

**Projet de service
de la
Direction régionale des affaires culturelles
de Basse-Normandie**

Sommaire

Introduction

I. Éléments de contexte

1. La nécessité d'apporter une réponse culturelle à un enjeu territorial
2. La DRAC Basse-Normandie

II. Les missions

A. Patrimoines et architecture

1. Monuments historiques
2. Archéologie
3. Architecture urbanisme et espaces protégés
4. Musées
5. Ethnologie

B. Création artistique et développement des publics

1. Création artistique
2. Développement des publics
3. Médias et industries culturelles

III. Les enjeux et les principes d'élaboration du macro-organigramme

A. Les enjeux organisationnels

1. Le fonctionnement interne : une exigence de cohérence
2. Les relations avec les institutions et les partenaires : un dialogue permanent

B. Les principes d'élaboration du macro-organigramme

1. Une direction et trois pôles bien identifiés
2. Une pleine intégration des ex-STAP au sein de la DRAC
3. Des politiques transversales mieux prises en compte
4. Des fonctions support partagées

IV. Les services de la DRAC issus de la réflexion sur le macro-organigramme

A. La direction : sa dimension organique et sa dimension fonctionnelle

1. Un directeur, une directrice-adjointe, une secrétaire générale
2. la mission contrôle de gestion : un outil d'évaluation de l'action culturelle

B. Le pôle patrimoines et architecture : partager les savoirs et produire de la cohérence.

1. Le service régional de l'archéologie
2. La conservation régionale des monuments historiques
3. Les STAP, unités territoriales de la DRAC
4. Le service des musées

C. Le pôle création artistique et développement des publics : l'exigence de coordination et l'obligation de transversalité.

1. Création artistique
2. Développement des publics
3. Médias et industries culturelles

D. Le secrétariat général : une fonction centrale, un centre de ressources et de valorisation

1. Les affaires financières et comptables
2. La logistique, l'accueil et les systèmes d'informations
3. Les ressources humaines et la formation
4. Le courrier
5. La communication, valorisation et documentation
6. L'éco-responsabilité

V. Les instances de pilotage et de coordination

A. Les instances de pilotage et de coordination internes

1. Le collège des chefs de service et conseillers sectoriels
2. Les comités de pôles
3. Les réunions de service
4. Les comités de programmation budgétaire
5. Les instances du dialogue social
6. Les séminaires avec l'ensemble du personnel

B. Les instances de pilotage externes

1. Le Préfet de région
2. Les Préfets de département
3. L'administration centrale

VI. Une phase de transition qui se déroulera sur l'ensemble de l'année 2010

A. L'organisation interne des deux pôles.

1. Le pôle Patrimoines et Architecture
2. Le pôle création artistique et développement des publics

B. Les fonctions transversales

1. La communication
2. La qualité architecturale, paysagère et urbanisme
3. L'accueil du public à la DRAC

Annexes

- 1- Macro-organigramme
- 2- Projet de décret DRAC
- 3- Engagements de service auprès des préfets de département (une note et un tableau)

Nota bene : Afin de faciliter la lecture de ce document, on se reportera utilement à la page 32 qui précise l'ensemble des abréviations utilisées.

Les enjeux du projet de service et les modalités de son élaboration

Le conseil de modernisation des politiques publiques du 11 juin 2008 a décidé la création d'un échelon déconcentré unique pour le ministère de la culture et de la communication.

La préservation de l'unité organique du ministère de la culture en territoire est à la fois l'expression d'une reconnaissance des pouvoirs publics pour le travail effectué et d'une exigence nouvelle qui nous imposent un devoir de réussite.

Au moment où d'autres services de l'Etat en territoire se trouvent recomposés et sont à la recherche d'une identité, force est de constater que la préservation et le renforcement de l'unité organique de notre ministère est une chance. Il faut la saisir avec exigence et avec réalisme.

Cette réforme, qui intègre les STAP à la DRAC, est d'abord une occasion inédite de renouvellement des pratiques professionnelles en matière patrimoniale et architecturale et favorise une plus forte collégialité dans l'approche de cette politique.

Au-delà de la question patrimoniale, cette réforme est aussi le moment de revisiter l'ensemble de nos pratiques professionnelles afin de mieux assurer notre rôle en matière d'expertise dans le domaine de la création artistique et du développement des publics.

C'est parce que la réforme touche l'ensemble des champs d'intervention de la DRAC que l'idée du projet de service global s'imposait tout naturellement.

Global, en effet, car au-delà du pôle patrimoines et architecture et du pôle création artistique et développement des publics, il faut inclure le secrétariat général qui doit jouer pleinement son rôle de coordination, notamment budgétaire, et veiller à une gestion des ressources humaines en encourageant une politique de formation permettant une adaptation continue aux missions et aux métiers.

En intégrant l'ensemble des missions de la nouvelle DRAC et en les mettant en perspective au regard des évolutions en cours (réforme de l'enseignement supérieur, déclinaison des Entretiens de Valois sur le spectacle vivant, réforme de la maîtrise d'ouvrage sur les monuments historiques, contrôle scientifique...), le projet de service vise à garantir aux usagers du service public de la culture en territoire une mise en oeuvre cohérente de la politique culturelle.

A cette mission de service public, il convient d'ajouter une nécessaire évaluation de la politique conduite. Une évaluation à l'écoute des partenaires, des publics, des professionnels et des artistes et en dialogue avec les préfets et l'administration centrale.

L'élaboration de ce projet de service, qui vient après le travail mené sur le macro-organigramme, est la synthèse des travaux menés à l'automne 2009.

En septembre 2009, un comité de pilotage a été mis en place et quatre groupes de travail ont dès le début du mois d'octobre mené une réflexion sur les sujets suivants :

- contenus des missions des futures unités territoriales sous l'autorité fonctionnelle des préfets de département
- mutualisation des savoirs et des savoir-faire entre services de la DRAC et STAP
- mutualisation des moyens au sein du pôle patrimoine
- nouveaux modes de relations transversales entre pôles et au sein des pôles.

Ces groupes se sont réunis entre octobre et fin novembre et leurs contributions ont été utilisées

pour affiner la construction du macro-organigramme qui sera présenté plus bas. Outre ces rencontres au sein du comité de pilotage et des groupes de travail, deux séminaires des conseillers et chefs de services ainsi que deux réunions avec l'ensemble du personnel ont eu lieu. Par ailleurs la direction a rencontré à deux reprises les représentants du personnel et le comité technique paritaire régional a examiné en décembre le projet d'organigramme. Un grand nombre d'agents de la DRAC et des STAP ont donc été associés à la démarche de réflexion à la fois à travers leur participation au comité de pilotage et aux groupes de travail. En effet, environ 35 agents regroupant l'ensemble des services ont été concernés par les travaux menés par ces instances dont les contenus ont été restitués tant lors des réunions de service que lors des réunions de l'ensemble du personnel.

La réalisation du présent document marque la fin d'une première étape de travail. La seconde concernera la phase de transition qui est décrit au chapitre 6.

Durant cette phase, la dimension humaine doit être au coeur des réflexions. Des réponses à la fois globales et individuelles doivent être apportées aux interrogations – voire aux inquiétudes – des agents de la DRAC et des STAP. L'évolution inscrite dans ce projet de service ne peut se faire, en effet, contre le bien-être professionnel des fonctionnaires.

Ce projet de service n'est pas un document figé. Il fera l'objet d'une évaluation régulière et s'adaptera aux évolutions législatives et réglementaires.

Enfin, il convient de remercier ici l'ensemble des contributeurs : chefs de service et conseillers ayant pris part aux groupes de travail, ainsi que leurs collaborateurs ayant participé à la préparation des réunions et à la formalisation des documents stratégiques.

I. Éléments de contexte

1. la nécessité d'apporter une réponse culturelle à un enjeu territorial.

La Basse-Normandie, région de taille modeste tant par sa surface que par sa population, se situe au 17ème rang français.

Région rurale et périphérique à la grande région francilienne, sa structure urbaine est modeste puisqu'elle ne compte qu'une ville de plus de 100 000 habitants, ville dont l'aire urbaine dépasse à peine 300 000 habitants. La région n'a pas pu s'appuyer totalement sur son agglomération capitale et les forces centrifuges sont à l'œuvre notamment dans la Manche (vers la Bretagne), l'Orne (vers les Pays de la Loire et la région parisienne) et dans le Calvados fortement attiré vers la région Île de France et la Haute-Normandie.

La constitution d'une intercommunalité tardive, souvent d'échelle modeste, le caractère artificiel du découpage de certains pays, sans véritable contenu, restent des freins à son développement.

Modeste par sa taille, la région souffre également d'un déclin démographique qui s'accompagne d'un vieillissement de sa population. Cependant, la part des jeunes de moins de 20 ans n'est que légèrement inférieure à la moyenne nationale.

Cette fragilité démographique s'accompagne d'une fragilité économique liée aux traits dominants de l'activité régionale : une agriculture forte (2 fois plus d'actifs que la moyenne nationale), un secteur industriel également mieux représenté qu'en moyenne nationale (en pourcentage des emplois) mais avec des activités souvent peu qualifiées (industrie de "1^{ère} délocalisation" provenant de l'agglomération parisienne dans les années 60-70) ayant subi d'importantes restructurations, notamment dans les secteurs traditionnellement puissants de la région.

De récentes suppressions d'emplois semblent démontrer que l'emploi dans les secteurs les plus innovants peut aussi souffrir d'une grande fragilité comme, par exemple, dans l'électronique, ou le secteur recherche et développement.

Cette fragilité socio-économique se double d'une situation préoccupante concernant la jeunesse. Nettement plus touchée qu'au niveau national par le chômage (1,5 point de plus), les jeunes sont en moyenne moins bien formés et souffrent d'orientations aléatoires.

La Basse-Normandie fait partie avec la Picardie et la Champagne-Ardenne des trois régions où les habitants de 14 ans et plus sont les moins diplômés. 29% des bas-normands ont leur baccalauréat contre 37% au plan national. Ces éléments ne sont évidemment pas sans conséquence sur la place, le rôle et les enjeux de la politique culturelle en région qui doit être conçue comme un véritable outil d'aménagement du territoire participant pleinement à l'attractivité de cet espace géographique.

Cette région, qui fut longtemps très prospère, reste profondément "patrimoniale". En dépit d'une forte tradition architecturale (qui l'a dotée d'un parc de monuments historiques considérable), intellectuelle et artistique, la région peine à se donner une image novatrice et créatrice.

Il existe un tissu dense d'institutions et de lieux dans le domaine du spectacle vivant (1 CDN, 1 CDR, 1 CCN, 3 scènes conventionnées, 2 scènes nationales, 4 SMAC, un orchestre régional, un pôle cirque etc...). Tous nécessitent un accompagnement très attentif.

