

LE RENFORCEMENT DE LA SCÈNE ARTISTIQUE FRANÇAISE : PANORAMA ET PROPOSITIONS

Mai 2025

Martin BETHENOD

Avec la contribution de

Anne-Marie LE GUÉVEL, Inspectrice générale des affaires culturelles

TABLE DES MATIERES

LETTRE DE MISSION	3
RÉSUMÉ DES 15 PROPOSITIONS – RENFORCEMENT DE LA SCÈNE ARTISTIQUE FRANÇAISE	5
NOTE MÉTHODOLOGIQUE ET REMERCIEMENTS	7
INTRODUCTION	8
La scène artistique française : une attractivité forte, des éléments de nuance et des signaux faibles	8
Une large prise de conscience de l'importance de l'enjeu du soutien à la scène française	9
Un enjeu qui bénéficie déjà d'un réseau touffu d'opérateurs et de dispositifs	9
Circonscrire la problématique	10
Deux axes de propositions	10
AXE 1 - RÉAFFIRMER, RENFORCER, RÉORIENTER, AJUSTER	10
A - Les Grands établissements	11
1. Réaffirmer le rôle majeur du Centre Pompidou	11
2. Recentrer la collection du CNAP sur la scène française	11
3. Renforcer le rôle du Palais de Tokyo	12
Un événement :	12
Un programme de résidence/formation.	13
B - Les réseaux de la politique des arts visuels	13
1. Renforcer la dimension internationale des Écoles d'art	14
2. Renforcer l'ouverture internationale des FRAC et centres d'art	14
3. Remédier à un manque au sein des dispositifs actuels de soutien	14
AXE 2 - DÉSIGNATION D'UN ÉTABLISSEMENT ASSUMANT UNE DIMENSION D'INCARNATION ET DE CHEF DE FILAT DU DISPOSITIF DE SOUTIEN A LA SCÈNE FRANÇAISE	16
A - Scénario 1 : le CNAP	16
1. Prioriser et repenser la mission d'information des professionnels dans le sens du service aux utilisateurs	17
2. Mettre en place un bureau export,.....	17
3. Poursuivre la réflexion sur l'ajustement permanent des dispositifs de soutiens aux professionnels.....	18
4. Affirmer le rôle du CNAP comme chef de file du soutien aux galeries	18
5. Accompagner les actions de sensibilisation et de « lobbying »	19
B- Scénario 2 - Un instrument nouveau : une fondation public-privé	19
Les points d'alerte – ou de risque -	19
a. Impact sur l'existant	19
b. La faisabilité économique	20
CONCLUSION	22
LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES	24

LETTRE DE MISSION



La Ministre

Référence à rappeler :
TR/MC/2025/D/10057/ABU

Paris, le 19 MARS 2025

Objet : Mission sur le renforcement de la scène artistique française

Monsieur,

Ces dernières années, et notamment depuis le Brexit, l'écosystème des arts visuels s'est renforcé en France, particulièrement à Paris et en région parisienne : l'essor des grandes foires, des fondations privées, du nombre de galeries mais aussi l'activité des grands acteurs publics et privés forment des atouts importants. Nos écoles d'art et centres d'art contemporain maillent le territoire français quand des institutions et programmes de résidences se déploient à l'étranger.

Toutefois, malgré ces éléments positifs, ce terreau fertile ne semble pas profiter suffisamment aux artistes français, tant en termes de développement de leur carrière que de place dans le marché et dans les échanges artistiques internationaux – et ce dans un contexte de bouleversements géopolitiques, économiques, sociaux, environnementaux et technologiques qui impactent fortement le monde de l'art. C'est pourquoi, lors de mes vœux aux acteurs culturels, j'ai évoqué le modèle public/privé d'une fondation nationale pour l'art contemporain dont la fondation du patrimoine pourrait être une source d'inspiration.

Je souhaite vous confier une mission destinée à étudier les conditions de faisabilité et les besoins auxquels répondraient un tel projet, sur la base de consultations auprès des acteurs de la scène française des arts visuels.

Je vous invite à prendre l'attache des principaux acteurs de l'écosystème des arts visuels pour faire état des dispositifs existants, évaluer les points forts et les manques, identifier les besoins prioritaires et proposer des scénarii permettant d'y répondre.

Je souhaite notamment que vous puissiez me faire des propositions et des suggestions sur l'ampleur des fonds qui seraient nécessaires pour initier, en coopération avec l'ensemble des acteurs, des dispositifs qu'il semblerait opportun de mettre en place, au niveau national et international : conception et itinérance d'expositions, programmes d'accueil et d'échanges de curateurs, de collectionneurs et de décideurs du monde de l'art, programmes de soutien et d'accompagnement de carrière pour nos artistes en début et en milieu de carrière, dispositifs de valorisation de l'ingénierie culturelle... Vous pourrez naturellement compléter cette première approche avec les recommandations qui émergeront à l'issue de votre consultation.

1/2

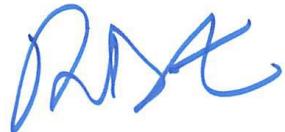
Ministère de la Culture
3, rue de Valois 75001 Paris

Je vous invite donc à bien vouloir me rendre, d'ici le 30 mai 2025, un rapport préalable, esquissant des scénarios dont celui de la création d'une fondation. Ces scénarios devront permettre d'identifier les axes de développement de la scène française, les coopérations à développer et renforcer, tant au niveau national qu'international, et les besoins financiers qui en découlent. Vous pourrez également me faire des propositions sur les modalités de coopération entre le secteur public et le secteur privé qui pourraient être développées en son sein, ainsi que les éventuelles pistes d'évolutions de la fiscalité qui pourraient lui bénéficier.

Cette mission sera conduite à la demande du gouvernement et rémunérée selon les règles en vigueur. Vous pourrez vous appuyer sur la collaboration de l'IGAC à qui je demande de vous désigner une personne qui vous assistera dans votre mission.

Je vous remercie par avance de votre collaboration à ce projet et vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Rachida DATI



RÉSUMÉ DES 15 PROPOSITIONS – RENFORCEMENT DE LA SCÈNE ARTISTIQUE FRANÇAISE

- 1) Réaffirmer le rôle majeur du Centre Pompidou dans le renforcement de la scène française, en inscrivant cette mission dans les textes et en l'assortissant d'objectifs quantitatifs en matière de programmation.
- 2) Encourager le Centre Pompidou à faire de la mise en valeur de la scène française l'axe de la programmation de sa constellation d'initiatives de l'année de son Cinquantenaire en 2027.
- 3) Recentrer la politique d'acquisitions du Centre national des arts plastiques (CNAP) sur la scène française, en conduisant une expérimentation de cette « exception scène française » pour une durée de trois ans.
- 4) Renforcer le rôle du Palais de Tokyo en lui confiant le pilotage d'un grand événement dans l'esprit de la Triennale de 2012.
- 5) Relancer, au Palais de Tokyo et dans un second lieu en région (Nice ? Bordeaux ?) un programme de résidences / formation / travail de jeunes artistes et commissaires qui renouvelle les expériences de l'Institut des hautes études en art plastique (IHEAP), du Pavillon et de l'École du Magasin.
- 6) Mettre en place, à destination des écoles d'art, un dispositif d'incitation à l'élargissement international des jurys et un dispositif de soutien à l'invitation de « visiting professors ».
- 7) Renforcer l'ouverture internationale des Fonds régionaux d'art contemporain (FRAC) et centres d'art avec un dispositif d'incitation à la résidence de commissaires internationaux associés.
- 8) Proposer un dispositif assoupli et simplifié en direction des réseaux labellisés (Centres d'art et FRAC) d'aide à la production scène française, dans le cadre d'un partenariat (itinérance, co-production, ...) avec une structure à l'étranger, à la fois pour leur présentation en France et pour leur projection à l'étranger.
- 9) Repositionner l'information et le service aux professionnels comme une priorité stratégique du CNAP, en renforcer les moyens budgétaires et humains, en renouveler les instruments et les pratiques, remettre la question de l'étude de la scène française au cœur de sa politique de recherche.
- 10) Mettre en place au sein du CNAP un bureau export, chargé à la fois de l'accueil et de l'information des professionnels étrangers, et du conseil aux professionnels français pour leurs projets internationaux.
- 11) Poursuivre la réflexion sur l'ajustement permanent des dispositifs de soutien du CNAP : réduction du nombre de commissions ; renforcement de la coordination avec les autres dispositifs publics et privés, expérimentation de modalités renouvelées et simplifiées d'attribution des aides.
- 12) Développer au CNAP en lien avec le Comité professionnel des galeries d'art (CPGA) une mission d'information et de conseil aux galeries d'art concernant les dispositifs d'avance de production et de soutien aux partenariats internationaux, ainsi qu'aux dispositifs financiers de prêt ou garantie, proposés notamment par l'IFCIC ou la BPI.

