

LE PRESIDENT

Paris, le 19 décembre 2024

Monsieur le Premier président  
de la Cour des comptes

Service du Greffe de la Cour  
13 rue Cambon  
75100 Paris Cedex 01

**Objet : Rapport portant sur un établissement public industriel et commercial « Le Centre national de la musique – exercice 2020 et suivants » (réf : S2024 – 1429) – Réponse du CNM.**

Monsieur le Premier président,

En réponse à votre lettre du 20 novembre 2024 et conformément à l'article R.143-3 du code des juridictions financières, je vous prie de trouver en pièce jointe la réponse du Centre national de la musique (CNM) qui a vocation à être publiée en annexe du rapport de la Cour des comptes intitulé « Le Centre national de la musique – exercices 2020 et suivants ».

Je vous serais reconnaissant de m'indiquer à quelle date la Cour envisage cette publication. Je tiens à saluer la qualité des échanges que les équipes de l'établissement public ont eus avec les rapporteurs de la troisième chambre chargés de mettre en œuvre ce contrôle durant ces derniers mois.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier président, l'expression de ma haute considération



Jean-Philippe Thiellay

I - Le CNM se félicite des très nombreux constats positifs établis par la Cour des comptes, sur la conduite des missions et les résultats obtenus au soutien de la filière musicale et des variétés par les équipes du CNM, depuis 2020. Le CNM souligne que de nouvelles avancées importantes ont été mises en œuvre depuis la finalisation de la rédaction de ce rapport.

a) La mise en place du CNM, une réussite dans un contexte particulièrement difficile

La Cour constate que le CNM a relevé avec succès le défi de sa création, au moment où ses équipes, issues de la fusion de cinq organismes de nature différente, devaient faire face, en confinement et en distanciel, aux enjeux pour la filière musicale d'une crise d'ampleur exceptionnelle nécessitant une action urgente et soutenue. Le rapport rappelle, avec justesse, que le CNM était « à peine créé et pas encore constitué (la fusion effective des organismes permettant la création du CNM est intervenue au 1<sup>er</sup> novembre 2020) » au moment de la crise. Le CNM est parvenu « dans un contexte de crise sanitaire à reprendre les activités des organismes fusionnés (un EPIC et quatre associations loi 1901), intégrer leurs personnels, harmoniser les statuts et méthodes de travail ».

b) Un rôle décisif, unanimement salué, au service de la filière musicale et des variétés, très affectée par une crise sans précédent

Le CNM se félicite du constat de la Cour : « Pendant la crise (sanitaire), le CNM a prouvé qu'il était utile ». La Cour souligne que le CNM a joué un rôle décisif pour la filière musicale et des variétés en parvenant, de l'avis unanime (« la gestion de la crise Covid est unanimement saluée comme un tour de force des équipes du CNM »), à faire face avec succès et efficacité aux conséquences de la crise pour la filière. « De l'avis de la tutelle et de tous les professionnels, le CNM s'est durant la crise parfaitement acquitté de son rôle consistant en une mise à disposition rapide de ces crédits exceptionnels, alors même qu'il n'était pas dimensionné pour y faire face. Le CNM a su se montrer à la hauteur du défi grâce à une très forte mobilisation de ses équipes qui est à souligner. » « Dans des conditions particulièrement difficiles, le nouvel établissement a réussi, grâce au dévouement de ses équipes, à s'acquitter de sa mission de répartir les crédits exceptionnels de l'Etat pour sauvegarder la filière ».

Le CNM note que la Cour estime que cette action a été conduite avec mesure : « Le fait que l'intégralité des crédits exceptionnels n'ait pas été versé ne résulte pas d'une carence du CNM mais d'un surdimensionnement des dotations au regard des besoins réels, l'Etat ayant doublonné certains dispositifs d'aide du CNM avec des dispositifs généraux. L'instruction des demandes a par ailleurs conduit le CNM à en rejeter 15 % en moyenne du fait du non-respect de critères d'éligibilité ».

c) Une mission d'observation de la filière musicale qui monte en puissance, avec un accès aux données économiques et fiscales pour le CNM qui doit encore être facilité

