RAPPORT DE PRÉFIGURATION D'UNE INSTANCE DE COORDINATION ET DE DIALOGUE AVEC L'ÉTAT POUR LES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES

Note de synthèse

Contexte et enjeux de la mission

Annoncée par le Gouvernement en décembre 2025, une mission de préfiguration d'une instance de coordination et de dialogue avec l'Etat pour les industries culturelles et créatives (ICC)[1] a été confiée par Mmes et MM. les ministres de la Culture, de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique, de l'Europe et des Affaires étrangères, de l'Intelligence artificielle et du Numérique, et de l'Industrie à 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, et M. Stephan Bourdoiseau, Président de Wagram Music. Ces trois personnalités qualifiées ont bénéficié d'un support interministériel associant la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), la direction générale des entreprises (DGE) et la direction générale de la mondialisation (DGM) à compter de mars 2026 et d'un appui par l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) à partir de juin 2026, jusqu'à la remise du rapport en novembre 2026.

Fondé sur les constats et recommandations de quarante-quatre entretiens approfondis avec la filière (dirigeants d'entreprises et d'organismes sectoriels), d'entretiens avec dix postes diplomatiques et de vingt contributions écrites d'entreprises de ses différents secteurs, le rapport, qui prend la forme d'une présentation synthétisée par la présente note, vise à proposer les modalités de coordination les mieux à même d'une part d'apporter des réponses pertinentes aux bouleversements en cours dans le domaine des ICC, et d'autre part de conquérir une plus grande part de la valeur ajoutée mondiale d'une économie en forte croissance.

Valeur ajoutée des propositions de la mission

- Une vision stratégique consolidée de la filière, projetée vers le long-terme (5 à 10 ans).
- Des plans d'actions opérationnels déclinant cette vision stratégique pour l'horizon de moyen-terme prévisible (2 à 3 ans).
- Approche sans duplication avec la structuration par verticales (centres nationaux, groupements sectoriels), en complément de leurs actions.
- 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 ; …
- Une structure légère, susceptible d'évoluer avec pragmatisme, articulant : une dynamique privée reflétant l'adhésion des ICC elles-mêmes au projet ; et un accord, de type contrat constitutif, conclu entre cette dynamique privée et les acteurs publics intéressés sur un programme, des méthodes, et des cycles de travail tels que ceux proposés par la mission.
- Un espace public-privé de co-construction 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.

[1] *Pour mémoire, les ICC 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. Elles représentent 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, ainsi que 568 000 emplois directs et plus d'un million en comptant l'ensemble des emplois directs, indirects et induits (EY / We Are Creative, Panorama des ICC 2025).*

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

Les transformations en cours font peser des risques désormais majeurs

La mission fait le constat de bouleversements rapides dans les conditions de production, de financement, de diffusion et d'accès aux contenus culturels et créatifs. La concentration des canaux de distribution et, partant de l'accès à l'attention des usagers de ces contenus, le déploiement massif et rapide de l'intelligence artificielle générative, et la domination de la compétition internationale par un oligopole de fait affaiblissent continument : la capacité des ICC françaises et européennes à maîtriser leurs données, leurs actifs, leurs débouchés ; et, par conséquent, la capacité de la France et de l'Europe à maîtriser leurs récits et leurs imaginaires.

Découlent de cette situation une série de risques majeurs, désormais bien identifiés et documentés, pour la société en général, et les conditions d'exercice de la citoyenneté en particulier :

- Risque cognitif : l'attention et les capacités cognitives sont déjà amoindries, hyper-sollicitation, fragmentation des usages, formats toujours plus courts altérant notre capacité collective à appréhender la complexité ;

- Risque culturel : une bataille mondiale des récits et des imaginaires est en cours, l'Europe y risquant le déclassement ;

- Risque informationnel : nous sommes en train de perdre la main sur l'accès à l'information, une part considérable de ce que les Français voient, lisent, écoutent et découvrent étant désormais sélectionnée et hiérarchisée par quelques plateformes mondiales, et parallèlement submergée par des fausses informations générées par IA ;

- Risque démocratique : la notion même de vérité, comprise comme base factuelle partagée fondant la possibilité d'un débat public éclairé, est mise à mal ;

- Risque géopolitique : ce sont notre souveraineté culturelle et notre identité qui sont en jeu, puisqu'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 et transmettre sa culture.

La France y fait face, forte de puissants atouts

Notre pays dispose d'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, …), et des opérateurs et systèmes de régulation sectoriels enviés par l'ensemble de nos partenaires culturels étrangers.

Un large consensus prévaut par ailleurs s'agissant des externalités positives issues des ICC au bénéfice de l'ensemble de l'économie, ainsi que de la richesse née des complémentarités de l'offre culturelle et créative française, notamment entre le secteur public et plus généralement non-marchand d'une part, et le secteur marchand d'autre part.

Autant d'atouts à souligner et saluer, mais qui ne peuvent ni ne doivent masquer une autre réalité, préoccupante : parmi ces composantes, le secteur marchand des ICC est le plus immédiatement et le plus brutalement exposé aux actuelles turbulences, appelant par conséquent une action tant rapide que résolue.

