INSTANCE DE COORDINATION POUR LES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES

Rapport de la mission de préfiguration

Commandé par :

- Mme la Ministre de la Culture
- M. le Ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique
- M. le Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères
- Mme la Ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique
- M. le Ministre délégué chargé de l'Industrie

Remis par :

- Mme Solenne BLANC, présidente d'ArtNova, directrice générale de Beaux Arts & Cie
- Mme Sophie TAÏEB, présidente du groupe d'expertise ICC du réseau des Conseillers du commerce extérieur de la France, directrice du développement de Memorist
- M. Stephan BOURDOISEAU, président de Wagram Music

Élaboré avec l'appui de :

- M. David BLIN, inspecteur des affaires culturelles
- Les directions générales des médias et des industries culturelles, des entreprises, et de la mondialisation

Fondé sur les constats et recommandations :

- De 44 entretiens approfondis avec la filière (dirigeants d'entreprises et d'organismes sectoriels)
- De 20 contributions écrites d'entreprises de ses différents secteurs
- De 10 postes diplomatiques

Dans un contexte :

- D'accélération de la transformation des technologies et des usages rendant le besoin de coordination encore plus urgent que par le passé

Visant à :

- Proposer les modalités de coordination les mieux à même d'y répondre et de conquérir une plus grande part de la valeur ajoutée mondiale d'une économie en forte croissance

Pour mémoire, s'agissant de la filière des industries culturelles et créatives (ICC) :

- Les industries culturelles et créatives rassemblent des secteurs tels que le cinéma, l'audiovisuel, la musique, le spectacle vivant, le livre et la presse, le jeu vidéo, le design, la création de mode, les métiers d'art, l'architecture, les musées, le patrimoine ou encore les arts visuels
- Plus de 100Md€ de chiffre d'affaires et plus de 43Md€ de valeur ajoutée (2,9% du PIB, soit le 3e secteur de l'économie française) sans compter le secteur de la création de mode
- 568 000 emplois directs et plus d'un million en comptant les emplois directs, indirects et induits

Sommaire

1. Les tendances à l'œuvre présentent des risques majeurs pour la société

a. Les transformations en cours font peser des risques désormais majeurs

b. La France y fait face, forte de puissants atouts

2. À condition d'agir vite et fort, nous pouvons reprendre la main en formant une alliance pour la souveraineté culturelle et créative

a. Les ICC, infrastructure essentielle de la citoyenneté, font face à trois défis existentiels et un obstacle majeur

b. Des réponses ambitieuses à ces défis sont possibles, mais les construire exigera une organisation collective

c. Nous pouvons en six mois nous mettre en ordre de bataille

3. Pour organiser cette action collective, la mission recommande la mise en place d'un Conseil national des industries culturelles et créatives pour une stratégie de filière

a. En rassemblant les ICC volontaires dans cinq groupes de travail répondant aux enjeux-clés transverses

b. En installant un CNICC, espace de dialogue avec les membres du Gouvernement concernés

c. En animant ces échanges par cycles de travail centrés sur les enjeux-clés du secteur

d. En interne, en structurant les relations avec les experts-partenaires susceptibles d'éclairer les travaux du CNICC

e. En externe, en intégrant les ICC au processus d'élaboration des positions françaises auprès des instances européennes

1. Les tendances à l’œuvre présentent des risques majeurs pour la société

a. Les transformations en cours font peser des risques désormais majeurs

b. La France y fait face, forte de puissants atouts

Un risque cognitif : l'attention et les capacités cognitives sont déjà amoindries

Une économie de l'attention qui menace nos capacités cognitives collectives : hyper-sollicitation, fragmentation des usages, formats toujours plus courts et algorithmes optimisés pour maximiser l'engagement font peser un risque croissant sur la concentration, la lecture longue, l'esprit critique et, plus largement, notre capacité collective à appréhender la complexité.

> 39 % des 18-24 ans passent plus de 5 heures par jour devant des écrans pour leurs usages personnels. Tous âges confondus, 72 % des Français dépassent 2 heures par jour et 25 % dépassent 5 heures.

Source : Baromètre du numérique 2025, CREDOC / ARCEP / Arcom / CGE / ANCT.

En France, les élèves qui déclarent une distraction numérique en classe obtiennent en moyenne 24 points de moins en sciences que ceux qui ne signalent pas cette distraction. 26 % des élèves français déclarent que leurs camarades sont souvent distraits par les appareils numériques pendant les cours de sciences.

Source : OCDE, PISA 2025.

Un risque culturel : une bataille mondiale est en cours pour le contrôle des imaginaires

Une bataille mondiale des récits et des imaginaires dans laquelle l'Europe risque le déclassement : cinéma, séries, jeux vidéo, musique, réseaux sociaux et demain IA générative façonnent les références, les représentations et les valeurs. Une marginalisation des ICC françaises et européennes signifierait une dépendance accrue à des récits, imaginaires et systèmes de valeurs conçus ailleurs, selon des intérêts qui ne sont pas nécessairement les nôtres.

> Les œuvres de l'Union européenne ne représentent que 16 % du temps de visionnage sur les plateformes de SVOD, dans les pays européens étudiés.

Source : Observatoire européen de l'audiovisuel, SVOD Usage in the European Union, données 2024, juillet 2025.

> Les groupes américains captent plus de 80 % des recettes européennes de la SVOD et de la publicité vidéo OTT. En 2024, Comcast, Netflix et YouTube sont les trois premiers acteurs audiovisuels européens en chiffre d'affaires opérationnel.

Source : Observatoire européen de l'audiovisuel, janvier 2026.

Un risque informationnel : nous sommes en train de perdre la main sur l'accès à l'information

La perte progressive de maîtrise de notre espace culturel et informationnel : une part considérable de ce que les Français voient, lisent, écoutent et découvrent est désormais sélectionnée et hiérarchisée par quelques plateformes mondiales / les AI Overviews, et parallèlement submergée par des fausses informations générées par IA. Le risque est de voir une société perdre progressivement la maîtrise des conditions dans lesquelles elle se représente elle-même et regarde le monde.

> 54 % des moins de 25 ans en France ont désormais pour mode principal d'information les réseaux sociaux, les plateformes vidéo ou les outils d'IA.

Source : Arcom, « Les Français et l'information », 2026, repris par le Sénat.

> 79 % des 15-25 ans utilisent YouTube pour s'informer au moins ponctuellement ; c'est 55 % pour l'ensemble des Français. Chez les 18-34 ans, 52,5 % utilisent en premier une IA conversationnelle plutôt qu'un moteur de recherche traditionnel pour trouver une information.

Source : Arcom.

Un risque démocratique : la notion même de vérité, comprise comme base factuelle partagée, est mise à mal

L'IA générative peut accélérer brutalement ce déséquilibre : industrialisation de la production de contenus, désintermédiation des médias et des journalistes, ultra-personnalisation à très grande échelle, deepfakes et brouillage des frontières entre création, information, publicité et influence ouvrent la perspective d'un espace informationnel saturé, dans lequel la capacité à distinguer le vrai du faux et à maintenir des références communes pourrait devenir beaucoup plus difficile.

> 29 % seulement des Français déclarent faire confiance à l'information en général : la France se classe 41e sur 48 marchés étudiés en 2025. 62 % des personnes interrogées se disent préoccupées par leur capacité à distinguer le vrai du faux dans l'information en ligne en 2026, soit +4 points en un an. Dans tous les pays d'Europe occidentale étudiés, cette inquiétude a augmenté d'au moins 4 points en un an.

Source : Reuters Institute for the Study of Journalism, Digital News Report.

> 25 % des publications sur TikTok portant sur les sujets d'intérêt public étudiés contiennent des informations fausses ou trompeuses.

Source : Science Feedback, SIMODS, mars 2026.

Un risque géopolitique : ce sont notre souveraineté et notre identité qui sont en jeu

Le risque ultime est celui d'une perte d'autonomie culturelle et, avec elle, d'une part de notre souveraineté : une société qui ne maîtrise plus suffisamment les technologies, les entreprises et les canaux par lesquels sont produits et diffusés ses récits risque de voir s'éroder sa capacité à former librement ses représentations collectives, transmettre sa culture et préserver un espace commun de débat et de pensée.

> 80 % des abonnements européens SVOD sont contrôlés par des acteurs mondiaux, principalement américains.

