



Un ministère nouvelle génér@tion

Culture & Médias 2020

« Le ministère chargé des affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et de favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent. »

...

... d'ici 2020.

Ministère de la Culture et de la Communication
Secrétariat général
Mission Stratégie & prospective

Un ministère nouvelle génér@tion

Une carte, une boussole

Sur un champ de compétences aussi variées, spécifiques, parfois anciennes, parfois naissantes, à un moment de bouleversements sociaux, économiques, techniques, il était audacieux, risqué ou seulement étrange de lancer, puis de poursuivre et d'approfondir aussi loin un exercice de prospective devenu exercice de stratégie. Ce pouvait l'être d'autant plus que la réorganisation du ministère s'était engagée, que les contraintes budgétaires n'étaient pas encore aussi fortes.

Et pourtant, non. Dans un moment où se croisent tant de mutations, de contraintes, d'incertitudes aussi, un moment de coup de vent, pour garder le cap, c'est là qu'il faut une boussole et d'abord une carte. C'était une mission du secrétariat général du ministère de fournir continûment les moyens de dessiner cette carte et avec tout le ministère de fabriquer cette boussole. La carte était la prospective Culture & Médias 2030, sa synthèse de scénarios exploratoires et la définition de grands défis internationaux, économiques, sociaux et d'actions publiques. Elle a été publiée, présentée, discutée, mise en délibéré durant plus d'une demi-année, moment nécessaire pour commencer à fabriquer une boussole : Culture & Médias 2020, un ministère nouvelle génér@tion.

La boussole est le fruit d'un travail collectif, important par ses résultats, mais d'abord par l'engagement des acteurs du ministère de la Culture et de la Communication, son administration centrale, les Drac, les établissements publics, mais aussi au-delà avec l'Institut Français, des représentants de l'audiovisuel public, du ministère des Affaires étrangères et des avis experts du ministère de l'Industrie, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, de la Datar... j'en oublie sans doute. Important par la mobilisation dans les directions générales, notamment pour des réunions où la réflexion était libre, ouverte, et où s'exerçait le droit d'être iconoclaste, critique, déçu, inquiet, mais aussi volontaire et force de propositions.

Le résultat vise, aussi synthétiquement que possible, à conserver la totalité de la réflexion collective en l'ordonnant, en l'installant dans les tensions que nos politiques connaissent : l'international et la place de la culture et des médias en Europe, la transformation des techniques et surtout celles des usages, les adaptations des outils juridiques et institutionnels. Il rappelle que nos politiques appartiennent au temps long et font face à des phénomènes parfois irréversibles. Le souci de l'irréversibilité est de bonne méthode pour définir l'essentiel, le prioritaire en le regardant dans le contexte de transition que nous connaissons à horizon décennal.

Culture & Médias 2020, une stratégie de politiques culturelles est un outil d'aide à la décision, celle des politiques, à usage du Parlement, du gouvernement, du ministère de la Culture et de la Communication, au sein des directions générales, de leurs services et bureaux et de chacun des agents qui portent, là où il sont, dans leur fonction et dans leur métier, une mission parfois aux avant-postes de la politique culturelle, parfois plus loin mais en lien avec elle. C'est aussi la possibilité de définir ensemble des chantiers stratégiques partagés, qui fassent de notre ministère un acteur confiant de ses missions, capable de dialogue et d'action avec les autres acteurs publics et privés qui font la vie culturelle, un acteur qui puisse atteindre son cap, muni des instruments de navigation au long cours.

Je tiens à remercier l'ensemble des équipes du ministère et de ses opérateurs pour leur réflexion inédite qui est ici présentée, et particulièrement celle du département de études, de la prospective et des statistiques auprès du secrétariat général, pour leur travail de long terme, fondé sur des études et recherches patientes et des travaux statistiques solides, sans lesquels l'ensemble de cet édifice n'aurait pas pu se fonder.

Guillaume BOUDY
Secrétaire général

La mission stratégie-prospective, placée auprès du secrétariat général en vue de transformer *Culture & Médias 2030, prospective de politiques culturelles* en stratégie ministérielle – *Culture & Médias 2020, un ministère nouvelle génér@tion* – a été conduite par :

Irina BOULIN-GHICA

Chargée de mission
auprès du chef de service
de Coordination des Politiques
Culturelles et de l'Innovation

Philippe CHANTEPIE

Chargé de mission
auprès du Secrétaire général

Jean-Wilfrid PRE

Chargé de mission
auprès du chef de service
de Coordination des Politiques
Culturelles et de l'Innovation

Elle a bénéficié de l'appui de l'Inspection Générale des Affaires Culturelles grâce à :

Francis BECK

Inspecteur général des affaires culturelles

Jérôme BOUET

Inspecteur général des affaires culturelles

Elle a également pu s'appuyer méthodologiquement sur un groupement de conseils en stratégie d'institutions publiques : Magellis consultants, le Gerpa, Futuribles et en particulier sur les compétences de Nathalie BASSALER et François BOURSE.

INTRODUCTION

Ministère nouvelle génér@tion : un impératif stratégique

Il y a plus de quinze ans, la réflexion collective du ministère de la Culture et de la Communication appelait à *La refondation de la politique culturelle*¹, soit à des réformes importantes pour un renouveau d'une politique culturelle forte de sa légitimité et mieux adaptée aux évolutions. Nombre des préconisations d'alors ont été prises en compte : intégration des industries culturelles, création d'établissements publics d'intercommunalité culturelle, mise au point de conventions d'objectifs et de moyens, etc. Mais, de véritable refondation de la politique culturelle du ministère, il n'y eut point, laissant place à une succession de mandats ministériels, dont la brièveté chronique est peu propice à une quelconque refondation.

Depuis le début des années 1990, la plupart des dynamiques repérées et articulées dans *Culture & Médias 2030* étaient déjà présentes et n'ont cessé de s'amplifier à un rythme rapide : la mondialisation des industries culturelles, le numérique qu'on appelait alors multimédia, la montée des dimensions européennes et territoriales ainsi que, plus profondes et anciennes, des mutations démographiques et sociales.

Le rythme de l'évolution des politiques et des actions culturelles fut sans commune mesure avec l'accélération de ces dynamiques et de leurs effets de transformation de la vie culturelle : révolution technologique, modes d'accès, formation des goûts, tendances des pratiques, mutation des légitimités, renouveau des modèles économiques, évolutions sociales et donc rapports à la culture.

Des risques de déconnexion et d'impertinence

Le ministère de la Culture et de la Communication est le ministère de la langue, des mémoires, des monuments historiques et des trésors nationaux. Il est le ministère des créateurs, des auteurs et des artistes. Il est celui dont le champ porte sur une économie qui fait, directement ou indirectement, une bonne poignée de points de production nationale et qui compte près d'un demi-million d'emplois salariés. Il est celui qui concerne le premier emploi du temps hors travail et sommeil des Français : les loisirs. Il est celui qui a affaire aux identités individuelles et collectives et au sens.

Malgré une forte vitalité culturelle et nombre d'actions de politiques culturelles sur un champ sans cesse élargi et avec une progression régulière de ses moyens sur longue période, le ministère de la Culture et de la Communication semble pourtant empêtré, ne

¹ Jacques Rigaud, Philippe Douste-Blazy, *Pour une refondation de la politique culturelle*, Ministère de la culture, Paris ; La Documentation française (Collection des rapports officiels), 201 pages, 1996.

disposant jamais d'assez de moyens, butant sur le renouvellement de politiques affaiblies, repliées et parfois essoufflées face à un environnement si profondément mobile.

Le jugement semblera général, vague, bien péremptoire et cent exemples de succès se pressent déjà pour le contredire : l'efficacité du modèle du Centre National du Cinéma et de l'image animée ou du Centre National du Livre, les chiffres de fréquentation du Louvre, du Musée d'Orsay et du Château de Versailles, la notoriété des musiques électroniques d'origine française, les palmarès de nos industries culturelles, les deux Nobel de littérature de la dernière décennie, les nombreux prix couronnant *The Artist...* Mais, l'enjeu est bien ailleurs que dans une reprise vaine du débat suscité par « *The Death of French culture* »².

*Culture & Médias 2030, prospective de politiques culturelles*³ montrait combien la position du ministère de la Culture et de la Communication se trouvait à la croisée de dynamiques sociales, économiques et technologiques, d'où se jouent la politique culturelle de l'État, mais aussi celle d'un grand nombre d'acteurs. Cette prospective avait pour objet d'interroger les missions, les moyens et les modalités d'action des politiques publiques dans une perspective de long terme pour définir une stratégie de moyenne terme. Elle est indispensable pour adapter le ministère et ses politiques aux mutations en cours et aux enjeux futurs. Elle est nécessaire pour prendre enfin en compte la réelle dimension de la « révolution numérique » qui est culturelle.

Une réponse stratégique issue d'une réflexion collective

Culture & Médias 2020, un ministère nouvelle génér@tion, expression d'une réflexion collective, cherche à décliner stratégiquement les réponses aux défis présents et futurs des politiques culturelles et de communication. Il entend tracer des orientations à l'horizon 2020 fondées sur des diagnostics partagés et fixer des objectifs stratégiques établis en commun.

Cette réflexion a révélé les risques de *déconnexion* voire d'*impertinence* de politiques culturelles du ministère au regard des dynamiques de l'environnement de celles-ci. Ces risques se traduisent par le sentiment diffus de retards, de résistances, de décalages, de regrets, de courses-poursuite ou d'impuissance dans un contexte complexe, aux évolutions rapides, fruit d'acteurs multiples et d'une population éduquée aux attentes renouvelées et variées. Ils s'expriment par une sensation – de *désorientation* – variable selon les missions et les métiers des agents du ministère et que dissipent le plus souvent l'action et les projets culturels concrets.

On trouvera que cette stratégie ministérielle manque d'ambition et que sa dimension politique est insuffisante. Sans doute, car elle émane d'une administration. Par nature, cette réflexion n'entend pas se substituer aux décisions politiques, mais seulement contribuer à les rendre effectives et durables. Elle propose donc à la décision politique des choix décennaux, sans lesquels il est probable que, dans la décennie à venir, l'absence de stratégie décidera plus que tout du devenir culturel.

² Donald Morrison, *In search of lost time*, Time magazine, nov. 21, 2007.

³ Département des études, de la prospective et des statistiques, *Culture & Médias 2030, Prospective de politiques culturelles*, secrétariat général, ministère de la Culture et de la Communication, 2011 ; Département des études, de la prospective et des statistiques, *Culture & Médias 2030, Les facteurs*, Ministère de la Culture et de la Communication, disponible aussi en ligne : <http://www.culturemedias2030.culture.gouv.fr/>

On observera cependant que cette réflexion, en apparence modeste, conduite de façon entièrement libre, transparente et en dialogue avec de nombreux acteurs culturels, propose en réalité les clefs d'une transformation très profonde du ministère de la Culture et de la Communication, moins par l'assignation de nouvelles missions, que par une mise en cohérence des politiques, et plus encore, par un changement de posture, de méthodes et de rapports à son environnement.

Philippe CHANTEPIE
Chargé de mission
Stratégie prospective

– I –

Une stratégie ministérielle pour la décennie

Depuis le dernier quart du XXe siècle de très puissantes dynamiques se sont déployées : la mondialisation croissante des échanges et des hommes, le développement de la dimension européenne mais aussi des acteurs territoriaux, la révolution accélérée des techniques numériques, les évolutions démographiques et sociales de long terme, ainsi que des valeurs.

Ces mutations profondes font système. Elles ont transformé à un rythme rapide presque tout l'environnement des politiques culturelles. Elles mettent en question l'Institution culturelle que constitue le ministère de la Culture et de la Communication comme les autres acteurs publics ou privés. Elles risquent de rendre les politiques culturelles déconnectées, voire impertinentes.

Au début du XXIe siècle, la mise en œuvre d'un ministère *nouvelle génér@tion* est donc non seulement nécessaire mais urgente, s'il entend établir une politique culturelle du numérique, rattraper les effets de renouvellement ou non renouvellement générationnel des pratiques culturelles et agir sur les transmissions culturelles, porter l'évolution des économies de la culture et de la communication, soutenir économiquement, socialement, artistiquement la création, répondre aux attentes des citoyens.

De nouvelles formes de gouvernance sont alors indispensables à l'égard des territoires, des opérateurs sous la forme de régulation de réseau, ainsi que de l'Union européenne, et en liaison étroite avec l'évolution de la vie culturelle, en prise avec les enjeux sociaux, économiques, culturels et cognitifs de la culture et de la communication à l'ère numérique dont l'importance modifie les missions des équipements culturels et la places des politiques non numériques.

Il appartient à un ministère de la Culture *nouvelle génér@tion* de renforcer ses missions les plus fortes, voire de refonder son action dans ses trois principaux domaines de compétences que sont : les patrimoines, la création artistique, les industries culturelles et de communication.

Il revient à un ministère de la Culture *nouvelle génér@tion* de se concentrer sur les vecteurs de transformation de la vie culturelle que forment les enjeux, contemporains et futurs, qui se nouent à l'intersection des trois domaines des politiques culturelles : la patrimonialisation de la création comme la patrimonialisation des produits des industries culturelles et de communication ; la création de patrimoine et la création au sein des industries culturelles et de communication ; les formes industrielles de la création et des patrimoines.