13) Lancer un chantier de réflexion sur la question des conditions d'accès à l'immobilier des galeries d'art, à l'instar des dispositifs mis en place par le Centre national du livre (CNL), le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), l'Association pour le Soutien du Théâtre Privé (ASTP), pour les librairies de création, les cinémas d'art & essai et les théâtres, en lien avec les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) et les collectivités locales.

14) En liaison avec l'ADAGP, relayer et accompagner les actions de sensibilisation et de « lobbying » sur certaines questions de droits d'auteurs cruciales, comme celles liée à l'usage des images par les intelligence artificielle (IA) générative, pouvant déboucher sur une fiscalité *ad hoc*.

15) Encourager la mise en place, par les structures, de fonds de dotation dédiés au soutien à la scène française, par l'incitation, l'information, la formation et le conseil.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE ET REMERCIEMENTS

La mission s'est déroulée selon un calendrier très court (deux mois).

Pendant cette période, nous avons auditionné plus de 90 personnes parmi les principaux interlocuteurs du monde des arts visuels, publics, privés, artistes et galeries, institutions et nouveaux acteurs.

Le rendu de la mission figure dans le rapport ci-après, auxquels est joint un document d'appui ainsi que ses annexes.

Nous tenons à remercier vivement l'ensemble des personnes entendues et consultées à l'occasion de ce travail, dans les services des deux ministères concernés, les postes à l'étranger ainsi que dans les nombreuses structures, fondations, organismes de gestion collective (OGC) et organismes professionnels, et tout spécialement les artistes.

Nos remerciements vont également à Rosalie Avucci, inspectrice-stagiaire à l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC).

INTRODUCTION

La scène artistique française : une attractivité forte, des éléments de nuance et des signaux faibles

Ses acteurs et ses observateurs s'accordent généralement à considérer que la scène artistique française jouit aujourd'hui d'un dynamisme, d'une attractivité et d'un rayonnement qu'elle n'avait plus connus depuis les années 1960. Cela tient, d'une part, au dynamisme de Paris en tant que place de marché, lié notamment à la forte croissance du marché de l'art au niveau mondial, au ralentissement relatif de Londres, à l'arrivée d'acteurs internationaux de premier plan (Art Basel, « méga-galeries » internationales) et à l'émergence de figures de collectionneurs français prescripteurs.

Cela tient également à la montée en puissance de l'initiative privée au sein d'un écosystème longtemps marqué par la place quasi exclusive de l'action publique (Fondation Louis Vuitton, Bourse de Commerce-Pinault Collection, Cartier, mais aussi Lafayette Anticipation, Émerige et de nombreux autres exemples...). Ainsi qu'à la présence internationale de certains artistes de premier plan (dont témoignaient notamment ce printemps les expositions personnelles de Pierre Huyghe à Séoul, Philippe Parreno à Munich, Camille Henrot à New York, Tatiana Trouvé à Venise, Jean-Michel Othoniel à Shanghai).

Mais il convient d'apporter certaines nuances à ce constat brillant, et d'être attentifs à certains signaux faibles ou indices de fragilité.

Au niveau macro-économique, 2024-2025 marque un ralentissement notable (en baisse de 12% en 2024 selon le rapport annuel de Claire Mc Andrew, il est revenu au niveau de 2010). La situation des galeries françaises présente plusieurs points de préoccupation : fermetures récentes ou prochaines de certaines enseignes réputées, réduction quasi générale du nombre d'exposition et de la voilure en matière de production ; 10 % des galeries d'art se déclarant en situation de grande difficulté. Le même ralentissement concerne l'activité des lieux d'exposition, publics ou privés sans distinction d'échelle : passage progressif d'un rythme dominant de trois temps forts par an à deux par an ; baisse significative du niveau de demandes de prêts qui témoigne d'une décroissance du nombre et de l'ambition des projets à tous les niveaux du secteur.

Parmi les autres éléments de nuance, il faut aussi noter que la part des artistes de la scène française reste marginale sur l'aire prescriptive et le marché directeur que sont les Etats-Unis (ils représentent 1% des artistes présentés à Art Basel Miami, selon l'observation du CPGA, et 1% des artistes montrés dans toutes les galeries et institutions aux US selon l'étude Wondeur IA-Quotidien de l'Art).

Au-delà de ces considérations relatives au marché de l'art -il ne faut pas confondre place de marché parisienne et scène artistique française ; même si les deux sont liées, elles ne se recouvrent pas totalement et peuvent même parfois se trouver en contradiction-, la situation générale de l'écosystème de l'art en France présente des signes persistants de fragilité ou de difficulté. Le secteur, organisé en un réseau de microstructures, pose des problèmes de sous-financement, de ressources humaines et de renouvellement des générations (notamment pour

les galeries). Enfin, comme l'avait montré le rapport Racine, la situation économique des artistes demeure extrêmement précaire.

Ces éléments de nuance nous rappellent combien il est essentiel de placer au cœur de toute réflexion sur le développement de la scène artistique française des notions comme la capacité d'adaptation à des situations mouvantes, la souplesse et la résilience.

Une large prise de conscience de l'importance de l'enjeu du soutien à la scène française

Les entretiens réalisés au cours de ces deux mois nous ont permis de percevoir qu'un large consensus s'établit autour de la reconnaissance de l'importance de l'enjeu du soutien à la scène française pour les politiques culturelles publiques. Il nous paraît intéressant de relever ce dernier point, car il est loin d'en avoir été ainsi au cours des décennies passées, où cette approche se voyait souvent soupçonnée de participer d'une idéologie nationaliste ou d'une vision de la culture rétrécie et rétrograde.

Si les choses ont, à cet égard, beaucoup changé, c'est en grande partie parce que la notion même de scène française a évolué, pour se stabiliser autour d'une définition qui suscite une quasi-unanimité. C'est celle sur laquelle se fondent, par exemple, le CNAP, l'ADAGP, l'Institut français, mais aussi les musées, centres d'art... Selon cette définition, la scène artistique française est composée de tous les artistes, quelle que soit leur nationalité, qui vivent et travaillent en France, ainsi que de tous les artistes de nationalité et de culture française, quel que soit leur pays de résidence ou de travail. S'y ajoute, dans une logique d'écosystème, l'ensemble des professionnels qui contribuent à la formation de ces artistes, à la production, à la diffusion, à l'étude, à la promotion et à la commercialisation de leurs œuvres.

Cette définition est particulièrement importante, car c'est elle qui permet d'écartier toute suspicion idéologique, et d'affirmer qu'il n'y a pas contradiction entre des enjeux qui ne sont antagonistes qu'en apparence : d'une part le renforcement tant économique que de rayonnement de la scène artistique française, et d'autre part le caractère historiquement ouvert, intégrateur, xénophile de notre pays, caractère qui constitue un élément essentiel de son identité culturelle et de son attractivité. Soulignons que ce caractère paraît aujourd'hui, dans un contexte international qui voit le retour des tendances au protectionnisme et au repli, plus nécessaire que jamais.

