

**Mission de préfiguration  
du Centre National de la Musique**

Rapport au Premier Ministre

Mission confiée à  
Pascal Bois, Député de l'Oise  
Emilie Cariou, Députée de la Meuse

Novembre 2018

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	4
RAPPORT FINAL DE LA MISSION DE PRÉFIGURATION DU CENTRE NATIONAL DE LA MUSIQUE ...	5
<b>I – RENFORCER L’INTERVENTION PUBLIQUE AU SERVICE D’UNE FILIÈRE RÉUNIE ET CONQUÉRANTE .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1) Après des années d’incompréhension, l’État doit prendre la mesure des enjeux de la filière musicale et lui proposer un partenariat ambitieux .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2) Le CNM n’a d’intérêt que s’il vient renforcer les dispositifs de soutien et rationaliser l’organisation de la filière .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3) Un établissement public industriel et commercial (EPIC), bras armé de la politique publique de l’État en matière de musique. ....</b>	<b>8</b>
<b>1.4) Un établissement ouvert à toutes les esthétiques et prioritairement conçu pour soutenir les initiatives privées en matière de création et de diffusion de la musique. ....</b>	<b>9</b>
<b>II – UN PÉRIMÈTRE DE MISSIONS QUI PERMET DE RATIONALISER L’ORGANISATION DU SECTEUR ET NÉCESSITE UNE RESSOURCE PUBLIQUE SUPPLÉMENTAIRE DE L’ORDRE DE 20 M€ (CF. ANNEXE I).....</b>	<b>10</b>
<b>2.1) Doter le CNM d’une direction des études capable de mesurer le secteur et d’orienter les politiques publiques pour un financement public supplémentaire de 1,3 M€.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2) Intégrer l’IRMA pour proposer une véritable plateforme d’information et d’orientation professionnelle tournée vers les territoires, pour un financement public supplémentaire de 0,7 M€ .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3) Dans le cadre de contrats de filière État/collectivités, proposer des actions complémentaires en matière d’EAC grâce à 3 M€ de financement issu de la filière .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4) Profiter de la création du CNM pour sécuriser juridiquement les soutiens publics sectoriels et les réorienter vers les objectifs prioritaires de l’État .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5) Tenir la parole de l’État au moment de la création du fonds de soutien au spectacle vivant en assurant sur fonds publics le financement des 4,3 M€ de frais de fonctionnement .....</b>	<b>15</b>
<b>2.6) Créer un fonds de soutien aux créateurs musicaux de 5 M€, financé sur fonds publics .....</b>	<b>15</b>
<b>2.7) Intégrer le FCM pour créer un fonds de soutien sélectif à la production phonographique doté d’un budget de 5,5 M€ .....</b>	<b>16</b>
<b>2.8) Créer un fonds d’amorçage qui place l’innovation au cœur de la stratégie publique de soutien au secteur de la musique pour un coût supplémentaire de 3 M€ .....</b>	<b>16</b>
<b>2.9) Sécuriser juridiquement les dispositifs de soutien à l’export et mobiliser les professionnels par un pacte du développement international, nécessitant seulement 0,5 M€ de ressource publique supplémentaire .....</b>	<b>17</b>
<b>2.10) Confier au CNM l’administration des crédits d’impôt et des dispositifs fonds PEPS par souci d’efficacité et pour renforcer les outils d’étude et d’observation .....</b>	<b>19</b>

III - LA TOCE, COMME PRÉFIGURATION D'UNE NOUVELLE ALLIANCE ENTRE LE MONDE DE LA CULTURE ET LES OPÉRATEURS FRANÇAIS DES TÉLÉCOM..... 21

IV – UN EPIC CRÉÉ PAR LOI, ACCORDANT UNE PLACE PRÉPONDÉRANTE À L'ÉTAT MAIS DOTÉ D'UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE ORIGINALE ET INCLUSIVE..... 23

4.1) Une constitution sous forme d'EPIC ..... 23

4.2) Une transformation opérée par la loi ..... 23

4.3) Une loi soumise à certaines formalités préalables..... 24

4.4) Une tutelle unique, compensée par un large spectre de ministères représentés au sein des organes de direction..... 25

4.5) Un conseil d'administration resserré, aux pouvoirs larges, majoritairement composé de représentants de l'État..... 25

4.6) Un conseil professionnel original, associant étroitement le secteur musical à la détermination des priorités du CNM et à la fixation de ses règles en matière de soutien..... 28

4.7) Un président exécutif, nommé par le pouvoir réglementaire sur proposition du CA ..... 30

4.8) Une définition classique du mandat d'administrateur, d'une durée fixée dans le cas général à quatre ans renouvelables ..... 31

4.9) La possibilité pour le président de se faire assister d'un directeur général délégué ou d'un secrétaire général..... 32

4.10) Un régime financier largement inspiré de celui en vigueur au CNV ..... 33

V – UNE CRÉATION EN 2019, PREMIÈRE ÉTAPE DE LA CONSTITUTION DU CNM, EN PARTENARIAT AVEC LA FILIÈRE..... 34

CONCLUSION..... 35

ANNEXE I : Synthèse chiffrage et financement des missions ..... 37

ANNEXE II : Liste des personnes auditionnées par la Mission ..... 40

ANNEXE III : Lettre de mission de Monsieur le Premier Ministre à l'intention de Madame Cariou en date du 7 mai 2018..... 45

ANNEXE IV : Lettre de mission de Monsieur le Premier Ministre à l'intention de Monsieur Bois en date du 7 mai 2018..... 48

## REMERCIEMENTS

Ce rapport est le fruit de relations de confiance et d'un travail collectif.

La mission remercie tout particulièrement ses deux rapporteurs, MM. Romain LALEIX et Frédéric BEREYZIAT pour leur parfaite connaissance et maîtrise des enjeux de la filière musicale.

Elle exprime aussi ses plus vifs remerciements et sa reconnaissance à l'ensemble des personnalités, responsables de syndicats professionnels, d'organismes publics et privés, d'associations et de groupements représentant l'ensemble de la filière musicale qui ont précieusement contribué au travers de leurs auditions et leurs contributions – dans des délais souvent très contraints – à la rédaction de ce rapport.

Merci à la direction du festival des *Francofolies de La Rochelle* qui nous a permis d'y organiser nos séminaires de travail avec l'ensemble de la filière musicale ainsi réunie.

Merci à Roch-Olivier MAISTRE, auteur du précieux rapport d'octobre 2017 si justement dénommé « *Rassembler la musique* ».

Merci enfin aux services du Ministère de la Culture, aux conseillers de M. le Premier Ministre et aux collaborateurs successifs de Mme Françoise NYSSSEN et de M. Franck RIESTER.

## **Rapport final de la mission de préfiguration du Centre National de la Musique**

Monsieur le Premier ministre,

Par une lettre du 7 mai 2018, vous nous avez confié une mission d'expertise et de recommandation, visant à préparer la création en 2019 du Centre National de la Musique (CNM), à partir du Centre National de la chanson, des Variétés et du Jazz (CNV), comme annoncé par la ministre de la Culture, Françoise Nyssen, le 25 avril dernier, à l'occasion de l'ouverture du Printemps de Bourges.

Sur la base des conclusions du rapport de Roch-Olivier Maistre, remis à la ministre de la Culture le 27 novembre 2018, vous nous avez demandé :

- d'évaluer les besoins de la filière musicale nécessitant un renforcement de l'intervention publique ;
- de définir le périmètre des missions qui pourraient être confiées au futur établissement et d'étudier à cette occasion les possibilités de regroupement au sein des organismes du secteur ;
- de proposer, pour la loi de finances, des modalités de financement qui s'inscrivent dans le respect de la loi de programmation des finances publiques, à niveau constant de prélèvement obligatoire ;
- de recommander des modalités de gouvernance et d'organisation accordant une place prépondérante à l'Etat ;
- de rédiger un avant-projet de texte créant l'établissement.

La constitution du CNM à partir du CNV impose de modifier l'article 30 de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France. Afin que l'établissement puisse voir le jour en 2019, comme annoncé par le Gouvernement, il convient donc, en amont de l'élaboration de cette nouvelle loi, de s'assurer que les modalités de financement nécessaires à la création du CNM sont clairement définies<sup>1</sup>.

Nous avons donc choisi, en accord avec la ministre de la Culture et votre cabinet, de remettre le 27 septembre dernier un premier rapport d'étape, relatif au périmètre des missions et au financement de l'établissement, afin d'éclairer les travaux d'élaboration de la loi de finances pour 2019. Nous avons par la suite poursuivi nos travaux sur le sujet de la gouvernance et nous vous soumettons aujourd'hui le présent rapport.

---

<sup>1</sup> En pratique, les crédits seront alloués au Centre National de la chanson, des variétés et du Jazz (CNV), socle du CNM, dont le nom, la nature juridique et les missions seront définis par une loi modifiant l'article 30 de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

Pour chacune de ces deux phases, nous avons employé la même méthode. Plutôt que de procéder à une nouvelle vague d'auditions, après celles de la mission de Roch-Olivier Maistre et celles de la concertation menée par les administrations<sup>2</sup> entre décembre 2017 et janvier 2018, nous avons choisi de solliciter des contributions écrites documentées de la part des professionnels, de travailler « en chambre » avec les administrations et les principaux opérateurs concernés, puis de confronter nos conclusions et celles des professionnels, dans le cadre de réunions de concertation, à Paris et en province<sup>3</sup>.

Cette méthode nous a permis de concevoir les propositions contenues dans le présent rapport dans la transparence et le dialogue avec l'ensemble des organisations concernées, tout en respectant le calendrier contraint qui était le nôtre. La préfiguration effective de l'établissement et l'élaboration de ses textes fondateurs devront à nouveau faire l'objet d'une concertation et seront l'occasion d'associer une nouvelle fois les professionnels à la création du CNM.

---

<sup>2</sup> Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles (DGMIC) et Direction Générale de la Création Artistique (DGCA).

<sup>3</sup> Deux de ces réunions se sont tenues dans le cadre du Festival de La Rochelle, les 12 et 13 juillet dernier.

## I – RENFORCER L'INTERVENTION PUBLIQUE AU SERVICE D'UNE FILIÈRE RÉUNIE ET CONQUÉRANTE

### **1.1) Après des années d'incompréhension, l'État doit prendre la mesure des enjeux de la filière musicale et lui proposer un partenariat ambitieux**

La musique est la première pratique culturelle des français. A l'instar du sport, elle constitue un puissant levier d'émancipation, notamment pour les classes populaires, dont le potentiel ne semble pas utilisé à sa juste valeur dans le cadre des politiques d'éducation artistique et culturelle. Creuset du lien social et du vivre-ensemble, elle est le premier symbole que l'on abat lorsque l'on veut blesser la République. Pourtant, avec l'arrêt du fonds d'urgence, les salles et les producteurs de spectacle vont désormais devoir faire face au coût croissant des mesures de sécurité, sans le soutien de l'État. Cœur battant de l'exception culturelle française, la musique fait entendre notre langue et rayonner notre culture dans le monde entier. Pourtant, elle demeure impuissante face aux plateformes multinationales, qui accaparent la valeur créée par les artistes et imposent leur vision aux instances communautaires, décrédibilisant le projet européen.

La musique en France « pèse » 8,7 Mrd€, représente 240 000 emplois, et constitue la deuxième industrie culturelle de notre pays. Néanmoins, elle ne dispose toujours pas d'un établissement public capable d'observer son environnement, de contribuer à réguler ses rapports de force, notamment au moyen d'une politique de soutien efficace, ni capable de renforcer les entreprises françaises au service de la diversité et face à une concurrence internationale féroce.

Au cours des quinze dernières années, l'industrie mondiale du disque a connu une crise d'une rare violence du fait du piratage de masse. Le chiffre d'affaires mondial de la musique enregistrée est passé de 23,8 Mrd\$ en 1999 à 14,3 Mrd\$ en 2014. L'essor du streaming suscite un espoir réel et ouvre des perspectives inédites. Selon les prévisions de la banque Goldman Sachs, ce même marché devrait passer de 15 Mrd\$ en 2015 à 41 Mrd\$ en 2030. Cette révolution industrielle crée des opportunités extraordinaires, mais elle bouleverse également la chaîne de valeur du secteur. Les acteurs dominants de ce nouveau marché sont désormais les plateformes, étrangères pour l'essentiel, qui disposent avec les données, d'un levier de création de valeur exceptionnel et d'une position de force vis-à-vis des autres opérateurs du marché. A ce jour, ces plateformes ne se voient imposer aucune régulation en matière de diffusion ou d'approvisionnement, ayant vocation à préserver la diversité de création. Dans ce contexte, il existe un risque réel que se développent des phénomènes de concentration qui pourraient fragiliser l'écosystème de la filière française.

Dans cette nouvelle ère numérique hyperconcurrentielle, la possibilité pour les acteurs français de s'imposer dépend en grande partie de leur capacité à développer des projets artistiques de dimension mondiale, pour rivaliser avec les offres étrangères et notamment anglo-saxonnes. Si la filière française ne relève pas ce défi de compétitivité, elle risque à très court terme d'être marginalisée sur son propre territoire et fragilisée vis à vis des offres étrangères. Grâce à la diversité et à la richesse de leurs talents, les opérateurs français ont le potentiel nécessaire pour profiter de cette dynamique et prendre des positions préférentielles, y compris sur la scène internationale : on a vu Christine and The Queens en « une » de *Time Magazine*, Kungs, Petit Biscuit et Imany en tête des tops numériques du monde entier, Jain nommée aux *Grammy Awards 2018*...

Pour la France, l'enjeu des années à venir est donc crucial : prendre les parts de marché qui lui permettront, à horizon de 10, 15 ou 20 ans, d'assurer le rayonnement de ses artistes et le développement d'un environnement vertueux, garant d'une création riche et diversifiée.

## **1.2) Le CNM n'a d'intérêt que s'il vient renforcer les dispositifs de soutien et rationaliser l'organisation de la filière**

Toutes les organisations professionnelles, quels que soient leur esthétique ou le métier qu'elles représentent, nous ont fait part de leur crainte que le CNM ne soit une sorte de « lot de consolation », voire pour certains une opération cosmétique, visant à légitimer des arbitrages budgétaires conduisant à une dégradation du soutien public net au secteur, soit à travers une diminution des crédits du ministère de la Culture déjà consacrés à la musique, soit à travers une remise en cause des crédits d'impôt phonographique et spectacle vivant.

Nous les avons assurées que tel n'était pas notre vision de la mission et que, dans la droite ligne des recommandations du rapport de Roch-Olivier Maistre, le Gouvernement devait envisager la création de cet établissement sous la forme d'un renforcement de l'intervention au bénéfice du secteur, charge à celui-ci de s'unifier, de rationaliser ses instances et de concourir plus efficacement à la réalisation des objectifs de politique publique.

Les annonces de la ministre de la Culture, Françoise Nyssen, au sujet de la sanctuarisation du budget du ministère, ont apporté du crédit à cette position. En revanche, la publication du rapport de Joël Giraud, rapporteur général du budget au sein de la Commission des finances, relatif aux crédits d'impôt, a fait naître une grande inquiétude chez l'ensemble des professionnels.

Nous expliquerons plus tard, comment, selon nous, le CNM peut constituer une réponse effective de l'Etat aux remarques et interrogations du rapporteur général sur les difficultés de suivi des crédits d'impôt.