La Cour souligne la montée en puissance et le volontarisme du CNM pour exercer pleinement sa mission d'observation (études, recueil des données, veille et prospective) de la filière, que la Cour juge prioritaire et qui suppose de lui donner les moyens d'un accès facilité à certaines données. « L'activité (d'observation) repose d'abord sur des études statistiques et barométriques qui s'est étoffée au fil des années avec désormais des publications récurrentes ». En matière prospective, la Cour note déjà « plus de 40 publications du CNMLab ». « Le CNM affiche un volontarisme pour l'avenir dans son contrat d'objectifs de juin 2024, dont l'observation et l'analyse constituent le premier des trois axes, et aussi par la préparation d'une feuille de route de la direction de études et de la prospective associant depuis septembre 2024 les membres (de ses instances) intéressés ». Le CNM confirme ses intentions, détaillées dans son programme annuel des études et sa nouvelle feuille de route établie en concertation avec les professionnels fin 2024.

Le CNM se félicite que la Cour note la nécessité de faciliter l'accès pour l'établissement à certaines données économiques et fiscales essentielles pour exercer sa mission qu'il appelle de ses vœux. « Malgré d'incontestables avancées, l'éclatement entre les données publiques et privées demeure. La mise en œuvre complète de la mission d'observation et d'information est prioritaire. Il appartient à la tutelle de déterminer en concertation les moyens d'accélérer la production des informations nécessaires, en traitant notamment... de l'évolution du cadre législatif et réglementaire pour améliorer l'accès aux données ». Et s'agissant des données fiscales, la Cour ajoute : « Le CNM souhaite avoir accès aux données fiscales, ce que la législation ne lui consent pas actuellement (évaluation des crédits d'impôt, meilleures conditions de recouvrement et contrôle taxe billetterie, prévoir le rendement de la taxe streaming). Une telle mesure de dérogation du secret fiscal permettrait en effet d'améliorer l'évaluation des dispositifs gérés par le CNM, notamment les crédits d'impôts ».

d) Le développement à l'international, un enjeu stratégique majeur pleinement pris en compte

La Cour note l'opportunité que représente le développement à l'international de la filière, ce qui rejoint le constat fait par le CNM qui en fait désormais nettement une de ses priorités. Il constitue « d'un point de vue économique et au-delà... un enjeu culturel et d'influence (...) **une opportunité majeure** dont il convient de prendre toute la mesure (...). La création et l'industrie musicales françaises ont toute la capacité de tirer parti de cette dynamique ». Le CNM partage ce constat et a créé une direction des affaires européennes et du développement international début 2024. « La Cour prend acte du lancement de travaux en ce sens en 2024 et du renouvellement de la stratégie internationale en 2025 ». Le CNM confirme que sa nouvelle stratégie internationale et un plan d'actions associées ont été définis et adoptés fin 2024. La Cour indique encore que le « dispositif de soutien (à l'international) était à revoir dans ses modalités et ses ambitions (...) le CNM devrait accorder une priorité plus affirmée qu'il ne l'a fait jusqu'à présent en redéployant des moyens pour cette mission et révisant son dispositif d'aide ». Cet enjeu a été pleinement pris en compte dans le cadre de la réforme des aides adoptée le 16 décembre 2024 et applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025.

e) Les autres missions transversales du CNM produisent des résultats salués par la Cour

Sur les enjeux de transformation et de structuration du secteur, la Cour indique que le CNM est au rendez-vous de ses missions : « Le CNM a investi sur ces deux missions (développement durable et égalité femmes – hommes) des moyens humains et financiers et a introduit dans les régimes d'aides des conditionnalités liés à ces paramètres ». La réforme des aides applicable à compter de 2025 confirme l'importance de ces enjeux avec l'introduction de nouveaux critères d'éligibilité (notamment pour le droit de tirage) ou des bonus incitatifs.

S'agissant de l'action territoriale, « le CNM est entré dans une dynamique qui devrait continuer à porter ses fruits. Le fonds outre-mer témoigne (aussi) d'une attention portée par le CNM aux territoires ultra-marins depuis 2020. ». « Les conventions du CNM sont à la fois un outil de soutien du secteur au niveau local un outil partenarial et d'expérimentation de politique publique ».

