

RAPPORT PORTANT SUR UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

LE CENTRE NATIONAL DE LA MUSIQUE

Exercices 2020 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la Cour des comptes, le 17 octobre 2024

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE	5
RECOMMANDATIONS	9
1 UNE STRATEGIE QUI MANQUE DE CLARTE, MAIS DES MOYENS EN FORTE HAUSSE	13
1.1 Une gestation longue et hésitante.....	13
1.1.1 La filière musicale en France	13
1.1.2 Les tergiversations de l'État sur le projet d'une « maison commune » de la musique.....	14
1.2 Des missions nombreuses et inégalement remplies ne suffisent pas à établir une stratégie en faveur de la musique	15
1.2.1 Des missions nombreuses fixées par le législateur	15
1.2.2 L'exemple du CNC	16
1.2.2.1 Les spécificités statutaires du CNM par rapport au CNC.....	16
1.2.2.2 Un acteur <i>primus inter pares</i> de la filière musicale.....	17
1.2.3 Une relation avec la filière musicale héritée du passé	17
1.2.3.1 L'héritage du CNV	17
1.2.3.2 Rassembler une filière complexe.....	18
1.2.3.3 Une gouvernance singulière, fruit de compromis avec la filière	19
1.3 Des moyens en forte croissance	21
1.3.1 Les choix initiaux de ressources humaines	21
1.3.1.1 Le délicat calibrage des emplois issus de la fusion	21
1.3.1.2 Une organisation administrative initiale sous-calibrée.....	22
1.3.2 Les conséquences de la crise covid	24
1.3.2.1 Un turn-over des équipes susceptible d'affaiblir l'expertise du CNM	24
1.3.2.2 Des conditions sociales en voie de normalisation	24
1.3.2.3 La nécessaire modernisation des outils de gestion au service d'une stratégie de gestion des ressources humaines.....	25
1.3.3 Des charges structurelles en forte hausse.....	27
1.3.3.1 L'envolée des charges de personnel	28
1.3.3.2 Une charge immobilière à surveiller	29
2 UNE LOGIQUE DE GUICHET, DES DEPENSES INSUFFISAMMENT ETAYEES PAR DES BESOINS	30
2.1 Des dépenses d'intervention en forte augmentation.....	32
2.1.1 Des aides d'urgence massives, partiellement consommées	32
2.1.1.1 Des aides exceptionnelles considérables	32
2.1.1.2 Des crédits consommés partiellement, mais conservés	33
2.1.1.3 Des crédits annulés, des remboursements en cours	34

2.1.2 L'affectation des crédits exceptionnels a fait gonfler le régime d'aides pérennes	34
2.1.2.1 Des dispositifs d'aides revus	34
2.1.2.2 Le gonflement des aides pérennes	35
2.1.3 Le « Plan Lieux »	37
2.2 Le risque de dispersion et de saupoudrage des interventions du CNM.....	38
2.2.1 L'efficience des aides reste à démontrer	38
2.2.1.1 Un risque de « saupoudrage »	38
2.2.1.2 L'absence dommageable d'étude d'impact	39
2.2.2 Des crédits d'impôts à réévaluer et à mieux articuler avec le régime des aides	39
2.2.2.1 L'impact insuffisamment pris en compte des crédits d'impôts sur la politique de structuration de la filière musicale.....	40
2.2.2.2 Une efficacité à réévaluer pour permettre une bonne articulation avec le régime des aides	41
2.3 De nouveaux équilibres relatifs aux ressources	42
2.3.1 Une trajectoire des ressources du CNM meilleure que prévue	43
2.3.1.1 La subvention pour charge de service public a atteint le niveau plafond prévu en 2022	43
2.3.1.2 Un rendement de la taxe sur les spectacles de variétés qui a explosé.....	44
2.3.1.3 Une contribution des OGC revue durablement à la baisse	45
2.3.2 Les marges futures	46
2.3.2.1 Des réserves latentes de trésorerie.....	46
2.3.2.2 La modification du taux du droit de tirage sur la taxe spectacle pour accroître les ressources du CNM.....	47
2.3.2.3 L'extension de la taxe sur les spectacles à la musique classique harmoniserait la perception de celle-ci, mais conduirait à une augmentation de la part de financement public.....	49
2.3.2.4 La taxe <i>streaming</i> a été mise en place avant l'évaluation des besoins	49
3 L'URGENCE D'UNE REFORME DU CNM	53
3.1 Le CNM doit disposer d'une stratégie qui ne se limite pas à la distribution d'aides	53
3.1.1 Des missions transverses à renforcer	53
3.1.1.1 Information et observation, prérequis aux autres missions : des objectifs toujours pas atteints	54
3.1.1.2 Le développement international : une mission prioritaire laissée pour compte	58
3.1.1.3 Une action territoriale à développer en se centrant sur la structuration économique des acteurs et l'équilibre territorial	62
3.1.2 L'éducation artistique et culturelle, parent pauvre du CNM.....	64
3.1.3 Des perspectives d'expansion des activités commerciales d'information et de formation	65
3.1.4 La valorisation du patrimoine musical : une mission à explorer.....	66
3.2 Le CNM doit mieux maîtriser ses risques	68
3.2.1 Prévenir les conflits d'intérêts.....	68
3.2.2 Poursuivre la fiabilisation des bilans.....	69
3.2.3 Renforcer un contrôle interne encore embryonnaire.....	70
3.2.4 Professionnaliser la fonction achats	71
3.2.5 Renforcer la vigilance sur les frais de mission et de représentation	72

3.2.6 Anticiper l'obsolescence des systèmes d'information	72
3.3 Le CNM doit sortir de la logique de guichet pour devenir le maître d'œuvre de la politique de la filière musicale	74
3.3.1 Une action publique pour préserver un écosystème diversifié.....	74
3.3.1.1 Les risques liés aux ruptures technologiques et à l'évolution des usages.....	74
3.3.1.2 La reconfiguration musicale mondiale	75
3.3.2 Renforcer le pilotage et la gouvernance au service d'une véritable politique de la filière musicale	77
3.3.2.1 Un pilotage stratégique lacunaire	77
3.3.2.2 Une gouvernance appelée à évoluer	77
3.3.2.3 Les frontières de l'action de l'État et son articulation avec les autres acteurs.....	78
3.3.2.4 La question de la hiérarchisation des objectifs	79
3.3.3 Sortir de la logique de guichet.....	80
3.3.3.1 Revenir à une trajectoire raisonnable de dépenses	80
3.3.3.2 Le besoin de rationalisation et de complémentarité pour l'intervention du CNM	82
3.3.3.3 Mieux intégrer l'action en faveur du spectacle vivant et de la musique enregistrée	84
ANNEXES.....	86
Annexe n° 1. Acronymes	87
Annexe n° 2. Ecosystème du spectacle vivant et la musique enregistrée	88
Annexe n° 3. Bilans résumés 2020-2023	89
Annexe n° 4. Comptes de résultat 2019-2023.....	90
Annexe n° 5. Principaux agrégats financiers 2020-2023	91
Annexe n° 6. Budget initial 2024	92
Annexe n° 7. Aides exceptionnelles accordées par le CNM entre 2020 et 2022	93
Annexe n° 8. Liste des aides sectorielles et transversales (2023)	94
Annexe n° 9. Aides pérennes 2020-2023	95
Annexe n° 10. Typologie des aides sélectives en 2023.....	97
Annexe n° 11. Les frais de mission et de représentation du CNM	98

SYNTHÈSE

Le Centre national de la musique est un établissement public industriel et commercial (EPIC) né en 2020 pour rassembler les acteurs d'une filière musicale complexe frappée par la crise du disque et le téléchargement illégal.

Il est né de la fusion entre un établissement public industriel et commercial, le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV), qui bénéficiait de l'affectation d'une taxe sur les spectacles de variétés, et quatre associations : le Fonds pour la création musicale (FCM) créé par les six sociétés de gestion collective de droits d'auteurs et de droits voisins, le Bureau Export (Burex), le Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles (Irma) et le Club action des labels et des disquaires indépendants français (Calif).

Le CNM est né au moment où les effets négatifs de la transition numérique s'étaient atténués, avec l'essor de l'écoute musicale en flux (*streaming*) dont les revenus ont permis de stabiliser le modèle économique de la musique enregistrée, quitte à la rendre plus dépendante du monde du spectacle vivant, la vente de titres étant indexée sur les grandes tournées. Appelé à relever les défis de la musique enregistrée (essor des plateformes de diffusion en ligne) et accompagner à l'international des acteurs intégrés sur toute la chaîne de valeur (acteurs dits à 360°), le CNM a pourtant fait ses premières armes en venant au secours du spectacle vivant.

En effet, alors que l'établissement, en janvier 2020, prévoyait une année de mise en place du centre, avec une fusion effective au 1^{er} novembre 2020, la crise sanitaire a plongé la filière dans l'inconnu avec la fermeture des salles de spectacles et l'annulation des festivals.

Un baptême du feu marqué par la gestion de la crise sanitaire

La création d'un nouvel opérateur de l'État en faveur de la musique a fait l'objet de longues hésitations compte tenu de la grande hétérogénéité de la filière musicale. Paradoxalement, elle est finalement intervenue au moment où l'une de ses justifications, la crise de la musique enregistrée, s'estompait avec l'essor des revenus du streaming. Aussitôt créé le 1^{er} janvier 2020, le CNM a été percuté par la crise sanitaire. Dans des conditions particulièrement difficiles, le nouvel établissement public a réussi, grâce au dévouement de ses équipes, à s'acquitter de sa mission de répartir les crédits exceptionnels de l'État pour sauvegarder la filière. Les trois premières années du CNM (2020-2022) ont eu des répercussions importantes sur la manière dont il s'est forgé.

La gestion de la crise Covid a fait changer de dimension le CNM, mais il n'est ensuite pas revenu à sa configuration budgétaire initiale. Son budget initial en 2024 (147 M€) a presque triplé en comparaison du budget total (en 2019) des organismes qu'il a remplacés (53,5 M€, dont 41 M€ pour le CNV et 12,5 M€ pour les associations). Les charges de structure ont, elles, presque doublé, entre celles des cinq structures préexistantes au CNM (11 M€ par an) et celles du CNM en 2024 (20 M€), avec certes un champ d'intervention du CNM plus large que celui des cinq organismes fusionnés.

Depuis la sortie de la crise sanitaire, dans un contexte de croissance du marché de la musique, *live* et enregistrée, particulièrement vive, le CNM se retrouve avec des moyens beaucoup plus importants que prévus à l'origine. Dans cette situation particulière, il est d'autant

plus urgent de s'interroger sur la stratégie de cet opérateur de l'État en faveur des filières musicales, qui manque encore de clarté.

Un manque de stratégie claire en faveur des filières musicales

Les missions d'urgence liées à la crise sanitaire ont de fait retardé l'exercice des autres missions du CNM et déformé quelque peu la conception de son rôle. Or, ces missions sont nombreuses : le législateur en a institué 11, dont les plus importantes sont le soutien au secteur, le développement international et la mission d'information et d'observation du secteur.

Cependant, le CNM n'est pas institué comme le seul opérateur de la filière musique, puisque les grands opérateurs de musique classique (comme l'Opéra de Paris) se trouvent hors de son champ d'action, de plus le ministère peut opérer directement certaines aides, enfin les organismes de gestion collective (SACEM notamment), financeurs du CNM aux côtés de l'État et de la taxe spectacle, ont conservé leurs propres dispositifs d'aides. Par ailleurs, le président du CNM n'a pas, contrairement à celui du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), de mission de régulation du secteur.

Le ministère de la Culture n'a pas formalisé de stratégie musicale globale. S'il a forgé, à travers le CNM, une « maison commune », il n'a cependant pas poursuivi la logique jusqu'au bout, puisqu'il a conservé la *summa divisio* entre le soutien au spectacle vivant, relevant de la direction générale de la création artistique (DGCA), autrefois réservée quant à la création du CNM, et le soutien à la musique enregistrée, relevant de la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC).

Alors que le CNM reprend depuis 2023 un rythme de croisière, il doit dorénavant clarifier ses priorités.

Dans un environnement mouvant et complexe de bouleversements technologiques liés à l'intelligence artificielle et de fragilité des modèles économiques, il doit désormais démontrer la plus-value d'une maison commune et contribuer à définir une politique de la filière musicale, qui passe notamment par une répartition plus claire entre les missions de l'opérateur de l'État et celles des organismes professionnels de la filière. Ainsi de l'observation des données du marché de la musique enregistrée par le syndicat national de l'édition phonographique (SNEP) ; le CNM se place en position de tiers de confiance pour la validation des données collectées, mais pas forcément en suppléant des acteurs privés.

La question de l'articulation des missions se pose aussi avec les organismes de gestion collective (OGC), qui mènent leur propre politique d'aide musicale et d'action culturelle, ou des acteurs comme l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC), avec lequel une meilleure synergie serait pertinente.

Avant de prioriser les missions, il convient cependant de mettre un terme à la logique de guichet, héritée de la période Covid.

Une logique de guichet marquée par une augmentation tendancielle des ressources sans évaluation préalable des besoins

Les affiliations au CNM (le nombre de bénéficiaires éligibles) ont été multipliées par trois depuis 2019, passant de 2 000 à plus de 6 000. Le montant des aides accordées (hors droit de tirage sur la taxe spectacle) est, lui, passé de 21 M€ en 2019 à 58,5 M€ en AE et 72 M€ en CP en 2023, avec une extension à toute structure dont l'activité s'inscrit dans les missions fixées par la loi créant le CNM, ainsi qu'à la musique classique et contemporaine. À sa création au début de l'année 2020, le CNM gérait une vingtaine de dispositifs d'aide, au bénéfice surtout du soutien au spectacle vivant. La majorité des dispositifs n'ont pu être déployés comme prévu initialement en raison de la crise sanitaire.

Les soutiens à la création, à la production et à la diffusion, ont été importants et soumis à des changements de périmètre sur la période. Environ un tiers des dossiers du CNM concernent des aides à la production et un autre tiers des aides à la diffusion incluant les aides aux festivals et les aides à l'activité de diffusion des salles de spectacles. À ces aides spécifiques, s'ajoute le droit de tirage sur la taxe spectacle à hauteur de 65 % des contributions (25 M€ en 2023), reversé automatiquement aux affiliés contributeurs en faisant la demande et remplissant les critères d'éligibilité.

Face à la crise sanitaire, le CNM s'est vu confier la mission de répartir au sein du secteur musical plus de 423 M€ de fonds exceptionnels d'urgence et de relance, dont 151,6 M€ en 2020 et 205 M€ en 2021-2022. Le soutien du ministère de la culture au spectacle vivant au début de la crise sanitaire a déjà fait l'objet d'un audit flash publié en 2021 par la Cour. L'absence d'étude d'impact ex post de ces crédits exceptionnels distribués par le CNM prive toutefois l'État d'une analyse en efficience.

Un quart des 423 M€ de crédits exceptionnels gérés par le CNM a été conservé par ce dernier avec l'accord des ministères de la culture et des finances. Ce reliquat de 105 M€, au lieu d'être restitué à l'État, a été réalloué aux aides sélectives (66,7 M€) et à de nouvelles actions, principalement un « Plan Lieux » de 30 M€ consacré à la rénovation d'une partie des quelques 5 000 salles de spectacle françaises.

Hors aides exceptionnelles, de profondes évolutions ont marqué la structure des recettes de l'établissement : doublement de la subvention pour charges de service public (de 13 M€ à 26,7 M€ entre 2020 et 2023), forte diminution puis forte augmentation en 2023 de la taxe sur la billetterie (12,2 M€ en 2020, 3,1 M€ en 2021 et 49,3 M€ en 2023), baisse de la contribution des organismes de gestion collective de 6 M€ à moins de 3 M€ hors reports en 2023, variabilité des recettes tirées de l'action territoriale et des contrats de filière, enfin remboursements reçus par le CNM à la suite de l'annulation de certaines aides (19 M€ au total fin 2023 s'ajoutant aux 105 M€ de reliquat de crédits exceptionnels conservés par le CNM).

La création en 2024 d'une taxe sur l'écoute en ligne de la musique (taxe *streaming*) permet au CNM de pallier la fin des crédits exceptionnels en lui procurant une ressource additionnelle, prévue à 15 M€ en rythme de croisière. La justification des besoins de la taxe streaming reste vague, alors même que la taxe sur les spectacles connaissait une hausse historique et que les reliquats de trésorerie du CNM offraient de la visibilité pour au moins deux ans. Les impacts négatifs de cette taxe sur la capacité d'investissement de la plateforme française la plus importante (Deezer) et plus largement sur les liens de confiance entre les acteurs de la musique enregistrée et le CNM auraient mérité d'être mieux appréhendés en amont.

Les équipes du CNM ont fait du maintien des aides un objectif prioritaire, sans pour autant se donner les moyens d'une nécessaire évaluation de leur efficacité, ni mener une réflexion approfondie sur les priorités et les limites de l'intervention publique. Le CNM s'est dit conscient de cette nécessité et travaille sur ces axes. Dans un contexte de nécessaire assainissement des finances publiques, la logique de guichet sans analyse des besoins ni mesure d'impact, jusqu'ici poursuivie, n'est plus une option.

La nécessité de revoir le modèle du CNM

De cette réflexion sur les missions et les moyens doit naître une refonte de la gouvernance, aujourd'hui hybride, du CNM. La présence au conseil d'administration des entreprises principales contributrices au budget du CNM brouille la différence avec le conseil professionnel, où sont représentés les acteurs de la filière. À l'instar du CNC, il conviendrait de mieux distinguer le conseil d'administration, qui applique la politique du ministère, du conseil professionnel, « parlement de la filière » et doté d'un avis conforme. Les commissions spécialisées, ouvertes aux professionnels, doivent être mieux encadrées pour éviter les règlements de comptes et l'entre-soi pour certains dossiers. Le CNM, assumant sa nature transversale, pourrait ainsi avoir des commissions plus ouvertes, davantage renouvelées, avec un suivi formalisé de la mise en œuvre des règles déontologiques, en complément de la publication des aides attribuées, désormais effective.

Le CNM doit également repenser son fonctionnement pour sortir de la logique de guichet, en rationalisant et en stabilisant son volume d'aides, mais surtout en étant force de propositions au ministère de la culture sur la manière dont cette mission se met au service d'une véritable politique musicale. En effet, le saupoudrage des aides sans discrimination esthétique, hérité du CNV, mérite d'être remis en cause au profit de soutiens à la structuration des acteurs de la filière, afin de les aider à intégrer plusieurs segments de la chaîne de valeur pour devenir des entreprises « à 360° ». Le CNM doit aussi clarifier l'objectif culturel de ses aides (soutien à la musique francophone et pas seulement produite en France) et assumer dans le mécanisme du droit de tirage une péréquation entre gros contributeurs, souvent étrangers, et petits acteurs (émergents ou non).

De plus, il doit développer ses missions transversales prioritaires, insuffisamment dotées. Ainsi, l'observation du secteur est indispensable pour mieux ajuster les soutiens aux besoins et pour évaluer leur impact. Le CNM devrait également accorder au développement international des acteurs de la filière musicale une priorité plus affirmée qu'il ne l'a fait jusqu'à présent, car c'est une des rares missions véritablement transversales, à la fois économique et culturelle, qui rejoint les besoins du spectacle vivant et de la musique enregistrée sur un marché mondialisé très dynamique. La nouvelle politique d'aide devrait aussi inclure une approche plus territorialisée, en prenant en compte, dans l'affectation des aides, des équilibres territoriaux. De plus, le CNM doit se doter d'une comptabilité analytique permettant de rattacher les volumes financiers des régimes d'aides à ses différentes missions.

La réforme de la gestion des aides, alliée au contrôle des fonds distribués et à l'évaluation régulière de leur impact, permettrait d'alléger ses charges en augmentation significative. Le CNM pourrait enfin déployer sa mission de valorisation du patrimoine musical, sur laquelle la Cour fait des propositions qui permettraient le cas échéant d'ouvrir de nouvelles pistes de financement.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (Ministère de la culture avec le CNM) : Formaliser une politique de la filière en priorisant les missions afin de sortir de la logique de guichet.

Recommandation n° 2. (CNM, ministère de la culture, ministère des finances) : 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.

Recommandation n° 3. (Ministère des finances, CNM, ministère de la culture) : Evaluer sans délai l'efficacité des trois crédits d'impôts.

Recommandation n° 4. (Ministère de la culture, ministère des finances) : Introduire une modulation des taux de la taxe streaming en fonction du chiffre d'affaires des contributeurs.

Recommandation n° 5. (CNM, ministère de la culture) : 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.

Recommandation n° 6. (Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, ministère de la culture, CNM) : Introduire au contrat de performance un indicateur consacré à la défense de la musique francophone.

Recommandation n° 7. (CNM, ministère de la culture et ministère de l'Europe et des affaires étrangères) : 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.

Recommandation n° 8. (CNM) : 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.

Recommandation n° 9. (CNM) : S'assurer de la réalisation d'une refonte du régime d'aides dans une logique de simplification et de décloisonnement.

INTRODUCTION

Créé par la loi n° 2019-1100 du 30 octobre 2019 après de longues années de gestation, le Centre national de la musique (CNM), établissement public et commercial (EPIC) est né le 1^{er} janvier 2020. Il s'est substitué au Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV) et a fusionné le 1^{er} novembre de la même année avec quatre associations portées par les professionnels de la filière musicale¹.

Placé sous la tutelle du ministère de la culture, exercée elle-même par la DGMIC (tutelle principale) et la DGCA, l'établissement est appelé à répondre à des failles de marché, qu'il s'agisse de l'impossibilité pour certaines musiques (classique, contemporaine) d'être intrinsèquement rentables, de corriger des phénomènes de concentration préjudiciables à la création artistique, ou d'appuyer la production française à l'international dans un contexte de très forte concurrence.

Le CNM s'adresse à l'ensemble des esthétiques, sans distinction : musiques actuelles, jazz, musiques classiques, contemporaines et du monde, spectacles de variété (humour, cabaret). Il couvre aussi tous les acteurs de la filière, qu'il s'agisse du spectacle vivant ou de la musique enregistrée. Il intervient en soutien, accompagnement et animation pour favoriser un écosystème structuré. Il apporte au secteur des financements publics principalement sous la forme d'aides sélectives². Il gère aussi pour le compte du ministère de la culture des crédits d'impôt en lien avec l'activité musicale³. Le CNM tire ses ressources surtout de la subvention pour charge de service public, de la taxe sur la billetterie du spectacle vivant (TSV) et, depuis 2024, de la taxe dite *streaming* acquittée par les plateformes d'écoute en ligne.

Confronté à la crise covid, le CNM a pris une importance inédite au cours des premières années de son existence. Imaginé initialement pour faire face à l'effondrement du disque et à la recomposition de la chaîne de valeur autour des plateformes de diffusion en ligne, le CNM s'est trouvé à sa création mobilisé par tout autre chose. Sa jeune histoire s'est avérée d'emblée mouvementée, puisqu'il a dû venir, à peine créé, au secours d'un secteur frappé par la crise sanitaire. Alors que son budget était initialement prévu à 46 M€ contre 38,5 M€ pour le CNV⁴, le CNM a géré près d'un demi-milliard d'euros sur les exercices 2020 à 2022, dont une partie non négligeable a été conservée (environ 105 M€) et une autre annulée et récupérée (19 M€). Le CNM a ainsi changé de dimension et n'est pas revenu à sa configuration budgétaire initiale après la crise, son budget prévisionnel étant en 2024, de 147 M€, soit plus du triple par rapport à 2020. Le plafond d'emplois, fixé à 111 ETPT, a été relevé à 121 ETPT en 2024.

¹ Le Fonds pour la création musicale (FCM), le Bureau export de la musique française (Burex), le Club action des labels et des disquaires indépendants français (Calif), le centre d'Information et de ressources pour les musiques actuelles (Irma).

² Les aides sélectives n'ont pas de définition précise et financent des projets spécifiques. Elles concernent les crédits d'intervention qu'attribue chaque année le CNM à la filière. Elles se distinguent des aides automatiques comme le droit de tirage. Les aides dites pérennes correspondent à l'intervention ordinaire du CNM, qu'il s'agisse d'aides automatiques ou sélectives, et contraste avec les aides exceptionnelles qui ont pu être versées pendant la crise covid.

³ Pour les dépenses de production d'œuvres phonographiques, de production de spectacles vivants et d'édition d'œuvres musicales.

⁴ Le budget des associations issu de contributions des organismes de gestion collective (OGC) était avant 2020 d'un peu plus de 6 M€.

Le CNM doit aujourd’hui définir son ambition dans un contexte de révolution numérique, de transformation de la filière et d’évolution des usages, alors que la taxe *streaming* lui donne de nouveaux moyens.

Après les crises du disque et de la covid, la filière musicale connaît une croissance forte tirée par un engouement pour le spectacle vivant, le développement du *streaming* (écoute de contenus musicaux diffusés en ligne) et des réseaux sociaux. Le chiffre d’affaires de la musique enregistrée a atteint un record historique en 2023 au niveau mondial (28,6 Md\$, soit + 113 % par rapport au point bas atteint en 2014). Entre 180 et 200 millions de titres sont disponibles sur les plateformes, alimentées chaque jour par 150 000 nouveautés dans le monde, chiffre en constante augmentation et susceptible d’exploser avec l’intelligence artificielle générative. Le marché de la musique, mondialisé, offre à des opportunités à la filière musicale française, mais la concurrence est très vive et des phénomènes de concentration sont à l’œuvre, pesant sur la diversité et poussant à l’uniformisation, tandis que les majors, américaines ou japonaises, confortent leur domination, que les GAFAM⁵ s’imposent dans le jeu et que l’enjeu de la « découvrabilité » des œuvres se pose plus que jamais à l’heure des algorithmes. Le spectacle vivant, lui, subit une inflation des coûts qui menace les petits acteurs. Face à ces bouleversements à l’échelle mondiale, la question de l’intervention publique se pose au regard des enjeux de souveraineté culturelle et d’accès à la culture.

La filière musicale en France, depuis les créateurs (auteurs, compositeurs) jusqu’aux diffuseurs (disquaires, radios, plateformes de *streaming*, gestionnaires de salles ou festivals) en passant par les interprètes, éditeurs et producteurs, est fragmentée entre quelques grands acteurs oligopolistiques et une myriade de petits acteurs (plusieurs dizaines de milliers). Chaque profession s’est regroupée autour de syndicats et d’organismes de gestion collective de droits d’auteur et droits voisins, composant autant de cercles dans cet ensemble hétérogène.

Le paysage musical est de surcroît en constante évolution, comme le montre l’essor de la diffusion en continu (*streaming*) dont le rôle est devenu majeur : aux côtés des premières plateformes comme les Suédois Spotify et Tidal, les français Deezer ou Qobuz, les géants du numérique et des réseaux sociaux (Apple Music, YouTube, Amazon, TikTok) s’imposent désormais sur ce marché, comme l’atteste le récent bras de fer entre TikTok et Universal sur le montant des droits afférents au catalogue.

La longue gestation du CNM illustre la complexité de rassembler une filière aussi diverse et hétérogène. Il n’a pas moins fallu de trois rapports (Riester-Sellès, Maistre, Bois-Cariou) pour le faire naître, et un quatrième, celui du sénateur Bargeton en 2023⁶, pour établir les ressources nécessaires à ses ambitions, et attendre le 6 juin 2024 pour finaliser un contrat d’objectifs et de performance.

Le présent rapport analysera successivement la longue gestation du CNM, sa stratégie incertaine et ses moyens en hausse (I), la logique de guichet à l’œuvre (II) et la nécessité d’une réforme de sa gouvernance et de son mode de fonctionnement (III).

⁵ Google, Apple, Meta, Amazon et Microsoft

⁶ Rapport au ministre de la culture « création musicale et diversité à l’heure numérique » de Franck Riester, Didier Sellès, Alain Chamfort, Daniel Colling et Marc Thonon, septembre 2011 ; rapport au ministre de la culture « rassembler la musique, pour un centre national » de Roch-Olivier Maistre, octobre 2017 ; rapport au Premier ministre de « préfiguration du centre national de la musique » de Pascal Bois et Emilie Cariou, novembre 2018 ; rapport au Premier ministre sur « la stratégie de financement de la filière musicale en France, faire du centre national de la musique l’outil d’une nouvelle ambition » de Julien Bargeton, avril 2023.

CHIFFRES CLES (juin 2024)

CNM

- 2024 : budget de 147 M€, dont 126,7 M€ destinés aux aides au secteur
- 121 ETPT sous plafond en 2024
- Taxe billetterie : 36 M€ en 2019 et 49,3 M€ en 2023
- Plus de 500 M€ gérés durant la crise covid
- Une trésorerie de 128 M€ fin 2023
- 30 régimes d'aides sélectives différents

MUSIQUE ENREGISTREE

- 968 M€ de chiffre d'affaires en France / 26 Md€ dans le monde
- Edition musicale en France : 418 M€ en 2022 (+ 7 %), + 27 000 œuvres éditées
- Chiffre d'affaires du groupe Universal Music : 11,1 Md€ en 2023

Le *streaming* :

- 136,9 milliards de *streams* en France (10^{ème} rang mondial)
- 184 millions de titres sur les plateformes, dont 82,6 % < 1000 *streams* et 1 % > 100 000 *streams*
- 90 % des artistes *streamés* reçoivent des revenus < 1 000 €
- 20,7 heures par semaine consommées par chaque *streamer* au niveau mondial
- Spotify : 8 millions d'abonnés en 2010, 68 millions en 2015, 205 millions en 2023
- Deezer : 9,9 millions d'abonnés en 2023, dont 3,6 millions en France.

La distribution physique :

- FNAC : 38 % du marché en France, dont 10 % des ventes issus de la K-Pop
- Supports physiques : 50 % de CD / 50 % de vinyles

SPECTACLE VIVANT MUSICAL

- 1,31 Md€ de chiffre d'affaires en France
- Billetterie 2023 = 1,2 Md€ / 998 M€ en 2019
- Billetterie 2024 (perspectives) = 1,5 Md€
- 60 % du revenu des artistes
- 50 % des festivals en déficit
- Petites salles : 60 % des représentations pour 5 % du CA
- Grandes salles : 1 % des représentations pour 42 % du CA
- Live Nation, leader mondial : 21 Md€ de chiffre d'affaires en 2023 (+36 %)

1 UNE STRATEGIE QUI MANQUE DE CLARTE, MAIS DES MOYENS EN FORTE HAUSSE

Après une gestation hésitante et heurtée de plein fouet par la crise Covid, le CNM s'est vu confier de nombreuses missions, mais les a inégalement remplies. En dépit d'une stratégie qui manque de clarté, ses moyens ont fortement augmenté, au-delà même de la crise sanitaire.

1.1 Une gestation longue et hésitante

La musique est la dernière des grandes industries culturelles à avoir suscité la création, en 2020, d'un opérateur de l'État, après la création en 1946 du Centre national pour le cinéma et l'image animée (CNC) et du Centre national du livre (CNL). Cette apparition tardive tient à l'émiettement de la filière, mais aussi aux hésitations de l'État.

1.1.1 La filière musicale en France

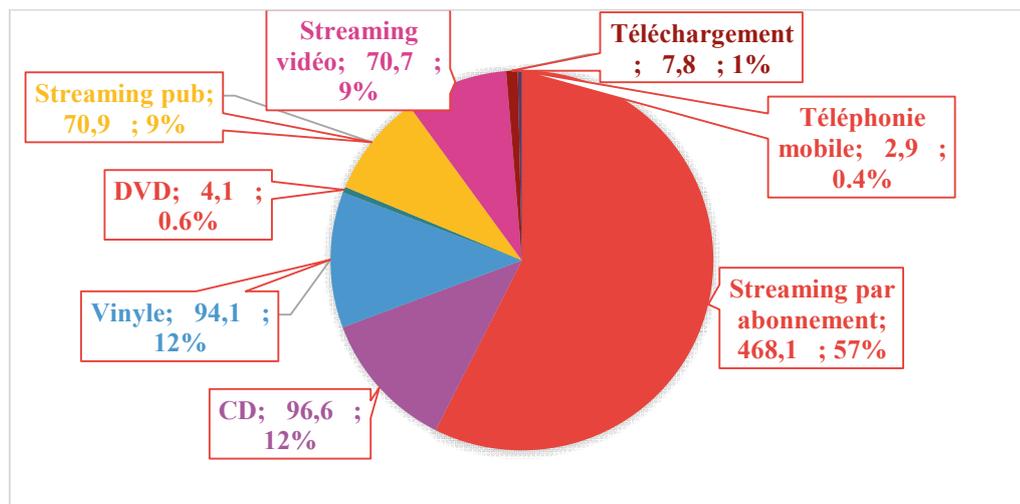
La musique est la première pratique culturelle des Français. Selon le premier baromètre des usages de la musique publié par le CNM en octobre 2023, plus des trois-quarts de la population écoute de la musique tous les jours (90 % pour les moins de 25 ans). L'écoute est de 2h11 en moyenne (2h43 pour les moins de 25 ans), la radio et les plateformes de *streaming* étant les usages les plus fréquents (respectivement 85 et 75 %). Parmi les esthétiques écoutées, la chanson française se détachant (67 %), les préférences varient selon les générations.

La filière de la musique pesait 9,7 Md€ en 2018⁷ et implique 300 000 personnes⁸. L'industrie musicale a subi au début des années 2000 la crise du disque, frappé par le téléchargement illégal. Elle est parvenue à surmonter cette rupture technologique en développant un consentement à payer via les plateformes de *streaming*, encore fragile. La crise de la covid a paradoxalement accéléré le basculement vers le *streaming*, qui est devenu la première source de revenu de la musique enregistrée (cf. graphique n°1).

Elle a été suivie d'un regain de la demande pour les spectacles vivants. Cette évolution mondiale a bouleversé la manière dont émerge un artiste ou un album, mais aussi le temps nécessaire pour le retour sur investissement. Les revenus des créateurs, artistes et interprètes, qui provenaient d'abord de la musique enregistrée jusqu'au début des années 2000, sont désormais issus d'abord du spectacle vivant.

⁷ 3^{ème} panorama des Industries Culturelles et Créatives, novembre 2019

⁸ Discours de la ministre de la culture à l'ouverture du Printemps de Bourges, 16 avril 2024.

Graphique n° 1 : Revenus de la musique selon les modes de consommation, en 2022 (en M€ et %)

Source : Cour des comptes, à partir des données du SNEP (marché 2022)

Le Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation (DEPS) du ministère de la culture a pour la première fois évalué le chiffre d'affaires du spectacle vivant musical *stricto sensu* à 1,31 Md€ en 2022, contre 921 M€ pour la musique enregistrée. S'agissant du spectacle vivant dans le champ des musiques actuelles, ils sont disponibles auprès du CNM comme ils l'étaient auparavant du CNV depuis 2002. Une approche empirique à partir du montant de la taxe perçue n'est guère pertinente dans la mesure où la musique classique est exclue de son champ. Il sera toutefois retenu que 35 M€ de recettes issues de la taxe correspondent à un chiffre d'affaires de 1 Md€ et que 50 M€ de taxe (49,6 M€ en 2023) signifient au minimum 1,43 Md€ de recettes de billetterie.

1.1.2 Les tergiversations de l'État sur le projet d'une « maison commune » de la musique

L'idée d'une maison commune s'inscrit dans le temps long de la politique de la musique en France, engagée dans les années 60, voulue par André Malraux et commencée par Marcel Landowski, premier directeur de la musique et de la danse, qui mit en place un réseau de lieux et de structures. Cette politique connut un nouvel élan sous la conduite de Jack Lang et de Maurice Fleuret dans les années 80, avec l'ouverture à de nouvelles esthétiques et de nouveaux publics. En 1977, Michel Guy confia à Marcel Landowski la mission de créer un « Centre national de la musique et de la danse », mais ce projet fut abandonné en raison des hésitations politiques, de résistances au sein de l'administration et des divisions entre professionnels.

En 1986 est apparue l'Association pour le Soutien de la Chanson, des Variétés et du Jazz (ASCVJ), destinée à soutenir la partie « pauvre » du secteur musical, ne bénéficiant pas des subsides importants fléchés par l'État pour les musiques savantes. Cette association, appelée communément « Fonds de Soutien », est devenue en 2002 le Centre National de la Chanson, des Variétés et du Jazz (CNV), établissement public industriel et commercial (EPIC) sous la tutelle du ministère de la culture. Son envergure financière (30 M€) est à l'époque modeste par rapport aux subventions aux orchestres et opéras nationaux (260 M€). Le CNV était financé par

la taxe sur les billetteries de spectacle, dont il touchait 35 %, le reste étant reversé aux contributeurs sous la forme d'un droit de tirage.