Source : Commission européenne, 2025.

> Les groupes sous contrôle américain captent désormais environ 40 % des recettes audiovisuelles cumulées des 100 premiers groupes actifs en Europe.

Source : Observatoire européen de l'audiovisuel.

> Les acteurs principaux du secteur des agents d'IA sont OpenAI, Google et Anthropic, qui représentent à eux trois plus de 84 % du secteur mondial au mois de mai 2026.

Source : Autorité de la concurrence, avis 26-A-05 du 17 juillet 2026 relatif au fonctionnement concurrentiel du secteur des agents d'intelligence artificielle.

43,1 Md €

Valeur ajoutée des industries culturelles et créatives en France en 2024

Source : EY / We Are Creative, Panorama des ICC 2025, publié en décembre 2025

72,7 M

Entrées enregistrées dans les Musées de France

Source : ministère de la Culture, Patrimostat 2026, fréquentation consolidée 2024 et premières données 2025

42,5 M

Entrées réalisées à l'étranger par les films français

Source : bilan Unifrance

50 Md

Équivalents-streams internationaux des productions musicales françaises certifiées à l'export

Source : Centre national de la musique, Certifications export 2025, mai 2026

13 517

Titres français traduits à l'international (cessions de droits de traduction et coéditions)

Source : Syndicat national de l'édition, chiffres clés de l'édition 2025

1,6 M

Billets vendus au Festival Off Avignon

Source : Avignon Festival & Compagnies, bilan de l'édition 2025

586 000

Emplois directs dans les ICC en 2024, et 1,1M en comptant également les emplois indirects et induits

Source : EY / We Are Creative, Panorama des ICC 2025, publié en décembre 2025

4e

Place sur le marché mondial de l'art, soit environ 8%

Source : The Art Basel and UBS Art Market Report

3e

Place dans la diffusion internationale d'œuvres audiovisuelles étrangères sur les chaînes de télévision

Source : Unifrance, Les œuvres françaises à l'international en 2025

Un écosystème patrimoine / formation / création / production / diffusion unique au monde, fondé sur :

- Une adhésion partagée aux fondamentaux du modèle culturel français (défense du droit d'auteur, régimes de l'intermittence et de l'artiste-auteur,…),
- Des opérateurs et systèmes de régulation sectoriels enviés par l'ensemble de nos partenaires culturels étrangers,
- Le constat commun d'externalités positives issues des ICC pour l'ensemble de l'économie, une France plus créative étant une France plus productive,
- Et une offre riche de ses complémentarités, notamment entre le secteur public et plus généralement non-marchand d'une part, et le secteur marchand d'autre part.

Mais parmi ces composantes, le secteur marchand des ICC est le plus immédiatement et le plus brutalement exposé aux actuelles turbulences. Une action rapide est indispensable.

2. À condition d’agir vite et fort, nous pouvons reprendre la main en formant une alliance pour la souveraineté culturelle et créative

a. Les ICC, infrastructure essentielle de la citoyenneté, font face à trois défis existentiels et un obstacle majeur

b. Des réponses ambitieuses à ces défis sont possibles, mais les construire exigera une organisation collective

c. Nous pouvons en six mois nous mettre en ordre de bataille

- Défi économique

Remédier à la fragmentation et à la sous-capitalisation des ICC françaises, ainsi qu'à la difficulté à changer d'échelle ou à passer le cap des reflux d'activité ; agir pour éviter de voir les entreprises et actifs les plus prometteurs absorbés par des groupes étrangers.

- Défi technologique

Mettre les ICC en capacité d'être actrices de leur transformation plutôt que clientes de technologies et modèles étrangers, et ainsi de reprendre la main sur les données, les catalogues, les conditions d'exploitation et la valeur créée.

- Défi de la compétition asymétrique

Réduire les asymétries réglementaires entre acteurs français et européens et concurrents mondiaux pour donner plus de chances aux premiers de s'imposer ; stopper la captation par les plateformes aujourd'hui, par les modèles d'IA demain, de l'accès aux publics, aux données, à la publicité,…

- Ces défis sont majorés par un obstacle majeur : nous les affrontons jusqu'ici en ordre dispersé
  - Les politiques publiques, administrations, ministères, opérateurs et organisations professionnelles sont en effet encore largement structurés en silos…
  - …. Alors que les principaux enjeux de compétitivité (capital, IA, données, plateformes, IP) sont désormais transversaux….
  - … Et que nous manquons encore trop d'outils communs indispensables pour y faire face : par exemple un dispositif d'observation-prospective partagé ou un système d'accompagnement à l'export clair et efficace.

- Face au défi économique, faire grandir nos champions

  Exemples pour illustration : Lancer un « fonds de souveraineté ICC » : un fonds public/privé pour faire grandir les PME culturelles en ETI et éviter leur rachat par des groupes extra-européens, avec comme objectif l'émergence de champions nationaux puis européens, Instaurer un crédit d'impôt « IP France » pour financer la transformation d'une œuvre française en franchise multi-supports,…

- Face au défi technologique, maîtriser notre infrastructure technique

  Exemples pour illustration : Construire une infrastructure IA des ICC : un bien commun pour la filière (données culturelles licenciées, outils mutualisés de production/traitement/circulation de métadonnées, accès au calcul souverain), lancer un France ICC tech sur le modèle de France tourisme tech,…

- Face au défi de la compétition asymétrique, rétablir des conditions de jeu égales

  Exemples pour illustration : Mettre fin aux asymétries réglementaires entre médias et contenus numériques: principe « même marché = obligations comparables » entre diffuseurs historiques, plateformes et réseaux avec revue générale des distorsions de concurrence, notamment s'agissant de l'accès aux données d'usage ou aux revenus publicitaires numériques,…

- Le préalable indispensable pour relever ces trois défis consiste à remédier à la dispersion des énergies par une mise en ordre de bataille :
  - En installant une gouvernance public-privé des ICC…
  - … Alliant d'une part ancrage continu dans les réalités économiques quotidiennes des entreprises comme dans celles de leurs territoires d'implantation et d'autre part capacité à dégager une vision stratégique de moyen-long terme au plus haut niveau…
  - … Pour construire ensemble une politique assumée et partagée de puissance des ICC françaises, venant compléter les traditionnelles politiques de soutien à la création et à la diversité culturelle.

- Du temps qui ne saurait être perdu

Une chose est certaine : le nouvel exécutif qui sera issu des présidentielles 2027, quel qu'il soit, ne sera pas pleinement installé avant septembre 2027. Il est impératif que le temps qui nous sépare de cette échéance opérationnelle soit utilement mis à profit par l'ensemble des acteurs concernés : entreprises, administrations, autorités administratives, conseils, experts indépendants, …

- Une occasion qui ne saurait être manquée

Les indicateurs cognitifs, économiques, sociaux, politiques, sont au rouge et en dégradation rapide. La campagne présidentielle est le bon moment pour attirer l'attention des Français et des candidats à la fonction suprême sur la gravité des enjeux. Des événements sectoriels déjà programmés cet automne et cet hiver donneront des occasions de donner de l'écho au débat.

- Une alliance qui ne saurait être refusée ?

Avec l'accord déjà acquis d'opérateurs privés majeurs des ICC françaises pour travailler en collectif des réponses aux défis communs exposés plus haut, nous proposons de faire de la période novembre 26 – mars 27 celle de la construction d'une alliance pour la souveraineté culturelle et créative française : répondant à la préoccupation générale face aux menaces sur nos modèles culturels, en travaillant main dans la main privé-public en format « Équipe France », et avec pour objectif partagé l'installation par le Gouvernement de l'enceinte de travail collectif qui jusqu'ici nous a manqué : le Conseil national des industries culturelles et créatives.

3. Pour organiser cette action collective, la mission recommande la mise en place d'un Conseil national des industries culturelles et créatives pour une stratégie de filière

a. En rassemblant les ICC volontaires dans cinq groupes de travail répondant aux enjeux-clés transverses

b. En installant un CNICC, espace de dialogue avec les membres du Gouvernement concernés

c. En animant ces échanges par cycles de travail centrés sur les enjeux-clés du secteur

d. En interne, en structurant les relations avec les experts-partenaires susceptibles d'éclairer les travaux du CNICC

e. En externe, en intégrant les ICC au processus d'élaboration des positions françaises auprès des instances européennes

- Dès validation du lancement du projet, sera diffusé auprès des ICC un appel à manifester son intérêt pour être membre d'un des GT / co-rapporter un des GT, en signalant sa taille, son (ses) secteur(s) et son (ses) maillons de la chaîne de valeur.