S'agissant des missions d'accompagnement non financier (information, formations, éditions), la Cour note plusieurs points positifs que le CNM relève avec satisfaction : « 94 % des stagiaires des formations professionnelles se déclarent satisfaits. La refonte de politiques tarifaires qui n'a pas eu d'impact négatif sur la demande, est une heureuse initiative (en 2023, activité légèrement bénéficiaire). » Le CNM précise que cette activité poursuit sa croissance et son développement avec en 2025 une nouvelle offre de formations en ligne. « Le renouvellement et le développement des activités (éditoriales) contribuent à donner de la notoriété au CNM (...) Le projet de Café Culture prévu à l'automne 2024 pourrait constituer une tierce source de visibilité et de revenus, avec une logique de mise en lumière des activités du CNM et de valorisation d'espaces. Un tel projet est donc le bienvenu ».

S'agissant plus globalement des activités « d'information d'orientation et d'expertise (...) dispensée sous forme de rendez-vous individuels » et des activités commerciales (formation, éditions), la Cour indique que « même si ces activités restent subsidiaires, leur développement contribue à donner un CNM une image autre que celle d'un guichet d'aides (...). (Ces activités) peuvent être vectrices de diversité et de professionnalisation, participant au soutien non financier du secteur. »

f) La gestion des moyens internes et la structuration du CNM témoignent de nombreux progrès en 5 ans et d'avancées récentes que la Cour souligne

Le CNM relève avec satisfaction les nombreux points positifs soulignés par la Cour sur la gestion interne de l'établissement.

Sur la gestion budgétaire et comptable, la Cour reconnaît une situation saine et des progrès notables : « Globalement, les bilans reflètent correctement et sincèrement la situation patrimoniale du CNM, sous réserve d'ajustements auxquels il lui reste à procéder. Il lui appartiendra donc de poursuivre ses efforts notables qu'il a entrepris depuis 2023 pour améliorer leur fiabilité. ». La Cour encourage la politique de contrôle interne du CNM : « Les démarches du CNM visant à la mise en place d'un contrôle interne comptable et financier doivent être poursuivies. » Le rapport note également que « l'encadrement des frais de mission et de représentation est satisfaisant (...) pour l'ensemble du CNM. Le taux d'exécution de 2024 (...) démontre une attention portée à la maîtrise de ces budgets, attendus en baisse en valeur absolue en comparaison de 2023. ». La Cour souligne aussi, à propos des dépenses de fonctionnement courant, que « ces frais sont raisonnables pour les dirigeants », des règles précises ayant été édictées dès la création de l'établissement.

S'agissant de la fonction achats, la Cour note beaucoup d'avancées, notamment récentes. Le CNM « a présenté une programmation prévisionnelle 2023 – 2025 visant à sécuriser sa politique d'achats (...) s'est doté d'un guide interne sur

les achats fort bien conçu (...). Ce guide comme le recrutement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024 d'une responsable achats constituent des points de progrès à souligner ». « Les contrôles attestent d'un meilleur encadrement des marchés les plus récents et de progrès (...) Lorsque c'est opportun, le CNM fait en sorte de privilégier les achats mutualisés par la DAE et de recourir à des centrales d'achats type UGAP »

S'agissant des investissements informatiques et de la gestion des systèmes d'information (SI), les constats sont également **très bons** : « Le financement renouvelé depuis 2021 a permis (...) de progresser sur la sécurisation des postes de travail, des serveurs et de la messagerie, l'identification et la supervision des flux de données, ou encore la résilience de son SI. Le CNM a procédé au 1<sup>er</sup> trim. 2024 à une réorganisation et à des renforts pérennes de l'équipe de la DSI et des moyens généraux de l'établissement pour mieux assurer ces fonctions essentielles. »