C'est en réponse à une crise technologique – la crise du disque, qui sévissait au milieu des années 2000 - que l'idée d'un centre plus large est revenue en haut de l'agenda politique, avec cependant une approche plus équilibrée entre structuration économique et politique culturelle. La proposition de créer un organisme fédérant la filière musicale réapparut au début des années 2010 avec le rapport de Franck Riester et Didier Sellès remis à Frédéric Mitterrand en septembre 2011. Commandé en pleine crise de la musique enregistrée (division par deux du chiffre d'affaires entre 2002 et 2010), celui-ci recommandait la création d'un « centre national de la musique » doté de moyens importants (150 M€) pour « *contribuer au maintien d'un outil de production, d'un savoir-faire et d'une diversité de la création et des entreprises, dans un contexte de mutations continues* ». Malgré une mission de préfiguration et la conclusion d'un accord entre les parties prenantes en 2012, le sujet fut mis de côté faute d'entente entre les parties prenantes sur son financement, alors envisagé en dérivant une partie des ressources affectées au CNC.

Le projet d'une « maison commune de la musique » a ensuite été réintroduit en 2017 avec une mission de réflexion confiée par Françoise Nyssen à Roch-Olivier Maistre. Son rapport concluait à son tour à la création d'un centre national de la musique. Sur cette base, le Premier ministre a confié en 2018 une mission de préfiguration aux députés Pascal Bois et Émilie Cariou, qui conduira à la loi du 30 octobre 2019 portant création du CNM.

1.2 Des missions nombreuses et inégalement remplies ne suffisent pas à établir une stratégie en faveur de la musique

1.2.1 Des missions nombreuses fixées par le législateur

Le CNM couvre toutes les esthétiques, sous forme d'enregistrement ou de spectacle vivant. Avec l'objectif de contribuer à la fédération du secteur (« dans le cadre d'un processus permanent de concertation avec l'ensemble du secteur » - art.1^{er}), la loi ne lui assigne pas moins de 11 missions, sans qu'une hiérarchie entre elles n'ait été établie :

- Soutenir l'ensemble du secteur professionnel, dans toutes ses pratiques et composantes, et en garantir la diversité, dans le respect de l'égalité des répertoires et des droits culturels ;
- Soutenir l'écriture, la composition, l'interprétation, la production, l'édition, la promotion, la distribution et la diffusion de la musique et des variétés sous toutes ses formes et auprès de tous les publics ;
- Favoriser le développement international, en accompagnant et en soutenant l'exportation des productions françaises, le rayonnement des œuvres et la mobilité des artistes ;
- Favoriser un égal accès des femmes et des hommes aux professions musicales ;
- Favoriser la contribution du secteur de la musique et des variétés à la politique de l'État en matière de protection de l'environnement et de développement durable ;

- Gérer un observatoire de l'économie et des données de l'ensemble du secteur : recueil et diffusion de l'information ;
- Assurer une fonction d'information pédagogique, d'orientation et d'expertise du secteur ;
- Assurer un service de formation professionnelle à destination des entrepreneurs ou des porteurs de projets et une fonction d'ingénierie en formation professionnelle en s'appuyant sur une activité de prospective, d'innovation et de développement des compétences ;
- Assurer une veille des technologies et des usages et soutenir l'innovation en accompagnant le secteur dans ses transformations ; au niveau national et territorial ;
- Valoriser le patrimoine musical ;
- Participer au développement de l'éducation artistique et culturelle, en complément du rôle joué par l'État et les collectivités territoriales.

Ce foisonnement témoigne en creux de l'absence de choix du gouvernement et du législateur, ainsi que le défaut d'une politique explicite de la filière musicale. En particulier, au ministère de la culture, une telle politique aurait impliqué en amont une doctrine globale associant DGMIC (musique enregistrée) et DGCA (musique vivante).

1.2.2 L'exemple du CNC

Avant la création du CNM, il existait deux centres nationaux susceptibles de servir d'inspiration à la nouvelle structure : le centre national du livre (CNL) et le centre national du cinéma (CNC), cités par le rapport de Roch-Olivier Maistre. Pourtant de taille comparable au CNM, le CNL n'a à aucun moment inspiré le CNM, qui estime que la musique présente plus de similitudes avec les secteurs de l'audiovisuel et du cinéma. Or, la politique du livre repose avant tout sur des régulations (protection du droit d'auteur et prix unique du livre) et peu sur les ressources publiques. *A contrario*, la politique de l'audiovisuel et du cinéma est plus utilisatrice des ressources budgétaires et fiscales.

Tout en accueillant au conseil d'administration le président du CNC, les initiateurs du projet CNM ont cependant voulu, dès les travaux préparatoires, expliquer en quoi le CNM ne serait pas un décalque du CNC, en affirmant que les modèles économiques, la structuration du marché et les enjeux de l'image et de la musique étaient fondamentalement différents⁹. Dans les faits, force est de constater qu'une grande partie des orientations du CNM ont été copiées sur le modèle du CNC, tel que le « Plan Lieux » par exemple (cf. infra).

1.2.2.1 Les spécificités statutaires du CNM par rapport au CNC

Les différences statutaires entre les deux centres sont substantielles. Le CNC est un établissement public administratif (EPA) avec un statut hybride de quasi-direction

⁹ Il n'y a pas par exemple de problème de défense de la production francophone en matière musicale, la part internationale se limitant à un tiers du marché. De plus, le succès d'un film repose sur le réseau physique des salles dans un temps compté, alors que la pratique du *streaming* permet aujourd'hui à un titre musical d'émerger brusquement, parfois plusieurs années après son lancement.

d'administration centrale, du fait que son président dispose de prérogatives d'un directeur d'administration centrale. Le CNC couvre ainsi le champ complet des interventions publiques de la filière qu'il accompagne. Son conseil d'administration est essentiellement constitué des représentants de l'État et il gère un budget six fois plus important que celui du CNM.

Ce dernier est quant à lui un établissement public industriel et commercial (EPIC) et ne dispose pas des prérogatives d'une administration centrale. Il doit articuler son action avec celles du ministère de la culture. Le CNM n'englobe pas tout le champ de la musique¹⁰ et tous les modes d'exploitation, contrairement au CNC qui couvre l'ensemble des modes de distribution et de diffusion de l'image. Enfin, les professionnels sont représentés au conseil d'administration du CNM, organe formel de décision.

1.2.2.2 Un acteur *primus inter pares* de la filière musicale

Les prérogatives du CNM ne portent pas sur l'ensemble de la politique de l'État, mais procèdent d'une compétence d'attribution. La loi indique que son soutien au secteur se fait « *en complémentarité des dispositifs directement déployés par le ministère de la culture.* » En 2023, l'action propre du ministère de la culture en faveur de la musique s'élève à 278,1 M€¹¹, à comparer aux 146,9 M€ du budget initial pour 2024 du CNM (cf. annexe 9).

En outre, six organismes de gestion collective de droits¹² mènent une action culturelle, financée par un quart de la rémunération pour copie privée et les droits « irrépatriables »¹³.

1.2.3 Une relation avec la filière musicale héritée du passé

1.2.3.1 L'héritage du CNV

La succession du CNV s'est faite de plein droit le 1^{er} janvier 2020, tandis que la substitution avec les associations est le fruit de conventions bilatérales. Les cinq structures appelées à constituer le CNM avaient été fondées par des organismes professionnels et des organismes de gestion collective (OGC), qui exerçaient un contrôle étroit sur quatre d'entre

¹⁰ Les frontières sont parfois floues. La musique classique est traitée par le CNM pour les ensembles musicaux et peut concerner des opéras via les aides à l'équipement des salles, mais le ministère gère par des opérateurs les grandes salles comme l'Opéra de Paris. De même le CNM s'adresse à divers acteurs dans le champ du classique (aides à la création, à la production ou la diffusion de spectacles, et aides à la production de disques de musique). Certains concerts donnés dans des salles de théâtre privés affiliés à l'Association pour le Soutien du Théâtre Privé, comme les comédies musicales ou l'art lyrique, sont hors champ du CNM. L'ASTP est financée par les spectacles d'art dramatique, lyrique ou chorégraphique, par opposition aux spectacles de variétés. C'est ainsi que la billetterie des spectacles d'humour finance le CNM, un héritage du périmètre du CNV à l'exception de certains spectacles d'humour et des comédies musicales lorsqu'ils sont représentés dans des théâtre adhérents de l'ASTP qui devient, pour ces cas particuliers, affectataire du produit de la taxe.

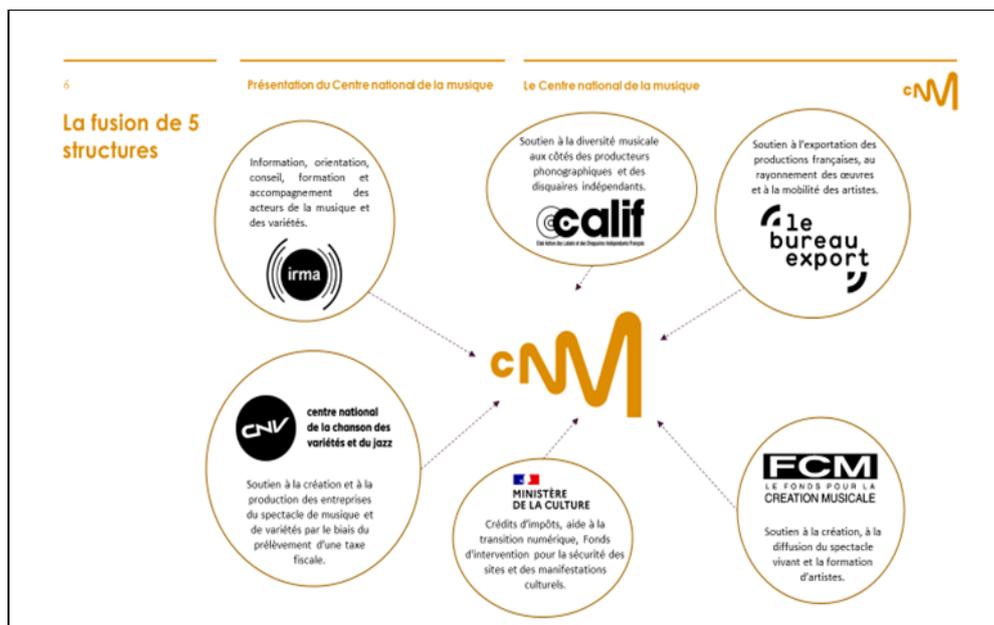
¹¹ 173,1 M€ pour le budget de la délégation à la musique (dont 19 M€ de crédits d'intervention et 154,1 M€ pour les opérateurs de l'État, notamment les opéras) et 105 M€ pour les crédits musique des DRAC.

¹² Six OGC concernent la musique : l'ADAMI, SACEM, SCPP, SEAM, SPEDIDAM et SPPF.

¹³ Droits d'auteur impossibles à affecter avec certitude au bon ayant-droit.

elles. En associant les organisations professionnelles à la gouvernance du CNM, le législateur a souhaité tenir compte de cette histoire. Dans un contexte de crise sanitaire, le CNM a dû reprendre les activités des organismes fusionnés, intégrer leurs personnels, harmoniser les statuts et méthodes de travail¹⁴. L'ensemble des équipes sont regroupées depuis le 1^{er} avril 2021 dans de nouveaux locaux situés 151 avenue de France dans le 13^{ème} arrondissement de Paris.

Graphique n° 2 : Schéma de fusion des 5 entités



Source : CNM

Les trois principaux legs du CNV au CNM sont : un lien plus fort avec le monde du spectacle vivant ; une philosophie de non-discrimination esthétique, qui équivaut à ne pas se prononcer sur la valeur esthétique des projets qui lui sont présentés ; enfin, le principe d'un juste retour à la filière selon sa contribution, avec un « droit de tirage » équivalent aux deux tiers des contributions. Le CNM a donc hérité d'une interpénétration particulièrement forte avec le monde musical, dont les acteurs de la filière veillent à ne pas se laisser déposséder d'outils qui ont parfois été imaginés par eux avant d'être repris par l'opérateur de l'État.

1.2.3.2 Rassembler une filière complexe

L'émergence d'une maison commune de la filière musicale a pris du temps, parce qu'elle est particulièrement atomisée et traversée par des clivages qui traduisent des approches différentes de la politique culturelle et de la relation à l'État.

Une première ligne de partage sépare le monde du spectacle vivant, gros employeur, fortement subventionné et en lien avec les territoires, du monde de la musique enregistrée, plus

¹⁴ Si le CNV avait un statut d'EPIC depuis 2002, il n'en était pas de même pour l'Irma, le Burex, le Calif ou le FCM qui étaient des associations loi 1901.

intensif en capital, fortement dématérialisé et internationalisé, et dont les centres de décision des plus gros acteurs sont hors de France.

Une seconde ligne de partage est celle de la taille des acteurs, chaque monde étant lui-même peuplé de grosses entreprises internationales, d'indépendants de taille respectable au niveau hexagonal et d'une myriade de petits acteurs. Cette forte concentration accompagnée d'un grand nombre de petits acteurs relève d'un « oligopole à franges ». Le secteur de la musique enregistrée est dominé par trois *majors* multinationales : Universal Music Group, Sony Music Entertainment et Warner Music Group qui peuvent couvrir plusieurs métiers (production, édition, diffusion notamment) et dont la force réside dans leur catalogue d'œuvres dont elles retirent un rendement élevé. Ce phénomène de concentration se vérifie aussi dans le spectacle vivant avec des entreprises comme Anschutz Entertainment Group (AEG), Live Nation et Fimalac. En France, de « gros indépendants » affirment leur place et participent à ce mouvement, comme Alias Production, Gérard Drouot Productions dans le spectacle vivant, Because, Wagram et Believe dans la musique enregistrée.

En conséquence, la filière (cf. annexe 3), hétérogène, va de la CGT à Warner. Elle présente, sur ses deux versants (spectacle vivant et musique enregistrée), une variété de professions et de métiers encore plus large que celle des autres industries culturelles et créatives. Chaque innovation ravive ces fractures, comme l'a montré le débat sur la taxe *streaming*.

1.2.3.3 Une gouvernance singulière, fruit de compromis avec la filière

La gouvernance du CNM repose sur quatre composantes : le président exécutif, le conseil d'administration (26 membres), le conseil professionnel (40) et les commissions spécialisées donnant un avis sur l'attribution des aides financières. Un règlement intérieur organise le fonctionnement du CNM et arrête les actions et programmes d'intervention.

a) **Une présidence exécutive**

Le président est nommé par décret sur proposition du ministre de la culture pour une durée de cinq ans, renouvelable deux fois par période de trois ans. Il dispose des pouvoirs habituellement reconnus à un président exécutif : il préside le conseil d'administration et dirige l'établissement, secondé par un directeur général délégué. Le tandem formé par Jean-Philippe Thiellay et Romain Laleix depuis la création du CNM fonctionne de l'avis de la tutelle harmonieusement.

b) **Un conseil d'administration pléthorique rassemblant l'État et les contributeurs**

Tous les rapports de préfiguration ont recommandé de s'émanciper de la gouvernance du CNV, quasiment cogéré par les syndicats professionnels et l'État et de resserrer le conseil d'administration où l'État serait majoritaire et donnerait la vision stratégique, laissant au conseil professionnel la représentation des intérêts de la filière dans toute leur diversité.

Or, la composition du conseil d'administration du CNM ne répond pas à ce modèle. Bien que l'État conserve la majorité des voix (avec 7 représentants, ainsi que 5 dirigeants d'établissements publics nationaux comme le CNC, dont les représentants n'ont assisté qu'à

deux sessions du conseil en quatre ans), la représentation professionnelle reste en réalité prégnante (cf. annexe 5) avec 6 personnalités qualifiées dont 4 au titre de leur activité au sein d'une organisation représentant le spectacle vivant, ainsi que 5 représentants des organismes de gestion collective.

c) **Le conseil professionnel, « parlement » de la filière**

Un conseil professionnel réunissant des représentants des professions de la filière, nommés par le ministère de la culture exerce un rôle consultatif : il émet un avis sur les projets de délibération concernant les commissions spécialisées, le programme annuel et le rapport d'activité du centre. Il peut en outre créer des groupes de travail et formuler des recommandations au conseil d'administration. Bien que cela ne soit pas prévu dans le décret, il est d'usage qu'il donne son avis sur les modifications des programmes d'aides avant passage au conseil d'administration. Autrement dit, il jouit d'un rôle important et d'une grande latitude pour faire valoir les intérêts de la filière, éclairer le conseil d'administration et au travers de ses prérogatives sur les commissions spécialisées, influencer sur sa gouvernance. Par le nombre de ses membres (40) et par la variété de sa composition, il fait donc office de « parlement » du secteur musical. Implicitement, c'est le poids relatif de chaque organisation (résultats syndicaux, nombre d'entités affiliées) qui a légitimé la pondération de représentation. Le spectacle vivant est le mieux représenté. Ainsi, ce sont les adhérents à l'ex-Prodiss (devenu Ekhoscènes depuis sa fusion le 1^{er} janvier 2024 avec le SNDTP¹⁵ et le CAMULC¹⁶) qui sont les plus nombreux dans cette instance (4 sièges).

d) **Les commissions spécialisées**

Pour l'exercice de ses missions, le CNM s'appuie sur un grand nombre de commissions spécialisées héritées des structures fusionnées, chargées de donner un avis sur les demandes de soutiens au président de l'établissement, qui décide *in fine*.

Nommés par le conseil d'administration, après avis du conseil professionnel, leurs membres sont en principe choisis au titre de leur expertise professionnelle et non en fonction de leur appartenance à une organisation professionnelle comme cela prévalait au temps du CNV. Cependant, le CNM consulte les organisations professionnelles et l'on ne peut exclure que leur influence ait totalement disparu dans ces commissions spécialisées.

La sélection est fondée sur la conformité aux critères énumérés pour chaque programme dans le règlement général des aides. Les membres de ces commissions ne sont pas rémunérés et leur sérieux est a priori reconnu.

¹⁵ Syndicat national des théâtres privés

¹⁶ Syndicat des cabarets, music-halls et lieux de création

1.3 Des moyens en forte croissance

Le plafond des emplois du CNM consolidé après intégration des quatre associations ayant rejoint le CNM et fusionné en son sein fin 2020 a été fixé à 111 à partir de 2021.

Tableau n° 1 : Évolution des effectifs du CNM en prévision et exécution

	ETPT	2020	2021	2022	2023	2024 (prév°)
PREVISION	Sous-plafond	41	111	111	111	121
	Hors plafond	5	7	7	12	10,25
	TOTAL	46	118	118	123	131,25
EXECUTION	Sous-plafond	45,81	101,5	108,85	108,15	
	Hors plafond	4,1	5,2	4,08	8,71	
	TOTAL	49,91	106,7	112,93	116,86	

Source : liasses budgétaires

Le CNM est organisé (cf. organigramme, annexe 4) autour d'une direction générale, qui supervise un secrétariat général (fonctions support), une direction des systèmes d'information, et quatre grandes directions thématiques : soutien aux artistes, aux entreprises et aux projets (DSAEP), affaires européennes et développement international (DAEDI), études et prospective (DEP) et communication et partenariats (DDCP, chargée également du développement des activités commerciales). Il est par ailleurs doté d'une agence comptable publique.

Au 1^{er} janvier 2024, les directions les plus importantes en termes de moyens étaient la DDCP (28 postes), en charge notamment de la formation, et la DSAEP (28 postes), qui gère les aides du CNM. Venaient ensuite le secrétariat général (26 postes), la DEP (17 postes), la DAEDI (10 postes) puis la DSI (9 postes). Il est à noter que l'affiliation au CNM, c'est-à-dire d'inscription pour pouvoir bénéficier des aides du centre, relèvent de la DDCP (6 postes).

L'action territoriale (4 postes permanents et un alternant) n'est pas intégrée aux directions, mais rattachée au directeur général. Il en est de même pour la transition et les innovations (4 postes). L'égalité femmes-hommes est intégrée à la DAEDI.

1.3.1 Les choix initiaux de ressources humaines

1.3.1.1 Le délicat calibrage des emplois issus de la fusion

Au moment de la création du CNM, le choix a été fait d'un système de rémunération ne remettant pas en cause les acquis des personnels, avec l'instauration de primes mensuelles de maintien de la rémunération de l'ensemble des salariés, équivalentes à leurs primes d'ancienneté avant l'accord d'entreprise du 23 mars 2021 entré en vigueur le 1^{er} avril suivant.

Les budgets initiaux consolidés du CNM, du Bureau Export, de l'Irma, du FCM et du Calif pour l'année 2020 prévoyaient des charges de personnel de 6,5 M€. Ils reposaient sur des

hypothèses de continuité de l'activité des cinq structures à périmètre constant et n'intégraient ni l'élargissement des missions, l'augmentation de l'activité et le renforcement des effectifs inhérents à la mise en œuvre du projet du nouvel établissement fusionné, ni bien sûr les mesures exceptionnelles qu'il a fallu mettre en place pour faire face à la crise sanitaire¹⁷.

Le président du CNM a fait le choix d'une nouvelle équipe de direction composée de responsables des anciennes structures et de nouveaux arrivants (Président, DDCP, SG et DSI). Des personnels de direction antérieurs à la création du CNM, seuls le directeur du Burex et le secrétaire général de l'Irma ont intégré la structure, le premier en tant que DSAEP (directeur du soutien aux artistes, aux entreprises et aux projets), le second en tant que secrétaire général. Tous deux ne sont plus aujourd'hui membres des effectifs : l'un est parti au bout de quelques mois au terme d'une procédure transactionnelle en 2021 et l'autre a été licencié en 2022.

La fusion a donc davantage concerné le personnel d'exécution.

Cette mise en place accidentée, qui s'est traduite par le départ de la quasi-totalité des personnels dirigeants des entités associatives fondatrices, témoigne des difficultés inhérentes à la fusion d'organismes différents, lesquelles avaient peut-être été sous-estimées dans les travaux préparatoires. En effet, les départs des deux cadres susvisés ont comme base commune, aux dires de la nouvelle direction du CNM, l'existence de pratiques qui pouvaient être tolérées dans un cadre associatif mais pas dans un établissement public. Les deux intéressés ont contesté cette version des faits, laissant ainsi sous-entendre qu'il s'agissait d'une volonté des nouveaux dirigeants de marginaliser les anciens.

1.3.1.2 Une organisation administrative initiale sous-calibrée

Le ministère de la culture avait confié à Cap Gemini, à l'automne 2019, une mission d'accompagnement de la préfiguration de l'établissement en matière de ressources humaines, d'organisation et de dialogue social. L'un des consultants de cette équipe est devenu le premier secrétaire général du CNM.

Les documents préparatoires au CNM prévoyaient¹⁸ un atelier sur les services support devant préciser le fonctionnement du CNM en transition et prendre les mesures correctrices nécessaires. Un second document interne, daté du 26 février 2020, indiquait qu'aucun groupe de travail sur les fonctions support n'avait pu être lancé « *en raison des enjeux opérationnels autour de la préparation de la fusion* »¹⁹. Un autre document interne s'inquiétait de la préparation du prochain budget et du manque de compétences internes²⁰.

Les documents préparatoires au CNM²¹ prévoyaient un effectif de 19 ETP pour le secrétariat général, auxquels il fallait ajouter 4 ETP de l'agence comptable et 8 ETP pour les

¹⁷ Note relative au budget de fonctionnement, CA du 16 décembre 2020

¹⁸ Réunion de lancement équipe projet, CNM, 14 janvier 2020.

¹⁹ Document interne Cap Gemini / CNM, Lancement des groupes de travail internes, page 3, 26/02/2020.

²⁰ Document interne Comité de pilotage, 28 avril 2020, page 4 : « *Un travail d'élaboration du futur budget du CNM en transcription des autres budgets qui risque d'être chronophage (à dimensionner dans le cadre de l'intervention du CAC) sur lequel il y a un déficit de compétences au sein des équipes. Prévoir une formation à la comptabilité et au budget public ?* »

²¹ Proposition d'organisation cible, 30 juin 2020, page 42.

services informatiques. Cette organisation rendait nécessaire a minima huit recrutements pour le SG et la DSI, dont notamment un responsable RH. Selon le rapport d'activité 2020 émis en juin 2021, les fonctions support (secrétariat général [comptabilité, budget, RH et perception], agence comptable) représentaient au moins 21 personnes sur 111 sous plafond, soit 19 % des effectifs totaux. En ajoutant ceux de la DSI chargés de l'information et des moyens généraux (3 personnes), le taux des services support atteignait 21,6 %. Ces 24 personnes représentaient cependant un étiage plus bas que celui imaginé quelques mois auparavant (31 ETP).

Selon le CNM, le plafond d'emplois s'est révélé totalement inadapté face à la surcharge de travail de la crise Covid, ce qui a entraîné un recours important à des CDD de renforts²², apprentis²³, intérimaires²⁴, stagiaires²⁵ et prestataires extérieurs, y compris pour traiter des données sensibles (couvertes par le secret fiscal notamment). Cette situation intenable s'est traduite par une dégradation et une insécurité des conditions de travail des salariés du CNM, par ailleurs extrêmement sollicités durant toute la période de crise, préjudiciable à l'efficacité de l'établissement. Elle a consisté à faire un usage important du contrat à durée déterminée pour surcroît d'activité.

En 2022, le centre national de la musique disposait de 108,85 ETPT²⁶ (réel : 112,93 en comptant les CDD prolongés) et un effectif au secrétariat général de 24 personnes, en comptant la personne d'accueil et l'agence comptable, pour un budget exécuté qui était la même année de 197,2 M€, bien supérieur à celui de 2020. A titre de comparaison, le Centre national du livre consacrait 17 ETP à son secrétariat général, 20 en comptant l'agence comptable, pour des recettes 2022 de 30,3 M€ (dépenses 34,9 M€) et un plafond de 65 ETPT.

En 2023, la situation a perduré, avec une part d'effectifs permanents en baisse par rapport à 2022²⁷. Le CNM a eu recours sur l'année à 21 contrats à durée déterminée²⁸. Si cinq d'entre eux correspondent à des remplacements (maternité, maladie), les 16 autres sont présentés comme des « surcroît d'activité » ou des « accroissements temporaires d'activité », suivant les documents fournis²⁹. La DSAEP représentait 6 contrats, soit le plus fort contingent. Ce type de contrat est encadré par la loi et doit être motivé par une augmentation temporaire de

²² 29 CDD d'usage étaient comptabilisés au CNM en décembre 2022, correspondant aux personnels de formation. 13 CDD pour accroissement temporaire d'activité, et 5 CDD pour surcroît d'activité.

²³ 9 contrats d'apprentissage et de professionnalisation étaient comptabilisés au 31/12/2022 dans les effectifs du CNM, auxquels il faut rajouter un contrat CIFRE.

²⁴ Cf. « Un turn-over des équipes susceptible d'affaiblir l'expertise du CNM » (1.3.2.1)

²⁵ 12 stagiaires étaient recensés au 31/12/2022 dans la structure, le nombre réel étant plus élevé puisque ce chiffre ne reflète pas les flux entrants et sortants de l'année écoulée.

²⁶ Moyenne d'exécution

²⁷ Au 31 décembre 2023, l'établissement comptait 121 contrats répartis entre 102 CDI et 19 contrats courts (10 CDD, dont 8 pour surcroît d'activité, et 9 alternants en contrat d'apprentissage), soit un ratio de 84,2 % de permanents, en baisse par rapport à la situation au 31 décembre 2022 (91,9 % de permanents).

²⁸ Durant l'année 2023, les effectifs du CNM ont représenté une moyenne de 108,16 ETPT sous plafond et 8,7 ETPT hors plafond (alternants), soit au total 116,87 ETPT.

²⁹ En comparant la situation des effectifs au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2023, la Cour a constaté une évolution de la terminologie utilisée par le CNM. En 2022, 13 CDD pour accroissement temporaire d'activité cohabitaient avec 5 CDD pour surcroît d'activité. Il a été expliqué à la Cour que l'accroissement temporaire d'activité renvoyait à la charge de travail liée aux aides exceptionnelles. En 2023, il est donc normal que sur 18 CDD, aucun ne soit ainsi libellé, au bénéfice de la dénomination « pour surcroît d'activité ». Reste que le nombre total de CDD n'a pas varié, ce qui fait conclure à la Cour que le CNM a eu un recours intensif et systématique à ce type de contrat pour des tâches structurelles. Le directeur général a indiqué qu'il avait été mis fin à ces CDD au profit de CDI, ce qui laisse penser que cette interprétation est exacte.

la charge de travail qui ne se reproduise pas de manière cyclique. Les missions décrites succinctement dans les documents fournis par le CNM (gestion des affiliations, suivi des conventions de partenariats, administration des aides, deux CDD de la DSAEP n'étant pas motivés...) paraissent relever davantage de la gestion courante et quotidienne de l'EPIC, dans 11 cas sur 16.

À compter du 1^{er} janvier 2024, le relèvement du plafond d'emplois de + 10 ETPT à 121 ETPT a partiellement répondu aux besoins exprimés par le CNM, selon lequel il aurait fallu le double pour ne plus recourir à des prestations extérieures ou à l'intérim pour assurer des fonctions pérennes.

1.3.2 Les conséquences de la crise covid

Si la gestion de la crise de la covid est unanimement saluée comme un tour de force des équipes du CNM, elle a laissé le personnel, aux dires mêmes de la direction, exsangue. Le conseil d'administration du CNM a vu remonter début 2022 des informations sur la fatigue des équipes, le manque de moyens et la nécessité d'y remédier.

1.3.2.1 Un turn-over des équipes susceptible d'affaiblir l'expertise du CNM

Ces années de mise en route ont été marquées par des ajustements, des départs et des réorganisations. Trois secrétaires généraux successifs se sont succédés, en octobre 2020, à la fin de 2021 et à l'été 2023. Le turn-over global a été important avec, en trois ans (2020-2023), 71 départs, dont 14 démissions, 12 ruptures conventionnelles, 3 licenciements, 4 fin de période d'essai (dont 3 à l'initiative de l'employeur). La période covid (2020-2021) a été marquée par 12 départs et 27 en 2022-2023. Le rapprochement du nombre de départs en CDD (33) et en CDI (32) laisse à penser que le recours au CDD cache une forme de difficulté à retenir les équipes. Le secrétariat général a du reste indiqué qu'il avait des difficultés à recruter avec une grille de salaires peu attractive. Ainsi, sur les 22 personnes venues du Burex, il n'en restait que 12 au moment du contrôle, soit un taux d'attrition nettement élevé. Des cas ont été cités lors de l'instruction d'un responsable des études choisissant de quitter l'établissement, car exténué, de membres du personnel trouvant des postes extérieurs mieux rémunérés, ou d'autres choisissant de prendre leur retraite de façon anticipée. La fusion et la crise sanitaire étant désormais terminées, le CNM devra faire la preuve de sa capacité à stabiliser ses effectifs.

1.3.2.2 Des conditions sociales en voie de normalisation

La période de gestion des aides covid a mis sous pression un établissement qui n'avait pas été calibré pour cette mission, et qui débutait tout juste la fusion de cinq. Les affiliations au CNM ont été multipliées par trois depuis 2019 (de 2000 à plus de 6000). 6 745 dossiers d'aide ont été instruits en 2022.

La crise sanitaire a pu exacerber des difficultés managériales. Le CNM n'a pas toujours été cohérent puisqu'il a par exemple procédé à un licenciement pour raison économique en 2022 « *compte-tenu de l'impact économique de la crise sanitaire* », ce qui peut paraître

contradictoire avec le fait de manquer de bras pour gérer la crise. Ce motif, contesté, a abouti à un accord transactionnel. Interrogée, la direction du CNM a indiqué qu'il s'agissait d'une conseillère en développement international pour la musique classique et que compte-tenu de la charge de travail, ce besoin avait été identifié comme non prioritaire. Cette argumentation peut sembler paradoxale sur deux points : d'une part, le CNM affirme ne pas discriminer suivant les esthétiques, et le développement international de la musique classique aurait pu être considéré de même importance que les autres esthétiques : les grands événements internationaux ont été suspendus dans tous les domaines, et pourtant le CNM n'a pas décidé – à raison - d'un licenciement collectif de tout le service du développement international ; dans le même temps, le CNM a déployé des mécanismes d'aide à la filière classique, pourtant considérée comme certains acteurs du monde musical comme n'entrant pas dans le cœur du champ d'action du CNM. Ce faisant, il aidait des ensembles de musique classique à résister à la crise, mais pas à s'exporter, ce qui est pourtant l'un des moteurs de leur rayonnement.

Au sortir de la crise, les salariés du CNM estimaient subir une pression temporelle (98 %) et une fatigue intense (86 %) selon une enquête Semaphores de 2023. 82 arrêts maladie ont été posés pour 30 salariés en cinq mois du 1/1/2023 au 31/5/2023, dont celui de la DRH. Si le nombre de jours maladie par mois a oscillé entre 78 et 188 jours de janvier 2022 à juillet 2023, il est descendu en dessous de 40 à partir de l'été 2023, marquant un retour progressif à une situation normale, tendance qui se confirme au 1^{er} semestre 2024.

La direction a réagi avec célérité. A la suite d'un audit organisationnel du cabinet Semaphores commandé en mai 2022, la direction du CNM a lancé en 2023 un plan d'action qui s'est prolongé en 2024 visant à instaurer un dialogue social de qualité avec les salariés et leurs représentants (CSE, délégués syndicaux et salariés élus au CA) et à mettre en place diverses mesures de politique RH qui ont débouché sur la signature de plusieurs accords : activité et budget du CSE, télétravail, rémunérations (dans le cadre de la NAO). D'autres actions sont à souligner, telles notamment la mise en place de modules de formation ou la prévention des risques professionnels grâce à un document unique d'évaluation de ces risques (DUERP entré en vigueur depuis novembre 2023).

1.3.2.3 La nécessaire modernisation des outils de gestion au service d'une stratégie de gestion des ressources humaines

Selon un audit de la CIASSP conduit en 2021, à l'occasion de la mise en œuvre du nouvel accord-cadre d'entreprise, en rapportant les dépenses salariales au nombre d'ETPT, l'établissement se situe plutôt dans une fourchette basse des opérateurs du ministère. Cependant, le fait que le budget consacré au personnel de l'établissement soit bien supérieur aux prévisions ayant présidé à sa création et son évolution rapide et sensible pose la question de la maîtrise de ce poste de dépenses et celle plus large de la stratégie de l'établissement dans sa politique de recrutement et de rémunération.

Les salaires des personnels du CNM sont composés pour l'essentiel du salaire de base (93,7 % du total) et d'avantages sociaux à caractère social (4 %, correspondant à la participation de l'employeur à la complémentaire santé et prévoyance des salariés), le reste étant constitué des primes modulables ou exceptionnelles. Cette rigidité explique que les évolutions salariales relèvent pour l'essentiel des négociations annuelles obligatoires (NAO) et pour le reste de promotions internes et de passage de niveau soit accéléré soit automatique en fonction de

l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. La première NAO de 2021 est à l'origine d'une hausse de la masse salariale de 1,75 % causée par l'attribution d'une prime forfaitaire de 400 € accordée à tous les salariés, et de primes individuelles versées à ceux les plus touchés par la fusion et à ceux particulièrement mis à contribution par la gestion des aides exceptionnelles.

Alors que ses effectifs sont en hausse, il convient que le CNM mette en place une stratégie de moyen terme qui jusqu'alors a fait défaut. Le contrat d'objectifs et de performance (COP) n'a finalement adopté que le 6 juin 2024 et porte sur la période 2024-2028. Il comporte un objectif stratégique de consolidation de l'organisation de l'établissement. Cet objectif se décline notamment en un objectif opérationnel (n° 8) d'« aligner le CNM sur les standards de la gestion publique » dont l'un des indicateurs est le suivant :

Tableau n° 2 : Indicateur de pilotage et optimisation de la gestion (ETPT et exécution budgétaire)

Année	2023 (réalisé)	2024 (prévu)	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Suivi ETPT/plafond	108,16/111	121 ETPT Entre 95 % et 100 %	L'établissement s'efforcera de piloter au mieux son plafond d'emplois par une politique RH dynamique. Cible de réalisation du plafond d'emplois entre 95 et 100 %			
Taux d'exécution budgétaire	99 % (AE) 98 % (CP)	> 95 %	> 95 %	> 95 %	> 95 %	> 95 %

Source : COP 2024-2028 du CNM (version signée du 21 juin 2024)

Cet indicateur consiste essentiellement en un respect de son plafond d'emplois de 121 ETPT par le CNM, grâce à « une politique RH dynamique », dont les critères ne sont toutefois pas clairement définis, le CNM indiquant que celle-ci consiste à ce que son équipe RH renforcée depuis mars 2024 « veille en toutes occasions à la bonne adéquation des effectifs avec les besoins de l'employeur ».