## **1.3) Un établissement public industriel et commercial (EPIC), bras armé de la politique publique de l'État en matière de musique**

Face aux phénomènes de concentration, de déséquilibre des rapports de force, ou de piratage, de très nombreux professionnels nous ont fait part de leur attente de voir le CNM doté en droit des attributions lui permettant d'assurer la régulation du secteur de la musique, de la création à la diffusion. D'autres, à l'inverse, nous ont fait savoir leur crainte qu'un « CNC de la musique », exerçant pour le compte de l'État la quasi-totalité des prérogatives de puissance publique et particulièrement sensible aux logiques économiques et industrielles, n'affaiblisse les administrations centrales et ne réduise leur capacité à entretenir un environnement juridique et économique favorable au maintien de la diversité.

En dépit de ces divergences, tous partagent la certitude que le ministère de la Culture ne dispose pas des outils, notamment d'études, lui permettant d'appréhender à leur juste mesure les transformations en cours dans le secteur de la musique et de faire évoluer sa politique publique en conséquence.

Dès lors, les professionnels dans leur ensemble adhèrent à un projet de CNM, opérateur de l'Etat, qui aura vocation à mesurer le secteur de la musique, à « nourrir » ses administrations de tutelle d'études et d'analyses, leur permettant ainsi de concevoir des mesures pertinentes de régulation et, chaque fois que nécessaire, de soutien sectoriel, que l'ensemble des opérateurs publics seront chargés de mettre en œuvre, y compris le futur établissement dans le périmètre qui sera le sien.

#### **1.4) Un établissement ouvert à toutes les esthétiques et prioritairement conçu pour soutenir les initiatives privées en matière de création et de diffusion de la musique**

Dans son rapport, Roch-Olivier Maistre préconise de faire du CNM une maison commune de toutes les musiques et indique que « toute tentative de définir un périmètre plus retreint (...) conduirait nécessairement à exclure certaines esthétiques ou économies... ». Nous nous inscrivons dans la droite ligne de cette vision inclusive. Néanmoins, il nous est apparu nécessaire de préciser le champ d'intervention de l'établissement, notamment au regard des actions déjà menées par le ministère de la Culture et les nombreux opérateurs dont il assure la tutelle (Opéras, Orchestres, etc.) et qui contribuent largement à la mise en œuvre de la politique publique de l'Etat en matière de musique.

En conséquence nous préconisons que l'objet du CNM soit de soutenir prioritairement toute activité ou action d'initiative privée qui concoure à l'atteinte d'un objectif de politique publique, en matière de création ou de diffusion de musique. Par initiative privée, nous entendons toute initiative portée par une structure de droit privé – quelle qu'en soit la forme (entreprises, sociétés civiles, GIE, associations, fondations notamment), que cette structure poursuive ou non un but lucratif et quel que soit son niveau de financement éventuel sur fonds publics.

Nous avons parfaitement conscience que certaines organisations relevant à ce jour des opérateurs dont le CNM a vocation à prendre la suite, s'agissant en particulier du champ du CNV, sont des structures de droit public (notamment des EPCC ou des régies) et nous n'avons aucune intention de les exclure à l'avenir du champ du CNM. Toutefois, il nous est apparu que ces cas de figure demeurent peu nombreux et qu'ils peuvent constituer les exceptions au principe que nous posons et qui, une fois encore, a fait largement consensus entre les différentes organisations professionnelles.

**II – UN PÉRIMÈTRE DE MISSIONS QUI PERMET DE RATIONALISER L'ORGANISATION DU SECTEUR ET NÉCESSITE UNE RESSOURCE PUBLIQUE SUPPLÉMENTAIRE DE L'ORDRE DE 20 M€ (CF. ANNEXE I).**

Dans le cadre de sa mission, Roch-Olivier Maistre a réalisé un important travail d'analyse des besoins du secteur et il aboutit à la conclusion que le CNM devrait assurer *a minima* cinq missions : l'observation, l'information, la formation, le développement international et le soutien. Sans entrer dans le détail du coût de chacune de ces missions, il retient comme hypothèse centrale l'estimation selon laquelle « par l'apport de nouvelles ressources, et en tenant compte des dépenses fiscales en faveur de la musique, les financements extérieurs au secteur seraient en mesure d'atteindre, voire de dépasser les financements internes au secteur, issus de la péréquation ». Le montant des dépenses fiscales liées aux crédits d'impôt phonographique et spectacle vivant étant évalué à un peu moins de 20 M€ et la taxe fiscale du CNV rapportant près de 40 M€, Roch-Olivier Maistre préconise donc implicitement un financement public supplémentaire de l'ordre de 20 M€.

Ce chiffrage correspond à celui auquel la mission est arrivée, après évaluation et documentation des besoins, en lien avec les administrations et organismes professionnels concernés. Ce chiffrage global se décompose de la façon suivante.

**2.1) Doter le CNM d'une direction des études capable de mesurer le secteur et d'orienter les politiques publiques pour un financement public supplémentaire de 1,3 M€**

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 ». La loi n°2016-925 du 7 juillet 2016 a certes créé un observatoire de l'économie de la musique, mais cette instance n'a jamais fonctionné, faute d'accord des professionnels sur sa gouvernance<sup>4</sup>.

Nous préconisons au Gouvernement de s'inspirer d'un modèle extrêmement efficace, celui du CNC, pour mettre en place au sein du CNM une direction des études et de la veille économique, entièrement financée sur fonds publics, dotée d'équipes expertes et d'un budget lui permettant à la fois de produire et d'acquérir des données et des études. En se basant sur le modèle du CNC, nous estimons pour notre part le budget de cette direction des études à 2 M€ en régime de croisière pour les trois premières années -- soit 1,3 M€ de plus que les moyens dont dispose actuellement le CNV au titre de l'observatoire de l'économie de la musique.

Notre chiffrage se fonde sur les éléments suivants :

- La Direction des études, de la statistique et de la prospective (DESPRO) du CNC compte actuellement 11 agents à temps plein (à comparer aux 4 agents aujourd'hui rattachés à l'Observatoire placé auprès du CNV), dont 9 agents répartis en deux services (6 au sein du service des études / 3 affectés à la veille économique) et 2 agents transversaux (directeur et assistant).
- Cette direction est pour l'essentiel composée d'agents de catégorie A1 (directeur, chefs de service) ou A2 (chargés d'étude), pour une masse salariale chargée d'environ 650 k€. Si l'on gomme l'effet du régime spécial applicable aux cotisations dues par les agents

<sup>4</sup> La loi prévoit que la composition et les modalités de fonctionnement du comité d'orientation de l'observatoire, ainsi que les catégories d'informations nécessaires sont définies par voie réglementaire. Le ministère de la Culture n'a pas encore pris l'arrêté nécessaire en raison de l'incapacité des professionnels à s'entendre sur un nombre raisonnable d'organismes appelés à siéger à ce comité.

non titulaires de l'État et les établissements publics administratifs qui les emploient, cette masse correspond à un peu plus de 880 k€ de salaires bruts chargés pour le futur CNM, constitué sous forme d'EPIC et dont les agents seront, sauf exceptions prévues par la jurisprudence, des agents de droit privé.

- Il semble en outre nécessaire de consacrer à l'achat de données un volume financier au moins égal à celui affecté à la production d'analyses propres, comme c'est aujourd'hui la norme au CNC, au CNV ou dans d'autres organismes exerçant des fonctions de veille analogues dans le secteur culturel (UniFrance notamment). Compte tenu des carences accumulées dans l'observation du secteur musical, il est même proposé, pour les trois premières années de fonctionnement du CNM, d'affecter à l'achat de données un budget supérieur de 30% à celui consacré à la rémunération des analystes, afin d'être en mesure de commander rapidement les études indispensables sur les sujets prioritaires (concentration, diffusion, etc.), qui font l'objet d'attentes extrêmement fortes exprimées par les professionnels.

## **2.2) Intégrer l'IRMA pour proposer une véritable plateforme d'information et d'orientation professionnelle tournée vers les territoires, pour un financement public supplémentaire de 0,7 M€**

Pour donner au secteur musical la vision d'ensemble et la solidarité qui lui font actuellement défaut, le futur CNM doit notamment se positionner comme une maison commune des métiers de la musique – à l'image par exemple de la *UK Music Skills Academy* (<https://www.ukmusic.org/skills-academy>).

La mission juge ainsi très pertinente la suggestion du rapport de Roch-Olivier Maistre, tendant à ce que les outils techniques et l'expertise bâtis par le Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles (IRMA<sup>5</sup>), en matière d'information, de repérage, d'orientation et de formation professionnelle soient intégrés à l'établissement public. La mission recommande en outre qu'ils fassent l'objet d'un investissement de mise à niveau en début de période, pour les porter aux standards de l'internet interactif et faciliter ainsi leur appropriation par les créateurs et les structures porteuses de projets, y compris dans les territoires ruraux et les zones urbaines prioritaires, qui forment l'un des « angles morts » des politiques publiques actuelles.

Les experts et services de l'IRMA – comme par exemple l'annuaire riche de plus de 25,000 entrées, l'agenda professionnel, les fils d'actualité, la plateforme d'annonce et de mise en relation professionnelle [www.irmawork.com](http://www.irmawork.com), les cartographies, classements, fiches pratiques juridiques et fiscales, diagnostics et conseils individualisés, les conférences, prix et rencontres professionnelles ou encore les catalogues, supports de formation et 2.000 heures de stages courts agréés dispensés à 800 élèves et formateurs chaque année -- constituent en effet d'ores et déjà une précieuse « porte d'entrée » et de compréhension du secteur, pour tous ceux qui veulent y consacrer en France leur pratique professionnelle et ce à tous les niveaux de la chaîne de valeur (auteurs/compositeurs/interprètes ; production, captation et accueil de spectacles vivants ; édition, production et promotion de la musique enregistrée ; diffusion musicale). Ces mêmes outils permettront demain de centraliser, diffuser et valoriser auprès d'un large public les données d'observation produites au sein du CNM.

---

<sup>5</sup> Structure associative fondée en 1986, soutenue par le ministère, sise à Paris et forte d'une douzaine d'agents.

La constitution à cette fin d'une plateforme numérique de référence, capable de relier des éléments d'information très variés pour les reconfigurer selon les préférences personnelles exprimées par chaque usager (qu'ils soient à la recherche d'un MOOC, d'un « hub artiste » ou d'un réseau social professionnel), nécessitera un investissement de départ en infrastructure, logiciels et développement informatique puis ultérieurement en infogérance et maintenance. Cet effort financier avait été chiffré par l'IRMA en 2016 à environ 380 k€, sur un investissement total de 630 k€, dans le cadre d'un business plan intitulé « Ambition 2020 ». Une réévaluation de ce besoin conduite par la mission lui laisse penser qu'il est possible de phaser cet effort sur deux ans et de le financer pour moitié par redéploiement des sommes actuellement consacrées par l'IRMA à la production de données/ressources (puisque ces sommes ont déjà été prises en compte dans l'appréciation des besoins exprimés au point 3.1), ainsi qu'à la rémunération d'un des deux agents actuellement affectés à la gestion administrative, financière et comptable de l'association (ces fonctions ayant vocation à être mutualisées au sein du CNM).

La constitution et l'alimentation de cette plateforme de référence nécessiteront en outre, après redéploiements, le recrutement de profils nouveaux pour une masse salariale chargée supplémentaire évaluée par la mission à 330 k€ en régime de croisière<sup>6</sup>.

La mission propose également de constituer au sein du CNM, autour des actifs matériels et humains de l'IRMA, un pôle d'appui à l'information, la concertation, la mutualisation et la mobilisation territoriale<sup>7</sup>. Ce pôle justifie, d'après la mission, la création de 2 postes (1 responsable, 1 assistant), pour un coût supplémentaire de 105 k€.

La mission propose enfin de réorienter au sein du CNM l'activité de formation professionnelle actuellement exercée par l'IRMA. Dans ce domaine en effet, il n'appartiendra pas au futur établissement public de se substituer au secteur privé, dont l'offre de formation est précisément en train de se développer. En revanche, la mission est convaincue que le CNM peut et doit aider à structurer cette offre, en assurant la meilleure adéquation possible avec les besoins particuliers du secteur et en identifiant en particulier les publics mal desservis (comme les artistes entrepreneurs, ou encore les formateurs eux-mêmes) ainsi que les nouvelles compétences à acquérir. Il sera notamment un interlocuteur précieux des organismes financeurs de formation, tel que l'AFDAS. Le CNM pourra également compléter cette offre, en cas de carence avérée de l'initiative privée, par exemple en matière de formation en ligne ou de stages courts à destination de certains territoires. L'exercice correct de ces missions suppose, d'après la mission, une équipe de 4 ETP<sup>8</sup>, soit un surcoût d'environ 75 k€ en masse salariale chargée annuelle par rapport à la situation actuelle à l'IRMA<sup>9</sup>.

En prenant enfin en compte les frais de fonctionnement spécifiques liés à l'accueil du public (avec le statut d'ERP), la mission évalue ainsi à 0,7 M€ l'effort financier nécessaire pour exercer

---

<sup>6</sup> Gestionnaire de contenus rédactionnels : +1 ETP / +50 k€ en masse salariale chargée ; responsable éditorial : +0,5 ETP / +30 k€ ; graphiste/contenus vidéos : +0,5 ETP / +30 k€ ; administrateur de base de données : +1 ETP / +60 k€ ; développeur API et CRM : +1 ETP / +55 k€ ; assistance à la maîtrise d'ouvrage et gestion de parc informatique : +1 ETP / +50 k€ ; webmastering +0,5 ETP / +25 k€ ; community management : +0,5 ETP / +30 k€.

<sup>7</sup> On rappellera que l'IRMA a compté par le passé jusqu'à 76 entités assurant pour son compte des fonctions de correspondants territoriaux, que son action a largement contribué à la mise en place des pôles régionaux de musiques actuelles, ou encore qu'il a pu être formellement missionné par le CSMA (Conseil Supérieur des musiques actuelles) pour organiser des concertations territoriales.

<sup>8</sup> 1 responsable assurant la conduite des missions et leur insertion dans le paysage de formation ; 1 ingénieur(e) assurant la coordination et le développement pédagogique, 1 coordinateur/trice assurant la bonne marche du service ; et 1 assistant(e) de service assurant la régie quotidienne et la communication (accueil, gestion des déplacements et des matériels).

<sup>9</sup> Soit deux agents salariés (dont un à temps partiel) de l'IRMA, assistés d'un élève-apprenti.

en profondeur, à destination de l'ensemble du territoire, les fonctions d'information, d'orientation, d'insertion et de formation professionnelles dévolues au futur CNM.

### **2.3) Dans le cadre de contrats de filière État/collectivités, proposer des actions complémentaires en matière d'EAC grâce à 3 M€ de financement issu de la filière**

Dans son rapport, Roch-Olivier Maistre rappelait que « même si l'association au projet de 'maison commune de la musique' des organismes de gestion collective (OGC) relève de l'évidence, toute contribution de leur part, issue par exemple des sommes que ces sociétés sont tenues d'affecter à leur action culturelle<sup>10</sup>, ne pourrait être envisagée que sur une base volontaire ».

La présente mission se félicite ainsi que les travaux de concertation qu'elle a engagés aient permis de faire émerger, sur proposition de l'ADAMI, un accord de principe des OGC présentes<sup>11</sup> à mutualiser, par leur affectation au futur CNM, des moyens financiers actuellement consacrés par chacune d'entre elles, de manière isolée, à des actions en matière d'éducation artistique et culturelle (EAC). Le montant précis de cette contribution n'a pas été arrêté dans le cadre de la concertation, mais la mission considère qu'au regard des équilibres de financement du CNM et du caractère prioritaire de l'EAC pour le ministère de la Culture, une dotation de 3 M€ permettrait à l'établissement de soutenir des actions significatives<sup>12</sup>.