- Le Bureau pourra, une fois installé, compléter la liste des cinq GT initialement proposés, par exemple à l'occasion de la rédaction par ses soins des textes organisateurs de l'alliance des ICC ainsi constituée.

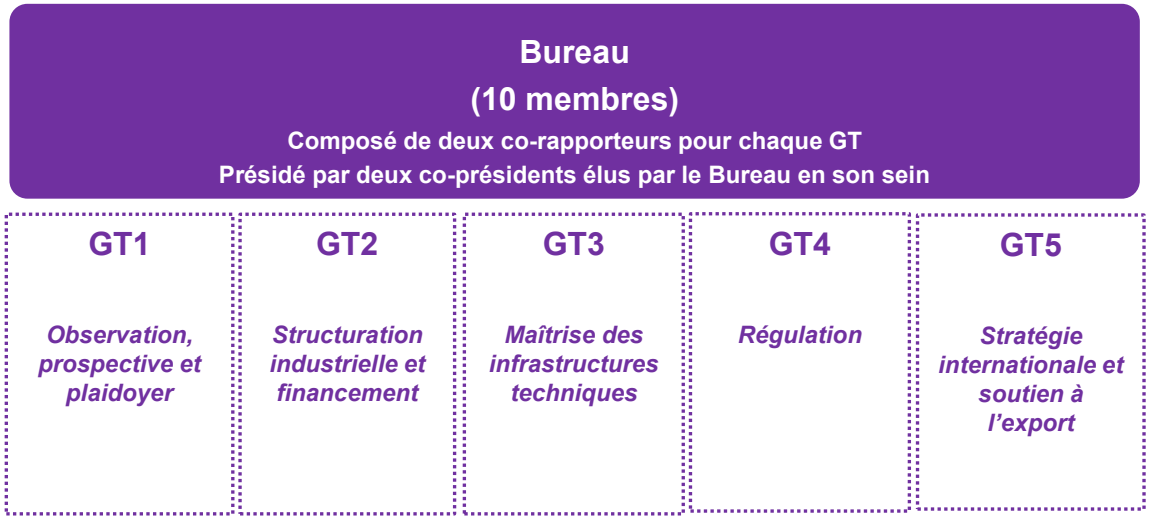
- Il est proposé que le Bureau élise en son sein un binôme de co-présidents, paritaire et complémentaire en termes de taille d'entreprise, secteur, et maillon de la chaîne de valeur.

- Pourront être admis comme membres d'un GT les sociétés et établissements publics à caractère industriel et commercial positionnés sur un des maillons d'une des chaines de valeur ICC …

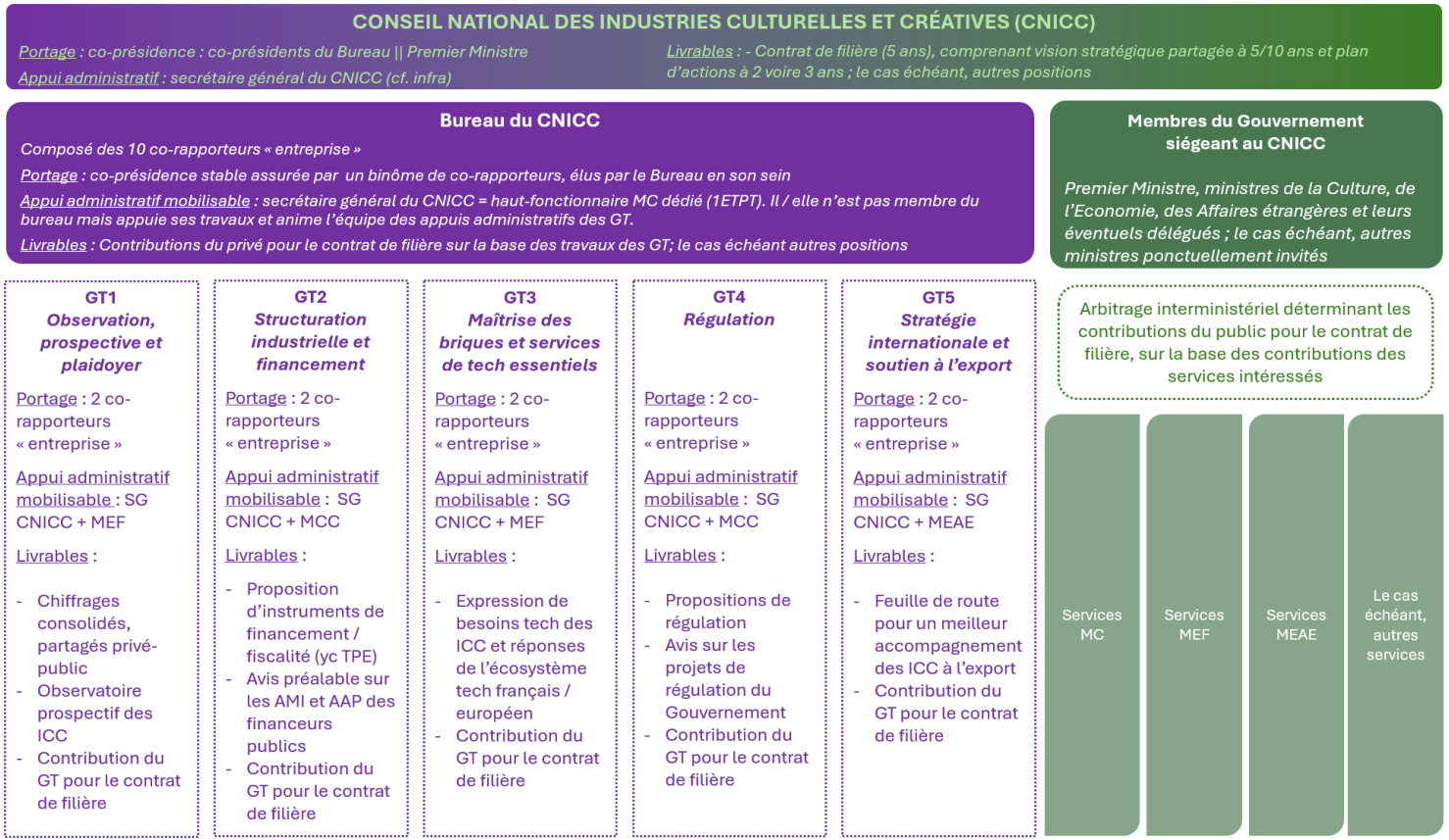
- … Dont l'ancrage français et européen sera assuré par un ensemble de critères ad hoc (par exemple : localisation du siège, part des salariés résidant en France / dans l'Union européenne, part française /européenne des industries techniques auxquelles il est recouru en sous-traitance,…).

- Les mandats, de cinq ans, sont appelés à être réinterrogés à mi-parcours.

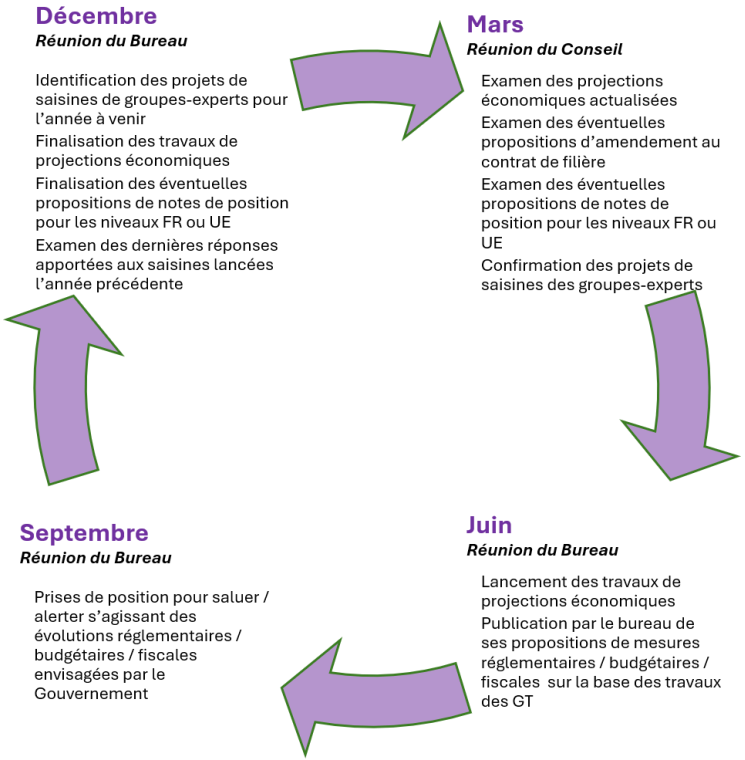
- Pour la première installation au moins, définition par le Gouvernement, sur la base des candidatures reçues, des membres des GT et des co-rapporteurs, dans le souci du respect des équilibres entre tailles d'entreprises, secteurs, et maillons de la chaîne de valeur, et par conséquent des conditions équitables de priorisation et traitement de leurs enjeux et points de vue.