Vu le poids des dépenses de personnel dans le budget de l'établissement et leur évolution rapide, il est primordial pour ce dernier d'optimiser ses effectifs et de les ajuster, ainsi que son système salarial, en conséquence. La définition par le CNM d'une trajectoire de ses effectifs doit être en résonance avec une analyse objective de l'évolution de ses besoins à plus ou moins long terme, ce qui suppose une ligne stratégique préalablement définie et partagée avec la tutelle assortie des moyens à déployer.

Une réflexion aboutie en matière de gestion des emplois et des parcours professionnels fait défaut pour l'instant. Le bon calibrage des effectifs dépend en effet de la nécessaire et préalable hiérarchisation des missions du CNM et de la refonte du régime général des aides (cf. *infra*).

Qu'il s'agisse de son niveau d'emplois ou de sa politique salariale, le CNM doit disposer d'un système d'information sur les ressources humaines performant. L'établissement indique avoir d'ores et déjà amorcé la mise en place d'un SIRH et de façon générale des meilleurs standards de gestion des ressources humaines (outils de gestion des absences, des frais de mission, d'entretiens annuels d'évaluation, de développement professionnel, ou encore d'exercice du télétravail et de gestion des formations), et un plan d'actions 2024-2026 sur la qualité de vie et les conditions de vie au travail est actuellement à l'étude.

1.3.3 Des charges structurelles en forte hausse

Les charges de structure des cinq structures préexistantes au CNM s'élevaient à environ 11 M€ par an, dont 5,36 M€ pour le seul CNV. En 2020, elles se sont élevées pour le CNM au même montant, puis ont augmenté à plus de 20 M€ en 2024.

Toutefois, d'une part, l'exercice 2020 est un exercice tronqué dans la mesure où la nouvelle structure CNM n'a « absorbé » les autres organismes qu'à compter de novembre 2020 ; d'autre part, les exercices 2021 et 2022 ont été des exercices de montée en charge progressive altérés par les adaptations induites par la poursuite de la crise sanitaire (2021) et la sortie de crise (2022). De plus, le champ d'intervention du CNM est plus large que celui des cinq structures fusionnées. Enfin, une part majoritaire de ces charges consiste en des fonctions support ne relevant pas du fonctionnement interne de l'établissement (loyer, moyens généraux, systèmes d'information, formation du personnel, etc.) qui en 2023 représentaient 8,4 M€ en CP et au budget initial 2024, 10,7 M€.

Tableau n° 3 : Charges (€) structurelles (en CP) du CNM entre 2020 (exécution) et 2024 (prévision)

	2019 (CNV seulement)	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Personnel</i>	3 079 767	3 188 331	7 223 134	9 027 779	8 840 062	9 900 000
<i>Fonctionnement</i>	1 591 536	1 890 967	4 956 051	6 596 426	7 490 000	8 750 000
<i>Investissement</i>	687 995	228 054	618 140	920 347	610 000	1 600 000
TOTAL	5 359 298	5 307 352	12 797 325	16 544 552	16 940 062	20 250 000

Source : Cour des comptes à partir des liasses budgétaires

Dans le détail, les charges de personnel ont diminué entre 2022 (9,03 M€) et 2023 (8,8 M€), tandis que les charges de fonctionnement prévues au budget initial 2024 (8,75 M€) ont en augmenté par rapport à l'exécuté 2023 (8,13 M€ en AE), car elles se fondaient sur des hypothèses prudentes, compte tenu des niveaux d'inflation encore élevés à l'automne 2023.

L'augmentation des charges d'investissement en 2024 est quasi-intégralement liée à des travaux liés à l'aménagement du Café culture et n'a donc pas vocation à perdurer, le CNM estimant son niveau futur annuel à 1 M€.

Si l'année 2023 est considérée comme année de référence d'une activité « normale » du CNM, il est difficile de conclure dans un sens quelconque sur la maîtrise du budget de structure de l'établissement au regard de sa montée en puissance et notamment de l'explosion du nombre d'affiliés³⁰ passé de 2 293 en 2021 à 5 279 en 2022 puis 6 654 en 2023 pour atteindre 7 145 au 1^{er} septembre 2024.

³⁰ « Toute personne sollicitant une aide du Centre national de la musique doit y être affiliée » (article 1^{er} du règlement général des aides).

1.3.3.1 L'envolée des charges de personnel

a) Le relèvement à contre-temps du plafond d'emplois

En refusant de relever le plafond d'emplois en 2021 et 2022, le ministère de la culture s'est interdit de distinguer deux causes : une cause, conjoncturelle, liée au surcroît d'activité lié à la covid, et une, structurelle, explicable par une imparfaite anticipation des moyens nécessaires pour faire face aux missions assignées au CNM.

L'établissement a eu un recours important aux CDD (21), contrats d'apprentissage (9) ou de professionnalisation (3), afin d'absorber le choc des années covid, soit plus de 45 % des causes de départs (33). La moitié des CDD ont pris fin en 2022. Le CNM a également fait appel à des intérimaires (12 ETPT, avec un budget qui a dépassé le million en 2023) et à l'externalisation (y compris missions permanentes et structurelles).

Tableau n° 4 : Recours à des personnels extérieurs (comptes 62, en €)

Libellé	2020	2021	2022	2023
<i>Intérimaires</i>	11 178	22 376	683 659	1 106 222
<i>Stagiaires</i>	4 559	23 697	19 865	26 970
<i>Personnel détaché ou prêté</i>	0	0	5 923	0
TOTAL	15 737	46 073	703 524	1 133 191

Source : Cour des comptes, à partir des balances de comptes 621

Cette situation préoccupante pour les finances du CNM est l'une des raisons qui, avec la fatigue des équipes en place, a convaincu le ministère de la culture de rehausser le plafond des emplois permanents du CNM de 10 ETPT. Le CNM prévoit un atterrissage à 0,2 M€ pour 2024, soit 83 % de moins qu'en 2023.

Selon le CNM et sa tutelle, la hausse du plafond d'emplois n'est pas liée à la période de la crise sanitaire, mais à la nécessité de combler des besoins structurels dans ses équipes non anticipés au moment de sa création. Cependant, ce rehaussement est intervenu une fois la crise terminée. Sa principale justification est le maintien d'un taux d'activité élevé, financé en partie par le « recyclage » des aides exceptionnelles. La question de la pérennité de ce dimensionnement reste posée à partir du moment où il était assis sur des crédits temporaires.

S'il était légitime après la crise d'éviter que le climat social ne s'aggrave davantage, cela n'exempte pas l'établissement, dans les années qui viennent, de poursuivre sa réflexion sur le juste niveau de ses effectifs en situation normale d'activité.

b) Une masse salariale en hausse qui devrait se stabiliser

L'accord d'établissement et les mesures d'harmonisation selon la nouvelle grille salariale commune aux organismes fusionnés sont entrés en vigueur à compter du 1^{er} avril 2021.

Si l'on prend 2021 comme année de référence, le nombre d'ETPT³¹ augmentait de 15,8 %, passant de 106,7 en 2021 à 116,87 en 2023. Les charges de personnel ont progressé fortement sur la même période, de plus de 31 % entre 2021 et 2023, comme le montre le tableau suivant. En 2024, les charges de personnel sont prévues à 9,9 M€ compte tenu du rehaussement du plafond d'emplois.

Tableau n° 5 : Dépenses de personnel du CNM (€)

Libellé	2020	2021	2022	2023
<i>Rémunérations</i>	2 476 319	5 021 146	5 704 118	6 585 792
<i>SS et prévoyance</i>	1 058 210	2 110 268	2 475 220	2 816 729
<i>Autres charges sociales</i>	52 028	90 586	95 858	121 111
<i>Autres charges de personnel</i>	-	27 200	24 078	
TOTAL	3 586 557	7 249 200	8 299 274	9 523 632

Source : Cour des comptes, à partir des balances de comptes de classe 64

Cette forte augmentation s'explique en grande partie par la régularisation de charges d'exercices antérieurs, conséquence de la fusion des organismes préexistants et de l'harmonisation des différents régimes sociaux qui a représenté jusqu'à 1 M€ en 2022. En dehors de ces régularisations, la masse salariale connaît une progression liée surtout aux effectifs (effet volume) et aux effets de noria. L'examen des salaires accordés aux nouveaux entrants, compte tenu des éléments liés à l'inflation, ne semblent pas supérieurs à ceux des personnels transférés du CNV et des quatre associations fusionnées au CNM.

1.3.3.2 Une charge immobilière à surveiller

Les charges de fonctionnement du CNM représentaient, en 2023, 8,3 % du budget d'intervention. Selon le budget initial pour 2024, ce ratio serait de 8,17 %, étant précisé qu'il ne tient pas compte du fait qu'une part significative des charges de fonctionnement concourent directement aux missions d'accompagnement non financier au bénéfice de la filière (études, veille et prospective, information, formations éditions, conseil, opérations à l'international, etc.). Par ailleurs, il intègre des dépenses qui sont auto-financées en tout ou partie par des recettes (recettes commerciales, aide à l'embauche d'apprentis, appel à projets PIA 4 alternatives vertes, formations internes remboursées par l'AFDAS, etc.).

Les frais de fonctionnement de l'établissement résultent de ses achats, de ses coûts fixes (loyer) et de son « train de vie » (dont les frais de mission et de réception). La charge immobilière n'étant guère réductible, le CNM ne dispose véritablement de marges que sur les achats (infra, point 3.2.4).

À sa création, le CNM a occupé les locaux du CNV boulevard des Batignolles à Paris. Les quatre associations occupaient chacune des lieux distincts, dont contrats de bail ont été résiliés en 2021 dans des conditions qui n'appellent pas d'observations.

³¹ Effectifs en exécution, sous et hors plafond compris

Tableau n° 6 : Frais immobiliers du CNM (en € et hors taxes foncières)

	2020	2021	2022	2023
<i>Locations immobilières</i>	885 693	1 746 715	1 784 711	1 580 245
<i>Locations mobilières</i>	64 249	126 412	112 560	103 729
<i>Autres locations</i>	53	11 922	28 516	37 631
<i>Charges locatives et de copropriété</i>	39 489	300 135	275 895	226 095
<i>Entretien et réparation sur biens immobiliers</i>	21 487	75 888	107 558	84 096
TOTAL	1 010 971	2 261 073	2 309 240	2 031 796

Source : Cour, à partir des balances financières.

Le choix du site de l'avenue de France dans le 12^e arrondissement de Paris correspond aux besoins du nouvel établissement consolidé. Spacieux, bien situé, labellisé HQE, c'est aussi une charge conséquente pour l'établissement.

La ristourne accordée sous forme de franchise pour les neuf années du bail rend cette charge supportable au regard de ses atouts. La tutelle et le CNM devront cependant être vigilants lors du renouvellement du bail sur ses conditions financières et notamment la reconduction de la réduction accordée. Si elle devait ne pas être maintenue, cela pourrait remettre en cause l'intérêt de se maintenir dans les lieux et il conviendrait alors d'envisager des alternatives d'implantation d'un moindre coût, avec l'assistance des services du Domaine.

Recommandation n° 1. (Ministère de la culture avec le CNM) : Formaliser une politique de la filière en priorisant les missions afin de sortir de la logique de guichet.

2 UNE LOGIQUE DE GUICHET, DES DEPENSES INSUFFISAMMENT ETAYEES PAR DES BESOINS

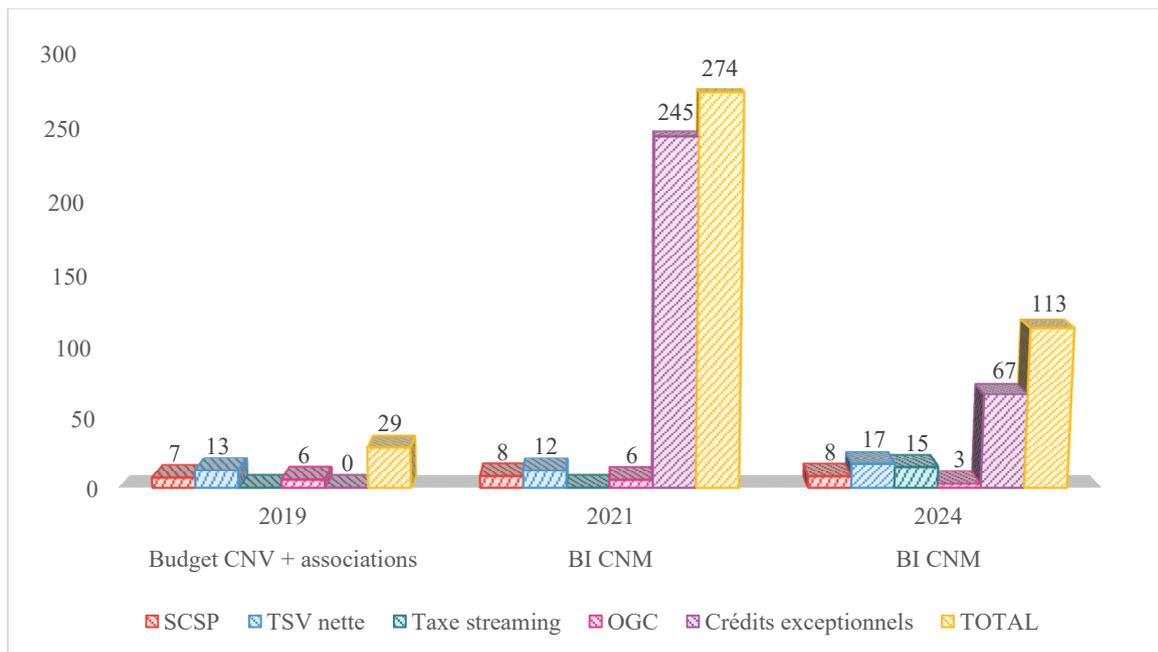
Le schéma de financement du CNM à sa création reposait sur un budget initial de 45,9 M€ de recettes³², intégrant le soutien financier à la musique porté par les associations destinées à fusionner avec le CNM, soit un peu moins de 18 M€. Les recettes prévisionnelles du CNM étaient composées de la taxe sur les spectacles de musique et de variétés (35,5 M€), des moyens dévolus au CNV (2,92 M€, dont la subvention pour charges de service public de 0,288 M€, ainsi que des financements fléchés de 1,27 M€ pour l'État et de 1,37 M€ pour les collectivités territoriales), enfin de l'inscription de 7,2 M€ de mesures nouvelles du PLF 2020 sur le programme « Livre et Industries culturelles », non fléchés. Les dépenses étaient estimées à 41,5 M€ en AE (dont 36,1 M€ pour les aides) et de 39,14 M€ en CP (dont 33,3 M€ pour les aides).

³² Le budget initial voté par le CNM en 2020 était de 43 M€ en AE et 40 M€ en CP. L'intégration des recettes des associations n'était pas prévue dès le départ et n'a été actée qu'au moment de la fusion du 1^{er} novembre 2020 pour un montant total de 1,7 M€³². Le schéma de financement devait se stabiliser à l'horizon 2022.

La crise a dès les premiers mois de 2020 remis en cause ces perspectives. Le CNM, devenu le bras armé de l'État pour l'octroi des crédits d'urgence et de relance au secteur de la musique, a vu son budget profondément remanié et gonflé, au fil de six budgets rectificatifs en 2020, puis trois en 2021 ainsi qu'en 2022. En 2023, deux budgets rectificatifs adoptés en juin puis décembre correspondent à un retour à la normale.

Les interventions se répartissent entre les aides pérennes et les aides exceptionnelles. Le CNM avait déjà disposé de crédits d'urgence à la suite des attentats de 2015.

Graphique n° 3 : Ressources affectées aux crédits d'intervention³³



Source : Cour des comptes

Au titre de la relance, 346 M€ ont été attribués au CNM, soit 21 % des 1,6 Md€ destinés à la culture. 205 M€ de crédits « France Relance » ont été annoncés dès le mois d'août 2020 pour les exercices 2021 et 2022. Ils ont été exécutés à hauteur de 93,3 M€ en 2021 et le reliquat a été intégralement consommé en 2022. Le solde de 141 M€ est constitué de crédits ne relevant pas du plan de relance stricto sensu, mais poursuivant un objectif de soutien, comme le fonds de compensation billetterie et le fonds de diffusion alternative.

Des crédits ont aussi été déployés par l'État sans passer par le CNM pour soutenir des opérateurs nationaux de la musique³⁴ (54,9 M€ pour la relance de la programmation et 20 M€ pour l'investissement), mais aussi les structures labellisées et conventionnées en région, dont 23 M€ pour le spectacle vivant musical et 10 M€ pour les investissements.

³³ L'année 2021 est prise comme année de référence car elle correspond au premier exercice plein des cinq entités fusionnées constituant le CNM. Les crédits exceptionnels de 2021 sont les crédits exécutés. Les crédits exceptionnels de 2024 correspondent au bas du tableau figurant en annexe 9, intégrant le « Plan lieux ». Enfin, le tableau ne tient pas compte des charges de fonctionnement du CNM.

³⁴ Dont 56 M€ pour l'Opéra National de Paris en 2021 et 3 M€ pour la Philharmonie de Paris.

La crise ne s'est pas seulement traduite par des dotations massives de fonds exceptionnels de secours, elle a percuté durablement les équilibres originels.

2.1 Des dépenses d'intervention en forte augmentation

La crise est venue bousculer la mise en place du CNM. Annoncé dès le premier conseil d'administration le 18 mars 2020, un fonds de soutien au secteur a été mis en place pour soutenir les entreprises de spectacle les plus fragiles, du fait de l'annulation de représentations (aide à la trésorerie des TPE-PME à hauteur de 11,5 M€ pour pouvoir aider « 25 % des affiliés »). Le fait que les conditions d'intervention de l'État n'étaient pas claires à ce stade a conduit à des oppositions au CA (Société civile des producteurs phonographiques, Prodiss) sur ses modalités de financement. En avril 2020, alors que le CNM prévoyait d'élargir les conditions d'octroi des aides sélectives, le Prodiss s'inquiétait du fait que « *l'équipe du CNM est d'ores et déjà débordée et que les ressources sont limitées* ».

2.1.1 Des aides d'urgence massives, partiellement consommées

Le domaine du spectacle vivant a été particulièrement touché, la musique enregistrée ayant été moins affectée mais très inégalement : le *streaming* a connu un vif essor (+ 40 %) alors que certains acteurs dépendants du marché physique (producteurs ou distributeurs indépendants, disquaires) ont beaucoup pâti de la crise sanitaire.

2.1.1.1 Des aides exceptionnelles considérables

Le soutien de l'État octroyé via le CNM s'est élevé à **423 M€** entre 2020 et 2022.

Tableau n° 7 : Dotations exceptionnelles notifiées au CNM 2020-2022 (programmes budgétaires 131, 334 et 363 du ministère de la culture, en M€)

Date	Programme	Montant (M€)	Objet initial
20/05/2020	334	1	Fonds de secours
17/09/2020	334	50	FS et refinancement de l'établissement
21/10/2020	131	1	Fonds de soutien à l'activité de spectacles hors champ taxe
22/10/2020	334	42	Mécanisme de compensation des pertes de billetterie
08/12/2020	334	55	Financement des fonds de secours
24/03/2021	363	175	Relance
05/08/2021	131	20	Festivals
	131	10	Aide à la captation (FSDA)
	334	38	Fonds de compensation (réabondement)
14/01/2022	363	30	Relance
12/12/2022	334	1,03	Reprise
TOTAL		423,03	

Source : Cour des comptes

À ces crédits se sont ajoutés 1,2 M€ de dotations versées par des collectivités locales afin de soutenir des fonds d'urgence ainsi que 1,5 M€ dans le cadre d'un accord trilatéral avec Spotify et les organismes de gestion collective pour soutenir les artistes et interprètes.

De l'avis de la tutelle et de tous les professionnels du secteur, 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, en dépit des tensions sociales qui en ont inévitablement résulté.

L'audit flash de la Cour de septembre 2021 qui a traité de cette question concernant le spectacle vivant³⁵ dresse un bilan qui reste d'actualité. Pour autant, le CNM n'a injecté qu'une partie de ces crédits destinés à permettre à la filière d'affronter la crise.

2.1.1.2 Des crédits consommés partiellement, mais conservés

Le CNM a accordé plus de 274,4 M€ d'aides exceptionnelles à fin 2022 (annexe 10), soit 65 %. Toutefois, beaucoup d'aides accordées n'ont été versées qu'à 80 %. En tenant compte des restes à payer, soit 57 M€ sur 2023 (47 M€) et 2024 (10 M€), le CNM aura consommé 77 % des crédits exceptionnels que l'État lui a confiés.

S'y ajoutent 46 M€ (soit 41 M€ de « filet de sécurité » auteurs-compositeurs et 5 M€ de garantie de rémunération dans le cadre du fonds de compensation) financés par le CNM mais déployés par l'intermédiaire de la SACEM et de la SACD.

En raison du décalage entre le moment de la collecte des droits issus de la gestion collective et le moment de leur répartition, l'année 2022, au même titre que 2021, a en effet correspondu à une très forte baisse des revenus des auteurs/auteurs et compositrices/compositrices. En partenariat avec la SACEM et la SACD, l'établissement a prolongé le fonds exceptionnel de sécurisation de leurs revenus, en leur garantissant en 2022 un revenu issu de la gestion collective équivalant à au moins 60 % de celui de 2020. Le prolongement de ce fonds de solidarité a été opéré en partenariat avec la SACEM et la SACD, sur la base d'une compensation de la baisse de la collecte des droits constatée depuis juillet 2020.

Au total, 320,4 M€ d'aides exceptionnelles qui ont été versées durant la crise par le CNM, pour un reliquat de crédits estimé à 105,3 M€ à fin 2023.

Le fait que l'intégralité des crédits exceptionnels n'ait pas été versée ne résulte pas d'une carence du CNM, mais d'un **surdimensionnement des dotations au regard des besoins réels**, l'État ayant doublonné certains dispositifs d'aide du CNM avec des dispositifs généraux (fonds de compensation des pertes de billetterie). L'instruction des demandes a par ailleurs conduit le CNM à en rejeter environ 15 % en moyenne, du fait de non-respect des critères d'éligibilité. **Le reliquat de crédits n'a pas été restitué à l'État, mais conservé avec son accord par le CNM.**

³⁵ <https://www.ccomptes.fr/system/files/2022-05/20220530-synthese-soutien-Etat-spectacle-vivant.pdf>

2.1.1.3 Des crédits annulés, des remboursements en cours

Par la suite, le CNM a demandé le remboursement de plus de 19 M€ concernant principalement les fonds de compensation de la billetterie, mais aussi des aides pérennes. Au début du mois de février 2024, le montant des créances à recouvrer était de 6,9 M€, dont la moitié concernait les 20 plus gros dossiers. Ces remboursements sont revenus au CNM, parmi les recettes globalisées, conformément à la lettre de ses statuts, mais non à leur esprit, qui n'englobait pas de toute évidence les crédits exceptionnels « affectés » à une cause déterminée.

Si le CNM devait obtenir et conserver l'intégralité des 19 M€ de remboursements, le reliquat de crédits exceptionnels s'élèverait à environ 125 M€.

2.1.2 **L'affectation des crédits exceptionnels a fait gonfler le régime d'aides pérennes**

Le rapport de préfiguration Bois-Cariou préconisait un redimensionnement des aides du CNM « consolidé » de 59,2 M€ hors frais de fonctionnement, réparties en 39,2 M€ pour le spectacle vivant, 10 M€ pour la création musicale et autant pour le développement international, largement supérieur au budget initial du CNM de 2020. Si le budget des interventions pérennes du CNM s'est situé en deçà de ce montant jusqu'en 2023, le budget initial de 2024 consacre un effort largement supérieur, qui reste pour le moment peu justifié et peu argumenté en termes budgétaires.

2.1.2.1 Des dispositifs d'aides revus

Avant que le CNM ne soit créé, le CNV mettait en œuvre 11,2 M€ d'aides sélectives (hors droit de tirage), et les associations (Burex, FCM, et Calif³⁶) environ 6,5 M€, soit un total de 17,7 M€ d'aides. Le premier budget du CNM prévoyait un budget d'aides sélectives (donc hors droit de tirage) de 11,69 M€ en AE et 11,22 M€ en CP sur son seul périmètre, soit une hausse limitée à 4,4 % par rapport au CNV.

Les programmes de soutien du CNV ont été repris par le CNM, de même que la taxe sur les spectacles de variétés produits et diffusés en France, ainsi que par différentes contributions publiques (État, régions, départements, agglomérations, villes, etc.).

Lors de la fusion du Burex, du FCM, de l'Irma et du Calif avec le CNM, le choix a été fait d'assurer la continuité des missions des quatre associations ainsi que du fonctionnement de leurs propres commissions dans l'attente d'un règlement intérieur commun qui a été adopté en conseil d'administration le 15 mars 2021. Le détail des programmes d'intervention relevant des commissions spécialisées a été formalisé dans un règlement général des aides (RGA), adopté le même jour en CA. Des aides ont été ajoutées.

Le 8 janvier 2020, le CNM s'est doté d'un règlement intérieur (RI) comprenant trois parties : la première sur ses missions et sur l'organisation de ses instances de gouvernance, la

³⁶ L'Irma ne versait pas d'aide directe au secteur.

deuxième sur la perception de la taxe sur les spectacles de variétés, la troisième portant sur les dispositions transitoires régissant le fonctionnement des programmes d'aides du CNV repris par le nouvel établissement. Il n'est cependant pas aisé de faire correspondre les masses financières, les missions et les programmes d'aides.

Au début de 2020, le CNM gérait une vingtaine de dispositifs d'aides, essentiellement en faveur du spectacle vivant et dont l'attribution relevait de huit commissions spécialisées³⁷. La crise covid a bouleversé cette organisation, avec davantage de régimes d'aides sélectives consacrés à la musique enregistrée, dont la part s'est également accrue sous l'effet mécanique de la fusion des quatre associations. En effet, trois d'entre elles géraient des dispositifs liés à cette activité.

En vertu du dernier RGA entré en vigueur le 1^{er} janvier 2024, le CNM gère 32 programmes d'aides sélectives réunies au sein de 9 sections (annexe n° 14). Sur 9 programmes d'aides sectorielles (par métiers), 6 concernent le spectacle vivant (2 pour la production, 4 pour les lieux, salles et festivals) et 3 la musique enregistrée. Les autres programmes concernent les aides transversales, les droits de tirage et le plan « Lieux » (cf. infra).

Les programmes d'aide du CNM ont évolué chaque année depuis 2020 et une nouvelle réforme est en cours pour 2025, ce qui rend quasiment impossible de détailler les programmes d'aides dans les liasses budgétaires, car cela nécessiterait une ligne pour les programmes d'aides qui bien qu'éteints continuent de produire leurs effets en CP via les secondes parties (y compris les programmes remontant au CNV), les programmes d'aides actuels (une trentaine) et les programmes à venir (programmation en AE).

Cette situation ne saurait se prolonger au vu des montants en jeu, et il convient donc qu'au plus vite le CNM fasse évoluer ses outils de gestion budgétaire de sorte à pouvoir restituer de façon détaillée sa consommation de crédits de paiements.

Le CNM indique qu'une réforme en cours vise à stabiliser le schéma d'intervention sur la base d'une actualisation contradictoire des besoins sectoriels et transversaux et dans le but d'aboutir à un système encore plus lisible et plus simple d'utilisation pour les professionnels, comme pour les équipes du CNM.

2.1.2.2 Le gonflement des aides pérennes

Les aides pérennes devaient au départ être financées par trois types de ressources publiques : une partie de la subvention pour charge de service public, la taxe de billetterie nette de droit de tirage³⁸ et la contribution volontaire des six OGC.

³⁷ Économie des entreprises, festivals, structuration et développement professionnel, production, aménagement et équipement des salles de spectacles, résidences. S'ajoutait une commission « partenariats » chargée du suivi et du bilan des conventions entre le CNM et les collectivités territoriales.

³⁸ Il n'est pas tenu compte ici de la part de droit de tirage susceptible de revenir chaque année au CNM du fait de son caractère et son niveau aléatoires.

a) **Au moins 66 M€ de reliquats de crédits exceptionnels reroutés vers les aides pérennes**

Sur les 105,3 M€ de reliquats de crédits exceptionnels fin 2023, le CNM a utilisé 66,7 M€ pour augmenter d'autant ses aides pérennes d'intervention. Ainsi, sur 140,38 M€ d'aides pérennes accordées, près de la moitié (47,5 %) ont été financées sur crédits exceptionnels.

Tableau n° 8 : Besoin de financement des aides d'intervention pérennes 2020-2023 (M€)

	2020	2021	2022	2023	TOTAL
SCSP (a)	13	21,1	25,7	26,7	86,5
Charges de structure (b)	5,3	12,8	16,5	18,3	52,9
OGC (c)	1	0,115	1,5	3,7	6,32
Taxe billetterie (35%) (d)	4,29	1,09	11,72	17,25	34,35
TOTAL (e) = (a-b)+c+d	12,99	9,505	22,42	29,35	74,26
Aides accordées (f)	9,07	25,56	54	51,75	140,38
(e) – (f)	3,3	-16	-31,6	-22,4	-66,7

Source : Cour des comptes

Les crédits d'urgence non consommés ont donc constitué pour l'établissement un effet d'aubaine, permis par l'assentiment de ses instances de gouvernance. Il reste donc environ 40 M€ de crédits « covid » dans les caisses du CNM fin 2023 (ce qui concorde avec le tableau n° 13 infra) sans compter les remboursements à venir de 19 M€ potentiellement.

b) **Des dépenses en forte augmentation**

L'exécution 2023 et les prévisions budgétaires pour 2024 témoignent de la forte dynamique des dépenses d'intervention irriguées par les reliquats de crédits « covid ».

Tableau n° 9 : Exécution budgétaire des aides pérennes par destination en 2023

	AE exécutées	Taux d'exécution des AE	CP exécutés	Taux d'exécution des CP
Aides Sectorielles	35 687 835 €	100%	29 383 856 €	109 %
Aides transversales	22 556 546 €	99%	16 103 712 €	94 %
Aides sur recettes fléchées - soldes aides années antérieures	0 €		18 037 524 €	98 %
Aides sur recettes globalisées - soldes aides années antérieures	2 €		8 312 076 €	98 %
Droits de tirage	26 455 833 €	100%	25 248 306 €	95 %
Plan lieux de diffusion	330 708 €	100%	157 354 €	98 %
Total général	85 030 924 €	100%	97 242 828 €	100 %

Source : Cour des comptes, à partir du rapport de gestion

Pour 2024, l'annexe 9 reproduit le budget initial qui prévoit un niveau d'intervention de 126,6 M€ en AE et en CP, dont 66,8 M€ d'aides sélectives et un Plan Lieux de 29,7 M€, soit un total de 86,5 M€, hors reports et hors droit de tirage.

2.1.3 Le « Plan Lieux »

Le « Plan Lieux » est inspiré du plan de numérisation des salles de cinéma mis en œuvre par la CNC au début des années 2010. Ce plan est destiné aux propriétaires et exploitants de salles de spectacle pour des travaux d'investissements structurants (numérisation, rénovation thermique ou sonore, sécurité). Annoncé en octobre 2022 au MaMA³⁹, il a annoncé être adopté en décembre 2022 par le conseil d'administration du CNM, après concertation avec la filière. Il était prévu que cette nouvelle aide soit financée sur les reliquats de crédits exceptionnels pour une enveloppe estimée à 30 M€ au départ (33 M€ au CA du 15 mars 2023 revus par la suite à la baisse) et 29,6 M€ au dernier conseil d'administration de 2023. 20 % de l'enveloppe doit aller à l'aide au diagnostic, le reste étant destiné à l'aide à l'investissement sur deux à trois ans. Pour être éligible, un lieu doit être consacré à 70 % de production musicale⁴⁰.

Cependant, le programme a pris du retard : seuls 0,2 M€ ont été consommés en 2023, 13,1 M€ de CP sont budgétés pour 2024, le solde de 16,8 M€ étant prévu sur 2025-2026. En outre, ses contours exacts demeurent imprécis quant aux besoins de financement et à l'implication des collectivités territoriales propriétaires de salles. Les besoins de transformation des salles sont potentiellement très élevés. La question se pose donc de l'impact de ce Plan Lieux et de son financement à moyen terme, au-delà du reliquat de crédits exceptionnels. Si le ministère de la culture assure qu'aucune prorogation des crédits alloués par le ministère au-delà du plan triennal dans lequel s'inscrit ce programme exceptionnel n'est prévue, les intentions du CNM à ce sujet sont moins claires, puisqu'il prévoit « *d'effectuer un premier bilan en 2025 de l'opération et d'étudier l'opportunité et les modalités éventuelles de reconduction du plan, qui lui paraît en première analyse souhaitable, compte tenu de l'étendue des besoins (accueil, sécurité, confort du public, qualité de l'expérience spectateur)* ».

Le CNM estime les besoins totaux de la filière pour la transformation des lieux à **300 M€**, par comparaison à ceux de « la Grande fabrique de l'image » du CNC portant sur les lieux de tournage de films et financé sur les crédits de France 2030. Dans les éléments transmis à la Cour, la volonté du CNM d'imiter le CNC transparait, sans que la méthode d'estimation des besoins réels n'apparaisse robuste, ni que la question de la faisabilité budgétaire ne soit véritablement expertisée, sinon sous le prisme d'une réorientation des crédits de France 2030 vers le secteur musical ou de collectivités territoriales.

Dans un contexte national de restrictions budgétaires, la mise en œuvre de ce « Plan Lieux » doit d'ores et déjà être reconsidérée.

³⁹ Le MaMA est un festival à Paris associant concerts et rencontres des professionnels de la musique.

⁴⁰ Le premier conseil d'administration de 2023 a précisé le plafonnement de l'aide à 60 % des dépenses éligibles et 500 000 €, un montant minimum d'investissements de 30 000 €. La première phase de diagnostic a démarré en mai 2023. Il a été proposé aux régions, aux métropoles et à certaines communes de rejoindre ce fonds d'aide, par l'intermédiaire des DRAC étroitement associées au plan. Le CA du 7 juin 2023 évoque la concertation menée avec les associations de collectivités, mais aucun bilan n'a été présenté, ni au dernier CA de 2023.

2.2 Le risque de dispersion et de saupoudrage des interventions du CNM

2.2.1 L'efficacité des aides reste à démontrer

L'audit flash de la Cour de 2021 avait mis en évidence l'absence de vision du CNM sur l'ensemble des crédits consacrés à la musique : c'est toujours le cas aujourd'hui. L'établissement et sa tutelle ne disposent toujours pas de données pouvant éclairer la situation économique du secteur, notamment avant, pendant et après la crise sanitaire. Par l'intermédiaire de son département chargé des statistiques (DEPS), le ministère de la culture a tenté, en vain, d'obtenir de la Banque de France des données agrégées dans le respect du secret statistique.

Si l'instruction des demandes d'aide est maîtrisée, un dispositif d'évaluation permettant de mesurer leurs effets fait cruellement défaut, alors que des montants considérables ont été injectés dans la filière et continuent de l'être. Les études du CNM ne sauraient se substituer à une véritable évaluation de l'efficacité des dispositifs d'aide, à l'instar de la démarche initiée par le CNM pour analyser les crédits d'impôts.

2.2.1.1 Un risque de « saupoudrage »

Le foisonnement des aides conduit à s'interroger sur l'impact de l'action du CNM : le sénateur Bargeton relevait dans son rapport que la multiplicité des dispositifs d'aide était *« l'héritière de la gestion de la crise pendant laquelle chacun des acteurs a été aidé séparément. (...) Si l'on peut arguer de la finesse de déclinaison ainsi permise, le risque est celui d'un manque de lisibilité et surtout d'une exacerbation de la fragmentation de la filière, chacun des acteurs visant son couloir d'aide et le défendant indépendamment de l'intégration économique des projets »*.