Un enjeu qui bénéficie déjà d'un réseau touffu d'opérateurs et de dispositifs

La réflexion sur le soutien à la scène française des arts visuels ne part pas d'une page blanche. Au contraire, tous les points de la lettre de mission font déjà l'objet d'une ou plusieurs interventions de l'État (le ministère de la Culture, au travers de la Direction générale de la création artistique (DGCA), de la Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle (DGT2C), et du Secrétariat général du Service des affaires juridiques et internationales (SG-SAJI) et le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE), de ses établissements publics (notamment le Centre Pompidou, le CNAP, l'Institut Français, la Villa Médicis - Académie de France à Rome, les écoles d'art), de ses réseaux de structures, labellisées (centres d'Art, FRAC,) ou non (collectifs, associations...), ainsi que de l'intervention de nombreuses structures privées à dimension philanthropique (fondations, associations) ou commerciales (galleries, foires, producteurs).

Ces interventions se situent à des échelles différentes et répondent à des objectifs à chaque fois spécifiques (et souvent mêlés) : soutenir la filière, au plan local, régional ou national ; participer à l'animation d'un réseau ; renforcer le soft power et l'image de marque ; développer le commerce... Autant d'enjeux qui peuvent se croiser avec des enjeux d'autres natures, comme la constitution des collections publiques, la diffusion territoriale, l'éducation artistique et culturelle, l'aide au développement, le dialogue diplomatique...

Les entretiens conduits dans le cadre de cette mission nous ont permis d'esquisser une cartographie de ces interventions dans le champ du ministère de la Culture. Le document d'appui qui la retrace n'a pas la prétention d'être complet, car il faudrait y ajouter le vaste champ de l'action propre des collectivités locales ou celui de l'initiative privée non structurée ou à petite échelle. Elle permet en revanche de mesurer l'importance des enjeux de leur articulation, de leur lisibilité, et de leur(s) stratégie(s).

Circonscrire la problématique

Bien des sujets ont été abordés dans le cadre de ces entretiens, tant il est vrai qu'ils sont interconnectés, et qu'on ne peut penser le dynamisme ou le rayonnement d'une scène sans se pencher sur la question des conditions mêmes de son existence. Ainsi, des questions aussi fondamentales que la rémunération des artistes (cinq ans après le rapport Racine), la nécessaire réactualisation de certains dispositifs historiques comme la commande publique et le 1% (à revivifier à l'aune d'expériences innovantes comme *1 immeuble une œuvre* ou le programme *Tandems* de la SGP) ou la refondation de la politique d'ateliers d'artistes (avec la fin du modèle dominant de l'atelier-logement et les perspectives qu'ouvre, dans les villes, la crise de l'immobilier de bureau) ont-elles été naturellement évoquées.

Pour éviter de disperser une réflexion qui pourrait, sinon, concerner de proche en proche la quasi-totalité de l'action du ministère de la Culture dans le champ des arts visuels-, nous avons pris quelques partis.

-En matière de champ artistique, celui de nous concentrer sur les arts visuels au sens strict, laissant de côté, d'une part, les métiers d'art et le design, et, d'autre part, les pratiques photographiques spécialisées (photojournalisme...), relevant de logiques, de dispositifs et d'établissements spécifiques.

-En matière de type d'intervention, celui de nous concentrer sur ce qui concerne la question de la valeur au sens large du terme (réputation, légitimité, influence, marché...) des artistes de la scène française, c'est à dire la présence internationale des acteurs de cette scène d'une part, et la visibilité de la scène française par les acteurs internationaux d'autre part.

Deux axes de propositions

AXE 1 - RÉAFFIRMER, RENFORCER, RÉORIENTER, AJUSTER

Comme le document d'appui qui accompagne cette note le décrit de manière synthétique, le dispositif public du soutien à la scène française repose sur deux piliers : les grands établissements relevant du ministère de la Culture et les opérateurs constitués en réseaux reconnus ou labellisés par lui (notamment Ecoles d'art, Centres d'art, Frac). Tous nos

interlocuteurs ont souligné que ce dispositif -auquel il convient évidemment d'ajouter celui de la diplomatie culturelle- est d'une ampleur et d'une densité sans équivalents dans le monde.

Le premier axe de notre réflexion concerne donc la mobilisation de cet existant : la réaffirmation du rôle de ces acteurs essentiels, l'ajustement – ou la réorientation de leurs objectifs – et le renforcement de leurs moyens dédiés à cette mission.

A - Les grands établissements

Compte tenu de leur importance toute particulière et de leur dimension emblématique, nous avons concentré la réflexion sur trois établissements phares. D'autres établissements sont évoqués dans la suite de la note (notamment les écoles dans la partie consacrée aux réseaux).

1. Réaffirmer le rôle majeur du Centre Pompidou dans le renforcement de la scène française, en inscrivant cette mission dans les textes (décret, contrat d'objectifs et de performance), en l'assortissant d'objectifs et d'indicateurs. Cela a été fait au cours des années pour la majorité des structures en charge des arts visuels, quel que soit leurs statuts (contrats et conventions du CNAP, Jeu de paume, Palais de Tokyo, FRAC et centres d'art labellisés...), mais pas à ce stade pour le Centre Pompidou -sinon de manière incidente et vague- ce qui semble à la fois paradoxal et regrettable compte tenu de la dimension emblématique et prescriptive de l'établissement.

Cette mission et ses objectifs, à définir de manière plus précise dans le cadre du dialogue *ad hoc*, pourraient concerter la proportion d'artistes de la scène française dans la programmation (expositions, présentation de la collection, programmes culturels). A titre de comparaison, cette proportion est de 40% au Palais de Tokyo ou 60% pour les monographies au Jeu de paume, ce qui semble un objectif équilibré. Le tabou dont a longtemps pu faire l'objet une telle hypothèse nous semble devoir être reconstruit, sur la base de la définition ouverte énoncée plus haut (et qui était d'ailleurs celle retenue par le Centre lorsqu'il présenta en 1997 l'accrochage de la collection du Musée national d'Art moderne (MNAM) intitulé *Made in France*), et compte tenu de l'évolution générale de la pratique de ce qu'il ne faut pas avoir peur d'appeler des quotas, appliqués efficacement dans les autres champs de la création et de la culture (musique, audiovisuel...).

Afin de donner à cette réaffirmation une visibilité forte, le Centre Pompidou pourrait profiter de son 50^{ème} anniversaire (comme il l'avait fait lors de son 20^{ème}) pour faire de la mise en valeur de la scène française l'axe de la programmation de sa constellation d'initiatives de l'année 2027 (à Massy, et en partenariat hors les murs, dans une articulation à construire avec d'autres partenaires comme le Palais de Tokyo, cf. infra)

2. Recentrer la collection du CNAP sur la scène française

L'État constitue en parallèle deux grandes collections d'art contemporain, à travers deux établissements : le Centre Pompidou-MNAM (l'art contemporain y participe d'un ensemble plus vaste, qui comprend aussi l'art moderne, l'architecture et le design) et le CNAP (là aussi au sein d'une réalité plus large et composite, fruit d'une longue histoire, et ouverte à des disciplines comme le design et les arts décoratifs).

Il est proposé de fixer au CNAP l'objectif clair de constituer la collection de référence sur la scène française de l'art contemporain – tandis que le MNAM continuerait de viser la constitution d'une collection « universelle », avec toutes les précautions que suppose l'usage de ce terme, et sans bien entendu exclure la scène française de cette ambition, comme c'est le cas aujourd'hui.