Dès lors, dans le cadre des contrats de filière élaborés par le ministère de la Culture, le CNM pourrait s'appuyer, d'une part, sur sa relation privilégiée avec les professionnels et, d'autre part, sur la légitimité que lui confère son statut d'établissement public aux yeux des services de l'Éducation nationale<sup>13</sup>, pour soutenir des actions en faveur de l'accès à la culture et de l'EAC dans les zones rurales et urbaines prioritaires.

Il convient de noter que les contrats de filière permettent de faire levier auprès de l'ensemble des collectivités locales actives sur un territoire donné, qui abondent le financement apporté par l'État et contribuent ainsi à multiplier cet investissement, en moyenne, par deux ou trois. La réunion de travail organisée avec la Région Nouvelle Aquitaine nous a notamment convaincus de la pertinence de cette démarche et de l'intérêt qui s'attache à la généraliser sur l'ensemble du territoire et pour toutes les esthétiques, au-delà des seules musiques dites actuelles.

### **2.4) Profiter de la création du CNM pour sécuriser juridiquement les soutiens publics sectoriels et les réorienter vers les objectifs prioritaires de l'État**

La mission retient de ses échanges avec les services centraux du ministère que certains dispositifs de soutien sectoriel placés sous la supervision de ces services pourraient ne pas être entièrement conformes au droit communautaire des aides d'État. Il semble en particulier que le « taux d'intensité des aides », c'est-à-dire la proportion des financements d'origine publique apportés à un même projet d'initiative privée dans le champ d'une activité à caractère économique, ne soit pas toujours calculé ni, a fortiori, plafonné, comme l'implique pourtant le droit européen. Il semble également que certains dispositifs n'aient pas été portés à la connaissance des autorités communautaires, s'agissant notamment du soutien apporté à travers le Burex aux initiatives privées en matière d'exportation.

---

<sup>10</sup> Art. L. 324-17 du code de la propriété intellectuelle.

<sup>11</sup> La Société Civile des Producteurs de Phonogrammes en France n'était pas présente.

<sup>12</sup> On notera que la SACEM a indiqué au cours des auditions consacrer à l'EAC un effort compris entre 1,5 et 2 M€ par an, effort évalué pour sa part à 1 M€ par l'ADAMI.

<sup>13</sup> Qui pourrait être associé à sa gouvernance, cf. infra.

La mission retient par ailleurs de ses échanges avec les organisations professionnelles que certaines d'entre elles réclament et, parfois même, obtiennent des organismes en charge de l'attribution de soutiens publics un « taux de retour » très significatif, c'est-à-dire la fixation d'un rapport préétabli et largement majoritaire entre, d'une part, le montant des contributions financières apportées par les entreprises du secteur sous la forme de prélèvements fiscaux et, d'autre part, les sommes perçues par ces mêmes entreprises au titre des aides publiques financées par ces prélèvements. Cette approche, compréhensible dans une logique industrielle de constitution d'opérateurs privés pérennes et puissants, nous paraît devoir être plus expressément articulée avec d'autres objectifs de politique publique, de nature intrinsèquement redistributive, que sont l'accompagnement de la prise de risques -- au profit notamment de l'innovation, de l'émergence de nouveaux créateurs et du maintien d'une création diversifiée --, ainsi que la génération d'externalités positives pour l'ensemble du secteur y compris sous les angles territorial, social (parité hommes/femmes, prise en compte du handicap etc.) et environnemental.

Dans ce contexte, la création du CNM et l'adoption de structures de gouvernance conférant à l'État un rôle prépondérant dans le pilotage de cet établissement -- conformément aux orientations clairement exprimées dans le rapport de Roch-Olivier Maistre et dans notre lettre de mission du 7 mai dernier -- constitue, d'après nous, une occasion rare et expédiente de procéder à un ajustement d'ensemble des soutiens publics accordés aux projets musicaux d'initiative privée, de nature à gommer les défauts mentionnés plus haut.

L'ensemble des propositions qui suivent doivent ainsi être comprises comme impliquant, par principe :

- une information adéquate des autorités communautaires compétentes en matière d'aides d'État sur l'ensemble des soutiens financiers octroyés par le futur CNM ;
- un contrôle systématique du taux d'intensité des aides octroyées à un même projet d'initiative privée sur « ressources d'État » au sens du droit communautaire (i.e. sur fonds provenant de l'État au sens strict, des collectivités territoriales et de l'ensemble des établissements publics) ;
- un plafonnement de ce taux, négocié avec les autorités communautaires, adapté aux spécificités de chaque segment de la chaîne de valeur faisant l'objet du soutien et intégrant, le cas échéant, les dérogations nécessitées par l'économie particulière de certains projets (ex : esthétiques réputées plus fragiles, comme les musiques traditionnelles, le jazz ou la création contemporaine ; projets portés par des TPE ou par des talents émergents) ;
- un recours privilégié aux aides sélectives -- elles-mêmes fondées sur des critères objectifs d'appréciation i) de la prise de risque, ii) de la contribution à la diversité des formes de création musicale et de leurs vecteurs de diffusion et iii) de la génération d'externalités positives --, chaque fois qu'il sera proposé d'augmenter l'enveloppe des soutiens publics octroyés par le CNM par rapport aux aides actuellement attribuées par les organismes ayant vocation à se fondre dans le CNM ;
- la fixation, si nécessaire, de taux de sélectivité-cible relativement bas pour certains dispositifs d'aide, associés à un plancher d'aide relativement élevé, afin d'exercer un réel effet de levier

sur les projets les plus en phase avec les critères de soutien public mentionnés au point précédent.

## **2.5) Tenir la parole de l'État au moment de la création du fonds de soutien au spectacle vivant en assurant sur fonds publics le financement des 4,3 M€ de frais de fonctionnement**

La taxe fiscale du CNV, qui s'élève à 39,2 M€, permet aujourd'hui d'abonder le fonds de soutien à hauteur 34,9 M€ et de financer les frais de fonctionnement de l'établissement à hauteur de 4,3 M€. Nous proposons qu'à la faveur de la création du CNM, l'État honore enfin sa parole et prenne à sa charge le financement des frais de fonctionnement correspondant au périmètre du CNV, de sorte que l'intégralité de la taxe fiscale puisse être consacrée au soutien de la production et la diffusion de spectacles, qui constituent aujourd'hui, avec le streaming, l'un des principaux moteurs de la croissance du secteur.

Ce redéploiement du produit de la taxe pourra notamment servir, comme indiqué au point 3.4, à accroître le caractère sélectif et redistributif des aides octroyées au spectacle vivant, caractérisées à ce jour par un automatisme prépondérant (à hauteur des 2/3 pour les aides du CNV, à comparer aux 60% utilisés en règle générale au CNC pour les aides au cinéma et à l'audiovisuel).

Ce redéploiement pourra également servir à inciter, de manière cette fois pérenne, les lieux de diffusion du spectacle vivant à consentir les investissements nécessaires à la sécurisation du public, en lieu et place du fonds d'urgence cofinancé par les pouvoirs publics, encore doté de 3,2 M€ en 2017 mais appelé à disparaître à la fin de l'année 2018.

## **2.6) Créer un fonds de soutien aux créateurs musicaux de 5 M€, financé sur fonds publics**

Les auteurs, compositeurs, artistes-interprètes et éditeurs de musique -- que nous rassemblerons sous le terme générique de créateurs -- sont à la base de la naissance des œuvres musicales. Pourtant, ils ne bénéficient à ce jour d'aucun dispositif de soutien direct, que ce soit sous forme de subvention ou de crédit d'impôt.

On relèvera en particulier que les auteurs rencontrés dans le cadre de nos auditions ont le sentiment d'être, de manière générale, les oubliés des politiques fiscales et sociales actuelles, alors même qu'il entre dans les projets du président de la République et du Gouvernement, tels que nous les comprenons, de redonner à la France le rôle de terre d'élection des auteurs du monde entier, dans le champ complet de la sphère culturelle, rôle que notre pays a joué de manière presque constante à travers l'histoire moderne.

Les éditeurs jouent quant à eux un rôle fondamental dans le développement des projets. Ils prennent des risques importants, au regard des taux d'échec élevés des projets d'édition et de la taille moyenne des structures concernées, constituées à 80% de TPE ; ils sont par définition les premiers investisseurs, en amont des projets, alors même que la durée d'amortissement de leurs investissements est particulièrement longue, car elle dépend de cycles d'exploitation des catalogues que le développement du streaming au détriment de la vente physique de phonogrammes a considérablement rallongés. Pour ces motifs, les éditeurs réclament depuis des années la création d'un crédit d'impôt, dont ils estiment le coût en matière de dépenses fiscales à 5 M€.

Nous préconisons plutôt à ce stade la mise en place, à titre expérimental et pour une durée de 3 ans, d'un soutien sélectif à la création musicale de même montant (5 M€), orienté vers la réalisation des objectifs de politique publique mentionnés au point 3.4, ouvert à l'ensemble des créateurs qui consacrent à la musique leur activité professionnelle – soit une population potentielle de plusieurs dizaines de milliers de personnes, dont environ 10.000 auteurs – mais dont l'accès serait conditionné à un degré suffisant de maturité du projet de création musicale, caractérisé par exemple par l'implication contractuelle et financière d'un éditeur constitué sous forme de personne morale ou, à tout le moins, distinct de l'auteur et/ou du compositeur.

## **2.7) Intégrer le FCM pour créer un fonds de soutien sélectif à la production phonographique doté d'un budget de 5,5 M€**

Le fonds pour la création Musicale (FCM), association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et financée à hauteur de 4,9 M€ par les OGC et 0,2 M€ par le ministère de la Culture, dispense actuellement des aides à caractère privé ainsi réparties :

- 2,4 M€ au bénéfice de la production phonographique (dont aides au clip) ;
- 0,3 M€ à destination des éditeurs ;
- 1,1 M€ au profit du spectacle vivant ;
- 0,4 M€ consacrés à la formation ;
- 0,2 M€ affectés au Bureau Export.

Nous préconisons de créer un fonds de soutien sélectif spécifique à la production phonographique et doté d'un budget de 5 M€. L'ensemble des autres périmètres d'intervention du FCM étant couverts par le CNM, il pourrait être envisagé d'intégrer le FCM au CNM, en reprenant sur fonds publics, via le budget général du CNM, 0,5 M€ de frais de fonctionnement supplémentaires (l'État contribuant déjà à hauteur de 0,2 M€). Les 4,9 M€ de financement que la filière économiserait ainsi seraient redéployés vers une autre priorité (cf. infra, point 3.9 relatif à l'export).

On notera que les organisations de producteurs phonographiques souhaiteraient pour leur part doter ce fonds de 7,5 M€, de sorte que le financement supplémentaire leur bénéficiant soit comparable à celui consenti au bénéfice des producteurs de spectacle (+4,3 M€) ou des éditeurs/auteurs/artistes (+5M€) au lieu des +2,6 M€ que nous proposons. Toutefois, il nous est apparu que ces ressources supplémentaires étaient adaptées, au moins dans un premier temps.

## **2.8) Créer un fonds d'amorçage qui place l'innovation au cœur de la stratégie publique de soutien au secteur de la musique pour un coût supplémentaire de 3 M€**

La DGMIC gère actuellement un dispositif de soutien à l'innovation<sup>14</sup>, doté annuellement de 2 M€, qui ne semble pas donner entière satisfaction : les critères liés au plan de financement du

---

<sup>14</sup> Administré par un ETP.

projet, assez restrictifs<sup>15</sup>, ont conduit à une sous-consommation structurelle de l'enveloppe (inutilisée à hauteur de 20 à 25%) ; l'aide est par ailleurs principalement mobilisée sur des projets de mise à niveau d'infrastructures (ex : numérisation de stocks et bases de données) et seulement marginalement pour financer des investissements de rupture fondés sur une innovation technologique, méthodologique ou applicative.

La mission considère, comme évoqué en introduction, que l'innovation constitue un enjeu absolument structurant pour le secteur, en termes aussi bien économiques que culturels ; que le soutien public à l'innovation doit, dès lors, être l'un des axes essentiels de l'accompagnement à la prise de risques identifié, au point 3.4), comme l'une des raisons d'être de la politique publique sectorielle ; que, par suite, le dispositif de soutien mentionné ci-dessus a toute vocation à intégrer le futur CNM ; que ce dispositif doit en outre s'adresser plus directement aux innovations de rupture et s'ouvrir plus largement à l'ensemble des projets susceptibles de s'appliquer à la création et à la diffusion musicale – que cette innovation soit ou non portée par des opérateurs appartenant eux-mêmes aux secteurs de la création, production et diffusion de spectacles vivants musicaux et de musique enregistrée.

La mission estime à ce stade que la transformation du mécanisme de soutien actuel en un véritable fonds d'amorçage de l'innovation technologique, méthodologique ou applicative devrait se traduire par un triplement des aides en régime de croisière au cours des trois premières années de fonctionnement du CNM – ce qui représenterait un effort financier supplémentaire de 3 M€, par rapport aux aides effectivement déboursées par la DGMIC en 2017/2018.

## **2.9) Sécuriser juridiquement les dispositifs de soutien à l'export et mobiliser les professionnels par un pacte du développement international, nécessitant seulement 0,5 M€ de ressource publique supplémentaire**

L'export est devenu un enjeu majeur de l'équilibre économique des projets artistiques. Selon le rapport 2018 de l'IFPI, le chiffre d'affaires du streaming a progressé de plus de 40% en 2017 par rapport à 2016 et représente désormais 45% des ventes de musique enregistrée dans le monde. Cette « révolution industrielle » crée de nouveaux usages, rend possible une circulation immédiate des œuvres, faisant tomber les barrières physiques, économiques et administratives à l'entrée des différents marchés. Ce contexte bénéficie à tous les métiers de la filière, notamment le spectacle qui demeure le lieu privilégié de la rencontre d'un artiste avec le public et qui peut également tirer profit de l'ouverture progressive des marchés émergents. Le revenu à l'export de la filière musicale française a progressé de 6,7% en 2017 par rapport à 2016 et de 40% par rapport à 2010<sup>16</sup>. Toutefois ce volume d'affaires demeure modeste, à 283 M€, et la part de marché des productions françaises dans cette économie mondialisée reste à développer.

Dans ce contexte, le Bureau Export, qui est l'opérateur de l'Etat et de la filière en matière de soutien à l'export des musiques produites en France, a engagé une grande réforme de ses dispositifs, qui vise à répondre aux enjeux du marché mondial, en augmentant ses moyens d'intervention, tout en accroissant leur caractère sélectif. L'ambition est ainsi de sortir d'une logique de « guichet » pour entrer dans une logique d'incitation et de structuration des investissements. Pour ce faire, le Bureau Export a fait approuver par son conseil d'administration du 14 juin 2018, un projet stratégique, qui documente précisément les développements nécessaires à la mise en œuvre de cette ambition. L'association loi 1901,

---

<sup>15</sup> Caractérisés par l'exigence d'un apport minimal de 70% de fonds privés dans le financement d'un projet donné, pour que ce projet devienne éligible.

<sup>16</sup> Bilan économique 2017 – Le Bureau Export.

financée par le ministère de la Culture, le ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères<sup>17</sup>, les OGC et le CNV<sup>18</sup>, prévoit ainsi de relever de 3M€ supplémentaires la dotation de son système d'aides directes, afin d'accompagner la très forte augmentation du nombre de projets de développement international ; de relever le montant moyen des aides allouées<sup>19</sup> ; tout en augmentant la sélectivité des commissions. De même, dans le cadre d'un partenariat avec le MEAE, le Bureau Export prévoit de déployer sa présence à l'étranger, en fonction des enjeux des différents territoires de marché, pour un coût supplémentaire de 1,2 M€. Enfin, dans la continuité de la création de la marque « What the France », l'association projette de développer des services d'intelligence économique, notamment en matière de recommandation sur les plateformes de streaming pour 0,8 M€.