Dans une période où les collectivités territoriales vont sans doute amorcer un retrait ou tout au moins procéder à une simple reconduction de leurs apports financiers, la direction régionale des affaires culturelles doit aussi porter un regard aiguisé sur l'adéquation entre les objectifs assignés et les missions effectivement assurées par ces structures qui relèvent de la charte de mission de service public.

Ces quelques éléments tracent une perspective aux priorités culturelles :

- ils font de la question de l'accès à la culture, notamment pour les jeunes, une priorité affirmée de notre politique en Basse-Normandie, tant au niveau de l'éducation artistique et culturelle qu'au niveau de l'aménagement culturel du territoire ;
- ils incitent, dans la mesure des moyens disponibles, alors que le déficit d'image de la région est un frein à l'accueil de talents nouveaux, à être plus particulièrement attentif et ouvert aux initiatives, qui doivent être repérées et accompagnées dans un environnement qui ne leur est pas nécessairement favorable ;
- ils confèrent aux patrimoines régionaux et aux institutions qui les gèrent un rôle particulier sur un plan touristique bien sûr mais également en terme de cadre de vie et donc d'attractivité globale de la région ;
- ils maintiennent la nécessité - toujours dans la mesure des moyens mobilisables - de développer quelques initiatives et projets forts, capables d'infléchir l'identité surtout patrimoniale de la région, en mettant en valeur ses capacités d'innovation qui sont réelles.
- ils incitent à engager une réflexion en faveur d'une action résolue en direction des nouvelles technologies comme vecteur d'une plus grande diffusion de la culture et d'une réflexion en faveur de la numérisation des savoirs écrits et des images animées. Cette double réflexion doit se faire avec l'objectif de favoriser la diversité culturelle et de faire émerger des nouveaux métiers culturels.

A cet égard, les deux grands projets inscrits dans le CPER 2007-2013, l'un en faveur de la création contemporaine (réalisation d'un pôle régional d'art contemporain), l'autre en faveur du patrimoine écrit et de la lecture publique (réalisation d'une BMVR), font toujours l'objet d'une attention toute particulière de la DRAC et doivent bénéficier d'un soutien privilégié.

Les relations avec les collectivités territoriales restent, dans cette région, apaisées et ouvertes à la concertation, grâce à des contacts réguliers tant avec les élus qu'avec les professionnels et des temps de rencontre formalisés sur les différents champs de la politique culturelle.

Cependant, les restrictions budgétaires auxquelles sont confrontées toutes les collectivités sont un facteur de mise en concurrence des différentes catégories d'acteurs culturels auprès des financeurs publics.

C'est ainsi que la contribution aux financements croisés des institutions et que le financement d'acteurs peu ou pas soutenus par la DRAC peuvent apparaître comme des démarches difficiles à mener de front pour certaines collectivités. Elles peuvent donc être tentées de définir d'autres modalités d'intervention que celles aujourd'hui en usage.

La DRAC doit veiller à une bonne répartition des financements publics auprès des acteurs culturels dont l'action obéit aux axes de politique culturelle définis par le ministre de la culture dans ses divers secteurs de compétence.

2. la DRAC Basse-Normandie.

La DRAC est installée depuis 1998 dans la partie du Bon-Sauveur, ensemble asilaire édifié au XIXe siècle, correspondant au cœur de l'ancien «quartier des hommes» aliénés.

Ces locaux viennent de faire l'objet d'une inscription partielle au titre des monuments historiques (arrêté du 21 janvier 2010).

En terme d'effectifs, la fusion des services déconcentrés du ministère de la Culture et de la Communication (échelon régional et échelons départementaux) a l'impact suivant : en 2010, s'adjoignent aux 61,10 ETPT DRAC les 20 ETPT des trois STAP, ce qui porte la charte d'objectifs à 81,10 ETPT en 2010, DRAC et STAP confondus.

La DRAC fait partie des plus petites DRAC métropolitaines en terme d'effectifs.

Le plafond d'emploi pour 2009-2011 implique une réduction de 4,5 ETPT sur la période. Dans ce contexte caractérisé par la contraction de l'emploi public, la DRAC doit rester un service de l'Etat en capacité de produire une expertise indépendante sur l'ensemble des sujets culturels, d'être présente au cœur des débats culturels pour faire prévaloir la parole du ministère de la culture et de défendre et promouvoir les emplois culturels nécessaires à la vitalité et à l'attractivité de la région.

Cette posture offensive nécessite la préservation des savoirs et des savoir-faire au sein de la DRAC.

II Les missions

Il est apparu nécessaire aux rédacteurs de ce projet de service de bien préciser les missions effectuées par la direction régionale, et de valoriser ainsi l'action individuelle de tous les acteurs qui participent à l'action quotidienne de ce service déconcentré du ministère de la Culture.

A. Patrimoines et architecture

1. monuments historiques.

Au sein du domaine «patrimoines et architecture», la DRAC assure, par application du code du patrimoine et notamment de l'ordonnance de septembre 2005, des décrets de mars 2007 et juin 2009 et de leurs circulaires d'application, quatre missions principales : la protection juridique, la préservation de l'intégrité des monuments historiques, la programmation et le suivi des aides financières, la valorisation.

- **La protection juridique**

Elle concourt à la reconnaissance de la valeur historique ou artistique des immeubles, objets et orgues, et vise à assurer leur conservation.

- **La préservation de l'intégrité des monuments historiques**

Elle revêt plusieurs formes :

- Les autorisations de travaux (décret du 30 mars 2007)

- La maîtrise d'ouvrage (ordonnance du 8 septembre 2005 et décret du 22 juin 2009).

Les services de la DRAC n'exercent plus que la maîtrise d'ouvrage des travaux réalisés sur les MH appartenant à l'État, affectés au MCC et non remis en dotation au CMN.

La maîtrise d'ouvrage des travaux réalisés sur les MH n'appartenant pas à l'État est désormais

exercée par leurs propriétaires. Néanmoins, en cas de projet complexe ou dont il ne peut assumer la charge technique ou administrative, le propriétaire, selon des critères précis fixés par le décret et sa circulaire, peut demander au préfet de région que la DRAC lui apporte une assistance à maîtrise d'ouvrage, à titre gratuit ou onéreux.

- Le contrôle scientifique et technique (décret du 22 juin 2009).

Cette mission générale et permanente de contrôle est devenue le pivot de l'action de l'État garant de la préservation de l'intégrité des MH. Elle s'exerce avant, pendant, et à l'issue des travaux affectant le monument.

● **La programmation et le suivi partagé des aides financières**

Tant en matière de fonctionnement (entretien et réparations) que d'investissement (restaurations), la DRAC effectue la programmation, souvent pluriannuelle, des travaux sur les MH tant classés qu'inscrits, qu'elle les finance en intégralité (MH État) ou qu'elle les subventionne selon des taux modulés (MH non État). Elle aide également les études de mise en place ou révision des secteurs sauvegardés ou ZPPAUP, ainsi que certains travaux dans ces espaces protégés.

● **La valorisation**

Elle se réalise sous divers aspects :

- labels patrimoines XXe et jardins remarquables
- inscription au patrimoine mondial de l'UNESCO
- animation du réseau des VPAH
- organisation des journées européennes du patrimoine.

2. archéologie

Détecter, protéger, étudier, conserver et valoriser le patrimoine archéologique, telles sont déclinées en cinq volets les missions remplies par la DRAC. A ce titre, elle veille à l'application de la réglementation sur les fouilles archéologiques programmées ou préventives et sur les découvertes fortuites, assure le contrôle scientifique et technique des opérations, examine l'incidence sur le sous-sol archéologique des projets d'aménagement des sols comme de tout dossier de création d'infrastructure. C'est en respect de ces objectifs que le service est conduit aujourd'hui à intervenir sur des vestiges dont les datations s'échelonnent de – 350 000 ans jusqu'à la période contemporaine avec des aménagements de la seconde Guerre Mondiale. C'est aussi pour répondre aux missions qui lui sont assignées que le service travaille en étroite collaboration avec les organismes de recherches et les collectivités territoriales.

● **Détecter ou inventorier** les sites archéologiques constitue le premier volet des missions.

Avec l'aide des collectivités et le concours des différents organismes ayant des activités de recherche, cette action essentielle du SRA alimente la carte archéologique nationale définie à l'article L 522-5 du Code du patrimoine.

● **Protéger.** La protection peut être «physique», réglementaire ou bien encore réalisée par le biais d'une étude de terrain qui sauvegardera le site par la constitution d'une documentation scientifique.

C'est à partir de la carte archéologique et après analyse scientifique, le cas échéant en retournant sur site, que le service régional conduit sa politique de protection.

● **Étudier.** La recherche archéologique s'ordonne aujourd'hui entre la recherche programmée et la recherche préventive.

Ce troisième volet est particulièrement complexe et repose sur des compétences scientifiques qui permettent de couvrir l'ensemble des périodes préhistoriques, protohistoriques et historiques. C'est avec le concours de la commission inter-régionale de la recherche archéologique (CIRA) qui examine les dossiers qui lui sont soumis pour avis que la recherche archéologique s'est davantage structurée et développée en Basse-Normandie.

L'étude archéologique ne consiste pas seulement à réaliser une opération de terrain ou de

laboratoire. Elle intègre aussi la publication scientifique.

- **Conserver.** Il s'agit d'accueillir, d'inventorier, de conditionner, et de conserver le mobilier archéologique et les archives de fouilles dans des dépôts, qui devraient à terme laisser place à des centres de conservation et d'étude créés conjointement avec les collectivités territoriales. Cette mission de conservation doit être complétée de l'intervention de spécialistes en conservation préventive. Elle concerne autant les propres collections de l'État que celles des autres propriétaires de terrains, dans l'attente de leur dévolution ou dépôt auprès d'un musée de France lorsque celui-ci existe ou est prêt à les accueillir.

- **Valoriser** les travaux de recherche auprès des publics constitue aussi une priorité qui peut prendre la forme de conférences, de journées portes-ouvertes ou d'expositions.

3. architecture - urbanisme – paysage et sites – et espaces protégés

- **Architecture**

L'architecture est une des missions premières du Ministère. Le projet de décret relatif aux DRAC, intègre cette mission dans le sens d'un renforcement de sa visibilité, en cohérence avec les actions des nouvelles directions régionales. Notamment, le projet de décret prévoit que les DRAC assurent la mise en œuvre des politiques culturelles de développement durable par la promotion de la qualité architecturale urbaine et paysagère des projets d'aménagement du territoire.

Le Ministère de la culture est garant de la mise en œuvre de la loi sur l'architecture. La DRAC siège à ce titre, en tant que commissaire du gouvernement, au conseil d'administration du Conseil régional de l'ordre des architectes. Par ailleurs, les chefs des unités territoriales sont membres des conseils d'administration des Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et d'Environnement (CAUE).