Conformément à l'objectif de 50%, fixé dans son contrat d'objectifs et de performance (COP), les acquisitions du CNAP se répartissent, avec des variables selon les années, autour de 50-55% pour la scène française contre 45%-50% pour les autres scènes. Les chiffres disponibles ont une valeur indicative, car ils concernent une proportion en nombre d'artistes, pas en nombre d'œuvres ou en valeur (et varient selon les secteurs concernés, arts visuels, photo, design), mais ils permettent d'évaluer autour de 700-800 k€ par an le montant, actuellement dédié à des artistes des scènes internationales. Ce montant pourrait être redirigé vers l'acquisition d'artistes de la scène française (ou redéployé partiellement sur d'autres modes de soutien aux professionnels, comme ceux qui seront évoqués infra...). La nécessité d'acquérir via une galerie française (lorsque l'acquisition se fait via une galerie), pratique aujourd'hui majoritaire (75%) mais pas totale, pourrait être également à cette occasion réaffirmée.

Cette hypothèse permettrait non seulement de renforcer l'impact économique des acquisitions du CNAP sur la scène française, mais aussi d'affirmer la personnalité de sa collection, d'assurer sa meilleure articulation avec celle du MNAM, et de renforcer son rôle d'opérateur-clé du soutien à l'ensemble de la filière des arts visuels en France (il en sera plus largement question infra).

Afin d'éviter tout malentendu, il convient d'affirmer sans ambiguïté qu'un tel recentrage ne concerterait que la collection du CNAP, dans la logique des objectifs évoqués, et non celle du MNAM ou celles des FRAC (dont les acquisitions de scène française représentent environ 60% de l'ensemble), ou celle d'autres musées. Il ne s'agit donc pas d'une prise de position générale ou de principe, mais de l'affirmation d'une forme d'« exception scène française » pour cet établissement, justifiée par le caractère prioritaire de sa mission à l'égard de la scène française.

La mise en œuvre de cette préconisation pourrait faire l'objet d'une phase expérimentale : une période de trois ans pendant laquelle l'ensemble des acquisitions du CNAP serait réorientée vers l'objectif du soutien à la scène française, dans une triple logique de renforcement des ensembles existants, de « ratrappage », et d'attention à l'émergence, accompagnée d'un projet de diffusion, l'ensemble donnant lieu à évaluation avant reconduction ou réajustement.

3. Renforcer le rôle du Palais de Tokyo

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la mission du Palais de Tokyo à l'égard de la scène française est aujourd'hui claire, bien définie, assortie d'objectifs bien ciblés (qui permettent de ne pas isoler la scène française, mais de la valoriser au sein d'un contexte international), le plus souvent atteints et dépassés. Il nous semble opportun de renforcer cette dynamique en réactivant, dans une vision adaptée au présent, deux axes stratégiques qui étaient au cœur du projet initial de l'établissement : un événement fédérateur de visibilité dans l'esprit de la triennale de 2012, et un programme de résidence/ formation/travail de jeunes artistes et commissaires, qui revivifie l'expérience du Pavillon (2001-2017).

Un événement : Avec le recul, chacun s'accorde à considérer que la Triennale de 2012 a eu un impact positif à de nombreux titres : notoriété des artistes, qui a notamment permis l'invitation de nombreux artistes aux Biennales de Venise suivantes, consolidation de l'image du Palais de Tokyo, visibilité des commissaires et structures associées, positionnement de l'image générale de la scène française autour de thématiques porteuses... Presque quinze ans après, il apparaît souhaitable de proposer un nouvelle initiative susceptible de donner corps et visibilité à la réalité contemporaine de la scène française. La réflexion que conduit actuellement en ce sens la direction du Palais nous semble donc extrêmement opportune. S'il n'entre pas dans

l'objet de cette mission de définir les modalités souhaitables d'un tel projet (notamment les questions cruciales de son rythme, biennal, triennal ou élargi, comme Documenta ou Munster ; ou la question du juste équilibre entre identification à un site principal et ouverture à l'échelle de la ville métropolitaine) , nous souhaitons rappeler que certains éléments qui avaient garanti la réussite de la Triennale de 2012 (par opposition aux expériences contreproductives de la *Force de l'art* en 2006 et 2009) pourraient être repris avec profit au cœur d'un futur projet : l'ancrage fort au sein de l' institution programmatrice ; l'articulation d'une équipe curatoriale comprenant une personnalité internationale prescriptive de premier plan et un groupe de commissaires associés ; la présentation des artistes de la scène française non pas de manière exclusive mais en dialogue avec des artistes venant d'autres scènes. Ce dernier point est très important, car présenter une scène en l'isolant du reste du monde, c'est prendre le risque de la marginaliser, de l'affaiblir, alors même qu'on cherche à la renforcer.

Terminons simplement par un rappel et un point d'attention. Rappel : le budget de la Triennale de 2012 avait été de 3,8 Millions (soit 4,7 en euros 2024). Point d'attention : elle avait évité d'impacter négativement les éditions 2011 (commissaire Victoria Northoorn) et 2013 (Gunnar Kvaran) de la Biennale de Lyon. Il est très important de veiller à ne pas risquer de fragiliser cet événement, qui réclame au contraire une réflexion quant à son renforcement et à son renouveau.

Un programme de résidence/formation. Nos entretiens ont fait émerger une forte demande, de la part de nombreux acteurs, d'un programme qui réactive certaines des expériences les plus intéressantes des quarante dernières années, celles de l'Institut des hautes études en arts plastiques (1988-1995) et du Pavillon déjà cité -ainsi que de l'École du Magasin de Grenoble (1987-2016). Ces projets ont été marquants pour l'émergence de plusieurs générations d'artistes et de commissaires d'expositions majeurs au niveau international, mais aussi pour l'image et l'attractivité de la scène française en général. Bien qu'articulés de manière très différente selon leur contexte respectif, ces projets relevaient d'un même esprit -qu'on retrouve aujourd'hui dans certaines écoles internationales, notamment en Allemagne et aux Pays-Bas, ainsi qu'en France au Fresnoy, d'une manière un peu différente, compte tenu de sa spécialisation. Nous proposons de relancer aujourd'hui un programme qui s'inspire de cet esprit, adapté à la situation d'aujourd'hui, destiné à un petit groupe de jeunes artistes et commissaires associant de manière équilibrée français et étrangers. Le Palais de Tokyo semble à de nombreux égards le lieu le plus adapté, mais à un degré d'ambition plus grand, on pourrait également imaginer de le doubler d'un « nouveau pavillon » implanté dans un contexte décentralisé, par exemple à Nice (Villa Arson) ou à Bordeaux (CAPC). Pour mémoire, le budget annuel du Pavillon du Palais de Tokyo était autour de 120 000/160 000 euros hors frais de structures et de personnel permanent.

B - Les réseaux de la politique des arts visuels

Dans cette même logique qui consiste à s'appuyer sur les structures existantes -qui concourent sur l'ensemble du territoire, dans un cadre le plus souvent partenarial et à un niveau de qualité attesté notamment par l'obtention de labels- il est proposé de mettre en œuvre **trois dispositifs** nouveaux dédiés aux Écoles d'art, aux FRAC et aux Centres d'art.

1. Renforcer la dimension internationale des Écoles d'art

Sans se substituer à leurs politiques de partenariat bilatéral à long terme, ou aux projets soutenus par l’Institut Français, il nous semble prioritaire d’intervenir sur le levier de l’ouverture des écoles à la présence de personnalités étrangères. Les effets bénéfiques en sont à la fois d’amélioration de la connaissance de la scène artistique française par les professionnels internationaux et de renforcement de l’ouverture d’esprit et de perspectives des étudiants. En la matière, deux propositions peuvent être envisagées de manière simultanée.

D’une part un dispositif d’incitation à l’invitation d’une personnalité étrangère au sein des jurys de diplômes, avec prise en charge d’un forfait de complément de rémunération, de transport et d’hébergement. D’autre part un dispositif d’incitation à l’invitation de « visiting professor » étranger, présent sur l’ensemble de l’année, selon des modalités souples (par exemple autour de 4 séjours sur l’année). Le niveau du montant (autour de 2 000 Euros en plus du *fee* habituel pour le premier, 10 000 € pour le second) et l’identification du juste guichet sont à préciser pour chacun de ces deux programmes. Ils auraient idéalement vocation à concerner les toutes écoles mais on pourrait, dans un objectif de mise en œuvre rapide, envisager une première phase d’expérimentation sur les écoles nationales (donc potentiellement un maximum de 20k pour la première et 100 k pour la seconde).