Cette stratégie adoptée par les financeurs du Bureau Export, au premier rang desquels figure l'Etat, fait largement consensus, comme en a témoigné la mobilisation des parlementaires et du Gouvernement pour obtenir des ressources supplémentaires au profit de l'association, dans la cadre de l'examen de la loi de finances pour 2018. Pourtant, sa mise en œuvre est aujourd'hui fragilisée par la situation juridique du Bureau Export.

En effet, compte tenu de la part actuellement prépondérante de son financement sur ressources publiques, le dispositif de soutien assuré par le Bureau Export aurait dû être notifié à la Commission Européenne, ce qui n'a pas été le cas.

Par ailleurs, au-delà du simple défaut d'information des autorités communautaires, on sait que la Commission Européenne tend à apprécier plus strictement la compatibilité d'une aide d'Etat avec les critères de légalité découlant du TFUE<sup>20</sup> lorsque cette aide a pour objet exprès ou pour effet de favoriser l'exportation d'une production nationale donnée au sein du Marché unique – ce qui est le cas de celles des aides versées par le Bureau Export qui sont dirigées vers des projets de commercialisation musicale en Europe portés par des structures établies en France.

Dans ce contexte, une solution expédiente pour sécuriser le dispositif du Bureau Export et rendre possible son développement est de le faire sortir du champ des aides contrôlées par la Commission européenne au titre des articles 107 et suivants du TFUE. Cette solution suppose que les fonds dont dispose le Bureau Export ne soient plus qualifiés de « ressources d'Etat », au sens du droit communautaire, c'est-à-dire qu'ils ne répondent plus aux deux critères cumulatifs suivants : i.) que ces ressources proviennent de « fonds dont l'utilisation est décidée de manière discrétionnaire par une autorité publique » nationale, locale ou démembrée, ce qui est le cas de toute contribution rendue obligatoire par la législation d'un Etat membre et transitant par les comptes d'une autorité publique ; ii.) que l'aide consentie sur ces ressources soit « imputable à une autorité publique », i.e. que l'autorité en cause ait été impliquée dans la détermination de la mesure d'aide.

Nous considérons qu'en réduisant très sensiblement le degré d'intervention de l'Etat à la fois dans la définition des régimes d'aides octroyées par le Bureau Export<sup>21</sup> et dans son

---

<sup>17</sup> Le ministère de la Culture contribue à hauteur 2,8 M€ et le ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE) à hauteur de 0,2 M€.

<sup>18</sup> 568 K€ pour la SACEM, 514 K€ pour la SCPP, 210 K€ pour la SCPP, 350 K€ pour le CNV, 150 K€ pour le FCM ; 100 K€ pour l'ADAMI.

<sup>19</sup> Qui se situe autour de 2 000 € en moyenne hors bourses export.

<sup>20</sup> A savoir, d'une part, la poursuite de l'un des objectifs d'intérêt général limitativement énumérés par l'article 107 du TFUE, d'autre part, le caractère nécessaire, proportionné et adapté de l'aide instituée au service de cet objectif.

<sup>21</sup> En prenant par exemple garde à laisser au Burex une réelle autonomie dans la détermination des critères d'attribution des aides, en limitant ou excluant la représentation de l'Etat au sein des organes dirigeants de l'association, etc.

financement<sup>22</sup> – pour une part qui ne saurait dépasser significativement le tiers des ressources totales du Bureau, en première analyse – il devient possible de soutenir, avec de réelles chances de succès, que ces aides échappent l’application du droit communautaire : seule la contribution financière versée directement ou indirectement par l’État au Bureau Export resterait alors soumise à l’obligation d’information des autorités communautaires.

Telle est, par exemple, la configuration retenue par les autorités fédérales allemandes et l’équivalent local du CNC, avec l’autorisation de la Commission européenne, pour financer l’organisme dénommé « *German Films* », lui-même chargé de promouvoir et soutenir l’exportation des œuvres cinématographiques allemandes à l’étranger.

Nous recommandons donc que les économies réalisées par les OGC par le biais de l’intégration du FCM au CNM, dans la présente proposition d’ensemble faite au Gouvernement, soit 4,9 M€ (cf. supra, point 3.7), soient intégralement redéployées au profit du Bureau Export. Si l’Etat, à travers le CNM faisait un effort supplémentaire de 0,5 M€, le budget total du Bureau Export pourrait atteindre 10 M€, dont 3,5 M€ sur fonds publics et 6,5 M€ sur fonds privés.

Cette situation présenterait également l’avantage d’exclure les aides dispensées par le Bureau Export, qui seront donc privées, du calcul de l’intensité des aides publiques bénéficiant à un projet soutenu par ailleurs par le CNM.

Enfin, par souci de cohérence et afin de faciliter la concertation et les échanges avec les professionnels, nous proposons, comme la ministre de la Culture l’a annoncé, que le financement public du Bureau Export passe désormais par le CNM.

Au-delà de la seule question de l’export, le CNM devra, sous la tutelle du ministère de la Culture, développer un partenariat étroit avec le MEAE et l’Institut Français, afin d’accompagner autant que faire se peut le ministère et son opérateur dans la mise en œuvre de leur stratégie d’influence et de diplomatie culturelle.

## **2.10) Confier au CNM l’administration des crédits d’impôt et des dispositifs fonds PEPS par souci d’efficacité et pour renforcer les outils d’étude et d’observation**

Le crédit d’impôt phonographique et le crédit d’impôt spectacle vivant sont respectivement administrés par la Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles et par la Direction Générale de la Création Artistique du ministère de la Culture. En matière d’organisation administrative, il apparaîtrait plus logique ces tâches opérationnelles soient confiées à un opérateur plutôt qu’à des administrations centrales.

En outre, l’administration des crédits d’impôt permettra à la direction des études du CNM, notamment au moyen de l’attribution des agréments, de recueillir les données permettant de suivre l’emploi de ces dépenses fiscales et de mesurer leur efficacité.

Dans leur rapport d’information sur l’application des mesures fiscales publié le 18 juillet dernier, le Rapporteur Général du Budget de la commission des Finances de l’Assemblée nationale, Joël Giraud et la Députée Cendra Motin regrettent, s’agissant du crédit d’impôt spectacle vivant que « La seule évaluation disponible à ce jour provient des cabinets privés » et pointent « un suivi très lacunaire de cette dépense par l’administration ». Ils indiquent que :

---

<sup>22</sup> Cf. par exemple, sur l’utilisation de cette grille d’analyse, la décision CJUE du 27 septembre 2012, France et al. c/ Commission, affaires T-139/09, T-243/09 et T-328/09.

« dans l'ensemble, ces dépenses fiscales font l'objet d'un pilotage assez efficace, le plus souvent par le CNC, qui dispose de données et d'outils particulièrement précis. Il n'y a guère que le dernier crédit d'impôt créé, celui en faveur du spectacle vivant, dont le pilotage et les données statistiques ne sont pas suffisamment solides. ».

On voit donc aisément tout l'intérêt qu'il y aurait pour l'Etat à confier l'administration de ces deux crédits d'impôt au CNM. Cette opération serait réalisée par redéploiement et n'aurait donc pas d'impact budgétaire.

De même, de nombreux professionnels nous ont fait part de leur souhait que l'administration des mesures du Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle, dit fonds « PEPS », relatives à la musique<sup>23</sup> soit confiée au CNM plutôt qu'à l'Agence de Service et de Paiement, ASP. Compte tenu du peu de temps dont nous disposons pour mener à bien nos travaux, nous n'avons pas pu expertiser cette proposition. Toutefois, il nous est apparu utile de relayer cette demande répétée de nombreux professionnels et d'indiquer que si elle était jugée pertinente, elle pourrait être mise en œuvre à coût constant pour l'Etat par redéploiement.

---

<sup>23</sup> Dispositif de soutien à l'emploi dans les secteurs fragiles Cafés-Cultures ; dispositif de soutien à l'emploi dans les secteurs fragiles petits lieux de diffusion de musique et dispositif de soutien à l'emploi des artistes dans le secteur de l'édition phonographique.

### **III - LA TOCE, COMME PRÉFIGURATION D'UNE NOUVELLE ALLIANCE ENTRE LE MONDE DE LA CULTURE ET LES OPÉRATEURS FRANÇAIS DES TÉLÉCOM**

La TOCE a été créée par la loi du 5 mars 2009 pour couvrir en partie la dotation budgétaire versée par l'État à France Télévisions (FTV), en compensation de la suppression de la publicité en soirée. Entre 2009 et 2015, le produit de taxe au bénéfice du budget général (BG), est passé de 269 à 230 M€, tandis que la dotation budgétaire de FTV diminuait drastiquement de 423 M€ à 160 M€.

En loi de finances initiale (LFI) pour 2016, le financement budgétaire de FTV a été supprimé au profit d'une affectation d'un montant équivalent de TOCE, rendu possible par le relèvement de 0,3 point du taux de la taxe, passé de 0,9 à 1,2%. Cette évolution avait vocation à « libérer » FTV d'un financement budgétaire jugé instable et plus facilement soumis aux aléas de la décision politique qu'une taxe affectée. Dans les faits, si ce montant de 160 M€ a bien été reconduit en LFI 2017, il a été réduit à 86 M€ en LFI 2018, par le Gouvernement.

Depuis 2015, le produit de la taxe au bénéfice du BG est supérieur au « reversement » dont a bénéficié FTV, que ce soit au moyen de crédits budgétaires ou d'une affectation d'une part du produit de la taxe. Ainsi, en 2017 la TOCE a rapporté près de 300 M€, dont seuls 86 M€ ont été affectés à FTV, l'intention affichée du ministère du Budget étant de récupérer progressivement l'intégralité du produit de la taxe.

Compte tenu de la trajectoire des crédits du ministère de la Culture, on peut donc affirmer que la taxe dite « Copé », créée pour financer l'audiovisuel public, a progressivement été « détournée » de la Culture, pour financer d'autres dépenses de l'État.

Cette situation n'est acceptable ni pour les contribuables que sont les opérateurs télécom, ni pour les supposés bénéficiaires que sont les acteurs culturels.

Or, ces deux filières ont en réalité des intérêts et des combats communs vis-à-vis des plateformes, qui accaparent la valeur créée par leurs investissements, dans les œuvres pour les uns, dans les infrastructures de réseau pour les autres, sans contribuer à leur juste mesure au financement de la création d'œuvres nouvelles qui viendront nourrir ces réseaux et plateformes.

La taxe dite « Youtube », votée en loi de finances rectificative pour 2017, a certes constitué une première réponse intéressante pour le monde de la Culture. Toutefois, elle demeure symbolique à ce stade, compte tenu des difficultés que pose son recouvrement et du faible rendement annoncé (estimé par le CNC entre 2 et 2,5 M€), au regard des chiffres d'affaires publicitaires colossaux enregistrés dans notre pays par les plateformes concernées. Cette taxe ne peut donc pas constituer à court terme le mode de financement pérenne du CNM (cf. Annexe I), ni la réponse adaptée à la question du « *value gap* ».

La filière musicale propose donc un nouveau « Yalta » du financement de la création musicale, qui pourrait préfigurer un grand partenariat entre opérateurs des télécoms et monde de la Culture.

Ce « Yalta » pourrait consister en un partage équitable des 86 M€ de produits de la TOCE affectés en 2018 à FTV en 3 parts égales :

- la première se traduisant par une baisse du montant de la taxe pour les opérateurs ;
- la deuxième par un abondement supplémentaire au bénéfice du BG ;
- la troisième par un financement du futur CNM, de préférence par affectation directe.

Ce financement de la musique par la TOCE est parfaitement légitime au regard de la place qu'occupe cette pratique culturelle dans la consommation d'Internet fixe ou mobile. En outre, avant de devenir des acteurs centraux du développement de l'offre légale, les opérateurs ont pendant de longues années indirectement contribué, voire tiré profit, du développement du piratage qui a détruit près de la moitié de la valeur de l'économie du disque.

Enfin, la musique pourrait être indirectement touchée par le programme d'économies qui sera demandé à l'audiovisuel public dans les années à venir. En effet, si le montant des investissements dans la création a été « sanctuarisé », ce dont le monde de la Culture se réjouit, le volume du chiffre d'affaires de FTV sur lequel est basé le calcul de la rémunération des droits d'auteur et des droits voisins va mécaniquement diminuer. De même, l'entreprise publique n'aura d'autre choix à court terme que de faire porter l'effort d'économie sur les programmes de divertissement, qui constituent une « fenêtre » importante d'exposition de la musique.

Au-delà, ce mode de financement peut préfigurer un nouveau partenariat entre le monde de la Culture et les opérateurs Télécom, qui constituent en réalité les seuls interlocuteurs solides avec lesquels puissent être imaginé un nouvel écosystème pour le financement et la protection des biens culturels à l'ère du numérique. Dans le cadre de ce partenariat, qui inclut naturellement les financements déjà importants consentis par les opérateurs au profit du cinéma et de l'audiovisuel à travers la TSTD, le monde de la Culture doit se mobiliser au service de combats légitimes que pourraient mener les opérateurs à l'avenir, comme par exemple, le « *peering* payant » qui pourrait amener à faire contribuer les grandes plateformes américaines au financement des réseaux en fonction de leur consommation de bande passante.

#### **IV – UN EPIC CRÉÉ PAR LOI, ACCORDANT UNE PLACE PRÉPONDERANTE À L’ÉTAT MAIS DOTÉ D’UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE ORIGINALE ET INCLUSIVE**

Pour porter l’ensemble des missions et flux financiers décrits plus haut, la mission recommande de transformer le CNV en un nouvel établissement bâti selon les orientations suivantes.

##### **4.1) Une constitution sous forme d’EPIC**

La mission recommande de conférer au futur établissement un caractère industriel et commercial (EPIC), de préférence au caractère administratif (EPA), pour deux raisons principales.

Ce choix est cohérent avec celui proposé dans le présent rapport de conserver au sein des administrations centrales la fonction de régulation du secteur - et donc de ne pas la confier au CNM, à la différence notamment de ce qui a été retenu pour le CNC. Une telle fonction constitue une prérogative de puissance publique caractéristique des services ou établissements publics administratifs.

Ce choix faciliterait la transition des différents organismes dont les missions ont vocation à être reprises par le CNM. En effet, ces derniers ont eux-mêmes un statut d’EPIC (comme c’est le cas du CNV) ou un statut de droit privé (comme l’IRMA ou encore l’association FAIR) qui implique, en règle générale, le recours à des contrats de droit privé. A contrario, le statut d’EPA imposerait, par principe, la conclusion de contrats de droit public, y compris pour les agents du futur établissement, voire en toute rigueur la titularisation dans la fonction publique d’État de ce ceux de ces agents occupant un emploi permanent<sup>24</sup>, sauf dérogation expressément prévue par la loi.

##### **4.2) Une transformation opérée par la loi**

La création d’un établissement public, ex nihilo ou par transformation d’une structure préexistante, ne relève pas en tant que telle du domaine de la loi mais du pouvoir réglementaire. Seule la création de catégories nouvelles d’établissements publics appartient exclusivement au législateur. Or, on sait que, selon la pratique décisionnelle constante des sections administratives du Conseil d’État, l’institution par la loi du Centre national du cinéma et de l’image animée doit être regardée comme érigeant une catégorie spécifique d’établissements publics, ayant pour objet de promouvoir une activité économique donnée par l’attribution de concours financiers – catégorie à laquelle ont pu être rattachés le Centre national du livre (CNL), le CNV et même le Centre national du développement du sport<sup>25</sup>.

Il aurait donc été envisageable, dans l’absolu, de créer le CNM par une simple mesure réglementaire, après avoir pris soin de demander au Conseil constitutionnel, sur le fondement de l’article 37§2 de la Constitution, le déclassement des mesures législatives intervenues pour créer le CNV<sup>26,27</sup>.