Il est essentiel à un ministère de la Culture *nouvelle génér@tion* de tenir pour décisives à moyen et long terme certaines politiques à vocation transversale afin de réinventer sa légitimité et son efficacité futures : la démocratisation culturelle, l'ouverture à l'international, la politique linguistique, la propriété littéraire et artistique, la recherche culturelle et l'enseignement supérieur artistique. Chacune constitue en effet une pierre de touche de transformation des politiques culturelles pour le long terme.

Il est donc nécessaire à un ministère de la Culture *nouvelle génér@tion* de modifier en profondeur ses modes de gouvernance, leviers fondamentaux de transformation d'un ministère aux politiques verticales vers un ministère aux politiques plus horizontales, davantage déconcentrées et décentralisées, moins hiérarchiques et plus partenariales, établies davantage en connexion avec les réseaux artistiques, culturels, sociaux et économiques.

Ces leviers concernent en particulier les rapports du ministère de la Culture et de la Communication aux collectivités territoriales, avec lesquelles il convient de forger un pacte, nouveau et durable, d'égalités territoriales. Ils concernent aussi les relations avec les différentes catégories d'opérateurs du ministère, culturels comme médiatiques, établissements publics aux activités différentes mais tous appelés à participer à la réalisation d'un service culturel universel sur la base de partenariats stratégiques. Ils touchent tout autant les relations avec l'Union européenne, celle-ci disposant paradoxalement d'autant moins de compétences en matière culturelle qu'est déterminante sa lecture des Traités en matière de concurrence ou de marché intérieur sur les activités culturelles et de communication, exigeant la reconfiguration d'un modèle européen de politique culturelle.

Enfin et au premier plan, la mise en œuvre d'une politique culturelle du numérique, point aveugle des politiques culturelles contemporaines, ne pourra qu'occuper un rôle évidemment crucial, d'abord en tant que levier pour forger les outils de sa définition, ensuite et peut-être, comme politique transversale, capable d'irriguer la politique culturelle. Le numérique ne change pas tout. Parce que la « révolution numérique » est d'abord culturelle, ce que le numérique change est si large et parfois si profond, que tout le champ culturel et de la communication, même les éléments les moins en lien avec lui, ne peut qu'être revisité et repensé.

Culture & Médias 2020, un Ministère de la Culture nouvelle génér@tion décline donc plus de quarante chantiers stratégiques, indispensables pour la décennie 2010, afin que le ministère de la Culture et de la Communication soit en mesure de porter des politiques de la culture et de la communication adaptées aux enjeux du XXI^e siècle.

- 1 -

Un profond changement de contexte

En moins de deux décennies, souvent à partir de tendances antérieures, l'essentiel s'est modifié : transformations sociales, dynamiques économiques, environnement technologique, champ culturel, modes de gouvernance.

1 | Renouveau des publics, égalité d'accès, genre et transmissions.

Le défi le plus prévisible et probablement l'un des moins apparents, que les politiques culturelles auront à relever lors de la prochaine décennie est d'ordre sociodémographique et générationnel.

Les écarts sociaux d'accès à la culture n'ont pas été véritablement réduits et dans un certain nombre de pratiques culturelles, se sont accrus. Mais une banalisation des pratiques s'est produite sur longue période. D'autre part, à partir de 2020, les générations qui ont accompagné les politiques de démocratisation et de développement culturels atteindront l'âge de la retraite ou bien appartiendront aux âges de la vieillesse. Elles cesseront de constituer le gros des publics visés par l'ensemble de la politique culturelle de l'État et des équipements depuis les années soixante. Pareil basculement a commencé. Probablement irréversible, il se traduit, sinon par le non-renouvellement générationnel de plusieurs pratiques culturelles, du moins par la modification des pratiques des générations suivantes, notamment à travers la culture des écrans et une transformation du rapport à la culture.

Cette transformation, en France comme dans d'autres pays industrialisés, se développe depuis le dernier quart du XXe siècle. Elle s'est accélérée au tournant du siècle : la « culture de l'imprimé » et ses attributs se restreignent ou s'éteignent de façon graduelle avec le vieillissement de la population et en dépit de la montée des niveaux d'éducation de la population.

Une telle transformation, réalisée en peu de temps, est d'ordre civilisationnel, car historiquement la culture de l'imprimé, plus largement de l'écriture-lecture, est associée au savoir et largement lié au genre masculin. Or, les mutations générationnelles à l'œuvre, le développement des cultures d'écrans et les dynamiques du genre et des transmissions dissocient – en profondeur et de façon sans doute irréversible – ces éléments de la « culture cultivée » qui touchent à la « culture savante ».

À partir de 2020, l'essentiel de ce basculement sera accompli, porté par de nouvelles générations que caractérisent de nouveaux rapports à la culture, aux loisirs, au plaisir, au savoir, etc.

Sans contredire les niveaux atteints par la fréquentation du spectacle, des musées, etc., la « culture légitime » ou « culture cultivée » autour desquelles la politique culturelle de l'État s'était établie et développée, recule au profit d'une « culture des écrans ».

Génération, genres, maintien des inégalités, culture des écrans, enfance et jeunesse constituent le défi majeur de l'action du ministère de la Culture et de la Communication, alors que ses modes d'intervention dans ce domaine sont faibles et qu'une part importante du

renouveau de la culture d'écrans, traditionnellement centrée sur l'audiovisuel, s'opère à travers la culture des nouveaux écrans, portée notamment par les jeunes générations pour lesquelles, la légitimité et l'action ministérielle sont faibles, limitées, voire nulles.

Parallèlement, d'autres matrices de légitimité ont émergé des dynamiques sociales, économiques et technologiques. Elles tendent à dégrader la place de « la culture » comme valeur en soi. Elles dénotent une société en voie de fragmentation, notamment entre des hommes qui délaissent la culture légitime et des femmes plus engagées dans la culture et ses transmissions, voire entre générations les dernières étant principalement adonnées à des cultures de nouveaux écrans, qu'elles soient celles des pratiques en amateur, de « culture pop » industrielle et de consommation, ou bien d'expression et de pratiques en amateur.

Les générations du numérique – celles nées depuis trente ans –, ont basculé dans un univers où la culture est davantage perçue comme un loisir, un divertissement parmi d'autres, allégée du poids symbolique antérieur, mais encore comme un espace de développement personnel, voire collectif et même toujours le lieu d'une recherche sinon de découverte et de sens, du moins d'identité. Pour ces générations, la culture s'ancre – on le voit dans les budgets-temps – dans des dynamiques de sociabilités familiales, amicales, territoriales, communautaires avec une variété d'identités culturelles et une pluralité de goûts et de préférences, répondant à une aspiration à l'autonomie des choix de vie. Ainsi, à travers la culture et la communication, coexistent l'appétence pour des produits culturels industriels et mondialisés et la recherche de choix identitaires.

En outre, et de façon permanente, une part importante de la population demeure largement en marge de l'offre culturelle et absente des dynamiques de développement des pratiques culturelles, hormis les pratiques audiovisuelles traditionnelles. Ainsi, l'accès à la culture demeure une question et un enjeu de cohésion sociale et intergénérationnelle.

Enfin, au milieu de la décennie 2000, à la longue tendance pluri-décennale d'un arbitrage négatif pour les dépenses culture-loisirs au bénéfice des dépenses pour les matériels d'accès et de communication, succède une réduction de la part des dépenses culture-médias dans le budget des ménages. Sous le double effet d'une crise économique et financière et d'une faible croissance, le vecteur d'accès à la culture que constituaient les dépenses en faveur de ces biens supérieurs culturels pourrait fléchir.

Dans ces perspectives, en l'absence de changement de politique culturelle, le diagnostic du succès d'un demi-siècle de « démocratisation culturelle » et de « développement culturel » risque-t-il bien de devenir, en 2020, celui d'un véritable échec. Ce risque s'amplifiant avec le temps, il y a urgence à faire le choix de le conjurer et celui de mobiliser la plupart des acteurs culturels, des budgets, ressources humaines, juridiques, mais aussi intellectuelles et d'expériences nécessaires.

Sans cela, le ministère de la Culture et de la Communication prendrait un autre risque : celui d'être un ministère historiquement et toujours très profondément patrimonial, attaché à l'excellence de la création et de la production contemporaine ayant vocation à s'incorporer au patrimoine artistique et culturel national, mais sans prise sur les mutations sociales, économiques et technologiques en cours et sans l'adhésion du plus grand nombre des citoyens.

2 | Mondialisation : régulation européenne et politiques de proximités.

La globalisation ou mondialisation, notamment exprimée à travers les évolutions des technologies d'accès aux œuvres, puis la révolution numérique à partir de la fin du XXe siècle, ont largement modifié et continuent de transformer les structures industrielles de la production et de la distribution des œuvres culturelles.

À travers la révolution numérique et en à peine plus de quinze années, la production anglo-saxonne ou japonaise (animation, jeux vidéo, manga, modes, design...) n'a pas cessé d'être présente dans l'univers cinématographique, audiovisuel ou musical et domine à travers les modes d'accès aux contenus, à l'information ou aux œuvres. Dans la même période, la France, plus que beaucoup d'autres pays, s'est ouverte aux musiques et cinématographies du monde, aux Arts premiers, aux Arts de l'Islam, aux Arts d'Asie, etc. Et, la reconnaissance de la diversité de la population en France, donc de sa propre diversité culturelle, continue à s'établir.

Parallèlement, forte d'un appareil historiquement construit de longue date, la « projection » de la culture française n'a pas cessé d'exister, se réformant au rythme qu'impose la transformation du monde. Pour autant, la mondialisation et ses effets de relativisation de la France et de sa culture semblent former une question irrésolue pour une culture et une langue dont la représentation est d'« universalité » et dont l'« exception » est devenue le marqueur fort, tant à l'intérieur de nos frontières qu'à l'extérieur, et fût-elle rebaptisée « diversité ».

Dans presque tous les domaines, institutions ou disciplines des politiques culturelles, la mondialisation ne semble pourtant appropriée que partiellement et sans véritable approche globalement partagée de long terme, en dépit du très grand nombre d'initiatives. Au passage du siècle, le défi culturel de la mondialisation reste ainsi entier. Nombreux sont les moyens de le relever, en particulier à travers les actifs immatériels culturels : marques des grands établissements publics, recherche culturelle, capital humain et expertise, réseaux, langue, systèmes juridique et institutionnel de la culture, idées, etc.

En matière de communication et sur le plan industriel, la situation est plus contrastée. La présence de grands groupes français, dans l'édition imprimée (livre et presse), la production cinématographique, la création et l'édition de jeux vidéo, la musique enregistrée, l'audiovisuel, est exceptionnelle parmi les pays comparables. Pour autant, la structuration des filières s'est fragilisée et pour certaines en risque : celui d'une domination de l'écosystème par des acteurs de la distribution et de l'intermédiation en aval, selon un modèle numérique d'accès, menaçant la diversité, qu'elle soit celle de la production ou des entreprises culturelles, des œuvres distribuées, diffusées, exposées et consommées, fût-ce dans un environnement d'hyper-offre ou justement pour cette raison.

Dans ce cadre de mondialisation et de mutations technologiques, l'Union européenne apparaît largement encore comme une frontière, un horizon nécessaire mais fait aussi figure de bouc émissaire quand elle envisage la culture et la communication comme un champ banal de services marchands.

Or, en dépit de la subsidiarité des politiques culturelles, le droit communautaire est devenu dominant sous la prégnance des objectifs du droit de la concurrence et du marché intérieur. Industries des médias, cinéma, industries de l'édition, spectacle vivant, aides

d'État et des collectivités territoriales, propriété littéraire et artistique, réglementations des professions, fiscalité..., l'ensemble du système caractérisant l'action publique culturelle a glissé ou glisse progressivement, directement ou non, dans le champ du droit communautaire.

Si des questions ou des champs ont été devanciers parce qu'ils étaient harmonisés, bien d'autres le deviennent à travers l'emprise permise par les instruments d'application et de contrôle des principaux objectifs communautaires : la concurrence et le marché intérieur. Ce mouvement s'est paradoxalement scellé autour de l'engagement de la France en faveur de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles et de l'entrée dans une dynamique de défense, davantage qu'offensive et de propositions, à l'exception du champ du droit de la propriété littéraire et artistique. Par conséquent, si la France participe à une intégration européenne plus forte, il lui faut relancer ses positions sur la diversité culturelle dans l'application et la construction du droit communautaire.

Sur les territoires, la demande de politiques de proximité a continué de progresser. L'engagement historique des politiques culturelles des collectivités territoriales a, en grande partie, répondu à cette attente sociale, soit à travers les étapes de décentralisation, soit par les dépenses budgétaires et l'action culturelle. Entre aménagement du territoire, soutien aux pôles de compétitivité et districts culturels, entre rayonnement territorial et services publics de proximité, à côté d'équipements nationaux et avec les services déconcentrés, la vie culturelle s'est donc développée à l'échelle des territoires, qu'elle soit de création comme de pratiques culturelles. Elle s'est aussi étendue sur des terrains traditionnellement de la compétence de l'État : l'inclusion sociale, le développement durable, l'urbanisme, les identités patrimoniales, l'animation culturelle et touristique, les stratégies d'attractivité, l'éducation artistique, le soutien aux créativités, etc., autant de nouvelles légitimités des politiques culturelles locales avec lesquelles l'État doit compter.

3 | Mutation des gouvernances : découvrir l'intelligence collective.

En France, les politiques du ministère de la Culture et de la Communication, puisent à des sources de légitimités profondes et nombreuses.