- **Urbanisme**

Le Ministère est partie prenante de la planification territoriale. En collaboration avec les autres services déconcentrés de l'État, la DRAC participe à l'élaboration d'une politique de développement durable. En particulier, la DRAC est associée à l'élaboration des DTA, SCOT et PLU. Dans ce cadre, elle réalise des « porter à connaissance », est associée aux réunions des groupes de travail, émet des avis sur les projets arrêtés par les collectivités.

- **Espaces protégés**

La création, la préservation et la mise en valeur des espaces protégés, abords de monuments historiques, secteurs sauvegardés, zones de protection du patrimoine architectural urbain et paysager, périmètres de protection modifiés ou adaptés et sites sont des missions d'ordre réglementaire issues des codes du patrimoine, de l'environnement et de l'urbanisme.

- **Les champs d'intervention des STAP pour le compte du préfet de département**

Ils se répartissent en quatre domaines dégagés en fonction des politiques nationales du Ministère de la culture et de la communication et du Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer

- domaine de l'urbanisme et l'aménagement du territoire : il s'agit notamment de veiller à l'application des réglementations concernant l'environnement et l'urbanisme dans un objectif de qualité durable des espaces naturels et bâtis.

- domaine de la promotion de la qualité architecturale et paysagère des constructions et des projets d'aménagement, promotion de la création architecturale.

- domaine de la création, de la préservation et de la mise en valeur des espaces protégés Ministère de la culture et de la communication et Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer. Ce domaine recouvre des missions régaliennes clairement définies, détaillées dans les tableaux joints en annexe.

- domaine de l'expertise patrimoniale, de l'identification et de la valorisation du patrimoine bâti : il

s'agit soit de répondre à la nécessité, pour le préfet, de disposer d'une information sur les projets de restauration du patrimoine monumental et les enjeux qui y sont liés, soit d'expertises ponctuelles.

4. musées

Dans le domaine des musées, la direction régionale des affaires culturelles dresse un état des lieux, mis à jour en permanence, aussi exhaustif que possible du patrimoine muséographique de la région. Elle exerce, en première instance, une mission d'évaluation de l'activité des musées de France, en s'assurant notamment qu'ils remplissent leurs missions au regard du code du patrimoine, d'une part, et une mission d'expertise sur les projets et actions muséographiques, d'autre part.

Les missions d'évaluation et d'expertise portent aussi bien sur les musées de France que sur les institutions culturelles possédant des collections et les exposant de façon permanente selon la définition du musée donnée dans le Livre IV du code du patrimoine (article L.410-1) : « *Est considérée comme musée, au sens du présent livre, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public* ».

Il en découle une définition des missions de la DRAC à deux niveaux :

- repérer les institutions culturelles sur le territoire régional susceptibles de remplir les conditions de l'appellation "musée de France", appellation devant garantir la pérennité des collections ;
- conforter les différentes actions des musées de France de la région en assurant l'expertise de premier niveau nécessaire au contrôle scientifique et technique des actes de conservation et de présentation des collections et d'accueil du public.

Le contrôle scientifique et technique de l'État sur les musées de France s'exerce de plusieurs façons, grâce à l'instance scientifique compétente prévue par la loi en matière d'acquisitions et de restaurations et de conservation préventive (décret 2002-628 du 25 avril 2002) qui est une commission inter-régionale créée par arrêté ministériel du 18 avril 2003 et placée sous l'autorité des préfets de Basse Normandie et de Haute Normandie. Elle siège dans deux formations distinctes : acquisition et restauration.

Le Fonds régional d'acquisition des musées (FRAM) et Fonds régional d'aide à la restauration (FRAR) alimentés par la DRAC et le Conseil régional de Basse Normandie permettent d'apporter une aide aux collectivités dont les projets ont été validés par la commission scientifique.

Dans ce contexte, la DRAC veille à la professionnalisation, l'existence de services des publics, la qualité des équipements muséographiques, l'enrichissement des collections et de conservation et de restauration, l'inventaire et au récolement des collections, la cohérence des projets de recherche, favorise le développement des technologies numériques, en particulier dans le cadre du réseau de musées animés par le CRÉCET.

5. l'ethnologie

Dans le domaine de l'ethnologie, la direction régionale des affaires culturelles a externalisé la mission auprès du directeur d'une structure partenariale, le CRÉCET (centre régional de culture ethnologique et technique). Des programmes de recherche ou de documentation sur le patrimoine ethnologique en Basse Normandie sont élaborés ou conduits sur les terrains rural, maritime, industriel ou urbain.

Les formes d'organisation collective, la sociabilité, les métiers et savoirs et savoir-faire, les habitats ou les croyances constituent les thèmes de recherche principaux. Le patrimoine immatériel constitue le domaine privilégié d'action.

Ces différents programmes nourrissent des projets de publications, d'expositions ou de réalisations audiovisuelles.

B. Création artistique et développement des publics

1. création artistique

Arts Plastiques

Le service arts plastiques de la DRAC a pour mission le soutien à la création, à la production, à la diffusion de la création contemporaine sous toutes ses formes : peinture, volume, photographie, installation, vidéo, mais aussi design, mode ou nouvelles technologies.

À ce titre, la DRAC accompagne, au travers de l'attribution de subventions de fonctionnement, les trois structures de création, de production d'œuvres, de diffusion que sont le Fonds régional d'art contemporain de Basse-Normandie (FRAC), le Wharf, centre d'art contemporain de Hérouville-Saint-Clair et Le Point du Jour, centre d'art contemporain de Cherbourg-Octeville.

Elle favorise aussi le développement des associations engagées dans des actions liées à la promotion des arts plastiques.

La DRAC est également l'interlocuteur privilégié des artistes et des professionnels de l'art contemporain pour ce qui concerne leur insertion et leur situation professionnelle, fiscale et sociale.

Par ailleurs, la DRAC coordonne les procédures liées à la commande publique et au 1% artistique, participant ainsi à l'aménagement du territoire et à la « requalification » des espaces urbains et ruraux.

Enfin, la DRAC accompagne le fonctionnement des établissements d'enseignement sous la tutelle du ministère de la culture et de la communication que sont les écoles supérieures d'art de Caen-la-mer et de Cherbourg-Octeville.

Spectacle vivant : musique, danse, théâtre

Les missions de la DRAC dans le domaine du spectacle vivant se déploient dans quatre directions :

- accompagnement, soutien et évaluation des institutions, lieux et festivals œuvrant dans les champs de la création, de la production et de la diffusion du spectacle vivant (CDN, CDR, Orchestre régional, CCN, Scènes nationales, Scènes conventionnées, SMAC)
- accompagnement, soutien et évaluation des équipes artistiques indépendantes (compagnies chorégraphiques et dramatiques, ensembles musicaux)
- accompagnement des structures et établissements impliqués dans les domaines de l'enseignement spécialisé supérieur, et du développement de la pratique amateur (CRR, CRD, et autres ressources)
- mise en œuvre de la politique ministérielle en matière de réglementation du spectacle vivant et du développement de l'emploi culturel.

Pour remplir ces missions, la DRAC s'appuie sur les différents textes en vigueur ainsi que sur une concertation régulière avec les collectivités territoriales. Elle veille également à jouer son rôle d'expertise, de conseil et à participer aux différentes instances de concertation et de réflexion existant au niveau régional. Par ailleurs, elle s'inscrit dans la politique de mise en place d'instances de concertation formalisées telles que la COREPS ou la conférence du spectacle vivant en région.

2. développement des publics

Cette approche transversale lie la culture à d'autres domaines d'intervention de l'État et promeut une « culture sociale ».

Issue des protocoles d'accords interministériels, l'action de la DRAC a pour objet de décliner le

cadre national dans le contexte local régional et particulier des relations avec les services déconcentrés de l'État et les collectivités locales.

Les axes de l'intervention de la DRAC au titre de la mission développement des publics sont :

- le développement du cadre technico-administratif : suivi, évaluation des conventions interministérielles,
- la mobilisation des acteurs culturels autour des enjeux de l'action culturelle : volet action culturelle des contrats d'objectifs,
- le développement de réseaux d'acteurs compétents,
- le soutien à des actions culturelles ambitieuses : lancement d'appels à projets,
- l'observation culturelle.

La politique des publics distingue :

- l'éducation artistique et culturelle en partenariat avec les autorités académiques et les institutions en charge du jeune public,
- le développement culturel caractérisé par des partenariats avec l'administration de la santé, de la justice et des institutions en charge des publics empêchés et les acteurs de la politique de la ville.

Développement culturel

Le service Développement culturel a pour mission le développement de l'action culturelle en faveur des publics empêchés et l'observation culturelle du territoire.

Par ailleurs, au titre de la mission d'observation culturelle, il coordonne au sein du pôle la production d'avis sur les documents contractuels : SCOT, PNR, contrats de pays. Il assure la contribution de la DRAC aux travaux d'études et peut également, à l'initiative de la DRAC, mener ou coordonner des études régionales sur des thématiques prioritaires ou des dispositifs territoriaux à l'initiative de l'État en région.

Enfin, il est référent sur les cultures urbaines.

Éducation artistique et culturelle

Le service "éducation artistique et culturelle" met en œuvre en région la politique du Ministère de la culture et de la communication en matière d'éducation artistique et culturelle, construite en partenariat étroit avec les autres services de l'État, les autres services de la DRAC et les services culture et éducation des collectivités territoriales.

Il contribue à la formation des enseignants dans le domaine de l'histoire des arts et des nouvelles formes de la création, et y associe des professionnels de la culture intervenant en milieu scolaire ou universitaire.

Ce service veille à l'application de la législation et de la réglementation dans le domaine de l'action culturelle.

Enfin, il est référent sur la création numérique.

3. médias et industries culturelles

Cinéma / Audiovisuel

Patrimoine cinématographique

L'action de l'État se formalise par le suivi et le soutien à des actions de valorisation et de diffusion du patrimoine cinématographique et des œuvres du répertoire dans les salles et les réseaux de salles de cinéma.

Cinéma et audiovisuel

En lien et en complément avec les directions du CNC et en concertation avec les collectivités territoriales, l'action de la DRAC en matière de cinéma et d'audiovisuel se décline et sera poursuivie de la manière suivante :

- l'aménagement du territoire en équipements de diffusion cinématographique (salles de cinéma et équipements polyvalents incluant une activité de diffusion du cinéma), avec une attention particulière pour le secteur Art et Essai et pour les cinémas de proximité
- l'action culturelle par le suivi et le soutien apportés aux rencontres et manifestations d'intérêt local ou régional
- l'éducation artistique et culturelle au cinéma et à l'image animée pour le plus grand nombre de jeunes, scolaires ou non, qui reste un objectif prioritaire notamment à travers la mise en place, le suivi, l'évaluation et le soutien financier apportés aux dispositifs nationaux « École et cinéma », « Collège au cinéma », « Lycéens et apprentis au cinéma », « Passeurs d'images » et aux enseignements de spécialité des lycées
- le suivi de la production et des tournages en région en lien avec la convention de développement cinématographique signée entre l'État, le CNC et la Région.