---

<sup>24</sup> Par détermination de l’article 3 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

<sup>25</sup> Cf. notamment l’avis d’Assemblée générale du 23 septembre 2005, n° 372 184, *PLF 2006*, EDCE 2006 p. 68.

<sup>26</sup> A savoir l’article 30 de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 modifiée relative aux musées de France.

<sup>27</sup> Cf. l’article 12 de la loi n°2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de création, à l’architecture et au patrimoine, créant auprès du CNV un Observatoire de l’économie de la filière musicale.

Le recours à la loi s'impose toutefois, dans le cas d'espèce, si l'on souhaite bel et bien conférer au CNM le statut d'EPIC. On sait en effet que ce statut est réservé par la jurisprudence aux établissements qui, entre autres critères, tirent la majorité de leurs ressources de redevances directement perçues sur les usagers du service qu'ils rendent<sup>28</sup>. Ce ne sera pas le cas du CNM, dans la configuration que nous préconisons pour son financement et qui repose à titre principal, comme on l'a vu, sur l'affectation de taxes, de subventions de l'État accordées sur crédits budgétaires et de libres concours publics et privés. Dès lors, seule la loi peut attribuer définitivement au CNM la qualification d'EPIC<sup>29</sup>, sans risque de requalification par le juge en cas de contentieux<sup>30</sup>.

Le recours à la loi a par ailleurs l'avantage de permettre, si on le souhaite, une construction « sur mesure » du futur établissement, et, le cas échéant de s'écarter des grandes règles dites constitutives de la catégorie d'établissement à laquelle l'établissement nouveau serait par défaut rattaché<sup>31</sup>. Or c'est précisément ce que nous recommandons, s'agissant en particulier de la nature et de la composition des organes dirigeants<sup>32</sup> du futur CNM qui le distingueront substantiellement, comme on va le voir, des principes directeurs retenus pour le CNC ou le CNL.

Le recours à la loi a toutefois pour principal inconvenient d'allonger, en pratique, le délai incompressible de création du CNM. Il faudra en effet trouver un véhicule législatif adéquat, dans un agenda parlementaire déjà extrêmement chargé, sans pour autant faire l'économie de mesures réglementaires d'application<sup>33</sup>, ni des prévisions spécifiques en loi de finances initiale ou rectificative, si l'on souhaite doter le CNM de moyens pérennes à la hauteur de ses ambitions.

#### **4.3) Une loi soumise à certaines formalités préalables**

Si le CNM est créé par l'adoption d'un projet de loi (et non d'une proposition de loi ou d'un amendement formulé/e par des membres du Parlement), ce projet devra notamment être assorti d'une étude d'impact réalisée par le Gouvernement et définissant les objectifs poursuivis par la création de l'établissement, les motifs du recours à une nouvelle législation, l'état actuel du droit dans le secteur, l'articulation du projet avec le droit européen, l'évaluation des conséquences économiques, financières, sociales et environnementales des dispositions du projet et les modalités d'application envisagées ainsi que leurs conséquences<sup>34</sup>.

S'agissant spécifiquement de la création d'un service ou établissement de l'État, cette étude devra également reprendre la grille d'évaluation fixée par la circulaire PM n° 5647/SG du 9 avril 2013 et justifier ainsi l'institution d'une personne morale nouvelle, en termes notamment de spécialité du secteur considéré, de gains d'efficacité espérés pour l'action publique, de nécessité du recours à une expertise extérieure et/ou à des partenariats avec des personnes

<sup>28</sup> CE Ass., 16 novembre 1956, Union syndicale des industries aéronautiques, R. p. 434, concl. Laurent, D. 1956.752 et Sirey 1957.38, GAJA, 17e éd. p. 220.

<sup>29</sup> Voir, dans le même sens, l'avis rendu à propos du Centre national d'études spatiales (CNES) : Assemblée générale, 25 mars 2004, n° 369.810, Projet d'ordonnance relatif à la partie législative du code de la recherche, EDCE 2005 p. 58.

<sup>30</sup> TC, 24 avril 1978, Sté Boulangerie du Kourou, R. p. 645 ; D. 1978, p. 584, note P. Delvolvé.

<sup>31</sup> CE, 17 juin 1985, Syndicat national des chercheurs scientifiques et autre, R. p. 185.

<sup>32</sup> Le Conseil constitutionnel juge de manière constante qu'il s'agit là de règles constitutives d'une catégorie d'établissement donnée, cf. par exemple la décision CC n° 82- 124 L, 23 juin 1982, Agences financières de bassin, R. p. 99.

<sup>33</sup> Toutes les dispositions relatives au futur établissement n'ont pas vocation à figurer dans la loi, sauf à rigidifier son statut pour l'avenir dans une mesure sans doute excessive.

<sup>34</sup> En vertu des articles 8 et suivants de la loi organique n° 2009-403 du 15 avril 2009 relative à l'application des articles 34-1, 39 et 44 de la Constitution.

tierces et/ou à un degré élevé d'autonomie en termes de gouvernance. Sur l'ensemble de ces points, le Gouvernement trouvera nous l'espérons des arguments utiles dans la première partie du présent rapport.

On rappellera enfin que, puisque le CNM a vocation à reprendre certaines missions et, le cas échéant, certains agents relevant jusqu'à présent des administrations centrales du ministère de la Culture et de la communication, s'agissant notamment de la gestion des crédits d'impôts, le Gouvernement devra veiller à organiser une consultation préalable des comités techniques paritaires compétents. Dans le même esprit, devront être préalablement consultées les organisations représentatives du personnel des structures de droit public ou privé appelées à être fondues dans le futur établissement.

#### **4.4) Une tutelle unique, compensée par un large spectre de ministères représentés au sein des organes de direction**

Dans la pratique administrative française, la tutelle des établissements publics ayant principalement pour objet de soutenir un secteur d'activité par l'octroi de subventions est habituellement partagée entre un ministre dit « technique » et le ministre chargé du budget, dont la tutelle s'exerce alors principalement sur les décisions de l'établissement ayant un caractère financier (approbation du budget, détermination et perception des ressources de l'établissement, aliénation de biens etc.).

Une configuration de ce type a été examinée par la mission, à travers l'analyse critique du fonctionnement d'établissements publics soumis à une double tutelle. Elle a également fait l'objet d'un débat, au cours de la phase de concertation menée avec les organisations professionnelles concernées.

En définitive, le souci d'assurer la simplicité, la lisibilité et l'efficacité du contrôle exercé par l'administration centrale nous amène à recommander une autorité de tutelle unique – en l'espèce, celle du ministère chargé de la Culture – mais à ouvrir assez largement la composition des organes dirigeants à des représentants de l'État issus d'autres administrations centrales (cf. infra).

#### **4.5) Un conseil d'administration resserré, aux pouvoirs larges, majoritairement composé de représentants de l'État**

Nous recommandons de bâtir les organes dirigeants du futur CNM autour d'une structure centrale classique, retenue par la plupart des établissements appartenant à la même catégorie que le CNM, à savoir un conseil d'administration (CA). L'institution de ce CA a vocation à figurer dans loi.

L'orientation générale du rapport de Roch-Olivier Maistre, reprise par la lettre du Premier ministre du 7 mai 2018, consistant à placer l'État au centre du processus de décision du CNM, ne fait plus débat, y compris parmi les professionnels. Elle implique selon nous, d'une part, de réserver aux représentants de l'État la majorité des sièges d'administrateurs, d'autre part, de confier au CA la responsabilité première de fixer les orientations stratégiques du CNM, d'en contrôler l'exécution et d'en évaluer l'impact. Ces deux points ont selon nous vocation à figurer dans la loi. Nous préconisons en outre de définir les attributions précises du CA, par voie

réglementaire, de la manière la plus large, en s'inspirant par exemple de la rédaction retenue pour le CNV<sup>35</sup>.

Pour que le CNM puisse adopter en temps utile des mesures complexes et trouver ainsi rapidement sa place dans le paysage institutionnel fragmenté qui caractérise le secteur musical, nous recommandons en outre de limiter à une quinzaine le nombre total d'administrateurs<sup>36</sup>. Cette orientation semble admise par les organisations professionnelles que nous avons auditionnées. Nous préconisons de la fixer dès le stade des mesures législatives, pour encadrer et hâter l'élaboration des mesures réglementaires d'application. De ce point de vue, l'Observatoire de l'économie du secteur adjoint au CNV constitue, d'après nous, un exemple à ne pas suivre, sa composition pléthorique expliquant en partie les délais constatés dans la traduction concrète des mesures prises par le législateur en juillet 2016.

Le statut d'EPIC impose par ailleurs la présence de représentants des salariés au sein du conseil d'administration<sup>37</sup>. Le futur CNM n'ayant pas vocation selon nous, dans un avenir prévisible, à employer plus de 200 salariés, le nombre de ces administrateurs doit en principe être supérieur ou égal à deux<sup>38</sup>. Nous ne voyons pas de motif de déroger à cette règle générale, par la mesure législative créant le CNM, ni d'aller au-delà du nombre minimal fixé par la loi. Ce point ne fait pas non plus débat au sein des organisations professionnelles auditionnées.

Compte tenu de ce qui précède, le nombre de représentants de l'État devrait *a priori* être supérieur ou égal à 8<sup>39</sup> (ou du moins proche de ce plancher) et celui des autres catégories d'administrateurs, y compris les personnalités qualifiées et le président, au plus égal à 5 (ou du moins proche de ce plafond). Nous reviendrons plus bas sur les prérogatives et le mode de désignation du président du CNM, ainsi que sur la procédure de choix des personnalités qualifiées -- qui constitue pour nous un déterminant essentiel de la légitimité du futur conseil d'administration vis-à-vis des professionnels. Notons toutefois, dès ce stade, que le nombre de ces personnalités qualifiées a fait débat, une majorité des organisations auditionnées s'étant prononcées pour un nombre légèrement plus élevé (et généralement égal à six) que celui finalement retenu par la mission, compte tenu de l'ensemble des équilibres que cette dernière a souhaité respecter.

En ce qui concerne spécifiquement les représentants de l'État, la mission recommande, appuyée par une majorité des organisations auditionnées, de fixer par voie réglementaire la ventilation suivante :

- quatre représentants du ministre chargé de la Culture soit, dans le détail : a) le DGMIC ou son représentant (compte tenu de la mission de l'établissement en matière de soutien et de développement de l'industrie musicale, au service du renouvellement et de la diversité de la création française) ; b) le DGCA ou son représentant (pour inscrire l'action du CNM dans le cadre général de la politique publique du ministère en matière de musique et assurer la cohérence de cette action avec les dispositifs de soutien et les

---

<sup>35</sup> Cf. l'article 8 du décret n°2002-569 du 23 avril 2002 relatif au Centre national de la chanson, des variétés et du jazz.

<sup>36</sup> Soit un nombre comparable à celui des administrateurs du CNC – égal à 16 membres, président compris, en vertu de l'article R. 112-1 du code du cinéma et de l'image animée – et sensiblement inférieur à ceux respectivement retenus pour le CNL (23 membres, en application de l'article 6 du décret n°93-397 du 19 mars 1993) ou le CNV (32 membres, en vertu de l'article 4 du décret n°2002-569 du 23 avril 2002).

<sup>37</sup> Par détermination de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

<sup>38</sup> Il s'agit ici du nombre d'administrateurs titulaires représentant le personnel ; il conviendra de prévoir la désignation d'un même nombre d'administrateurs suppléants.

<sup>39</sup> Soit le même nombre qu'au CNC.

établissements relevant de la responsabilité de la DGCA) ; c) le SG ou son représentant (pour assurer une bonne information de l'administration en charge de la synthèse budgétaire du ministère au sujet des enjeux financiers et RH du CNM, mais aussi pour bénéficier de l'expertise du SG tant sur les questions relatives au droit d'auteur et aux droits voisins, qui constituent des éléments centraux de l'économie de la musique, qu'en matière d'action déconcentrée du ministère et d'éducation artistique et culturelle) ; d) ainsi qu'un DRAC désigné par le ministre chargé de la Culture (pour articuler l'action du CNM avec les politiques culturelles menées par l'ensemble des services et opérateurs de l'État dans les territoires, en partenariat avec les collectivités)<sup>40</sup> ;

- un représentant du ministre chargé des Finances, à savoir le directeur du budget ou son représentant, afin notamment d'associer étroitement les services correspondants au pilotage financier du futur établissement, sans pour autant alourdir l'exercice de la tutelle par un double rattachement hiérarchique (cf. supra) ;
- un représentant du ministre chargé de l'Économie et/ou de l'Industrie et/ou du numérique, afin de nourrir la réflexion du CNM sur la stratégie d'incitation fiscale à l'emploi, le développement macro-économique du secteur ou encore l'innovation ; Cette personne pourrait être le Directeur Générale des Entreprises (DGE) ou son représentant ;
- un représentant du ministre de l'Éducation nationale (MEN), pour assurer la cohérence et la complémentarité des actions de ce ministère avec celles menées par le CNM avec les orientations conjointes du MEN et du ministère de la Culture en matière d'observation des pratiques et modes d'accès à la musique et, si les organismes de gestion collective acceptent de s'appuyer sur le CNM<sup>41</sup>, en matière d'éducation artistique et culturelle ;
- un représentant du ministre des Affaires étrangères, en la personne du directeur général chargé de la culture et du développement international ou de son représentant, pour suivre les actions de l'établissement en matière internationale (soutien financier au Bureau Export, partenariat avec l'Institut Français, le cas échéant<sup>42</sup>).

Nous nous sommes interrogés sur l'opportunité de nommer au CA des membres du Parlement. Les mérites et inconvénients de ce type de nomination, à la lumière des situations observées dans d'autres opérateurs de l'État, n'ont pas fait consensus en notre sein comme dans celui des organisations auditionnées. On rappellera également qu'à la différence du CNC, le futur CNM n'a pas vocation à élaborer lui-même des textes réglementaires. Dans ce contexte, il nous a semblé en définitive préférable de conserver une séparation claire entre les pouvoirs exécutif et législatif et, par conséquent, de ne pas associer directement le Parlement à la conduite des affaires courantes du CNM. En revanche, afin d'assurer une bonne information du Parlement sur les activités de l'établissement, il serait souhaitable qu'à l'image de ce qui existe pour l'audiovisuel public, un membre de la Commission en charge de la Culture soit désigné à l'Assemblée nationale et au Sénat, en qualité de chargé du suivi de l'établissement.

---

<sup>40</sup> Pour des raisons d'efficacité administrative et compte tenu de la nature de l'établissement, qui est principalement conçu comme un outil de soutien à une filière, il nous apparaît utile que la DGMIC soit désignée comme l'administration pilote du ministère dans la tutelle du CNM.

<sup>41</sup> Cf. supra, sur le périmètre des missions imparties au futur CNM.

<sup>42</sup> Même remarque que précédemment.

Afin de conserver au CA une taille resserrée, tout en offrant une place significative aux représentants du secteur (cf. infra), nous recommandons également de ne pas nommer de représentants des corps dits de contrôle<sup>43</sup> : les enjeux financiers relativement limités pour le budget de l'État et l'absence d'activité normative propre au CNM ne le justifient probablement pas.

On notera enfin que, comme pour tout EPIC, le CA du CNM sera soumis à l'obligation de parité hommes/femmes instituée notamment par les dispositions combinées de la loi dite de démocratisation du secteur public<sup>44</sup> et des lois de 2011 et 2014 relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration<sup>45</sup>.