Les aides sélectives (annexe 14) ont connu une envolée depuis la création du CNM, à la fois en nombre de dossiers traités et en montants. De 25,6 M€ en 2021 (prise comme année de référence), les aides versées ont progressé en 2022 (54 M€), puis ralenti en 2023 (51,7 M€). Pour 2024 et les années suivantes, le CNM a prévu d'augmenter les aides à un niveau largement supérieur (66,8 M€), grâce au produit de la taxe *streaming* qui va venir compenser la disparition des crédits exceptionnels qui les avaient alimentées en 2021 et 2022.

La moitié des dispositifs (32) correspond aux programmes d'aides du CNM, l'autre moitié les programmes transitoires issus des organismes fusionnés ou bien des programmes de réponse à la crise. Même en écartant les dispositifs non-pérennes, il apparaît que certains dispositifs ont un volume d'activité réduit : les aides aux disquaires indépendants reçoivent ainsi 12 aides en moyenne par an, 14 pour les organismes de formation professionnelle, 16 pour les projets de développement international des musiques classiques de niveau 2, etc.

La Cour invite le CNM à revisiter chacun des dispositifs à l'aune des seuils d'éligibilité, de leur portée (apport symbolique au secteur ou aide à réel effet de levier ?), de leur cohérence et, au final, de leur utilité et de leur efficacité au service d'une politique de la filière musicale.

2.2.1.2 L'absence dommageable d'étude d'impact

Le montant total des aides pérennes accordées a dépassé les 50 M€ en 2022 et 2023 (annexe 13). Ces aides à la création, la production et la diffusion sont difficiles à mesurer exactement compte tenu des changements de périmètre sur la période (abondements exceptionnels, prise en compte de nouvelles esthétiques comme les musiques de patrimoine et de création dans les dispositifs d'aide, extension de certains dispositifs à de nouveaux acteurs). Mais dans l'ensemble, les aides sélectives ont fortement augmenté : celles à la production phonographique ont augmenté de plus de 3,2 M€ ; les festivals ont été soutenus à partir de 2022 à plus de 8,7 M€ en moyenne annuelle (6,6 M€ hors soutien exceptionnel en 2022 et 5,7 M€ en 2023) ; le développement international est en hausse d'environ 2,5 M€ (tout en restant loin des 10 M€ proposés) ; l'aide à l'équipement et à la mise en conformité des salles de spectacle a financé des projets à hauteur de 4,8 M€ ; les bourses aux auteurs et compositeurs sont passées de 766 000 € à leur création en 2021 à 1,8 M€ en 2023.

Force est de constater que les bilans et études du CNM permettent certes de retracer *grosso modo* les masses budgétaires ventilées, mais pas de mesurer l'efficacité des aides versées, ni d'apprécier la cohérence de la répartition des soutiens entre les différents dispositifs. Le fait que le CNM ait strictement respecté les conditions de délivrance des aides dans un contexte au demeurant difficile ne l'exempte pas de déterminer leur efficacité.

Concernant le contrôle des aides auquel il a été procédé par la Cour, les pièces témoignent d'une extrême diversité de cas et de l'énorme travail que l'instruction des dossiers a demandé en amont aux équipes de l'établissement. Ces contrôles, qui ont porté aussi bien 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, hormis quelques cas exceptionnels, qui restent isolés.

En effet, le bon usage des aides ne saurait se présumer des conditions d'éligibilité. De plus, aucune donnée tangible ne permet d'assurer que les entreprises ou les particuliers soutenus durant la crise ont été sauvés durablement de la faillite grâce à tout ou partie des fonds reçus du CNM. Au contraire, la recrudescence de faillites à partir de 2022 montre que ces aides n'ont parfois fait que retarder un sort inéluctable.

Dans la réalité, l'argument selon lequel l'injection de crédits exceptionnels et leur mise à disposition rapide par l'établissement public aurait permis d'éviter les faillites ne repose sur aucune donnée suffisamment tangible : il n'existe ainsi aucun point de comparaison entre le début de la crise et depuis permettant de mesurer avec une rigueur scientifique l'efficacité des mesures ou les effets d'aubaine qu'elles ont pu susciter.

La refonte des aides actuellement en cours au CNM doit se fonder impérativement et prioritairement sur l'évaluation de leur efficacité et de leur efficacité.

2.2.2 Des crédits d'impôts à réévaluer et à mieux articuler avec le régime des aides

L'action du CNM ne se limite pas à ses moyens budgétaires. Depuis sa création en effet, il gère également, pour le compte de l'État, sur délégation de Bercy (DGFIP), les demandes d'agrément pour les crédits d'impôt en faveur du spectacle vivant musical, de la production

d'œuvres phonographiques et, depuis 2022, de l'édition d'œuvres musicales⁴¹. La dépense fiscale totale s'élève à 45 M€ en 2023.

Tableau n° 10 : Évolution du coût des crédits d'impôts (en M€)

<i>INTITULE</i>	<i>Coût 2020</i>	<i>Coût 2021</i>	<i>Coût 2022</i>	<i>Coût 2023 (prévisionnel)</i>
<i>Crédit d'impôt phonographique</i>	17	12	20	27
<i>Crédit d'impôt spectacle vivant musical et de variétés</i>	22	10	17	17
<i>Crédit d'impôt pour dépenses d'édition d'œuvres musicales</i>	-	-	-	1

Source : Extrait du Tome II « Voies et moyens » annexé aux PLF pour 2022, 2023 et 2024

2.2.2.1 L'impact insuffisamment pris en compte des crédits d'impôts sur la politique de structuration de la filière musicale

Le président du CNM délivre, au nom de la ministre de la culture et après avis d'un comité d'experts, des agréments d'éligibilité à ces trois crédits d'impôt :

- le crédit d'impôt phonographique (CIPP), créé en 2006 pour faire face à la crise du disque due au piratage (et assorti d'une condition d'expression originale française ou de francophonie) ;
- le crédit d'impôt spectacle vivant (CISV) apparu dix ans plus tard pour soutenir les PME et TPE du secteur, ainsi que les artistes en émergence ;
- enfin, le crédit d'impôt édition musicale (CIEM), créé par la loi de finances pour 2022 et le décret n° 2022-1424 du 10 novembre 2022. Il est d'application trop récente et les données insuffisantes à ce stade pour en tirer des conclusions. D'après le tome II annexé au PLF 2024, le coût pour 2023 se serait élevé à moins de 1 M€ pour 2023, mais il devrait atteindre un peu moins de 6 M€ en 2024 d'après l'étude d'impact réalisée lors de sa création. S'agissant des deux autres crédits d'impôt, ils ont fait l'objet depuis leur création de plusieurs études ou rapports (ce qui témoigne de l'intérêt qu'ils suscitent et des enjeux qu'ils représentent), dont beaucoup datent de 2018 et sont donc antérieurs à la création du CNM⁴².

⁴¹ Cf. art. 220 quindecies et 220 S, septdecies et 220 Q bis, 220 octies et 220 Q, code général des impôts.

⁴² Deux évaluations demandées par la DGMIC en 2012 et 2018 ; un bilan du CIPP réalisé en 2018 pour le SNEP ; une « évaluation du crédit d'impôt au titre des dépenses de création, d'exploitation, et de numérisation d'un spectacle musical vivant et de variété » pour la DGCA en juillet 2018 ; une « étude d'impact du crédit d'impôt pour le spectacle musical vivant ou de variété » d'EY pour le Prodiss, principal syndicat du spectacle vivant, en juin 2018 ; un rapport IGF-IGAC en octobre 2018 sur « l'évaluation des divers crédits d'impôt gérés par le ministère de la culture », assez critique sur les crédits d'impôt du champ musical ; enfin, un rapport d'août 2023 de Technopolis pour le CNM en vue d'une demande de prorogation de deux dispositifs en PLF 2024, auquel le ministère de la culture (Secrétariat général/Mission fiscalité, DGMIC/Bureau de l'industrie musicale et DGCA/Délégation à la musique) ont contribué activement au travers du comité de pilotage.

Si la dernière étude diligentée par le CNM en 2023 conclut aux vertus de ces dispositifs, quitte à effectuer quelques aménagements, l'IGAC et l'IGF en avaient dressé cinq ans auparavant un bilan assez mitigé du fait d'absence de données fiables sur leur impact.

2.2.2.2 Une efficacité à réévaluer pour permettre une bonne articulation avec le régime des aides

Comme l'avait relevé le rapport précité de l'IGF et de l'IGAC, les données statistiques disponibles dans les domaines de la musique enregistrée et du spectacle vivant musical ne permettent pas de mesurer de façon fiable ni parfaitement objectivée la production française et a fortiori l'impact de ces mesures fiscales sur cette production.

Par ailleurs, les études diligentées par des syndicats professionnels comme le SNEP ou le Prodiss manquent d'objectivité. Si les promoteurs du CIPP avancent régulièrement que chaque euro investi rapporterait à l'État près de 2,5 fois plus en recettes fiscales et sociales, aucune donnée précise ne vient étayer de façon certaine cette affirmation et le ministère de la culture n'adhère lui-même pas tout à fait à cet argument. Il en est de même quant à l'impact des crédits sur l'emploi, sur la promotion des nouveaux talents et le développement de la francophonie, sur les effets d'aubaine, etc.

À partir des recommandations de l'IGF et de l'IGAC, le CNM a mis en place un comité de pilotage auquel le ministère de la culture, et notamment le DEPS en capacité de valider la méthodologie retenue, a participé, mais également les syndicats représentatifs des professions. Les travaux menés par ce comité de pilotage ont cependant confirmé les difficultés d'accès à certaines données qui permettraient d'apprécier l'effet des crédits d'impôt sur le cycle d'exploitation des œuvres et des projets concernés et ainsi d'appréhender encore plus finement leur impact micro et macro-économique. Pour l'heure, les données fiscales restent 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. Pour lever cette difficulté, un travail commun a été engagé entre les tutelles, l'établissement et la DGFIP. Bien que le ministère de la culture estime que la dernière étude (2023) a démontré l'atteinte des objectifs fixés par le législateur (plus grande prise de risque des producteurs et diffuseurs, crédits profitant davantage aux petites ou très petites structures, aux labels indépendants, émergence de nouveaux talents, défense de la diversité et de la langue française ou de la francophonie, création d'emplois supérieure dans les entreprises éligibles, etc.), en l'état, la prudence reste de mise, tant que les études produites ont pour finalité la reconduction des dispositifs existants, et que ne sera pas garantie une suffisante objectivation des données.

Ces crédits d'impôt, issus d'une ressource publique, doivent être mieux articulés avec les dispositifs d'aide en vigueur au CNM, qu'il s'agisse des dispositifs sélectifs ou du droit de tirage. Leur complémentarité est donc fondamentale, comme l'a souligné le rapport Bargeton, d'autant que leur évolution est importante sous l'effet conjugué des assouplissements successifs apportés à leur ouverture et de la connaissance et l'intérêt accrus auprès des acteurs de la filière. Ils contribuent de plus en plus fortement au financement de la filière et à ses perspectives de développement et de compétitivité. Les trois crédits d'impôt doivent donc faire l'objet d'une attention particulière dans un contexte de refonte des aides annoncée par le CNM. La question de l'articulation des dispositifs fiscaux et des aides financières dispensées par le CNM est jugée

centrale par le ministère de la culture qui indique y porter une vigilance attentive et envisager un suivi spécifique dans le cadre de la prochaine évaluation des dispositifs, prévue en 2026.

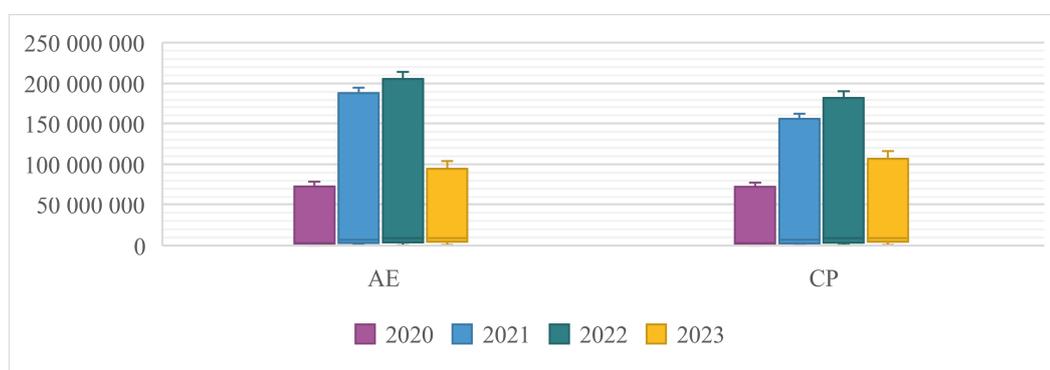
Les trois crédits d'impôt ont été prorogés jusqu'en 2027 par la loi de finances pour 2024. Le ministère de la culture et le CNM, avec le soutien de la DGFIP, doivent dès à présent mettre en place des moyens d'évaluation des crédits d'impôt, et apprécier s'il ne serait pas opportun d'en restreindre l'ouverture compte tenu de la charge croissante qu'ils représentent pour les finances publiques. **Un audit de ces trois crédits d'impôt par la DGFIP s'impose donc, afin de clarifier, grâce aux données fiscales, leur impact réel. Les évaluations des crédits d'impôts prévues tous les trois ans par le COP enfin signé le 21 juin 2024 doivent impérativement associer la DGFIP.**

2.3 De nouveaux équilibres relatifs aux ressources

Aux termes de l'article 15 du décret du 24 décembre 2019, les ressources de l'établissement comprennent le produit de la taxe fiscale sur les spectacles de variétés, les subventions de l'État et des autres personnes publiques ou privées, la part des sommes que les OGC décident de lui verser, le produit des opérations commerciales, les dons et legs, le revenu de ses biens, les produits des placements et des aliénations, ainsi que le remboursement des aides financières qu'il a consenties, de même que toute autre recette autorisée par les lois et règlements.

Si l'on fait abstraction des aides exceptionnelles et du plan de relance, de profondes évolutions s'observent dans la structure des recettes de l'établissement : forte diminution puis augmentation en 2023 de la taxe sur la billetterie, baisse de la contribution des OGC malgré un sursaut depuis la reprise, irrégularité des recettes tirées de l'action territoriale et des contrats de filière, et enfin montants considérables mais très variables des remboursements reçus par le CNM suite à l'annulation de certaines aides.

Graphique n° 4 : Recettes du CNM en autorisations d'engagement et en crédits de paiement (en exécuté et en €)



Source : Cour des comptes, à partir des documents budgétaires du CNM

Tableau n° 11 : Exécution du budget du CNM par typologies de recettes (en €)

		2020	2021	2022	2023
<i>Recettes globalisées</i>	Subvention charges service public	12 998 475	21 102 618	25 763 925	26 687 129
	Autres				144 670
	Fiscalité affectée	12 264 868	3 112 689	33 503 617	49 289 892
	Recettes propres (édition et formation)	0	258 084	330 566	454 820
	Contribution des OGC	0 ⁴³	115 000	1 500 000	3 679 638
	Remboursement aides annulées	17 250	63 239	8 304 398	4 957 367
	Divers	77 726	30 266	10 500	189 577
Sous-total 1		25 358 319	24 681 896	69 413 006	85 403 093
<i>Recettes fléchées</i>	Aides exceptionnelles État	149 015 000	244 740 000	31 030 000	0
	Aides collectivités	1 200 000			
	Ministère affaires étrangères	0	280 000	255 000	255 000
	Résidences musiques actuelles	400 000	384 000	384 000	190 000
	Action territoriale-DRAC-Contrats de filière	119 560	1 974 000	98 000	900 800
	OGC	1 000 000			
	CDC-Empreinte carbone			0	68 000
	Apprentis				83 000
	AT (collectivités)	1 494 000		327 000	3 169 000
	Institut français			800	200
Recettes propres-Divers	107 988	139	10 000	36 500	
Sous-total 2		153 336 548	247 378 139	32 104 800	4 702 500
TOTAL		178 694 867	272 060 035	101 517 806	90 105 593

Source : Cour des comptes, à partir des rapports de gestion et données financières du CNM

2.3.1 Une trajectoire des ressources du CNM meilleure que prévue

Les niveaux de la subvention pour charge de service public et de la taxe sur la billetterie font plus que compenser la moindre contribution des OGC due à un arrêt de la Cour de Justice de l'Union européenne et aggravée ensuite par la crise sanitaire.

2.3.1.1 La subvention pour charge de service public a atteint le niveau plafond prévu en 2022

La subvention pour charge de service public (SCSP) couvre à la fois les charges structurelles de l'établissement (fonctionnement, investissement) et une partie des aides d'intervention récurrentes, qui ne sont donc pas toutes financées par des ressources fléchées.

En cela, le CNM se distingue à la fois du CNC, lequel ne reçoit plus depuis 2008 de subvention pour charges de service public et se finance uniquement grâce aux taxes dont il est

⁴³ Les OGC n'ont pas contribué en 2020 au financement du CNM, mais à celui des associations (Burex, Irma, FCM, Calif) avant leur fusion au sein du CNM.

affectataire, et du CNL dont les dépenses de fonctionnement et d'investissement sont financées exclusivement par une SCSP.

L'évolution de la subvention pour charge de service public (SCSP) qui atteint 26,7 M€ en 2023 correspond au schéma de financement du CNM tel que prévu initialement, soit une « *augmentation progressive et une stabilisation à 26 M€ en 2022* », montant augmenté de l'inflation, les deux autres ressources (taxe sur les spectacles et contribution des OGC) étant censées rester au niveau de ce qu'elles étaient dans les cinq organismes préexistants. Le surplus de la SCSP est affecté aux dépenses d'intervention, soit environ 7 M€ en moyenne sur les deux dernières années (2022 et 2023).

2.3.1.2 Un rendement de la taxe sur les spectacles de variétés qui a explosé

La taxe sur les spectacles de variétés⁴⁴ (TSV) devait constituer la principale ressource du CNM à sa création puisqu'il en était attendu 35,5 M€ (droit de tirage compris), mais la crise sanitaire a lourdement affecté la trajectoire prévue. La fermeture des salles de spectacle puis la décision de l'établissement d'en suspendre la perception dès mars 2020 ont contraint à revoir son produit prévisionnel à la baisse, autour de 10,7 M€. La loi de finances pour 2021 (article 84) a ensuite annulé la perception de la taxe pour la période comprise entre le 17 mars 2020 et le 30 juin 2021. Pour les représentations ayant eu lieu antérieurement, sa date limite de paiement a été prorogée au 31 décembre 2021, d'où une prévision budgétaire 2022 de 5 M€.

L'État a compensé ce manque à gagner par des crédits budgétaires. Ce mouvement s'est toutefois assez vite inversé après la reprise, lors du budget rectificatif de 2022, avec 26 M€ de SCSP et 30 M€ de taxe affectée. Le niveau exceptionnel de produit de la taxe atteint en 2023 (49,3 M€ dont 32 M€ de droit de tirage) s'explique par un effet volume exceptionnel lié à un rattrapage du fait de la reprise d'activité post-covid, spécifique aux lieux à grande capacité et aux grands festivals.

Les perspectives de perception de la taxe pour les quatre années à venir sont élevées. Malgré les Jeux olympiques et paralympiques de l'été 2024, sous le double effet d'importantes tournées et d'un prix moyen du billet en hausse, l'année 2024 aura finalement été une nouvelle année record pour les spectacles « *live* ».

Le CNM estime le produit de la taxe sur les spectacles va dépasser dès 2024 le plafond de 50 M€, au-delà duquel il est reversé au budget général de l'État. Le ministère de la culture et le CNM souhaitent rehausser le plafonnement de la taxe. Cependant, comme l'indique la direction du Budget, cette décision ne peut être prise qu'à la lumière d'une clarification préalable sur le niveau d'intervention considéré comme optimal en rythme de croisière.

De plus, l'affectation de la taxe au CNM, dérogoire du droit commun, a pour inconvénient de développer un sentiment d'appropriation de la part des contributeurs, qui s'estiment cofinanceurs de l'établissement, alors que la taxe est *in fine* acquittée par les spectateurs plutôt que par les salles. Ce sentiment d'appropriation les a conduits à réclamer des

⁴⁴ La taxe sur les spectacles de variétés et les concerts de musiques actuelles antérieurement collectée par le CNV, est due par tout organisateur de spectacles détenteur de la billetterie ou par le vendeur pour les spectacles présentés gratuitement, qu'il soit professionnel ou non. Son taux est de 3,5 %. Elle est parfois usuellement appelée taxe billetterie.

rééquilibrages successifs, qui ont pu tendre les relations au sein du CNM. Une augmentation du volume de ressources tirées des activités de spectacle vivant ne manquera pas de susciter des comparaisons avec le volume de la taxe *streaming*. Enfin, la question de l'augmentation des moyens doit toujours être mise en perspective des besoins et des buts recherchés.

2.3.1.3 Une contribution des OGC revue durablement à la baisse

Le schéma de financement initial du CNM pour l'exercice 2021 reposait sur un budget de 61,5 M€ dont 5,9 M€ de contribution des organismes de gestion collective (OGC) au titre de l'intégration du Bureau Export et du FCM.

En 2020, certains OGC n'ont pas versé leurs contributions, mais ils se sont acquittés de leurs obligations en 2022 sur demande du CNM. Compte tenu de la crise sanitaire et de la décision de la Cour de justice de l'Union Européenne (CJUE) du 8 septembre 2020 relative aux « irrépartissables juridiques », l'État, le CNM et les OGC sont convenus que ces derniers ne seraient pas tenus de contribuer en 2021 au financement de l'établissement, sans en remettre en cause le principe, « *nettement affirmé par les conventions signées au moment des fusions* ». De nouvelles conventions annuelles ont été conclues entre le CNM et les six OGC en 2022 puis en 2023, fixant ainsi leurs contributions :

Tableau n° 12 : Contributions des OGC au CNM (en €)

	2020	2021	2022	2023	2023 (pour 2020)	TOTAL
SACEM	2 120 494	0	500 000	1 000 000	60 000	3 680 494
ADAMI	796 291	0	250 000	500 000	157 000	1 703 291
SPEDIDAM	684 629	0	250 000	350 000	0	1 284 629
SCPP	1 015 644	0	350 000	700 000	551 000	2 616 644
SPPF	322 658	0	150 000	300 000	331 618	1 104 276
SACD	50 000	0	0	0	0	50 000
TOTAL	4 989 716	0	1 500 000	2 850 000	1 099 618	10 439 334

Source : Cour des comptes, à partir des conventions de fusion et de financement et des courriers avec le CNM

En 2023, le président du CNM a invité les OGC à régulariser leurs contributions dues au titre de 2020, ce dont elles se sont acquittées en 2023. Il reste que, malgré une participation revue à la hausse, le financement du CNM par les OGC est très éloigné des 5,9 M€ annuels prévus par les conventions de fusion et correspondant aux montants versés au Burex et au FCM en 2019. Sur les 4 ans sous revue, le manque à gagner pour le CNM s'élève à 13,1 M€. Pour 2024, le CNM compte sur 3 M€ en provenance des OGC, sans certitude cependant.

Si les organismes de gestion collective ont eux aussi subi les effets de la crise, auxquels sont venus s'ajouter pour certains ceux de l'arrêt RAAP, et qu'ils ont par ailleurs soutenu leurs ayants droit, rien ne permet de vérifier que la diminution opérée sur le financement du CNM correspond bien à la répercussion de ces événements sur leur situation financière. Si en 2021, l'activité du Burex et du FCM a été fortement réduite, en revanche le manque de contributions des OGC est nettement plus discutable depuis 2022.

Le CNM a réuni, début juillet 2024, les représentants des OGC contributrices, en présence du ministère de la culture pour leur rappeler les contributions versées depuis la création du CNM, en comparaison de 2019 et les attendus du budget 2024 (3 M€) voté par le conseil d'administration de décembre 2023, y compris par les représentants des OGC. Le CNM a rappelé les hypothèses du COP, signé le 21 juin 2024, qui prévoient un retour progressif de la contribution globale des OGC au niveau de celui de 2019, soit 6 M€ d'ici 2028. La moindre contribution des OGC pourrait être de nature à justifier une reconsidération de la place qu'elles occupent actuellement dans les instances de gouvernance du CNM (voir infra).

2.3.2 Les marges futures

Les crédits exceptionnels auquel le CNM a eu recours pour financer ses charges pérennes d'intervention lui ont offert l'opportunité de financer de façon inespérée ses dispositifs de soutien à la filière musicale, mais le tarissement programmé de ces ressources ne fait que repousser la question essentielle de savoir quelle doit être sa masse critique en termes de ressources et charges pérennes.

2.3.2.1 Des réserves latentes de trésorerie

Les trois années de crise sanitaire (2020-2022) rendent difficile toute conclusion à partir des seuls chiffres bruts figurant au compte de résultat (annexe 7). Fin 2023, malgré un résultat du CNM lourdement déficitaire (- 100 M€ cumulés), le CNM disposait de 122 M€ de trésorerie. Cela s'explique par des recettes exceptionnelles liées à des surplus de taxe mobilisable, des reliquats de crédits exceptionnels et des remboursements de certaines de ces aides, ainsi que des péremptions de comptes entrepreneurs⁴⁵. Sur ces 122 M€, le CNM prétend ne disposer d'une liberté de gestion que sur la partie non destinée à couvrir des engagements en cours.

Tableau n° 13 : Prévisions de trésorerie du CNM (en M€)

	2023	2024 (prévision)
Trésorerie disponible en fin d'exercice (a)	122	54,5
Restes à payer N+1 (b)	47	10
Droit de tirage N+1 (c)	16,9	16,9
Plan « Lieux » (N+1) (d)	13,1	16,8
Trésorerie libre de gestion (e) = (a)-(b)-(c)-(d)	45	10,8
Niveau prudentiel de trésorerie (f)	5	5
Trésorerie réellement disponible en fin d'exercice (e)-(f)	40	5,8

Source : Cour des comptes, à partir des réponses du CNM

⁴⁵ Remboursement d'aides pour cause d'annulation ou de révision (4,8 M€ perçus en 2023 et d'ores et déjà 2,2 M€ ou plus prévus en 2024), comptes entrepreneurs annulés pour 5,5 M€, ainsi que 4,7 M€ de reports budgétaires (dossiers reçus en fin d'année et ne pouvant être traités qu'en 2024).

Le CNM porte en trésorerie le solde des aides, dont la première tranche a été versée, pour être en mesure d'honorer le second versement, après examen du bilan des actions soutenues ; ce solde devrait être en majeure partie versé en 2024 et 2025. D'après l'établissement, le montant de ses restes à payer s'élevait ainsi à 47 M€ fin 2023 et serait moindre en 2024 (au moins 10 M€). Or, le référentiel budgétaire du CNM ne distingue pas les aides exceptionnelles des aides pérennes et son outil financier ne lui permet pas d'obtenir les restes à payer. L'organisme utilise donc le total des soldes créditeurs des écritures certifiées (données comptables), auquel il ajoute le total des restes à certifier issus de données budgétaires. **Cette procédure n'étant pas parfaitement fiable, il convient que le CNM fasse évoluer au plus vite les fonctionnalités de son outil.** Par ailleurs, le CNM doit parachever rapidement le travail de "nettoyage" des engagements juridiques non soldés.

Il est préjudiciable à une bonne information des administrateurs, comme le rappelle la direction du Budget, de ne pas disposer d'un tableau des opérations pluriannuelles qui permettrait de retracer, projet par projet, les restes à payer.

Selon le raisonnement du CNM, il doit disposer dans ses caisses des 65 % versés sur les comptes entrepreneurs susceptibles de leur revenir dans les trois ans sous forme de droit de tirage, soit 16,9 M€ à fin 2023 et pour 2024. Ces chiffres gagneraient à être précisément justifiés. Le CNM fait également valoir que 13,1 M€ devraient être consacrés au plan « Lieux » en 2024 et 16,8 M€ en 2025. Hors engagements (restes à payer, fonds immobilisés), la trésorerie du CNM ne serait donc en réalité que de 45 M€ fin 2023, auxquels il convient selon lui de retrancher 5 M€, qui correspondent à trois mois de fonctionnement de l'établissement, qui décaisse ses aides dès le début de l'année alors qu'il n'a pas encore perçu ses principales recettes. Le niveau de trésorerie du CNM fin 2023 affaiblit toutefois cet argument.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le CNM table sur un fonds de roulement net de 5,8 M€ fin 2024. Toutefois, ces prévisions devront être affinées, car il y a tout lieu de penser que le CNM a privilégié une approche très prudentielle de ses perspectives de trésorerie à moyen terme.

2.3.2.2 La modification du taux du droit de tirage sur la taxe spectacle pour accroître les ressources du CNM

Le CNM ne récupère pas l'intégralité du produit de la taxe sur la billetterie, puisque 65 % de son produit a vocation à revenir aux contributeurs qui le demandent, sous forme de droit de tirage exigible dès la première année de versement.

Dans son rapport précité, le sénateur Bargeton avait envisagé le réexamen du droit de tirage dans son montant ou ses modalités parmi les pistes de consolidation financière du CNM⁴⁶, en proposant de retenir un taux de 50 % et de l'assortir éventuellement de nouvelles conditions d'exercice, notamment celle « *de le lier plus spécifiquement à des dépenses d'investissement (comme pour les aides dites automatiques du CNC) ou de production* ». Il ne suffirait donc plus dans le futur régime de justifier de son affiliation au CNM et de la poursuite de son activité de création, de production ou de diffusion de spectacles de musique et de variétés au cours des 24 mois suivant la demande de versement, mais de démontrer que ses activités nécessitent des

⁴⁶ Point 5.3.2 du rapport d'août 2023.

investissements de la part des demandeurs. Dans cette hypothèse, le sénateur Bargeton proposait qu'à cette baisse du droit de tirage corresponde un assujettissement de tous les spectacles musicaux (y compris de musique classique) au sein de la taxe billetterie, dont le taux net serait de 1,75 %, aussi bien pour le spectacle vivant que pour la musique enregistrée, incluant les plateformes de *streaming*. D'après le rapport, les 15 points de perception en plus pour le CNM s'élèveraient à plus de 5 M€, tandis que le produit de la taxe augmenterait de 6 M€ sous l'effet de l'extension de la taxe billetterie à l'ensemble des musiques. Il s'appuyait sur des perspectives de taxe spectacle très en deçà des résultats atteints en 2023 et des projections.

Or, ces perspectives n'étaient pas tout à fait exactes : en effet, le gain de 5 M€ envisagé par le rapport, sur la base de 36 M€ de taxe (avant covid) supposerait un produit en hausse à 50,3 M€ (donc supérieur au plafond), soit + 14 M€ et non + 6 M€. De plus, le montant de 5 M€ ne pourrait être qu'un plafond maximal, le produit réel de la mesure étant défalqué de la baisse d'une autre ressource, cachée celle-ci, liée à la gestion de ce droit de tirage. En effet, les ressources déposées sur les comptes contributeurs au CNM se prescrivent au bout de trois ans si elles ne sont pas utilisées. Chaque année, le CNM récupère dans ses caisses un montant variable issu des sommes arrivées à péremption. Sur la période 2020-2023, le CNM a ainsi conservé 6,2 M€ annulés, dont 5,5 M€ ont été reprogrammés au budget initial 2024, contribuant de la sorte au financement du schéma d'interventions financières du CNM à la hauteur des besoins structurels de la filière. Les 0,7 M€ annulés au terme de l'exercice 2023 pourront, le cas échéant, être reprogrammés, après approbation d'un budget rectificatif, en gestion 2024. Cette ressource d'environ 2 M€ par an⁴⁷ en moyenne pourrait diminuer si le taux de droit de tirage était abaissé, ce qui pourrait conduire les contributeurs à faire valoir plus systématiquement et plus amplement leurs droits.

Ce chiffre doit être juxtaposé au coût complet de la collecte, évalué par le CNM à 0,59 M€ par an⁴⁸ (1,2 % du produit collecté), soit un solde positif, en faveur du CNM, de 3,8 M€ (0,96 M€ par an). Le CNM se félicite de son efficacité pour assurer cette mission de recouvrement et de contrôle fiscal, et le compare avec le taux de 4 % appliqué pour la DGFIP sur la taxe *streaming*. Cette comparaison est cependant un étalon partiel, le coût d'intervention de l'État étant bien plus bas, en moyenne de 0,78 % en France (2016).

Le CNM aurait, au moins sur un plan budgétaire, intérêt à faire cause commune avec les acteurs du spectacle vivant pour conserver cette taxe à double-détente, alors que la logique aurait pu conduire l'État à ne taxer qu'à hauteur de 35 % de 3,5 % soit 1,2 % du chiffre d'affaires des salles. Ceci explique que le CNM ne soit pas prononcé en faveur de la baisse à 50 % du droit de tirage, en la subordonnant du reste à une réforme systémique.

Cela n'empêche pas le CNM de travailler sur des scénarii de réforme du droit de tirage reposant sur l'abaissement de son taux, directement inspiré du rapport Bargeton. Un scénario pourrait consister à ce qu'une partie du compte entrepreneur soit reversé automatiquement dès

⁴⁷ Depuis la crise covid, les renonciations des titulaires de comptes entrepreneurs à leur droit de tirage sont moins nombreuses. Dès le déclenchement de la pandémie, le CNM a assoupli les conditions de recours à au droit de tirage, pour favoriser son ouverture à un maximum de demandeurs. De ce fait, le recours durant le premier quadrimestre 2020 a été massif. Le niveau des attributions a diminué à partir de mai 2020, du fait de l'épuisement des droits. Cette manne a été utile dans l'attente des aides d'urgence, car elle a permis au secteur de faire face à ses besoins pressants de trésorerie : en 2019, le total attribué s'est élevé à 19,3 M€ et en 2020 à 11,9 M€.

⁴⁸ 0,40 M€ de rémunération, 0,14 M€ de fonctionnement et 45 400 € d'investissement.

lors qu'il reprendrait une activité de production, diffusion et édition dans les deux ans d'ouverture du compte, alors que le versement de l'autre partie serait conditionné au respect de conditions liées aux missions dévolues à l'établissement, comme la transition écologique. Si le CNM décidait de s'engager dans cette voie, il lui faudrait être très précis dans l'expression du nouveau régime, de sa justification et des modalités de contrôle envisagées, tant le sujet pourrait susciter, de la part des plus gros vendeurs de billets, de vives réactions à l'image de celles provoquées par l'introduction de la taxe *streaming*.

2.3.2.3 L'extension de la taxe sur les spectacles à la musique classique harmoniserait la perception de celle-ci, mais conduirait à une augmentation de la part de financement public

Les billetteries de musique classique sont actuellement exemptées de taxe sur les spectacles, au motif que le CNV avait été bâti pour mutualiser une partie du secteur musical moins aidé par l'État, à savoir les musiques actuelles et de variétés. Aujourd'hui encore, le fait de savoir si le CNM doit s'occuper de musique classique ou pas fait l'objet d'intenses débats.

Ainsi, les spectacles lyriques donnés dans un établissement privé sont soumis à la taxe sur les spectacles, affectée à l'ASTP, de même que les comédies musicales donnés dans un théâtre adhérent à l'ASTP. Ils restent éligibles aux aides du CNM. L'existence même du CNM comme centre pour la musique dans son ensemble justifierait un toilettage de ces règles et une adaptation des champs d'application respectifs des taxes sur la billetterie.

L'extension de la taxe spectacle au classique permettrait de clarifier la situation, mais au plan budgétaire, cela ferait de l'État, qui subventionne fortement les salles de musique savante, le premier contributeur de cette taxe. Au plan des finances publiques, cela reviendrait donc à augmenter la part de financement public du CNM de manière détournée.

De plus, si la volonté de donner au CNM un périmètre clair est un objectif de la direction, elle renforce paradoxalement la logique de juste retour, voire de « couloir de financement » pour chaque esthétique ou métier en fonction de sa contribution initiale, dont le CNM essaie de sortir. La musique classique devrait pouvoir bénéficier des actions du CNM sans être contributrice. Si le ministère de la culture a déjà effectué une analyse des effets potentiels de l'extension de la taxe « spectacle vivant » au secteur classique, le CNM défend une position inverse.

2.3.2.4 La taxe *streaming* a été mise en place avant l'évaluation des besoins

L'article 53 de la loi de finances pour 2024 a instauré, à compter du 1^{er} janvier 2024, une taxe sur la mise à disposition de services payants ou gratuits offrant un accès à des musiques enregistrées (article 1609 sexdecies C du code général des impôts). Sont redevables de la taxe les personnes, qu'elles soient établies en France ou hors de France, qui assurent en faveur de personnes établies en France une activité de location de phonogrammes ou de vidéomusiques, et qui en encaissent les revenus associés.