Livre et Lecture

Le service du livre et de la lecture participe à la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de création et de vie littéraires, de lecture publique, de sauvegarde et de mise en valeur du patrimoine écrit et graphique, d'économie du livre et de formation aux métiers du livre. Il agit pour cela auprès de l'ensemble des acteurs de la chaîne du livre (auteurs, éditeurs, libraires, bibliothécaires, lecteurs, associations œuvrant dans ce domaine) et des collectivités.

A ce titre, il assure des fonctions diversifiées d'intervention, d'animation, de conseil, d'expertise et d'évaluation. Son champ d'intervention se répartit en plusieurs missions :

Il soutient la construction, l'aménagement, la modernisation et la mise en réseau des bibliothèques territoriales.

Par la signature de contrats territoire-lecture, il favorise le développement de la lecture en aidant les bibliothèques à aller à la rencontre de nouveaux lecteurs.

Il veille à la préservation, à l'enrichissement et à la restauration des fonds anciens abrités par les bibliothèques et mène une politique d'amélioration de la connaissance de ce patrimoine en soutenant sa numérisation. Ces opérations s'inscrivent dans le cadre du plan d'action pour le patrimoine écrit (PAPE) dont le principal instrument régional est le FRRAB.

Il soutient le développement économique des librairies et des éditeurs de la région en les aidant financièrement à s'agrandir, à s'équiper ou à se doter d'un site internet, de catalogues en ligne, etc. Il appuie certaines manifestations littéraires, favorise la présence durable d'écrivains, et apporte aux structures participant à *Lire en fête*, le *Printemps des poètes* et la *Semaine de la langue française* des outils promotionnels et une action de communication en direction des média régionaux.

Il concourt à la formation continue des personnels des bibliothèques publiques en liaison avec le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et le centre de formation aux carrières des bibliothèques (CFCB). Il favorise également la formation des autres acteurs de la chaîne du livre.

Il soutient les structures régionales œuvrant dans le domaine du livre comme le Centre Régional des Lettres (CRL) et l'Institut Mémoires de l'Édition Contemporaine (IMEC).

Ce service est également correspondant régional pour ce qui concerne les archives et la langue française. A ce titre, il suit les dossiers relatifs à la francophonie et la lutte contre l'illettrisme. En ce qui concerne les archives, les aides concernent des actions visant à la sauvegarde ou à une plus large diffusion du patrimoine archivistique qu'elles soient menées par des collectivités territoriales au travers de leurs services d'archives ou par des personnes morales de droit privé dont les objectifs concernent les archives.

III. Les enjeux et principes d'élaboration du macro-organigramme.

A. Les enjeux organisationnels

Ce projet de service vise, à travers l'intégration des STAP au sein de la DRAC, à encourager une plus forte transversalité et à mieux asseoir l'autorité de la DRAC dans le paysage institutionnel régional.

1. le fonctionnement interne : une exigence de cohérence

En premier lieu, l'accueil des services territoriaux de l'architecture et du patrimoine (STAP) au sein de la DRAC, doit répondre à l'exigence de cohérence de l'exercice de leurs missions avec celles déjà existantes au sein des services patrimoniaux.

Les fonctions supports et les fonctions métiers doivent pouvoir se développer et reposer ainsi sur une claire répartition des tâches et un partage organisé des informations et des procédures.

De même, la fonction de direction doit être facilitée grâce à la mise en place d'instances de pilotage et de coordination efficaces permettant à chaque service de s'inscrire dans les axes stratégiques qu'elle définit.

2. les relations institutionnelles : un dialogue permanent

Il s'agit pour la DRAC de se donner les moyens de jouer pleinement son rôle de service déconcentré du ministère de la culture et de la communication en région.

C'est ainsi qu'il faut, à la fois, assurer le lien hiérarchique tant avec le cabinet et l'administration centrale du ministère de la culture et de la communication qu'avec le préfet de région mais aussi tous les liens fonctionnels qui se déploient tant avec les préfets de départements qu'avec les services de la préfecture de région et les services du ministère de la culture et de la communication.

Les engagements de service (cf. en annexe engagements de service auprès du Préfet de l'Orne) permettent de formaliser les relations fonctionnelles entre services territoriaux d'architecture et du patrimoine (STAP) et préfectures de département.

Par ailleurs, la DRAC est en relation permanente avec les élus avec qui elle entretient un dialogue articulé.

L'enjeu pour la DRAC est d'être en mesure, grâce à la cohérence obtenue par une bonne organisation, de favoriser la circulation de l'information entre ses services et les circuits nécessaires à la prise de décision. Elle doit aussi jouer un rôle significatif dans les négociations entre les différents financeurs publics de la culture, en particulier dans l'actuel contexte de resserrement des crédits publics qui impose des choix - autant que possible - concertés.

B. Les principes d'élaboration du macro-organigramme.

1. une direction et trois pôles bien identifiés.

Le macro-organigramme prévoit un pôle patrimoines et architecture, un pôle création artistique et développement des publics et un pôle secrétariat général, qui sont tous sous l'autorité de la direction, à laquelle est rattachée directement une mission contrôle de gestion.

Les principaux axes de la réflexion s'articulent autour des points suivants :

- aller le plus loin possible dans l'intégration des missions au sein du nouveau pôle patrimoines et architecture
- assurer la plus forte transversalité possible au sein du pôle création artistique et développement des publics
- promouvoir la valorisation des savoirs au sein de la DRAC

L'objectif ultime étant d'offrir un organigramme lisible et qui décline la réorganisation du Ministère ainsi que ses nouvelles priorités.

2. une pleine intégration des STAP au sein de la DRAC.

Au sein du pôle patrimoines et architecture, l'organigramme prend en compte les missions des quatre blocs intégrant les STAP au sein d'un ensemble patrimonial qui partage des savoirs et des pratiques professionnelles communes au service de la connaissance, de la protection, la restauration et la valorisation tant des patrimoines que de la qualité architecturale, urbanistique et paysagère.

3. des fonctions transversales mieux prises en compte.

Le pôle création artistique et développement des publics a vu son organisation modifiée par rapport à celle adoptée fin 2008.

Il s'agit ici de prendre en compte l'agencement aujourd'hui mis en place au sein des nouvelles directions centrales du ministère : direction générale de la création artistique, direction générale des médias et des industries culturelles et coordination des politiques transversales au sein du secrétariat général du ministère. Les enjeux numériques sont mieux identifiés.

Par ailleurs, les fonctions support prises en charge au sein du secrétariat général (programmation et gestion financières, communication, valorisation et documentation) sont clairement exercées au profit, à la demande et sur propositions des deux pôles.

4. des fonctions support partagées.

La mutualisation des fonctions support revêt une importance particulière pour les futurs STAP puisqu'elle leur permet de bénéficier des compétences du secrétariat général sur l'ensemble des besoins relatifs au fonctionnement d'un service en leur offrant par exemple une assistance logistique et informatique plus pertinente que celle jusqu'alors fournie par la centrale.

Concernant la gestion financière, il convient de noter que le pôle patrimoines et architecture devra se doter durant l'année 2010 d'une cellule programmation gestion commune.

IV. Les services de la DRAC issus de la réflexion sur le macro-organigramme.

A. La direction : sa dimension organique et sa dimension fonctionnelle.

1. un directeur, une directrice-adjointe, une secrétaire générale.

Nommé par le ministre de la Culture, le directeur exerce ses missions sur l'ensemble du territoire régional. Il est placé sous l'autorité à la fois du ministre et du préfet de région et met en oeuvre les politiques culturelles déterminées par le gouvernement.

Il a autorité sur l'ensemble des services du ministère de la Culture sur le territoire et veille à leur bon fonctionnement. Il représente et défend les intérêts du ministère et rend compte régulièrement de son activité au préfet de région et au ministre (Cabinet et Secrétariat général).

Il est assisté par une directrice adjointe qui a vocation à le suppléer. Elle suit, en liaison étroite avec la secrétaire générale, les questions relatives à la préparation et à l'exécution du budget et elle porte une attention particulière à la coordination des services.

Outre le directeur et la directrice adjointe, l'approche fonctionnelle du périmètre de la direction intègre la secrétaire générale qui veille au bon fonctionnement des services et à la parfaite articulation de leurs ressources. Une analyse de ces fonctions est proposée dans une partie spécifique.

2. la mission contrôle de gestion : un outil d'évaluation de l'action culturelle.

Le contrôle de gestion, outil de pilotage et d'aide à la décision, porté par un agent de catégorie A, opère aujourd'hui dans trois directions :

- le suivi des indicateurs du PAP du ministère de la culture et de la communication, qui déterminent la contribution de la DRAC à la réalisation des objectifs assignés au ministère, et qui permettent dans ce cadre de renforcer le dialogue avec les opérateurs culturels, les collectivités locales ou les autres services de l'État pour atteindre les objectifs régionaux. La réalisation des objectifs peut entraîner la ré-allocation de moyens financiers ou humains à l'échelle de la DRAC. Ce suivi se fait à travers l'outil informatique OPUS.
- la mise en place d'un tableau de bord de pilotage de l'action pour l'équipe de direction de la DRAC, qui permette de suivre de manière plus particulière la réalisation de certains objectifs clés, en rapport par exemple avec la feuille de route du ministre de la culture et de la communication.
- la contribution de l'atteinte des objectifs interministériels fixés à l'échelle régionale par le préfet de région. Ce suivi s'effectue à travers l'outil OEDIPE.

La mission contrôle de gestion a vocation à participer à toutes les instances de pilotage et de coordination interne de la DRAC.

Elle informe et sollicite l'ensemble des services sur les données à fournir ainsi que sur les résultats obtenus dans le cadre du projet annuel de performance et l'analyse qui doit en être faite.

B. Le pôle patrimoines et architecture : partager les savoirs et produire de la cohérence.

Il est doté d'un comité de coordination animé par le directeur régional.

L'objectif du nouvel organigramme est de mutualiser au sein du pôle les savoirs et les savoir-faire mais aussi les moyens en vue de remplir de manière plus efficace les fonctions qui sont communes aux différents services patrimoniaux ainsi qu'aux unités territoriales en charge de l'architecture et du patrimoine.

C'est ainsi qu'en termes de moyens humains doit être constituée, pour l'ensemble des services du pôle, une entité en charge de la programmation et de la gestion financière. Comme cela sera précisé plus bas, les missions de cette cellule ainsi que son organisation seront définies dans le courant de l'année 2010.

Concernant les savoirs et les savoir-faire, les services, grâce à la réunion régulière du comité et à la mise en place suivant les besoins de groupes de travail spécifiques, partageront leurs expériences et compétences en matière de contrôle scientifique et technique, sachant qu'il existe néanmoins de fortes spécificités dans chacune des approches patrimoniales concernées.

Il conviendra que puissent se rassembler autour des projets ou édifices ou sites les plus significatifs les différents axes d'approche en vue de constituer au sein de la DRAC une lecture et une ligne d'action cohérente.