#### **4.6) Un conseil professionnel original, associant étroitement le secteur musical à la détermination des priorités du CNM et à la fixation de ses règles en matière de soutien**

De manière entièrement originale, par rapport aux règles constitutives de la catégorie d'établissements à laquelle le CNM est susceptible d'être rattaché, nous proposons d'adjoindre au CA, par détermination de la loi, une instance représentative de l'ensemble des organisations privées directement concernées par l'action du CNM : organismes de gestion collective, organisations syndicales représentatives des salariés et du patronat pour les différentes branches d'activité du secteur, réseaux professionnels ou territoriaux, associations thématiques, etc.

Cette instance, qu'il est proposé de dénommer « Conseil professionnel », aura pour attributions de :

- Désigner en son sein les personnalités qualifiées appelées à siéger, en qualité de titulaire ou de suppléant, au conseil d'administration du CNM (cf. supra) ;
- Désigner les membres appelés à siéger dans les commissions consultatives d'attribution des aides (cf. infra), à l'exception du président de chacune de ces commissions, choisi par le président du conseil d'administration ;
- Émettre un avis préalable obligatoire sur un ensemble limitativement énuméré de décisions importantes soumises à délibération et vote par le conseil d'administration, à savoir : le règlement général d'attribution des aides et les contrats d'objectifs et de moyens éventuellement conclus avec la tutelle et/ou d'autres services de l'État, des collectivités territoriales, de leurs établissements ou groupements ;
- Émettre un avis préalable obligatoire sur la fixation, par le président du conseil d'administration, du programme annuel d'études statistiques du CNM ;
- Émettre un avis sur toute question que le conseil d'administration ou son président soumettra lui soumettre ;
- Entendre deux fois par an le président du conseil d'administration et les administrateurs issus de son sein lui présenter les réalisations passées, rapport d'activité, orientations

<sup>43</sup> On sait par exemple que les autorités compétentes de la Cour de Cassation, du Conseil d'État et de la Cour des comptes désignent chacune un représentant au conseil d'administration du CNC.

<sup>44</sup> Loi n°83-675 du 26 juillet 1983 modifiée.

<sup>45</sup> Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 modifiée et loi n°2014-873 du 4 août 2014.

stratégiques, prévisions budgétaires et programme d'action annuel de l'établissement, ainsi que les résultats des études réalisées par le centre.

Ce conseil professionnel a donc une composition plus large et des attributions nettement plus étendues que le « collège des présidents des commissions spécialisées » institué au sein du CNL<sup>46</sup>, dont les fonctions consultatives ne revêtent pour l'essentiel qu'un caractère facultatif et qui se borne à désigner un représentant assistant au conseil d'administration, sans y participer. Le conseil professionnel aura également une assise institutionnelle nettement plus affirmée que celle du groupe informel dénommé « Commission Chavanne », traditionnellement réuni par le président du CNC pour assurer le suivi, par les organisations professionnelles du secteur audiovisuel, de l'utilisation des fonds de soutien, conformément à une obligation de concertation formulée en termes très généraux par l'article L. 112-2 du code du cinéma et de l'image animée<sup>47</sup>.

En particulier, le fait que ce conseil professionnel désigne lui-même les représentants du secteur appelés à siéger au conseil d'administration en tant que personnalités qualifiées présente, selon nous, un réel caractère d'originalité<sup>48</sup>. Nous pensons qu'il est de nature à responsabiliser l'ensemble de la filière, en lui conférant un droit de regard et d'influence substantiel sur la conduite des affaires du CNM, en contrepartie d'un effort d'union et de consensus.

La composition précise et le fonctionnement de ce conseil professionnel sont d'ailleurs, au terme de nos auditions, les sujets de gouvernance les moins consensuels de tous ceux abordés dans le présent rapport. Ils devront faire l'objet d'une attention particulière au moment de la rédaction définitive des projets de texte instituant le CNM, s'agissant en particulier du nombre total de membres du conseil professionnel, de la durée de leurs mandats, de l'application du principe de parité hommes/femmes, de l'organisation éventuelle du conseil en collèges et des modalités de prises de décision au sein du conseil.

Consciente que d'autres choix que ceux qui suivent pourraient être légitimement retenus, sur tous ces points, par le Gouvernement, la mission recommande pour sa part de :

- Faire présider le conseil professionnel par le président du conseil d'administration ;
- Fixer à 25 au plus le nombre total des autres membres titulaires de ce conseil, pour conférer à cet organe un processus de prise de décision suffisamment fluide ;
- Désigner un suppléant pour chacun de ces titulaires, afin d'assurer autant que possible une permanence de représentation pour chacun des corps de métier et groupes d'intérêts ;
- Structurer ce conseil autour de plusieurs collèges, de taille variable, accueillant respectivement des représentants : des organismes de gestion collective ; des artistes,

---

<sup>46</sup> Cf. notamment les articles 10 et 14-1 du décret n°93-397 du 19 mars 1993 relatif au CNL.

<sup>47</sup> Cet article dispose notamment que « à l'initiative du président, les orientations stratégiques et budgétaires du CNC font l'objet d'une concertation régulière avec les différents secteurs professionnels intéressés ».

<sup>48</sup> La pratique dominante au sein des établissements publics est de faire désigner les personnalités qualifiées par le ou les autorités de tutelle, éventuellement sur la base d'une répartition ex ante des sièges à pourvoir entre les différents corps de métier intéressés et/ou au sein d'organisations représentatives dont la liste est elle-même fixée et actualisée par l'autorité de tutelle.

auteurs, compositeurs, éditeurs et managers ; des entreprises de production de musique enregistrée (employeurs et salariés) ; des entreprises de spectacles (employeurs et salariés) et des réseaux de diffusion et de création ; il pourrait être envisagé de prévoir également la présence d'un collège représentant les diffuseurs (médiats et plateformes)<sup>49</sup> ;

- Confier au ministre de tutelle la responsabilité de nommer ces membres, par voie d'arrêté, en veillant à assurer une représentation équitable des différents modèles économiques et différentes esthétiques composant le secteur musical ;
- Viser une parité hommes/femmes dans la désignation de ces membres, sans toutefois l'inscrire à ce stade dans les textes institutifs de l'établissement avant d'administrer la preuve pratique que ce critère peut être respecté tout en satisfaisant par ailleurs à l'ensemble des contraintes qui précèdent ;
- Faire élire les personnalités qualifiées, au nombre maximal de cinq (cf. supra), en séance plénière par l'ensemble des membres du conseil professionnel et non par collège, afin que ces élus se sentent investis d'un mandat confié par l'ensemble de la filière, et non par les seuls corps de métier ou groupes d'intérêts<sup>50</sup> ;
- A titre d'exception, si les organisations professionnelles le souhaitent, prévoir pour ces personnalités qualifiées, que la durée de leur mandat sera réduite, selon des modalités à définir (par exemple uniquement pour le 1<sup>er</sup> mandat), afin de favoriser une rotation régulière de ces administrateurs ;
- Faire statuer le conseil professionnel, en règle générale, à la majorité simple de l'ensemble des membres présents ou représentés, le président n'intervenant au vote qu'en cas de partage ;
- Par exception, prévoir que pour les questions relatives aux dispositifs d'aides, notamment s'agissant de la désignation des membres des commissions, les votes se déroulent par collège concerné et non pas en séance plénière<sup>51</sup>.

#### **4.7) Un président exécutif, nommé par le pouvoir réglementaire sur proposition du CA**

Nous préconisons de confier le pouvoir de direction du CNM non pas à un directeur<sup>52</sup>, mais au président du conseil d'administration<sup>53</sup>, lui-même désigné au terme d'une procédure originale associant le conseil d'administration<sup>54</sup> par la voie d'une ou plusieurs propositions faites au pouvoir réglementaire.

---

<sup>49</sup> Ceci présenterait l'avantage d'associer ces acteurs aux travaux du CNM, en particulier aux réflexions sur la régulation de la diffusion musicale. Cette possibilité n'a pas été clairement évoquée lors de la concertation et devra donc être explorée plus avant dans le cadre de la préfiguration effective

<sup>50</sup> Il convient de noter que la plupart des organisations professionnelles ont exprimé leur préférence pour une désignation par collège. Cette option aboutirait à faire siéger au CA non des personnalités qualifiées, mais des représentants de groupes d'intérêts.

<sup>51</sup> Exemple : seuls les membres du collège des producteurs de musique enregistrée seront appelés à pourvoir, au sein des différentes commissions consultatives d'attribution des aides, le ou les sièges éventuellement réservés par le règlement d'attribution des aides à des personnalités issues du secteur de la production de musique enregistrée.

<sup>52</sup> Comme c'est le cas actuellement au CNV.

<sup>53</sup> Que l'on sait majoritairement composé de représentants de l'État, cf. supra point 2.5).

<sup>54</sup> Dont on sait qu'il comporte des administrateurs désignés par les professionnels, cf. supra point 2.5).

Ce dernier est, en règle générale et s'agissant d'un « emploi civil de l'État » au sens de l'article 13 de la Constitution, le Président de la République<sup>55</sup>. Ce peut-être également le Premier ministre, la plupart du temps sur proposition du ministre de tutelle<sup>56</sup>. Le législateur organique a toutefois prévu la possibilité de confier un tel pouvoir de nomination au ministre lui-même ou à d'autres autorités subordonnées, « notamment par mesure de simplification ou de déconcentration administratives<sup>57</sup> ». La mission recommande cette dernière option, qui lui paraît cohérente avec sa proposition de confier au conseil d'administration directement la responsabilité de proposer des noms.

Nous recommandons que ce président puisse ne pas être un fonctionnaire en activité, afin d'élargir le vivier des candidatures et de permettre, le cas échéant, la désignation d'un professionnel du secteur musical reconnu et expérimenté.

Nous recommandons de lui confier des pouvoirs de direction étendus, inspirés par exemple de ceux reconnus au président du CNC par l'article R. 112-23 du code du cinéma et de l'image animée<sup>58</sup>.

Nous considérons en outre que de telles fonctions doivent être rémunérées, à la différence de la simple fonction d'administrateur, mais que cette rémunération doit être plafonnée<sup>59</sup>.

Nous recommandons enfin que l'entrée en fonctions donne lieu au dépôt d'une déclaration de situation patrimoniale et d'intérêts<sup>60</sup>. Cette dernière mesure sera d'autant plus opportune si le choix du président se porte sur une personnalité issue du secteur.

#### **4.8) Une définition classique du mandat d'administrateur, d'une durée fixée dans le cas général à quatre ans renouvelables**

La mission recommande de fixer par la loi à quatre ans, renouvelables, la durée du mandat d'administrateur -- soit une durée intermédiaire entre le mandat de cinq ans prévu en principe pour les administrateurs des établissements entrant dans le champ de la loi dite de démocratisation du secteur public, et le mandat de trois ans prévu par défaut dans tous les autres établissements pour ceux de leurs administrateurs qui représentent l'État<sup>61</sup> ou pour leurs dirigeants<sup>62</sup>. Cette solution nous paraît susceptible de permettre aux intéressés d'inscrire leur action dans un temps relativement long, favorable à l'installation et à la consolidation du futur CNM dans le paysage institutionnel français.

---

<sup>55</sup> Solution retenue pour la nomination du président du CNC par l'article L. 112-1 du code du cinéma et de l'image animée.

<sup>56</sup> Comme le prévoit, pour le CNL, l'article 4 du décret n°93-397 du 19 mars 1993 et, pour le CNV, l'article 10 du décret n°2002-569 du 23 avril 2002.

<sup>57</sup> Article 4 de l'ordonnance n° 58-1136 du 28 novembre 1958 portant loi organique concernant les nominations aux emplois civils et militaires de l'État.

<sup>58</sup> Exemple de rédaction : Le président dirige l'établissement. A ce titre, il prépare les délibérations du conseil d'administration et en assure l'exécution, ordonne les recettes et les dépenses, organise l'établissements, nomme les présidents des commissions consultatives d'attribution des aides financières, prend les décisions individuelles d'attribution de ces aides, représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile et conclut les transactions, signe les conventions engageant l'établissement, est l'autorité responsable en matière de passation de marché public et préside le comité d'hygiène et de sécurité.

<sup>59</sup> En retenant éventuellement des dispositions plus strictes que celles applicables au droit commun des EPIC en vertu des dispositions combinées du décrets n° 2012-915 du 26 juillet 2012 et de l'article L. 133-1 du code des juridictions financières.

<sup>60</sup> En application de ou par référence aux dispositions de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique.

<sup>61</sup> Décret n° 94-582 du 12 juillet 1994, article 6.

<sup>62</sup> Décret n° 2010-1035 du 1<sup>er</sup> septembre 2010, article 2.

Par exception, nous proposons de ne permettre qu'un seul renouvellement du mandat de président et, comme on l'a vu plus haut, de fixer une durée de deux ans au mandat des personnalités qualifiées désignées à l'issue de la toute première élection organisée au conseil professionnel.

Nous recommandons, pour le reste des modalités de fonctionnement du CA et en particulier celles qui relèvent du domaine réglementaire, de conformer le CNM au droit commun des établissements de l'État ou, en l'absence de dispositions générales applicables, à la pratique institutionnelle courante – en imposant notamment la gratuité du mandat d'administrateur, sauf remboursements de frais conformes à la réglementation en vigueur ; en prévoyant la convocation du CA au moins deux fois par an et la fixation ex ante de l'ordre du jour par le président par voie électronique avec un préavis suffisant ; en offrant la faculté à l'autorité de tutelle ou au tiers des administrateurs de demander la convocation du CA et de fixer alors l'ordre du jour<sup>63</sup> ; en fixant le quorum à la moitié des administrateurs présents ou représentés et en prévoyant une nouvelle convocation et une délibération sans quorum si celui-ci n'a pas été atteint à la première convocation ; en interdisant la détention de plus d'un mandat de vote ; en disposant que les décisions du CA sont prises à la majorité simple des présents ou représentés ; en organisant le remplacement, dans un délai de deux mois et pour la durée de mandat restant à courir, des sièges d'administrateurs déclarés vacants par décès, démission ou perte de la qualité au regard de laquelle les intéressés avaient été désignés ; en offrant la possibilité au CA d'inviter tout agent de l'établissement (en particulier son personnel de direction) ou toute personne tierce de son choix à assister à tout ou partie de ses réunions, avec voix consultative ; ou encore en prévoyant que les décisions du CA sont exécutoires de plein droit au terme d'un délai de 15 jours courant à compter de leur adoption, sauf celles relatives aux projets d'acquisition ou d'aliénation d'immeubles, qui ne seront exécutoires qu'à l'issue du délai d'un mois courant à compter de leur transmission à l'autorité de tutelle et en l'absence d'opposition expresse à l'intérieur de ce délai par cette autorité, ou encore celles relatives au budget et au compte financier de l'établissement, soumises aux dispositions particulières applicables à la gestion budgétaire et comptable publique.

#### **4.9) La possibilité pour le président de se faire assister d'un directeur général délégué ou d'un secrétaire général**

Cette possibilité pourra être prévue par les mesures réglementaires d'application de la future loi instituant le CNM. Il nous semble en effet que la taille de l'établissement le justifiera, si celui-ci assume bel et bien l'ensemble des missions détaillées dans la première partie du présent rapport et emploie, à cet effet, un nombre de salariés supérieur ou égal à celui des personnels actuellement affectés aux mêmes fins dans les divers organismes mentionnés en début de note.

Dans cette hypothèse, il conviendra de confier au président du CA la responsabilité de nommer la personne à laquelle il choisira de déléguer une partie de son pouvoir de direction, mais d'exiger éventuellement l'avis conforme du CA pour que le président puisse, le cas échéant, licencier l'intéressé.