Bureau
(10 membres)
Composé de deux co-rapporteurs pour chaque GT
Présidé par deux co-présidents élus par le Bureau en son sein
GT1
Observation, prospective et plaidoyer
GT2
Structuration industrielle et financement
GT3
Maîtrise des infrastructures techniques
GT4
Régulation
GT5
Stratégie internationale et soutien à l'export

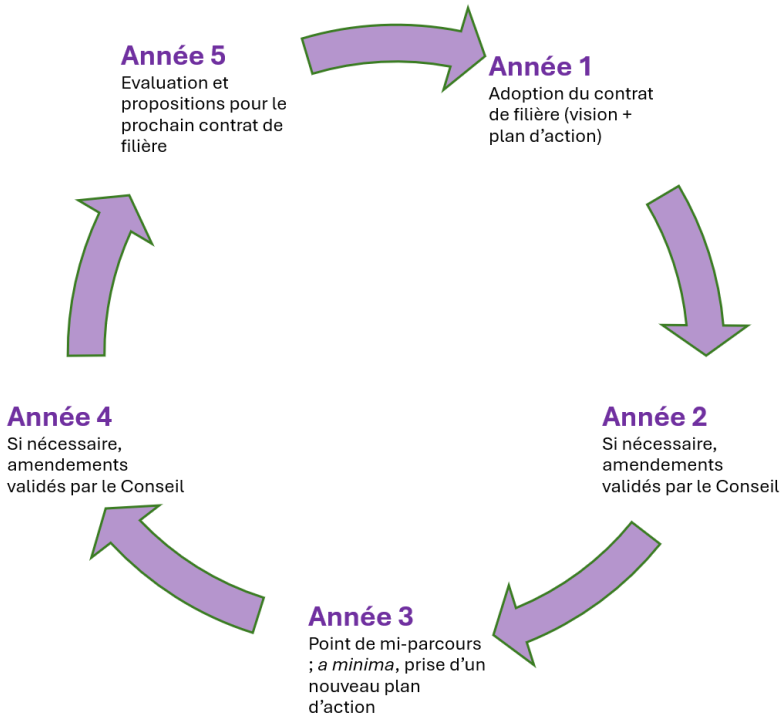
- Une fois par an au moins, sera réuni un Conseil national des industries culturelles et créatives (CNICC), qui rassemblera :
- Le Bureau du CNICC, composé des 10 entreprises co-rapportant un des cinq groupes de travail ;
- Les membres du Gouvernement siégeant au CNICC, à savoir les ministres de la Culture, de l'Economie, des Affaires étrangères et leurs éventuels délégués ainsi que, le cas échéant, d'autres ministres ponctuellement invités.
- La présidence du CNICC sera partagée entre les co-présidents du Bureau et le Premier Ministre.
- Le CNICC sera chargé à titre principal de conclure un contrat de filière (5 ans), comprenant une vision stratégique partagée à 5/10 ans et un plan d'actions à 2 voire 3 ans.
- Le contrat de filière ICC aura vocation à refléter :
  - Tant les contributions de la partie « privé » du CNICC (propositions élaborées par les groupes de travail et remontées via le Bureau)
  - Que celles de sa partie « public » (tenant par exemple à la responsabilité écologique, sociale et sociétale ou encore aux enjeux de compétences et formation).


CONSEIL NATIONAL DES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES (CNICC)
Portage : co-présidence : co-présidents du Bureau || Premier Ministre
Appui administratif : secrétaire général du CNICC (cf. infra)
Livrables : - Contrat de filière (5 ans), comprenant vision stratégique partagée à 5/10 ans et plan d'actions à 2 voire 3 ans ; le cas échéant, autres positions
Bureau du CNICC
Composé des 10 co-rapporteurs « entreprise »
Portage : co-présidence stable assurée par un binôme de co-rapporteurs, élus par le Bureau en son sein
Appui administratif mobilisable : secrétaire général du CNICC = haut-fonctionnaire MC dédié (1ETPT). Il / elle n'est pas membre du bureau mais appuie ses travaux et anime l'équipe des appuis administratifs des GT.
Livrables : Contributions du privé pour le contrat de filière sur la base des travaux des GT; le cas échéant autres positions
Membres du Gouvernement siégeant au CNICC
Premier Ministre, ministres de la Culture, de l'Economie, des Affaires étrangères et leurs éventuels délégués ; le cas échéant, autres ministres ponctuellement invités
GT1
Observation, prospective et plaidoyer
Portage : 2 co-rapporteurs « entreprise »
Appui administratif mobilisable : SG CNICC + MEF
Livrables :
- Chiffrages consolidés, partagés privé-public
- Observatoire prospectif des ICC
- Contribution du GT pour le contrat de filière
GT2
Structuration industrielle et financement
Portage : 2 co-rapporteurs « entreprise »
Appui administratif mobilisable : SG CNICC + MCC
Livrables :
- Proposition d'instruments de financement / fiscalité (yc TPE)
- Avis préalable sur les AMI et AAP des financeurs publics
- Contribution du GT pour le contrat de filière
GT3
Maîtrise des briques et services de tech essentiels
Portage : 2 co-rapporteurs « entreprise »
Appui administratif mobilisable : SG CNICC + MEF
Livrables :
- Expression de besoins tech des ICC et réponses de l'écosystème tech français / européen
- Contribution du GT pour le contrat de filière
GT4
Régulation
Portage : 2 co-rapporteurs « entreprise »
Appui administratif mobilisable : SG CNICC + MCC
Livrables :
- Propositions de régulation
- Avis sur les projets de régulation du Gouvernement
- Contribution du GT pour le contrat de filière
GT5
Stratégie internationale et soutien à l'export
Portage : 2 co-rapporteurs « entreprise »
Appui administratif mobilisable : SG CNICC + MEAE
Livrables :
- Feuille de route pour un meilleur accompagnement des ICC à l'export
- Contribution du GT pour le contrat de filière
Arbitrage interministériel déterminant les contributions du public pour le contrat de filière, sur la base des contributions des services intéressés
Services MC
Services MEF
Services MEAE
Le cas échéant, autres services

Esquisse de cycle de travail infra-annuel, centré sur l'évolution des projections économiques et les mesures à prendre en conséquence