Le fonctionnement de la taxe *streaming*

La taxe, dont le taux est fixé à 1,2 % des sommes encaissées, est assise sur le montant hors taxe sur la valeur ajoutée :

1. Du prix acquitté par le public lorsque l'offre est payante ;

2. Des sommes versées par les annonceurs et les parrains pour la diffusion de leurs messages publicitaires sur un service donnant ou permettant l'accès à des enregistrements phonographiques ou vidéomusicaux ou donnant accès gratuitement à des contenus créés par des utilisateurs privés à des fins de partage et d'échanges au sein de communautés d'intérêts. Ces sommes sont prises en compte à hauteur de 34 % de leur montant.

Un abattement de 20 M€ sur le chiffre d'affaires annuel généré en France est appliqué à l'assiette de la taxation.

La taxe est recouvrée et contrôlée par la DGFIP de la même manière que la TVA, pour le compte du CNM, et fait l'objet d'un reversement mensuel à l'établissement, plafonné à 18 M€. Un premier reversement a été effectué en mars 2024.

Le principe d'une taxe *streaming* a été défendu par le rapport Bargeton d'avril 2023. L'un des arguments centraux était de respecter un principe d'égalité entre le spectacle vivant, qui finançait le CNM via la taxe sur la billetterie de spectacle, et la musique enregistrée, qui ne contribuait pas directement au financement des interventions du CNM. Cet argument d'égalité a ensuite été érigé en principe de symétrie, le taux de la taxe *streaming* étant fixé non pas en fonction des besoins du CNM, mais de manière à imiter l'effort contributif du spectacle vivant.

Pour ce qui concerne la symétrie fiscale, certains des arguments théoriques déployés par le monde du spectacle vivant mériteraient d'être relativisés. En effet, si l'entrepreneur de spectacles est bel et bien redevable de la taxe sur la billetterie (taux de 3,5 %), il n'en est pas pour autant le redevable réel, puisque cette taxe est répercutée *in fine* sur les spectateurs. Les salles sont collectrices et jouent peu ou prou le même rôle que les entreprises qui font remonter la TVA. En revanche, une grande partie de la taxe sur la billetterie est ensuite reversée, par le mécanisme du « droit de tirage »⁴⁹, non pas aux spectateurs mais aux salles, afin d'accompagner le fonctionnement du secteur. En réalité, il serait donc plus exact de considérer que la taxe sur la billetterie est prélevée au bénéfice de deux acteurs : à titre minoritaire le CNM (35 %) qui le reverse en aides sélectives, à titre majoritaire les acteurs du spectacle vivant (65 %). Le taux réel de la taxe est donc de 1,2 % (35 % de 3,5 %) et la mission Bargeton proposait d'ailleurs de relever ce taux à 1,75 % (avec un droit de tirage abaissé à 50 %).

Par ailleurs, le monde de la musique enregistrée supporte une TVA à 20 % (contre 5,5 % pour le spectacle vivant), et au surplus, pour certains de ses acteurs (Spotify, Gafam), est redevable de la taxe sur les services numériques (payée *in fine* par le consommateur). Il n'est *a contrario* éligible ni au Pass culture ni au crédit d'impôt (s'agissant des plateformes de *streaming*).

L'autre argument était celui de besoins financiers évalués par le rapport à « 30 à 40 M€ » : 15-20 M€ pour la mission export (soit +10 à 15 M€ par rapport aux 4,4 M€ dépensés

⁴⁹ Chaque redevable se voit ouvrir un « compte entrepreneur » au CNM, lequel est alimenté de 65 % des montants collectés qui « sont mobilisables pendant trois ans (...), au-delà de ce délai, les sommes arrivées à péremption font de plein droit l'objet d'une annulation sur le compte. »

en 2023), 10 M€ sur le numérique (soit +8 M€ par rapport à l'intervention dans ce domaine), 5 M€ pour les actions territoriales et 5 M€ pour la mission d'observation du secteur. Ces prévisions n'étaient cependant pas étayées par des données plus précises.

Par effet de symétrie, le rapport Bargeton proposait donc une taxe *streaming* à 1,75 % devant rapporter 20 M€, auxquels s'ajoutaient 17 M€ de recettes (5 M€ de l'abaissement du droit de tirage, 6 M€ lié à l'extension de la taxe billetterie, notamment au classique, 6 M€ liés à l'augmentation de la cotisation des OGC), et il écartait un nombre substantiel d'options de financement alternatif.

La piste d'une taxe *streaming* a été avalisée au départ par le Président de la République (juin 2023), avec comme date butoir le 30 septembre 2023 pour que les plateformes proposent une contribution volontaire, puis écartée par le gouvernement, celui-ci se déclarant favorable à une contribution volontaire de leur part. Alors que ces dernières ne parvenaient à proposer que 10 M€, le principe de la taxe a ressurgi et a été voté par le Parlement fin 2023. Le plafond annuel de perception par le CNM, au-delà duquel le produit de taxe est écrêté et reversé au budget général de l'État, a été fixé à 18 M€.

Pour le CNM, le vote de la taxe *streaming* permet de lui affecter une véritable ressource dynamique. Le produit de la taxe a été estimé à hauteur de 15 M€ au budget initial 2024, adopté par le conseil d'administration de l'établissement fin 2023. Le produit attendu est donc en deçà du montant calculé par le rapport Bargeton, car le Parlement a voté un taux plus bas, à 1,2 % du chiffre d'affaires réalisé en France⁵⁰. Les services du CNM tablent cependant sur une augmentation constante du rendement pour atteindre 21,5 M€ en 2027.

Un autre enjeu caché est l'organe collecteur de la taxe. Actuellement, 4 % du montant collecté est conservé par l'État (DGFIP) au titre de la perception de l'impôt, soit 600 000 € pour un montant de 15 M€ et 800 000 € à horizon 2027, si les prévisions du CNM sont exactes et que le rehaussement de l'écrêtement est validé. Comme pour la taxe sur la billetterie, le CNM espère récupérer ces frais, en prenant appui sur l'exemple du CNC, qui recouvre et contrôle la taxe sur les services de télévision (TST/partie éditeurs et distributeurs) acquittée par les acteurs diffuseurs dont il connaît bien l'économie.

Cependant, l'impact sur l'écosystème musical est, lui, potentiellement déstabilisateur. L'écosystème et l'équilibre économique des acteurs est très différent, suivant que comme pour Deezer ou Spotify, la musique est le cœur d'activité, ou simplement un produit d'appel qui permet à leurs concurrentes des GAFAM de proposer d'autres services. Pour les premières, à partir du moment où les contrats signés avec les « *Majors* » ne leur permettent pas de répercuter la taxe (la taxe *streaming* n'étant pas une taxe indirecte sur les ventes au sens des contrats signés), et compte-tenu de leur résultat opérationnel négatif, leur seule possibilité est d'augmenter le tarif des abonnements, ce qui a été fait par Deezer en septembre 2023, avant la mise en place de la taxe, puis Spotify (mars 2024). Dans une tendance structurelle à l'augmentation des abonnements, qui ne peut que renforcer la sensibilité des usagers au prix, une augmentation des tarifs de Deezer ne peut que mécaniquement bénéficier à Apple et Google

⁵⁰ L'argument de symétrie du rapport Bargeton a été de facto inversé par le passage au Parlement : au lieu de porter la taxation du spectacle vivant à 1,75 %, c'est le taux de la taxe *streaming* qui a été abaissé à 1,20 %. Si la symétrie de taux a été respectée, les contributions au budget du CNM ne sont pas égales, puisque les montants collectés sur la musique enregistrée resteront deux fois inférieurs à ceux collectés sur le spectacle vivant, même si le droit de tirage vient ensuite équilibrer les produits nets des deux taxes (Sur 50 M€ de taxe sur la billetterie, le CNM ne perçoit que 35% de ce montant, soit 17,5 M€, un montant assez proche de la taxe *streaming*).

compte tenu des commissions qu'ils prélèvent sur les abonnements Deezer commercialisés via l'App Store ou le Google Play Store. Pour les abonnés Deezer, la taxe *streaming* ne peut cependant pas être considérée comme un cas unique, puisque les forfaits avaient déjà fortement augmenté depuis 2022 (le forfait famille est ainsi passé de 14,99 € à 19,99 € en moins de deux ans), soit au total + 30 % depuis 2021.

Au sein des plateformes centrées sur la musique, l'impact est cependant asymétrique. Deezer est en effet handicapé par le fait qu'il dépend à 60 % du marché local où il pèse 30 %. Par comparaison, la France ne représente que 2 % du CA de Spotify et 0,5 % de celui d'Apple. Le système voté ne fait aucune différence selon la taille des acteurs, à part pour les tout-petits qui bénéficient pleinement de l'abattement de 20 M€ sur le chiffre d'affaires annuel généré en France applicable à l'assiette de taxation : Deezer (0,5 Md€) et Spotify (13,4 Md€) sont ainsi taxés de la même manière.

Enfin, compte-tenu de la moindre pénétration du *streaming* en France par rapport aux autres pays (16 % en France contre 26,5 % au Royaume-Uni et 30,1 % aux États-Unis en 2023 d'après le panorama de la production musicale française en 2023 du SNEP), la taxe pourrait ralentir le déploiement et affaiblir la position du marché français. Un autre scénario serait une meilleure pénétration du streaming, comme dans certains pays de l'Union européenne (Espagne, Italie, Portugal, Suède, Danemark), où la TVA pesant sur les services de streaming est plus élevée qu'en France, mais qui serait le fait d'acteurs étrangers, notamment reliés aux Gafam.

Afin de prendre en compte les différences objectives de taille des acteurs, et les intérêts souverains de l'État, l'évolution vers une taxe à taux modulée permettrait de prendre en compte les arguments avancés par les redevables français et européens, et d'avoir un premier bilan de la taxe streaming après le 1^{er} janvier 2024.

Pour cela, il est nécessaire que le CNM et le ministère de la culture disposent d'informations concernant les redevables de la taxe. Dans cette perspective, le ministère de la culture porte au titre du PLF 2025 une mesure visant à lever le secret fiscal en permettant aux agents de la DGFIP et à l'administration fiscale de transmettre au CNM les données pertinentes relatives aux redevables de la taxe *streaming*.

Recommandation n° 2. (CNM, ministère de la culture, ministère des finances) : 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.

Recommandation n° 3. (Ministère des finances, CNM, ministère de la culture) : évaluer sans délai l'efficacité des trois crédits d'impôts.

Recommandation n° 4. (Ministère de la culture, ministère des finances) : Introduire une modulation des taux de la taxe streaming en fonction du chiffre d'affaires des contributeurs.

3 L'URGENCE D'UNE REFORME DU CNM

La question de l'ambition du CNM se pose depuis la fin de la crise sanitaire. Le rapport Bargeton de 2023 définit plusieurs priorités : le développement international, l'innovation et le numérique, la structuration du tissu économique pour garantir la diversité de la filière et la souveraineté culturelle. Pendant la crise sanitaire, le CNM a prouvé qu'il était utile. Il doit désormais montrer la pertinence d'un établissement public embrassant toute la filière musicale, ce qui inclut une analyse de son efficacité, de sa performance et de la légitimité de son action.

3.1 Le CNM doit disposer d'une stratégie qui ne se limite pas à la distribution d'aides

Ayant dû se concentrer sur le sauvetage du secteur, le CNM n'a pu exercer l'ensemble des missions que le législateur lui a confiées.

3.1.1 Des missions transverses à renforcer

En 2023, le niveau d'intervention du CNM au titre des dispositifs dits transversaux était de 15,7 M€, dont 2,4 M€ dédiés aux projets en faveur de la transition écologique et de l'égalité femmes-hommes.

La notion de mission transverse est importante puisque, contrairement aux aides sectorielles qui reproduisent la *summa divisio* existant entre musique enregistrée et spectacle vivant, ces actions sont de nature à transcender les clivages, décroiser la filière et donc

justifier du caractère intégré de la structure, et de la pertinence de réunir spectacle vivant et musique enregistrée dans un même organe.

Dans la pratique, ce que la direction du CNM appelle « mission transverse » renvoie non seulement à l'innovation, aux entreprises (développement et structuration économique) et à la structuration des entreprises, mais aussi à la thématique du développement durable ou de l'égalité femmes-hommes, qui sont effectivement deux missions données par le législateur⁵¹. Le CNM a investi sur ces deux missions des moyens humains et financiers et d'introduit dans les régimes d'aide des conditionnalités liées à ces paramètres.

L'enjeu du développement durable n'affecte pas de la même manière le secteur : les phénomènes climatiques extrêmes qui ont conduit à l'annulation de festivals sont un sujet plus préoccupant pour le spectacle vivant que pour la musique enregistrée. Le CNM considère que tout l'écosystème de la musique et des variétés doit être incité à s'emparer de ce sujet.

Le sujet de l'égalité femmes-hommes est transverse à toute l'action publique. Le CNM a mis en œuvre une politique de formation à la prévention des violences et harcèlements sexistes et sexuels (VHSS), une mise en lumière des femmes artistes et des professionnelles de la musique (comme les compositrices de musique classique) et un financement des initiatives structurantes en cette matière, telle que l'application « Safer », par exemple, développée grâce au soutien du CNM et mise en place lors des événements festifs des Jeux olympiques et paralympiques à disposition du grand public pour prévenir et limiter les risques de VHSS.

La Cour a donc choisi d'expertiser les missions transverses plus spécifiques au secteur de la musique.

3.1.1.1 Information et observation, prérequis aux autres missions : des objectifs toujours pas atteints

a) Une activité quantitative en essor qui dépend pour beaucoup de prestations externalisées

La DEP a élargi son catalogue de produits et vise une publication en moyenne par mois. La programmation est adoptée en conseil d'administration après avis du conseil professionnel. Elle fait l'objet depuis 2024 d'une concertation avec les organisations professionnelles.

L'activité repose d'abord sur les études statistiques et barométriques qui s'est étoffée au fil des années, avec désormais des publications récurrentes : baromètre des usages de la musique en France (depuis 2023, biennal), étude sur la diversité musicale (hérité du CNV, annuel), chiffres de la diffusion des spectacles de musique et variétés (annuel), bilan des festivals (annuel), certifications export (héritées du Burex, annuel, en partenariat avec le SNEP).

Cette production n'est possible que grâce à l'achat de données à des entreprises spécialisées sauf lorsque le CNM est en capacité de les autoproduire (données issues de la

⁵¹ Il s'agit de la quatrième mission citée par la loi (favoriser un égal accès des femmes et des hommes aux professions musicales) et de la cinquième mission (favoriser la contribution du secteur de la musique et des variétés à la politique de l'État en matière de protection de l'environnement et de développement durable).

collecte de la taxe sur le spectacle vivant). Les études les plus fouillées sont le produit de prestataires extérieurs, comme par exemple « l'expérience des spectacles musicaux » d'avril 2022, confiée à Quali quanti, ou l'étude relative à l'impact du passage à l'UCPS par les services de musique en ligne de janvier 2021, produite par Deloitte. La production d'études entièrement « maison » est minoritaire.

Si cette pratique reflète celle du CNC et correspond au besoin de rattrapage pour les informations sur la filière, elle interroge au regard de l'importance des moyens humains alloués. À titre de comparaison, les équipes en charge de l'observation au CNC disposent d'effectifs comparables, alors qu'il s'agit d'un établissement quatre fois plus important (460 ETPT). Le CNM fait valoir que le secteur musical est comparable en volume d'activité et en effectifs au secteur cinéma et audiovisuel, et qu'il est plus compliqué à observer en raison de la multiplicité des métiers et du défaut d'information directe et complète de la part des acteurs du secteur.

Depuis 2022, la DEP a développé un CNMLab, « laboratoire d'idées » menant une activité de veille et de prospective sur une grande variété de sujets mobilisant des contributeurs extérieurs. Le dernier appel à contributions concernant le thème « *artistes et entrepreneurs : vers de nouvelles formes d'organisation de la musique* ». Près de 40 publications ont été produites. Il s'agit de monographies, y compris des études pays, ou des recueils thématiques d'articles. Le CNMLab est secondé d'un conseil scientifique composé de 18 personnalités aux profils variés, dont Jean-Philippe Thiellay, pour stimuler l'interdisciplinarité et mieux identifier les thèmes d'avenir. Cette activité de think tank est assurément utile pour éclairer et mobiliser la filière sur les nouveaux sujets, ainsi que permettre au CNM de dicter l'agenda. Certaines publications ont suscité un intérêt au niveau international comme l'étude sur le modèle « *user centric* » pour la rémunération des ayants droit pour le *streaming*.

Toutefois, les travaux du CNMLab ne paraissent pas irriguer directement les décisions du CNM sur ses propres règles de soutien à la filière, même si le secrétariat général affirme vouloir le faire pour l'avenir. La mission de veille et prospective, très utile en soi, ne saurait se substituer à la mission d'observation du secteur, prioritaire et indispensable pour connaître les besoins de la filière, ajuster au mieux les soutiens du CNM et les évaluer.

Le CNM affiche à cet égard un certain volontarisme pour l'avenir dans son COP 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 DEP associant depuis septembre 2024 les membres du conseil d'administration et du conseil professionnel intéressés.

b) L'absence persistante de « vision partagée »

Les orientations stratégiques 2023-2025 du CNM adoptées en 2022 font de la connaissance et de l'expertise la première des trois priorités de l'établissement pour en faire l'opérateur de référence en la matière. Il s'agit de « construire progressivement un dispositif d'études complet visant à produire chaque année, voire parfois plusieurs fois par an, des résultats d'une observation neutre, indépendante, transparente, construite dans la concertation avec les professionnels ». La création du CNM a répondu en effet à une forte attente qui s'était exprimée après l'échec de l'Observatoire de l'économie de la filière musicale, créé en 2016 (loi LCAP, art.12), et placé au sein du CNV.

Pourtant, cinq années après le rapport Bois-Cariou qui observait que « *l'intégralité des interlocuteurs que nous avons rencontrés considère que la plus grande faiblesse du secteur de*

la musique réside dans son incapacité à se « mesurer » », le constat est toujours d'actualité, ce que corroborait du reste le rapport Bargeton.

Malgré d'incontestables avancées, l'éclatement entre les données publiques et privées demeure. Le CNM n'est pas encore parvenu à créer cette « vision partagée » à laquelle aspirait le rapport Riestler, susceptible de mieux fédérer une filière aussi fragmentée. Par comparaison, le CNC est capable de donner des chiffres constamment actualisés sur l'ensemble des indicateurs économiques du secteur qui permettent de cibler les actions pour mieux les rapporter aux besoins.

Il manque toujours des données exhaustives sur le spectacle vivant et la musique enregistrée, qu'il s'agisse de la fréquentation, du chiffre d'affaires, de la ventilation par esthétiques ou types d'acteurs ou de l'emploi. On observe même une régression sur l'export, qui était mesuré jusqu'en 2019. Malgré la collecte de la taxe billetterie, même si elle ne couvre pas tout le spectacle vivant, le CNM ne produit toujours pas de chiffres consolidés sur ce dernier, et les données publiées en termes d'emplois ou de chiffre d'affaires de la filière sont très fragiles : le CNM utilise des conventions de calcul basées sur des études anciennes pour extrapoler ses chiffres globaux.

Pour le spectacle vivant en particulier, la relation avec le département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation du ministère de la culture (DEPS) est clé. Ce service ministériel est largement pourvu en personnels (près de 40 ETP), en expertise et en prérogatives (accès aux données fiscales notamment). Un accord a été conclu en 2023, qui doit être renouvelé annuellement, pour l'exploitation en commun du système d'information billetterie (base SIBIL)⁵² mis en place en 2018 en application de la loi « Liberté de création, architecture et patrimoine » afin de permettre la remontée des données de billetterie. La montée en puissance progressive de ce dispositif, lourd pour les entreprises elles-mêmes, n'a pas encore permis de donner une observation complète, fine et rapide. Des problèmes de taxonomie demeurent, tout comme de répartition des rôles.

Pour la musique enregistrée, la collecte des données bute sur les réserves opposées par le SNEP au nom du secret commercial. Lui-même s'appuie sur des prestataires, en tout premier lieu *the Official Charts Company*⁵³ depuis 2021, pour établir le classement des meilleures ventes. Pourtant, la difficulté a pu être surmontée dans le domaine des certifications export (or, platine, diamant⁵⁴) qui a fait l'objet d'un accord entre le SNEP et le CNM pour une présentation conjointe des résultats.

La mise en œuvre complète de la mission d'observation et d'information est prioritaire. Il appartient à la tutelle de déterminer en concertation avec les acteurs concernés les moyens d'accélérer la production des informations nécessaires, en traitant notamment de la répartition

⁵² Dispositif légal et obligatoire, cet outil permet la remontée des données de billetterie du secteur du spectacle vivant à des fins statistiques. Les entreprises doivent transmettre les données relatives aux représentations du trimestre précédent avant le dixième jour du premier mois de chaque trimestre civil.

⁵³ L'OCC ou *Official Charts Company* est une organisation interprofessionnelle britannique qui édite et compile les divers classements officiels de ventes de disques au Royaume-Uni, en Irlande et en France.

⁵⁴ Le SNEP et le CNM certifient les titres (*single*) et albums produits en France et les plus écoutés à l'international. C'est une mesure du rayonnement de la musique française. Trois niveaux ont été établis (or, platine, diamant) en fonction des chiffres de la vente physique et des écoutes en *streaming* selon une clé de conversion entre les deux modes de diffusion (par exemple 1500 *streams* = une vente d'album).

des rôles entre le DEPS et le CNM, du partenariat entre le centre et le SNEP, et de l'évolution du cadre législatif ou réglementaire pour améliorer l'accès aux données.

c) Des moyens à exploiter pleinement

Dès la création du CNM en 2020, l'étude et la prospective font l'objet d'une direction à part entière avec pour mission : observer la filière, partager et diffuser la connaissance, contribuer à la réflexion de la filière, bâtir et mettre en œuvre la stratégie de données du CNM. Ses effectifs sont significatifs avec 16 ETP (organigramme en annexe 4), à comparer avec les 4 ETP dédiés à l'Observatoire au sein du CNV et aux 11 ETP de la Direction des études, de la statistique et de la prospective du CNC, qui représente 2,3 % des effectifs du CNC, contre 14,5 % pour la DEP du CNM. Les moyens budgétaires (hors ETP et coûts de structure) sont également substantiels.

Tableau n° 14 : Budgets 2023 et 2024 de la Direction des Études et de la Prospective (en AE et en €)

Budget DEP	CF 2023 (AE)	BI 2024 (AE)	BR 2024
<i>Études et évaluation</i>	456 052	600 000	500 000
<i>Veille, innovation et prospective</i>	211 184	160 000	140 000
<i>Agrégation, traitement et valorisation des données</i>	185 241	116 000	136 000
<i>Missions et réception</i>	19 757	40 000	40 000
TOTAL	872 234	916 000	816 000

Sources : données budgétaires du CNM.

À côté des moyens humains, il conviendrait déjà que le CNM utilise les moyens juridiques à sa disposition : il a en effet été d'emblée doté de facultés réglementaires importantes en vertu du décret du 24 décembre 2019⁵⁵, qui n'ont pas été pleinement utilisées à ce jour. Il ne dispose cependant pas de pouvoirs contraignants ou de sanction.

⁵⁵ Article 1 : « (...) le Centre national de la musique peut notamment (...) 3° recueillir des informations et des données utiles à l'observation et à la régulation par l'État de la filière musicale et des variétés, en particulier dans les champs social, commercial et financier, dans le respect des législations relatives à la protection des données personnelles et au secret des affaires ; Article 2 : « Les catégories d'informations mentionnées au 3° de l'article 1^{er}, dont le Centre national de la musique peut solliciter la communication auprès des services publics et des personnes physiques et morales qui en sont détentrices, sont : 1° Les données, en volume et en valeur, relatives à l'écriture, la composition, l'interprétation, la production, la distribution, la diffusion et l'édition musicale ; 2° Les données économiques, financières et juridiques des entreprises du secteur ; 3° Les données relatives au partage de la valeur créée entre les différents acteurs du secteur ; 4° Les données concernant les aspects sociaux et professionnels du secteur, notamment celles relatives à l'emploi et aux régimes d'emploi, à l'insertion professionnelle et aux rémunérations ; 5° Les informations relatives aux publics, pratiques et usages ainsi qu'aux actions à caractère éducatif et culturel. »

L'état des lieux des ressources disponibles y compris pour les compétences sur lesquelles s'appuyer - prévu par les orientations stratégiques - a été engagé alors que le COP prévoit que pour les données détenues par des tiers, notamment dans le domaine de la production phonographique et des certifications des écoutes et des ventes, le CNM continuera à faire ses meilleurs efforts pour être associé à leur élaboration. L'examen annuel de la mise en œuvre du COP doit être l'occasion pour la tutelle de s'interroger s'il y a lieu, pour atteindre cet objectif, de renforcer les facultés réglementaires dont bénéficie le CNM.

Par ailleurs, le CNM souhaite avoir accès aux données fiscales, ce que la législation ne lui consent pas actuellement. Cela lui permettrait notamment de mener lui-même l'évaluation des crédits d'impôt, mais aussi d'assurer dans les meilleures conditions le recouvrement et le contrôle de la taxe sur la billetterie sur les spectacles vivants, ainsi que de prévoir le rendement de la taxe *streaming* dont le recouvrement est de la responsabilité de la DGFIP. Le Ministère de la culture soutient cette approche. Dans la perspective du PLF 2025 il a porté en conférence fiscale du 28 mai 2024 une mesure visant à autoriser l'administration fiscale à transmettre au CNM des données couvertes par le secret fiscal (dérogation en application des articles L.163 et suivants du livre des procédures fiscales). Une telle mesure permettrait en effet d'améliorer en effet l'évaluation des dispositifs gérés par le CNM, notamment les crédits d'impôt.

3.1.1.2 Le développement international : une mission prioritaire laissée pour compte

a) **Une opportunité majeure dont il convient de prendre toute la mesure**

Le marché de la musique s'est globalisé et connaît une forte croissance tirée par le *streaming*. L'export qui représentait un chiffre d'affaires de 316 M€ en 2019 (derniers chiffres disponibles, + 23 % par rapport à 2015), évolue plus rapidement que les revenus de la filière.

Graphique n° 5 : Répartition des revenus à l'export de la filière musicale française entre ses acteurs



Source : volume économique de la filière musicale à l'international, bilan économique 2019, Burex

Alors que les débouchés étaient très majoritairement représentés par l'Europe et l'Amérique du Nord (respectivement 64 et 22 % en 2019), de nouvelles perspectives s'ouvrent avec des croissances à deux chiffres pour l'Asie, l'Amérique latine et l'Afrique, et la solvabilisation de marchés émergents de plus en plus nombreux.

La création et l'industrie musicales françaises ont toute la capacité de tirer parti de cette dynamique, alors que le secteur a été relativement protégé par l'État de l'impact de la crise sanitaire. Cela concerne toutes les esthétiques comme le montre le succès mondial de la musique électro française (Daft Punk, David Guetta), d'artistes comme Aya Nakamura (musique urbaine) ou encore de Gautier Capuçon (musique classique). Le rap français s'exporte lui-même de mieux en mieux, tenant désormais la deuxième place dans le monde après le rap américain. Les certifications export CNM-SNEP ont augmenté de + 30 % entre 2022 et 2023. La part de la langue française augmente également : 68 % contre 54 %.

Au-delà de la dimension économique, le développement international représente un enjeu culturel et d'influence de première importance. Il participe au *soft power*, en particulier auprès des jeunes générations, comme le montre le phénomène mondial de la K-Pop venue de Corée du Sud. La concurrence se fait plus vive. Dans presque tous les pays européens, des mécanismes de soutien à l'export ont été mis en place⁵⁶. La Corée du Sud en fait une politique à part entière portée par les *Chaebols* et soutenue par les pouvoirs publics à travers la *Korea Creative Content Agency*. Dans un univers dominé par de grands acteurs américains ou japonais, où chacun pousse ses pions, le soutien à l'offre musicale française est justifié.

Conséquence inévitable de la crise sanitaire, alors même que les enjeux du développement international n'ont jamais aussi pressants, les instruments pour le mesurer ont été gelés en 2020-2022, hormis la certification export qui, pour utile qu'elle soit, s'avère très partielle. Le Burex conduisait une étude annuelle, très fouillée, qui permettait d'identifier et d'anticiper les évolutions, dont la dernière remonte à 2019. Le CNM a décidé enfin de reprogrammer un baromètre, avec un champ plus large, mais il faudra attendre 2025 pour sa version zéro. La reprise d'une étude annuelle est urgente.

b) Une stratégie à reconstruire et à partager

Alors qu'avant la fusion, le Burex avait produit en 2019 un projet stratégique élaboré pour la période 2018-2020, ce n'est qu'en 2022 que le CNM a produit le sien dans le domaine du développement international, pour la période 2022-2024. En effet, l'activité export a été très limitée en 2020 (année couverte par le projet stratégique du Bureau Export) et 2021 (année d'élaboration de la stratégie 2022-2024).

Encore s'agit-il d'une ébauche photographiant la situation et débouchant sur un programme d'études thématiques ou de marché, mais sans réelle direction. Ce document a été peu concerté avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) ou avec l'Institut français (IF). Il prévoyait la création d'un comité stratégique international associant ces deux derniers qui en fait ne s'est réuni qu'une fois. La convention signée entre le CNM et l'IF en mars 2021 est restée largement lettre morte, qu'il s'agisse du comité opérationnel trimestriel de planification des actions, d'actions communes ou d'échanges structurés d'information ou du développement de fonds communs d'intervention. Les deux établissements se sont de fait éloigné l'un de l'autre avec un sentiment sous-jacent de concurrence, même si, en son temps, les relations du Burex avec le réseau culturel et l'IF n'ont jamais été simples.

Le ministère de la culture et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères doivent aiguillonner la synergie entre le CNM, l'IF et le réseau culturel de nos ambassades autour de la

⁵⁶ « *Developing music export in Europe* », 2023, *European Music Exporters Exchange*.

construction d'une vraie stratégie du développement international, une activation du comité stratégique international, l'actualisation de la convention entre le CNM et l'IF et, enfin, par la mise en place d'un accompagnement tout au long de la chaîne et le cas échéant d'instruments communs d'intervention, avec une distribution concertée des rôles. La Cour prend acte du lancement de travaux dans ce sens en 2024 en vue d'une nouvelle convention et du renouvellement de la stratégie internationale en 2025. La nouvelle directrice de la direction des affaires européennes et du développement international (DAEDI) est présidente du réseau européen des bureaux de soutien à l'export, l'*European Music Exporters Exchange* (EMEE), qui compte 33 opérateurs nationaux ou régionaux répartis dans 30 États-membres. Ce rattachement est opportun. L'engagement de l'Union européenne s'avère important pour la défense de notre filière musicale, notamment sur la question du respect du droit d'auteur dans le contexte du déploiement de l'intelligence artificielle générative après l'adoption du règlement en la matière, et pour promouvoir une action communautaire dans le domaine de la musique en appui à notre propre politique. La musique n'est incluse que depuis 2021 dans le grand programme communautaire « *Europe Créative* » au terme d'une action préparatoire 2018-2020, *Music Moves Europe*, se bornant à ce stade au soutien expérimental de projets et à l'élaboration d'études sur le secteur⁵⁷. Enfin la Commission doit encore faire une proposition sur les suites de l'arrêt RAAP précité.

c) Un dispositif de soutien à revoir dans son ambition et ses modalités

Ce n'est que depuis janvier 2024 que la mission de développement international est assurée par une direction à part entière qui regroupe l'ancien pôle dédié au sein de la direction du soutien aux artistes, aux entreprises et aux projets (DSAEP) et le pôle Europe auprès de la direction générale. Elle compte 7 ETP à Paris (la directrice, 2 ETP pour les soutiens financiers, 3 pour les chefs de projets par esthétique : musique actuelle, jazz et classique, 1 pour les affaires européennes), 2 à Berlin (pour le marché européen), auxquels il convient d'ajouter deux experts en prestation de services ; l'un à Londres pour le Royaume-Uni et l'autre à Los Angeles pour l'Amérique du Nord. La direction peut aussi s'appuyer sur trois correspondants du réseau culturel français sur les géographies émergentes, chacun avec une compétence régionale : à Abidjan, Bogota et Singapour. Jusqu'en 2024, les effectifs n'ont pas varié depuis le Burex. Un ETP sur les 10 ETP supplémentaires accordés en 2023 a été affecté à cette direction.

Outre la direction des affaires européennes et du développement international, concourent à l'export la direction des études qui diligente notamment des dossiers pays (1 ETP) et établit les certifications export et la direction du développement, de la communication et des partenariats (DDCP) qui met en ligne les outils (newsletters, site web, playlists) de la marque de recommandation *What The France* (1/2 ETP).

Alors que le rapport Bois-Cariou préconisait de porter les soutiens au développement international pour le Burex en 2019 à 10 M€ à la faveur de la création du CNM, les crédits

⁵⁷ Le budget communautaire a financé 130 projets musicaux sur le programme « Europe Créative » pour un montant de 98 M€ de 2014 à 2020, malgré l'absence de sous-programme spécifique pour la musique, l'action préparatoire « *Music Moves Europe* » (2018-2020) a bénéficié de crédits à hauteur de 7 M€, le programme de recherche « Horizon Europe » a également soutenu des projets en liaison avec la musique à hauteur de 9 M€ depuis 2014 : intervention de la Commissaire Ivanova à la Conférence « Défis, besoins et opportunités pour l'écosystème de la musique européenne », Bruxelles, 22 février 2024.

consacrés à cette mission restent très en deçà, malgré un redressement en fin de période. Pour 2024, une enveloppe de 4,5 M€ est prévue.

Tableau n° 15 : Aides (€) accordées par le CNM au développement international

<i>Nature de l'aide</i>	2021	2022	2023	Total
<i>Aide aux projets de développement international - jazz 1</i>	141 003	265 848	442 736	849 587
<i>Aide aux projets de développement international - jazz 2</i>		232 333	114 000	346 333
<i>Aide aux projets de développement international - Musiques actuelles 1</i>	559 348	1 030 928	983 215	2 573 491
<i>Aide aux projets de développement international - Musiques actuelles 2</i>	386 743	968 895	1 145 017	2 500 655
<i>Aide aux projets de développement international / Musiques Classiques 1</i>	446 378	825 158	760 009	2 031 545
<i>Aide aux projets de développement international / Musiques Classiques 2</i>	176 271	168 847	341 474	686 592
Total général	1 709 743	3 492 009	3 786 451	8 988 203

Source : Cour des comptes à partir des données du CNM

Le financement du développement international est abondé par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères à hauteur de 0,25 M€ par an dans le cadre d'une convention.

Le soutien à l'export repose sur deux piliers : d'une part, une activité de conseil, d'accompagnement et de mise en contact au moyen d'entretiens avec les experts du CNM, notamment ceux basés à Berlin, Londres et Los Angeles ; d'autre part, des aides financières, par esthétique (musiques actuelles, musique classique et jazz).

Le CNM devrait accorder au développement international une priorité plus affirmée qu'il ne l'a fait jusqu'à présent, car c'est une des rares missions véritablement transversales, à la fois économique et culturelle, qui rejoint les besoins du spectacle vivant et de la musique enregistrée. Il pourrait le faire en redéployant des moyens en faveur de cette mission. Il devrait aussi réviser son dispositif d'aide pour le simplifier.

Ainsi, les aides du programme 1 (actions ponctuelles) pourraient être automatiques, conditionnées à des critères connus d'avance, sans qu'il soit nécessaire de les examiner en commission. Destinées à la dimension internationale dès le stade de l'écriture tout au long du cycle de création et d'exploitation d'une œuvre musicale ou d'un spectacle, ces aides devraient être configurées de manière à permettre à plus d'acteurs français de pouvoir bénéficier d'une exposition aux grands rendez-vous professionnels internationaux. Dans ce cadre, la distinction entre esthétiques pourrait ne pas être nécessaire.

Le programme 2 (actions structurantes) pourrait être transformé en un dispositif d'accompagnement et d'appui encore plus personnalisé, en maintenant l'approche par esthétique, pour les projets et les structures pour lesquels la prise de risque doit absolument être atténuée, en favorisant l'émergence. Cet accompagnement pourrait faire l'objet d'une action de coopération avec les organismes financiers susceptibles d'intervenir au bénéfice des professionnels de la filière, comme autant de relais pour mieux structurer un soutien d'ensemble au développement international.