Sur la situation sociale et la politique RH, la Cour souligne **les progrès, en particulier dans la période récente, d'un établissement dont les moyens humains avaient été « sous-calibrés »** : « La période de gestion des aides Covid a mis sous pression l'établissement qui n'avait pas été calibré pour cette mission » entraînant pour les équipes « fatigue », « manque de moyens et la nécessité d'y remédier ». La Cour reconnaît que « **l'organisation administrative initiale (avait été) sous-calibrée** » du fait d'une « cause conjoncturelle, liée au surcroît d'activité lié à la Covid et structurelle explicable par une imparfaite anticipation des moyens nécessaires pour faire face aux missions assignées au CNM. ». « Le relèvement du plafond d'emplois (au 1<sup>er</sup> janvier 2024) à + 10 ETPT (portant l'effectif de 111 à 121 ETPT) a partiellement répondu aux besoins exprimés par le CNM ». Les « conditions sociales (sont) **en voie de normalisation**. Le CNM souligne l'attention de la Cour au fait que le nombre d'arrêts maladie est en nette diminution à partir de l'été 2023 « marquant un retour progressif à une situation normale, tendance qui se confirme au 1<sup>er</sup> semestre 2024. ».

« La direction a réagi avec **célérité** pour mettre en place (...) diverses mesures de politique RH (...) « visant à instaurer un **dialogue social de qualité** » « qui ont débouché sur la signature de plusieurs accords. » « **D'autres actions sont à souligner**, telles que la mise en place de modules de formation ou de prévention des risques professionnels (DUERP). » En outre, le CNM dispose **désormais d'un SIRH adapté** de gestion des absences, des frais de mission, d'organisation des entretiens annuels d'évaluation et de développement professionnel, y compris le volet plan de formation. Il prépare actuellement, avec les salariés, un plan d'actions 2024 – 2026 sur la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT), dont certaines mesures concrètes sont déjà mises en œuvre. La Cour souligne enfin le caractère mesuré des budgets RH : « La masse salariale est en hausse (compte tenu des + 10 ETPT) mais devrait se stabiliser. ». « L'examen des salaires accordés aux nouveaux entrants, compte tenu des éléments liés à l'inflation, ne semblent pas supérieurs à ceux des personnels du CNV et des associations fusionnées ».

**g) Une gestion sérieuse des aides financières, qui viennent d'être profondément réformées, au terme d'un chantier de refonte mené tout au long de l'année 2024.**

Le CNM se félicite du constat de la Cour sur le **professionnalisme** des équipes du CNM dans la gestion des aides : « Les contrôles, qui ont porté autant sur les aides exceptionnelles que sur les aides pérennes, **n'ont pas révélé de carences ou d'anomalies dans la phase d'instruction et d'attribution des aides** (...) ». Il relève également le satisfecit adressé aux modes d'attribution des aides, après avis des commissions spécialisées dont la Cour souligne le « **sérieux des membres** ». Par ailleurs, la Cour note que « **des gardes fous existent pour prévenir les risques de conflits d'intérêts** », encadrés par différents dispositifs mis en place « pour atténuer le risque » (règles de déports, clauses déontologiques pour les membres du CA et des commissions, référente déontologie, charte de déontologie des salariés, transparence sur l'octroi des aides au fil de l'eau).

**Le CNM souligne que le chantier complexe et stratégique de refonte des aides, conduit tout au long de l'année 2024, a abouti lors du conseil d'administration du 16 décembre 2024.**

Le contrôle de la Cour s'est déroulé au moment même où l'établissement menait une démarche d'examen et d'évaluation de ses aides (fin 2023 et 1<sup>er</sup> trimestre 2024), suivie d'une concertation avec les professionnels (de mars à décembre 2024, au sein de 8 groupes de travail thématiques et de ses instances).

**Conformément au souhait de la Cour qui appelait de ses vœux une « stratégie claire », l'établissement a élaboré, une refonte complète de ses dispositifs d'aides, tout au long de l'année 2024, refonte qui s'appliquera à compter de 2025.**

Cette réforme des aides a été menée **avec une stratégie et des objectifs clairs** : simplifier autant que possible les dispositifs pour les porteurs de projets et les équipes du CNM, mieux répondre aux besoins fondamentaux et prioritaires de la filière, assurer son adaptation aux évolutions de l'écosystème de la musique et à la diversité des modèles

économiques, ainsi qu'aux enjeux de transformation (transition écologique, innovation, égalité femmes-hommes, QVCT, diversité, structuration économique) et de rayonnement international.