Elles sont le fruit de traditions coutumières, juridiques et d'institutions souvent anciennes : le mécénat, la commande publique, le geste architectural, la langue française, les archives de France, le dépôt légal, les collections publiques inaliénables, les musées nationaux, les écoles d'art, le droit des auteurs, la conservation du patrimoine, la lecture publique, etc. S'y ajoutent l'Opéra de Paris, la Comédie française, le musée du Louvre, le Château de Versailles et, plus récemment, le Centre Georges Pompidou, la Cité de la Musique, le musée d'Orsay, le musée du Quai Branly, etc. Elles sont les racines de la politique culturelle contemporaine, qui vient les couronner et s'y appuyer au milieu du dernier siècle, faites d'images identitaires, de souveraineté, de métiers, de sciences, de savoirs, de pratiques, bien souvent concentrés à Paris, mais en réalité établis sur tous les territoires.

Par ailleurs, le respect de la liberté de communication, avec la presse, l'audiovisuel, les communications électroniques appartient aux principes et objectifs constitutionnels auxquels les Français sont les plus attachés et la France identifiée.

Paradoxale au début du siècle, la force de la sédimentation historique des politiques du ministère forme autant un atout qu'une faiblesse à l'égard des évolutions des légitimités de l'action publique. Elle ancre la politique culturelle parmi les politiques les plus légitimes, en même temps qu'elle travaille à la perception de ses limites, renforcées par des dynamiques de décentralisation répondant à des attentes d'autres ordres. Elle fabrique ainsi l'espace d'un doute, au moment où le récit du « développement culturel » a pris fin, laissant paraître la montée en puissance d'une multiplicité d'acteurs – collectivités territoriales comme industries culturelles – qui réalisent, de surcroît, au moins, et souvent mieux que l'État, la proximité et l'accès du plus grand nombre à la culture et à la communication.

À bien des titres, la gouvernance du ministère de la Culture et de la Communication a connu de très puissantes dynamiques. Ainsi en va-t-il des étapes de la décentralisation, qui n'ont guère cessé de caractériser l'évolution des politiques culturelles, comme de la formation d'Autorités administratives indépendantes ou d'instances de décision, de médiation, de concertation ou de consultation qui accompagnent l'affaiblissement d'un ministère de la Culture et de la Communication ordonnateur unique des politiques culturelles et de communication.

La gouvernance culturelle de l'État tend donc à suivre le mouvement plus vaste de renouvellement des formes de démocratisation et de légitimation. Elle a vu s'affaiblir les attributs d'une légitimité culturelle régaliennne qui reste cependant attendue de la part de nombreux acteurs, publics comme privés. Cette légitimité prend encore la forme de l'expertise artistique, scientifique, celle de la capacité à structurer les acteurs, celle des réglementations et régulations ou d'arbitrage des intérêts, celle de la prise en charge des contradictions apparentes et réelles des objectifs des politiques culturelles entre, d'un côté, la préservation du cycle de création, de production et de distribution et, d'un autre côté, celui des logiques complexes d'accès du plus grand nombre aux œuvres.

- 2 -

Un ministère nouvelle génér@tion

1 ■ Le ministère : un acteur référent.

Que le ministère de la Culture et de la Communication soit un acteur – parmi d’autres – des politiques culturelles et, plus encore, de la vie culturelle, a toujours été une réalité. Si cette réalité devient très nette depuis deux décennies, et bien que le ministère n’ait cessé d’être référent, il est devenu impératif qu’il se centre sur ses fonctions stratégiques et les missions où il est irremplaçable, qu’il retrouve une proximité réelle avec les lieux, les auteurs, les artistes et les formes renouvelées d’une vie artistique et créative foisonnante, mais surtout qu’il s’appuie de nouveau sur la légitimité que lui confère les citoyens.

● Un acteur parmi les acteurs.

Le poids et les domaines d’intervention des collectivités territoriales dans les politiques culturelles ont toujours existé, en partie avant la politique culturelle de l’État. Ils se sont accrus avec les vagues de décentralisation. Ils ont progressé et ils font à présent évidence.

L’Union européenne, même si la subsidiarité domine, est devenue un acteur prépondérant de la politique culturelle à travers le marché intérieur, la réglementation de la propriété intellectuelle et la régulation de la concurrence.

D’autres ministères ont acquis, sinon de l’ampleur, du moins une légitimité à intervenir dans le domaine culturel et de la communication à côté du ministère de la Culture et de la Communication : les administrations de l’Éducation nationale, des Affaires étrangères, des Affaires sociales et du Travail, de l’Industrie, de l’Équipement, de la Jeunesse et des sports, de l’Environnement, de la Ville, etc.

Par ailleurs, les autorités administratives indépendantes – le CSA, l’Arcep, l’Autorité de la concurrence, la Hadopi – bordent davantage le champ de l’action ministérielle. Enfin, au sein même de l’organisation ministérielle, le nombre et le poids des établissements publics, notamment de filière, ne cessent d’augmenter, favorisant l’extension des stratégies propres qui confinent à brosser un paysage d’une politique centrifuge.

● Un acteur à côté des acteurs privés.

La montée en puissance des industries culturelles – qu’elles soient audiovisuelles, de l’édition, du cinéma – est également une tendance aussi sinon plus forte. Que de nouveaux entrants issus de l’informatique, des télécommunications, des logiciels ou de la distribution y jouent un rôle déstabilisant depuis une décennie, souligne l’étendue de ce *continuum* numérique industriel avec lequel le ministère de la Culture et de la Communication a désormais partie liée, puisqu’il compte parmi ses nouveaux interlocuteurs naturels et réguliers les plus grands groupes nationaux et mondiaux des industries numériques de télécommunications, d’informatiques, d’électroniques, de services numériques.

De plus, l’économie de la culture voit revenir au premier plan des acteurs économiques qui n’avaient jamais cessé d’être présents : mécènes, fondations, collectionneurs, propriétaires privés, exploitants de salles de spectacles, etc.

Enfin, la culture de proximité est de plus en plus le fait de mouvements associatifs, dont la vitalité ne s'est jamais démentie et de l'énergie de collectifs par nature et volontairement insaisissables, de plus en plus mondiaux et virtuels, ou simplement d'auteurs et d'artistes, sources du renouvellement des créations et des pratiques artistiques et culturelles.

● Une marginalisation institutionnelle devenue banale.

La marginalisation institutionnelle n'est pas propre au ministère de la Culture et de la Communication, mais à l'État et à de nombreux acteurs publics. La représentation d'un ministère de la Culture et de la Communication ayant une position centrale doit être revue au profit d'une réalité plus complexe.

La réalité devrait conduire à modifier le regard général – souvent devenu fantasmatique – sur « Le » ministère de la Culture et de la Communication, tout autant et plus fondamentalement à changer celui qu'il peut porter sur lui-même. Il n'est plus l'acteur dominant et d'impulsion principale du système, même si son rôle demeure majeur et si son action et sa transformation sont réellement déterminantes dans et pour le « nouveau système culturel ».

Comme pour nombre d'administrations de l'État, les fonctions du ministère et les attentes qu'il suscite sont nécessairement recentrées sur sa dimension stratégique qui comprend :

- les analyses, les études, la prévision ;
- l'édition de normes générales ;
- l'expertise et la recherche dans les domaines culturel et artistique ;
- les métiers et les savoirs ;
- la régulation des acteurs et l'arbitrage des intérêts ;
- l'impulsion et l'animation et des acteurs, publics comme privés ;
- la défense des intérêts nationaux.

2 ■ Des missions aux légitimités et aux objectifs renouvelés.

Les missions historiques du ministère n'ont perdu aucune légitimité : soutien de la création, conservation du patrimoine, développement et régulation des industries culturelles et de communication, démocratisation et transmission culturelles, recherche et enseignement supérieur culture, etc. Pour autant, une définition d'objectifs stratégiques, parfois différents et neufs, est nécessaire pour accomplir ces missions fondamentales dans un contexte transformé.

● La régénération d'une politique...

Les trois domaines ministériels devenus indissociables – Patrimoines, Création, Médias et industries culturelles auxquels s'ajoute la politique de la langue française – constituent bien les domaines d'intervention de la politique culturelle : la conservation des patrimoines, le soutien à la création et aux professions artistiques et culturelles, la régulation et

L'appui aux industries culturelles et à la promotion de la langue française. Ils puisent aussi à d'autres objectifs de la politique culturelle : la recherche culturelle, l'éducation artistique et culturelle, l'enseignement supérieur, la démocratisation culturelle, l'action internationale, etc.

Or, au tournant du XXI^e siècle, les principaux enjeux de la politique culturelle sont à l'intersection des patrimoines et de la création, à celle de la création et des industries culturelles et de communication et à celle des patrimoines et des industries culturelles et de communication. À chacune de ces intersections se nouent en effet des interrogations et des problématiques nouvelles, encore bien souvent irrésolues et certainement déterminantes :

- quelle patrimonialisation de la création ?
- quelle industrialisation des patrimoines ?
- quelle médiatisation des patrimoines ?
- quelle création dans les industries culturelles et de communication ?
- quelle industrialisation de la création ?
- quelle médiatisation de la création ?
- quelle patrimonialisation des médias et des industries culturelles ?

Toutes ces questions se pensent naturellement au regard de la question de la démocratisation culturelle, des territoires, de l'international – au premier chef dans l'Union européenne – et en relation avec les autres politiques publiques culturelles.

C'est aux croisements des domaines de politiques culturelles – patrimoines, création, industries culturelles et médias – que se trouve sans doute la matrice de régénération des politiques culturelles.

● ... culturelle...

Le ministère de la Culture et de la Communication doit être en mesure d'énoncer simplement quelle est la politique *culturelle* du numérique, de l'accès au plus grand nombre, de la propriété littéraire et artistique, des territoires, de l'international de la recherche culturelle et de l'enseignement supérieur artistique et culturel.

Nul ne doute de la multitude des actions ministérielles sur chacun des domaines fondamentaux – patrimoines, création artistique, médias et industries culturelles. Mais peu nombreuses sont encore les politiques qui regardent leurs intersections, précisément là où se renouvellent les enjeux culturels du tournant du siècle.

Il appartient donc aussi au ministère de la Culture et de la Communication de définir les axes d'une politique *culturelle* de l'industrialisation et de la médiatisation du patrimoine, de l'industrialisation de la création, de la médiatisation de la création, de la création dans les industries culturelles et des médias ou de la patrimonialisation de la création.

À cette fin, il lui revient de définir cet adjectif à réalité évolutive, qui devra rencontrer l'attente des citoyens, participer à leur éducation, leurs loisirs, leur émancipation, leur cadre de vie, leurs relations sociales, leurs identités et laisser libres leurs choix individuels et collectifs : – *culturel*.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, la définition de cet adjectif – *culturel* – est probablement ce qui manque le plus au ministère de la Culture et de la Communication en ce début du XXI^e siècle. Cette redéfinition forme son objectif premier.

- **...et légitime au XXI^e siècle.**

En 1959, l'énoncé d'André Malraux – œuvres capitales – ne suscitait guère de doute sur la définition de l'adjectif : « culturel » ni trop sur celui d'« artistique ». Il était hérité des Beaux-arts et de l'identité sous-jacente entre art et culture, parfois même entre art et science, ou art et industrie et il avait ses décennies de questionnement sur la modernité. Mais après le cinquantenaire du ministère de la Culture et de la Communication, malgré l'attachement le plus profond et légitime aux expressions artistiques et culturelles, cette identité – même étendue à de nombreuses expressions et créations – ne suffit plus à dessiner les contours du « culturel », d'autant que la formation des goûts et des préférences s'affirme largement hors des légitimations traditionnelles et institutionnelles.

Sauf à demeurer figé à cette origine, c'est bien à une révolution intellectuelle que le ministère de la Culture et de la Communication est en réalité conduit, car depuis plus d'un demi-siècle, le système des légitimités culturelles, celle de l'art comprise, s'est transformé.

Le second objectif – indissociable du précédent – du ministère de la Culture et de la Communication consiste donc à appréhender les conséquences de la pluralité renouvelée des légitimités culturelles et artistiques.

- **La légitimité démocratique.**

Le passage d'un dessein – la démocratisation culturelle, le développement culturel – à une réalité concrète pour les citoyens constitue le terrain de légitimité le plus nécessaire. Il est le plus simple, car il est de l'ordre du service public et donc de la justification d'une administration culturelle au niveau de l'État.

Par l'action de l'État, en relations avec les autres acteurs publics et privés, le citoyen dispose-t-il d'un service public culturel et de communication conforme à sa contribution, proche, de qualité, accessible et adapté à ses attentes toute sa vie durant ?

La politique de démocratisation culturelle, mais aussi d'équipements et de médiations, celle de régulation des industries culturelles et de communication sont concernées, tout comme celle de conservation des patrimoines, ou de soutien à la création artistique.

- **La légitimité institutionnelle.**

Elle s'établit principalement en relation avec les autres acteurs publics de la politique culturelle. Le ministère de la Culture et de la Communication a plutôt entretenu une légitimité traditionnelle verticale, celle des savoirs qui vont de haut en bas. Mais depuis des décennies, il a favorisé l'émergence d'acteurs publics qui se sont placés, dans bien des domaines, sur le même plan que lui : les établissements culturels et scientifiques sous sa tutelle, ainsi que ses services déconcentrés plus en prise avec la vie culturelle locale, ainsi que les collectivités territoriales fortes du principe de libre administration de leurs politiques.