2. Renforcer l’ouverture internationale des FRAC et centres d’art

La même logique d’accueil, de sensibilisation et d’acculturation des professionnels étrangers peut s’appliquer aux centres d’art et aux FRAC, avec un dispositif d’incitation à la résidence de commissaires internationaux associés à l’activité de la structure selon des modalités spécifiques (pas limitées à un projet d’exposition, mais potentiellement aussi de recherche, d’écriture, de séminaire...) et invités à découvrir son contexte pendant une année. Là encore, le montant (autour de 10 000 Euros) et les modalités d’attribution (guichet, procédure) sont à préciser en concertation avec les réseaux fédérant les intéressés. Dans une première phase, une expérimentation de cette démarche pourrait être conduite sur 10 structures (ou selon un programme triennal sur 5, puis 10, puis 15), soit environ 100 k€ par an. Pour ce qui concerne les FRAC, elle pourrait s’accompagner d’une incitation à la présence de personnalités étrangères dans les comités techniques, pratique fréquente mais non généralisée à l’heure actuelle.

3. Remédier à un manque au sein des dispositifs actuels de soutien

La programmation des acteurs du réseau, notamment des centres d’art, bénéficie fréquemment du soutien d’organismes mis en place par différents pays pour la promotion de leurs artistes (Suisse, Canada, Portugal, Royaume-Uni...).

Ce soutien, qui constitue souvent un élément déterminant de l’équilibre économique de la structure, est une incitation *de facto* à programmer un artiste du pays en question plutôt qu’un artiste de la scène française. Il n’y a aucun problème de principe à cela, car cette ouverture internationale est un élément important des missions des CACIN, mais une interrogation stratégique. N’y a-t’il pas lieu de penser un dispositif qui éviterait que les choix de programmation puissent être influencés par la possibilité d’accéder à des financements extérieurs, et, au

contraire, inciterait les structures à produire des projets d'artistes de la scène française, à la fois dans leurs espaces et dans une perspective de projection à l'international ?

Cette question met de nouveau en évidence la fragilité économique des acteurs -pour lesquels un soutien de 30 000 euros de la Suisse ou du Portugal est réellement un enjeu au moment de la construction de leur budget annuel.

La démarche engagée par le ministère de la Culture dans le cadre des Pôles internationaux de production et de diffusion (PIPD, qui intègrent un pôle constitué d'acteurs des arts visuels, le CAPC de Bordeaux, le FRAC- MECA et le CREDAC parmi les onze projets examinés) est un axe de réponse très intéressant à cet égard. Il nous semble important de lui permettre d'inventer sa logique spécifique par rapport au secteur du spectacle vivant, pour lequel il avait été initialement imaginé et dont les modèles (économique de production, d'échelle des structures...) sont très différents.

Un dispositif de soutien à la production pour les labels

Parallèlement à la démarche du PIPD¹, dont l'expérience doit pouvoir se développer pleinement pendant la période de cinq ans déjà engagée -et, espérons-le, être étendue à d'autres pôles dans le domaine des arts visuels- il nous paraît opportun de réfléchir à un dispositif assoupli et simplifié d'aide à la production scène française en direction des réseaux labellisés. Complémentaire des dispositifs actuellement destinés aux artistes (notamment à la Fondation des artistes) ou aux galeries (notamment au CNAP), il viserait à soutenir les projets d'exposition monographique ou collective (sur une base de présence non exclusive mais majoritaire) d'artistes de la scène française portés par une structure labellisée (Centre d'art ou FRAC) dans le cadre d'un partenariat (itinérance, co-production, ...) avec une structure à l'étranger, à la fois pour leur présentation en France et pour leur projection à l'étranger. À titre d'hypothèse, on pourrait imaginer que ce dispositif propose un soutien de 20k€ pour la partie production en France, puis de 20k€ pour la dimension internationale, soit, pour un objectif de toucher environ 10 structures par an, un budget entre 100 et 200 k€ la première année, puis de 200 à 400 k€ en vitesse de croisière.

L'enjeu de ce programme de double soutien, à la fois en production-diffusion locale et en diffusion à l'étranger, réside aussi dans la possibilité qu'il offrirait d'expérimenter des modalités renouvelées et simplifiées d'attribution -afin d'en réduire les coûts de traitement et surtout de ne pas alourdir encore les charges de travail d'équipes très réduites (les dernières décennies ont été marquées par une forte augmentation de la charge administrative de *reporting* sur des sujets divers et de réponse à des appels à projets). Le fait de cibler le dispositif sur des structures labellisées –donc reconnues et en nombre limité – ainsi que sur des actions précises devrait permettre de viser l'objectif de la simplification la plus grande possible : appel à manifestation d'intérêt, voire expérience de soutien automatique, comme cela existe dans d'autres domaines, sur la base de critères simples (note d'intention, liste d'artistes, contrat ou lettre d'engagement de la structure partenaire) et d'un contrôle *a posteriori*. Cette dimension de réflexion sur les modalités est essentielle, et ce quel que soit l'opérateur choisi pour piloter et financer un tel projet (administration centrale-DRAC ou CNAP, dans la logique de renforcement de son rôle de chef de file cf *infra*).

Soulignons enfin que cette double dimension, locale et internationale, du soutien aux structures, est complémentaire des programmes existants, comme notamment ceux du Fonds Etant Donné -instrument majeur du développement de la scène française aux Etats-Unis depuis 30 ans- ou de

¹ Pôles internationaux de production et de développement, portés par la DGCA – DAV et le SG – SAJI.

l’Institut français, comme IF Export. On constate que ce dernier dispositif, le seul destiné aux acteurs culturels français de l’ensemble du territoire (à la différence d’IF Incontournable, à destination des acteurs internationaux et aux postes, des PICC, à destination eux aussi des postes, ou des programmes développés dans le cadre des partenariats de l’IF avec les collectivités territoriales), est en fait très peu activé par eux : en 2025, sur 205 projets, dont 38 dans le domaine des arts visuels et de la photo, seuls deux l’ont été par des structures des réseaux français, l’Esad Limoges, pour un projet relevant des métiers d’art et le Moco de Montpellier.

L’expérimentation sur trois ou cinq ans du dispositif ici proposé pourrait engager le ministère de la Culture et l’Institut français à repenser ensemble, au vu du bilan, l’articulation de leurs interventions et la définition de leurs priorités.

AXE 2 - DÉSIGNATION D’UN ÉTABLISSEMENT ASSUMANT UNE DIMENSION D’INCARNATION ET DE CHEF DE FILAT DU DISPOSITIF DE SOUTIEN A LA SCÈNE FRANÇAISE

Parallèlement à la démarche de renforcement et de réajustement des instruments, des dispositifs et des réseaux existants, il nous semble important d’identifier un acteur susceptible de jouer un rôle de référent de la mission de soutien de l’État à la scène française, de chef de file de sa mise en œuvre et d’interlocuteur privilégié au service des acteurs publics et privés de l’écosystème.

A - Scénario 1 : le CNAP

Le CNAP « soutient l’art contemporain depuis 1791 », comme il l’affirme sur son site internet. Au-delà du slogan, depuis 1982, et surtout depuis la réforme de 2002-2003 : « il enrichit et gère le Fonds national d’art contemporain pour le compte de l’État. (...), il remplit une mission de service public auprès des institutions culturelles françaises et internationales, contribuant à la diffusion de l’art contemporain auprès d’un large public (...), il met en œuvre un ensemble de dispositifs de soutien, de coproduction d’exposition et de commandes destinés à accompagner les artistes et professionnels de l’art contemporain (...), il diffuse des informations professionnelles à destination des artistes et relaie les appels à candidatures et offres d’emploi du secteur artistique».