3.1.1.3 Une action territoriale à développer en se concentrant sur la structuration économique des acteurs et l'équilibre territorial

Le contexte est porteur pour le déploiement du CNM dans les territoires, avec le partenariat dans le cadre du plan « Mieux produire, mieux diffuser » entre l'État (8,7 M€) et les collectivités territoriales (13,5 M€) et avec le plan de soutien à la culture dans les territoires ruraux, issu de la consultation du « Printemps de la ruralité » en 2024, assorti d'un budget de 98 M€ sur trois ans.

a) **Une stratégie très partenariale qui conduit à des déclinaisons fort diverses**

En vertu de l'article 1^{er} de la loi du 30 octobre 2019, le CNM, EPIC localisé à Paris et dépourvu de relais locaux, « *associe les collectivités territoriales et leurs groupements à l'exercice de ses missions* ». Dès 2020, l'établissement a constitué une équipe de quatre personnes placées auprès de la direction et de la présidence. Par ailleurs, la gouvernance de l'établissement reflète une ambition pour les territoires puisque le conseil professionnel comprend trois représentants de collectivités territoriales (commune, département et région). Le groupe de travail « Territoires » sous son égide devait élargir cette association à d'autres responsables locaux, mais n'a pas perduré.

Pour agir, le CNM a hérité des outils légués par le CNV, des « contrats de filière » liant l'établissement, une région et la DRAC compétente, avec, parfois, un partenaire associatif réunissant des professionnels locaux pour plusieurs années, et des « conventions de partenariat », plus souples et plus courts (une année). La différence entre les deux outils ne s'explique pas par des choix stratégiques, mais par la volonté de certaines collectivités, comme la région Bretagne, de ne pas entrer dans la co-élaboration des politiques régionales avec le monde associatif. Les conventions peuvent être présentées comme une préfiguration possible de contrats de filière, même si ce n'est pas systématique. Dans ces contrats ou conventions, les signataires s'engagent dans un partenariat définissant une action concertée pour soutenir des pratiques musicales (musiques actuelles, variétés...) par des mesures conjointes qui s'ajoutent aux dispositifs existants mis en place par chacun d'eux. Le CNM gère ensuite un fonds commun créé spécialement et alimenté par les cocontractants durant trois à cinq ans.

Comme le montre la coexistence contrats/conventions, le CNM est tributaire de la bonne volonté des collectivités, des choix d'organisation qui leur sont propres et parfois des désaccords politiques qui peuvent exister au niveau local. Ainsi, toutes les régions n'ont pas conclu de contrat ou de convention avec le CNM (c'est le cas de la région Grand-Est), et en sens inverse, tous les contrats ou conventions ne sont pas signés avec des régions. Le CNM a accepté de contractualiser à titre expérimental avec la métropole de Clermont-Ferrand et le département de l'Isère, tout en ayant un contrat avec la région Auvergne-Rhône Alpes (AURA), essentiellement par le manque de volonté des acteurs locaux d'avoir un outil unique. Elle a aussi un fonds ultramarin et un accord avec la ville de Paris. Les actions mises en place varient en fonction des spécificités locales (la Normandie a par exemple un réseau de radios indépendantes locales très dense que le CNM aide à travers un contrat de filière) ou des types d'esthétiques portés par les pôles régionaux de musique qui couvrent tous la musique actuelle, et parfois la musique classique ou la musique traditionnelle.

b) Répartition des aides territoriales

Sur l'ensemble des régions avec lesquelles un partenariat existait en 2020, 457 dossiers ont été instruits et 279 dossiers soutenus (taux d'acceptation moyen de 61 % et 12 000 € en moyenne par dossier). La convention avec la ville de Paris a permis en 2020 de soutenir 26 structures pour 37 dossiers acceptés et une enveloppe globale de 1,1 M€.

Au plus fort de la crise, en 2021, 343 dossiers ont été soutenus, dont le tiers dans le cadre de la convention avec la ville de Paris. Dans le contexte particulier de la crise sanitaire, l'action territoriale du CNM a été ralentie, mais s'est poursuivie d'un commun accord avec les collectivités et les DRAC impliquées, après adaptation des projets et des calendriers. De nouvelles formes de coopération ont vu le jour, certaines collectivités (la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la ville de Paris, puis les Hauts-de-France et la région Grand-Est) ayant fait transiter par le CNM des moyens supplémentaires en les intégrant aux fonds de secours ou de sauvegarde pour qu'elles bénéficient du même régime d'octroi.

L'année 2023 constitue d'une certaine façon un retour à la normale du point de vue du nombre de dossiers instruits et soutenus, mais le montant total accordé dépasse de loin celui des années précédentes, la ville de Paris comptant pour 46 % du total. Les montants moyens accordés en 2023 oscillent entre 4 749 € (Pays de la Loire) et 27 739 € (Paris). La ville de Paris, dont les structures ne bénéficient pas d'aides régionales ou départementales, a choisi de s'impliquer fortement dans le mécanisme cogéré avec le CNM. En région Sud, des moyens supplémentaires ont été apportés par le département des Bouches-du-Rhône, mais le CNM considère l'engagement de la région AURA en-deçà de son dynamisme musical.

Tableau n° 16 : Aides territoriales accordées par le CNM entre 2020 et 2023 (en €)

Région	2020		2021		2022		2023		TOTAL		Montant moyen 2023
	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant Total	Total	
Comité Département Isère					59 100	9	50 800	8	109 900	17	6 465
Comité Métropole Clermont-Ferrand					31 900	5	61 300	4	93 200	9	10 356
Comité Région Auvergne-Rhône-Alpes	126 000	18	81 000	10	278 200	24	190 000	26	675 200	78	8 656
Comité Région Bourgogne Franche Comté			46 000	5	58 000	6	69 000	8	173 000	19	9 105
Comité Région Bretagne	250 200	25	240 000	22	185 000	14	182 500	7	857 700	68	12 613
Comité Région Centre Val de Loire	130 000	15	150 000	16	127 500	14	124 800	13	532 300	58	9 178
Comité Région Hauts de France	240 000	24	185 000	13	175 000	13	182 700	12	782 700	62	12 624
Comité Région La Réunion	65 000	4	174 400	22	200 600	18			440 000	44	10 000
Comité Région Normandie	265 960	27	296 000	34	337 500	26	299 912	22	1 199 372	109	11 003
Comité Région Nouvelle-Aquitaine	300 000	30	330 000	32	445 000	39	582 000	64	1 657 000	165	10 042
Comité Région Occitanie	511 000	54	203 000	20	301 500	28			1 015 500	102	9 956
Comité Région Pays de la Loire	90 000	21	150 000	37	146 600	28	150 000	27	536 600	113	4 749
Comité Région Provence Alpes Côte d'Azur	285 600	24	232 000	16	467 900	26	354 000	20	1 339 500	86	15 576
Comité Ville de Paris	1 126 663	37	1 770 892	116	524 115	13	2 347 950	42	5 769 620	208	27 739
Fonds Outre-Mer					642 520	44	520 000	69	1 162 520	113	10 288
Total général	3 390 423	279	3 858 292	343	3 980 435	307	5 114 962	322	16 344 112	1 251	

Source : Cour des comptes, à partir des exportations globales de données du CNM

Le CNM est entré dans une dynamique, qui devrait continuer à porter ses fruits. Le fonds outre-mer témoigne d'une attention portée par le CNM aux territoires ultramarins dès 2020, avec la création d'un comité stratégique d'une cinquantaine de professionnels de la musique. Le tableau précédent montre qu'il existait déjà une convention avec La Réunion, où le tissu musical, riche et bien organisé, a fait l'objet d'un contrat de filière signé avec le CNV en 2019.

Les aides financières régionales font l'objet d'appels à projets lancés une fois par an dans chaque région. Ils sont élaborés à partir des diagnostics et des concertations menées auprès des acteurs culturels par les pôles et réseaux régionaux, ce qui conduit à une grande diversité d'actions autour de quatre enjeux majeurs (structuration des acteurs, coopération entre acteurs, émergence et diffusion de proximité). En région Sud, par exemple, existent des financements pour faire naître des dialogues entre esthétiques (dialogues musicaux) ou l'engagement RSE, qu'on ne va retrouver que dans quelques régions. La seule action commune régulièrement citée est la structuration des acteurs économiques. Cependant, on n'observe aucune incitation à bâtir des projets de filière communs allant du spectacle vivant à la musique enregistrée, alors qu'un rapport du service de l'inspection de la création artistique de 2023 préconisait l'ouverture plus effective de ces conventions aux enjeux propres de la musique enregistrée⁵⁸.

Les conventions du CNM sont à la fois un outil de soutien du secteur au niveau local et un outil partenarial et d'expérimentation de politique publique. Néanmoins, l'outil n'est pas encore stabilisé sur le bon niveau d'intervention, ni sur la stratégie recherchée. La recherche d'un équilibre territorial est aujourd'hui présente à l'état d'ambition, mais le CNM ne dispose d'aucun moyen de cartographie pour la mettre en œuvre. Certaines régions ne sont pas couvertes, de même que 13 départements métropolitains. En outre, les 10 départements les moins couverts pèsent moins de 1 % des dossiers et 0,5 % des montants. À l'inverse, 10 départements absorbent 51 % des dossiers et 62 % des montants. Neuf de ces dix départements sont chef-lieu de région : Paris, La Réunion, Gironde, Loire-Atlantique, Bouches-du-Rhône, Nord, Seine-Maritime et Calvados (Rouen étant la capitale administrative de la Région, tandis que Caen est le siège du Conseil régional), Ille-et-Vilaine, Martinique. La seule exception étant l'Isère qui a signé un partenariat directement avec le CNM. Les départements les moins soutenus sont tous ruraux (Yonne, Tarn-et-Garonne, Jura, Ardèche, Allier...) à l'exception de deux départements franciliens qui abritent le siège de l'association ayant reçu les fonds.

3.1.2 L'éducation artistique et culturelle, parent pauvre du CNM

L'EAC, onzième mission prévue par la loi, ne bénéficie ni d'un chargé de mission dédié, ni d'études du CNMLab, ni même d'une stratégie visible. Le CNM intervient de manière indirecte, en appui d'associations. Cette invisibilisation est d'autant plus paradoxale que l'EAC a un lien fort avec la filière musicale et qu'elle constitue une priorité du ministère et qu'elle promeut l'éveil artistique, la culture de l'écoute et la pluralité esthétique. Le CNM considère que l'EAC est une mission particulière, très territorialisée, où son effet levier est sans doute plus compliqué à obtenir.

⁵⁸ Réponse de la DGMIC aux observations provisoires.

Des synergies sont à développer avec les organismes de gestion collective (OGC), qui ont l'obligation légale de consacrer une partie des droits collectés aux aides à la création, à la diffusion, à la formation et à l'éducation artistique et culturelle.

3.1.3 Des perspectives d'expansion des activités commerciales d'information et de formation

Parmi les missions du CNM figurent celles d'assurer une fonction d'information pédagogique, d'orientation et d'expertise sur le secteur (7°) et un service de formation professionnelle à destination des entrepreneurs ou des porteurs de projets du secteur, ainsi qu'une fonction d'ingénierie en formation professionnelle s'appuyant sur une activité de prospective, d'innovation et de développement des compétences (8°).

L'activité de formation professionnelle du CNM est héritée de l'Irma. En 2022, le CNM a organisé 260 jours de formations (1816 heures) pour 578 stagiaires, puis 295 jours de formations (1979 heures) et 1090 stagiaires en 2023. Le CNM a revu sa politique tarifaire fin 2022 pour atteindre un tarif moyen de 37 €/h contre 26 €/h en 2022, plus en adéquation avec l'environnement concurrentiel du secteur. Ces formations, une cinquantaine au total, ne sont pas techniques ou artistiques, mais d'administration. L'activité d'information pédagogique, d'orientation et d'expertise est dispensée par 3 salariés sous forme de rendez-vous individuels (plus de 1 000 en 2023), complétée par des sessions collectives autour de personnalités de la filière. 94 % des stagiaires se déclarent satisfaits. La refonte des politiques tarifaires, qui n'a pas eu d'impact négatif sur la demande, est une heureuse initiative, et en 2023, l'activité formation est légèrement bénéficiaire de 51 724 €.

Les activités éditoriales ont connu un nouvel essor depuis l'amorce de la réédition de l'ensemble des guides métiers dont le lancement officiel a eu lieu le 10 octobre 2022 lors du MaMA. À cette occasion, le CNM a révélé la refonte de la charte de la collection « guide métiers » et sept de ces guides ont été intégralement mis à jour en 2022 et 2023 qui a été la première année pleine de l'activité d'édition sous l'égide du CNM. Le renouvellement et le développement de ces activités contribue à donner de la notoriété au CNM.

Le projet de Café de la culture prévu à l'automne 2024 pourrait constituer pour le CNM une tierce source de visibilité et de revenus, alors que le local destiné à l'accueillir est inutilisé depuis l'installation dans le nouveau siège. La mise en place d'espaces pouvant accueillir un lieu culturel dédié à la musique -café culture/musique- ainsi qu'une boutique-librairie-vente des éditions du CNM, reprise des éditions de l'Irma, procède à la fois d'une logique de mise en lumière des activités du CNM et de valorisation d'espaces pour lesquels il supporte un loyer. Un tel projet est donc bienvenu, mais les investissements doivent être proportionnés à ses attentes et aux revenus qu'il en escompte, aux alentours de 10 000 € par an.

Même si ces activités restent subsidiaires, leur développement contribue à donner du CNM une image autre que celle d'un guichet d'aides. Ces activités ne doivent donc pas être délaissées, d'autant qu'elles peuvent être des vecteurs de diversité et de professionnalisation, participant au soutien non financier du secteur.

3.1.4 La valorisation du patrimoine musical : une mission à explorer

L'activité du CNM en matière de valorisation du patrimoine musical est assez circonscrite. L'établissement a mis en œuvre, en partenariat ou en propre, des projets de mise en visibilité de catalogues, répertoires ou données historiques propres à la filière musicale française, à travers la marque « *What the France* » (playlists, articles, réseaux sociaux, site internet, chaîne YouTube, etc.) et il nourrit des projets d'édition allant dans le même sens.

Une action plus résolue sur le rachat des catalogues pourrait venir compléter cette action, en amont de la visibilité.

Un catalogue de musique est une collection de compositions musicales, en particulier leurs droits d'auteur, qui proviennent d'un seul et même artiste. Il s'agit notamment des droits d'édition, de doublage ou de master, c'est-à-dire les redevances (chaque fois que la musique est écoutée et utilisée) et royautés. Une même chanson peut appartenir à plusieurs catalogues, un par catégorie d'intervenant (parolier, auteur-compositeur, éditeur, etc.). Il existe deux types de catalogues : les catalogues éditoriaux, soumis aux droits d'auteur, et les catalogues phonographiques, soumis aux droits voisins.

Depuis une dizaine d'années, un second marché de revente des catalogues éditoriaux s'est ouvert, avec en toile de fond une spéculation qui rappelle celle qui s'est emparée du monde de l'art. Les rouages de l'industrie musicale s'étant modifiés avec l'essor du *streaming*, la crise des supports, puis la pandémie de 2020, les majors ont investi dans les rachats de catalogues, notamment ceux déjà amortis et rentables, dont les prix ont connu une forte inflation⁵⁹.

La revente de catalogues éditoriaux de producteurs indépendants français se réalise parfois en France : en 2009, la société de production musicale Because s'est associée avec un groupe d'investisseurs financiers incluant Xavier Niel, Alexandre Kartalis et Olivier Rosenfeld, pour racheter les droits d'exploitation éditoriale des chansons de Claude François. Cependant, la question se pose de catalogues qui pourraient ne pas trouver reprenneur ou se voir acquis par des acteurs qui négligeraient de valoriser ce patrimoine musical. Le CNM, interrogé par la Cour, considère que dans un contexte de financiarisation croissante de la détention des catalogues internationaux et d'atomisation de l'activité d'édition, en dehors des trois majors, la perspective, s'agissant du patrimoine musical français d'une polarisation entre exploitation spéculative des droits des œuvres les plus lucratives et d'abandon pur et simple des œuvres les moins exposées, est une possibilité réelle, même si l'article L 132-12 du Code de Propriété Intellectuelle impose à l'éditeur d'exploiter l'œuvre de manière permanente et de la diffuser.

Dans ces conditions, le CNM pourrait exercer une double mission. La première serait de surveiller la vente de catalogues musicaux assimilés ou assimilables à des trésors nationaux, au nom de la souveraineté. Cette faculté donnée au ministère de la culture pour le CNM, serait alors directement inspirée de ce qui a été imaginé pour le CNC pour les œuvres cinématographiques régies par un contrat de production de droit français, financées majoritairement par des personnes physiques ou morales de droit français et ayant bénéficié d'aides publiques. La loi n° 2021-1382 du 25 octobre 2021 relative à la régulation et à la protection de l'accès aux œuvres culturelles à l'ère numérique a amorcé sur ce point un début d'accroche juridique, matérialisé au livre II du code du cinéma et de l'image animée (article

⁵⁹ Ainsi, le catalogue de 300 chansons de Bruce Springsteen a été évalué à 500 M\$.

261-1). En instituant un contrôle préalable à toute cession (que l'acheteur soit français, européen ou extra-européen) ayant pour objet de vérifier si l'acquéreur est en mesure d'assurer l'exploitation suivie du catalogue, le législateur a permis de déployer une forme de protection⁶⁰. Cette faculté devrait cependant faire l'objet d'une articulation avec l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (ARCOM), qui veille au respect des quotas de diffusion de musiques francophones.

La seconde mission du CMN pourrait être d'exercer l'acquisition des catalogues musicaux concernés. Un tel élargissement ne contreviendrait pas au principe de spécialité qui régit les EPIC, cette activité annexe étant commercialement un complément de sa mission statutaire et répondant à un motif d'intérêt général⁶¹. La création d'une activité d'édition musicale de service public au sein du CNM pourrait donc être imaginée comme entrant sans difficulté dans les missions fixées par la loi du 30 octobre 2019⁶² et en cas de difficulté, faire l'objet d'une procédure de modification de la loi originelle.

Le CNM pourrait être amené à intervenir dans deux cas de figure :

- pour les catalogues en déshérence dont le financement a été soutenu par des fonds publics. Cela supposerait une modification de l'article L. 123-7 du CPI - qui précise qu'en l'absence d'ayant-droit connu, ou en cas de vacance ou de déshérence, le tribunal judiciaire peut confier le bénéfice du droit de suite à un organisme de gestion collective agréé à cet effet par arrêté du ministre chargé de la culture. Le CNM deviendrait prioritaire en cas de preuve de financement substantiel de tout ou partie des catalogues concernés ;

- pour l'acquisition d'œuvres qualifiables de « trésors nationaux », qui seraient alors détachables du reste du catalogue et pour lequel une réflexion juridique spécifique mériterait d'être mise en place. Actuellement, seuls les biens mobiliers sont protégés de rachats étrangers au titre de la loi n° 92-1477 du 31 décembre 1992.

Au-delà de la dimension juridique, il conviendrait d'examiner les questions économiques et fonctionnels que soulèverait une telle mission. Il apparaît en effet impossible de faire du CNM le gestionnaire de catalogues, en l'état des moyens humains et financiers qui sont les siens. La faisabilité d'une filiale dédiée à cette mission de valorisation du patrimoine musical pourrait être explorée. L'acquisition de catalogues resterait conditionnée à la stricte rationalité économique, à savoir la limite de 70 ans après laquelle les droits tombent dans le domaine public. Cette solution susceptible le cas échéant de répondre à un problème de souveraineté mériterait d'être expertisée.

Dans l'attente d'une telle analyse, l'établissement doit s'attacher à accompagner les ayants droit pour les aider à conserver leurs droits et optimiser les revenus qu'ils tirent de leur exploitation, en soutenant un développement équilibré du streaming, en permettant la

⁶⁰ Ce dispositif ne permet pas au CNC de s'opposer à la cession en cause, mais de la retarder en mettant à profit le délai ouvert à compter de la déclaration pour rechercher les modalités d'une continuité dans le mode d'exploitation des œuvres par le cessionnaire et en ouvrant ultérieurement aux ayants droits la possibilité de contester le non-respect des obligations acceptées par le cessionnaire ou que lui a imposées la commission.

⁶¹ Avis du 7 juillet 1994 relatif à EDF-GDF, Conseil d'État.

⁶² Ainsi, la BnF a constitué, par l'intermédiaire de sa filiale, BnF Partenariats, un fonds issu des disques microsillons dont les droits sont tombés dans le domaine public, édités en France entre 1949 et 1962, soit 45 000 albums et 300 000 titres de différentes esthétiques (musique classique, chanson, jazz, musiques du monde). Cette offre « BnF Collection sonore » est diffusée sur 150 plateformes dans 100 pays.

multiplication des opportunités d'exploitation, en renforçant la découvrabilité et la diffusion des œuvres musicales françaises et en défendant le modèle français du droit d'auteur.

3.2 Le CNM doit mieux maîtriser ses risques

Le CNM est un opérateur de l'État, classé comme organisme divers d'administration centrale (ODAC), dont l'organisation comptable et financière, régie par le décret GBCP n°2012-1246 du 7 novembre 2012, repose sur un ordonnateur principal et un agent comptable public principal (il n'y a ni ordonnateur ni comptable secondaire, et pas de régie).

L'activité financière et comptable de l'établissement est portée par l'agence comptable et le service administratif et financier, composé du service budget et contrôle interne, du service achats et du service comptabilité-ordonnateur, ce dernier comprenant l'agent comptable, une adjointe et deux collaboratrices appuyées actuellement par une personne en renfort pour 6 mois. La seule activité de la taxe nécessite un emploi à temps plein, avec plus de 27 000 titres émis sur les 30 000 que traite en moyenne l'agence chaque année.

3.2.1 Prévenir les conflits d'intérêts

Parmi les risques les plus importants identifiés dans l'attribution des aides figure le conflit d'intérêts, en raison de l'association étroite des professionnels, notamment au sein des commissions spécialisées chargées de donner un avis. Si, en vertu du décret statutaire, seul le président du CNM peut attribuer les aides, cette règle n'est cependant pas suffisante pour protéger l'établissement de ce risque.

Tout au long du contrôle, le soupçon ou la crainte de conflits d'intérêts a été exprimée par certains acteurs. Il est effectivement apparu qu'un dirigeant de structure pouvait siéger au conseil professionnel, lequel donne un avis sur les programmes d'aide, formuler une demande d'aide au titre d'un programme et siéger au sein de la commission spécialisée traitant de ce programme. Des garde-fous existent, puisque des règles de déports sont au cœur de la prévention des conflits d'intérêts pilotée par le CNM. Néanmoins, la force du CNM – son fonctionnement ouvert sur la filière musical – est aussi sa fragilité.

Ainsi, un cas documenté de refus d'aide en commission sur la base d'un parti pris contre un opérateur hostile à la taxe *streaming* a-t-il été relevé, décision qui a été inversée par le président du CNM. La Cour a constaté sur ce même cas un défaut de transparence, le procès-verbal de la commission incriminée indiquant que l'avis de la commission avait été de repousser la décision, faute de sérénité dans les échanges, alors qu'en réalité, la commission avait recommandé de refuser d'octroyer l'aide. Puis le président a choisi (à raison) de ne pas suivre la décision et de demander une seconde délibération. Le CNM s'est engagé à modifier les procès-verbaux de manière à faire clairement apparaître les rôles de chacun.

Le conseil d'administration a par touches successives pris des mesures pour atténuer le risque, en incluant des clauses déontologiques standard au sein du règlement intérieur du conseil professionnel (octobre 2020), des commissions d'attribution des aides (octobre 2021) qui visent a minima les situations de conflits d'intérêts, se limitant en substance aux obligations de déport,

d'impartialité, de réserve, de confidentialité, d'information des équipes du CNM en cas de conflit d'intérêts ou de tentative d'influence. Un référent déontologie a été nommé en 2022. Pour le conseil d'administration lui-même, il a fallu attendre le règlement intérieur du 16 décembre 2022 qui comporte en annexe une charte de déontologie. L'ensemble de ces dispositions se retrouvent dans le règlement intérieur des instances et des commissions du CNM adopté le 10 octobre 2023 et entré en vigueur en juin 2024. Enfin, une charte déontologique applicable à l'ensemble des salariés a été adoptée par le conseil d'administration le 6 juin 2024, et annexée au règlement intérieur. Ce document prévoit notamment une déclaration d'activité et d'intérêts préalable à l'embauche et la déclaration d'une situation de conflits d'intérêts par un tiers s'il en a connaissance.

En 2023, 338 déports ont été comptabilisés. Cela justifie un suivi annuel formalisé ainsi qu'un régime de transparence sur l'octroi des aides au fil de l'eau, mesure que le CNM s'est engagé à mettre en œuvre au moment du contrôle de la Cour.

Le CNM doit parfaire la prévention des conflits d'intérêts en ouvrant les commissions spécialisées chargées de donner un avis sur les dossiers d'aides à des personnalités extérieures au secteur visé et en organisant une rotation annuelle (comme au CNL) ou biennale de leurs membres.

3.2.2 Poursuivre la fiabilisation des bilans

Les comptes annuels du CNM sont établis selon les principes du recueil des normes comptables des établissements publics (RNCEP) déclinés dans l'instruction comptable commune.

En 2020, le principal événement a été celui de la fusion effective du CNM et des quatre associations qui l'ont rejoint le 1^{er} novembre 2020. Les balances et bilans de sorties de chaque association ont été validés par des commissaires aux comptes avant intégration de leurs comptes en balance d'entrée, opérée le 23 décembre de la même année.

Cependant, la mission régionale d'audit d'Île-de-France (MRA) estimait en 2022-2023 qu'il subsistait un risque de fiabilité dû au fait qu'un certain nombre d'opérations comptables préalables à la création du CNM, passées par les anciennes associations, n'avaient toujours pas été apurées, faute de connaître leur origine. Depuis, l'établissement est parvenu à régler en partie la situation, s'agissant notamment d'une écriture de 837 659 € issue du fonds de soutien aux variétés mais non rattachable à un actif déterminé, ou pour régulariser le remboursement de 422 674 € correspondant à un prêt du Crédit coopératif à rembourser sur le compte d'origine. Le problème perdure toutefois à ce jour pour la réconciliation d'une ligne de crédit de 414 985 € de l'IFCIC, que le CNM a prévu de traiter en 2024. Il en est pris acte.

Dans le haut du bilan, l'actif immobilisé s'est stabilisé en 2023 après des années de forte évolution avec l'installation des équipes du CNM dans ses nouveaux locaux de l'avenue de France. En 2021, le CNM a négocié et assumé la sortie des baux des ex-associations, et le coût des déménagements des équipes en place, sans toutefois qu'il y ait eu lieu de versements aux titres des débits de loyers ou de remise en état des locaux.

Dans le bas du bilan, les immobilisations financières ont connu en 2023 une forte baisse due aux remboursements des avances versées lors des exercices précédents et surtout à l'apurement du compte retraçant auparavant le suivi des comptes entrepreneurs et des paiements

du droit de tirage, d'où une diminution de 53,1 M€ à 26,8 M€ des « autres dettes financières ». En effet, à la suite du rapport d'audit provisoire de la MRA précité de janvier 2024, le CNM a, sans attendre les conclusions définitives, modifié sa méthode de comptabilisation, en provisionnant 13,4 M, afin de matérialiser la dette potentielle de l'établissement sur les comptes entrepreneurs. Le service des données du CNM a développé dans l'outil d'analyse Qlicksens, avec le concours de l'agent comptable, des reportings dont notamment la liste annuelle des soldes des comptes entrepreneurs à la clôture. Cette provision sera diminuée des prescriptions annuelles des comptes entrepreneurs. Depuis le 1^{er} janvier 2023, le droit de tirage est traité par demande de paiement (engagement juridique / service fait).

L'établissement a entrepris un rapprochement des inventaires physique et comptable, en commençant par celui du matériel informatique et en procédant à des sorties d'immobilisations. Le processus immobilisations est d'ailleurs au programme de la maîtrise des risques de 2024.

Il est enfin à noter l'évolution significative des comptes de charges à payer (CAP) durant la crise sanitaire et un apurement substantiel à partir de 2023. En effet, parmi ces comptes figurent les sommes inscrites en CAP correspondant aux bilans des aides non parvenues au CNM en fin d'exercice : le reliquat du compte CAP de 2020 est passé de 2 642 693 € à 1 290 731 €, celui de 2021 de 8 371 016 € à 1 981 430,73 €, et enfin celui de 2022 a diminué de 23 180 795 € à 6 504 589,63 €, ce qui reste toutefois considérable. Le CNM doit donc poursuivre le travail de collecte des bilans qui est bien avancé concernant les aides exceptionnelles, où les plus gros montants sont en jeu (beaucoup d'annulations concernant celles versées au titre des compensations des pertes de billetterie) mais il subsiste des retards concernant les aides sélectives versées essentiellement par les associations fusionnées, qu'il conviendra de combler.

Globalement et hormis les réserves qui précèdent, 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.

3.2.3 Renforcer un contrôle interne encore embryonnaire

L'audit précité de la mission départementale risques et audit (MRA) de la DRFiP d'Île-de-France et de Paris de janvier 2024 a dressé un état des lieux de la mise en œuvre du contrôle interne comptable au sein de l'établissement public. Il a expertisé, sur l'exercice 2022, l'activité générale de l'entité et ses états financiers (contrôle interne financier, fiabilité du reporting financier, revue analytique du compte de résultat et du bilan), mais aussi la qualité comptable. Cet audit conclut à la nécessité d'effectuer des régularisations et d'améliorer la qualité comptable au sein de l'établissement en renforçant son contrôle interne, encore embryonnaire.

Fin 2022, le CNM a présenté au conseil d'administration une stratégie de maîtrise des risques avec l'élaboration d'une cartographie des processus et risques associés, qui a vu la mise en place d'un comité de pilotage composé du secrétaire général, du responsable administratif et financier, de la responsable « budget et contrôle interne » et de l'agent comptable. Lors de son conseil d'administration du 15 décembre 2023, le CNM a présenté un premier plan d'action pour la qualité budgétaire et comptable, présenté au contrôleur budgétaire et comptable du ministère de la Culture le même jour. Les processus identifiés comme prioritaires par l'établissement sont les aides et la taxe sur les spectacles, en raison de son aspect stratégique

pour le CNM, en se centrant sur le processus de taxation d'office (en cas de non-respect de l'obligation de déclaration). En priorités de second rang figurent les processus de service fait et de paie/rémunération. Les démarches du CNM visant à la mise en place d'un contrôle interne comptable et financier doivent être poursuivies.

Le CNM doit améliorer le contrôle interne comptable et financier en mettant en œuvre sans délai le rapport d'audit de la MRA d'Île-de-France.

3.2.4 Professionnaliser la fonction achats

L'organisation de la fonction achats au sein du CNM n'a véritablement été mise en place qu'en 2021, après la fusion des quatre associations (qui n'étaient pas soumises au code de la commande publique), dont de nombreux contrats fournisseurs ont été assez rapidement résiliés par l'établissement sans que cela ait donné lieu à litiges. La transmission au CNM s'est effectuée de plein droit à la date d'effet de leur dissolution. En 2020, le nouvel établissement n'a conclu aucun marché, ce qui s'explique sans doute par la survenance de la crise sanitaire et par l'absence de fonction dédiée en son sein au moment de sa création.

En tant qu'établissement public et pouvoir adjudicateur, le CNM est soumis au code de la commande publique du 1^{er} avril 2019. Entre 2021 et 2023 inclus, l'établissement n'a conclu qu'une quinzaine de marchés, dont un seul marché de travaux, six marchés de fournitures et à peine une dizaine de marchés de service, ce qui est peu pour un organisme de cette taille. Le CNM a donc essentiellement eu recours à de simples contrats conclus sur devis. Le sous-dimensionnement de la mission achats (un chargé de mission, devenu responsable achats) et la vacance de poste (mai 2023 - janvier 2024) sont de nature à expliquer cette activité modérée.

Lors de la séance du 16 décembre 2022, il a présenté une programmation prévisionnelle pour 2023-2025 visant à sécuriser sa politique d'achats, détaillée dans un plan de sécurisation des achats, dont le conseil d'administration a été informé le 15 mars 2023. Parallèlement, l'établissement s'est doté d'un guide interne sur les achats fort bien conçu sur les règles applicables et la répartition des rôles entre services métiers et achats. Ce dernier est assuré depuis le 1^{er} janvier 2024 par une personne rattachée au secrétariat général. Ce guide comme ce recrutement constituent des points de progrès à souligner.

Cependant, le CNM s'était dispensé de conclure des marchés dans plusieurs cas où ils auraient été nécessaires et pour des montants parfois conséquents. Beaucoup de prestations sont en effet reconduites chaque année et, pour celles qui ne le sont pas, le seuil de 40 000 € HT qui déclenche la procédure de marché à procédure adaptée est souvent dépassé. La gestion des contrats et des fournisseurs est encore insuffisamment structurée pour en garantir un parfait suivi. Pour y remédier, le CNM envisage de se doter d'un outil de gestion électronique des données (GED) lui permettant de constituer une base documentaire complète permettant de suivre les durées et échéances des contrats, les volumes financiers, de cartographier les achats, tout en disposant d'alertes automatiques. Les contrôles attestent d'un meilleur encadrement des marchés les plus récents et de progrès, à poursuivre, dans le respect des règles de la commande publique. La signature de la convention constitutive du groupement de commandes permanent établi par la direction des achats de l'État a contribué aux améliorations observées. Depuis et 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 comme l'UGAP. De la sorte, le CNM limite les risques en matière de commande publique, même si ce choix ne lui garantit pas, loin s'en faut, de

bénéficiaire de prix plus compétitifs que s'il passait lui-même ses marchés. À terme, il importe que sa fonction achats s'étoffe et se professionnalise.

3.2.5 Renforcer la vigilance sur les frais de mission et de représentation

L'analyse exhaustive des frais de mission et de réception du CNM figure en annexe 15. Leur encadrement est satisfaisant, mais leur exécution appelle quelques observations. Le fait que ces frais aient beaucoup évolué à partir de 2022 s'explique par la reprise de l'activité du CNM et de la filière musicale après la crise, mais ce faisant pose la question de leur maîtrise et doit inciter l'établissement à rationaliser ces dépenses et agir en « bon père de famille » pour la définition et le choix de ses prestations et de ses prestataires. S'il est essentiel pour le centre d'être présent aux grands rendez-vous nationaux et internationaux, cela ne peut pas se faire à n'importe quelles conditions ni à n'importe quel coût. De ce point de vue, le CNM doit réaliser des économies sur certains services tels que les hébergements d'hôtel pour ses personnels ou des personnes extérieures invitées, l'instruction ayant révélé le prix élevé de certaines nuitées.

En 2021, l'établissement a adopté un système de carte d'achat ou de paiement pour les membres de son CODIR. Il l'a fait alors sans avoir sollicité de dérogation auprès des directions compétentes du ministère des finances, mais il aurait prévu de saisir le bureau des opérateurs de l'État et le pôle national d'assistance au réseau des organismes publics nationaux de la DGFIP pour analyse et fiabilisation de son processus. Par ailleurs, une note de procédure à destination des détenteurs de la carte aurait été cosignée par le directeur général délégué et l'agent comptable à l'automne 2024. Il en est pris acte.

Le processus des frais de déplacement fait partie du plan d'action de contrôle interne comptable proposé en 2024. Comme l'a souligné l'établissement lors du conseil d'administration du 15 décembre 2023, « *ce processus relève d'un enjeu d'exemplarité (pour ce type de dépenses l'exécution du budget 2022 est de 180 000 € pour le personnel et 53 000 € pour les dirigeants. Des groupes de travail par thématique ont été organisés, auxquels les services métier concernés ont participé afin d'identifier les risques* ». L'action principale prévue est de sensibiliser les acteurs sur leurs obligations en matière de contrôle. Il reste à mettre en œuvre les bonnes intentions de cette feuille de route.

3.2.6 Anticiper l'obsolescence des systèmes d'information

Le budget de la DSI du CNM est stable depuis l'exercice 2021, première année de référence de constitution de l'établissement dans son périmètre complet. Le budget exécuté s'établi à 1,3 M€ en CP en 2021, 1,4 M€ en 2022 et à 1,3 M€ en 2023.