La légitimité du ministère de la Culture et de la Communication ne dépend donc déjà plus d'une logique verticale, mais de ses capacités à être un point central, efficace, énergique, fécond, au sein de réseaux horizontaux, dans lesquels ses services déconcentrés ont eux-mêmes la même fonction.

Cette révolution de perspective est de grande ampleur : il s'agit de mener la politique culturelle avec des acteurs publics devenus des partenaires à part entière et de penser une organisation à long terme des processus de transformation du ministère, fondée sur une intelligence culturelle collective.

○ **Les légitimités artistique, scientifique et sociale.**

Elles ont longtemps dominé la politique culturelle mais se sont transformées avec l'internationalisation, l'importance des proximités, les modes de reconnaissance, de prescription et de notoriété. Le ministère de la Culture et de la Communication y a joué un grand rôle, qui ne peut qu'aller décroissant.

Horizontales, les nouvelles formes de légitimations procèdent davantage de la société et de ses formes réticulaires, mobiles et incertaines dans le temps. Le ministère de la Culture et de la Communication doit dès lors se positionner en acteur d'un « réseau social culturel » ou d'un « nouveau système culturel » dont il a cessé d'être l'animateur principal mais où son rôle demeure majeur et attendu.

Dans l'équilibre des légitimités, la politique culturelle est donc très dépendante de la perception que le ministère a de leurs évolutions et de leurs hiérarchies, sachant qu'elles se cumulent plus qu'elles ne se substituent les unes aux autres.

3 | Décider, choisir, reconnaître, innover.

Les deux dernières décennies et certainement la prochaine constituent une période de transition globale, d'ordre social, technologique, institutionnel, économique et bien sûr culturel. Cette transition, par nature incertaine, se caractérise par des crises dans chacun de ces ordres. Pour la culture, cette période est celle d'un *changement d'état*.

● **Décider en période de transition.**

Dans ce *changement d'état*, qui est le même pour la plupart des acteurs (Union européenne, États, entreprises, acteurs sociaux), l'avantage va le plus souvent à celui qui prend des décisions de long terme, en tenant compte du système de contraintes et de mutations – mais toujours au moment opportun (*kairos*).

Durant la période récente, un exemple peut illustrer cette situation. Quelle stratégie culturelle nationale durable adopter à l'égard d'un acteur comme *Google* ? D'abord acteur économique parmi d'autres, il devient un « ennemi », mais aussi un partenaire privilégié, puis un associé tout en apparaissant opposé au financement des filières de création mais partenaire financier et technologique de projets culturels publics, etc.

Les enjeux d'une relation avec cet acteur sont évidemment stratégiques sur un grand nombre d'aspects de la politique culturelle. On songera au financement de la culture et de la communication, à celui des marchés publicitaires, essentiels à la presse et aux médias, aux effets de l'économie de l'attention, au pluralisme et à la diversité culturelle, au risque de *dumping* fiscal. On regardera l'industrialisation de la numérisation, les choix technologiques, les conditions d'accès à la culture, les transformations des usages. On s'interrogera sur la robotisation des choix des individus à travers l'algorithme du moteur de recherche, sur l'inclusion des pratiques dans un bien-système numérique, sur le rapport à la mémoire, etc. – autant de questions au cœur des politiques culturelles du XXI^e siècle. Des questions d'un autre ordre concerneraient les relations avec Wikipédia, Apple, Amazon, ou plus simplement la prochaine première puissance mondiale que sera la Chine, etc.

Dans tous les cas, l'indécision, compréhensible, est pénalisante et traduit l'absence d'orientation de long terme.

• Choisir au cœur des conflits.

La politique culturelle a durablement fait consensus et n'a guère ouvert d'oppositions sociales, économiques ou idéologiques de grande ampleur, hormis de traditionnelles querelles entre les Anciens et les Modernes, renouvelées à l'occasion des Colonnes de Buren au Jardin du Palais-Royal, de l'édification de la Pyramide du Louvre de Leoh Ming Pei, jusqu'aux récentes expositions de Jeff Koons, de Haruki Murakami au Château de Versailles.

Mais depuis une décennie, la politique culturelle est confrontée à une situation où le consensus n'existe plus toujours et où de véritables conflits voient le jour. Idéologiques, politiques, sociaux, profonds et probablement durables, ces conflits se prêtent mal aux équilibres marginaux et de court terme, qu'on évoque :

- la lutte anti-contrefaçon dans l'environnement numérique ;
- la neutralité d'internet ;
- la relation entre droit d'auteur et liberté de communication ;
- la relation entre contrefaçon et protection de la vie privée ;
- la fonction identitaire et historique de la culture ;
- la question de la diversité culturelle et des cultures communautaires et religieuses
- les disparités entre Paris et le reste de la France métropolitaine, entre l'Île de France et les territoires éloignés ;
- le rôle des industries culturelles dans la formation des goûts, des préférences ;
- les effets des loisirs numériques sur les jeunes générations ;
- la domination techno-industrielle d'acteurs globaux ;
- la « touristification » et la marchandisation des patrimoines ;
- etc.

Sur ces questions, la politique culturelle du ministère de la Culture et de la Communication au début du XXI^e siècle est appelée à se prononcer et à décider durablement et donc à faire des choix, y compris d'amis, d'ennemis, d'alliés, de partenaires, mais aussi, évidemment, de moyens, pour établir et mener des stratégies. Sans ces choix, c'est le modèle même d'une politique culturelle qui se placerait en situation de risque.

● **Reconnaître l'intelligence culturelle des métiers et des savoirs.**

Les politiques culturelles sont affaire de métiers et de savoirs : ceux de la recherche scientifique culturelle, de la conservation et de la valorisation du patrimoine, de la découverte et de la diffusion de la création, de la régulation des offres et des professions artistiques et culturelles, de la médiation culturelle, etc.

Ces métiers et ces savoirs forment l'identité du ministère et la spécificité de l'accomplissement de ses missions. Or, si aucun de ces métiers et savoirs n'est mis en cause par les mutations en cours, la plupart ne peuvent plus s'exercer ou se vivre comme auparavant. Les savoirs, en particulier, sont conduits à évoluer avec le changement de contexte technologique et social. Chacun de ces métiers et de ces savoirs est convoqué et mobilisé pour maintenir une continuité de la politique culturelle et pour en réaliser la transformation. Chacun d'entre eux a donc besoin d'être reconnu dans sa spécificité, consolidé, développé et valorisé.

Cette reconnaissance peut se réaliser globalement et dans un mouvement de transformation du ministère. Elle doit se traduire par une évolution qui puisse s'appuyer sur des carrières plus interministérielles mais aussi avec les collectivités territoriales et à l'international, que ce soit en termes d'emplois, de traitements, de carrières, de mobilités, surtout. Elle est encore nécessaire pour que la politique culturelle intègre, par l'esprit de ses missions, de jeunes générations d'agents – qu'on dit de « générations Y » – qui souhaitent du mouvement, de l'action utile et être libres d'initiative, mais aussi reconnus, car, quoi qu'il arrive, la politique culturelle du début et du milieu du XXI^e siècle sera conçue et menée par cette nouvelle génération.

● **Innover et articuler les politiques culturelles.**

Un ministère nouvelle génér@tion ne peut voir le jour que s'il dispose d'un cadre durable pour opérer sa transformation, qu'il continue à exister de façon autonome ou bien que sa structure évolue selon divers rattachements gouvernementaux (cf. *Culture & Médias 2030*). Plus que des objectifs de modernisation, c'est d'une volonté de transformation d'une partie des politiques culturelles et de ses modes de conception, de mise en œuvre et d'évaluation, qu'il peut l'attendre.

L'innovation est donc centrale pour assurer l'évolution et l'adaptation des politiques culturelles aux défis et mutations économiques, sociales et technologiques. Elle repose sur l'identification des enjeux, l'analyse des réponses possibles. Elle doit pouvoir s'appuyer sur l'intelligence culturelle collective, la mise en réseaux et leurs animations, des processus d'expérimentations, de partages d'informations, d'évaluation.

La détermination des stratégies de transformation du ministère de la Culture et de la Communication dépend d'abord de l'identification :

- *des stratégies des politiques culturelles par domaine :*
 - des patrimoines ;
 - de la création artistique ;
 - des industries culturelles et de communication.

Elle repose sur la capacité des politiques culturelles transversales à se placer en appui des principales missions du ministère et au cœur des défis, autrement dit :

- *des stratégies des politiques culturelles transversales :*
 - l'accès du plus grand nombre ;
 - la langue et ses diversités ;
 - l'international ;
 - la recherche et l'enseignement supérieur ;
 - la propriété littéraire et artistique.

Elle s'appuie enfin sur l'analyse des moyens de transformer les outils et la posture du ministère de la Culture et de la Communication à travers :

- *les enjeux et leviers stratégiques de transformation :*
 - le numérique ;
 - les relations avec les collectivités territoriales ;
 - la gouvernance des établissements publics et culturels ;
 - le développement d'une fonction culturelle européenne ;
 - la relance des politiques interministérielles ;
 - l'évolution des relations avec l'ensemble des acteurs privés ;
 - la mise en œuvre de structures et de méthodes d'innovation.

Un ministère nouvelle génér@tion articule donc l'ensemble des politiques culturelles sur les enjeux et les mutations décennies en cours et futures et les moyens d'y répondre.

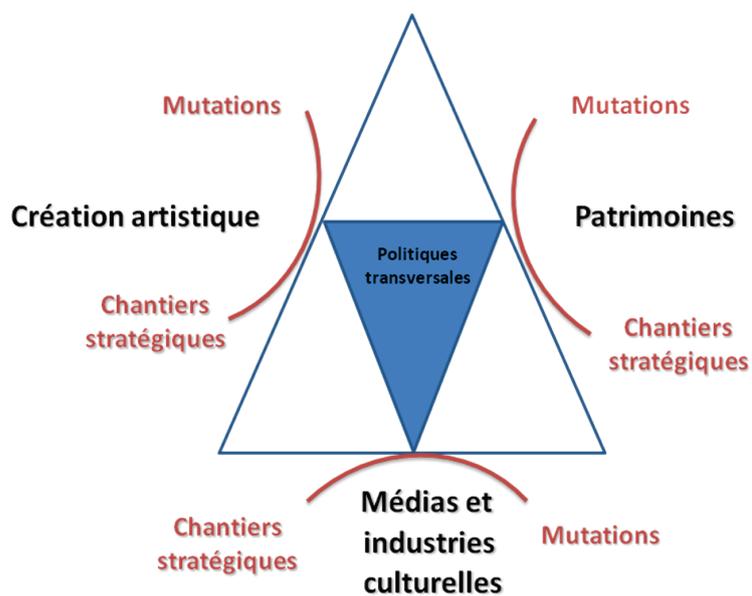
Schématiquement, il s'agit d'abord d'établir les principales orientations stratégiques des grandes missions ministérielles en fonction des mutations qui concernent chacune d'entre elles : patrimoines, création artistique et médias et industries culturelles.

Il s'agit de se concentrer sur le fait que les principaux défis sont à l'intersection de ces politiques (cf. graphique 1).

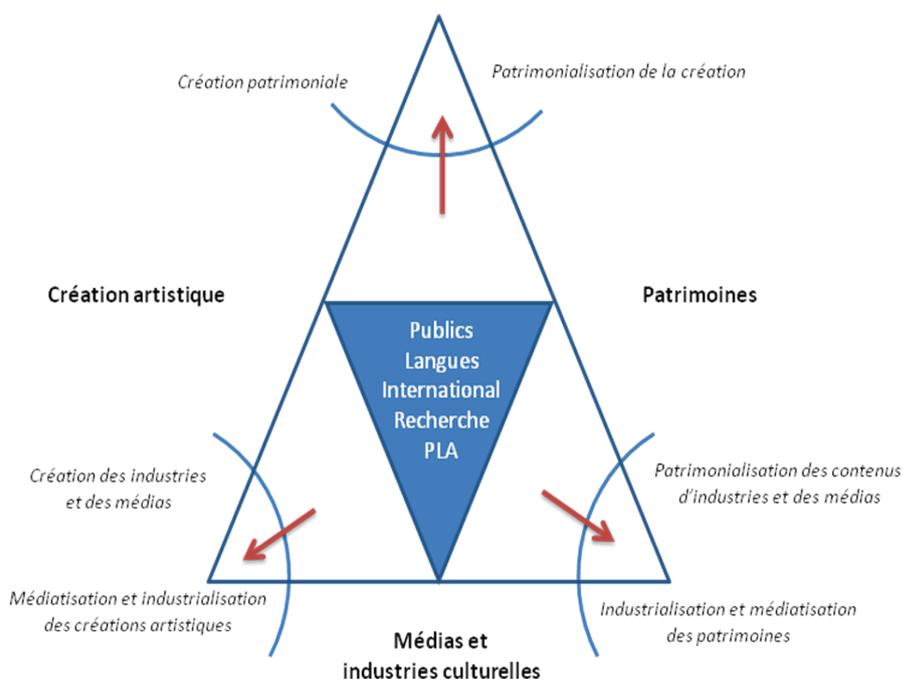
Il s'agit aussi de s'assurer que les politiques transversales du ministère viennent bien à l'appui des politiques culturelles ou s'y inscrivent pour relever les défis à relever (cf. graphique 2).

Il s'agit encore de s'assurer que cette articulation des politiques culturelles bénéficie et contribue à la transformation du ministère à travers quelques leviers clefs. (cf. graphique 3).