S'agissant des attributions précises de cette personne, la mission recommande de reprendre la rédaction contenue dans le décret instituant le CNL – qui adjoint au président de cet

---

<sup>63</sup> En sus de la faculté du même type ouverte au conseil professionnel, selon les développements présentés au point 2.6).

établissement un directeur<sup>64</sup> chargé de préparer et mettre en œuvre les décisions du président et du conseil d'administration, d'élaborer et exécuter le budget ainsi que ses modifications, d'exercer le pouvoir hiérarchique sur les personnels de l'établissement et de proposer au président leur affectation dans les différents services, enfin de veiller à la bonne organisation des travaux des commissions consultatives d'attribution des aides.

#### **4.10) Un régime financier largement inspiré de celui en vigueur au CNV**

Afin de faciliter une fois encore la transition vers le CNM des organismes auxquels cet établissement a vocation à se substituer, la mission recommande de reprendre, pour le futur établissement, les grandes lignes du régime financier actuellement applicable au CNV et en particulier :

- de le soumettre aux dispositions des titres Ier et III du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;
- de permettre la création de régies d'avances et de recettes par décision du président, avec l'accord de l'agent comptable et du contrôleur budgétaire ;
- de définir le plus largement possible les ressources susceptibles d'être perçues par l'établissement, y compris naturellement le produit de la taxe due au titre d'un spectacle de variétés, ainsi que les différents types de dépenses qu'il pourrait être amené à engager ;
- et de prévoir la tenue d'une comptabilité analytique qui distingue notamment les activités commerciales du CNM de ses autres activités.

Nous recommandons enfin de prévoir, par voie réglementaire, que les activités relevant de la compétence du CNM puissent faire l'objet de « contrats de performance » conclus avec l'État, fixant des objectifs à l'établissement et prévoyant les emplois devant être affectés à son fonctionnement ou, plus largement, de tout type de conventions annuelles ou pluriannuelles passés avec les administrations centrales et/ou déconcentrées et/ou territoriales et/ou les organes d'intérêt général contribuant directement à la réalisation des missions imparties au CNM.

---

<sup>64</sup> Il s'agit en toute rigueur d'un directeur général, appellation à laquelle on pourra préférer celles de directeur général délégué (comme au CNC) ou de secrétaire général, pour marquer en l'espèce la prééminence du président du conseil d'administration du CNM.

## V – UNE CRÉATION EN 2019, PREMIÈRE ÉTAPE DE LA CONSTITUTION DU CNM, EN PARTENARIAT AVEC LA FILIÈRE

Qu'il s'agisse des missions, du financement ou de la gouvernance du CNM, nous avons cherché à retenir le dispositif le plus efficace au regard des enjeux du secteur et des priorités de politique publique du ministère de la Culture. Nos propositions dessinent un nouveau paysage de l'intervention publique et privée au soutien de la création et de la diffusion musicale. Elles impliquent une redéfinition du périmètre d'action du CNV et du FCM, un nouvel équilibre du financement du Bureau Export et, le cas échéant, une mutualisation de moyens au profit du financement d'actions en matière d'éducation artistique et culturelle. Aucune de ces évolutions ne saurait être imposée aux opérateurs et organismes de gestion collective concernés et la création du CNM dans le périmètre que nous recommandons, appelle donc un nouveau pacte entre l'Etat et ces acteurs.

Dès lors, il nous semble que, sur la base de nos travaux, la création du CNM doit passer par un certain nombre d'étapes successives :

1. L'identification rapide, si possible dans les suites de la remise du rapport, de la fenêtre législative permettant de faire adopter la loi de création du CNM. S'agissant de la constitution d'un établissement public, la logique voudrait que ce texte soit d'initiative gouvernementale. Néanmoins, pour les raisons évoquées précédemment (cf. supra), une proposition de loi peut permettre de gagner du temps.
2. La sécurisation en loi de finances des crédits qui permettront de créer l'établissement en 2019 et de lui rattacher au cours de l'exercice l'ensemble des missions évoquées dans le présent rapport, qui n'appellent pas de négociation avec les OGC.
3. La constitution début 2019 d'une structure formelle ou informelle réunissant les différents opérateurs concernés (CNV, IRMA, FCM, Bureau Export) et l'Etat, dans le but de préparer la préfiguration effective du CNM et de soumettre à l'Etat et aux OGC un schéma de financement global, avant la fin du premier semestre 2019. Cette structure aura vocation à être dissoute après la création du CNM par la loi. Elle devra être dirigée par une personne dédiée à cette fonction et s'appuiera sur les ressources et les compétences des administrations et des opérateurs.
4. La rédaction formelle par les administrations des textes fondateurs de l'établissement en lien avec la structure de préfiguration et dans le cadre d'une large concertation des organisations professionnelles.
5. Le création de l'établissement par la loi.
6. L'inscription dans le projet de loi de finances pour 2020 du montant de financement adapté à un fonctionnement en année pleine de l'établissement.

## CONCLUSION

Cinq mois d'analyse et d'échanges avec la profession et les administrations concernées nous ont convaincu que la création du CNM s'impose effectivement. Elle contribuera à rationaliser et guider une politique publique sectorielle pour l'heure éclatée et, dans une large mesure, aveugle ; à aiguiller, plus généralement, la réforme des services centraux de l'État ; à orienter et mailler l'action de ces services dans les territoires, en appui des partenaires locaux et opérateurs de terrain ; à remettre les créateurs, leur émergence et la prise de risque au centre des attentions ; à exploiter pleinement le potentiel d'exportation d'une des industries culturelles françaises les plus prometteuses ; à impliquer, financièrement et politiquement, les organes de gestion collective des droits d'auteur et droits dérivés dans cette démarche d'ensemble ; enfin à rendre tangible l'action du gouvernement et ses succès concrets aux yeux de millions de Français, dont la musique est la première pratique culturelle.

## ANNEXES

## ANNEXE I : Synthèse chiffrage et financement des missions

Mission CNM

Synthèse chiffrage et financement des missions

Missions	SITUATION ACTUELLE		CREATION DU CNM				
	Opérateur	Moyens actuels (M€)	Proposition	Opérateur	Budget Cible (M€)	Financement public supplémentaire	Financement filière (M€)
1. Observation	CNV	0.7	Afin de doter l'Etat et la filière d'un outil performant d'observation du secteur, créer une direction des études à l'image de celle du CNC, dotée d'un budget minimum de l'ordre de 2 M€.	CNM	2.0	1.3	
2. Centre de ressources	IRMA	1.7	Intégrer les équipes de l'IRMA et leur confier la mission de concevoir, avec l'aide de la direction des études, une offre de services d'information adaptée aux besoins du secteur, en particulier dans les territoires. Développer une plateforme publique d'information sur la musique, intégrant une base de données professionnelle, adaptée et accessibles à tous les publics.	CNM	2.4	0.7	
Frais de fonctionnement		1.3			1.9	0.6	
Production de ressources		0.4			0.5	0.0	
3. Action territoriale/EAC			Dans le cadre des contrats de filière élaborés par le ministère, s'appuyer sur la relation privilégiée qui unira le CNM aux professionnels pour élaborer et mettre en œuvre des actions en faveur de l'accès à la culture et de l'EAC dans les zones rurales et urbaines prioritaires. Cette action pourrait être financée, sur une base volontaire, par une mutualisation de moyens consacrés par les OGC à des actions d'EAC.	CNM	3.0		3.0

Missions	SITUATION ACTUELLE		CREATION DU CNM				
	Opérateur	Moyens actuels (M€)	Proposition	Opérateur	Budget Cible (M€)	Financement public supplémentaire	Financement filière (M€)
4.1 Fonds de soutien spectacle vivant (hors fonds d'urgence)	CNV	40.3	Comme prévu initialement lors de la création du fonds de soutien/CNV, l'Etat assurerait le financement des frais de fonctionnement et autres charges, afin que l'intégralité du produit de la taxe sur la billetterie puisse être consacrée au soutien.	CNM	44.6	4.3	
Aides		34.9			39.2	4.3	
Frais de fonctionnement		4.3			4.3	0.0	
Autres charges		1.1			1.1	0.0	
Fonds d'urgences		3.4			0.0	0.0	
4.2 Fonds de soutien à la création musicale	FCM	5.1			10.7	10.5	-4.9
Soutien aux éditeurs/créateurs (auteurs, artistes)		0.3	Créer un fonds spécifiquement dédié aux éditeurs/auteurs/artistes afin d'accompagner la création et le développement des œuvres.	CNM	5.0	5.0	-0.3
Filière phonographique (dont aide au clip)		2.4	Créer un fonds de soutien à la production phonographique de 5 M€ financé par le CNM.		5.0	5.0	-2.4
Spectacle vivant		1.1	Compte tenu du relèvement du fonds de soutien spectacle vivant, cette action ne serait plus nécessaire.		0.0	0.0	-1.1
Formation		0.4	La direction de l'information et de la formation devra suivre la question de l'insertion dans la vie professionnelle et pourra financer des actions en la matière.		0.0	0.0	-0.4
Export		0.2	Compte tenu de la montée en puissance du Bureau Export, cette action ne serait plus nécessaire.		0.0	0.0	-0.2
Frais de fonctionnement		0.7	L'Etat contribue déjà à hauteur de 270 K€ au financement du FCM.		0.7	0.5	-0.5

Missions	SITUATION ACTUELLE		CREATION DU CNM				
	Opérateur	Moyens actuels (M€)	Proposition	Opérateur	Budget Cible (M€)	Financement public supplémentaire	Financement filière (M€)
4.3. Fonds de soutien à l'innovation	DGMIC	1.5	Créer un fonds de soutien à l'innovation dont l'objet serait de servir réellement d'amorçage au financement de projets innovants en matière de technologie comme de services dans le domaine de la création et de la diffusion de musique.	CNM	4.5	3.0	
5. Gestion des crédits d'impôt		18.8		CNM	18.8	0.0	
Phono	DGMIC	9.0			9.0	0.0	
Spectacle	DGCA	9.6			9.6	0.0	
Frais de fonctionnement	DGMIC/DGCA	0.2	Transfert de personnels et de crédits		0.2	0.0	
6. Gestion des fonds PEPS		2.4	Administrer la gestion et le traitement des mesures Fonpeps en lieu et place de l'ASP	CNM	2.4		
GIP Café Culture		0.6			0.6		
Edition phono		1.8			1.8		
Petites salles							
7. Export	LE BUREAU EXPORT	4.9	Les organisations professionnelles souhaitent que le Bureau Export demeure un outil de filière. En outre, l'intégration au CNM obligerait à notifier le dispositif de soutien, or la Commission est par principe défavorable aux aides à l'export. Il est donc proposé de maintenir le Bureau Export autonome et d'assurer le financement de son projet stratégique, approuvé par le CA du 14 juin dernier, principalement au moyen d'une montée en puissance du financement des OGC. Toutefois, le CNM assurerait le financement public du Bureau Export sur la base d'une convention.	LE BUREAU EXPORT	10.0	0.2	4.9
<b>Total financement public supplémentaire</b>						<b>20.0</b>	
<b>Total financement filière supplémentaire</b>							<b>3.0</b>
<b>Total budget CNM (intégrant les 3,5 M€ pour le Burex et les Fonds Peps)</b>					<b>73.3</b>		
<b>Total effort public périmètre CNM (intégrant les crédits d'impôt et les fonds PEPS ainsi que les 3,5 M€ pour le Burex)</b>					<b>91.9</b>		
<b>Total effort filière périmètre CNM + Burex</b>							<b>7.9</b>

## **ANNEXE II : Liste des personnes auditionnées par la Mission**

### **ADAMI**

M. Bruno BOUTLEUX, Directeur général ;  
M. Benjamin SAUZAY, Directeur des affaires institutionnelles.

### **AFO – Association française des orchestres**

M. Philippe FANJAS, Directeur

### **AJC – Association Jazzé Croisé**

M. Antoine BOS, Secrétaire général

### **Le Bureau export**

M. Marc THONON, Directeur général

### **CAMULC – Cabarets, music-halls et lieux de création**

M. Daniel STEVENS, Délégué général

### **CDMC – Centre de documentation de la musique contemporaine**

M. David JISSE, Président ;  
Mme Laure MARCEL-BERLIOZ, Directrice.

### **CEMF – Chambre syndicale des éditeurs de musique de France**

Mme Nelly QUEROL, Vice-présidente d'honneur

### **CNC – Centre national du cinéma et de l'image animée**

M. Christophe TARDIEU, Directeur général délégué ;  
M. Maxime BOUTRON, Directeur financier et juridique.

### **CNV – Centre nationale de la chanson, des variétés et du jazz**

M. Philippe NICOLAS, Directeur ;  
M. Jean-Christophe BONNEAU, Directeur administratif et financier.

### **CSA – Conseil Supérieur de l'Audiovisuel**

M. Guillaume BLANCHOT, Directeur général ;  
Mme Laure LECLERC, Directrice des programmes ;  
M. François-Xavier MESLON, Directeur des médias radio.

### **CSDEM – Chambre syndicale de l'édition musicale**

Mme Juliette METZ, Présidente ;  
Mme Sophie WALDTEUFEL, Déléguée générale.

### **FAMDT – Fédération des acteurs et actrices des musiques et danses traditionnelles**

M. Ricet GALLET, Président ;  
M. Bernard GUINARD, Directeur.

### **Fédération nationale des cafés cultures**

M. Denis TALLEDEC, Directeur

**FCM – Fonds pour la création musicale**  
M. François CHESNAIS, Directeur général

**FEDELIMA – Fédération des lieux de musiques actuelles**  
Mme Stéphanie THOMAS, Coordinatrice de la coopération professionnelle

**FELIN – Fédération nationale des labels indépendants**  
Mme Maud GARI, Déléguée générale

**FERAROCK – Fédération des Radios Associatives de Musiques actuelles**  
M. Julien PION, Directeur

**FEVIS – Fédération des ensembles vocaux et instrumentaux spécialisés**  
M. Jacques TOUBON, ancien ministre, Président ;  
Mme Louis PRESSET, Délégué général.

**Fédération Française des Télécoms**  
M. Olivier RIFFARD, Directeur des affaires publiques – Fédération Française des Télécoms ;  
M. Anthony COLOMBANI, Directeur des affaires publiques – Bouygues Télécom ;  
M. Pierre PETILLAULT, Direction adjoint des affaires publiques – Orange ;  
M. Thomas PUIJALON, Responsable des affaires publiques – SFR.

**Les Forces musicales**  
M. Sébastien JUSTINE, Directeur

**Les Formations d’Issoudun**  
M. Michel BOSSEAU, Directeur

**France Festivals – Fédération française des festivals de musiques et de spectacles vivants**  
M. Benoit THIEBERGIEN, membre du bureau

**Futurs composés – réseau national de la création musicale**  
Mme Martine DUVERGER, Déléguée générale

**F3C – CFDT / fédération Communication, Conseil, Culture**  
M. Laurent VAN KOTE, Secrétaire fédéral

**GAM – Guilde des artistes de la musique**  
Mme Suzanne COMBO, Déléguée générale

**Grands Formats – Fédération des grands ensembles de jazz & de musiques improvisées**  
Mme Aude CHANDONNE, Déléguée générale IDOL

**Institut français**  
Mme Anne TALLINEAU, Directrice générale déléguée

**IFCIC – Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles**  
Mme Florence PHILBERT, Directrice générale ;  
M. Sébastien SAUNIER, Directeur crédit aux entreprises.

## **IRMA – Centre d’information et de ressources pour les musiques actuelles**

Mme Geneviève GIRARD, Présidente ;  
M. Gilles CASTAGNAC, Directeur général.