Des outils partagés existent qui devront être développés et améliorés. Il s'agit des applications RAP, ATEMA, ARPP, AgrEGée, Gestauran, Patriarche ainsi que des bases documentaires réunies au sein de l'Atlas du patrimoine.

De même, en ce qui concerne le porter à connaissance qui traverse les quatre approches patrimoniales réunies au sein du pôle, il convient d'organiser une réponse commune.

1. le service régional de l'archéologie.

Le service régional de l'archéologie s'est organisé en fonction de deux entrées principales.

L'entrée géographique repose sur trois conservateurs du patrimoine en charge chacun d'un département et un assistant-ingénieur qui assure le suivi spécifique des dossiers sur les milieux urbains antiques à partir de cette année.

L'entrée thématique permet que le service puisse assurer un contrôle scientifique et technique de qualité. La prise en charge répartit entre 7 agents (conservateurs, assistant-ingénieur et techniciens de recherche), les périodes historiques de la protohistoire à l'époque moderne et contemporaine.

D'autre part, la prise en charge du recensement du patrimoine et de la carte archéologique par une cellule spécifique de 3 agents : 1 ingénieur et 2 assistants ingénieurs accompagnés par un conservateur.

Enfin, le service assure des relations transversales avec les autres services patrimoniaux y compris les futurs STAP pour le porter à connaissance, le contrôle scientifique et technique et la prise en compte de la réglementation de l'archéologie dans les interventions sur monuments historiques.

Sont impliqués dans ces relations transversales à la fois 1 technicien en charge du suivi administratif des PLU et du porter à connaissance et les conservateurs en fonction de leur domaine de compétence scientifique.

Enfin, il conviendra d'examiner les conséquences sur l'organisation du SRA de la mise en œuvre d'une cellule de programmation et de gestion commune à l'ensemble du pôle patrimoine et architecture. Il faudra définir la nature des fonctions remplies par la cellule au bénéfice du SRA.

2. la conservation régionale des monuments historiques.

La **cellule documentation-recensement** de la CRMH est a priori la moins touchée par les réformes en cours, tant externes (réglementation), qu'internes (projet de service). Elle poursuivra donc ses missions habituelles dans la ligne déjà tracée : traitement rapide des nouvelles demandes de protection, examen d'une thématique annuelle initiée par le service. Mais elle devra poursuivre, en lien notamment avec l'établissement progressif du fichier d'état sanitaire, la révision

déjà engagée des protections existantes : suppressions, harmonisations, remises à niveau... Le moment venu elle devra prendre sa part au renseignement et à l'utilisation de l'atlas du patrimoine. Et surtout, sa participation deviendra essentielle au CST «préalable» : recueil et transmission au propriétaire projetant des travaux de la documentation existant au sein des services.

D'une manière plus générale, la nécessaire évolution de notre **communication**, notamment sur l'action menée par les services, a amené à proposer clairement le rattachement de l'ensemble des fonctions de communication-**valorisation-documentation** au secrétariat général, alors que jusqu'ici la documentation patrimoniale était de fait rattachée à la CRMH. Néanmoins, le rôle qui sera désormais dévolu à l'agent en charge de la documentation patrimoniale amènera à une concertation permanente avec le SG sur cet aspect de sa mission. En effet, le nécessaire dialogue avec les propriétaires, dans le cadre du CST, avant / pendant / à l'issue des travaux, et l'échange de documentation induit, clairement régi par les nouveaux textes, ne peut amener lesdits propriétaires à avoir sur ce point plusieurs interlocuteurs au sein de la CRMH ; le chargé de documentation patrimoniale doit être l'interlocuteur unique, recueillant la documentation entrant, diffusant la documentation à fournir, qu'il recueille auprès des divers agents concernés.

Par ailleurs la communication pour valoriser nos propres actions, grâce aux nouvelles technologies ou par des moyens plus classiques comme des publications, amènera à des échanges constants entre la cellule rattachée au SG et les agents du pôle patrimoine, où un correspondant fédérera ces échanges.

L'actuelle **cellule programmation-gestion** de la CRMH devrait voir ses missions et sa configuration évoluer sensiblement. Dans le cadre du socle de ses missions relatives à la programmation, les évolutions de la maîtrise d'oeuvre et des notions d'entretien / réparation / restauration / modification, l'amèneront à revoir ses formulaires de constitution des dossiers de demandes de subvention. Les conventions de partenariat avec les propriétaires, pour les opérations d'investissement, devront être profondément réécrites pour tenir compte notamment, en les contractualisant, des changements d'appellation et de contenu des phases préalables aux travaux (études préalables devenant des études-diagnostic, APD remplaçant les PAT...) et des innovations en matière de CST en cours de travaux et à leur issue (certificats de conformité, récolements...) ; de telles conventions devront être créées pour les plus importantes des opérations d'investissement sur édifices inscrits.

Les réflexions menées lors de l'élaboration du pré-organigramme du pôle patrimoines et architecture ont amené à proposer, dans la logique de la gestion en mode LOLF du programme 175, que les missions de programmation exercées par la cellule, depuis toujours pour les MH et de fait depuis quelques années pour l'archéologie, soient officialisées et élargies : il s'agira désormais d'une fonction transversale exercée pour le compte des différentes actions du programme, et valant donc pour les MH mobilisant l'essentiel des crédits du programme, les espaces protégés, l'archéologie, les musées et l'ethnologie, la valorisation patrimoniale et la promotion de l'architecture

En lien avec l'intégration des STAP, l'idée d'une départementalisation de son organisation a été évoquée, car elle permettrait à chaque agent de la cellule d'avoir un référent en STAP et vice-versa. Mais elle est difficilement applicable hors du secteur des MH, et l'actuelle spécialisation des agents par type d'action présente des avantages (entretien-réparation donc fonctionnement/ restauration donc investissement) et/ou niveau de protection (inscrits / classés).

A priori cet élargissement des missions de programmation de la cellule devrait avoir des répercussions sur le nombre des agents la constituant. Néanmoins cette question doit être soigneusement étudiée, dès lors que le suivi de la gestion comptable des dossiers programmés est lui aussi en cours d'évolution avec le développement de l'application CHORUS. La constitution des dossiers et leur suivi technique peuvent rester de la compétence des métiers en raison de leur nature très spécifique. Mais conformément à la circulaire du 1er juillet 2009 du Premier Ministre, et après expertise menée en interne, la programmation au sens strictement budgétaire du terme, devra à échéance être regroupée.

L'actuelle cellule travaux-marchés devra poursuivre une profonde évolution et deviendra la **cellule maîtrise d'ouvrage – contrôle scientifique et technique**. Mais il ne s'agit pas que d'un simple changement de dénomination. Son ancienne appellation correspondait à l'époque déjà révolue depuis plusieurs années où l'essentiel de son activité consistait à exercer la maîtrise d'ouvrage de l'Etat sur les travaux de restauration des MH, Etat ou non Etat. Or ce périmètre s'est singulièrement restreint : la maîtrise d'ouvrage sur les monuments Etat remis en dotation au CMN est peu à peu transférée à ce dernier, la DRAC n'ayant plus compétence dans notre région et pour cet aspect de ses missions que pour nos trois cathédrales et deux monuments moins importants. Sur les MH non Etat, la maîtrise d'ouvrage est désormais toujours exercée par les propriétaires eux-mêmes. La cellule aura certes la possibilité d'exercer à certaines conditions une assistance à maîtrise d'ouvrage, mais il semble, contrairement à ce qui avait pu être envisagé, que celle-ci sera résiduelle (une ou deux demandes à ce jour).

En réalité, la véritable mutation concernera le contrôle scientifique et technique (CST), avant, pendant, après les travaux, impliquant une réorganisation interne de la cellule, des relations avec les STAP, des rapports avec les propriétaires (d'où l'extension du périmètre et la modification du contenu de nos conventions de partenariat, un CST efficace passant par la responsabilisation des propriétaires, avec qui les relations doivent être contractualisées).

Le CST préalable prend lui-même plusieurs aspects. Il rend indispensable une meilleure connaissance de l'état des édifices en alimentant les fiches sanitaires de l'application Agrégée. Dès 2010, dans chaque département une action-test devra être menée conjointement par la cellule et les STAP, évaluée, pérennisée. Ensuite, l'agent ayant actuellement la charge administrative des autorisations de travaux devra pour cette partie de ses missions être clairement rattaché à la cellule. La nature et le contenu de cette mission, désormais bien rôdée depuis la réforme de 2007 ayant fait des STAP les « guichets uniques » ne devrait en revanche pas évoluer sensiblement ; cependant les nouvelles dénominations d'entretien / réparation / restauration / modification, d'autant plus que la maîtrise d'oeuvre évolue aussi (les ABF ne l'étant plus automatiquement pour les réparations), posent quelques problèmes de délimitations, ayant des implications sur la nature du contrôle exercé. Par ailleurs on devra veiller à mieux assurer l'instruction partagée des autorisations de travaux et institutionnaliser l'évocation collégiale des plus importants, lors des réunions du pôle patrimoines et architecture. Ces évolutions se mettront progressivement en place en 2010 et devront aussi être évaluées.

Le contrôle scientifique et technique pendant les travaux a d'ores et déjà amené, outre les modifications relatives au périmètre de notre maîtrise d'ouvrage, à revoir, pour assurer une présence sur le terrain plus fréquente et efficace, le périmètre territorial des ingénieurs et techniciens, s'agissant des travaux sur MH classés. S'agissant des MH inscrits, les modalités d'exercice du contrôle devront être en 2010 définies avec les STAP. La désignation nominative dans les autorisations de travaux de l'agent en charge du CST peut en effet poser des problèmes de responsabilité.

Le CST à l'issue des travaux implique un strict respect du rôle de chacun (propriétaire / Etat) notamment au moment du récolement ou de la réception des ouvrages, et quant à l'établissement des dossiers documentaires. Il nous est apparu indispensable de contractualiser aussi ce point en le faisant figurer dans les conventions.

Le CST relatif aux objets pose des problèmes spécifiques. S'agissant de l'agent qui est en charge de la protection, de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, et exerçant des missions proches de celles d'un maître d'oeuvre, son rattachement au chef de service plutôt qu'à la cellule paraît judicieux.

3. les STAP, unités territoriales de la DRAC.

Chacun des trois STAP se trouve dans une configuration spécifique.

La Manche et l'Orne sont confrontés à des vacances de postes qui nécessitent des adaptations fréquentes de la répartition des missions entre les agents du service. Cette situation est préoccupante car elle ne permet pas un exercice optimal des missions de base. Une attention

particulière doit être portée à cette question pour que la vacance conjoncturelle ne devienne structurelle.

STAP du Calvados

La répartition des compétences entre les 3 architectes des bâtiments de France est géographique. Trois territoires sont définis : Est du département, Ouest du département, et territoire de l'agglomération de Caen (plus la CDC d'Honfleur).