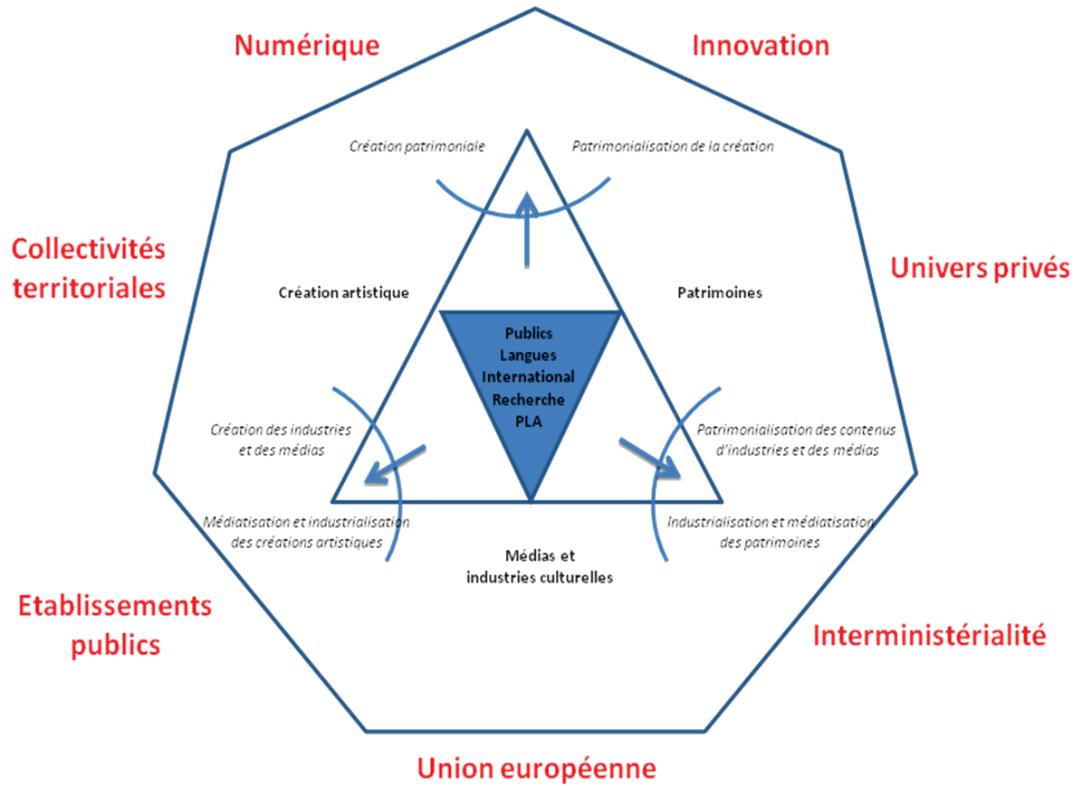
Graphique 1 – Orientations stratégiques pour les domaines de compétence du ministère



Graphique 2 – Stratégies des politiques transversales en appui



Graphique 3 – Leviers de transformation des politiques ministérielles



- II -

Les enjeux

La transversalité dans les politiques culturelles reste aussi nécessaire que difficile à réaliser. Elle constitue paradoxalement une exigence d'autant plus délicate à satisfaire que le nombre des structures administratives du ministère s'est réduit : trois Directions générales, une Délégation générale à la langue française et aux langues de France, un Secrétariat général comprenant des services directement liées aux politiques culturelles : Service de Coordination des politiques culturelles et de l'innovation, Service juridique et international, Département à l'Action Territoriale, Bureau des opérateurs.

Sept leviers sont au cœur de la pertinence et du renouvellement de la politique culturelle : le numérique, les territoires et les relations avec les collectivités territoriales, la gouvernance (tutelle des opérateurs, liens avec les services déconcentrés), l'action interministérielle, l'Union européenne, le rapport avec le secteur privé, l'innovation.

1 | Fonder une politique culturelle numérique.

Les technologies numériques forment un puissant et parfois lent vecteur de la transformation de l'économie culturelle, des modes d'accès à la culture, des actions de politique culturelle : régulations, offres (numériques et non numériques), médiations, prix, conservation, accès, etc.

Une grande part des enjeux et des effets des technologies numériques pour la politique du ministère de la Culture et de la Communication a été dégagée dès le milieu des années 1990. Les questions soulevées ont progressivement été appréhendées par la plupart des politiques du ministère, mais à des rythmes très différents.

Au début de la décennie 2000, l'essentiel des dispositifs d'intervention dans le domaine du numérique, peu dotés et quasi inchangés, ont été fixés en faveur de la création, de la recherche et de l'innovation, de l'édition multimédia puis des jeux vidéo et des usages numériques culturels. Depuis, quelques enjeux récents polarisent l'action ministérielle : la responsabilité des intermédiaires techniques, la propriété intellectuelle, la rémunération de la création, la numérisation de masse des données publiques culturelles.

Les enjeux culturels du numérique sont multiples. Ils sont au centre de la révolution économique des industries de l'audiovisuel, des phonogrammes, de l'écrit, du cinéma ou du jeu vidéo. Ils concernent en grande partie la numérisation des patrimoines (archives, livre, presse, audiovisuel, film, photographie...). Ils font partie des outils contemporains de la création pour un grand nombre d'auteurs, compositeurs, graphistes, musiciens... Ils participent aux missions d'éducation artistique et culturelle. Ils sont stratégiques pour les politiques des publics des établissements culturels. Ils sont encore présents comme objet de recherche culturelle ou technologique et ils sont des vecteurs de développement et d'évolution de l'enseignement supérieur culturel.

Les technologies numériques sont aussi un instrument de transformation et de modernisation de l'administration ministérielle et des formes d'évolution du travail et des métiers.

- **Unifier la compréhension des enjeux du numérique.**

Le numérique modifie la place de l'offre culturelle, notamment publique, les pratiques et les consommations, le rapport à la culture et aux savoirs. Il justifie, en conséquence, une appréhension globale et partagée des enjeux culturels du numérique. Elle est la condition nécessaire à la fondation d'une politique culturelle de moyen et de long terme.

Les enjeux culturels du numérique engagent la détermination culturelle et scientifique de l'offre culturelle publique, les choix de conservation et de diffusion. Ils concernent les dynamiques sociales et individuelles d'usages comme les mutations économiques, etc.

Dans ce contexte, il appartient au ministère de la Culture de la Communication de :

- **comprendre les dimensions culturelles du numérique**, du point de vue des usages d'abord, scientifique, économique et industrielle ensuite, technique enfin. Dans cette perspective, il est nécessaire de :
 - **lancer une réflexion collective nationale des acteurs concernés sur la révolution culturelle du numérique**, ouverte à l'ensemble des acteurs artistiques et culturels publics (établissements culturels, collectivités territoriales) et privés (associations, entreprises) ;
 - **faire travailler ensemble les composantes culturelles** : chaînes de la création, de la production et de la diffusion, usagers, consommateurs et ré-utilisateurs ;
 - **recueillir les résultats de la recherche scientifique internationale** dans l'ensemble des disciplines concernées : conservation, usages, modèles économiques, ... ;
 - **trouver des équilibres politiques conjoncturels et de longue période** pour déterminer les axes des politiques du numérique.
- **organiser et institutionnaliser l'interaction entre les logiques culturelles** : patrimoniales, créatives et industrielles, relatives aux questions numériques. Cet objectif passe par l'appropriation, dans les politiques culturelles, du « fait numérique ». Pour structurer cette interaction, les actions suivantes peuvent être engagées :
 - **suivre l'appropriation** des enjeux numériques réalisée hors du ministère ;
 - **créer un réseau de capteurs des transformations** numériques sur les plans culturels, techniques, etc., au niveau gouvernemental comme de la société.

- **Définir une politique culturelle numérique de long terme.**

Cet objectif suppose la conception d'objectifs et de moyens d'une politique publique culturelle dans l'univers numérique, qui puisse prendre en compte les effets du numérique : modification des rapports à la culture et aux œuvres, transformation des processus de création, relations aux patrimoines, dynamiques d'usages et de pratiques culturelles, médiatiques, numériques... et donc aussi non numériques.

Il ne s'agit pas d'une politique du numérique au ministère de la Culture et de la Communication. Il ne s'agit pas davantage d'une politique numérique culturelle, mais il s'agit d'une politique culturelle dans un renouvellement de contexte, marquée profondément par l'émergence de technologies culturelles universelles.

L'élaboration d'une politique culturelle numérique implique d'établir des fonctions d'orientation et de programmation, profondément ancrées dans les missions fondamentales du ministère de la Culture et de la Communication : patrimoniales, de création, de régulation de l'offre industrielle et médiatique, d'accès du plus grand nombre à travers une politique des usages individuels et sociaux. La prise en compte de l'ensemble de ces dimensions est nécessaire à la définition du caractère *culturel* des politiques relatives au numérique.

Identifier les enjeux culturels communs du numérique est donc l'objectif premier. Il doit permettre de disposer d'approches transversales thématiques pour appuyer les politiques sectorielles. Il exige de :

- **mettre en commun l'information sur la diversité des projets numériques** du ministère, des établissements publics, des Drac ;
- **déterminer les objectifs et les critères communs d'ordre culturel, technique, socio-économique** : corpus, sélection, transformation des genres esthétiques, des formes et hybridation des créations, évolutions des usages, des réceptions et leurs effets sur les disciplines artistiques, publics, conditions de conservation et de diffusion, formats, supports, métadonnées, analyses économiques, questions territoriales en association avec les autres acteurs publics, etc. ;
- **procéder à l'analyse des besoins** humains, techniques, scientifiques indispensables pour favoriser l'appréhension culturelle du numérique.

● **Créer une instance d'orientation des politiques du numérique.**

La définition d'orientations générales est nécessaire compte tenu de la multiplicité des questions soulevées par le numérique pour un grand nombre de politiques ou d'actions du ministère. Elle doit favoriser une appréhension collective des effets du numérique et permettre la mise en œuvre de politiques cohérentes et coordonnées.

— **Former une instance ministérielle du numérique.**

Cette instance pourrait regrouper les Directions générales, la Délégation générale à la langue française, ainsi que des représentants des Drac et des établissements publics sous tutelle du ministère. Elle n'aurait pas nécessairement vocation à perdurer, mais de façon transitoire, pour objectif premier de concevoir une politique culturelle du numérique et de s'assurer de son exécution. Elle peut avoir pour missions de :

- **constituer une doctrine** en mesure de déterminer, pour le ministère et ses opérateurs, des orientations de moyen et long terme,

en particulier sur les choix techniques, les modes d'accès, de valorisation et de diffusion ;

- **partager l'ensemble des chantiers ministériels** relatifs au numérique ;
- **planifier, suivre et rendre compte de l'avancement des chantiers numériques** du ministère ;
- **prendre en compte les spécificités des métiers** ou des secteurs concernés par les effets du numérique ;
- **déterminer des axes de programmation concertée de R&D culturelle** sur des enjeux communs : référencement, prescription, indexation, web sémantique, usages culturels numériques, etc. ;
- **développer des relations avec d'autres institutions publiques** ;
- **instruire la préparation des décisions politiques** en ayant une connaissance transversale de l'ensemble des enjeux pour les missions du ministère.

— **Programmer des chantiers ministériels.**

Selon les chantiers, les thèmes, les domaines de compétences, il revient à chacune des directions d'en assurer le pilotage en liaison étroite avec les établissements publics culturels et scientifiques concernés.

Des objectifs pour l'ensemble des composantes du ministère (directions générales, établissements publics culturels, Drac) peuvent être poursuivis, notamment :

- **un programme ministériel de formation sur les enjeux du numérique pour la culture**, ses politiques, ses actions, ses métiers, ses acteurs... d'un point de vue technique, social, économique, politique, professionnel ;
- **une politique relative aux normes et aux standards** des différentes catégories de contenus (des archives aux films, des métadonnées aux formats d'encodage, etc.) afin de contribuer, dans les instances nationales, européennes et internationales de normalisation, aux choix décisifs de modèles économiques, de catalogage ou de circulation des œuvres ;
- **des outils partagés d'échanges réguliers et de capitalisation d'expériences sur les problématiques de la diffusion numérique de la culture**, en particulier avec les établissements publics culturels, les établissements d'enseignement supérieur et les lieux de diffusion de la création ;
- **un programme d'expérimentation et d'innovation sur la réutilisation des données publiques culturelles** entre directions

générales et opérateurs en développant de **grands projets culturels s'appuyant sur les contributions des usagers** (amateurs, fans, experts...);

- **la refonte des programmes en faveur des usages numériques culturels, en partenariat avec les collectivités territoriales**, qui permette une mise en commun des outils d'analyse et le développement d'actions culturelles sur les usages créatifs numériques ;
- **la mise en relation étroite des établissements culturels et des lieux de diffusion avec les acteurs de l'audiovisuel public**, national comme extérieur, notamment en vue de la mise en place des services de la TV connectée ;
- une **valorisation de la création numérique, ainsi que des usages du numérique dans la création, dans les métiers de conservation du patrimoine et de diffusion culturelle**, et une analyse de leurs environnements ;
- **une action auprès des Directions générales de la Commission européenne**, particulièrement dans le domaine de la recherche, pour mieux associer création, patrimoine et industries culturelles ;
- **une mise en réseau des établissements d'enseignement supérieur culture développant des formations et recherches impliquant directement les outils numériques**, à des fins de capitalisation, d'échanges et de diffusion de pratiques et de contenus d'enseignement ;
- **la prise en compte des missions, filières et métiers**, en développant les compétences numériques dans les Directions et dans les Drac.