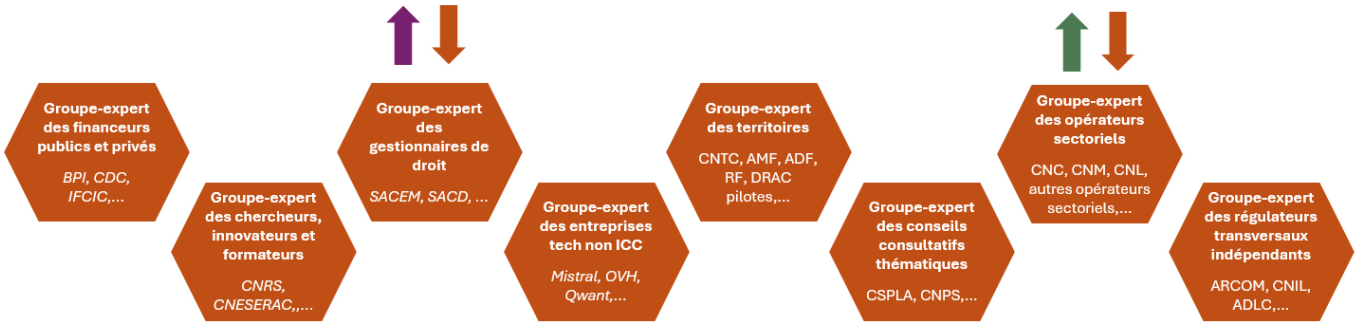


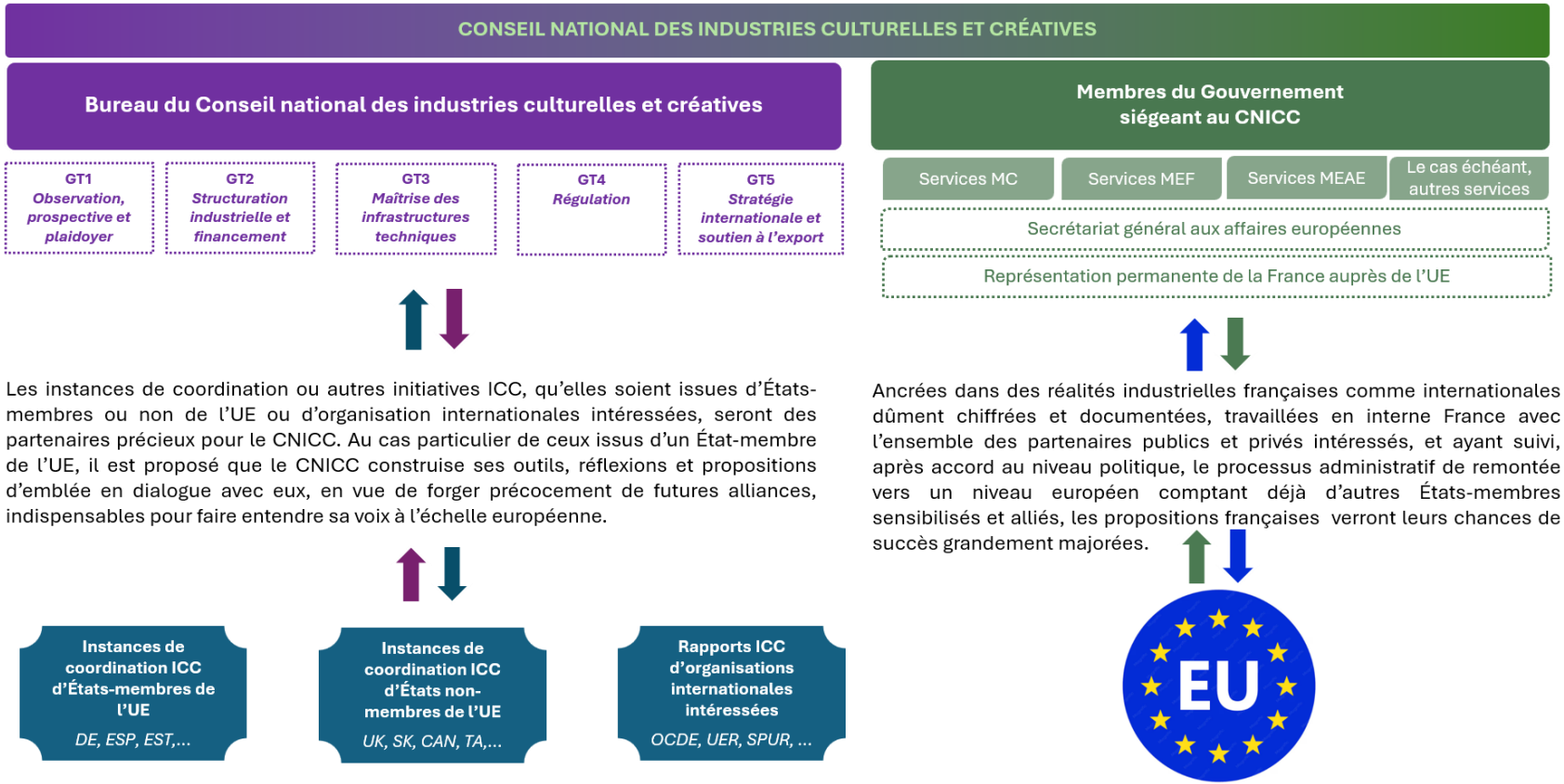
Esquisse de cycle de travail pluriannuel (5 ans), centré sur le contrat de filière = vision moyen-long terme 5/10 ans + plan d'action à 2 / 3 ans





Pour la bonne marche des travaux du CNICC, les entreprises membres pourront autant qu'elles le souhaitent s'appuyer sur l'expertise et les données de leurs partenaires habituels, de même que les ministères concernés pourront faire appel autant qu'ils le souhaitent à leurs interlocuteurs habituels pour éclairer leurs réflexions. Il est proposé de structurer ces échanges dans le cadre d'un système de saisines / contributions spontanées mis en place entre le CNICC d'une part, et une série de groupes-experts thématiques d'autre part (*cf.* proposition ci-dessous). De plus, le CNICC et le comité de filière « Mode & Luxe » par ailleurs existant pourront, dès qu'ils l'estiment conjointement pertinent, organiser leurs échanges voire des séances de travail communes.





Les instances de coordination ou autres initiatives ICC, qu'elles soient issues d'États-membres ou non de l'UE ou d'organisation internationales intéressées, seront des partenaires précieux pour le CNICC. Au cas particulier de ceux issus d'un État-membre de l'UE, il est proposé que le CNICC construise ses outils, réflexions et propositions d'emblée en dialogue avec eux, en vue de forger précocement de futures alliances, indispensables pour faire entendre sa voix à l'échelle européenne.

Ancrées dans des réalités industrielles françaises comme internationales dûment chiffrées et documentées, travaillées en interne France avec l'ensemble des partenaires publics et privés intéressés, et ayant suivi, après accord au niveau politique, le processus administratif de remontée vers un niveau européen comptant déjà d'autres États-membres sensibilisés et alliés, les propositions françaises verront leurs chances de succès grandement majorées.

En synthèse

Un cadre de travail léger et souple …

… À valeur ajoutée potentiellement substantielle …

… Conditionnée à la confirmation que sont réunies les conditions du succès

Il est proposé que le cadre de mise en œuvre de ces propositions allie souplesse et légèreté, en articulant :

- Une dynamique privée reflétant l'adhésion des ICC elles-mêmes au projet, pouvant aller, en fonction de leurs souhaits, de la manifestation d'intérêt publiquement déclarée, à titre individuel ou collectif, à un format ouvert de type forum ou encore à la constitution d'une association sur des modèles français (fédérations industrielles, fédérations sectorielles) ou étrangers (par exemple : page de présentation de wearecreative.uk).

- Un accord, de type contrat constitutif, conclu entre cette dynamique privé et les acteurs publics intéressés sur un programme, des méthodes, et des cycles de travail tels que ceux proposés par ce rapport, à l'image de conventions déjà existantes dans le domaine des ICC à l'étranger (par exemple les *Terms of Reference* du *Creative Industries Council* dans d'autres secteurs d'activités (par exemple : contrat constitutif du comité de filière « petite enfance », section « Gouvernance » (pages 24 à 27) du contrat stratégique de filière « Mode et Luxe »).

- Une formalisation plus avancée, par exemple dans le cadre d'une instance *ad hoc* créée par décret (*cf*. le décret portant création du Conseil national de l'industrie, possible inspiration à cet égard), sans pour autant qu'elle n'apparaisse à ce stade indispensable.

- La définition d'une vision stratégique projetée vers le long-terme (5 à 10 ans) pour recouvrer notre souveraineté culturelle.
- La définition de plans d'actions opérationnels déclinant cette vision stratégique pour l'horizon de moyen-terme prévisible (2 à 3 ans).
- La préservation de la structuration par verticales (écosystèmes centres nationaux), dont l'action, essentielle, est complémentaire de celle proposée pour le CNICC.
- Des réponses élaborées de manière collective pour répondre aux défis transverses : structuration industrielle et financement, maîtrise technologique, régulation.
- Des livrables concrets et autant que possible à échéance rapide répondant à des manques avérés de notre organisation actuelle : chiffres consolidés, homogènes, comparables ; scénarios prospectifs de référence ; instruments de « chasse en meute » en vue de la conquête de nouveaux marchés à l'export, …
- Un espace de co-construction public-privé de données, de positions et de propositions de régulation à l'échelle nationale mais aussi européenne, en vue que la France joue un rôle majeur dans la réinvention de l'exception culturelle pour le monde qui vient.

