplir leurs missions n'est pas lisible rapidement : implantation géographique, effectifs, organigramme,
- nomination des chefs des nouveaux services, quelles règles, quel calendrier ?
- rupture du lien existant entre la DRAC et les acteurs du champ culturel si la nouvelle organisation n'est pas compréhensible dans des délais raisonnables
- difficultés pour les acteurs culturels du fait de la fusion des deux collectivités à identifier leurs nouveaux interlocuteurs au sein de la nouvelle Région

- nécessité donc de pouvoir communiquer dès que possible auprès de ces derniers sur l'organisation et l'identification de leurs interlocuteurs au sein de la nouvelle DRAC
- **Les ressources**
 - **Enjeux RH : Etat des lieux des effectifs de la région au niveau régional et départemental**

- **Plafonds d'emploi, sur et sous-effectifs**

Effectifs attribués : 74

Effectifs réels au 1^{er} mars : 70

Tendance à une situation de sous-effectifs, 3 postes sont aujourd'hui occupés par des agents en CLD (congrés longue durée).

- **Analyse GPEC : pyramide des âges, compétences rares,...**

1. Pyramides des âges

Moyenne d'âge des agents DRAC : 48 ans 10 mois 20 jours

36 agents ayant plus de 50 ans

33 agents ont moins de 50 ans (dont 2 en dessous de 35 ans et 12 entre 45 et 40 ans)

2. Compétences rares

Sont présentes au sein de l'équipe de la DRAC les compétences nécessaires à l'expertise dans les différents domaines d'application des politiques publiques qu'il s'agisse de la création artistique des patrimoines, de l'architecture ou des industries culturelles : conservateurs du patrimoine, ingénieurs, des services culturels ou de recherche, conseillers sectoriels spécialisés en musique-danse, arts plastiques, théâtre, cinéma –audiovisuel, livre et lecture.

A noter des compétences rares en matière de sécurité et accessibilité (SSIAP 3) et d'ethnologie.

- **Enjeux immobiliers au niveau régional : état des lieux, forces et faiblesses, projets en cours,...**

La DRAC a emménagé en juin 2012 à l'Hôtel-Dieu après une campagne de travaux d'aménagement menée entre 2011 et 2012 pour un montant de 1,508 M€.

A noter que l'unité territoriale STAP 27 est logée dans les locaux de la préfecture de département de l'Eure.

La DRAC dispose également d'un dépôt archéologique à Canteleu (surface : 960m²).

- **Enjeux liés aux systèmes d'information et aux NTIC (télétravail, espace collaboratif...)**

La DRAC est en train de remettre à niveau son installation informatique.

Pour le moment le télétravail n'est pas organisé hormis pour un agent souffrant d'une pathologie particulière.

Il n'existe pas d'espace collaboratif, hormis l'intranet ministériel, d'où la nécessité d'une mise à niveau des services informatiques, de leur organisation et des compétences des agents si la nécessité de travailler durablement avec deux sites principaux distants s'impose à la DRAC.

Par ailleurs, les contours de l'espace collaboratif qui pourrait être mis en place devront être définis de manière simultanée à la définition de l'organisation globale de la DRAC sur la base d'un périmètre des procédures et thématiques qui pourraient être inscrits dans le cadre d'un travail de ce type.

- **Etat des lieux des mutualisations déjà réalisées (fonction achats, ...)**

Mutualisation de fonctions au niveau régional : plate-forme RH, plate-forme achats

Mutualisation de certains marchés au niveau national : téléphonie, ménage, véhicules de service (achats et entretien), fournitures de bureaux, formation professionnelle.

Mutualisation de marchés au niveau régional : vitrerie, ménage, chauffage, vérification moyens de secours, organismes de formation professionnelle

- **La gouvernance locale**

- **Caractérisation des principales instances et des modes de fonctionnement au niveau régional et dans l'articulation région/département**

Les réunions hebdomadaires

Les conseillers et chefs de service sont réunis toutes les semaines autour de la direction pour un échange sur l'agenda et les actualités de chaque service. Cette réunion est l'occasion aussi de transmettre des informations et consignes émises par la Ministre et par le Préfet de région.