- **Se concentrer sur la réutilisation des données culturelles numériques.**

En termes de transmission culturelle à court et long terme, donc de démocratisation et de transformation des pratiques culturelles, mais aussi de choix sur l'économie culturelle, publique comme privée, les données publiques et plus encore, leur réutilisation, constituent le levier d'un « service public numérique culturel ».

L'offre publique de biens, de programmes, de services culturels et de communication audiovisuelle, conservant des fonctions de référence et de patrimonialisation, peut jouer un rôle structurant de la politique culturelle, même si la tendance est sans doute à la marginalisation de l'offre publique dans l'univers numérique.

Sur l'enjeu des données numériques culturelles, qui concerne toute l'action ministérielle (patrimoine, création, industries culturelles et de communication), se joue la légitimité d'un ministère de la Culture de la Communication, au moins par sa capacité à impulser une politique culturelle numérique en direction des usagers. Il lui revient donc de :

— S'appuyer sur la réutilisation des données publiques culturelles.

La révision de la directive sur la réutilisation des informations du secteur public soulève de nouveau la question du régime dérogatoire relatif aux établissements culturels et d'enseignement supérieur. Technique, économique, juridique, cette question engage la faculté de mettre à disposition du plus grand nombre les œuvres capitales de la création. Elle concerne un très grand nombre de détenteurs (État, établissements culturels sous tutelle, collectivités territoriales...) et des ressources très variées (images fixes, programmes audiovisuels, films, sons, documents, archives...) aux statuts juridiques parfois différents.

La réutilisation des données culturelles publiques soulève des questions relatives à l'accès, à la communication, à la réception, à la valorisation, aux usages culturels et éducatifs, etc. Elle implique des :

- **choix culturels, de diffusion et de rediffusion**, qui supposent, en premier lieu, de prendre la mesure du champ de la culture et de la communication, en incluant donc les acteurs de l'audiovisuel public ; en second lieu, de prendre des options d'éditorialisation : logiques de portail, de bases de données, de services édités ; mais d'abord, d'avoir opté entre :
 - **un choix de réutilisation**, qui suppose des formats ouverts, la possibilité d'applications, de réutilisation active, de mise à disposition d'outils, de licences appropriées, etc. ;
 - **un choix d'exploitation**, qui justifie de délimiter les partages entre réutilisation commerciale et non commerciale et d'établir des stratégies de tarification correspondantes.
- **choix technologiques** (formats, interopérabilité, conservation, etc.) avec les acteurs économiques et à travers des programmes ministériels de recherche ;
- **choix financiers de long terme, car il s'agit d'investissements d'avenir** pour la politique culturelle à long terme. D'un montant équivalent à une politique de « grands travaux », ce chantier est principalement assis sur des crédits publics, des ressources dégagées par les établissements, des projets de valorisation justifiant des partenariats public/privé, etc. Il n'a pas encore trouvé de stratégie budgétaire de très long terme qui est le sien.

— Assurer le passage de « l'âge de l'accès » à « l'âge des usages culturels ».

L'enjeu culturel n'est pas seulement celui d'un « âge de l'accès » aux données numériques mais déjà celui d'un « âge des usages culturels », déterminés, pour l'essentiel, par des facteurs socio-économiques et culturels. Dans ce cadre, l'utilisation et la réutilisation des données publiques doivent permettre des modes d'appropriation et des usages créatifs pour les consommateurs, amateurs, fans, créatifs, etc. Cet objectif interpelle des choix politiques de long terme sur :

- **les destinataires de la réutilisation** : acteurs publics (État, collectivités territoriales, établissements publics), entreprises, souvent globales, tissu associatif et culturel, citoyen-consommateur ;
- **les modèles économiques et de gratuité**, qui impliquent d'analyser :
 - **les catégories de données** ;
 - **les situations économiques et juridiques des détenteurs de données** (État, établissements publics, collectivités territoriales...) ;
 - **l'étendue des exclusivités** ;
 - **les tarifications**, au coût marginal ou non ;
 - **la libération des droits** et leur financement.
- **les conditions pratiques de réutilisation**, qui dépendent de choix technologiques relatifs à la qualité de numérisation, aux formats, aux niveaux d'interopérabilité et de compatibilité, etc. ;
- **la politique culturelle de mise à disposition d'outils et programmes d'appropriation** et de réutilisation.

2 ■ Former un pacte d'égalités territoriales.

Les politiques du ministère de la Culture et de la Communication sont territoriales, territorialisées et fruit d'étapes de déconcentration et décentralisation. Elles se développent dans le cadre de l'exercice fort d'une compétence générale de chaque échelon des collectivités territoriales : communes, intercommunalités et communautés urbaines, départements et régions.

La pleine prise de conscience du rôle des collectivités exige d'aller au-delà de la concertation et de nouer de nouvelles formes partenariales qui prennent réellement en compte les diversités territoriales et donc la diversité d'égalités à bâtir.

Les politiques artistiques et culturelles de l'État et des collectivités territoriales impliquent la mise en place d'un nouveau cadre commun de concertation et d'action. Elles peuvent se former à travers un Conseil des Collectivités Territoriales pour la Culture très rénové dans ses missions, son fonctionnement, mais surtout par l'extension de son champ de travail et ses pouvoirs de décision, ainsi que par des déclinaisons territoriales à l'échelon des Drac.

L'enjeu pour le ministère de la Culture et de la Communication tient à sa capacité à élaborer de façon partenariale, puis à s'en faire le garant d'un pacte général des acteurs publics culturels. Il doit être à la source d'une politique culturelle en mesure d'atteindre des objectifs d'égalités territoriales.

- **Disposer d'une approche commune des territoires.**

La montée en puissance des collectivités territoriales dans l'action culturelle en termes budgétaires, de compétences humaines, de démultiplication de dispositifs et les jeux de complémentarité et de concurrence entre elles n'ont pas favorisé une lecture partagée des territoires, entre elles et avec l'État, des dynamiques territoriales en matière culturelle. Une telle lecture est indispensable pour :

- **Former une approche territoriale commune à l'État et aux collectivités territoriales.**

L'évolution des perceptions des enjeux différente selon les échelons territoriaux, échelon national compris, alors que le renouveau des enjeux culturels des territoires justifie de :

- **procéder à l'analyse des mutations et des dynamiques territoriales** : phénomène de métropolisation, dynamique d'agglomérations (communes et intercommunalités), villes intermédiaires, espaces de faible densité, etc. ;
- **faire l'examen de la porosité des enjeux culturels** parmi les autres politiques publiques : développement durable, aménagement du territoire, emploi, formation, éducation, cohésion sociale, etc. ;
- **mettre à plat les moyens humains et budgétaires** sur moyenne période au service des politiques culturelles et aux échelons les plus pertinents ;
- **parvenir à articuler les mouvements de décentralisation et de déconcentration**, cette dernière devant s'approfondir en tout état de cause.

- **Définir l'orientation stratégique territoriale de l'État.**

En matière de dynamiques territoriales et donc d'acteurs publics culturels, l'État doit opérer des choix parmi les interlocuteurs référents à long terme et définir des axes qui prennent en compte sa position vis-à-vis des collectivités territoriales. Il peut décliner ses orientations autour des questions suivantes :

- **l'interruption ou la poursuite de nouvelles étapes de décentralisation** en direction des régions, des départements, des communes, agglomérations et intercommunalités, et donc le choix des échelons les plus pertinents favorisant l'émergence d'interlocuteurs puissants de l'État en matière de politique culturelle, principalement les régions et/ou les agglomérations ;
- **décider des domaines de décentralisation potentielle** : enseignements artistiques, éducation artistique, spectacle vivant et/ou arts plastiques ; aspects de la politique des patrimoines ;
- **établir les modalités de mise en œuvre**, les périmètres, les moyens et le phasage, le cas échéant.

- **Partager, donc répartir, l'exercice de compétences culturelles.**

Une très grande liberté préside aux options et aux choix politiques en matière de politique territoriale, pourvu qu'elle se traduise par un recentrage des missions stratégiques de l'État et permette une action davantage en prise avec les attentes des citoyens.

- **Construire l'organisation d'un partage des compétences culturelles.**

Pour limiter la tendance à la reproduction, au sein des échelons locaux, du modèle d'intervention de l'État, source de redondances, le maintien de la compétence générale des collectivités territoriales en matière culturelle favorise des répartitions des missions par échelon. Cette démarche suppose l'élaboration d'une nouvelle approche partagée entre l'État et les collectivités. Elle peut se traduire législativement, administrativement (par exemple à travers les Contrats de Plan État-Régions) ou, plus modestement, à travers des directives nationales d'orientation, de préférence pluriannuelles, en direction des Drac. Cette démarche implique de pouvoir :

- **expliciter les objectifs et les moyens de l'État au plan territorial** : ministère de la Culture et de la Communication, mais aussi autres ministères (Éducation nationale, Jeunesse et sport, Enseignement supérieur et recherche,...) ;
- **expliciter les objectifs et les moyens généraux des compétences des collectivités territoriales** (aménagement du territoire, développement économique, éducation, services publics de proximité, politiques culturelles transversales...) ;
- **définir une matrice de répartition des compétences territoriales dans le champ culturel**, à raison d'objectifs généraux à chaque échelon territorial et administratif (État, région, département, agglomération, intercommunalité et commune) ;
- **constituer des rapports entre l'échelon déconcentré et les établissements publics culturels** sous tutelle du ministère, dans le cadre de stratégies territoriales.

- **Recentrer les fonctions stratégiques du ministère pour les territoires.**

Ce développement est le revers de la prise en compte de l'importance des collectivités territoriales, qui sont en attente d'un État partenaire, garant des repères, lisible, continu, stratège.

- **Choisir l'approfondissement de la déconcentration.**

Cette volonté est sans cesse relancée, complexe, sans moyens suffisants, rarement fondée sur une expression détaillée des besoins. Ce choix demeure cependant essentiel à l'évolution des politiques culturelles. Il peut se traduire par :

- **une déconcentration accrue des politiques nationales** à travers des objectifs pluriannuels – et non plus annuels – assignés aux

DRAC et donc, naturellement, en matière d'aménagement culturel du territoire ;

- **une gestion déconcentrée des équipements** qui relèvent de leurs territoires, y compris en Île de France ;
- **des conventions pluriannuelles fondées sur des stratégies culturelles territoriales**, ayant eu pour préalable un dialogue avec l'ensemble des collectivités territoriales.

— **Soutenir un objectif d'équilibres des territoires.**

Cet objectif concerne d'abord le rapport entre le « Grand Paris » et le reste de la France, pas seulement métropolitaine. Il implique une politique d'agglomérations et de métropoles.

La centralité parisienne, principalement due à l'histoire politique et culturelle de la France, la polarisation économique des activités et des emplois culturels en Île-de-France et les enjeux internationaux expliquent l'essentiel d'une concentration culturelle fondamentale au moment du changement d'échelle produit par la mondialisation. Mais, la disparité Paris/Province n'a pas cessé de s'accroître à travers une politique continue de « Grands travaux » essentiellement en Île de France et à Paris. Cette question politique, culturelle, territoriale, budgétaire suppose une approche renouvelée par :

- **la fin des nouveaux investissements de l'État dans un Paris étendu**, ce qui implique l'établissement d'une politique culturelle du Grand Paris pour les équipements et une politique de redéploiement des investissements dans les grandes métropoles régionales ;
- **le partage de la centralité culturelle de l'Île-de-France** avec le reste de la France, à travers une politique de réseaux, de partenariats, de mobilité et une politique conventionnelle à l'intérieur du Grand Paris, en y intégrant les stratégies des établissements ainsi que celles des principaux équipements et lieux subventionnés culturels d'Île-de-France ;
- **un plan d'investissements en faveur de la rénovation du parc des équipements culturels**, plutôt que le financement de nouveaux projets.

— **Respecter une égalité culturelle réelle des territoires.**

La traditionnelle opposition Paris ou Île de France / province ou régions tend à mettre au second plan la multiplicité des disparités territoriales en matière culturelle : au sein de la France métropolitaine (territoires ruraux, de montagne), en Corse et plus encore dans les Départements et Régions d'outre-mer.

Or, à travers les équipements, les économies culturelles, les pratiques culturelles, les cultures propres à ces territoires et les rôles qu'elles y jouent, s'expriment en réalité les ambiguïtés de la politique du ministère de la Culture et de la Communication à l'échelle territoriale. Un objectif d'égalité culturelle des territoires justifierait de :

- **prendre en compte, effectivement et sur le long terme, les territoires « éloignés » de la politique culturelle de l'État**, tant au sein de la France métropolitaine (zones rurales, de montagne, quartiers...) que dans les territoires ultra-marins, qui pourraient devenir prioritaires et emblématiques dans une dynamique de renouvellement des politiques culturelles ;
- **privilégier des programmes d'équipements et de mobilités** de leurs collections ou de leurs productions en direction des territoires les moins dotés ;
- **soutenir la représentation institutionnelle des territoires et populations éloignés** dans l'élaboration des principaux axes d'action du ministère, pour en reformuler la mise en œuvre.

— Définir des chantiers communs : État-collectivités territoriales.