- Validation politique et mise en œuvre rapides, en vue d'une installation du CNICC avant les élections présidentielles, de sorte que le premier semestre 2027 puisse être un semestre utile.

- Concentration sur un nombre restreint de problématiques, vitales pour l'ensemble des ICC.

- Structure légère, susceptible d'évoluer avec pragmatisme, en complémentarité avec les instances existantes.

- Adhésion des ICC à la démarche proposée, leur participation active aux GT, Bureau et Conseil étant indispensable à la qualité des travaux et donc à l'utilité des propositions.

- Implication des partenaires des ICC en général, parmi lesquels les associations sectorielles, et des administrations en particulier, dans les nouveaux processus de travail proposés pouvant, par leur ancrage dans une logique de co-construction, appeler à des ajustements de posture.

Annexes

Lettre de mission du 24 février 2026

Entretiens ciblés : entités rencontrées et principaux enseignements

Questionnaire : principaux enseignements

Benchmark international : principaux enseignements des questionnaires et entretiens avec les postes diplomatiques

Benchmark international : autres sources

GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

La Ministre de la Culture
Le Ministre de l'Economie, des Finances
et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique
Le Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères
La Ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique
Le Ministre délégué chargé de l'Industrie

Référence à rappeler:
TR/MC/2026/D/4771/ABU

Paris, le 24 FEV. 2026

Objet: Lettre de mission – Préfiguration d'une instance de coordination et de dialogue avec l'État pour les industries culturelles et créatives

Madame Sophie TAÏEB, Présidente du groupe d'expertise ICC, Directrice du développement, MEMORIST
Monsieur Stephan BOURDOISEAU, Président de Wagram Stories
Madame Solenne BLANC, Directrice générale Art Nova, Beaux-Arts & Cie

Les industries culturelles et créatives (ICC) sont un pilier majeur de l'économie française, un vecteur de cohésion sociale et territoriale, et l'une des clés de notre influence extérieure.

Elles rassemblent des secteurs variés, tels que le cinéma, l'audiovisuel, la musique, le spectacle vivant, le livre et la presse, le jeu vidéo, le design, la création de mode, les métiers d'art, l'architecture, les musées, le patrimoine ou encore les arts visuels.

Fondé sur une économie de prototype où les actifs immatériels occupent souvent une place importante, le modèle économique des ICC est singulier. La valeur repose sur le savoir-faire et la propriété intellectuelle, que les instruments de financement classiques ont du mal à appréhender.

Les ICC sont également affectées par les grandes transformations à l'oeuvre. Elles connaissent tout d'abord une dépendance croissante aux plateformes numériques et aux outils d'intelligence artificielle (générative, prédictive, de recommandation), qui modifient en profondeur la création, la production, la diffusion et la visibilité des contenus, ainsi que la répartition de la valeur tout au long de la chaîne. La réponse à ces enjeux nécessite un travail collectif et de positionnement commun entre la filière et l'État, notamment dans le cadre des cycles de négociations européennes à venir. Les industries culturelles et créatives doivent, par ailleurs, poursuivre la dynamique engagée en matière de transition écologique et de rééquilibrage territorial.

En outre, le potentiel d'influence et les opportunités de marché à l'international pour les acteurs français du secteur des ICC apparaissent sous-exploités, notamment du fait d'une structuration insuffisante des dispositifs d'accompagnement et du manque de lisibilité de ces ressources.

.../...

Le poids économique de la filière, tout comme les défis communs auxquels elle est confrontée, a été en partie documenté dans l'édition 2025 du Panorama des ICC, parue le 10 décembre dernier. En 2024, les secteurs étudiés représentaient ainsi un chiffre d'affaires dépassant les 100 milliards d'euros pour 586 000 emplois directs (plus d'un million en comptant les emplois directs, indirects et induits), ce qui en fait le 3e secteur de l'économie après la restauration et l'industrie alimentaire. Leur valeur ajoutée globale a augmenté de 21 % en 5 ans, passant de 35,7 Md€ en 2019 à 43,1 Md€, équivalant à 2,9 % du PIB français.

Les états généraux des industries culturelles et créatives réunis en 2019 avaient permis d'aboutir à des constats partagés. Ils se sont traduits notamment par une stratégie nationale et son prolongement déployé dans le cadre du programme France 2030. Le Conseil présidentiel du développement (CPD) de mai 2023, le CICID de juillet 2023, puis le Conseil présidentiel pour les partenariats internationaux (CPPI) d'avril 2025 ont rappelé que les ICC étaient une des sept filières stratégiques dont la projection à l'international devait être appuyée par nos instruments de soutien. L'action de l'État en faveur des ICC a ainsi permis de consolider et de renforcer durablement ces secteurs grâce à un continuum de financement et d'accompagnement adapté.

Afin de poursuivre cette dynamique et de garantir la pertinence de la réponse apportée aux grands défis affectant la filière, nous souhaitons engager une réflexion approfondie pour renforcer la coordination entre les acteurs des ICC et pour structurer le dialogue entre la filière, l'État et ses opérateurs (Institut Français, Business France, le groupe AFD et ses opérateurs sous mandat, Bpifrance notamment).

C'est dans cette perspective que nous vous confions une mission de préfiguration, visant à apprécier l'opportunité de renforcer la structuration de la filière, à identifier différents scénarios possibles et à formuler des propositions concrètes pour la mise en œuvre opérationnelle de l'option la plus pertinente selon vous.

Plus précisément, votre mission consistera à :

1. **Identifier les priorités communes à l'ensemble des secteurs couverts par les ICC afin de formuler de premières recommandations sur les axes de travail, qui pourront être approfondis dans le cadre d'un contrat de filière à moyen terme** : identifier les initiatives ou dispositifs existants à renforcer, ainsi que les nouveaux projets transverses à lancer pour favoriser une croissance durable des ICC au niveau local, européen et à l'international, au service de la souveraineté culturelle française et européenne.

2. **Proposer une gouvernance pour l'installation d'une instance de dialogue permettant de structurer les échanges entre les acteurs de la filière entre eux, ainsi qu'avec l'Etat et ses opérateurs, et notamment la composition de son bureau** : Définir les modalités de fonctionnement, de représentation et de prise de décision de cette instance, en veillant à ce qu'elle soit à la fois agile et opérationnelle, et représentative, en veillant à l'articuler avec les instances déjà installées pour certains secteurs.

Au terme de vos travaux, en juillet 2026, vous établirez une feuille de route portant sur ces aspects, incluant un calendrier de mise en œuvre, et précisant à la fois les conditions de réussite et les facteurs de risque. Une version intermédiaire de cette feuille de route devra être rédigée pour fin mai 2026.

.../...

Sur le plan méthodologique, nous vous invitons à identifier les besoins et à recueillir les propositions des professionnels, syndicats, institutions publiques, des opérateurs, postes diplomatiques et autres parties prenantes que vous jugerez pertinentes dans cette réflexion, en veillant à une représentation équilibrée des filières, des catégories d'entreprises et des territoires. Vous pourrez prendre appui sur le modèle des comités de filière du Conseil national de l'industrie, tout en tenant compte des spécificités des industries culturelles et créatives, et associer à la réflexion notamment le comité de filière Mode et Luxe. Vous pourrez également vous inspirer des pratiques internationales réussies lorsque cela est pertinent (ex. : Royaume-Uni, Corée du Sud, etc.).

Le ministère de la Culture, le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique, ainsi que le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères sont conjointement commanditaires de la mission qui vous est confiée. Leurs cabinets et leurs directions générales respectives (Direction générale des médias et des industries culturelles, Direction générale des entreprises, Direction générale de la mondialisation) sont chargés du suivi de la mission et de votre accompagnement tout au long des travaux.

Les administrations susmentionnées pourront vous apporter leur concours par la mise à disposition de données et études,ainsi que par la facilitation des contacts avec l'industrie et les acteurs publics. Un référent sera désigné au sein de chacune de ces équipes pour faciliter votre travail. Un inspecteur général des affaires culturelles, un inspecteur général des finances, ainsi qu'un inspecteur des affaires étrangères pourront également appuyer vos travaux.