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

Les ICC font face à trois défis existentiels auxquels nous pourrons apporter des réponses ambitieuses à condition de les construire ensemble

Les défis à relever par le secteur sont connus. Au plan économique d'abord, il s'agit de faire grandir nos champions pour remédier à la fragmentation et à la sous-capitalisation des ICC françaises, notamment pour éviter de voir les actifs les plus prometteurs absorbés par des groupes étrangers. Sur le volet technologique

ensuite, l'enjeu est de maîtriser notre infrastructure technique pour 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 conditions d'exploitation et la valeur créée. Enfin, il convient de rétablir des conditions de jeu égales en réduisant les asymétries, notamment réglementaires, entre acteurs français et européens et concurrents mondiaux pour donner plus de chances aux premiers de s'imposer.

Pour être en mesure d'y répondre, la mission estime nécessaire de construire un espace où les entreprises de la filière pourront dialoguer avec les administrations, ministères, opérateurs et organisations professionnelles encore trop souvent structurés en silos, et de se doter d'outils indispensables et qui pourtant manquent, tels qu'un dispositif d'observation-prospective partagé ou un système d'accompagnement à l'export clair et efficace. Tel est l'objectif de la gouvernance privée-publique des ICC que la mission propose de mettre en place : compléter les traditionnelles politiques de soutien à la création et à la diversité culturelle par une politique de puissance des ICC, alliant ancrage dans les réalités économiques des entreprises et capacité à dégager une vision stratégique de moyen-long terme au plus haut niveau de l'État.

Nous pouvons en six mois nous mettre en ordre de bataille

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, tant les signaux sont au rouge et en dégradation rapide. C'est pourquoi la mission propose de faire de la période novembre 26 - mars 27 celle de la construction d'une alliance entre privé et public pour la souveraineté culturelle et créative française.

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

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

Les ICC volontaires et dont l'ancrage français et européen serait assuré par un ensemble de critères *ad hoc* seraient conviées à participer à cinq groupes de travail, visant :

- Pour trois d'entre eux à répondre aux défis économique, technologique, et de réduction des asymétries ; ils seraient chargés d'élaborer des propositions et avis tant pour le niveau national (lois, règlements, mesures budgétaires et fiscales, instruments de soutien et de financement, avis préalable sur des projets d'appels à projets ou à manifestation d'intérêt, expression de besoins en termes de tech souveraine, …) que pour le niveau européen (*position papers* comprenant argumentaires chiffrés et illustrés d'exemples réels) ;

- Et pour deux d'entre eux à construire : d'un côté un centre d'observation / prospective des ICC, à même d'appuyer un récit commun à tous les sous-secteurs et partagé par les pouvoirs publics, notamment Bercy pour une meilleure compréhension des réalités économiques de la filière ; de l'autre, une feuille de route pour un meilleur accompagnement des ICC à l'export.

L'animation générale des travaux serait assurée par les ICC elles-mêmes, *via* 2 entreprises co-rapporteures pour chaque groupe de travail, rassemblées en un bureau élisant 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. L'État fournirait de son côté appui en logistique et coordination notamment par la mise à disposition d'un haut-fonctionnaire dédié à temps plein. Le bureau composé de ces dix entreprises serait par ailleurs chargé de définir collégialement les propositions du secteur privé concernant le contrat de filière ICC.

En installant un CNICC, espace de dialogue avec les membres du Gouvernement concernés, chargé d'élaborer un contrat stratégique de filière

Chaque début d'année au moins, serait réuni un Conseil national des industries culturelles et créatives (CNICC) rassemblant d'une part le bureau du CNICC, composé des 10 entreprises co-rapportant les cinq groupes de travail, et d'autre part les membres du Gouvernement siégeant au CNICC, à savoir les ministres de la Culture, de l'Économie, des Affaires étrangères. La présidence du CNICC serait partagée entre les co-présidents du Bureau et le Premier Ministre. Le CNICC serait chargé à titre principal de conclure, sur la base

notamment des propositions du secteur privé élaborées par les groupes de travail et relayées par le bureau, un contrat de filière (5 ans), comprenant une vision stratégique partagée à 5/10 ans, déclinée en plans d'actions à 2/3 ans.

En complément de cette réunion annuelle du CNICC, dédiée à l'examen des projections économiques actualisées et aux décisions conjointes privé-public sur le contrat de filière (adoption, amendement, évaluation), son bureau se réunirait au printemps pour acter les mesures notamment budgétaires qu'il propose en vue de la préparation du projet de loi de finances de l'année à venir, et à l'automne pour coordonner les réponses (alerte, propositions d'amendement,…) au vu du projet de loi de finances présenté par le Gouvernement.

En organisant les relations avec les partenaires du CNICC : en interne, en structurant les relations avec les experts-partenaires susceptibles d'éclairer les travaux du CNICC ; en externe, en intégrant les ICC au processus d'élaboration des positions françaises auprès des instances européennes

Pour la bonne marche des travaux du CNICC, les entreprises membres pourraient autant qu'elles le souhaitent s'appuyer sur l'expertise et les données de leurs partenaires habituels, de même que les ministères concernés pourraient 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 : financeurs publics/privés, chercheurs/innovateurs/formateurs, organismes de gestion de droits, entreprises tech non-ICC, territoires, conseils consultatifs thématiques, opérateurs sectoriels, régulateurs indépendants.

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 (OCDE, UER, SPUR…), seraient par ailleurs 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 verraient leurs chances de succès grandement majorées.

Cadre de mise en œuvre proposé

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 privée 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 » 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.