



MINISTÈRE DE LA CULTURE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La Ministre

Référence à rappeler:
TR/MC/2024/D/41751/YAL

Paris, le 31 DEC. 2024

OBJET : Réponse au rapport portant sur une entreprise publique intitulé Le Centre national de la musique – exercices 2020 et suivants

Monsieur le Premier président,

Vous avez bien voulu m'adresser, le 20 novembre 2024, les conclusions du rapport relatif au Centre national de la musique (CNM) pour les exercices 2020 et suivants, et je tiens à vous en remercier.

Le ministère de la Culture a pris connaissance avec attention de ce rapport et salue l'important travail réalisé par les rapporteurs. Le rapport dresse de nombreux constats positifs et constitue un bilan précieux des cinq premières années d'existence de l'établissement. La Cour souligne notamment le défi de la création du CNM dans un contexte exceptionnel, que l'établissement a relevé avec succès en menant de front une action d'urgence face à une crise sanitaire d'ampleur, en même temps qu'il entamait un travail d'intégration des personnels des organismes fusionnés, dont la Cour salue le dévouement. Cette intervention d'urgence, décisive pour la filière de la musique et des variétés, a permis au CNM de conforter son positionnement et ses missions. La Cour souligne également les progrès de l'établissement en matière de gestion budgétaire et comptable, mais également en matière d'action territoriale et de développement des missions d'accompagnement non financier.

Je me félicite de ces nombreux constats positifs, qui confortent l'établissement dans son rôle structurant pour la filière musicale, et le législateur dans la conviction que la création d'un opérateur public dédié à ce secteur si spécifique était pertinente et souhaitable.

Dans son rapport, la Cour enrichit son analyse de recommandations pour améliorer l'action du CNM au service du secteur, clarifier sa gouvernance et son pilotage stratégique, renforcer la qualité de sa gestion et affirmer encore davantage certaines de ces missions. Parmi ces recommandations, auxquelles je souscris très majoritairement, il m'apparaît utile de préciser que certaines sont déjà satisfaites, ou en passe de l'être.

Pierre MOSCOVICI
Premier Président
Cour des Comptes
13, rue Cambon
75001 PARIS

Le contrat d'objectif et de performance 2024-2028 (COP) conclu en juin dernier entre le ministère de la culture et le CNM, s'inscrivant dans la continuité des orientations stratégiques de l'établissement pour 2023-2025, a ainsi permis de formaliser un cadre stratégique visant à structurer l'action du CNM, et à prioriser ses missions et ses activités. Le document prévoit des indicateurs permettant de mesurer l'effet levier des objectifs fixés à l'établissement (recommandation n° 5), dont une évaluation triennale des trois crédits d'impôts, la prochaine étant prévue en 2026 (recommandation n° 3) ; elle fera suite à une première évaluation produite en 2024, dont les conclusions ont permis d'obtenir la prolongation significative de ces instruments fiscaux.

Plus largement, le contrat d'objectif et de performance réaffirme le caractère structurant des missions que la loi confie au CNM, notamment pour promouvoir et préserver la diversité musicale, tant en matière de création que du point de vue des modèles économiques, et pour accompagner les transformations de la filière. A ce titre, la Cour invite à interroger la place de la francophonie dans les logiques et les objectifs qui structurent les interventions de l'établissement (recommandation n° 6). Or, si le ministère confirme son attachement à la défense de l'expression francophone et à sa promotion, recentrer les interventions du CNM sur ce seul critère conduirait à une action incomplète, et probablement insatisfaisante, au regard de la variété des paramètres constitutifs de cet objectif de diversité : les esthétiques musicales, le genre de l'artiste, la maturité commerciale des projets, ou encore les modèles économiques et les modalités de production des structures musicales. Une telle approche poserait également la question de l'articulation avec les crédits d'impôt (les crédits d'impôt en faveur de la production phonographique et de l'édition musicale répondent notamment à un objectif de promotion de l'expression francophone), que les travaux de refonte des aides du CNM viennent précisément clarifier.

Le ministère se félicite ainsi des nombreux travaux menés par le CNM cette année, en vue d'aboutir à l'adoption par ses instances d'un nouveau schéma d'intervention de l'établissement pour 2025, poursuivant des objectifs de simplification, de décloisonnement et de pertinence accrue du soutien aux acteurs qui composent la filière, conformément aux préconisations de la Cour. Le nouveau règlement général des aides prévoit notamment un plafonnement de l'ensemble des dispositifs d'aide, incluant le droit de tirage, ainsi qu'un rééquilibrage de la part de la taxe billetterie attribuée aux aides sélectives pour une plus grande redistribution vers les structures et projets contribuant à la diversité et nécessitant un soutien public accru (recommandations n° 2 et n° 9).