Les missions d'accueil du public sur les dossiers urbanisme sont réparties entre les deux agents de catégorie C selon les mêmes normes. Ces deux agents assurent également la fonction d'enregistrement du courrier.

Les techniciens ont vocation à suivre l'ensemble des opérations en cours sur le patrimoine protégé.

Un agent est en charge du SIG et de la documentation en relation avec la cellule communication, valorisation et documentation du secrétariat général de la DRAC.

Par ailleurs, en plus de ses fonctions de suivi des affaires générales, maintenant en relation étroite avec le secrétariat général de la DRAC, la secrétaire administrative exerce la fonction de suivi du contentieux.

Enfin, il convient de préciser que les 3 ABF veillent à la bonne mise en cohérence des activités du service avec celles des services patrimoniaux de la DRAC et que chaque agent du service est responsabilisé sur sa contribution à l'engagement de service qui a été présenté à la signature du secrétaire général de la préfecture du Calvados.

STAP de la Manche

Ce service est encore aujourd'hui confronté à deux vacances de poste. L'un concerne le poste d'architecte des bâtiments de France adjoint au chef de service, l'autre un poste de secrétariat.

Cependant, l'engagement de service auprès du préfet de la Manche a été présenté et sera pris en charge par les agents présents.

Il en est de même pour les missions qui relèvent du patrimoine et de l'architecture dans le cadre des codes de l'urbanisme et du patrimoine.

STAP de l'Orne

Ce service est principalement confronté à une vacance de poste concernant l'architecte des bâtiments de France adjoint au chef de service depuis août 2009.

L'engagement de service sur les missions exercées sous l'autorité du préfet de département a effectivement été présenté.

Ces missions sont prises en charge ainsi que toutes celles qui relèvent soit des missions propres de l'architecte des bâtiments de France (ABF), soit des missions inscrites dans le code du patrimoine et de l'architecture.

Comme dans les deux autres STAP, le lien avec les services patrimoniaux de la DRAC est assuré principalement par l'ABF, mais aussi par le technicien.

Concernant les affaires générales du service (y compris documentation, communication et valorisation) le lien est établi avec le secrétariat général de la DRAC.

4. le service musées.

Il convient que, d'une part, soient renforcés les liens avec les autres services patrimoniaux de la DRAC, en particulier sur les dossiers ayant un caractère transversal comme par exemple les

musées installés dans des bâtiments protégés au titre des monuments historiques, les objets appartenant aux collections des musées de France faisant l'objet de ce même type de protection, les éléments archéologiques des collections, etc...

Par ailleurs, du fait de la mise en œuvre d'une cellule de programmation et gestion commune à l'ensemble du pôle patrimoine et architecture, il sera nécessaire de définir précisément quelles seront les activités qui seront remplies par celle-ci au bénéfice du secteur des musées et comment l'agent en charge de l'assistance administrative du conseiller participera à l'activité de la cellule.

C. Le pôle création artistique et développement des publics : l'exigence de coordination et l'obligation de transversalité.

Ce pôle qui avait déjà été formellement mis en place depuis le début de l'année 2009, a fait l'objet d'un ré-examen global. Il est lui aussi doté d'un comité de coordination animé par le directeur régional.

Sa nouvelle configuration regroupe en trois entités des secteurs ayant des missions pilotées par trois directions centrales.

Une cellule de programmation (1 agent de catégorie B) ayant également un rôle de coordination administrative est mise à la disposition de l'ensemble des secteurs du pôle. Elle a vocation à préparer la programmation budgétaire, à suivre les dossiers transversaux ainsi que les dossiers faisant l'objet de refus de subventions et à devenir une cellule ressource pour l'ensemble des secteurs en matière de suivi des structures et équipes artistiques, recueil des données pour l'évaluation et le contrôle de gestion.

Il en est de même pour la cellule réglementation (1 agent de catégorie B) qui a en charge l'application des dispositions réglementaires relatives au spectacle vivant ainsi qu'à la formation et à l'enseignement supérieur et les emplois aidés.

Ces deux cellules sont sous l'autorité de la directrice adjointe.

1. création artistique

L'entité création artistique est constituée de trois conseillers et deux assistants administratifs.

Comme précisé dans le descriptif des missions remplies par les services, les conseillers et leurs assistants ont la charge d'instruire les dossiers de demande de subvention concernant les acteurs des secteurs de la création artistique : institutions, lieux, festivals, équipes artistiques indépendantes mais aussi collectivités territoriales gestionnaires de lieux de diffusion et d'établissements d'enseignement spécialisé ou supérieur.

Dans ce cadre sont organisés les comités d'experts correspondants s'ils sont régionaux ou la participation de la DRAC aux comités ayant un caractère inter-régional.

La représentation de la DRAC au sein des instances statutaires ou des différentes instances de concertation ou de suivi ou de réflexion est également assurée par les conseillers.

Il en est de même pour toutes les fonctions de conseil et d'expertise auprès des différents porteurs de projet et des services de l'État et des collectivités territoriales.

Enfin, ils veillent à la bonne réalisation des projets financés par l'État en étant présents aux représentations, expositions et à toute forme de présentation du travail des artistes.

2. développement des publics.

L'entité développement des publics est constituée de deux conseillers et deux assistants

administratifs.

Les deux conseillers ont la charge des relations permanentes avec les partenaires des politiques transversales portées par la DRAC, Éducation Nationale (Rectorat, Établissements scolaires et universitaires), Agriculture, Santé, Justice, Jeunesse, Services de l'État (Préfecture), services des collectivités territoriales partenaires : Conseil Régional de Basse-Normandie en particulier.

Ils sont également en contact permanent avec les acteurs culturels et artistiques impliqués dans ces politiques transversales.

Ils veillent à la définition des axes d'intervention de la DRAC, formalisés dans les appels à projet et lancés annuellement sur les différents champs d'intervention.

Le conseiller éducation artistique veille, en concertation avec sa collègue, à la prise en compte du numérique dans les divers dispositifs et actions développés et suivis par cette entité.

Il sera également nécessaire de partager cette préoccupation avec les autres entités du pôle afin qu'elle soit parfaitement intégrée dans les différents secteurs de l'action de la DRAC.

3. médias et industries culturelles.

L'entité médias et industries culturelles est constituée de deux conseillers sectoriels et 1 ETPT assistant administratif (½ poste Cinéma Audiovisuel, ½ poste Livre et Lecture)

Les deux conseillers de cette entité sont en relation eux aussi avec des services de l'État et des collectivités territoriales mais ils ont également la particularité, du fait de l'implication du ministère auprès des acteurs des industries culturelles, d'avoir pour interlocuteurs réguliers des représentants du secteur concurrentiel : exploitants de salle de cinéma, libraires, éditeurs, etc...

En matière de lecture publique, l'objectif est d'achever la mise en place d'un réseau régional cohérent de bibliothèques. Ce secteur veillera à la bonne articulation de la future BMVR avec le réseau existant.

L'objectif est de mutualiser et rationaliser afin d'obtenir une meilleure visibilité des bibliothèques, de leurs collections et de leurs services et de développer leur usage par la population.

Le secteur cinéma, audiovisuel et médias s'attachera à s'impliquer dans les projets d'actions de numérisation et veillera à assurer l'expertise nécessaire auprès des exploitants sur les questions du passage au numérique.

L'intégration au sein du ministère de la Culture de la direction des médias jusqu'alors rattachée au Premier Ministre devrait logiquement conduire à un rapprochement avec la presse et l'audiovisuel public. Ses modalités sont encore en examen au niveau de l'administration centrale.

D. Le secrétariat général : une fonction centrale, centre de ressources et de valorisation.

Dans le cadre de la démarche de projet de service, il a été demandé de porter une attention particulière à la centralisation des fonctions support, sous la responsabilité d'un(e) secrétaire général(e).

Le regroupement DRAC-STAP et les chantiers à venir (CHORUS, ONP...) imposent cette évolution.

Il convient de noter qu'une nouvelle cellule « communication, valorisation et documentation » est créée au sein du secrétariat général.

1. les affaires financières et comptables.

La cellule compte 4 agents et a en charge la bonne exécution budgétaire et comptable des quatre BOP gérés par la DRAC ;

Trois enjeux majeurs amènent la DRAC à se pencher sur le traitement de la dépense et sur l'organisation financière :

- l'intégration des STAP, avec reprise de la gestion du budget de fonctionnement de ceux-ci par la DRAC à compter du 1er janvier 2010,
- la mise en œuvre de la démarche qualité comptable impulsée par le ministère en particulier sur deux thèmes (interventions ; commande publique)
- la mise en service au 1er janvier 2011 du logiciel CHORUS, nouveau logiciel comptable.

L'accent est aujourd'hui nécessairement mis sur la professionnalisation du métier lié à la dépense publique. Cette professionnalisation est considérée comme le deuxième niveau de la réforme financière induite par la LOLF.

Si à l'heure actuelle la responsabilité de l'ensemble des actes s'inscrivant dans le cadre de la chaîne d'exécution budgétaire est centralisée en totalité à la cellule (affectation, engagement, mandatement), il n'en est pas de même pour les engagements juridiques (la totalité des arrêtés et conventions de titre 6 ainsi que les marchés ne sont pas, à ce jour, centralisés à la cellule).

La consommation des AE étant constituée dans CHORUS par l'engagement juridique (contrairement à NDL), il est indispensable de mieux maîtriser le suivi des engagements juridiques, en étudiant une éventuelle possibilité de centralisation au sein du secrétariat général, conforme à la circulaire du 1er juillet 2009. Cette étude fera l'objet d'une mission particulière en 2010.

2. la logistique, l'accueil et les systèmes d'information.

La cellule est composée de 8 agents, et met en œuvre l'ensemble des moyens logistiques et informatiques nécessaires à l'activité des services.

Les réformes et politiques de l'État en matière d'achats et de marchés publics, de politique immobilière, de développement durable ont profondément modifié l'activité de la cellule en conduisant à l'émergence de nouveaux métiers.

La cellule est particulièrement impactée par l'intégration des STAP (qui induit notamment la reprise de l'ensemble des contrats au nom de la DRAC).

L'accueil physique et téléphonique a fait l'objet d'une réflexion globale en 2009, qui a entre autres débouché sur un réaménagement spatial et un recrutement. La réflexion va être poursuivie en 2010, en particulier sur un projet de commande publique.

3. Les ressources humaines et la formation.

La cellule est composée de deux agents.

En ce qui concerne les ressources humaines, outre les agents intégrés dans la charte d'objectif de la DRAC (DRAC et STAP), le service assure la gestion d'agents extérieurs (archives, bibliothèques, etc...), ce qui porte à plus de 120 le nombre d'agents gérés.

Les missions principales du service sont la gestion des effectifs et de la masse salariale, ainsi que l'organisation du dialogue social.