Les pôles

Par ailleurs, comme précisé plus haut, la DRAC dispose de deux pôles dotés de comité de coordination qui se réunissent régulièrement (périodicité de 2 mois environ) sur la base d'un ordre de jour fixé de manière concertée entre les participants. Les réunions sont animées par le coordonnateur du pôle.

L'instance de coordination des missions transversales

Elle est placée sous la responsabilité de la direction adjointe. Elle assure l'articulation générale entre les deux pôles sur des problématiques liant patrimoine, création et transmission.

Elle est le lieu où traiter des enjeux transversaux dont les entrées essentielles sont : la réflexion sur la relation à nos partenaires et sur les publics ; les problématiques liées à la diversité culturelle ; l'approche par territoire – en y incluant les affaires européennes (FEDER, INTERREG...). Elle peut constituer le cadre adéquat pour l'élaboration et la mise en oeuvre d'opérations ponctuelles complexes, nécessitant un pilotage régulier et un type d'organisation ad hoc, à savoir le fonctionnement en mode-projet.

Les unités territoriales, STAP

Au sein de la DRAC, les unités territoriales (STAP) sont insérées dans le pôle patrimoines architecture collections et participent aux réunions régulièrement organisées par la CRMH au titre du contrôle scientifique et technique exercé par la DRAC sur toutes les opérations patrimoniales.

- **Forces et faiblesses de la gouvernance régionale (instances de pilotage et de coordination, processus de décision, ...)**

Forces

Les instances de pilotage existent et les cadres ont pris l'habitude de participer à des échanges constructifs.

La transversalité entre services est désormais établie par l'usage et des échanges fréquents et constructifs.

Faiblesses

Les différentes instances ne sont pas suffisamment reliées aux processus de décision de la direction et ne sont donc pas très efficaces en matière d'aide au pilotage et à la décision.

Par ailleurs, la périodicité des réunions n'est pas toujours articulée avec les besoins effectifs des services en matière de concertation et d'échanges sur les projets et dossiers à caractère transversal ou nécessitant une concertation technique. Ce constat a été fait dans le cadre de la démarche de projet de service ci-dessus évoquée. Il conviendra donc d'améliorer cette organisation de la concertation en vue de mieux la calibrer en fonction des besoins de pilotage et d'aide à la décision.

- **Zoom sur le dialogue social : modalités pratiquées, représentants en place...**

La DRAC est dotée de toutes les instances réglementaires du dialogue social : CT, CHSCT. Elles se réunissent régulièrement et fonctionnent de manière satisfaisante. Les OS représentées au sein du CT sont les suivantes : sud solidaires et FSU.

La qualité du dialogue entre la direction et les représentants du personnel est bonne. Cependant les perspectives de la fusion soulèvent de nombreuses questions et inquiétudes.

**

Ce diagnostic pourra être enrichi des premiers points d'attention en perspective de la réforme des **services déconcentrés** :

- **Au niveau macro-régional**
 - **Points qui seront impactés dans la gouvernance, les processus de pilotage et d'allocation des compétences (problématiques au sein de l'Etat, problématiques dans la relation avec les acteurs de la nouvelle collectivité régionale qui sera installée, ...)**

Il est important de mettre en exergue les éléments indispensables au bon fonctionnement interne du service. Ils devront faire rapidement l'objet d'un calendrier et d'un schéma d'organisation.

1° La répartition géographique des différentes fonctions et services de la DRAC

Si la DRAC est maintenue de manière définitive ou transitoire en mode bi-site pour les services principaux auxquels s'ajouteront les implantations géographiques des 3 unités territoriales de l'Eure de la Manche et de l'Orne, il conviendra de déterminer comment s'organise la répartition des services entre les deux sites et les périmètres d'exercice des compétences scientifiques artistiques et culturelles des agents situés sur les deux sites.

C'est ainsi qu'il faudra rapidement statuer sur la désignation des chefs de service, et sur les feuilles de route qui pourraient leur être remises en matière d'organisation de l'entité administrative dont ils auront la charge.