La nécessaire mise en œuvre d'une nouvelle relation entre l'État et les collectivités territoriales à l'horizon 2020 peut s'effectuer selon une approche pragmatique à travers **la définition de chantiers communs pour construire des politiques culturelles à l'échelle nationale**, non pas uniformes, mais prenant en compte une nécessaire démarche partenariale et la diversité des territoires et ressources, par exemple en ce qui concerne :

- **les usages numériques culturels**, les inégalités territoriales et culturelles dans ce domaine, la cohésion sociale ;
- **la réutilisation des données publiques numériques culturelles** de l'État et des collectivités territoriales ;
- **les nouvelles formes de l'éducation artistique et culturelle** en liaison avec les ministères de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse, ainsi qu'avec les acteurs d'une éducation populaire renouvelée ;
- **l'aménagement du territoire** et des modes de vie du patrimoine ;
- **les politiques européennes et internationales** des territoires en matière culturelle ;
- **la territorialisation de la recherche et de l'enseignement supérieur culture** en lien avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- **la dynamisation de districts** industriels et culturels ;
- **l'observation économique, sociale et culturelle** des territoires à partir de la constitution, par l'État, d'un référentiel d'acteurs culturels géo-référencés, ouvert aux collectivités territoriales ;
- **l'élaboration d'outils méthodologiques d'évaluation**, harmonisés selon les objets étudiés.

3 | Inventer une « régulation de réseau » des établissements publics.

La politique du ministère de la Culture et de la Communication est historiquement et effectivement en grande partie le fait d'établissements publics culturels et scientifiques, fruits de la volonté de l'État. Autonomes, stratèges de leurs politiques d'établissements, ils sont les partenaires privilégiés du ministère au service de la politique culturelle. **Une tutelle, selon un modèle de régulation de réseau, gagnerait à s'établir pour conduire et faciliter des stratégies de long terme**, tant de la politique culturelle nationale que des établissements.

La lisibilité, **l'efficacité, la pertinence et la légitimité de la politique culturelle du ministère de la Culture et de la Communication dépend de son intelligence collective**. Elle implique une réassociation des établissements publics culturels et scientifiques à la mise en œuvre de la politique du ministère. Elle suppose que le ministère prenne en compte son organisation administrative et ses effets : elle est déconcentrée, démembrée, dynamique dans les terminaisons de réseau.

Le mouvement de démembrement administratif en opérateurs qui concentrent près de la moitié du budget du ministère soulève la question de leur tutelle : d'un côté, la tutelle semble toujours trop pesante, inutile, irrégulière, tatillonne et peu stratégique ; d'un autre côté, elle paraît insuffisamment efficace ou réelle pour faire participer davantage les opérateurs aux choix de l'administration centrale.

Une doctrine de régulation peut s'établir sur le fait que les opérateurs sont les vecteurs de la politique culturelle de l'État et que ce réseau implique une régulation – selon un modèle de régulation de réseaux. Il revient à cette forme de tutelle d'une part, de reconnaître pleinement les conséquences de l'autonomie des établissements publics et, d'autre part, d'être en mesure de fixer et de faire **respecter les objectifs nationaux de politique culturelle sous la forme d'un « service public culturel national », décliné selon les politiques culturelles concernées**.

- **La détermination d'un service public culturel et médiatique national.**

Le très grand nombre des établissements sous tutelle du ministère, leur disparité et la temporalité variée de leurs activités suggèrent de définir des catégories d'établissements publics en fonction de leurs spécialités et missions.

- **Etablir des obligations de service universel culturel et médiatique.**

Pour l'exercice de sa tutelle sur des établissements publics, le ministère dispose d'un petit nombre de leviers : statuts, budget, convention, etc. Toutefois, hormis les établissements sous double tutelle des directions et du Secrétariat général – situation défavorable à l'exercice d'une tutelle effective –, le plus grand nombre des établissements connaît des approches différentes de tutelle selon les Directions générales.

Les catégories d'acteurs de la politique du ministère de la Culture et de la Communication doivent d'abord être bien distinguées selon la nature de leurs missions, autrement dit :

- **les établissements en charge de filières culturelles**, comme le Centre national du Cinéma et de l'image animée, le Centre National du Livre et, le cas échéant, des équivalents pour la musique, le spectacle vivant, d'autres industries culturelles (presse) ou le Centre des Monuments Nationaux, etc. ;
- **les établissements publics en charge d'un équipement culturel**, principalement muséal ou les lieux de diffusion, qui sont d'importances variées ;
- **les établissements publics en charge d'enseignements supérieurs culture** (Écoles d'architecture, Écoles d'art, École de Chailot, La Femis, l'Institut National du Patrimoine, etc.) ;

et/ou

- **les établissements publics en charge de missions de recherche** (INRAP, Institut National d'Histoire de l'Art, l'Institut de Recherche et Coordination Acoustique/Musique, etc.) ou de diffusion scientifique (Universcience) souvent en cotutelle avec le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

En outre, les acteurs conventionnés en lien avec les collectivités territoriales, même s'ils ne sont pas sous la tutelle du ministère, peuvent être pris en considération car ils opèrent aussi des missions de politique culturelle de l'État.

Pour chacune de ces catégories d'établissements, il revient au ministère de délimiter clairement les champs de mise en œuvre d'orientations pluriannuelles des politiques culturelles. Mais, les établissements publics assurant une régulation de filière (CNC, CNL, etc.) relèvent évidemment d'une logique différente. Cette distinction suppose de :

— **Déterminer les objectifs et les moyens de la politique culturelle de l'État.**

Cette détermination s'opère par catégorie d'établissements et se décline selon les caractéristiques de chacun. À cet effet, il est nécessaire de :

- **définir quelques domaines transversaux d'intérêt culturel à forte dimension nationale**, comme :
 - l'international ;
 - les publics, l'éducation artistique, la cohésion sociale ;
 - la propriété intellectuelle ;
 - la recherche et l'enseignement supérieur ;
 - la politique d'aménagement culturel du territoire avec les Drac ;
 - les enjeux linguistiques ;
 - les cultures numériques et la culture dans l'environnement numérique.
- **définir un ou deux projets pluriannuels structurants** pour chacune des missions relatives aux patrimoines, à la création et à la politique médiatique et industrielle, par exemple sur les objectifs suivants :
 - la valorisation du patrimoine par la création ;

- la médiatisation et/ou industrialisation du patrimoine et de la création, en particulier avec les acteurs de l'audiovisuel public ;
- la mise en réseaux (circulation, coproduction...) et territorialisation (partenariats, mobilité...).

— **Respecter l'autonomie des établissements publics culturels.**

Ce respect tient à la reconnaissance des choix d'administration effectués en créant les établissements publics culturels sous tutelle du ministère. L'autonomie des établissements publics culturels concerne donc :

- **la libre détermination d'objectifs stratégiques et de développement des établissements** selon leurs spécialités et missions :
 - en matière de programmation, partenariats, ressources propres, etc.
 - comme « tête de réseaux » artistiques, culturels ou de recherche à l'échelle territoriale.
- **la visibilité sur les moyens affectés** qui repose sur :
 - des outils de programmation pluriannuels d'investissements ;
 - une garantie à moyen terme de stabilisation de leurs moyens de fonctionnement (budget, emplois).

● **Inventer une tutelle de « régulation de réseau » des établissements.**

La transformation de la gouvernance des opérateurs, condition indispensable d'une régénération de la politique du ministère de la Culture et de la Communication, a des implications organisationnelles fortes. Elles supposent :

- **une instance ministérielle de pilotage intellectuel et culturel** sur l'ensemble des domaines – patrimoines, création, médias et industries culturelles – et à leur entrecroisement, en s'appuyant sur les compétences des directions générales et sur celles des établissements culturels sous tutelle, afin de :
 - des obligations générales de service universel culturel **dans le champ des politiques transversales**, en particulier en ce qui concerne la politique d'accès du plus grand nombre à la culture, l'international, la recherche, la numérisation et la propriété littéraire et artistique, les politiques territoriales, l'éducation artistique et culturelle, etc.
 - des obligations générales de service universel culturel **par métier selon les directions générales**.
- **une structure ministérielle à la mesure de la mission de pilotage**, en termes de compétences budgétaires, administratives, juridiques ;
- **une coordination des tutelles interministérielles plus forte et en amont**, pour les établissements suivis par plusieurs ministères ;

- **une tutelle unique, exercée par les directions générales, sur les établissements culturels et scientifiques** pour accroître la dimension de politique culturelle de celle-là, mais une coordination budgétaire et technique unique pour l'ensemble de la tutelle ministérielle, garantie d'une politique commune de tutelle ;
- **la formation de dialogues stratégiques avec les établissements culturels** pour prendre en compte leur autonomie, développer et soutenir leurs stratégies et les atouts qu'ils constituent pour l'ensemble de la politique culturelle de l'État ;
- **la création d'outils de régulation adaptés à une nouvelle régulation de réseau** en termes de concurrence, de tarifs, de respect de normes et standards, d'investissements, d'objectifs, de budgets, de ressources humaines, etc. Une telle régulation justifie de :
 - **distinguer les moyens nécessaires à l'accomplissement des objectifs issus des dialogues stratégiques**, et les crédits des établissements publics en « ordre de marche » ;
 - **faciliter le développement de ressources propres** affectées au développement de projets propres aux établissements publics mais non en diminution des crédits publics, et en tenant compte des limites du potentiel de mécénat dans des logiques concurrentielles entre établissements.
- **Mettre au point un instrument d'évaluation**, en particulier à l'égard de la représentation nationale.

Selon l'importance politique accordée à la rénovation de la gouvernance des établissements publics et culturels sous tutelle du ministère, ce chantier peut être l'occasion d'un toilettage des textes législatifs et réglementaires fondateurs des établissements, afin de rendre explicite les nouveaux équilibres de la gouvernance.

● **Comparer modèles d'« agences » et établissements de régulation des filières.**

La catégorie d'établissements publics en charge de la régulation d'une filière culturelle ou d'une partie de celle-ci, comme le CNC, le CNL, le CNV, le CNAP... – a des fondements anciens et peut constituer un modèle appelé à connaître un regain (projets d'un Centre National de la Musique, voire du spectacle vivant, etc.).

Par leurs mission de régulation et de financement, ces établissements ont, sans conteste, contribué à la cohésion des différents acteurs des filières (du scénariste, réalisateur, producteur, distributeur, exploitant, au public ; de l'auteur à l'éditeur, au libraire, à la bibliothèque ; etc.).

La démultiplication d'« agences » relève de choix politiques. Toutefois, plusieurs problématiques administratives relatives aux objectifs de régulation des filières concernent cette hypothèse :

- **appréhender les enjeux transversaux parmi les plus cruciaux** – numérique, dimension territoriale, usages et publics, stratégies communautaires et internationales, propriété littéraire et artistique, recherche... qui ont peu à gagner d'un émiettement sectoriel ou thématique, au regard des acteurs économiques internationaux, des objectifs poursuivis, de la redondance des compétences nécessaires ;
- **préserver la cohésion des filières** peut plaider pour des logiques d'établissements publics propres à celles-ci, mais avec des compétences limitées principalement à la régulation des rémunérations et au financement propres à chaque segment de ces filières, voire à la gestion de mécanismes financiers, mais sans que les orientations de politiques générales ne leur reviennent et après une délimitation des champs en fonction de l'homogénéité des modèles économiques et culturels ;
- **maintenir un équilibre de l'action culturelle**. En effet :
 - il concerne principalement le champ des industries culturelles et de la communication, susceptible d'être de nouveau disjoint d'une logique ministérielle forte et récente qui associe patrimoines, création et industries ;
 - il affecte le cœur de la mission « création », dont la consistance risque d'être mise à mal par la présence d'agences sectorielles pour la musique et/ou le spectacle aux délimitations disciplinaires et économiques complexes et évolutives.
- **préférer des agences ou autorités thématiques peut présenter un intérêt** (cf. propriété intellectuelle), pourvu que leurs compétences soient très précisément délimitées au regard des enjeux de régulation de l'ensemble des secteurs culturels.

Sans chercher à trancher cette question institutionnelle relevant de choix politiques de long terme, il peut être retenu que :

- les orientations politiques, une fois choisies, le sont pour le long terme et difficilement réversibles ; elles peuvent conduire à une recomposition très profonde du paysage institutionnel et des missions ministérielles ;
- le contexte général est cependant à la multiplication d'autorités de régulation, à partir de celles qui existent : (CSA, Arcep...) ;
- la force historique du CNC et du CNL plaide pour un démembrement circonscrit de l'administration centrale et non en faveur de la création d'une nouvelle catégorie d'établissements publics.

4 ■ Relancer une culture de politiques interministérielles.

Le budget du ministère de la Culture et de la Communication ne représente que la moitié des crédits de l'État dans le domaine culturel. L'autre moitié est affectée à d'autres ministères (de l'Éducation nationale, des Affaires Étrangères, etc.).

Sauf à revenir sur ces lignes de partages, le ministère de la Culture et de la Communication est l'administration la plus visible de la politique culturelle de l'État. Celle-ci doit donc être comprise, dans sa conception comme dans sa mise en œuvre, dans un cadre interministériel, souvent plus naturel dans l'action des services déconcentrés que dans l'élaboration et la conduite des politiques à l'échelon central.