Presque toutes les actions évoquées par notre lettre de mission relèvent donc à l’heure actuelle des compétences de cet établissement public comme c’est le cas, dans les autres domaines d’intervention du ministère de la culture, avec le CNL, le CNC, le CNM, dans une forme de parallélisme adapté à chaque fois aux spécificités du secteur.

Un certain nombre de propositions pourraient permettre de renforcer son efficience et sa visibilité au service de la scène française. La première de ces propositions a déjà été évoquée, c’est la réorientation de sa politique d’acquisitions vers la scène française : elle prend véritablement son sens si on la met en contexte avec d’autres actions.

1. Prioriser et repenser la mission d'information des professionnels dans le sens du service aux utilisateurs

Nombre de nos interlocuteurs ont fait état de la grande difficulté qu'il y avait à se repérer dans les nombreux dispositifs existants (appels à projets, bourses, prix, résidences... émanant aussi bien du CNAP que d'autres opérateurs publics ou privés, cf. document d'appui en annexe), et d'un besoin fort d'information, d'orientation et de conseil. Il y a donc un enjeu très fort pour le CNAP de repenser sa stratégie en matière d'information, et de refaire de celle-ci une priorité stratégique. C'est à dessein que nous l'évoquons en premier lieu, dans la mesure où elle nous semble aujourd'hui insuffisamment valorisée dans ses missions, son organisation et la répartition de ses moyens. Cette ambition suppose de :

- **Renforcer ses moyens budgétaires et humains dédiés à cette mission** (à l'heure actuelle, le service de l'information professionnelle est constitué d'un seul agent).
- **Renouveler ses instruments** –site internet incomplet et peu ergonomique, politique éditoriale qui privilégie le modèle papier, avec pour ambition de créer la plateforme de référence – « le Doctolib ou le Booking de l'art », pour reprendre les mots de certains interlocuteurs. Moins de brochures, donc, moins de pages, moins de préfaces, mais une véritable cellule de collecte et de traitement de l'information, ciblée sur l'information des professionnels, connectée avec les autres dispositifs (notamment IF ou On the Move).
- **Mettre en place un système de rendez-vous d'information individuels** au CNAP, à l'occasion de déplacements réguliers en région, et bien entendu en distanciel, pour l'information et le conseil aux professionnels², en direction des artistes, des professionnels des réseaux et des associations, ainsi que des galeries (cf infra). La question de son rôle en matière de formation professionnelle peut également être posée.
- **Prioriser, au sein de la politique de recherche**, la question de l'étude de l'écosystème (notamment celle de carrière des artistes), en liaison avec des partenaires universitaires et le Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation (DEPS).

2. Mettre en place un bureau export, fonctionnant lui aussi sur le principe des rendez-vous individuels d'information et de service aux professionnels, dans les sens entrant et sortant. Il assurerait en particulier :

- **L'accueil et l'information des professionnels étrangers** sur la scène artistique française, sur le modèle de ce qui existe en Europe du Nord (notamment l'Office for Contemporary Art -OCA en Norvège), en lien et en complémentarité avec, d'une part les initiatives de l'Institut français (Focus, voyages de groupes de commissaires étrangers pendant Art Basel ou la Biennale de Lyon, utiles pour un premier contact) et d'autre part le programme de l'association Trampoline (accueil sur mesure, donc aussi efficace que limité en nombre, de personnalités prescriptrices de haut niveau).
- **Le conseil aux professionnels français** pour leurs projets internationaux et notamment l'information sur les dispositifs de soutien existants (IF, CNAP cf. dispositif évoqué plus haut, secteur privé), l'accompagnement et la formation sur les processus de coproduction.

² (à titre de comparaison le CNM assure chaque année 1000 rendez-vous individuels).

3. Poursuivre la réflexion sur l'ajustement permanent des dispositifs de soutiens aux professionnels.

- Réduction du nombre de commissions (à l'heure actuelle 7 commissions, plus de 60 membres).
- Renouvellement des procédures dans le sens de la simplification des candidatures et de l'allègement des coûts de traitement (cf. supra).
- Renforcement de la coordination avec les autres dispositifs publics et privés, comme par exemple ce qui a été fait avec la Fondation des Artistes (formulaire unique, commissions conjointes). Voir expérimentation de la délégation de la gestion de certains dispositifs aux professions elles-mêmes (par exemple le CPGA³).

Ces pistes méritent d'être explorées, en associant largement les acteurs de l'écosystème, afin d'être le plus près possible des besoins des destinataires et plus réactif par rapport aux évolutions des enjeux.

4. Affirmer le rôle du CNAP comme chef de file du soutien aux galeries

La force de l'écosystème des galeries d'art est un élément essentiel et structurant de la vitalité de la scène française. On peut, à cet égard, se féliciter de l'évolution considérable qu'ont connue, au cours des vingt dernières années, les relations entre les pouvoirs publics et les acteurs du marché de l'art. Efficacité des dispositifs publics de soutien aux galeries, mais aussi, dans le sens inverse, importance croissante du soutien financier des galeries aux expositions de musées ou de biennales ; synergies à l'occasion de grands événements (foires, weekends) ; actes symboliques forts (réceptions à l'Elysée ou rue de Valois, décos)...

Comme c'est le cas pour les établissements publics référents dans les autres secteurs de la culture, (le CNL pour les éditeurs et libraires, le CNC pour la filière du cinéma), la logique voudrait que le CNAP soit le pivot de la relation du ministère de la culture avec les galeries. Cette relation est déjà significative du point de vue économique, à travers les acquisitions : on peut extrapoler que 50% du montant des achats réalisés auprès des galeries françaises leur reviennent, soit autour de 600k€, ainsi que 430k€ de commissions

Plutôt que de mettre en place de nouveaux dispositifs de soutien à l'activité des galeries, l'objectif nous semble être tout d'abord de faire mieux fonctionner ceux qui existent déjà. Si le soutien à l'exposition, au catalogue et à la participation à des foires sont bien repérés et recueillent une large satisfaction (les seules remarques entendues touchent au juste ciblage stratégique des foires concernées), les dispositifs d'avance de production et de soutien aux partenariats internationaux des galeries, tout comme les dispositifs financiers de prêt ou garantie qui existent au-delà du périmètre du CNAP, notamment à l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC) ou à la Banque Publique d'Investissement (BPI) nous semblent, en revanche insuffisamment connus et utilisés, alors même que les retours des galeries y ayant eu recours sont très positifs. Le CNAP pourrait, dans la logique de la priorisation de sa mission

³ A l'instar de ce que fait le CNL auprès de l'Association de gestion des librairies de création.

d'information et de conseil aux professionnels évoqué plus haut, jouer à cet égard un rôle important.

Notons enfin que nos entretiens nous ont plusieurs fois fait remonter une question qui concerne moins directement le champ de notre mission, mais se situe au premier rang des préoccupations de nombre de galeries, la question du **prix de l'immobilier à Paris**. Nous la signalons donc comme un chantier de réflexion et de travail possible pour le CNAP (toujours dans le parallélisme avec les enjeux d'autres secteurs, la librairie, l'exploitation cinématographique, le théâtre privé), en liaison avec le CNL, le CNC, l'ASTP, et bien entendu avec les DRAC et les collectivités locales, au premier rang desquelles la Ville de Paris.

5. Accompagner les actions de sensibilisation et de « lobbying » sur certaines questions de droits d'auteurs cruciales, comme celle liée à l'usage des images dans l'entraînement et l'alimentation des IA génératives. Il nous semble important que ce sujet, aujourd'hui porté par l'ADAGP, soit relayé par le CNAP et par le ministère de la Culture, car il constitue une piste de source de financement du secteur des arts visuels. Une piste à considérer avec prudence et lucidité quant à ses chances d'aboutir, certes, mais qu'il nous semble important d'étudier car elle est sans doute l'unique voie possible d'une réflexion sur l'identification de modèles de financements nouveaux du secteur, puisque ceux-ci ne peuvent être cherchés ni du côté du marché de l'art – immédiatement délocalisable en cas de désavantage concurrentiel – ni de celui du secteur des expositions, fragile et reposant largement sur la dépense publique.