Que la direction soit à Rouen ou à Caen (auprès du préfet de Région ?) il ne peut être envisagé que l'ensemble des chefs de service ait leur résidence administrative dans la même ville. En effet, il semble difficile d'envisager que les sites de Caen ou de Rouen soient dépourvus de responsable de premier niveau.

Ceci conduit à proposer que les titulaires de la responsabilité des services ou des entités soient répartis entre les deux sites. Cette répartition se fera dans chaque domaine en tenant compte des caractéristiques territoriales et de l'organisation fonctionnelle avec l'objectif de maintien de la nécessaire proximité.

Se posera la question de l'organisation des conseillers sectoriels aujourd'hui présents au sein de chaque DRAC au nombre d'un agent par secteur. Ils se trouveront, après la fusion, deux par secteur. Il semble judicieux de prévoir une organisation administrative propice à la coordination entre conseillers d'un même secteur et conseillers des différents secteurs et de formaliser une révision de la répartition des compétences et des territoires. Ceci aura pour effet bénéfique de garantir, dès la fusion, des logiques d'intervention cohérentes et une interaction plus forte entre les agents. La DRAC de Basse-Normandie est aujourd'hui dotée d'une coordination administrative de chacun des deux pôles, dispositif qui semble efficace.

2° Le budget

Constitution du budget de la DRAC de Normandie : dès 2016 ? Sur quelle base ? Modalités de préparation de ce nouveau budget : dialogue de gestion, construction des documents stratégiques ? Les options pour la gestion budgétaire de l'année 2016 devront être prises le plus tôt possible de manière à garantir une continuité des ressources servies aux structures régulièrement financées par le MCC ainsi que par les collectivités territoriales parmi lesquelles la Région joue un rôle important...

3° Les modalités d'intervention financière

Harmonisation des modalités d'intervention financière auprès des acteurs culturels à prévoir dans un délai raisonnable et sur la base de choix rationnels (cf MH et EAC en particulier mais aussi concernant le soutien à la création).

4° Les moyens de fonctionnement

Besoins spécifiques en moyens de fonctionnement liés à un fonctionnement avec deux sites principaux à Rouen et Caen auxquels s'ajoutent 3 UT dans les autres départements : frais de déplacement, plan de remplacement des véhicules de services, amélioration des systèmes d'information en vue de permettre une meilleure utilisation des outils numériques de collaboration (cf visio-conférence, espaces collaboratifs permettant de travailler à distance sur les mêmes dossiers, traitement électronique du courrier arrivée et départ, intranet, autres applications utiles).

5° Les RH

RH: organisation du dialogue social au sein de la nouvelle entité ? fusion des documents existants du type RI DUERP autres ? organisation du temps de travail (cf en BN pointeuse et protocole complexe....)

Organisation : délai de mise à jour de l'organigramme et des organes de concertation et de pilotage à fixer dès que possible afin d'éviter des incompréhensions.

- **Impact sur la stratégie régionale au regard des forces et faiblesses du territoire et d'un contexte de reconfiguration plus large (atouts du territoire à consolider, opportunités à construire avec les autres régions, ...)**

La principale question qui sera à résoudre par l'équipe de direction de la nouvelle DRAC est celle du déséquilibre entre :

° les territoires bien dotés en matière culturelle :

- Zones urbaines de la Métropole de Rouen, des agglomérations du Havre, de Caen ainsi que des trois autres départements : Cherbourg, Saint-Lô, Alençon, Flers, Argentan, Evreux, Louviers
- Villes de plus petites dimensions dotées d'équipements culturels de bonne qualité en zone côtière ou en zones rurales : cf Fécamp, Dieppe, Saint-Valéry-en-Caux Deauville-Trouville

°les territoires ruraux isolés ou faiblement dotés en matière culturelle : Pays de Bray, Pays de Caux, pays d'Ouche, autres zones rurales de l'Eure et de l'Orne ainsi que de la Manche et du Calvados

°les territoires urbains de la politique de la ville qui nécessitent un traitement particulier inclus dans des procédures inter-ministérielles

Des outils sont aujourd'hui développés par les deux DRAC en matière d'éducation artistique et culturelle qui semblent plutôt performants. Il conviendra cependant de les harmoniser et veiller à ce que la répartition territoriale des interventions financières soit la plus équitable possible.