Nous sommes convaincus que votre travail, fondé sur une expertise reconnue, permettra de poser les bases d'un renforcement de la compétitivité de la filière des ICC et d'optimiser sa notoriété internationale et ses capacités d'export, dans un dialogue plus efficace entre acteurs et avec l'État.

Vous remerciant de votre engagement dans cette mission, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Rachida DATI	**Roland LESCURE**	**Jean-Noël BARROT**	**Anne LE HÉNANFF**	**Sébastien MARTIN**
Ministre de la Culture	Ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique	Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères	Ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique	Ministre délégué chargé de l'Industrie

ARCOM
Arte
Ateliers de France
Believe
BPI France
British Council
Business France
Caisse des dépôts et des consignations
Chambre de commerce et d'industrie de Paris
Chargeurs Museum Studio
CMA Média
CNC
CNL
CNM
CNRS
Comité Colbert
Creative Industries Council
Deezer
Editis
Excurio
France Télévisions
Galerie Perrotin
Gaumont
IFCIC
Institut Français
IRCAM Amplify
Le Figaro
MEDEF
Media Participations
Pathé
Prisma
Rivaj Group
SIPA - Ouest France
TF1
Ubisoft
UE - Cabinet de M. le Commissaire Séjourné
UE - DG CNECT
UE - DG COMP
UE - DG EAC
UE - MEP Emma Rafowicz
UE - Représentation permanente de la France
We are creative
Webedia Elephant
Wilmotte

➔ Synthèse en une phrase : La France a tous les atouts pour rester une superpuissance culturelle ; mais sans coordination et sans efforts pour conforter sa souveraineté tant technologique qu'économique et normative, elle risque de perdre sa souveraineté culturelle et devenir un simple fournisseur de contenus pour les plateformes étrangères.

VERBATIMS MARQUANTS SUR LA FRAGMENTATION

« La filière est disparate et divisée. Il faut un lieu de débat entre acteurs économiques pour clarifier les intérêts communs.»
« On a besoin d'une instance qui permette de débattre de manière constructive et de s'exprimer d'une voix unifiée pour éviter les effets délétères de la cacophonie. »
« Le secteur culturel se perçoit davantage comme des entreprises individuelles que comme une véritable industrie. »

VERBATIMS MARQUANTS SUR LA SOUVERAINETÉ

« Les Américains voient dans des solutions tech européennes une garantie de neutralité qu'ils apprécient. Il faut en profiter. »
« YouTube vit de tout et ne contribue à rien. Il sape actuellement le modèle d'affaire des diffuseurs audiovisuels traditionnels.»
« La France doit avancer sur la réglementation et ne pas attendre l'UE. YouTube devient un acteur central de la diffusion, mais il n'est pas réglementé. »

VERBATIMS MARQUANTS SUR LE FINANCEMENT

« Les financements publics français (PIA) pèchent par défaut d'anticipation de l'equity story et de l'exit story. Il faut des boîtes sans complexe qui aiment l'argent. »
« Il faut créer un fonds d'investissement public-privé dédié aux ICC pour financer les entreprises sur le long terme. »
« Les crédits d'impôt doivent être considérés comme un outil économique, pas comme une poche dans laquelle l'Etat peu venir puiser quand il a besoin de se refinancer."

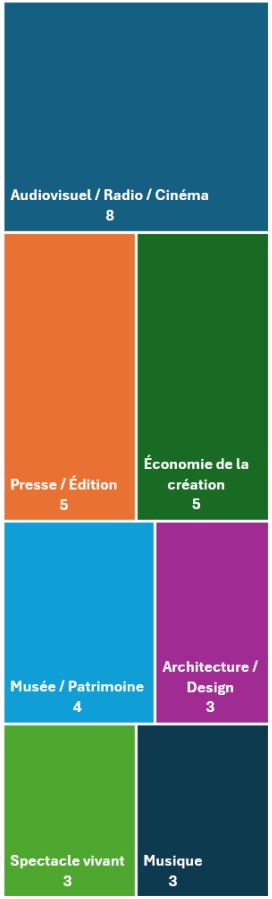
VERBATIMS MARQUANTS SUR L'IA

« L'IA permettra à terme de créer de nouveaux jeux avec davantage d'agentivité et d'interactivité. Mais pour l'instant, les entreprises culturelles restent cantonnées à l'optimisation de workflows. »
« Si on ne s'arrête pas à un moment pour basculer vers la main humaine, on perd la main dans le processus créatif et donc l'originalité. »
« Les Français sont trop imprégnés d'une culture de l'auteur, ce qui les rend frileux face à l'IA. Il faut développer des solutions souveraines. »

VERBATIMS MARQUANTS SUR L'EXPORT

« Il faut cesser de facturer aux entreprises les prestations de Business France, car elles sont déjà financées par les impôts. »
« L'Etat doit accepter de s'engager pleinement dans le rôle de VRP des entreprises françaises, comme le fait l'Allemagne. »
« L'avenir des ICC est nécessairement à l'international. »

Grand groupe : 6	TF1	Fnac-Darty	Gaumont	Pathé	FranceTV				
ETI : 4	Webedia	Actes Sud	Hopscotch	Rivaj group	Ateliers de France				
PME : 8	Excurio	Moatti-Rivière	Iconem	Wilmotte	Chargeurs	Cairn	Shotgun	You-Scribe	Perrotin
Start-up : 1	IRCAM Amplify								



Fragilités

- ✓ **19/20** des répondants citent la **fragmentation des acteurs** comme problème majeur.
- ✓ **18/20** soulignent la **difficulté face aux plateformes** (Netflix, Amazon, etc.).
- ✓ **17/20** pointent un **cadre réglementaire inadapté**.

Instance de coordination

- ✓ **20/20** des répondants sont favorables (dont **18/20** sans réserve).
- ✓ **18/20** veulent une **stratégie nationale/européenne** comme première production.
- ✓ **17/20** demandent des **positions communes face aux plateformes** et un **partage de données**.

Organisation de l'instance

- ✓ **14/20** privilégient une **gouvernance associant les opérateurs**.
- ✓ **10/20** veulent des **groupes de travail thématiques**.
- ✓ **8/20** optent pour une **parité État-Filière**.

Priorités thématiques

- ✓ **18/20** placent la **souveraineté** en tête.
- ✓ **17/20** misent sur la **structuration économique**.
- ✓ **16/20** insistent sur l'**innovation**.

Verbatims marquants

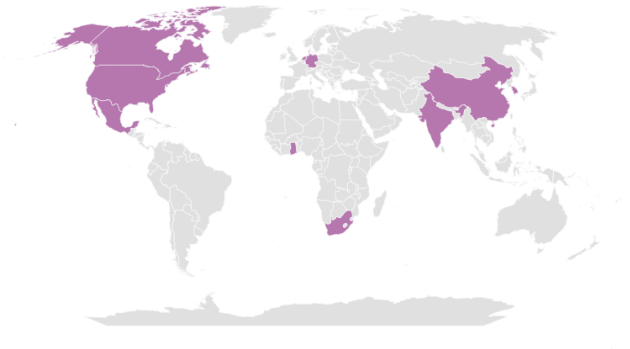
*« **La souveraineté culturelle française est en danger**. Les pouvoirs publics ne semblent pas s'en rendre compte. »*

*« **Le maillon manquant** n'est pas la création, ni même la technologie : **c'est la capacité à** penser marché, à **construire des modèles économiques robustes**. »*

*« **Il est urgent de sortir du romantisme** à la française qui nous fait perdre un temps fou. **Le monde a changé**. »*

*« Une coordination des acteurs du secteur afin **de peser concrètement et fortement sur les décisions politiques à venir**. »*

*« **Si il faut encore créer un établissement avec la lourdeur administrative française, il ne faut surtout pas le faire**. »*



	Pays concernés	Caractéristiques	Exemples de secteurs dominants
Leaders internationaux	Pays-Bas, Chine, Corée du Sud, États-Unis	Écosystème bien structuré, poids économique >3%, clusters identifiés, acteurs globaux.	Cinéma, musique, jeux vidéo, K-pop, streaming.
Matures	Canada, Afrique du Sud	Structuration avancée, politiques publiques actives, poids économique significatif (1-3%).	Jeu vidéo, créativité numérique, mode.
En structuration	Inde, Mexique, Ghana	Fragmentation forte, poids économique peu estimé, initiatives publiques émergentes.	Cinéma, artisanat, musique, audiovisuel.