B- Scénario 2 - Un instrument nouveau : une fondation public-privé

Le second scénario possible pour assurer le chef de filat du soutien à la scène française est celui de la mise en place d'une structure nouvelle, qui se distinguerait par sa forme innovante de l'ensemble du dispositif actuel : celle d'une fondation associant, dans les objectifs, les moyens et la gouvernance, le ministère de la culture et les acteurs privés du secteur (acteurs du marché, collectionneurs, mécènes...).

Les points d'alerte – ou de risque –

Comme nous l'avons indiqué en introduction, les entretiens réalisés dans le cadre de cette mission nous ont conduit à observer que cette hypothèse rencontrait un large consensus défavorable.

À la fois à l'égard de son principe, car le besoin exprimé est plutôt celui du renforcement de ce qui marche, de la refonte de ce qui ne marche pas, et surtout de la lisibilité et de la coordination de l'ensemble. À l'égard de son acceptabilité, car un écosystème marqué par la fragilité de ses acteurs risque de réagir de manière forte à l'afflux de moyens en direction d'une mission perçue certes comme légitime, mais moins prioritaire que celles qui touchent aux conditions même de son existence. Et enfin à l'égard de la forme envisagée, qui suscite fréquemment l'expression de deux réserves fondamentales : celle de ses conséquences « en retour » sur l'organisation de l'existant, et surtout celle de sa faisabilité économique.

a. Impact sur l'existant

Les questions exprimées sont nombreuses. Si l'on crée une structure nouvelle, que faire des structures qui existent déjà et remplissent à l'heure actuelle certaines de ces missions ? Auraient-elles vocation à être intégrées, ce qui, en mettant de côté les questions non négligeables de gestion de ressources humaines, poserait le problème de la titulature de leurs autres missions (par exemple, dans l'hypothèse où une partie de la Fondation des Artistes serait concernée, *quid* de ses actions sociales et de la gestion de son parc d'ateliers...) ? Une scission des activités du CNAP (collection-diffusion d'une part, soutiens et information d'autre part) ne conduirait-elle pas à perdre le bénéfice de l'effet de masse critique qu'il peut avoir aujourd'hui ? La délégation de ces missions à une structure ayant un degré d'autonomie plus grand ne risque-t-elle pas de rendre plus difficile d'y recourir pour la mise en œuvre d'initiatives à dimension « politique », dictées par des priorités conjoncturelles (aides d'urgence) ou sectorielles (commande photographie documentaire) ?

b. La faisabilité économique

La question est plus déterminante encore ne serait-ce qu'au regard du risque d'effet contreproductif d'une initiative qui ne serait pas en mesure de démontrer très rapidement son efficience, faute de moyens suffisants.

Quel que soit le secteur d'activité concerné, pour que cela fonctionne, et ne serait-ce que pour convaincre les différents interlocuteurs de l'intérêt qu'ils ont à travailler ensemble, il faut l'assurance d'un financement spécifique continu et substantiel. Pour les industries culturelles, ce sont les taxes affectées, dont la tendance générale n'est pas à la multiplication, et sous réserve de la piste évoquée plus haut concernant l'IA. Pour le patrimoine, c'est la manne du loto du patrimoine (30 M€) ou des successions en déshérence. Jusque dans un secteur industriel puissant, comme celui de la mode et du luxe, on constate que l'action du comité stratégique de filière qui lui est dédié est largement conditionnée par l'existence des recettes des taxes sur la joaillerie et les arts de la table (autour de 40 M€).

Si l'on se place dans l'hypothèse d'une Fondation, dont la gestion est nécessairement empreinte de prudence (il est peu fréquent de les voir viser une rentabilité bien supérieure à 3% par an), il faudrait, pour dégager 1 M€ par an (pour mémoire à titre de comparaison le budget dédié par le CNAP aux dispositifs de soutien est d'1,8 M€), bénéficier d'une dotation de 30M€, et cela sans tenir compte des frais de structure. Dans l'hypothèse, toujours, d'un financement paritaire, cela supposerait donc de trouver 15 M€ de ressources publiques, avec les questions d'acceptabilité déjà évoquées que cela suppose, et 15M€ d'argent privé. Pour ce qui concerne ce dernier point, nous n'avons mesuré aucune disponibilité *a priori*, ni de la part des acteurs du marché, ni de la part des fondations qui considèrent majoritairement que leur priorité est la réalisation de leurs projets propres, lesquels constituent déjà un engagement en faveur de la société.

Deux exemples sont éloquents à cet égard. Alors que l'IFCIC est parvenu à convaincre les entreprises de la mode de devenir bailleurs de fonds de son activité de prêts et de garantie dans leur secteur, les démarches analogues qu'il a engagées auprès des acteurs privés de l'art et de son marché ont été infructueuses. En revanche, le seul exemple de réussite d'un projet fédérant les structures privées d'art contemporain, celui du remarquable programme de l'association Trampoline (23 membres, parmi lesquels ne figurent d'ailleurs pas les deux plus grands, la Fondation Louis Vuitton et Pinault Collection). Son succès tient au fait qu'il est basé sur un objet très précis (cf. *supra*) et un financement par adhérent très modeste (5 000 euros),

Ces considérations illustrent la grande difficulté qu'il y a à lever des fonds privés pour des structures intermédiaires ou redistributrices. Les dimensions de l'intervention directe, du ciblage sur un objet précis et de la possibilité d'une identification forte sont déterminantes en la matière. Il nous apparaît que, plus que par une fondation à « spectre large », le nécessaire développement des partenariats public-privé en faveur de la scène française pourrait trouver à se développer au niveau « local » de chaque structure, par la création de **fonds de dotation**. Assortis d'objectifs précis, qui ne donnent pas aux mécènes potentiels l'impression qu'on compte sur eux pour pallier les manques de l'action publique (un bon exemple est celui de l'École du Louvre, clairement destiné aux bourses de vie et de recherche des étudiants et non sur les missions générales de l'Ecole), ils pourraient constituer un instrument adapté. L'information, la formation, l'accompagnement et l'incitation des établissements du ministère (notamment le CNAP, le Palais de Tokyo ou les écoles) en ce sens nous semble devoir être encouragée.

CONCLUSION

Les échanges que nous avons pu avoir, aux mois d'avril et mai 2025, avec plus de 90 personnalités que nous tenons à remercier vivement pour la bienveillance avec laquelle elles ont accepté de partager leurs points de vue, leurs analyses et leurs idées, nous ont permis de mesurer que la question du soutien à la scène française est aujourd'hui largement reconnue comme un enjeu central pour le ministère de la Culture.

En guise de conclusion, et de remise en perspective des 15 propositions énoncées, nous souhaitons revenir sur trois points qui nous semblent particulièrement cruciaux.

Il nous faut d'abord insister une fois encore sur l'importance de l'affirmation d'une vision ouverte de la scène française, qui permette d'évacuer toute ambiguïté idéologique quant aux missions du ministère à cet égard : le soutien à un écosystème – à ce qu'on pourrait appeler une filière, si l'on était dans une logique industrielle ou de production – et à ses acteurs souvent fragiles ; le développement du rayonnement culturel international et du soft power d'un pays dont l'identité est précisément fondée sur les valeurs d'accueil et de disponibilité à l'altérité.

Le second point est le consensus qui se dégage quant à la nécessité d'adopter une position pragmatique : s'appuyer sur les atouts de l'existant pour renforcer ce qui marche, recadrer ce qui marche moins bien, expérimenter des actions ciblées et claires, viser la lisibilité. C'est ce qui nous conduit à ne pas envisager de structure nouvelle (ni de nouvel observatoire, dont les rapports de mission raffolent en général), mais à prendre notamment appui sur le CNAP, qui pourrait trouver dans le renforcement de cette mission l'occasion -après 1982, après 2002- d'une nouvelle phase de son développement et de l'affirmation de sa nécessité.