Les modalités de mise en oeuvre des dispositifs permettant d'atteindre les publics spécifiques et les publics éloignés de l'offre culturelle pour des raisons socio-économiques devront être harmonisées après définition d'une stratégie partagée au regard des pratiques actuelles des deux DRAC.

De même, la mise en réseau au sein de la Normandie des différentes catégories d'acteurs culturels sera à renforcer sur la base des réseaux et des agences déjà existantes et de nouvelles initiatives à prendre en concertation entre la DRAC et la nouvelle Région. Il faut préciser que certains types d'acteurs sont d'ores et déjà organisés au sein de la grande région, ce qui pourra servir d'exemple aux autres secteurs.

- **Au niveau des organisations**

- **Principaux points à questionner/faire évoluer (processus, modes de fonctionnement, compétences,...)**

1° harmonisation des processus de gestion des différentes politiques à prévoir suivant un calendrier à définir.

Les services des deux DRAC vont tenir des réunions de concertation sur ce point dans les semaines qui viennent afin de faire un état des lieux des sujets à traiter rapidement : cf taux d'intervention financière et modalités des relations avec les propriétaires maîtres d'ouvrage en matière de MH, modalités d'intervention dans le domaine de l'EAC et des politiques des publics, autres spécificités non encore clairement identifiées.....

2° révision de l'organisation des instances de concertation et d'échanges d'information en fonction de l'implantation des deux sites principaux :

Maintien du rythme hebdomadaire des « réunions de service » ? Modification du format et de la fréquence des comités de pôles, extension à la nouvelle DRAC de l'instance de coordination transversale ? collège des ABF... autres réunions.... La présence physique de l'ensemble des cadres ne semble pas pouvoir être assurée de manière hebdomadaire du fait du temps nécessaire aux trajets entre Caen et Rouen...

3° révision des modalités de traitement du courrier arrivée et départ ainsi que de la gestion électronique des documents et dossiers

Là encore il s'agit de permettre grâce au numérique de favoriser la fluidité administrative...

- **Principaux risques et conditions de succès de la réforme (leviers RH à envisager, modalités d'accompagnement du changement à envisager pour réussir la fusion, ...)**

1° Risques

- Démobilisation des personnels face à une période de transition « floue » et des objectifs à moyen terme peu lisibles
- Cas spécifique des cadres dont le positionnement hiérarchique sera modifié par le nouvel organigramme cf. les chefs de services patrimoniaux (CRMH, SRA) et les secrétaires généraux, ainsi que les agents de la direction, mais aussi éventuellement les conseillers sectoriels dont il faudra redéfinir le périmètre géographique et technique de compétence
- Difficultés dans les relations avec les acteurs culturels et les partenaires publics du fait des modifications institutionnelles

2° Leviers RH

- Accompagnement personnalisé des agents connaissant une modification de leur positionnement hiérarchique ou de ceux qui connaîtront une modification importante de leur fiche de poste : bilan de compétences, formation, aide au reclassement si souhaité, ...
- Accompagnement de la nouvelle équipe de direction dans la démarche de mise en place du nouvel organigramme et des nouvelles modalités d'organisation

- **Modes de concertation envisagés (comités techniques interrégionaux, réunions locales...)**

Dès ce mois d'avril des groupes de travail inter-régionaux pilotés par les conseillers et chefs de service concernés vont se réunir sur différentes thématiques (patrimoine, création, agences régionales et EAC) ainsi qu'il en a été décidé à l'issue du séminaire inter-DRAC tenu le 17 mars.

De même les deux secrétaires généraux organisent des rencontres en vue d'établir un diagnostic précis des différences organisationnelles et des préconisations d'harmonisation.

Une réunion de l'ensemble du personnel des deux DRAC devrait avoir lieu en juin, afin de lui permettre de prendre connaissance des éléments de diagnostic aujourd'hui en cours d'élaboration.

Par ailleurs des échanges réguliers se font entre les équipes de direction de manière à harmoniser autant que possible les documents stratégiques émis par chaque DRAC dans le cadre de la préparation de la fusion.