La formation régionale est indissociable de la politique des ressources humaines, au service de laquelle elle doit se placer. L'élaboration du plan de formation annuel est effectuée dans une double logique : prise en compte des missions de la DRAC et accompagnement de la carrière des agents en lien avec le responsable inter régional de la formation (rattaché à la DAG).

4. le courrier.

La cellule comporte 2 agents et veille à la bonne administration des flux de courriers entrant et sortant de la DRAC.

5. la communication, valorisation et documentation.

La cellule nouvellement créée regroupe 4 agents. Ses missions sont les suivantes : mise en valeur et gestion du fond documentaire, production d'outils d'information internes et externes, organisation et coordination des manifestations nationales en région (semaine de la langue française, journées européennes du patrimoine, etc...).

Le chantier prioritaire en 2010 est le développement d'une véritable stratégie de communication de la DRAC, au delà des rendez-vous institutionnels établis. Ceci devra être formalisé par la création de « correspondants » dans chacun des deux pôles (patrimoine et architecture ; création artistique et développement des publics) de la DRAC.

6. l'éco-responsabilité.

L'ensemble de l'action du secrétariat général doit également veiller à respecter les engagements pris par les pouvoirs publics dans le cadre du Grenelle de l'environnement. Les mesures visant l'éco-responsabilité seront fortement, après expertise, soutenues.

V. Les instances de pilotage et coordination.

Il est indispensable d'arriver à assurer une bonne circulation de l'information sans pour autant mobiliser un temps trop long.

A. Les instances de pilotage et de coordination internes.

Le souhait de la direction est de rendre l'ensemble des réunions de coordination et d'échanges d'information plus productives en les organisant autour d'un ordre du jour défini une semaine à l'avance sur la base des propositions formulées par les participants auprès de la direction qui en dernier ressort fixe l'ordre du jour de chaque rencontre.

Par ailleurs, le rythme des différentes réunions est fixé à une par mois afin de ne pas surcharger l'agenda des agents. Les instances sont de quatre ordres.

1. le collège des chefs de services et conseillers sectoriels

Le collège des chefs de services et conseillers sectoriels réunit une fois par mois l'ensemble des chefs de services (DRAC et STAP) et les conseillers sectoriels. Il est animé par le directeur régional sur la base d'un ordre du jour fixé comme précisé plus haut à partir des propositions émises par les membres.

Il a pour objectif de faire le point sur l'actualité du ministère de la Culture et de la Communication mais aussi sur l'actualité de la DRAC et d'indiquer le mode de traitement des problèmes qui sont communs à l'ensemble des services de la DRAC.

Le fonctionnement sur ordre du jour préalable n'est pas encore complètement rodé mais porte ses fruits rapidement dès lors que chaque participant apporte régulièrement sa contribution en fonction des problématiques de son secteur ou du pôle auquel il appartient.

La capacité des chefs de service et des conseillers à faire émerger les principaux points dans la préparation (élaboration de l'ordre du jour) sera un élément de leur évaluation annuelle.

2. les comités de coordination de pôles

Le comité de coordination du pôle patrimoines et architecture.

Il est constitué du directeur régional, de la directrice adjointe, des chefs de services patrimoniaux, des trois chefs de STAP ainsi que d'une attachée en charge de la rédaction du compte-rendu et du contrôleur de gestion en tant que de besoin. Il peut accueillir des agents des services membres du pôle ainsi que la secrétaire générale si l'ordre du jour le nécessite.

Il s'agit en effet de pouvoir traiter efficacement les sujets inscrits à l'ordre du jour.

Le comité peut également proposer la constitution de groupes de travail spécifiques destinés à émettre des propositions techniques sur des thématiques définies.

Il est un lieu d'échange et de définition des méthodes de travail partagées par les services en vue d'appliquer de manière satisfaisante les politiques patrimoniales de l'État et de mettre en place les dispositifs nécessaires à l'application des réformes récemment intervenues.

Le comité du pôle création artistique et développement des publics.

Il est constitué du directeur régional, de la directrice adjointe, des trois conseillers de l'entité création artistique, des deux conseillers de l'entité développement des publics ainsi que des deux conseillers de l'entité médias et industries culturelles. Aux conseillers sectoriels s'ajoutent la secrétaire administrative en charge de l'application des réglementations du spectacle vivant et des diplômés ainsi que la secrétaire administrative en charge de la coordination et la programmation qui a la responsabilité de la rédaction du compte-rendu.

Il se réunit également sur ordre du jour. Il a vocation à être un lieu d'échange et de définition des méthodes de travail partagées en vue de mettre en application les politiques ministérielles dans les domaines concernés.

Il peut également proposer la mise en place de groupes de travail spécifiques destinés à faire des préconisations sur des thèmes ayant un fort contenu technique et nécessitant un traitement collégial.

Ces deux comités de coordination sont animés par le directeur régional ou la directrice adjointe. Ils donnent lieu à la rédaction d'un compte-rendu validé par la direction et transmis à l'ensemble des agents appartenant au pôle considéré.

En tant que de besoin, la secrétaire générale peut être amenée à participer à ces comités.

3. les réunions de service.

Les réunions de service ont pour objet principal la transmission d'informations sur les textes qui régissent l'activité du service et sur les objectifs généraux de la DRAC.

Cette réunion mensuelle est destinée à l'ensemble des agents d'un service.

Sont concernés le service régional de l'archéologie, la conservation régionale des monuments historiques, le secrétariat général. Une telle instance doit être mise en place au sein des trois STAP, à un rythme à déterminer.

Pour les services qui sont depuis début septembre 2008 réunis au sein du pôle aujourd'hui nommé création artistique et développement des publics, aucun dispositif particulier n'est prévu mais il conviendrait que les agents en charge de l'assistance administrative des conseillers puissent bénéficier du même type de réunion «technique» que les autres agents de la DRAC.

4. les comités de programmation budgétaire

Il existe un comité par BOP soit trois comités - l'examen du BOP 186 est associé à celui du BOP 175, compte tenu de sa faible dimension.

Ils sont présidés par le directeur régional en présence de la directrice adjointe, de la secrétaire générale ainsi que des conseillers et chefs de service concernés par le BOP examiné. Ils sont animés par la direction.

L'objectif est de valider en début d'exercice la programmation détaillée proposée par chaque service dans le cadre fixé par la direction et dont le suivi et l'exécution sont confiés au secrétariat général.

En tant que de besoin, les comités peuvent se réunir en cours d'année pour étudier les modifications à apporter à la programmation en fonction de l'évolution des moyens disponibles.

5. les instances de dialogue social.

Ainsi que le prévoit le décret de 1982, le comité technique paritaire régional et le comité d'hygiène et sécurité sont régulièrement réunis et sont saisis des sujets relevant de leurs compétences.

La direction veille à entretenir des relations très suivies avec les représentants du personnel, notamment sur les réformes mises en oeuvre au sein du ministère de la Culture et de la Communication.

6. les séminaires avec l'ensemble du personnel.

L'ensemble du personnel est régulièrement invité à participer à des réunions d'informations portant sur le bilan annuel des services mis en regard avec les perspectives de l'année suivante ainsi que sur les sujets d'actualité tels que la nouvelle organisation de la DRAC et les réformes en cours.

Ces réunions élargies sont un élément important du management de la DRAC, elles permettent à tous les agents de prendre connaissance des enjeux et des objectifs des différents services et d'apporter leur contribution à la réflexion collective.

B. Les instances de pilotage externes.

1. le préfet de région.

Le directeur régional est en contact permanent avec le préfet de région qu'il tient informé et consulte sur tous les dossiers importants et toutes les orientations de l'action de la DRAC.

La périodicité des rencontres préfet de région – directeur régional est rythmée par les « réunions d'actualité » organisées tous les quinze jours à la préfecture et par les rendez-vous spécifiques organisés en tant que de besoin et à l'initiative du préfet de région ou à la demande du directeur régional.

En outre le directeur régional dispose d'une large délégation de signature du préfet de région, hormis dans le domaine de l'exécution budgétaire où celui-ci continue de signer les engagements juridiques supérieurs à 23 000 € de titre 6 fonctionnement, et supérieurs à 35 000 € de titre 6 investissement.

La DRAC est inscrite dans l'ensemble des instances de concertation pilotées par le préfet de région et ses services.

Elle participe à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation du Contrat de projet Etat -région (CPER)

Elle participe régulièrement par la voix du directeur régional au comité d'administration régional (CAR), précédé du PRE - CAR auquel participe la directrice adjointe ou la secrétaire générale en fonction des agendas.

De même, toutes les réunions transversales à caractère interministériel organisées par le

secrétaire général pour les affaires régionales font l'objet d'une participation de la DRAC au niveau pertinent selon les thématiques abordées.

De la même manière, la DRAC participe à différents comités de pilotage concernant par exemple les fonds européens ou le suivi des politiques de l'emploi.

2. les préfets de département.

Ils ont été, dans le cadre de la démarche du projet de service récemment menée, régulièrement consultés sur le contenu des engagements de service concernant les futures unités territoriales. Par ailleurs, la DRAC est également en relation suivie avec les préfets de département et leurs services sur la mise en œuvre des politiques dont elle a la charge ainsi que sur les dossiers les plus significatifs comme le plan de relance.

Ces relations se matérialisent par des réunions bilatérales à caractère bi-annuel ainsi que par des contacts à caractère technique entre les services sur les dossiers nécessitant une concertation particulière.

Compte-tenu de la nouvelle configuration dans laquelle vont se trouver les STAP, après parution du décret relatif à la nouvelle DRAC, il est prévu de modifier le schéma des délégations de signature aujourd'hui concédées par le préfet de département au chef de STAP pour les transférer au directeur régional avec subdélégation au chef du futur STAP.

La DRAC, par la voix du directeur régional ou, selon les besoins, par celles des responsables de services, est en relation avec les sous-préfets sur les dossiers culturels ou à contenu culturel qui relèvent de leur compétence territoriale.

3. l'administration centrale.

Le directeur régional tient le Cabinet du ministre et le secrétariat général du ministère régulièrement informés des sujets qui nécessitent leur attention respective.

Concernant les relations plus institutionnelles avec l'administration centrale, elles sont rythmées par des réunions régulières à Paris tant du directeur régional que de la directrice adjointe et de la secrétaire générale mais aussi des chefs de service patrimoniaux et des conseillers sectoriels ainsi que du chargé du contrôle de gestion.

Sont aussi invités au moins une fois par an les responsables informatiques, de communication, des ressources humaines et de la documentation. Ces réunions ont essentiellement un caractère informatif et « descendant » sur les politiques du ministère de la Culture et de la Communication et les dispositifs réglementaires qui les encadrent.

Sont également organisées de manière annuelle des « bilatérales » permettant à une direction centrale de dialoguer avec l'équipe de la DRAC sur l'ensemble des dossiers et problématiques de son secteur.