Le dernier conseil d'administration du CNM a également adopté la nouvelle stratégie internationale de l'établissement pour la période 2025-2028, qui vise notamment à renforcer la coordination entre le CNM, sa tutelle (ministère de la Culture), le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, mais également d'autres opérateurs tels que l'Institut français. En parallèle, le CNM et l'Institut français ont travaillé à l'élaboration d'une nouvelle convention de partenariat pour la période 2025-2027, en lien étroit avec leurs tutelles, afin de clarifier leurs périmètres d'intervention respectifs et renforcer leur complémentarité (recommandation n° 7).

S'agissant des ressources affectées à l'établissement, le nouveau dispositif fiscal assis sur la contribution des plateformes de streaming musical a été introduit en loi de finances initiale pour 2024 avec les paramètres identifiés comme les plus robustes juridiquement et les plus équitables pour les contributeurs concernés, avec un taux unique applicable aux plateformes visées générant un niveau suffisant de revenus pour absorber cette nouvelle charge (recommandation n° 4). Je prends acte que la Cour, soucieuse de la capacité de l'établissement à renforcer l'adéquation de ses ressources et de ses charges et la qualité de sa gestion, partage ainsi la préoccupation du ministère de la Culture concernant l'effectivité de la collecte de cette nouvelle taxe, et le choix assumé par certaines plateformes de ne pas s'acquitter des obligations fiscales que le législateur a souhaité mettre en place. Il conviendra de faire avancer ce chantier dès 2025, en coordination avec l'administration fiscale.

Dans son diagnostic, la Cour relève une insuffisance dans l'évaluation des besoins du secteur par le CNM, essentielle pour une meilleure priorisation de ses actions. Le ministère souscrit au constat d'une nécessaire montée en puissance des capacités d'analyse et d'observation de l'établissement. À cet effet, le ministère et le CNM ont inscrit dans le COP cet objectif prioritaire comme premier axe stratégique, indispensable pour documenter, concevoir et évaluer les politiques publiques.

Le ministère partage également le constat du besoin d'un accès facilité du CNM aux données économiques et fiscales nécessaires à la conduite de sa mission d'observation. Un travail est en cours pour faire évoluer le cadre législatif et réglementaire en ce sens. Un partage plus efficace entre administrations sur les ressources de l'établissement (données relatives à la collecte et à l'assiette des taxes affectées) et sur les dispositifs fiscaux à la gestion desquels il est associé (crédits d'impôt dont il délivre les agréments) permettrait en effet au CNM de répondre de manière satisfaisante à la préconisation de la Cour d'une meilleure évaluation, *ex-ante* et *ex-post*, des aides financières qu'il élabore et délivre.

Je souhaite apporter des précisions en réponse à l'interpellation de la Cour vis-à-vis des services du ministère, en regrettant l'absence « *d'éléments constitutifs de la politique de la musique dans le spectacle vivant* », et invitant plus globalement à « *formaliser une politique de la filière en priorisant les missions afin de sortir de la logique de guichet* » (recommandation n°1).

Ainsi que mes services ont eu l'opportunité de l'exposer de manière détaillée à la Cour, la Délégation à la musique, au sein de la Direction générale de la création artistique (DGCA), a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre une politique publique dédiée à la musique dans le spectacle vivant, en concertation avec plusieurs opérateurs. Cette politique a pour vocation de soutenir la diffusion musicale, notamment à travers la gestion de grands opérateurs de l'État et des dispositifs tels que l'Aide Déconcentrée au Spectacle Vivant (ADSV) pour les artistes interprètes, ainsi que les aides à l'écriture destinées aux auteurs-compositeurs. Elle s'attache à répondre aux enjeux de l'aménagement culturel du territoire, de la diversité des esthétiques et de l'accès à la culture pour les jeunes publics. Par ailleurs, elle veille à renforcer la place de la musique dans les lieux pluridisciplinaires et à soutenir les festivals.