Le troisième point, qui a été lui aussi très largement évoqué par nos interlocuteurs, touche à la question complexe de la définition même de la stratégie culturelle internationale de l'Etat. Il est légitime que les objectifs respectifs du ministère de la culture, du ministère des Affaires étrangères, de leurs opérateurs, convergent sans pour autant coïncider de manière absolue. Comme on l'a évoqué plus haut, chacun « dose » de manière spécifique et selon son angle de vue les différents enjeux simultanément à l'œuvre : soutien de filière, diffusion culturelle, influence et prestige, animation de réseau, insertion dans le cadre d'enjeux diplomatiques plus généraux...

Mais ce qui n'apparaît pas de manière évidente, c'est la manière dont ces enjeux s'articulent entre eux, selon quels ordres de priorité, quelle répartition des fonctions. Il est, à cet égard, frappant de constater qu'alors qu'une grande majorité des acteurs que nous avons entendus – y compris et surtout au sein des instances précisément en charge de cette mission – souligne l'importance qu'il y aurait à éviter le saupoudrage, à concentrer les soutiens, dans la durée, sur quelques artistes dotés du plus grand potentiel et quelques aires géographiques prescriptrices.

Pourtant, dans les faits – à de brillantes exceptions près (comme le Fonds *Étant donnés*, exemple d'efficacité s'il en est, qui n'a pas hésité à soutenir Pierre Huyghe à 20 reprises) – cette vision stratégique peine à prévaloir sur l'autre point de vue, également légitime, qui est celui de la nécessité d'un rayonnement le plus large possible et d'un soutien le plus équitable possible.

Cette dialectique entre vision universelle et vision stratégique, entre éthique et pragmatique est centrale à tous niveaux et à tous instants- depuis la discussion du COP de l'institut français jusqu'au processus de choix de l'artiste du pavillon français de la biennale de Venise. Elle est à réinterroger, à réévaluer sans cesse, dans un souci d'ajustement aux enjeux prioritaires du

contexte. Quel est le juste lieu de cette réflexion stratégique ? Selon quels processus prend-elle corps ? Quelles sont les modalités de son pilotage ?

Peut-être sommes-nous ici bien éloignés du cadre de cette mission, et de sa volonté de pragmatisme. Mais il nous appartient en revanche de relayer un sentiment général : celui d'une demande de sens et de parole politique.

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

INSTITUTION	PERSONNE(S)
Académie des Beaux-Arts	Laurent Petitgirard, secrétaire perpétuel ; Cyrille Barthalois, SG
Adagp	Marie Anne Ferry Fall, directrice générale ; Johanna Hagège, action culturelle ; Justine Bras, service juridique
ADIAF	Claude Bonnin, président ; Alain Lombard, Secrétaire général
Art Basel	Marc Spiegler, journaliste et ex-directeur mondial d'Art Basel
Art Basel Paris	Clément Delépine, directeur
Art Paris	Guillaume Piens, directeur
Château, du musée et du domaine national de Versailles	Christophe Leribault, président
CMN	Marie Lavandier, présidente – Mission National Trust
CNAC-GP	Laurent Le Bon, président ; Xavier Rey, directeur MNAM
CNAP	Béatrice Salmon, directrice ; Marc Vaudey ; Simon André-Deconchat, Estelle Kesztenbaum
CNAP	Antinéa Garnier, pôle ressources ; Abdelhakim Ménia, responsable du budget
CNL	Régine Hatchondo, présidente
COCAC Berlin	Thomas Michelon ; Lorraine Lebrun, bureau des arts visuels ; Oriane Durand
COCAC Chine	Aude Urcun Brunel, secteur artistique ; Nicolas Pillerel
Collection Pinault-Christies	Guillaume Cerutti, président
CPGA	Philippe Charpentier, Vanessa Cordeiro
Comité stratégique de filière mode et luxe	Frédérique Gérardin
CREDAC	Claire Le Restif, directrice
DCA	Isabelle Reiher, Emilie Renard, co-présidentes Marie Chenel, DG
DG2TDC	Bertrand Munin, Délégué adjoint ; Isabelle Jacquot-Blanchard, Ophélie Robin
DGCA/ ICA	Jacques Bayle, inspecteur de la création, collège Arts visuels Isabelle Manci, Inspectrice de la création, AV
DGCA / Délégation aux arts visuels	Emmanuelle Tridon, Déléguée adjointe ; Isabelle Delamont, cheffe département du soutien à la création ; Arianne Rabenou, suivi opérateurs arts visuels

DGCA	Pascale Suissa-Elbaz, cheffe du bureau des affaires juridiques ; Carole Robin, adjointe à la SD des affaires financières
DGCA / DDPPT	Véronique Evanno, déléguée à la diffusion pluridisciplinaire et aux programmes transversaux ; Florence Vilsalmon, adjointe ; Nicolas Vergneau
DRAC Île-de-France	Adrienne Weick et Etienne Bancal, responsables administratifs et financiers
École des beaux-arts de Lyon	Morgan Labar, directeur
ENSA de la Villa Arson	Sylvain Lizon, directeur
Fondation des artistes	Charles Guyot, président ; Laurence Maynier, DG
Fondation Pernod Ricard	Antonia Scintilla, directrice
Galerie Jocelyn Wolff	Jocelyn Wolff
Galerie Nathalie Obadia	Nathalie Obadia
Galerie Semiose	Benoît Porcher
IFCIC	Sébastien Saunier, co-directeur stratégie et crédit aux entreprises
Institut Français	Eva Ngyuen Binh, présidente ; Hugues Ghenassia de Ferran, DG ; Marie-Cécile Burnichon, DA de la création artistique et des industries culturelles (DCAIC) ; Olivia Marceau, pôle AV
Institut Marina Abramovic	Serge Leborgne, ex-galeriste, directeur de l’Institut Marina Abramovic, Huston, Etats-Unis
Le Fresnoy	Pascale Pronnier, directrice
Luma	Simon Castets, ancien directeur du Swiss Institute de New York
MAE	Aurélien Chanquin Torres, sous-directeur de la culture et des médias ; Clara Páez, cheffe de pôle création artistique et ICC
Manifesto	Hervé Digne, directeur
Palais de Tokyo	Guillaume Desanges, directeur ; Marianne Berger, DGD
Platform	Fabien Danesi, Etienne Bernard, Keren Detton, co-présidents
Reiffers Institute	Thibaut Wychowanok, directeur
SG / SAJI	Yannick Faure, chef de service ; Valérie Mouroux, sous-directrice ; Damien Roger ; Zoé Simard ; Sarah Lessicart
Trampoline-Fondation Emerige	Paula Aisemberg, directrice

Université Paul Valéry, Montpellier	Nathalie Moureau, professeure des universités, RiRRa21, Université Paul Valéry, Montpellier ;
Wonder AI	Sophie Perceval, co-fondatrice de Wonder AI (Canada)
Villa Médicis	Sam Stourdze, directeur ; Simon Garcia, SG1
Villa Médicis	Muriel Mayette, ancienne directrice, comédienne et metteure en scène
Artistes, architectes, metteurs en scène	Valérie Belin, artiste, photographe Jean-Marc Bustamante, artiste et ancien directeur de l'ENSBA Clément Cogitore, artiste Erik Desmazières, artiste Dhewadi Hadjab, artiste Eva Jospin, artiste Xie Lei, artiste Ernest Pignon-Ernest, artiste Stéphanie Rollin, artiste (Brognon-Rollin)
	Dominique Perrault, architecte Jean-Michel Wilmotte, architecte
	Coline Serrault, metteure en scène
Experts	Stéphane Eboko, co-fondateur de 101 Partners et de Krea Fund (ICC)