Son **nouveau règlement général des aides (RGA) comprend**, d'une part, des aides automatiques aux modalités et conditions d'application structurantes pour les entreprises du secteur (nouveau compte automatique pour la production phonographique, réforme du droit de tirage spectacle vivant assorti de critères d'éligibilité de transformation) et, d'autre part, des aides sélectives et des aides transversales adaptées aux nouveaux enjeux et bonifiées sous conditions de transformations. Les dispositifs sont **plafonnés** pour assurer une juste péréquation et favoriser la diversité des modèles économiques et des projets et la vitalité de la filière. Le CNM a également **revu certains seuils d'éligibilité**. Les aides seront **plus sélectives pour que leur effet de levier** soit encore accru. Le **contrôle des bilans** de ces aides par le CNM et **l'évaluation des effets** de cette réforme, qui s'appuiera notamment sur son observation de la filière en France et à l'international, sont également prévus.

L'établissement public a, de surcroît, **tenu compte de ses capacités pérennes de financement et du contexte budgétaire**. Ces capacités pérennes sont certes confortées par la taxe sur le streaming musical gratuit et payant, applicable depuis 2024, et la dynamique de la taxe sur les spectacles, mais elles sont désormais revenues à leur niveau standard, du fait de l'extinction des crédits exceptionnels déployés pendant la crise sanitaire et au-delà pour accompagner la relance et le développement de la filière en sortie de crise. Le CNM a été conduit à proposer à ses instances de gouvernance **des choix et des priorités assumés**, matérialisés dans son budget d'interventions 2025, adopté le 16 décembre 2024, qui comptera au total 84 M€ d'aides financières en socle (droit de tirage, compte automatique, aides sélectives et transversales) à comparer au total de 98 M€ prévus au terme du dernier budget rectificatif de l'exercice 2024. Enfin, **l'adaptation des plafonds des taxes spectacles et streaming** à la mesure de l'évolution de la dynamique de la filière, est aujourd'hui et demeurera à l'avenir, **un enjeu essentiel** et un corollaire pour assurer la consolidation et l'efficacité de ce nouveau régime d'aides, pour qu'il se déploie avec un effet de levier adapté à l'économie de cette filière industrielle, culturelle et créative dont l'activité s'inscrit dans le cadre d'une compétition mondialisée. Le rehaussement du plafond de la taxe sur la billetterie, non acquis à la date de publication du rapport, doit être inscrit au plus vite en loi de finances.

**II – Le CNM souligne avec satisfaction que la quasi-totalité des recommandations du rapport de la Cour de la responsabilité du CNM sont d'ores-et-déjà satisfaites ou en passe de l'être**

**« Formaliser une politique de la filière en priorisant les missions afin de sortir de la logique de guichet. (Ministère de la Culture avec le CNM) »**

Le CNM, opérateur du ministère de la Culture, entend prendre toute sa part dans la « *formalisation d'une politique de la filière* ». Les orientations stratégiques 2023 – 2025 et le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2024 – 2028 comportent d'ores et déjà certains éléments structurants de cette stratégie, même s'il est clair que l'établissement ne dispose pas de tous les leviers des politiques publiques musicales. Le CNM continuera à adapter son action en permanence aux enjeux de la filière qu'il accompagne. La réforme des aides applicable en 2025, qui a reçu l'appui du ministère, en est la plus récente expression.

**« Plafonner le droit de tirage en 2025 des grands acteurs et mettre en place une péréquation favorable aux petits acteurs tout en fléchissant de manière plus précise l'utilisation des crédits sur la production opérée sur le territoire français. (CNM, Ministère de la Culture, ministère des finances) »**

Le plafonnement de l'ensemble des dispositifs d'aides, y compris le droit de tirage, est inscrit dans la réforme adoptée en décembre 2024 et fera l'objet d'une évaluation régulière pour adaptation éventuelle. A la faveur de la refonte de son schéma d'intervention, l'établissement a également procédé à un rééquilibrage de la part d'affectation du produit de la taxe sur les spectacles, en faveur des aides sélectives dédiées prioritairement aux structures et projets contribuant à la diversité et nécessitant un soutien public accru. Cette part qui n'avait pas évolué depuis la création du dispositif fiscal en 1986, est passée de 35 % à 40 %, accentuant significativement le caractère redistributif et solidaire du système de soutien du CNM. Enfin, si les règles européennes limitent la capacité de territorialisation des dépenses de production éligibles au soutien de l'établissement, le nouveau RGA intègre, d'une part, un dispositif prévenant le risque de « dumping social », en imposant au producteur d'assurer à ses salariés (artistes ou techniciens) embauchés hors de France, des conditions d'emploi au moins aussi favorables que celles prévues par la convention collective et, d'autre part, une incitation à investir au moins 50 % des dépenses sur le territoire français, sous la forme d'un critère permettant d'obtenir une bonification de l'aide.