Tableau n° 17 : Budget de fonctionnement et d'investissement de la DSI

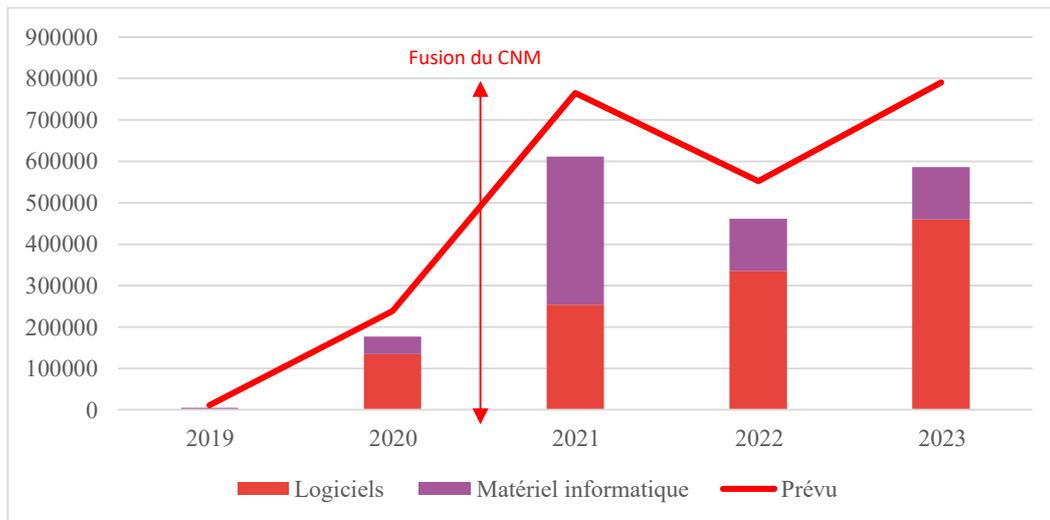
Année	Fonctionnement		Investissement	
	AE	CP	AE	CP
2019	135 225	191 668	4 274	687 995
2020	492 007	457 878	177 074	213 870
2021	1 100 851	1 022 655	611 778	252 583
2022	1 209 057	891 435	460 980	510 153
2023	1 027 087	888 476	585 917	428 000
TOTAL	3 964 227	3 452 112	1 840 023	2 092 601

Source : CNM, complété par la Cour

Ce financement renouvelé a permis au CNM 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 système d'information. Cependant, le large périmètre d'intervention de la DSI impose à ses 7 ETP un cumul de fonctions. Par exemple, la fonction de responsable des systèmes de sécurité et d'information (RSSI), essentielle à l'activité informatique et au CNM, est prise en charge par le DSI et par le responsable d'administration « systèmes et réseaux ». Le DSI prend également en charge la responsabilité des moyens généraux. Au-delà d'une charge de travail importante, cette concentration peut faire obstacle à un travail indépendant et efficace sur des chantiers clés telles que la gestion, la protection des données ou encore la sécurité informatique. Il conviendrait de s'assurer de la continuité numérique au sein du département. Le CNM a procédé au 1^{er} trimestre 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.

L'absence de ressources suffisantes contraint la DSI à faire appel à des développeurs externes. Autre facteur de risque, l'absence d'investissement sur l'obsolescence de son système d'information pourrait coûter à terme au CNM un renouvellement soudain et important de son parc informatique, physique et applicatif. C'est notamment le cas de la dette technique de l'ERP principal avec une perspective de réécriture massive dans les années à venir du code de cette application sur une technologie plus moderne. Il importe donc que l'établissement se dote d'une vision de ses besoins et formalise une stratégie numérique pluriannuelle.

Les investissements réalisés par la DSI restent inférieurs à ceux prévus sur l'année : les crédits consommés ne représentent, sur les 3 dernières années, que 80 % des budgets engagés.

Graphique n° 6 : Investissements de la DSI réalisés face aux investissements prévus

Source : Cour des comptes, d'après les données fournies par le CNM

Il convient de s'assurer de la bonne réalisation des budgets d'investissement informatique et de la mise en place de fonctions critiques comme celle de responsable de la sécurité des systèmes d'information.

3.3 Le CNM doit sortir de la logique de guichet pour devenir le maître d'œuvre de la politique de la filière musicale

3.3.1 Une action publique pour préserver un écosystème diversifié

Les transformations de l'industrie musicale liées à l'évolution des usages et aux nouvelles technologies sont porteuses de risques pour la diversité et pour la création.

3.3.1.1 Les risques liés aux ruptures technologiques et à l'évolution des usages

L'essor du *streaming* et le rôle désormais incontournable des réseaux sociaux (essor des vidéos courtes) en termes de découverte, de diffusion et d'écoute, notamment chez les plus jeunes, rend plus aiguë la question de la « découvrabilité ». Les prescripteurs sont moins les diffuseurs classiques (radio, télévision) que les algorithmes des plateformes. De plus, l'essor de l'intelligence artificielle est susceptible de réduire le coût marginal de production des œuvres, mais aussi de les standardiser.

L'objectif du CNM doit être de contribuer à la structuration de la filière de musique enregistrée française, capable de résister aux chocs, de s'adapter aux nouvelles conditions et de saisir les opportunités à l'international. Selon le rapport Bargeton, « *le principe de l'exception culturelle doit être incarné non seulement par une vitalité de la création et de la diffusion*

d'origine et d'expression française, mais également par le maintien et le développement de structures économiques de taille importante, avec des activités internationales et qui permettent à la France de garder sa place dans la compétition internationale ».

3.3.1.2 La reconfiguration musicale mondiale

Selon le dernier *Global Music Report* de la fédération internationale de l'industrie phonographique (IFPI), la musique enregistrée a dégagé 26,2 Mds US\$ de revenus dans le monde en 2023, soit une augmentation de 10,2 % par rapport à 2022, après 9 années de croissance continue, le *streaming* représentant 67 % du total et connaissant lui-même un bond de 10,3 % en une année. L'institut Media Research prévoit une hausse de plus de 6 % en moyenne sur les prochaines années, les revenus mondiaux passeraient ainsi à 50 Md\$ (46,2 Md€) en 2030. Cette remontée en puissance de la filière est globale, tirée par les marchés émergents (progression à deux chiffres ⁶³), mais son rythme est moins soutenu en France. Pour la musique enregistrée, la France a ainsi reculé en 2022 de la 5^{ème} à la 6^{ème} place au profit de la Chine dans le classement des marchés nationaux. Le taux de pénétration du *streaming* est bien inférieur à celui de nos principaux partenaires européens : 16 % pour l'abonnement payant contre respectivement 26,5 % et 17,5 % pour le Royaume-Uni et l'Allemagne, à comparer aux 30,1 % aux Etats-Unis).

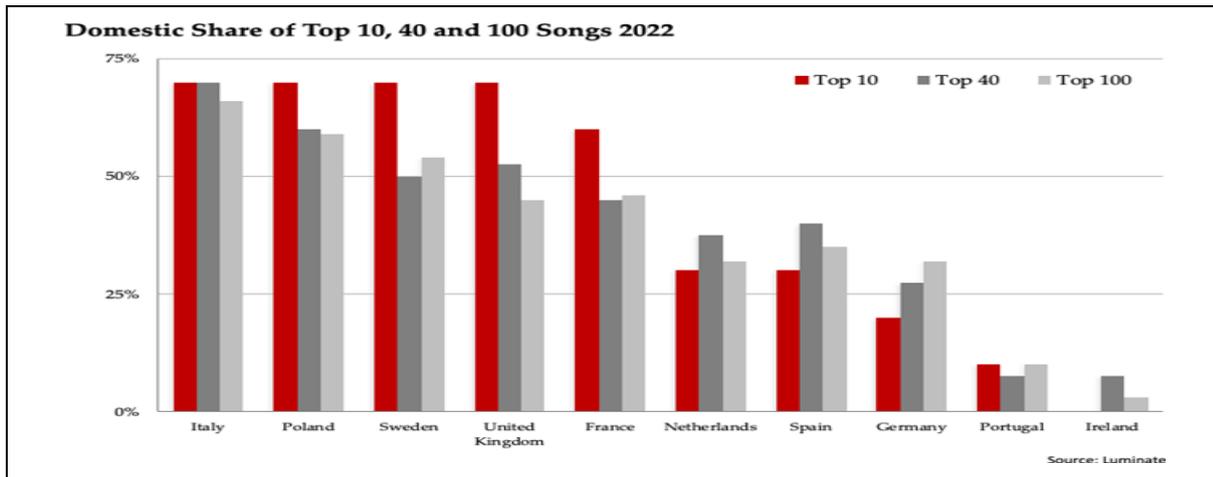
La bonne santé relative de la musique enregistrée est combinée à la reprise du spectacle vivant, avec la multiplication d'acteurs « à 360° » œuvrant en amont et en aval de la filière.

L'évolution dite à 360° des acteurs de la filière correspond à un décloisonnement des métiers le long de la chaîne de la valeur ajoutée (création, édition, production, diffusion) et portant tant sur la musique enregistrée que sur le spectacle vivant. Les interactions entre ces deux mondes se sont intensifiées au point de devenir interdépendants notamment entre le *streaming* et les concerts. Les réseaux sociaux ont accéléré ce mouvement. L'autoproduction par les artistes est une manifestation caractéristique du 360°.

L'essor du *streaming* s'accompagne d'une tendance à la « glocalisation », le dynamisme de la création musicale locale allant de pair avec la massification de l'écoute. Dans la plupart des pays, ce sont les créations locales qui s'imposent. Cette évolution observée par l'IFPI est corroborée par une étude de la *London School of Economics* de mai 2023 sur l'Europe.

⁶³ + 14,9 % pour l'Asie, + 14,4 % pour l'Afrique du Nord et le Moyen Orient, +19,4 % pour l'Amérique latine et + 24,7 % pour l'Afrique subsaharienne contre + 8,9 % pour l'Europe et + 7,4 % pour l'Amérique du Nord.

Graphique n° 7 : Part d'œuvres nationales parmi les Top 10, 40 et 100 en 2022



Source: *Glocalisation of Music Streaming within and across Europe* (Will Page and Chris Dalla Riva, may 2023)

La France est n°1 en Europe pour l'écoute en *streaming* du répertoire local tous styles musicaux confondus⁶⁴. En 2023, 17 des 20 meilleures ventes d'albums étaient produites en France. Notre pays peut donc tirer parti de cette tendance en raison de la richesse et de la vitalité de sa création, à condition de s'assurer du maintien d'acteurs économiques nationaux.

En effet, cette situation favorable à la production française peut être menacée par la modification dans la répartition des revenus dans la chaîne de valeur musicale. On assiste à une triple transformation du secteur au niveau global et européen : premièrement, entre GAFAM et géants des réseaux sociaux d'une part et les plateformes d'autre part (amende de la Commission pour abus de position dominante contre Apple) ; deuxièmement entre plateformes ou réseaux sociaux et ayants droits ; troisièmement entre producteurs et créateurs ou interprètes.

Cette réorganisation du secteur conduit à une concentration toujours plus forte. Dans la musique enregistrée, les majors, s'appuyant sur leur catalogue à haut rendement, consolident leur position en se diversifiant dans la chaîne de la filière (cf. tentative d'OPA de Warner sur Believe) et en particulier la diffusion. Dans le domaine du spectacle vivant, l'inflation des coûts fragilise les petites structures (petites jauges comme celles du réseau SMAC⁶⁵ et petits festivals). Pour le *streaming* lui-même, le rapport de force est inégal entre les GAFAM pour qui cette activité est accessoire et les autres plateformes, notamment les plus petites. La rémunération des ayants droit est aussi susceptible d'être remise en question par une série de transformations en cours : la découvrabilité commandée par les algorithmes, l'hybridation par l'intelligence artificielle générative avec des œuvres musicales, les nouveaux usages des plus jeunes (vidéos courtes, prédilection pour le gratuit).

Le ministère de la culture, et auprès de lui son opérateur qu'est le CNM, doivent veiller à la protection de la diversité et de l'émergence musicale en France, d'abord au

⁶⁴ Baromètre SNEP du « marché français de la musique 2023 », 12 mars 2024.

⁶⁵ Le label SMAC est attribué par le ministère de la culture aux structures « porteuses d'un projet artistique et culturel d'intérêt général dans le champ des musiques actuelles qui regroupe notamment : chanson, jazz et musiques improvisées, musiques traditionnelles et musiques du monde, rock, pop, électro, rap, auxquelles peuvent s'articuler d'autres disciplines artistiques ». Les structures labellisées ont pour principal objet de favoriser, d'accompagner, promouvoir la création musicale par des artistes professionnels aussi bien qu'amateurs.

moyen de régulations adaptées et subsidiairement d'aides mieux priorisées dans un contexte de finances publiques dégradées.

3.3.2 Renforcer le pilotage et la gouvernance au service d'une véritable politique de la filière musicale

3.3.2.1 Un pilotage stratégique lacunaire

La tutelle du ministère de la culture est partagée entre la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) et la direction générale de la création artistique (DGCA). La première délègue l'essentiel des crédits budgétaires et est le premier interlocuteur du CNM.

Cette cotutelle a le mérite de bien connecter le CNM aux autres acteurs de la politique de la musique et aux DRAC. Elle ne saurait cependant dispenser le ministère de la culture de définir une politique de la filière musicale, elle-même composante d'une politique de la musique plus vaste. Malgré des relances, la délégation à la musique n'a pas été en mesure de fournir les éléments constitutifs de la politique de la musique dans le spectacle vivant alors qu'elle est chargée de l'élaborer, au sein de la DGCA, avec divers opérateurs, dont le CNM. Il n'existe pas de politique publique formalisée de la filière musicale.

La feuille de route du CNM a été elle-même longue à produire. Il a fallu attendre octobre 2021 pour qu'une lettre de mission soit adressée par la ministre de la culture au président du CNM, décembre 2022 pour que des orientations stratégiques 2023-2025 soient adoptées par le conseil d'administration et juin 2024 pour que soit signé son premier contrat d'objectifs et de performances (2024-2028).

Les indicateurs de performance associés aux 10 objectifs opérationnels du COP ne sont en réalité que des mesures d'activité pour la plupart et non des mesures d'impact de l'action du CNM. Une clause de revoyure est prévue en 2025 pour ajuster les indicateurs dans ce sens, une fois le nouveau régime d'aides établi, en lien avec la feuille de route de l'observation de la filière. Sa concrétisation est indispensable.

Le dernier des dix objectifs du COP concerne le développement des ressources recouvrées en propre par l'établissement, soit essentiellement les taxes spectacle vivant et *streaming*. Il prévoit une trajectoire qui suppose un dé plafonnement au-delà de leurs plafonds respectifs de 50 M€ et de 18 M€. Un tel dé plafonnement ne saurait être décidé sans une évaluation préalable et indépendante de l'effet de levier réel de ces taxes.

3.3.2.2 Une gouvernance appelée à évoluer

La gouvernance du CNM se distingue par le poids des représentants de la filière, au conseil professionnel comme au conseil d'administration, au motif qu'ils contribuent au financement du CNM. Si la composition du conseil d'administration n'entrave pas son fonctionnement, elle obère en revanche sa capacité à produire une vision partagée. Ses délibérations ont tendance à reproduire les divisions au sein du conseil professionnel. En outre la répartition des sièges ne reflète plus l'économie du secteur : la musique enregistrée contribue

désormais elle-même au financement du CNM avec la taxe *streaming* ; le rôle majeur que jouent les plateformes n'est pas reflété, alors que les OGC ont baissé leur contribution. Cette situation conduit à s'interroger sur la pertinence de sa composition actuelle et sur l'adoption du modèle CNC (aucun professionnel au sein du conseil d'administration).

Le fonctionnement du conseil professionnel est quant à lui jugé satisfaisant par la plupart des acteurs de la filière, permettant à cette dernière, dans sa diversité, de faire valoir ses positions et de veiller à ses intérêts. L'articulation avec le conseil d'administration fonctionne. Il se réunit en amont de ce dernier (environ 15 jours avant) et émet un avis sur les points à l'ordre du jour du conseil d'administration (commissions, règlement général des aides, études, rapport d'activité). Jusqu'à présent, le conseil professionnel a toujours rendu un avis favorable sur les points qui lui ont été présentés, moyennant parfois quelques adaptations. Le conseil professionnel a été timide en revanche dans son droit d'initiative. Il n'a exercé qu'une seule fois son pouvoir de recommandation (en 2021, au sujet d'un projet d'exonération de redevance pour copie privée sur certains appareils recyclés, en l'occurrence téléphones et tablettes) et il n'a pas de lui-même organisé des groupes de travail aux fins d'éclairer le conseil d'administration au titre de son expertise sectorielle. Il a par contre été associé à des ateliers par les équipes du CNM au moment de la crise sanitaire pour débattre du schéma d'intervention 2021.

L'élargissement du conseil professionnel ne doit pas se faire au détriment de l'efficacité d'un organe déjà pléthorique. Il conviendrait dès lors que chaque organisation ou syndicat n'ait pas plus d'une personne affiliée en son sein. Par ailleurs, à partir du moment où le conseil d'administration verrait sa composition resserrée, une procédure d'avis conforme à la majorité qualifiée sur les questions les plus importantes (ex. : refonte des aides) serait de nature à conserver l'intérêt de la participation à un tel organe.

Il conviendrait donc de resserrer le conseil d'administration du CNM sur le modèle du CNC et de réformer en conséquence le conseil professionnel en élargissant sa représentation, en faisant en sorte qu'une entité ne puisse être représentée par plus d'une personne, ainsi qu'en renforçant ses prérogatives (procédure d'avis conforme pour les décisions les plus importantes du conseil d'administration). En tout état de cause, il convient d'actualiser la composition des deux organes pour refléter l'économie du secteur (participation des plateformes de *streaming*).

3.3.2.3 Les frontières de l'action de l'État et son articulation avec les autres acteurs

Héritier d'un CNV dont le secteur culturel était pleinement acteur mais lorgnant vers un CNC dont l'État est seul décideur, le CNM doit s'interroger sur la répartition des tâches au sein de la filière musicale entre ce qui relève de l'État et ce qui relève du secteur privé.

Dans le domaine de l'information et de l'observation de la filière, le CNM souhaiterait suppléer les acteurs de la musique enregistrée qui collectent les principales données de marché, au grand dam de ces derniers. Or, le partage de tâches entre les acteurs de la filière et le CNM ne fait pas l'objet d'un consensus. Le système *International Standard Recording Code* qui seul assure la traçabilité des titres est géré internationalement par l'*International federation of the phonographic industry* (IFPI) qui délègue à des opérateurs nationaux, pour la France la SCPP et le SNEP (via un GIE). Le SNEP qui publie les chiffres du marché et les certifications export n'entend pas que le CNM reprenne sa mission d'analyse du marché et se saisisse de ce champ d'observation. Cela ne signifie pas que des collaborations ne puissent pas s'établir : les

certifications export ont ainsi été négociées au prix de nombreuses concessions de la part du CNM. Les échanges avec les acteurs de la filière montrent cependant que si le SNEP a raison de souligner la complexité de la collecte de données, il est lui-même dépendant des producteurs, lesquels ne contribuent pas tous aux baromètres (comme par exemple le français Believe).

Lorsque le SNEP a refusé de certifier les données fournies par Believe, ce rôle de tiers aurait pu être utile pour rétablir la confiance. Dans les cas où les données du marché ont un impact sur les crédits d'impôts, le CNM doit donc jouer un rôle plus important, en devenant cocertificateur de ces dernières. Cette question est à rapporter à la réforme de la gouvernance du CNM traitée plus haut, écartelée entre un modèle étatisé de type CNC et un modèle de gestion de type CNV.

Dans ces conditions, la Cour estime que le CNM doit jouer le rôle d'un tiers de confiance en répartissant les compétences entre le DEPS, le CNM et les professionnels concernés, et doit être érigé en garant de la transparence des données et du respect des règles élaborées au niveau international.

3.3.2.4 La question de la hiérarchisation des objectifs

La philosophie de non-discrimination entre les esthétiques et les acteurs neutralise tout un pan de politique culturelle musicale, alors même que ses autres volets, comme la territorialisation, restent également mal définis.

Officiellement, le CNM n'entend privilégier aucune esthétique, car il ne s'agit pas de juger de la qualité musicale des œuvres. En cela, il est l'héritier du CNV, fondé pour favoriser l'essor de l'économie du spectacle vivant musical, et qui avait pour principe cardinal celui de « neutralité artistique », comme le FCM et le Bureau export. Le lien fort du CNM avec les acteurs professionnels rend de facto difficile une quelconque volonté d'établir des priorités entre secteurs, quand bien même elle serait fondée sur des considérations d'intérêt général. Il y aurait pourtant des accroches possibles pour justifier un tel choix. Le CNM a fait le constat d'un usage accru des basses fréquences pour les musiques amplifiées et notamment les esthétiques rap, musiques électroniques et musiques actuelles dans leur ensemble. Leur impact sur la santé publique est encore mal connu. Le CNM estime cependant que cet aspect sanitaire peut être confié à une fédération qui œuvre depuis une vingtaine d'années « *pour une gestion sonore conciliant préservation de la santé auditive, respect de l'environnement et des conditions de la pratique musicale* », qu'elle subventionne. D'un point de vue de l'intervention publique, l'État pourrait s'interroger sur la pertinence de soutien à des festivals dont on sait qu'ils peuvent avoir un impact sur la santé publique. Si le CNM hésite encore à préciser ses doctrines d'intervention, deux sujets pourraient le justifier.

Premièrement, la distinction entre le soutien à la musique française ou à la musique francophone n'est pas pensée, sauf pour l'octroi des crédits d'impôt. Le seul critère retenu pour le versement des aides est la production en France selon les règles communautaires du droit d'établissement. Ainsi, l'artiste français chantant en anglais peut être aidé de la même manière qu'un interprète étranger chantant en français dès lors que son activité est établie en France. Pourtant, le droit de l'UE autorise la discrimination en faveur du soutien à la langue et, dans les

documents préparatoires, cette question avait été soulevée⁶⁶. Le contrat d'objectifs et de moyens ne contient qu'une seule fois le mot « francophone », pour mieux le dépasser⁶⁷. Cet axe important de la diversité musicale mériterait de faire l'objet d'un indicateur de performance pour apparaître de manière plus lisible et forcer à une forme de clarification.

Deuxièmement, en matière de péréquation/redistribution au sein de la filière, le CNM est au centre d'un écheveau complexe de lignes de partage et d'intérêts divergents. Via la taxe sur la billetterie, il prélève de l'argent sur les gros acteurs, français ou étrangers, pour aider les petits acteurs du spectacle vivant, mais cette démarche de diversité culturelle est contrebalancée par la nécessaire prise en compte des intérêts économiques et de l'efficacité de la dépense, par exemple pour les aides à l'exportation. De gros acteurs sont ainsi bénéficiaires d'aides du CNM. Néanmoins, la différence entre le spectacle vivant, largement subventionné, et la musique enregistrée, dont le véhicule principal est le crédit d'impôt, est réelle. Ainsi, une des majors de la musique enregistrée a perçu en 2023 près de 800 000 € d'aide, à travers 59 projets de ses divisions édition (12,6 %), production (26 %) et spectacle vivant (60,6 %, soit 480 000 € dont 226 000 € au titre du droit de tirage), sans compter 3,5 M€ de crédits d'impôt. Dans le secteur du spectacle vivant, un autre géant du secteur a perçu 3,4 M€ d'aide en 2023, dont 3,3 au titre du droit de tirage et 403 000 € en crédit d'impôt.

Le plafonnement du droit de tirage permettrait de renforcer la péréquation entre les gros et les petits acteurs du spectacle vivant, et il conviendrait de resserrer les régimes de plafonnement existants.

3.3.3 Sortir de la logique de guichet

3.3.3.1 Revenir à une trajectoire raisonnable de dépenses

a) L'augmentation tendancielle des aides, sans évaluation de leur effet

Selon le document budgétaire 2024-2027 du CNM, avalisé par ses tutelles, le niveau d'aides en 2023 correspond au niveau adéquat, hors crise, de soutien sélectif à la filière.

En réalité, ce niveau d'aide, très supérieur à ce qui avait été prévu à l'origine - les aides sélectives s'élèvent à plus de 67 M€, soit presque quatre fois plus qu'avant la création du CNM - n'est fondé sur aucune évaluation sérieuse des besoins, ni de l'efficacité des aides dispensées. Le CNM ne prévoit pas de remettre en cause le niveau des aides à l'occasion du travail de refonte en cours, alors que cette réflexion devrait être menée dans l'optique de simplification et d'efficacité des dispositifs actuels. La crise sanitaire a eu un effet déformant sur le CNM, qui

⁶⁶ Comité de pilotage, 21 février 2020, page 30 : Musique française ou musique de France – Le CNM soutient-il toutes les musiques produites en France ou à l'étranger par des français ? Quelle image de marque de la musique française ?

⁶⁷ « La notion de diversité musicale, si sa promotion demeure un objectif central, doit ainsi être enrichie : au-delà des enjeux de renouvellement des talents ou de promotion de l'expression francophone, la diversité des esthétiques doit être envisagée sous l'angle des modèles économiques, afin d'endiguer les phénomènes d'uniformisation qui sont susceptibles de nuire à la richesse de la création et de l'offre musicale ».

estime avoir gagné une certaine légitimité en se posant comme un guichet d'aides, et a conduit à oblitérer sa réflexion sur ses autres missions, au risque de le réduire à un « CNV + ».

Bien plus, l'établissement souhaite poursuivre de l'augmentation tendancielle de ses aides. En effet, il compte en parallèle ajouter à ce volume d'aide le « plan Lieux », financé par le reliquat de crédits exceptionnels, mais dont il estime la reconduction souhaitable. Et pour prendre le relai des crédits exceptionnels, maintenir le niveau d'aide à un haut niveau et même l'augmenter, le CNM réclame un déplaçonnement des taxes streaming et sur le spectacle vivant dont il bénéficie.

b) L'expression encore floue des besoins réels du CNM pour assurer ses missions

Le chiffrage des besoins du CNM demeure incertain. Sans fixer d'objectif budgétaire précis, le rapport Bargeton d'avril 2023 étudiait des modalités de financement complémentaires mais la quantification des besoins était peu renseignée. Or, le chiffrage du rapport Bargeton contrastait avec les propos du président du CNM qui, lui, fin 2022, évoquait un montant d'une « cinquantaine de millions »⁶⁸. Lors des débats au Sénat, d'autres cibles budgétaires avaient été avancées, de l'ordre de 30 à 35 millions d'euros, correspondant au différentiel entre les 25 et 30 millions d'aides d'alors, et les « 60 millions nécessaires », avec en creux l'idée que le produit de la taxe *streaming* irait d'abord au soutien du secteur.

Le CNM, dans ses prévisions budgétaires, estime que les besoins à moyen terme sont d'une vingtaine de millions, ce qui permet de rebaser les crédits nécessaires pour les aides à une quarantaine de millions puisque le produit moyen prévisionnel de la taxe *streaming* serait lui-même d'une vingtaine de millions d'euros. Pour évaluer ses besoins, le CNM croise deux approches. Une première, qualifiée de micro-économique, consiste à relever les besoins exprimés par la filière et aboutit à la fourchette basse d'environ 67 M€ d'aides en 2024 (voir annexes 9 et 11). Cela correspond à l'addition des aides au spectacle vivant (27,5 M€ en 2024), de la musique enregistrée (12,4 M€) et des aides transversales (26,8 M€), hors droit de tirage et plan « Lieux ». La seconde, dite macroéconomique, est de reconstituer le volume nécessaire d'intervention publique au regard des enjeux, et fournit une fourchette haute de 100 M€ en prenant en compte un large périmètre de la filière musicale, évalué aux environs de 6 Md€ de chiffre d'affaires. Ces deux approches ont pour faiblesse de considérer la demande de crédits de la part des acteurs comme légitimant la recherche de ressources supplémentaires. La Cour a pu constater que la taxe *streaming* faisait l'objet d'interprétations parfois divergentes, les acteurs du spectacle vivant plaidant pour qu'elle finance des actions transversales, les acteurs de la musique enregistrée pour qu'elle soutienne leur secteur.

De manière plus globale, la documentation budgétaire du CNM n'est pas suffisamment explicite sur la manière dont chaque mission est financée, ni comment le lien est fait avec les programmes d'aides. **La Cour propose qu'une comptabilité analytique par grande mission ou logique d'intervention soit mise en place, avec une articulation formalisée entre les missions et les programmes d'aides.**

⁶⁸<https://musicbiz.media/centre-national-de-la-musique-la-contribution-des-plateformes-de-streaming-privilegiee-a-la-taxe>

3.3.3.2 Le besoin de rationalisation et de complémentarité pour l'intervention du CNM

a) La refonte des aides

Dans le cadre de la mise en œuvre de ses orientations stratégiques 2023-2025, l'établissement a présenté en mars 2024 à ses instances (CP et CA) les principes et la méthode du chantier de refonte des aides qu'il a enclenché en concertation avec les professionnels durant l'année 2024. Si une rationalisation du régime général des aides est nécessaire, celle-ci doit se fonder sur une stratégie claire. Il est crucial pour le CNM de savoir sur quels périmètres concentrer son action et en particulier comment simplifier et décloisonner les régimes. En effet, le recours aux aides sélectives a pour corollaire une comitologie importante qui mobilise beaucoup de ressources. Avec les crédits exceptionnels, le CNM a pu expérimenter l'attribution massive d'aides automatiques reposant sur des calculs forfaitaires de niveaux de pertes ou d'investissements, qui se sont révélés beaucoup moins consommatrices de temps et d'énergie. L'expérience et le retour à une activité normale sont l'occasion pour le CNM de reprendre l'initiative. Jusqu'ici, la rationalisation du régime des aides est passée au second plan au profit d'une logique de cohabitation des régimes hérités des entités fusionnées. La gestion des conséquences de la crise sanitaire et les impératifs de la structuration de l'établissement dans ses premières années n'ont pas permis ensuite d'entamer le chantier de réflexion sur l'adaptation des soutiens à la filière.

Parmi les hypothèses figure « *la mise en place de soutiens automatiques à destination de certains des métiers de la filière. Ces dispositifs automatiques seraient a priori dédiés aux entreprises / associations les plus structurées, c'est-à-dire pouvant se prévaloir d'un volume récurrent de production et d'investissements. Ils seraient alimentés automatiquement selon des critères à déterminer et mobilisables sous conditions et couplés à des mécanismes incitatifs pour répondre aux enjeux de transformation de la filière.* » Ces fonds de soutien automatisés seraient réservés à des entités suffisamment structurées et reposeraient sur des indicateurs d'activité connus et plafonnés tout en prenant en compte les sommes éligibles aux crédits d'impôts.

Le CNM envisage que cette automaticité soit réservée aux enjeux de diversité ou de développement économique ou international, et que les enjeux de transition écologique, d'innovation ou d'égal accès aux métiers des hommes et des femmes soient bonifiés.

Si l'automaticité aurait pour vertu d'accélérer le processus d'attribution et de l'objectiver, répondant ainsi à une crainte récurrente sur l'influence de certains membres des commissions d'aides, cependant, **il est en contrepartie impératif de renforcer le contrôle aval pour éviter les fraudes et les doublons, mais aussi de procéder à l'évaluation de l'impact de ces aides.** Les moyens libérés lors de la phase d'instruction devraient être redéployés sur l'accompagnement des affiliés, notamment des petites structures, et sur les contrôles a posteriori.

b) L'IFCIC qui joue un rôle complémentaire d'accompagnement des entreprises par l'octroi de prêts pourrait être davantage sollicité

L'action de l'IFCIC qui s'adresse à l'ensemble des entreprises et associations de la filière musicale s'inscrit en complémentarité des dispositifs mis en œuvre par le CNM : aides

aux projets, crédits d'impôts, par exemple. Ces dispositifs permettent de labéliser les projets portés par les entreprises et associations de la filière. Entre 2020 et 2023, l'IFCIC a octroyé 72,8 M€ de prêts en faveur du secteur musical, qui représente sur la période de contrôle le deuxième secteur le plus soutenu après le cinéma et l'audiovisuel. L'activité est en augmentation du fait de la très forte croissance de la filière à la sortie de la crise.

Tableau n° 18 : Prêts de l'IFCIC au secteur musical

<i>Nouveaux engagements émis par an et par secteur</i>	2020	2021	2022	2023*	TOTAL
<i>Production phonographique / labels</i>	3 350 000	4 930 000	13 460 000	3 465 000	25 205 000
<i>Festivals et spectacles vivants musicaux et de variétés : production, organisation, diffusion</i>	6 115 000	1 750 000	1 980 000	2 473 990	12 318 990
<i>Salles de concerts et lieux de diffusion</i>	4 362 180	6 017 000	2 125 000	3 089 000	15 593 180
<i>Editeurs de services de musique en ligne / innovation</i>	500 000	550 000	4 200 000	3 700 000	8 950 000
<i>Edition</i>	1 025 000	2 300 000	700 000	2 090 000	6 115 000
<i>Management, disquaires, studios, industries techniques, facture instrumentale, formation...</i>	471 000	1 760 932	518 000	1 898 484	4 648 416
TOTAL	15 823 180	17 307 932	22 983 000	16 716 474	72 830 586

Source : extraction de données de l'IFCIC

Les 72,8 M€ sont pour moitié constitués de prêts octroyés par l'Institut et pour l'autre de prêts garantis. Au 31 décembre 2023, les encours en faveur du secteur de la musique s'élèvent à 67,8 M€ et représentent 39 % de l'ensemble des encours de crédits garantis et octroyés par l'IFCIC. Depuis la sortie de la crise sanitaire, l'IFCIC a constaté l'émergence d'innovations avec une accélération du besoin de développement du traitement de la data, des initiatives de concerts immersifs, de la billetterie dématérialisée, etc. Si les labels représentent le secteur le plus accompagné, avec une accélération en leur faveur depuis l'avènement du *streaming*, leur accès au financement bancaire classique est peu aisé à double titre : le besoin de financement des producteurs phonographiques réside principalement dans le développement d'éléments immatériels. La garantie de l'IFCIC, même à 70 %, a donc rapidement rencontré ses limites. C'est pourquoi l'Institut a développé depuis longtemps une offre de prêt à destination des producteurs phonographiques, avec la mise en place d'un fonds d'avances aux industries musicales (FAIM). Ce fonds octroie des prêts visant à financer tous les types de besoins des structures du secteur, dont la durée peut aller jusqu'à sept ans.

L'IFCIC observe qu'une grande majorité des producteurs indépendants y a recours, y compris les plus gros : si ceux-ci obtiennent la plupart du temps des financements bancaires garantis, ces derniers ne satisfont pas l'intégralité de leurs besoins. L'articulation CNM/IFCIC devrait monter en gamme, en particulier pour renforcer le partage d'expertise dans l'instruction des solutions de financement et d'accompagnement, afin de promouvoir la complémentarité de leurs dispositifs. La signature en octobre 2023 entre le CNM et l'IFCIC d'un partenariat systématisant l'échange de représentants dans leurs comités et commissions d'experts respectifs, s'inscrit dans ce sens.

3.3.3.3 Mieux intégrer l'action en faveur du spectacle vivant et de la musique enregistrée

a) Passer d'une logique de symétrie à une logique d'intégration

Qu'il s'agisse des moyens, des actions ou de l'organisation, faute de projet initial clairement hiérarchisé, la symétrie a souvent été érigée en principe d'action du CNM. Ainsi, c'est au nom de ce principe que le CNM espère récupérer la mission d'observation des données de la musique enregistrée comme il le fait pour le spectacle vivant. C'est aussi ce principe de symétrie qui a motivé la création d'un crédit d'impôt spectacle vivant, pensé comme le décalque du crédit d'impôt phonographique. Le rapport Bargeton a poussé au maximum ce principe de symétrie en justifiant la création d'une taxe *streaming*, pendant de la taxe sur la billetterie des spectacles, et en allant jusqu'à proposer un taux identique pour deux taxes fondamentalement différentes.

Le risque est que ce principe de symétrie conduise à un phénomène d'« échelle de perroquet », où chaque secteur exigerait un alignement vers le haut des différentes formes de soutien, par exemple un taux de TVA réduit ou un droit de tirage sur la taxe *streaming* pour la musique enregistrée.

b) Le renforcement de l'offre musicale française passe par l'émergence d'acteurs intégrés

La création du CNM se fondait sur un postulat d'une plus-value à réunir les acteurs de la musique enregistrée et ceux du spectacle vivant en un même opérateur, capable de traiter les enjeux transverses à la filière. Avec l'évolution dite à 360° vers une intégration verticale de nombreux opérateurs (édition, production, diffusion), cette frontière est cependant amenée à s'estomper. L'évolution est favorisée par l'abaissement des coûts engendrés par le numérique, dont le développement de l'autoproduction par les artistes eux-mêmes est une manifestation.