L'action de la DGCA englobe également l'enseignement musical, de l'initiation à l'enseignement supérieur, ainsi que le développement des pratiques de niveau amateur. Des problématiques transversales y sont intégrées, telles que l'internationalisation, la transition numérique et écologique, ou encore l'égalité femmes-hommes. Une attention particulière est portée à la qualité de l'emploi dans le secteur musical, avec un focus sur l'intermittence et les parcours professionnels des artistes. Dans ce contexte, le CNM joue un rôle complémentaire essentiel en favorisant la coopération entre les sphères publique et privée, tout en prenant en compte les spécificités de la musique enregistrée.

La Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), quant à elle, est chargée de concevoir et d'évaluer les dispositifs de soutien et de régulation nécessaires à un développement équilibré de l'industrie musicale, incluant les secteurs de l'industrie phonographique et de l'édition musicale. Si elle assure, en lien avec la Direction générale de la création artistique, la tutelle du Centre national de la musique, elle intervient également à son niveau en appuyant les travaux du Médiateur de la musique et en accompagnant les démarches de concertation et de négociations au sein de la filière (accord sur la Garantie de rémunération minimale du 12 mai 2022 en faveur des artistes-interprètes par exemple). Elle intègre par ailleurs également au champ de ses missions la régulation des plateformes numériques, la tutelle des sociétés de l'audiovisuel public ou le soutien aux radios associatives.

La Cour met en lumière l'organisation de la tutelle du CNM, fondée sur une logique sectorielle : la DGMIC pour la musique enregistrée et la DGCA pour le spectacle vivant. Ce schéma organisationnel permet de « *bien connecter le CNM aux autres acteurs de la politique musicale et aux DRAC* ». Cette organisation a prouvé son efficacité grâce à une collaboration étroite entre les deux directions, qui définissent conjointement, en concertation avec l'établissement et les professionnels, les orientations stratégiques du CNM.

La formalisation du contrat d'objectifs et de performance en juin 2024 a permis de réaffirmer les missions de l'établissement, et d'arrêter des priorités stratégiques dans le champ d'action très large que la loi du 30 octobre 2019 a prévu pour l'établissement. Comme évoqué plus haut, cet instrument est une composante centrale de la formalisation d'une partie de la politique du ministère, et de son opérateur, dans le champ de la musique. Il constitue donc une avancée importante, de nature à satisfaire la recommandation n° 1 de la Cour, pour ce qui concerne le champ couvert par le Centre national de la musique. Il m'importe, toutefois, de rappeler que la politique musicale du ministère ne se limite pas à l'action du CNM. Elle s'inscrit dans une vision globale, qui mobilise un large éventail d'acteurs et d'outils au service de la création, de la diffusion et du développement musical dans toutes ses dimensions.

La Cour s'interroge enfin sur le mode de gouvernance très spécifique que le législateur a retenu lors de la création du Centre national de la musique, à travers la forte association des professionnels du

secteur aux décisions stratégiques et financières : d'une part, au sein du Conseil d'administration, dont la composition assure néanmoins une majorité de contrôle à l'État et, d'autre part, par l'adjonction à celui-ci d'un Conseil professionnel, réunissant des représentants des organisations directement concernées par l'action de l'établissement, et envisagé comme une véritable instance de concertation (un « parlement de la musique »).

S'il est vrai que ce modèle est unique (en comparaison à celui du CNC, resserré autour de représentants des pouvoirs publics, que la Cour évoque en référence), il convient de souligner qu'il tient compte d'une construction historique du soutien public à la filière musicale, d'abord porté par l'initiative privée et ultérieurement rejointe par l'État à travers le co-financement d'associations qui ont finalement fusionné au sein du nouvel établissement. D'ailleurs, la Cour estime elle-même que cette composition « *n'entrave pas son fonctionnement* ». En revanche, son incapacité structurelle à générer du consensus autour de sujets d'intérêt général interroge sur le rôle de cette instance et sur sa complémentarité avec le Conseil professionnel, dont la vocation première était précisément de recueillir l'avis concerté des composantes de la filière.

Sans en faire une recommandation, la Cour invite à « *resserrer le conseil d'administration du CNM sur le modèle du CNC et de réformer en conséquence le conseil professionnel en élargissant sa représentation* ». Je prends acte de cette préconisation et souscris à la nécessité d'une réflexion à conduire sur la clarification des rôles des deux instances, dont la complémentarité doit être renforcée, en distinguant plus clairement l'administration de l'établissement d'une part, et l'association des acteurs professionnels à la définition de ses orientations, d'autre part.

Tels sont les éléments que je souhaitais porter à la connaissance de la Cour, après avoir examiné les conclusions de son analyse.



Rachida DATI