**« Evaluer sans délai l'efficacité des trois crédits d'impôts. (Ministère finances, CNM, ministère Culture) »**

L'évaluation des crédits d'impôts, dont la Cour évoque « *les vertus* », est programmée à un rythme triennal, par le COP 24 – 28 du CNM (la prochaine étant prévue en 2026). Le rapport souligne que le CNM ne dispose pas de toutes les données fiscales « *centralisées au ministère des finances (DGFIP), l'exploitation des déclarations fiscales des entreprises étant couvertes par le secret fiscal et le CNM n'assurant que la délivrance des agréments* » mais « *qu'un travail commun a été engagé entre les tutelles, l'établissement et la DGFIP (...)* La Cour appelle de ses vœux que les évaluations des crédits d'impôts menés par le CNM associent la DGFIP afin de bien appréhender l'impact macro et micro-économique ». Le CNM partage ce souhait et la nécessité d'organiser l'accès à ces données fiscales.

**« Introduire une modulation des taux de la taxe streaming en fonction du chiffre d'affaires des contributeurs. (Ministère de la Culture, ministère des finances) »**

A propos de cette recommandation, qui ne s'adresse pas au CNM, l'établissement rappelle que ce dispositif fiscal, encore récent, nécessite prioritairement l'assurance du recouvrement complet par la DGFIP du produit de la taxe auprès de tous les redevables concernés par les activités de streaming musical gratuit et payant. S'agissant du taux, il rappelle que la loi prévoit d'ores et déjà un abattement sur les 20 premiers millions d'euros de chiffre d'affaires afin de traiter différemment les petits et grands contributeurs.

**« S'assurer de la bonne mise en œuvre du contrat d'objectifs et de performance prévoyant l'introduction d'indicateurs mesurant l'effet de levier (CNM, ministère de la culture) ; introduire au contrat de performance un indicateur consacré à la défense de la musique francophone. (Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, ministère de la Culture, CNM) »**

Le CNM présentera à ses instances un premier bilan d'application de son COP 24 – 28 en mars 2025. La formalisation de la réforme des aides et son application en 2025 permettront d'évaluer comment compléter les indicateurs relatifs aux aides, par exemple en ce qui concerne la francophonie.

**« Mener à bien une stratégie de développement international de long terme reposant sur une synergie entre l'établissement, l'Institut français et le réseau culturel des ambassades (CNM, ministère de la culture et ministère de l'Europe et des affaires étrangères) »**

L'élaboration de la stratégie internationale, adoptée en décembre 2024, et la mise en œuvre à venir des actions associées sont conformes à cette recommandation, de même que la « sacralisation » des ressources allouées aux aides au développement international en 2025, dans un contexte de réduction moyenne de près de 25 % des interventions sélectives de l'établissement et la proposition adressée aux OGC de créer un nouveau programme commun destiné à accompagner les projets d'excellence dans leur développement international.

**« Revoir en 2025 la politique d'aide territoriale à moyens constants en resserrant les objectifs autour de la structuration économique de la filière et de l'équité territoriale, et développer les partenariats avec l'échelon départemental. (CNM) »**

Le chantier de refonte des aides de 2024 n'a pas permis, compte tenu de son ampleur, d'approfondir les enjeux liés à l'action territoriale du CNM que la Cour juge par ailleurs déjà fructueuse. L'établissement prévoit d'y revenir en 2025, en prenant en compte la situation et les responsabilités des différents partenaires de cette action (CNM, DRAC et collectivités territoriales).

**« S'assurer de la réalisation d'une refonte du régime d'aides dans une logique de simplification et de décloisonnement (CNM) »**

La réforme des aides décidée fin 2024 et applicable en 2025 est conforme à cette recommandation.