Le CNM intervient pour aider à l'émergence d'acteurs « 360° » via sa commission « soutien aux entreprises » et son programme de développement économique accompagnant les entreprises dans leur changement de modèle. Sont ciblés des acteurs structurés ayant déjà vécu un cycle complet d'exploitation (plus de 3 ans d'activité). L'aide est plafonnée à 100 000 € et couvre 50 % des dépenses éligibles. En 2023, moins de 700 K€ ont été consacrés à ce programme pour aider dix entreprises, ce qui n'apparaît pas être à la maille des enjeux. La majorité des acteurs (7) ont utilisé ces fonds pour renforcer leur position dans leur domaine d'origine (exemple : label créant un studio d'enregistrement ou organisateur de festival reprenant une salle du spectacle). Deux ont sollicité ce programme pour des investissements décorrélés de la problématique « 360° » (développement d'un système de billetterie de spectacle, aussi éligible au programme « Billetterie innovante » de France 2030). Le nombre d'acteurs ayant véritablement utilisé ce programme pour développer le 360° se réduit à un⁶⁹.

⁶⁹ Un label ayant sollicité cette aide pour trois axes : développement d'une activité d'éditions et de synchronisation, développement à l'international, développement d'une activité de production de spectacles vivants.

Recommandation n° 5. (CNM, ministère de la culture) : 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 .

Recommandation n° 6. (Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, ministère de la culture, CNM) : Introduire au contrat de performance un indicateur consacré à la défense de la musique francophone.

Recommandation n° 7. (CNM, ministère de la culture et ministère de l'Europe et des affaires étrangères) : 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.

Recommandation n° 8. (CNM) : 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.

Recommandation n° 9. (CNM) : S'assurer de la réalisation d'une refonte du régime d'aides dans une logique de simplification et de décloisonnement.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Acronymes	87
Annexe n° 2.	Ecosystème du spectacle vivant et la musique enregistrée	88
Annexe n° 3.	Bilans résumés 2020-2023	89
Annexe n° 4.	Comptes de résultat 2019-2023	90
Annexe n° 5.	Principaux agrégats financiers 2020-2023	91
Annexe n° 6.	Budget initial 2024	92
Annexe n° 7.	Aides exceptionnelles accordées par le CNM entre 2020 et 2022	93
Annexe n° 8.	Liste des aides sectorielles et transversales (2023)	94
Annexe n° 9.	Aides pérennes 2020-2023	95
Annexe n° 10.	Typologie des aides sélectives en 2023.....	97
Annexe n° 11.	Les frais de mission et de représentation du CNM	98

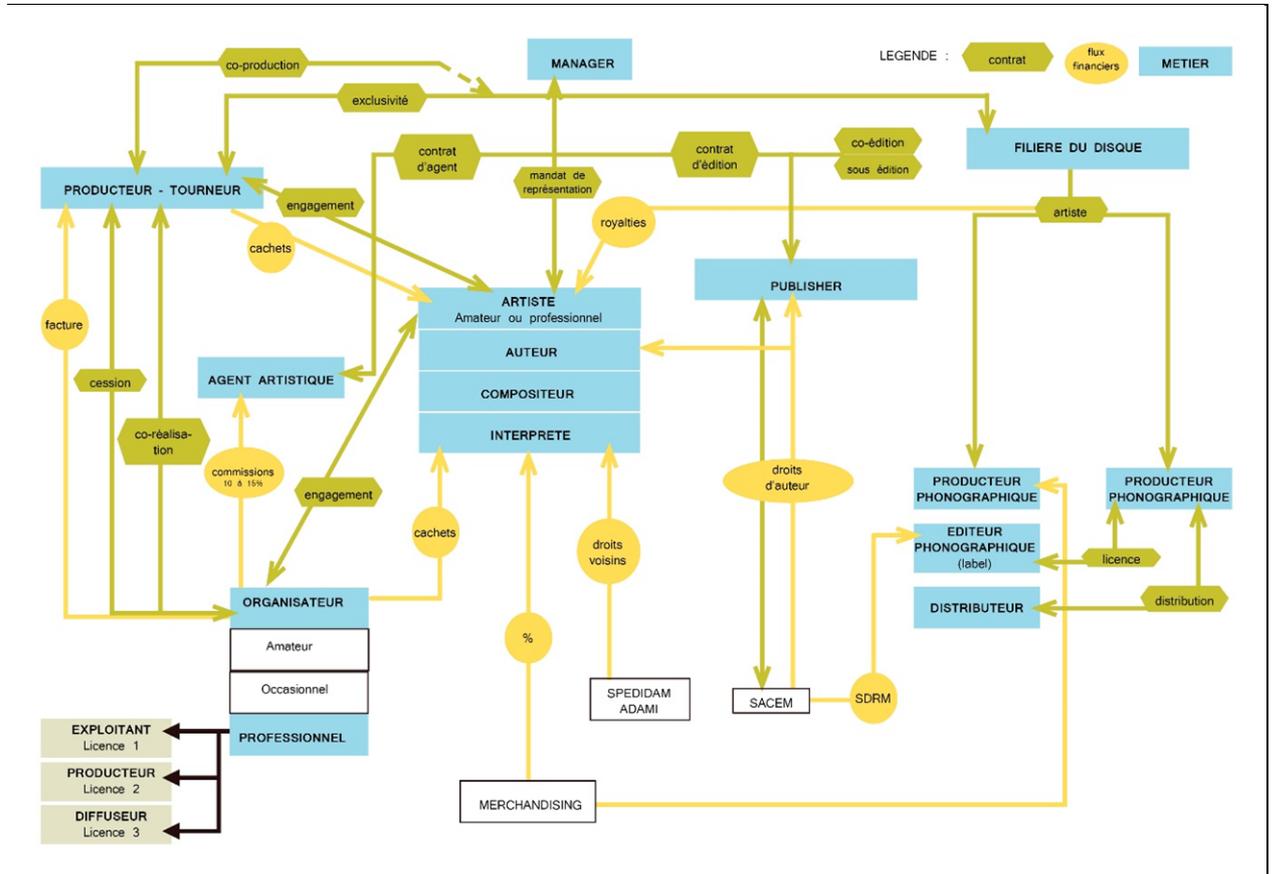
Annexe n° 1. Acronymes

ADAMI	Société civile pour l'Administration des droits des artistes et musiciens interprètes
AFA	Ateliers de fabrique artistique
AFDAS	Assurance formation des activités de spectacle
ASTP	Association de soutien au théâtre privé
BUREX	Bureau Export de la musique française
CALIF	Club action des labels et des disquaires indépendants français
CMEF	Chambre syndicale des éditeurs de musique en France
COREPS	Commission régionale des professions du spectacle
CSDEM	Chambre syndicale de l'édition musicale
FCM	Fonds pour la création musicale
FNCC	Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture
FNSAC	Fédération nationale des syndicats du spectacle, du cinéma, de l'audiovisuel et de l'action culturelle
FONPEPS	Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle
FM	Forces musicales
GAM	Guilde des artistes de la musique
GUSO	Guichet unique du spectacle occasionnel
IFCIC	Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles
IRMA	Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles
PRODISS	Syndicat national des producteurs, diffuseurs et salles de spectacle
PROFEDIM	Syndicat professionnel des producteurs, festivals, ensembles, diffuseurs indépendants de musique
SACD	Société des auteurs et compositeurs dramatiques
SACEM	Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique
SCPP	Société civile des producteurs phonographiques
SESML	Syndicat des éditeurs de service de musique en ligne
SMA	Syndicat des musiques actuelles
SMAC	Scènes de musiques actuelles
SNAC	Syndicat national des auteurs-compositeurs
SNAM	Syndicat national d'artistes musiciens de France
SNES	Syndicat national des entrepreneurs de spectacles
SNEP	Syndicat national de l'édition phonographique
SPEDIDAM	Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes
SPPF	Société des producteurs de phonogrammes en France
SPRÉ	Société pour la perception de la rémunération équitable
SYNDEAC	Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles

Annexe n° 2. Ecosystème du spectacle vivant et la musique enregistrée

SPECTACLE VIVANT

MUSIQUE ENREGISTREE



Source : Music Tips.net, Simon Larus

Annexe n° 3. Bilans résumés 2020-2023

	2020	2021	2022	2023
Actif				
Immobilisations incorporelles	231 666,86	1 430 427,10	1 437 838,30	1 136 129,37
Immobilisations corporelles	142 897,74	635 174,97	734 636,46	761 773,91
Immobilisations en cours	1 551 053,41	9 640,80	9 640,80	0,00
Immobilisations financières	2 299 252,24	3 497 420,32	2 743 287,50	1 717 345,69
Total actif immobilisé	4 224 870,25	5 572 663,19	4 925 403,06	3 615 248,97
Stocks	26 403,67	7 292,26	27 216,07	25 681,00
Créances d'exploitation	6 538 228,29	5 524 472,89	15 769 837,18	14 383 265,00
Disponibilités	128 437 137,85	234 314 043,85	148 577 735,00	121 985 219,41
Total actif circulant	135 001 769,81	239 845 809,00	164 374 788,25	136 394 165,41
Charges constatées d'avance	286 021,30	271 353,76	304 369,11	96 344,89
Total actif	139 512 661,36	245 689 825,95	169 604 560,42	140 105 759,27
	2020	2021	2022	2023
Passif				
Capital et réserves	102 625 250,12	198 583 105,80	114 420 063,80	97 650 824,39
Provisions charges	0,00	0,00	0,00	13 602 117,55
Dettes financières	0,00	0,00	0,00	0,00
Dettes d'exploitation	36 884 353,64	47 103 662,55	55 181 439,02	28 852 817,33
Total	139 509 603,76	245 686 768,35	169 601 502,82	140 105 759,27
Produits constatés d'avance	3 057,60	3 057,60	3 057,60	0,00
Total Passif	139 512 661,36	245 689 825,95	169 604 560,42	140 105 759,27

Source : Cour des comptes, à partir des comptes financiers et des balances du CNM

Annexe n° 4. Comptes de résultat 2019-2023

<i>Libellé</i>	2019 (CNV)	2020	2021	2022	2023
<i>Achats</i>	199 499	194 034	553 033	651 086	677 543
<i>Sous-traitance - services extérieurs</i>	837 305	1 530 765	2 988 706	3 399 434	3 186 439
<i>Autres services extérieurs</i>	406 890	532 010	1 933 872	3 263 098	3 668 060
<i>Impôts et taxes</i>	244 391	278 729	594 439	679 353	695 818
<i>Charges de personnel</i>	2 746 956	3 586 557	7 282 356	8 299 274	8 384 367
<i>Charges d'intervention</i>	36 420 145	85 114 890	163 699 893	187 834 820	92 235 784
<i>Charges financières</i>	0	0	667	1 974	1 732
<i>Charges exceptionnelles</i>					
<i>Dotation aux amortissements et provisions</i>	245 672	754 094	549 051	930 711	1 202 733
<i>Report en arrière de déficit</i>					
<i>Total des dépenses</i>	41 100 858	91 991 080	177 602 018	205 059 750	110 052 476
<i>Prestations de service</i>	42 991	9 763	276 654	448 631	610 867
<i>Variation de stocks (produits finis)</i>			-2 791	11 409	-1 535
<i>Production immobilisée</i>					
<i>Subventions d'exploitation</i>	3 538 631	169 192 956	268 568 451	60 974 725	33 778 767
<i>Autres produits de gestion courante</i>	39 016 515	14 078 380	4 551 190	59 449 581	58 518 834
<i>Produits financiers</i>		4	140	716	75
<i>Produits exceptionnels</i>					
<i>Reprise amortissements / provisions</i>			269 064	113 515	353 749
<i>Transfert de charges de gestion</i>	7 860	7 647	2 165	3 132	108 321
<i>Total des recettes</i>	42 605 996	183 288 751	273 664 873	121 001 708	93 369 078
<i>Résultat</i>	1 505 138,15	91 297 670,39	96 062 855,26	-84 058 041,65	-16 683 398,24

Source : Cour des comptes, à partir des comptes financiers et des balances définitives du CNM

Annexe n° 5. Principaux agrégats financiers 2020-2023

ANNEE	2020	2021	2022	2023
Capitaux propres	102 625 250,12	198 583 105,80	114 420 063,80	97 650 824,39
Avances conditionnées	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisions pour risques et charges	0,00	0,00	0,00	13 602 117,55
Amortissements et provisions sur actif	3 743 434,81	3 359 975,14	4 290 686,40	4 328 107,90
Dettes financières (hors CBC et SCB)	0,00	0,00	0,00	0,00
Ressources stables	106 368 684,93	201 943 080,94	118 710 750,20	115 581 049,84
Immobilisations brutes	6 174 914,86	7 303 133,43	7 394 488,60	6 218 880,86
Emplois stables	6 174 914,86	7 303 133,43	7 394 488,60	6 218 880,86
Fonds de roulement net global	100 193 770,07	194 639 947,51	111 316 261,60	109 362 168,98
Stocks et en-cours	26 403,67	7 292,26	27 216,07	25 681,00
Avances et acomptes versés (c/409)				
Créances d'exploitation	6 538 228,29	5 524 472,89	15 769 837,18	14 383 265,00
Amortissements et prov (actif circ)	1 793 390,20	1 629 504,90	1 821 600,86	1 724 476,01
Charges constatées d'avance	286 021,30	271 353,76	304 369,11	96 344,89
Écart de conversion				
Actifs d'exploitation	8 644 043,46	7 432 623,81	17 923 023,22	16 229 766,90
Avances et acomptes reçus (c/419)				
Dettes d'exploitation	36 884 353,64	47 103 662,55	55 181 439,02	28 852 817,33
Produits constatés d'avance	3 057,60	3 057,60	3 057,60	0,00
Écart de conversion				
Passifs d'exploitation	36 887 411,24	47 106 720,15	55 184 496,62	28 852 817,33
BFRE	-28 243 367,78	-39 674 096,34	-37 261 473,40	-12 623 050,43
Disponibilités	128 437 137,85	234 314 043,85	148 577 735,00	121 985 219,41
Valeurs mobilières de placement	0,00	0,00	0,00	0,00
Régies, virements internes	0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie nette	128 437 137,85	234 314 043,85	148 577 735,00	121 985 219,41

Source : Cour des comptes, à partir des comptes financiers

Annexe n° 6. Budget initial 2024

Besoins	Montant (€)
<i>PERSONNEL</i>	9 900 000
<i>FONCTIONNEMENT</i>	8 750 000
<i>INVESTISSEMENT</i>	1 600 000
<i>INTERVENTIONS</i>	126 669 292
<i>dont aides sélectives</i>	66 765 000
<i>dont droits de tirage</i>	25 540 000
<i>dont plan « Lieux »</i>	29 669 292
<i>dont aides sélectives reportées</i>	4 695 000
TOTAL BESOINS	146 919 292
Ressources	
<i>Subvention pour charge de service public</i>	26 950 000
<i>Taxe sur les spectacles de variétés</i>	32 000 000
<i>Taxe "streaming"</i>	15 000 000
<i>Organismes de gestion collective</i>	3 000 000
<i>Autres recettes</i>	3 315 000
<i>dont MEAE</i>	255 000
<i>dont partenariats territoriaux</i>	2 335 000
<i>dont recettes commerciales</i>	640 000
<i>dont autres partenaires (CDC, BNP, IFCIC, IJSS)</i>	85 000
<i>Ressources exceptionnelles</i>	28 740 000
<i>liées à des surplus de taxe mobilisable</i>	12 240 000
<i>liées aux annulations d'aides exceptionnelles</i>	7 000 000
<i>liées à des reliquats de crédits exceptionnels</i>	4 000 000
<i>liées aux annulations des comptes-entrepreneurs</i>	5 500 000
<i>Reports</i>	37 914 292
<i>dont affectés aides sélectives</i>	8 245 000
<i>dont affectés au plan « Lieux »</i>	29 669 292
TOTAL RESSOURCES	146 919 292

Source : CNM, note triennale de février 2024

Annexe n° 7. Aides exceptionnelles accordées par le CNM entre 2020 et 2022

AIDES ACCORDEES	2020	2021	2022	Total général
Sauvegarde et Relance	64 741 448	124 116 762	85 536 035	274 394 245⁷⁰
Compensation 3		4 715 925	692 919	5 408 844
Compensation 3 HC de la taxe		1 679 089	324 480	2 003 569
Compensation 4			1 183 504	1 183 504
Compensation Bar et Restauration			1 037 880	1 037 880
Diffusion post-Covid	315 965			315 965
Diffusions Alternatives		10 840 186	52 000	10 892 186
Disquaires 2	224 000			224 000
Fonds de compensation	27 710 470	4 526 241		32 236 711
Fonds de compensation 2		7 803 369		7 803 369
Fonds de compensation 2 (Hors Champ de la taxe)		4 143 271		4 143 271
Fonds de relance de production phonographique		11 077 501		11 077 501
Fonds de sauvegarde des producteurs et distributeurs phonographiques		2 195 729		2 195 729
Fonds de secours	3 637 646			3 637 646
Fonds de secours 2	13 413 900			13 413 900
Fonds de soutien à l'édition musicale - Musique Classique		236 341	597 645	833 986
Fonds de soutien exceptionnel aux festivals		20 252 755	8 078	20 260 833
Fonds de soutien exceptionnel aux managers, agents artistiques, attachés de presse et entreprises du spectacle n'accédant pas aux aides exceptionnelles du CNM		637 896		637 896
Fonds exceptionnel de soutien à l'édition musicale		2 052 800	6 750 000	8 802 800
Fonds exceptionnel de soutien aux festivals 2		380 179	1 103 764	1 483 943
Fonds musique enregistrée - disquaires	60 000			60 000
Fonds musique enregistrée - distributeurs	250 000			250 000
Fonds musique enregistrée - phono	306 400			306 400
Fonds Phono - Reprise		2 000 000		2 000 000
Relance Spectacle Vivant			54 069 110	54 069 110
Sauvegarde	18 823 067	11 673 606	19 716 655	50 213 328
Sauvegarde-2		1 643 000		1 643 000
Sauvegarde-3		38 258 874		38 258 874

Source : Cour des Comptes, à partir des données du CNM

⁷⁰ Ce total n'inclut pas les sommes émanant de collectivités locales, dites « bonus », qui ont transité par les fonds de secours du CNM.

Annexe n° 8. Liste des aides sectorielles et transversales (2023)

AIDES SECTORIELLES
Auteurs-Compositeurs
<i>Bourse aux auteurs et compositeurs</i>
Edition
<i>Aide à l'édition de musique contemporaine</i>
<i>Aide au développement de catalogue</i>
<i>Aide au développement éditorial</i>
Musique Enregistrée
<i>Production phonographique - Musiques classique et contemporaine</i>
<i>Production phonographique - Musiques actuelles</i>
<i>Musique en images</i>
Disquaires
Spectacle vivant
<i>Création Production Diffusion - Classique-contemporaine</i>
<i>Création Production Diffusion - Musiques actuelles</i>
<i>Promoteurs-Diffuseurs</i>
<i>Aménagement et équipement des salles</i>
<i>Aide à la diffusion des salles</i>
<i>Festivals</i>
<i>Résidences Musiques Actuelles</i>
<i>Captations, Livestream, Nouveaux formats</i>
AIDES TRANSVERSALES
Aides d'intérêt général
<i>Développement à l'international</i>
<i>Opérations internationales</i>
<i>Aide à l'innovation</i>
<i>Soutien aux entreprises</i>
<i>Structuration et développement professionnel</i>
<i>Aide à la transition écologique</i>
<i>Programme égalité Femmes-Hommes</i>
Soutien aux projets développés en collaboration avec le CNM (dont Prix de l'innovation)
Action territoriale
Fonds Outremer
Incitation financière RSE

Source : Cour des comptes, à partir du rapport de gestion

Annexe n° 9. Aides pérennes 2020-2023

Montant en € et nombre d'aides (Nb)	2020		2021		2022		2023		TOTAL 2020-2023	Total Nb
	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb		
Aide à l'équipement et à la mise en conformité des salles de spectacle en activité					3 479 600	149	3 469 933	143	6 949 533	292
Aide à l'investissement des salles de spectacles en activité			2 350 920	97					2 350 920	97
Aide à la création ou à la reprise d'activité de disquaire indépendant			48 705	15	310 391	13	177 134	14	536 230	42
Aide à la Création, Production et Diffusion					8 878 705	878	6 795 975	628	15 674 680	1 506
Aide à la Création, Production et Diffusion- Classique Contemporain					2 236 552	191	888 987	98	3 125 539	289
Aide à la diffusion	1 662 965	173							1 662 965	173
Aide à la diffusion à l'international	13 800	3		1					13 800	4
Aide à la mise en conformité des salles de spectacle en activité			571 500	23					571 500	23
Aide à la pré-production scénique	333 100	109							333 100	109
Aide à la production	2 292 975	257	466 500	48					2 759 475	305
Aide à la production de musique en images			1 323 304	287	2 373 764	421	2 129 732	437	5 826 800	1 145
Aide à la production phonographique - Musique Classique et Contemporaine			710 875	86	974 892	83	1 500 000	143	3 185 767	312
Aide à la production phonographique - Musiques actuelles			1 678 506	355	4 086 291	532	4 800 000	650	10 564 797	1 537
Aide à l'activité de Diffusion des Salles de Spectacles					8 369 158	227	4 999 808	240	13 368 966	467
Aide à l'édition de musique contemporaine			195 323	77	281 022	64	241 092	91	717 437	232
Aide aux 1ères parties	91 998	28							91 998	28
Aide au développement éditorial de catalogue à destination des structures d'enseignement artistique et d'EAC							214 898	20	214 898	20
Aide aux associations contribuant au développement et à la structuration de la filière			908 850	30	1 123 000	30	1 203 000	34	3 234 850	94
Aide aux dispositifs d'accompagnement, salons et prix			334 000	16	984 000	22	1 091 500	34	2 409 500	72
Aide aux disquaires indépendants			54 004	12	191 241	18	118 881	7	364 126	37
Aide aux festivals					4 380 000	311	5 796 543	299	10 176 543	610
Aide aux festivals < 1,5 m€	545 000	85							545 000	85
Aide aux festivals > 1,5 m€	238 000	12							238 000	12
Aide aux organismes de formation professionnelle			351 000	13	418 000	11	505 000	17	1 274 000	41
Aide aux projets de développement international - jazz 1			141 003	34	265 848	72	442 736	113	849 587	219
Aide aux projets de développement international - jazz 2					232 333	11	114 000	3	346 333	14
Aide aux projets de développement international - Musiques actuelles 1			559 348	126	1 030 928	201	983 215	204	2 573 491	531
Aide aux projets de développement international - Musiques actuelles 2			386 743	13	968 895	30	1 145 017	40	2 500 655	83

LE CENTRE NATIONAL DE LA MUSIQUE

Aide aux projets de développement international / Musiques Classiques 1			446 378	66	825 158	110	760 009	106	2 031 545	282
Aide aux projets de développement international / Musiques Classiques 2			176 271	4	168 847	5	341 474	7	686 592	16
Aide aux projets en faveur de la transition écologique					615 432	24	680 584	18	1 296 016	42
Aide aux salles de spectacles en activité	987 459	75							987 459	75
Aide Transitoire à la Création, Production et Diffusion (Classique Contemporain)2021			2 000 000	220					2 000 000	220
Aide transitoire à la Création, Production et Diffusion 2021			6 494 960	761	505 040	72			7 000 000	833
Avance de trésorerie		11								11
Bourse auteurs/autrices et/ou compositeurs/compositrices			738 549	167	1 921 901	387	1 800 000	360	4 460 450	914
Bourses formation des artistes	4 800	3							4 800	3
Création de salle de spectacle			1 101 100	18	1 520 400	20	1 044 634	15	3 666 134	53
Développement économique					558 224	37	669 264	28	1 227 488	65
Développement éditorial			790 789	119	1 494 596	197	1 180 672	180	3 466 057	496
Égalité Femmes/Hommes			1 187 293	71	1 562 276	123	1 636 695	97	4 386 264	291
Égalité femmes-hommes	635 825	67							635 825	67
Équipement de nouveaux lieux	633 500	12							633 500	12
Incitation Phono / Musiques actuelles							65 043	112	65 043	112
Incitation Phono / Musique classique et contemporaine							42 285	42	42 285	42
Innovation			1 142 647	34	1 568 120	47	1 118 934	47	3 829 701	128
Insertion par la scène	128 000	10							128 000	10
Plan « Lieux » - Phase 1 - Diagnostic							330 708	29	330 708	29
Phase 2 - Investissements								2		2
Promoteurs Diffuseurs					571 307	43	300 000	38	871 307	81
Résidence musiques actuelles	376 400	59	434 500	59	383 600	39	231 400	42	1 425 900	199
Restructuration économique							4 930 508	58	4 930 508	58
Soutien à la certification des organismes de formation professionnelle	5 064	5							5 064	5
Soutien au développement des entreprises	40 000	2							40 000	2
Soutien aux entreprises	120 000	8							120 000	8
Soutien aux promoteurs diffuseurs	175 099	12							175 099	12
Soutien économique et à l'emploi des disquaires indépendants					150 760	9			150 760	9
Soutien Exceptionnel Organisme de Formation	34 000	5							34 000	5
Soutien transitoire à la diffusion des salles de spectacles					630 842	98			630 842	98
Structuration et développement professionnel	759 850	43							759 850	43
Transition Numérique			971 649	77	943 679	65			1 915 328	142
Total général	9 077 835	979	25 564 717	2 829	54 004 802	4 540	51 749 661	4 396	140 397 015	12 744

Source : Cour des comptes, à partir des données du CNM

Annexe n° 10. Typologie des aides sélectives en 2023

<i>Aides sélectives</i>	Montant versé (€)	Nombre de dossiers
<i>Aide à l'équipement et à la mise en conformité des salles de spectacle en activité</i>	3 469 933	120
<i>Aide à la création ou à la reprise d'activité de disquaire indépendant</i>	177 134	13
<i>Aide à la Création, Production et Diffusion</i>	6 795 975	557
<i>Aide à la Création, Production et Diffusion- Classique Contemporain</i>	888 987	76
<i>Aide à la production de musique en images</i>	2 129 732	388
<i>Aide à la production phonographique - Musique Classique et Contemporaine</i>	1 500 000	138
<i>Aide à la production phonographique - Musiques actuelles</i>	4 800 000	617
<i>Aide à l'activité de Diffusion des Salles de Spectacles</i>	4 999 808	228
<i>Aide à l'édition de musique contemporaine</i>	241 092	91
<i>Aide au développement éditorial de catalogue à destination des structures d'enseignement artistique et d'EAC</i>	214 898	20
<i>Aide aux associations contribuant au développement et à la structuration de la filière</i>	1 203 000	32
<i>Aide aux dispositifs d'accompagnement, salons et prix</i>	1 091 500	28
<i>Aide aux disquaires indépendants</i>	117 881	7
<i>Aide aux festivals</i>	5 796 543	204
<i>Aide aux organismes de formation professionnelle</i>	505 000	15
<i>Aide aux projets de développement international - jazz 1</i>	442 736	98
<i>Aide aux projets de développement international - jazz 2</i>	114 000	3
<i>Aide aux projets de développement international - Musiques actuelles 1</i>	983 215	195
<i>Aide aux projets de développement international - Musiques actuelles 2</i>	1 145 017	40
<i>Aide aux projets de développement international / Musiques Classiques 1</i>	760 009	104
<i>Aide aux projets de développement international / Musiques Classiques 2</i>	341 474	7
<i>Aide aux projets en faveur de la transition écologique</i>	680 584	15
<i>Bourse auteurs/autrices et/ou compositeurs/compositrices</i>	1 800 000	360
<i>Création de salle de spectacle</i>	1 044 634	12
<i>Développement économique</i>	669 264	10
<i>Développement éditorial</i>	1 180 672	161
<i>Égalité Femmes/Hommes</i>	1 636 695	87
<i>Incitation Phono / Musiques actuelles</i>	65 043	112
<i>Incitation Phono / Musique classique et contemporaine</i>	42 285	42
<i>Innovation</i>	1 118 934	20
<i>Phase 1 - Diagnostic</i>	330 708	17
<i>Promoteurs Diffuseurs</i>	300 000	27
<i>Résidence musiques actuelles</i>	231 400	21
<i>Restructuration économique</i>	4 930 508	40
Total général	51 749 661	3 904

Source : Cour des comptes, à partir des données du CNM, hors aides annulées.

Annexe n° 11. Les frais de mission et de représentation du CNM

Sous l'égide de son conseil d'administration, le CNM s'est doté dès sa création d'outils encadrant les frais de mission, déplacement et de réception.

L'instruction du ministère de la culture et de la communication en date du 24 juin 2015 a prescrit des règles spécifiques aux dépenses des dirigeants des établissements publics du secteur culturel, dont la réalisation d'un document unique de cadrage (DUC). Celui-ci doit préciser les règles concernant les moyens mis à disposition des principaux dirigeants, et des outils de suivi et de contrôle budgétaire, sous forme de tableaux de bord périodiques.

Le CNM assure que la maîtrise de ses dépenses de fonctionnement repose à la fois sur des règles et des procédures administratives et budgétaires et sur la mise en application par le dirigeant et ses collaborateurs du devoir de probité.

1. Un solide dispositif d'encadrement

Le premier document unique de cadrage du CNM a été soumis au conseil d'administration de l'établissement et approuvé lors de sa séance du 18 mars 2020. Le DUC vise seulement les deux plus hauts dirigeants de l'établissement.

Un nouveau DUC comportant des modifications mineures s'est substitué au premier à partir du 1^{er} janvier 2022, puis le CNM a adopté un troisième DUC le 15 mars 2023, comportant peu de changements également si ce n'est la mention d'ordres de mission permanents pour les dirigeants et des précisions sur les heures ou la durée des trajets pouvant justifier des voyages en 1^{ère} classe pour le train ou en classe affaire pour l'avion.

Concernant les membres du comité de direction élargi (soit en plus six directeurs de l'établissement, 3 directeurs adjoints et 3 conseillères), les procédures concernant leur frais professionnels sont régies par un document du 9 février 2023 cosigné par le directeur général délégué et par l'agent comptable qui les soumet aux mêmes règles que les autres salariés de l'établissement tout en leur allouant plus de droits comme celui d'inviter des tiers à des repas d'affaires. Celui de disposer d'une carte d'achats est réservé aux membres du CODIR.

Les règles de droit commun s'appliquant à l'ensemble des salariés de l'établissement figurent dans un règlement des déplacements temporaires des personnels, ou RDTP, dont la première version date du 17 décembre 2021 (applicable au 1^{er} janvier 2022) et la dernière du 10 octobre 2023. Le RDTP repose sur des règles classiques concernant les missions et réceptions ainsi que les conditions de remboursement des frais, qu'il s'agisse des modalités de transport (transport en commun, taxi (ou véhicules de location ou personnel) ou des tarifs relatifs aux repas, aux hébergements ou aux nuitées. Il s'applique à tous les salariés de l'établissement, y compris les directeurs, directeurs adjoints et conseillers. Le recours au taxi est autorisé pour se rendre à l'aéroport, ou à la gare si le départ du train intervient avant et jusqu'à 8h du matin et le retour à partir de 19h30. Le transport d'une charge pour le compte du CNM ou certaines situations exceptionnelles appréciées par le secrétaire général peuvent aussi justifier l'utilisation de ce mode de transport qui doit rester exceptionnel.

2. Une hausse des dépenses

a. Des niveaux qui appellent de la vigilance de la part du CNM

Concernant l'ensemble des salariés, les frais de mission et de réception de le CNM apparaissent contrastés, avec des montants relativement faibles observés en 2021 et 2022, qui s'expliquent par le ralentissement de l'activité de l'établissement lié à la crise covid. Les montants des années 2022 et 2023 sont beaucoup plus élevés et correspondent à la reprise.

Tableau n° 19 : Frais DMR de 2020 à 2023

	6251	6254	6255	6256	6257	6258	TOTAL
	Voyages et déplacements	Colloques	Déménagement	Missions	Réceptions	Divers	
2019	859 €	120 €		93 732,05	36 187,72		130 898,78
2020	2 809 €	1 359 €		29 612,87	2 555,46		36 336,51
2021	9 740 €		52 154 €	29 811,69	16 558,53		108 263,89
2022	35 232 €		11 751 €	224 681,20	44 031,01	34,09	315 729,36
2023	94 888 €			255 713,80	92 898,65	26 334,98	469 835,32
TOTAL CNM	142 668 €	1 359 €	63 905 €	539 820 €	156 044 €	26 369 €	930 165,08

Source : Cour des comptes, à partir du compte 625 des balances définitives

S'il est vrai que le périmètre de l'établissement n'est pas comparable à celui du CNV de par l'extension de ses missions et le triplement de ses effectifs (36 ETPT pour le CNV contre 111 pour le CNM lors des deux années de référence) et que l'année 2023 constitue donc l'année de référence. Il faut aussi souligner que le compte 6256 inclut également les frais de déplacement des formateurs, des membres d'instances, de commissions et de groupes de travail ainsi que des professionnels intervenant dans les opérations du CNM, notamment à l'international. Cela représente 110 273 € en 2023 (année de reprise des déplacements) et 42 459 € en 2022. Le compte 6258 n'est composé que de dépenses à destination des intervenants extérieurs lors d'opérations du CNM. Le compte 6257 est lui aussi, par définition, destiné aux réceptions de professionnels extérieurs (location d'espaces et prestations d'accueil pour des événements professionnels, etc.).

La forte évolution de ces frais constitue néanmoins un point de vigilance pour les exercices futurs puisqu'ils représentent dorénavant plus de 7,5 % de ses coûts externes consacrés à son fonctionnement et sa production (compte de classe 62, diminué par la Cour des frais engagés pour ses personnels extérieurs et intérim).

Le taux d'exécution de ce budget s'élève toutefois à 57 % après les huit premiers mois (66 % de l'année) de 2024, ce qui démontre une attention portée à la maîtrise de ces budgets, attendus en baisse en valeur absolue en comparaison de 2023.

b. Des frais raisonnables pour les dirigeants

Dès l'entrée en vigueur du DUC, le CNM a mis en place un reporting mensuel des dépenses de voyages, de déplacements et de restauration de chaque membre dirigeant. Conformément au DUC, les tableaux de bords distinguent notes de frais et voyages sur marchés d'agences et les notes de frais sont elles-mêmes décomposées en frais de réception (externes, réunions et séminaires) et frais spécifiques de missions (taxis, parkings, repas, hébergement, utilisation de la carte achats).

Tableau n° 20 : Dépenses des 2 principaux dirigeants du CNM

EXECUTE	2020		2021		2022		2023	
	Président	DGD	Président	DGD	Président	DGD	Président	DGD
Réception représentation	2 411	551	6 091	3 671	6 602	4 922	4 810	4 425
Mission	5 660	617	4 609	3 135	16 775	4 635	2 259	2 100
Taxi	575	23	1 366	561	2 313	988	1 592	1 378
Téléphone	605	605	792	792	792	792	726	726
Location véhicule	0		249		774		1 800	0
Achats divers	1 054	30	2 355	509	1 189	258	6 668	45
TOTAL	10 305	1 826	15 462	8 668	28 445	11 595	17 855	8 674
TOTAL GENERAL	12 131		24 130		40 040		26 529	

Source : tableaux de bord du CNM

c. Un usage des cartes d'achats pas strictement conforme

Le guide du 9 février 2023 qui régit les procédures inhérentes aux frais professionnels des membres du comité de direction élargi prévoit que l'utilisation des cartes d'achat (Mooncard) attribuées au Président, au directeur général délégué, ainsi qu'aux cinq directrices et directeurs⁷¹ « est réservée aux catégories de dépenses suivantes : hébergement et transports, dans les limites fixées par le RDTP, frais d'invitation visés au paragraphe B⁷², abonnements numériques ne pouvant pas être réglés autrement que par carte bancaire, documentation et petit matériel inférieurs à 300 €, accréditations. Toute autre dépense doit suivre le cours normal de la chaîne de dépenses. »

Le CNM devra poursuivre les efforts engagés pour garantir un usage conforme au strict respect des règles.

⁷¹ Le secrétaire général est également titulaire d'une carte depuis le 18 septembre 2023.

⁷² En ce qui concerne les frais d'invitation à des déjeuners ou dîners professionnels, seuls les membres du comité de direction élargi (aux conseillères et directeurs adjoints) sont autorisés à les engager, et ce dans la limite de 50 € par convive. Ces convives peuvent inclure des salariés de l'établissement, sur autorisation expresse préalable du Président ou du Directeur général délégué. En revanche, une invitation qui ne concernerait exclusivement que des salariés du CNM est interdite, sauf repas d'équipe annuel autorisé par direction et unité de conseil.