La conférence budgétaire, ainsi que la conférence ressources humaines, organisées annuellement par l'administration centrale donnent l'occasion à la DRAC de présenter sa stratégie culturelle et budgétaire et d'échanger sur les grands axes d'actions afin d'obtenir les moyens financiers et humains qui sont nécessaires à la réalisation de son projet stratégique.

Des outils existent d'ores et déjà pour matérialiser ses différents éléments : dossier de conférence budgétaire, dossier de conférence ressources humaines par exemple.

Le projet annuel de performance, associé au dossier de conférence budgétaire est un cadre dans lequel la DRAC doit s'engager sur des objectifs de performance dont l'atteinte est mesurée par des indicateurs qui font l'objet de précision et de données cibles.

Il convient que ce cadre, animé par le chargé du contrôle de gestion, soit mieux pris en compte par

l'ensemble des services de la DRAC.

VI. Une phase de transition qui se déroulera sur l'ensemble de l'année 2010

A. L'organisation interne des deux pôles.

1. le pôle patrimoines et architecture

a) Les missions et la composition de la cellule programmation gestion du pôle
Sont à définir les missions précises ainsi que la composition et le lien hiérarchique de la cellule programmation - gestion du pôle patrimoines et architecture.

La centralisation de la fonction budgétaire et comptable au sein des DRACs, en vue du déploiement du nouveau système d'information CHORUS, est demandée à échéance par la circulaire du 1er juillet 2009.

L'élaboration du nouvel organigramme n'a pas prévu un basculement mécanique de cette fonction au profit d'une cellule budgétaire et comptable centralisée au sein du secrétariat général. La prudence dans l'approche de cette question a prévalu.

Une mission d'expertise sera confiée dès le premier semestre par le directeur régional à la secrétaire générale pour examiner les avantages et les contraintes d'un transfert. Cette expertise prendra en compte également des conséquences de l'évolution de la cellule budgétaire dans le cadre de la mise en place de CHORUS.

Si un transfert n'apparaît pas comme une solution évidente, cette mission examinera les conditions de mise en place d'une cellule de programmation financière commune aux pôles qui exercerait également les fonctions comptables demeurant en DRAC.

A partir des préconisations et après validation par la direction des principes d'organisation retenus, les fiches de postes correspondantes seront publiées, s'il y a lieu de le faire.

b) Les enjeux relatifs aux savoirs et aux savoir-faire

Ces enjeux nécessitent à la fois un travail quotidien qui est mené « naturellement » par l'ensemble des services de la DRAC, mais ils doivent pour certains d'entre eux faire l'objet d'une attention particulière qui devra se concrétiser d'ici la fin de l'année 2010 par des résultats en matière d'organisation.

- outils informatiques du domaine patrimonial

L'objectif est ici un meilleur partage des outils entre les services du pôle patrimoines et architecture.

Sa réalisation dépend de plusieurs paramètres, parmi lesquels un engagement réel et efficace des directions centrales (DG1 et SG) sur la question des outils communs pour les STAP et les autres services patrimoniaux.

D'autre part, le groupe de travail réuni sur cette thématique à la DRAC a bien établi les besoins et les liens possibles entre les applications existantes et celles qui sont en cours de développement.

Reste également à veiller à la bonne liaison entre RAP et ATEMA qui pour l'une gère la redevance d'archéologie préventive, pour l'autre a vocation à enregistrer ensemble des dossiers patrimoniaux donnant lieu à avis sur travaux.

Il convient que ces points soient mieux formalisés en vue d'être réellement pris en compte dans l'architecture des outils mis à disposition.

Enfin, l'Atlas du Patrimoine qui a désormais pris corps doit continuer d'être développé afin d'être un appui documentaire satisfaisant pour l'ensemble des services concernés.

- le porter à connaissance

La réponse commune qui doit être apportée par les services patrimoniaux apparaît comme devant

être confiée aux STAP.

Ceci nécessite une définition précise du circuit des demandes et des informations nécessaires à une réponse complète aux futures directions départementales des territoires (et de la mer) – DDT(M) .

Cette procédure doit être traitée dans le cadre du pôle patrimoines et architecture afin d'établir un texte cadre qui fixe la forme, le contenu et les modalités du recueil des informations et avis avant l'émission du document final par le STAP concerné.

2. le pôle création artistique et développement des publics

a) l'organisation de la transversalité

Concernant le pôle création artistique et développement des publics, il est nécessaire de revoir les modalités de la mise en œuvre d'une réelle transversalité.

C'est ainsi que la proposition d'organiser comme pour les services constitués une réunion de service par mois avec l'ensemble des agents du pôle et sur la base des sujets définis préalablement par les 7 conseillers ainsi que ceux évoqués par les assistants administratifs semble une piste intéressante. Il appartient aux conseillers d'être les acteurs de la transversalité au sein de leur pôle.

Dans l'objectif de renforcer la transversalité qui doit être recherchée, le poste de chargé de la coordination et de la programmation doit être redéfini. Les missions qui lui sont confiées doivent être définies en fonction des besoins en termes de transversalité au sein du pôle et de formalisation (conventions d'objectifs en particulier) des relations entre la DRAC et les acteurs des secteurs de la compétence du pôle.

Un travail d'analyse de l'existant, de définition de l'organisation la plus pertinente entre les assistants administratifs et les conseillers (au regard des missions des services et de l'agencement de ces services au sein du pôle) doit être mené en concertation entre le secrétariat général et les conseillers.

b) l'observation culturelle

Cette question transversale a déjà, dans les années précédentes, fait l'objet de concertations entre les services de la DRAC et un cahier des charges de l'application informatique destinée à répondre aux besoins définis a été élaboré avec l'aide d'un prestataire de service.

Du fait d'obstacles de diverses natures rencontrés en 2008 et 2009, la démarche n'a pas été menée à terme laissant ainsi la DRAC sans outil spécifique.

Aujourd'hui il convient après avoir recueilli la position de l'administration centrale d'adopter une stratégie permettant d'obtenir le plus vite possible des résultats.

En effet, le besoin de disposer d'un outil d'aide à la décision est toujours aussi nécessaire.

Ce dossier est sous la responsabilité de la conseillère développement culturel qui a pris l'attache de 5 autres DRAC pour recueillir leurs besoins et leur avis sur le cahier des charges réalisé.

Les résultats de cette concertation sont en cours de transmission à l'administration centrale qui doit donner sa position sur la mise en œuvre d'une application spécifique. Au cas où cette hypothèse de travail ne serait pas retenue, il semblerait nécessaire de développer un outil local permettant de traiter a minima les données nécessaires à la tenue de tableaux de bord des grandes institutions de la région et des principaux dispositifs d'intervention de la DRAC en région. Cette fonction d'observation culturelle devrait utilement être pilotée par la direction en liaison étroite avec la mission de contrôle de gestion.

B. Les fonctions transversales

1. la fonction communication - valorisation

La définition d'un plan de communication accompagnée de la définition des outils et de productions nécessaires à la réalisation de celui-ci doit permettre à la DRAC d'améliorer sa capacité de communiquer et de valoriser les réalisations de ses services, au delà de sa participation aux grandes opérations nationales.

La mission communication est désormais placée sous l'autorité de la secrétaire générale qui donnera lieu à la rédaction d'une note sur les stratégies à mettre en oeuvre. Ce projet doit déboucher sur la définition du contenu des lettres de mission qui seront confiées aux agents en charge du rôle de «correspondant» communication - valorisation au sein des deux pôles.

2. la mission promotion de la qualité architecturale, paysagère et urbaine

Cette mission est désormais inscrite dans le macro-organigramme. Elle vise à porter un regard transversal sur la question architecturale.

Elle est à titre exploratoire confiée au conseiller arts plastiques, du fait de sa qualité d'architecte et de son expérience professionnelles dans les domaines de l'architecture et de l'urbanisme.

Une lettre de mission sera rédigée et remise à l'intéressé afin que cette fonction soit officialisée.

3. l'accueil du public à la DRAC

Dans le cadre de la démarche de projet de service, une rénovation globale des conditions de l'accueil du public à la DRAC a été menée.

Elle a abouti à une réorganisation de l'accueil physique et à la redéfinition du poste de la personne chargée de l'accueil physique.

La nouvelle configuration est désormais en place et un agent a été recruté sur la base de cette nouvelle fiche de poste.

Il convient maintenant de mener à bien la procédure de la commande publique telle que définie par le groupe de travail accueil et reprise en compte sous la responsabilité conjointe du conseiller arts plastiques et de la secrétaire générale.

Liste des abréviations utilisées

ABF : architecte des bâtiments de France
AE : autorisation d'engagement
APD : avant-projet définitif
ARPP : archéologie préventive et programmée
BMVR : bibliothèque municipale à vocation régionale
BOP : budget opérationnel de programme
CAUE : conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement
CAR : comité d'administration régional
CCN : centre chorégraphique national
CDC : communauté de communes
CDN : centre dramatique national
CDR : centre dramatique régional
CFCB : centre de formation aux carrières des bibliothèques
CIRA : commission inter-régionale de la recherche archéologique
CMN : centre des monuments nationaux
CNC : centre national de la cinématographie
CNFPT : centre national de la fonction publique territoriale
COREPS : comité régional des professionnels du spectacle vivant et enregistré
CPER : contrat de projets Etat Région
CréCET : centre régional de culture ethnologique et technique
CRD : conservatoire à rayonnement départemental
CRL : centre régional des lettres
CRMH : conservation régionale des monuments historiques
CRR : conservatoire à rayonnement Régional
CST : contrôle scientifique et technique
DAG : direction de l'administration générale
DDT(M) : direction départementale des territoires (et de la mer)
DG : direction générale
DTA : directive territoriale d'aménagement
DRAC : direction régionale des affaires culturelles
ETPT : emploi temps plein travaillé
FRAC : fonds régional d'art contemporain
FRAM : fonds régional d'acquisition des musées
FRAR : fonds régional d'aide à la restauration
FRRAB : fonds régional de restauration et d'acquisitions des bibliothèques
GESTAURAN : gestion des autorisations et recherche des antériorités
IMEC : institut mémoires de l'édition contemporaine
LOLF : loi organique de loi de finance
MCC : ministère de la culture et de la communication
MEEDDM : ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer
MH : monument historique
OEDIPE : outil d'évaluation et d'information sur la performance et les engagements
ONP : opérateur national de paye
OPUS : outil de pilotage à l'usage des services
PAP : projet annuel de performance
PAPE : plan d'action pour le patrimoine écrit
PAT : projet architectural et technique
PATRIARCHE : patrimoine archéologique
PLU : plan local d'urbanisme
PNR : parc naturel régional
RAP : redevance d'archéologie préventive
SCOT : schéma de cohérence territoriale
SG : secrétariat général
SIG : système d'information géographique
SMAC : salle de musiques actuelles
SRA : service régional d'archéologie
STAP : service territorial d'architecture et du patrimoine
VPAH : ville et pays d'art et d'histoire
ZPPAUP : zone de protection du patrimoine architectural, urbain et paysager