## **Médiateur de la musique**

M. Denis BERTHOMIER, Médiateur

## **Ministère de l’action et des comptes publics**

### *Cabinet*

M. Mathieu LEFEVRE, Conseiller en charge des relations avec le Parlement ;  
M. Guillaume RAUFFET, Conseiller.

### *Direction du budget*

M. Philippe LONNE, sous-directeur (8<sup>ème</sup> sous-direction).

## **Ministère de la Culture**

### *Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles*

M. Martin AJDARI, Directeur-général ;  
M. Jean-Baptiste GOURDIN, Chef de service, adjoint au directeur-général ;  
Mme Elizabeth Le HOT, Sous-directrice du développement de l’économie culturelle.

### *Secrétariat Général*

M. Alban DE NERVAUX, Chef du service des affaires juridiques et internationales ;

### *Direction Générale de la Création artistique*

M. Pascal PERRAULT, Chef de service, adjoint à la directrice-générale ;  
M. Alain LOISEAU, Délégué à la Musique ;  
M. Dominique MULLER, Délégué adjoint à la Musique.

## **Ministère de l’Europe et des affaires étrangères**

### *Direction générale de la mondialisation, de la culture, de l’enseignement et du développement international*

Mme Laurence AUER, directrice de la culture, de l’enseignement, de la recherche et des réseaux

## **Pôles et réseaux régionaux musiques actuelles**

M. Vianney MARZIN, Directeur du Pôle musiques actuelles en Pays-de-la-Loire ;  
M. Franck MICHAUT, Pôle musiques actuelles en Île-de-France ;  
Mme Milena DABETIC, Pôle musiques actuelles dans les Hauts-de-France ;  
M. Rodolphe ROUCHAUSSE, Pôle musiques actuelles dans la Région Grand Est ;  
Mme Nadine VERNA, Directrice du Pôle musiques actuelles en Régions Sud & Corse.

## **Présidence de la République**

Mme Claudia FERRAZZI, Conseillère Culture et Communication

## **PRODISS – Syndicat national des producteurs, diffuseurs, festivals et salles de spectacle musical et de variété**

M. Luc GAURICHON, Président ;  
Mme Malika SEGUINEAU, Déléguée générale ;  
Mme Aline RENET, Directrice des relations institutionnelles & conseillère stratégique.

## **PROFEDIM – Syndicat professionnel des producteurs, festivals, ensembles, diffuseurs indépendants de musique**

Mme Aurélie FOUCHER, Déléguée générale

**REMA – Réseau Européen de Musique Ancienne**

Mme Helena DE WINTER, Secrétaire exécutive ;  
M. Federico RINALDI.

**ROF – Réunion des Opéras de France**

Mme Laurence LAMBERGER-COHEN, Directrice

**SACD – Société des auteurs et compositeurs dramatiques**

M. Pascal ROGARD, Directeur général

**SACEM – Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique**

M. Jean-Noël TRONC, Directeur général gérant ;  
M. Blaise MISTLER, Directeur des relations institutionnelles.

**SCPP – Société civile des producteurs phonographiques**

M. Marc GUEZ, Directeur général

**SFA/CGT – Syndicat français des artistes interprètes**

M. Frédéric TRUCHE

**SMA – Syndicat des musiques actuelles**

Mme Aurélie HANNEDOUCHE, Déléguée générale

**SNAC – Syndicat national des auteurs et des compositeurs**

M. Emmanuel DE RENGERVE, Délégué général

**SNAM-CGT – Union nationale des syndicats d'artistes musiciens**

M. Philippe GAUTIER, Secrétaire général

**SNEP – Syndicat national de l'édition phonographique**

M. Alexandre LASCH, Directeur général

**SNES – Syndicat national des entrepreneurs de spectacles**

M. Philippe CHAPELON, Délégué général

**SNM-FO – Syndicat national des musiciens Force ouvrière**

M. Jean-Luc BERNARD, Secrétaire général

**SNSP -Syndicat national des scènes publiques**

Mme Juliette PRISSARD, Directrice déléguée

**SPEDIDAM**

M. François NOWAK, Président ;  
M. Guillaume DAMERVAL, Directeur.

**SYNDEAC – Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles**

M. Vincent MOISSELIN, Directeur ;  
Mme Laurence RAOUL, Directrice adjointe.

**UCMF – Union des Compositeurs de Musiques de Films**

M. Pierre SIGWALT, Président

**UNAC – Union nationale des auteurs et compositeurs**

M. Olivier DELEVINGNE, Président

**UPFI – Union des Producteurs Phonographiques Français**

M. Jérôme ROGER, Directeur général

**TPLM – Tous pour la musique**

Bruno LION, Président

**Zone Franche, le réseau des musiques du monde**

M. Stéphane KRASNIEWSKI, Président ;

M. Pierre-Henri FRAPPAT, Directeur.

**ANNEXE III : Lettre de mission de Monsieur le Premier Ministre à l'intention de Madame Cariou en date du 7 mai 2018**

*Le Premier Ministre*

0745 / 18 / SG

Paris, le 07 MAI 2018

Madame la députée,

La situation économique du secteur musical s'est profondément transformée depuis 2012. Après la forte décroissance du secteur de la musique, un nouveau modèle économique, reposant sur la diffusion numérique et le streaming, s'affirme et permet un retour, encore fragile, de la croissance, tandis que le dynamisme du secteur du spectacle vivant se confirme. Si l'objectif n'est plus d'amortir les effets d'une crise structurelle, la question des modalités de soutien et de régulation de la filière musicale se pose toujours.

C'est pourquoi Madame Françoise NYSSSEN, ministre de la culture, a confié en juin dernier à Monsieur Roch-Olivier MAISTRE, conseiller-maître à la cour des comptes, une mission de réflexion sur la création d'une « maison commune de la musique », afin, d'une part, d'établir un diagnostic sur la filière musicale et, d'autre part, d'identifier les modalités pertinentes de son accompagnement par les politiques publiques. Le rapport de M. Roch-Olivier MAISTRE a été rendu public et présenté par la ministre aux professionnels, le 27 novembre dernier.

Il comporte dix recommandations qui recueillent, pour la plupart, un avis positif de la ministre de la culture et des professionnels qui ont été consultés à la fin de l'année 2017.

Cette ambition pour la musique passe en premier lieu par le rôle stratégique et prescripteur du ministère de la culture, ainsi que par les prérogatives de ses directions centrales et déconcentrées en faveur des structures musicales relevant du financement public (labels, ensembles musicaux, orchestres, opéras...).

En second lieu, le rapport propose la création d'un centre national de la musique (CNM) à l'instar des centres nationaux qui existent dans d'autres secteurs culturels (cinéma, livre, danse...).

.../...

Madame Emilie CARIOU  
Députée  
Assemblée nationale  
126 rue de l'Université  
75355 PARIS 07 SP

2.-

Ce centre national de la musique serait conçu à partir du centre national des variétés de la chanson, de la variété et du jazz (CNV), créé en 2002. Cet établissement public permettrait, autour des activités marchandes du spectacle vivant et de la musique enregistrée, de décloisonner les approches de la musique, de réunir la filière afin de renforcer la place du secteur musical au niveau national, de soutenir l'innovation et de mieux prendre en compte les enjeux d'intérêt général. Le futur centre soutiendrait également l'exportation, à travers une subvention au Burex, association en charge des aides à l'exportation, qui est gérée avec les professionnels de la filière musicale.

Au regard de votre expérience et de votre connaissance du secteur culturel, je souhaite vous confier une mission d'expertise, de recommandation et de préfiguration de ce futur centre national de la musique.

Dans le cadre de cette mission, vous veillerez à étudier :

- les besoins précis de la filière musicale. Leur évaluation nécessitera d'identifier, au regard des données économiques et statistiques que vous aurez rassemblées sur le secteur, les catégories pour lesquelles les aides existantes sont peu ou pas adaptées, celles pour lesquelles elles sont déjà pertinentes, celles pour lesquelles une efficacité accrue peut être recherchée et celles enfin pour lesquelles le besoin de renforcement de l'intervention publique est documenté. Sur la base de cette analyse, vous étudierez toutes les ressources privées et publiques possibles. Pour ce qui concerne les ressources publiques, une réorganisation des dispositions fiscales (crédits d'impôts, taxe affectée) pourra être proposée, sans création d'impôt nouveau et à niveau constant de prélèvements obligatoires et de dépense fiscale. Vos propositions devront s'inscrire dans la programmation budgétaire adoptée dans la loi de programmation des finances publiques ; la question du co-financement de certains programmes avec les organismes de gestion collective pourra également être étudiée au regard du rattachement possible de certaines associations (comme l'IRMA par exemple) au sein du centre national de la musique ;

- la gouvernance de l'établissement et notamment le rôle central que l'Etat devra occuper au sein de ce futur établissement public. Vous veillerez également, outre la gouvernance du conseil d'administration, à proposer les modalités de fonctionnement de l'établissement et à définir le rôle joué par les acteurs culturels et financeurs et notamment celui des organisations professionnelles, des organismes de gestion collectives et des collectivités territoriales ;

- les regroupements effectués au sein de cet établissement. Vous veillerez à étudier l'intégration de certains organismes ou associations (comme l'IRMA par exemple), avec l'objectif de simplifier le paysage institutionnel de la musique, tout en accroissant l'efficacité et l'efficacité des interventions à destination de la filière ;

- la rédaction d'un avant-projet de texte créant le CNM, établissement public.

Votre mission de préfiguration du CNM devra s'appuyer sur une large consultation de l'ensemble des parties prenantes (usagers, organisations professionnelles, fédérations professionnelles, collectivités territoriales, organismes de gestion collective...).

.../...

3.-

Un décret vous nommera, en application de l'article L.O. 144 du code électoral, parlementaire en mission auprès de Madame Françoise NYSSSEN, ministre de la culture. Vous mènerez cette mission conjointement avec M. Pascal BOIS, député.

Pour réaliser cette mission, vous bénéficierez de l'appui des services du ministère de la culture et du ministère de l'action et des comptes publics.

Les résultats de vos travaux sont attendus au plus tard le 31 août 2018, afin notamment de prendre toutes les dispositions nécessaires dans le cadre de la discussion de fin d'année des différentes lois de finances, et afin de préparer la création de l'établissement public en 2019.

Je vous prie d'agréer, Madame la députée, l'expression de mes respectueux hommages.

  
Edouard PHILIPPE

**ANNEXE IV : Lettre de mission de Monsieur le Premier Ministre à l'intention de Monsieur Bois en date du 7 mai 2018**

*Le Premier Ministre*

0 7 4 6 / 1 8 / SG

Paris, le 07 MAI 2018

Monsieur le député,

La situation économique du secteur musical s'est profondément transformée depuis 2012. Après la forte décroissance du secteur de la musique, un nouveau modèle économique, reposant sur la diffusion numérique et le streaming, s'affirme et permet un retour, encore fragile, de la croissance, tandis que le dynamisme du secteur du spectacle vivant se confirme. Si l'objectif n'est plus d'amortir les effets d'une crise structurelle, la question des modalités de soutien et de régulation de la filière musicale se pose toujours.

C'est pourquoi Madame Françoise NYSSSEN, ministre de la culture, a confié en juin dernier à Monsieur Roch-Olivier MAISTRE, conseiller-maître à la cour des comptes, une mission de réflexion sur la création d'une « maison commune de la musique », afin, d'une part, d'établir un diagnostic sur la filière musicale et, d'autre part, d'identifier les modalités pertinentes de son accompagnement par les politiques publiques. Le rapport de M. Roch-Olivier MAISTRE a été rendu public et présenté par la ministre aux professionnels, le 27 novembre dernier.

Il comporte dix recommandations qui recueillent, pour la plupart, un avis positif de la ministre de la culture et des professionnels qui ont été consultés à la fin de l'année 2017.

Cette ambition pour la musique passe en premier lieu par le rôle stratégique et prescripteur du ministère de la culture, ainsi que par les prérogatives de ses directions centrales et déconcentrées en faveur des structures musicales relevant du financement public (labels, ensembles musicaux, orchestres, opéras...).

En second lieu, le rapport propose la création d'un centre national de la musique (CNM) à l'instar des centres nationaux qui existent dans d'autres secteurs culturels (cinéma, livre, danse...).

.../...

Monsieur Pascal BOIS  
Député  
Assemblée nationale  
126 rue de l'Université  
75355 PARIS 07 SP

2.-

Ce centre national de la musique serait conçu à partir du centre national des variétés de la chanson, de la variété et du jazz (CNV), créé en 2002. Cet établissement public permettrait, autour des activités marchandes du spectacle vivant et de la musique enregistrée, de décloisonner les approches de la musique, de réunir la filière afin de renforcer la place du secteur musical au niveau national, de soutenir l'innovation et de mieux prendre en compte les enjeux d'intérêt général. Le futur centre soutiendrait également l'exportation, à travers une subvention au Burex, association en charge des aides à l'exportation, qui est gérée avec les professionnels de la filière musicale.

Au regard de votre expérience et de votre connaissance du secteur culturel, je souhaite vous confier une mission d'expertise, de recommandation et de préfiguration de ce futur centre national de la musique.

Dans le cadre de cette mission, vous veillerez à étudier :

- les besoins précis de la filière musicale. Leur évaluation nécessitera d'identifier, au regard des données économiques et statistiques que vous aurez rassemblées sur le secteur, les catégories pour lesquelles les aides existantes sont peu ou pas adaptées, celles pour lesquelles elles sont déjà pertinentes, celles pour lesquelles une efficacité accrue peut être recherchée et celles enfin pour lesquelles le besoin de renforcement de l'intervention publique est documenté. Sur la base de cette analyse, vous étudierez toutes les ressources privées et publiques possibles. Pour ce qui concerne les ressources publiques, une réorganisation des dispositions fiscales (crédits d'impôts, taxe affectée) pourra être proposée, sans création d'impôt nouveau et à niveau constant de prélèvements obligatoires et de dépense fiscale. Vos propositions devront s'inscrire dans la programmation budgétaire adoptée dans la loi de programmation des finances publiques ; la question du co-financement de certains programmes avec les organismes de gestion collective pourra également être étudiée au regard du rattachement possible de certaines associations (comme l'IRMA par exemple) au sein du centre national de la musique ;

- la gouvernance de l'établissement et notamment le rôle central que l'Etat devra occuper au sein de ce futur établissement public. Vous veillerez également, outre la gouvernance du conseil d'administration, à proposer les modalités de fonctionnement de l'établissement et à définir le rôle joué par les acteurs culturels et financeurs et notamment celui des organisations professionnelles, des organismes de gestion collectives et des collectivités territoriales ;

- les regroupements effectués au sein de cet établissement. Vous veillerez à étudier l'intégration de certains organismes ou associations (comme l'IRMA par exemple), avec l'objectif de simplifier le paysage institutionnel de la musique, tout en accroissant l'efficacité et l'efficacité des interventions à destination de la filière ;

- la rédaction d'un avant-projet de texte créant le CNM, établissement public.

Votre mission de préfiguration du CNM devra s'appuyer sur une large consultation de l'ensemble des parties prenantes (usagers, organisations professionnelles, fédérations professionnelles, collectivités territoriales, organismes de gestion collective...).

.../...

3.-

Un décret vous nommera, en application de l'article L.O. 144 du code électoral, parlementaire en mission auprès de Madame Françoise NYSSSEN, ministre de la culture. Vous mènerez cette mission conjointement avec Mme Emilie CARIOU, députée.

Pour réaliser cette mission, vous bénéficierez de l'appui des services du ministère de la culture et du ministère de l'action et des comptes publics.

Les résultats de vos travaux sont attendus au plus tard le 31 août 2018, afin notamment de prendre toutes les dispositions nécessaires dans le cadre de la discussion de fin d'année des différentes lois de finances, et afin de préparer la création de l'établissement public en 2019.

Je vous de croire, Monsieur le député, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Edouard PHILIPPE