Posture de l'État	Facilitateur	Régulateur/Contrôleur	Faible implication	En transition
Pays	Pays-Bas, Corée du Sud, Canada	Chine, Afrique du Sud	États-Unis, Inde	Mexique, Ghana
Exemples de politiques	Subventions pluriannuelles (Pays-Bas), crédits d'impôt (Canada), agences dédiées (KOCCA en Corée).	Cadre strict (Chine : censure, contrôle des contenus), fonds dédiés (Afrique du Sud).	Pas de politique fédérale (États-Unis : initiatives par État), fragmentation (Inde : plusieurs ministères).	Mise en place récente de comités (Mexique : agences régionales) ou programmes (Ghana : Création Africa).
Impact sur les ICC	Innovation (prise de risque encouragée), exportation (soutien à la francophonie au Canada).	Croissance mais avec des limites (ex. : manque de liberté créative en Chine).	Écosystème fragmenté (États-Unis) ou peu structuré (Inde).	Potentiel de croissance mais manque de coordination.

Pays	Royaume-Uni	Irlande	Taiwan
Nom	Creative Industries Council (CIC)	Digital Creative Industries Forum + Roadmap 2024–2026	Taiwan Creative Content Agency (TAICCA)
Création / évolution	Créé en 2011 ; membership profondément renouvelé en décembre 2025, dans le sillage du Creative Industries Sector Plan de juin 2025.	Roadmap lancée le 16 janvier 2024 ; première réunion du Forum le 18 avril 2024.	Loi promulguée le 9 janvier 2019 ; entrée en vigueur le 12 février ; première gouvernance installée en mai ; activité lancée en novembre 2019.
Statut	Forum conjoint Gouvernement–industries créatives ; ce n'est ni une agence ni une personne morale opératrice.	Forum gouvernement–industrie adossé à une feuille de route interministérielle ; pas de nouvelle agence.	« Administrative institution » sous tutelle du Ministry of Culture, conçue explicitement comme organisme intermédiaire entre Gouvernement et secteur privé
Périmètre	Ensemble des creative industries : audiovisuel, musique, jeu vidéo, édition, design, mode, publicité, arts, architecture, etc.	Périmètre volontairement ciblé : design commercial, jeux vidéo et création de contenus numériques/immersifs.	Contenus et industries culturelles : développement, production, technologies, talents, financement, marchés, international, copyright, recherche.
Pilotage	Coprésidence publique (Culture et Business) et présidence/coprésidence issue de l'industrie. Depuis août 2026, Tim Davie a succédé à Peter Bazalgette comme co-chair industrie ; Shriti Vadera reste co-chair jusqu'à fin 2026.	Forum coprésidé par hauts fonctionnaires Culture et Enterprise ; il rapporte à un Implementation Group lui-même coprésidé par ces deux administrations.	Board de 11 à 15 membres ; représentants publics et personnalités qualifiées/professionnels. La réglementation actuelle prévoit notamment des représentants de Culture, Économie, Numérique, Science/Technologie et National Development Council.
Composition	Une quarantaine de dirigeants de trade bodies, entreprises, institutions culturelles, organismes nationaux et territoriaux ; un Creative Freelance Champion complète la représentation.	Organisations représentatives des secteurs + Culture, Enterprise, Higher Education/Research, Rural/Community Development et agences telles qu'Enterprise Ireland, Design & Crafts Council et Screen Ireland.	La loi impose des mécanismes de participation publique et une réunion consultative annuelle ouverte réunissant experts, industries, groupes et organisations.

Pays	Philippines	Allemagne	Espagne
Nom	Philippine Creative Industries Development Council (PCIDC)	Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft + Kompetenzzentrum	Centro de Coordinación de Industrias Culturales
Création / évolution	Republic Act No. 11904 – Philippine Creative Industries Development Act, 2022.	Initiative fédérale lancée en 2007 ; infrastructure permanente d'animation et d'expertise consolidée autour du Kompetenzzentrum.	Centre créé par le décret royal 323/2024 du 26 mars 2024 ; premier Forum España Hub Audiovisual réuni en juillet 2021.
Statut	Conseil national créé par la loi pour piloter le développement et la promotion des industries créatives.	Politique fédérale transversale et centre de compétences mandaté par l'État ; ni conseil représentatif doté de sièges fixes, ni agence distributrice de subventions.	Le Centro est une unité administrative de rang sous-direction générale, directement rattachée à la Sous-secrétairerie du ministère de la Culture ; il ne s'agit pas d'un conseil public-privé.
Périmètre	19 membres : 10 membres publics ex officio et 9 représentants privés, un pour chacun des neuf domaines créatifs définis par la loi.	Onze sous-marchés culturels et créatifs, appréhendés à la fois dans leurs spécificités et comme ensemble économique commun.	Promotion des industries culturelles, culture numérique et mécénat ; coordination des actions relevant des autres directions du ministère. Les politiques sectorielles conservent leurs organes propres.
Pilotage	Présidence : Secretary of Trade and Industry. Les membres publics incluent Education, Science & Technology, planification économique, Tourism, ICT, Interior/Local Government, Higher Education, Culture et Intellectual Property.	Copilotage structurel Économie–Culture, avec association d'autres ministères selon les sujets ; mise en œuvre du centre confiée à des opérateurs spécialisés.	La Culture porte la coordination transversale. Selon le programme, d'autres ministères peuvent conduire le dispositif : le Hub audiovisuel associait notamment Économie, Industrie et Culture.
Composition	Nomination par le Président à partir d'une liste préparée par Trade and Industry après consultation ; expérience minimale de 10 ans et endorsement par une organisation professionnelle ou de travailleurs créatifs.	Fédérations, entreprises, indépendants, experts, territoires et recherche mobilisés par dialogues économiques, auditions sectorielles, réseaux et formats de projet.	Dialogue avec les professionnels par filière ou projet. Le Foro España Hub Audiovisual rassemblait une trentaine d'associations de la chaîne de valeur, aux côtés des ministères concernés

Enseignements tirés du benchmark international :

- La représentativité exhaustive et la compacité ne peuvent pas être recherchées dans la même enceinte : un Conseil de 25 à 30 membres suppose de loger la représentation détaillée dans des clubs ou groupes de travail ouverts assurant la participation large (par exemple sur financement, export, IA, propriété intellectuelle, compétences, données, …).

- Le copilotage par au moins Culture–Économie est généralisé, et une probable condition de réussite.

- Un critère fort de différenciation des modèles est l'existence, la taille et le rôle d'une structure permanente : sans secrétariat, données, calendrier de travail et suivi des engagements, le dialogue de haut niveau risque de rester événementiel ; un format potentiellement intéressant pourrait être celui du Kompetenzzentrum allemand (animation, observation, préparation des décisions et suivi d'un plan pluriannuel).

- La proposition pour la France combine plusieurs dimensions : la notion britannique de Conseil, le copilotage notamment irlandais élargi aux affaires étrangères, le rattachement à haut niveau espagnol, la permanence allemande, la logique de projection / planification, tout en écartant la fonction opératrice de TAICCA, lourde et inadaptée au contexte français (à savoir notamment des verticales déjà pour certaines très organisées).

PÉRIODE DE CONDUITE DE LA DÉMARCHE	DÉNOMINATION DE LA DÉMARCHE	OBSERVATIONS QUANT À LA DÉMARCHE
Seconde partie des années 2000	Groupe d'analyse stratégique des industries culturelles	Analyse et réflexion transversale, pas de représentation professionnelle, pas de projet stratégique.
2013-2021	France Créative	Large nombre de participants privés comme publics, production d'études économiques de référence sur le secteur.
2018-2019	Comité stratégique des ICC à l'export	Production de données, large nombre de participants privés comme publics d'abord, principalement publics ensuite, thématique restreinte à un seul enjeu.
A compter de 2019-2020	Etats généraux des ICC puis Stratégie d'accélération des ICC qui en est issue	Large nombre de participants privés comme publics, projet stratégique, ensemble des thématiques, pas de pérennité et donc pas capacité de rétroaction sur le dialogue réalisé ou d'initiation d'un nouveau dialogue.

INSTANCE DE COORDINATION POUR LES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES

Rapport de préfiguration