- **Percevoir l'approche interministérielle des enjeux culturels au niveau central.**

À l'échelon central, les politiques patrimoniales du ministère de la Culture et de la Communication ne prennent sens que dans le dialogue avec les ministères à périmètres variables de compétences de l'Équipement, de l'Environnement, de l'Écologie, etc., tout comme les politiques des médias et des industries culturelles ne peuvent se déployer qu'en dialogue avec l'évolution des administrations de l'Industrie et de l'Économie numérique et de l'Économie et des Finances. Il en va de même des politiques d'éducation artistique et culturelle, d'enseignement supérieur, de la recherche, des actions à l'international, du tourisme culturel, de la ville, etc.

Un très grand nombre de ministères définit des politiques culturelles pour des catégories d'utilisateurs (publics étudiants, chercheurs, acteurs sociaux, acteurs territoriaux, réseaux internationaux, etc.) et peut s'appuyer sur des équipements culturels, des institutions et des dispositifs, des budgets, des missions.

Mais, pour le citoyen, d'où qu'elles procèdent, y compris des collectivités territoriales, la politique culturelle apparaît pour l'essentiel unifiée et de l'ordre du service public, tandis que la complexité administrative lui importe peu.

Cette dynamique d'impulsion et de responsabilité d'un côté, de partage de l'autre, oblige le ministère de la Culture et de la Communication non seulement à **relancer l'organisation de ses relations interministérielles, mais aussi à en redéfinir les objectifs.**

- **Mettre en place des lieux de réflexion et des programmes collectifs.**

Un certain nombre d'enjeux traversent la sociologie des institutions administratives et les classiques oppositions fondées sur des légitimités distinctes, qu'elles soient celles des ministères ou des autorités de régulation. Or, les nouveaux enjeux méritent la création de collaborations, réflexions et travaux qui peuvent procéder d'institutions interministérielles (Conseil d'analyse stratégique, DATAR...) ou de recherches, en particulier pour l'élaboration de politiques ou d'actions culturelles.

Selon la logique administrative classique, le ministère de la Culture et de la Communication, tout comme d'autres, est conduit à reproduire des schémas d'alliances, d'oppositions, etc., objets d'arbitrages interministériels. À ces titres, les enjeux suivants suggèrent des analyses partagées :

- **le développement durable** sous ses formes culturelles et sociales, avec les administrations de l'Équipement, de l'Écologie, de l'Agriculture... ;
- **les transformations des rapports aux savoirs**, avec les administrations de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et la recherche, de la Jeunesse et des sports... ;
- **les mutations sociales des technologies d'information et de communication**, avec les administrations de l'Industrie, du Travail et de l'emploi... ;
- **la cohésion sociale, avec les ministères sociaux, la DATAR, etc.**

● **Décliner l'interministérialité à l'échelon territorial.**

Sur les territoires, l'interministérialité occupe une place importante dans la mise en œuvre des politiques culturelles du ministère de la Culture et de la Communication. Elle concerne des politiques mises en œuvre avec l'Éducation nationale, la Santé, la Justice, la Jeunesse et les Sports, l'Agriculture. Elle est prégnante dans l'appréhension des questions numériques avec le ministère de l'Industrie, et une évidence dans le domaine de la recherche et de l'enseignement supérieur. Elle est encore particulièrement nécessaire dans les champs de la politique de la ville et de la cohésion sociale.

Un petit nombre d'enjeux impliquant des politiques interministérielles à l'horizon d'une décennie sont prédominants, sans ordre hiérarchique :

— **Soutenir l'attractivité et le développement des territoires.**

Cet enjeu, principalement partagé par l'État et les régions, conduit le ministère de la Culture et de la Communication, notamment dans le cadre des Contrats de Plan État-Régions, à se positionner sur un petit nombre d'objectifs.

Deux objectifs distincts sont susceptibles de conduire à une approche concertée de cet enjeu territorial de moyen et de long terme :

- **le développement et la déconcentration de l'attractivité autour du patrimoine et des activités artistiques et culturelles**, encore très concentrés en Île-de-France (en réalité un petit nombre d'équipements à Paris *intra-muros* et Le château de Versailles), et durant la période estivale, dans la région Provence-Alpes Côte d'Azur. Un tel objectif implique sans doute une politique nationale établie d'une part en relation avec les grandes métropoles ayant élaboré des stratégies d'attractivité de long terme sur la dimension culturelle (ex. Bordeaux, Lille, Lyon, Nantes, Marseille...) et d'autre part avec les régions, pour limiter par

l'aménagement du territoire les phénomènes de polarisation et d'agglomération ;

- **le développement économique**, en particulier dans le domaine des industries culturelles et de communication, pour équilibrer la concentration des activités en Île de France, sur des pôles sectoriels ; ce qui suppose un investissement des DRAC et de l'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles (IFCIC) bien plus important sur les territoires (ex. fonds d'investissement, pépinières d'entreprises, relations avec les pôles de compétitivité et les pôles universitaires, dans des logiques d'innovation).

— **Favoriser la cohésion et la diversité sociale.**

Les transformations démographiques, économiques, territoriales et sociales ont depuis plusieurs décennies amplifié des hétérogénéités et inégalités croissantes. Le ministère de la Culture et de la Communication est appelé à fournir une partie des réponses aux questions posées par le besoin d'améliorer la cohésion sociale. Ce défi concerne soit des populations inscrites dans des logiques d'exclusion spécifiques (prison, handicap, hôpital), soit plus globales (champ social). Il intéresse plus généralement les populations les plus éloignées de la culture (catégories socioprofessionnelles : ouvriers, agriculteurs...) ou les populations d'origine étrangère.

La prise en compte de la dimension culturelle de la cohésion sociale ne peut être effective que sur les territoires, en relation avec les institutions culturelles, artistiques, pédagogiques, sociales, en particulier à travers la politique de la ville. Elle constitue un volet de la politique d'accès du plus grand nombre à la culture et se fonde sur une multitude d'initiatives de l'ensemble des acteurs publics et associatifs, notamment des fédérations d'éducation populaire.

En tout état de cause : la réponse implique :

- d'être au centre d'un nouveau pacte territorial culturel, bâti en particulier avec les communes, pour sa mise en œuvre d'actions en direction des publics concernés ;
- de **décloisonner les actions territorialisées, en associant les lieux culturels et artistiques, les institutions et structures sociales, les lieux d'éducation**, etc. ;
- de généraliser des **logiques de projets culturels et sociaux** ;
- de se centrer sur **les jeunes publics**, à travers les outils numériques et les espaces numériques culturels rénovés ;
- d'inclure dans les **projets d'établissements et de lieux artistiques et culturels la prise en compte de cette dimension sociale**.

5 ■ Promouvoir un modèle européen de politique culturelle.

Au plan européen, la situation de la politique culturelle et des médias est devenue aussi paradoxale que déterminante. Relevant du principe de subsidiarité dans l'Union européenne, le champ de la culture et de ses politiques occupe une place réduite à ce niveau. Mais les réglementations européennes qui affectent ce champ revêtent un aspect décisif pour l'autonomie de la politique culturelle et des médias en France.

Il appartient au politique de décider de la pertinence du caractère d'« exception » de ce champ, car l'ensemble des stratégies manifestent la difficulté à maintenir ce champ, construit sur une « exception », dans un domaine limité des politiques de l'Union européenne :

— La politique culturelle.

Elle est portée par la direction générale Education et Culture (DGEAC) de la Commission européenne ; elle fait l'objet d'un « agenda européen de la culture » qui porte sur la diversité culturelle et le dialogue interculturel, et conçoit la culture en tant que catalyseur de la créativité et comme un élément essentiel des relations internationales. La DGEAC dispose de programmes d'action pour favoriser la mobilité transfrontalière des personnes travaillant dans le domaine de la culture, encourager la circulation transnationale des productions culturelles et artistiques et promouvoir le dialogue interculturel. Elle organise par ailleurs des Journées européennes du Patrimoine, les Villes européennes de la culture, etc. Elle cherche cependant à étendre sa légitimité auprès du reste de la Commission européenne en portant l'idée de l'importance des industries culturelles et créatives dans la croissance.

— La politique des médias.

Elle est portée par la direction générale Société de l'information et Média (INFSO) à travers le cadre réglementaire – au premier chef, la Directive sur les services de médias audiovisuels – en vue d'un marché européen, à travers des programmes de financement (Média) qui complètent les mécanismes de soutien des États-membres, ainsi que par des actions spécifiques en faveur de la diffusion des contenus en ligne et le pluralisme des médias. Cette politique implique, entre autres, une stratégie de défense des économies des médias et des marchés audiovisuels au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce.

— L'extension des politiques de la concurrence et du marché intérieur.

La politique nationale culturelle et des médias est de plus en plus déterminée par la réglementation européenne du droit de la concurrence et donc de contrôle des aides de l'État et des collectivités territoriales (au service public audiovisuel, au secteur cinématographique, au spectacle vivant...etc.), mais aussi des prix (prix unique du livre).

Les politiques nationales dépendent également des politiques communautaires, à travers la réglementation fiscale, en particulier pour les taux de TVA des biens et services culturels et audiovisuels, numériques ou non. Elle en est tout autant dépendante au regard des objectifs de marché intérieur, qu'il s'agisse de la propriété intellectuelle ou des mécanismes de financement, de distribution et de diffusion des services audiovisuels et numériques. À des fins d'harmonisation du marché intérieur, s'y déploient encore des régle-

mentations transversales touchant aux services, aux statuts des entreprises, aux mécanismes de protection sociale et aux statuts des professions, etc.

La politique culturelle et des médias française est en situation de fragilité sur un grand nombre de ses piliers, en dépit du poids de la France dans l'Union européenne et de l'image de sa politique culturelle. Cette fragilité et les éventuels effets dominos de mise en cause de tel ou tel pilier constituent une menace très réelle du modèle de politique culturelle et des médias durant toute la décennie 2010.

La menace se joue en particulier dans la période de transition et d'incertitude relative aux modèles économiques de la production culturelle et des médias dans l'environnement numérique. Elle se joue notamment dans la confrontation au plan mondial, européen et national entre d'une part, les modèles économiques de la société de l'information et des réseaux numériques et d'autre part, les modèles économiques d'investissement et de valorisation de la création et de la production d'œuvres.

— Partager un modèle culturel.

L'enjeu européen et les moyens d'en relever les défis ne dépendent plus seulement d'une action de résistance et de promotion d'un modèle de politique culturelle qui rencontre peu de succès parmi nos partenaires. Il consiste davantage à inventer les objectifs et les conditions d'un nouveau modèle de politique culturelle des États membres de l'Union européenne. Un tel modèle ne s'impose plus aisément au début du XXI^e siècle dans l'Union européenne. Il se délibère et se démontre, ce qui constitue un défi des relations culturelles internationales.

Des choix politiques doctrinaux et d'accompagnement des acteurs sont indispensables sur le long terme de la part du ministère de la Culture et de la Communication sur un petit nombre de questions majeures, controversées et présentes dans le débat public. Chacune implique une analyse précise des controverses potentielles qu'elles peuvent ouvrir, par exemple :

- la neutralité des réseaux ;
- les spécificités économique et juridique des entreprises de création ;
- le statut et la situation des auteurs et des artistes et des professions réglementées ;
- les procédures de protections patrimoniales ;

— Renforcer les compétences communautaires.

Le ministère de la Culture et de la Communication a régulièrement bénéficié des compétences humaines et techniques nécessaires pour relever les défis communautaires. Mais, s'il est un domaine dans lequel les ressources stratégiques méritent d'être concentrées et développées, il s'agit bien du domaine communautaire.

Une **cellule communautaire transversale** au ministère de la Culture et de la Communication et aux établissements sous sa tutelle devrait concentrer le pilotage des formes multiples et des indispensables ressources et objectifs, comme :

- **les ressources humaines spécialisées en plus grand nombre**, en particulier pour couvrir des domaines qui le sont peu ou pas : protection de la vie privée et des données personnelles, droit social, recherche dans les technologies de l'information et des télécommunications, fiscalité culturelle, etc. ;
- **les capacités d'études et, en amont, de recherches** supplémentaires, de nature à conforter des positions sur des travaux de recherche et d'études reconnus internationalement ;
- **les moyens de structurer le *lobbying* national mais aussi celui du ministère de la Culture et de la Communication** dans les capitales de l'Union européenne (Bruxelles, Luxembourg, Strasbourg) ;
- **le développement de postes stratégiques** dans les enceintes communautaires mais aussi à l'OMC et à l'OMPI ;
- **une structure interne de veille, de réflexion, de concertation et d'expertise** ouverte aux établissements publics culturels en matière communautaire.

6 ■ Faire évoluer les rapports aux univers « privés ».

Une part toujours majeure des acteurs au cœur de la vie culturelle appartient au domaine très varié du privé : associations, fondations, mécènes, entreprises, individus.

Le ministère de la Culture et de la Communication ne se distingue pas de la plupart des administrations centrales dans ses rapports aux acteurs privés. Il a ses « publics », constitués autour de ses champs d'intervention, c'est-à-dire, les organisations professionnelles et syndicales et les entreprises structurantes du secteur, soit les professionnels de la création, des patrimoines et des entreprises culturelles, et pas ou peu des publics de la culture ou des politiques culturelles.

– Adapter la représentativité des acteurs.

Les relations entre l'administration et les professionnels, établies depuis le milieu du XXe siècle dans un grand nombre de secteurs, n'ont pas cessé d'être plus étroites et structurées avec le temps. Elles sont caractérisées par des tendances de long terme :

- **assurer le fonctionnement d'instances de dialogue**, davantage que d'en créer de nouvelles, sur des politiques publiques et leur évaluation, sans faire de l'observation un objet récurrent ;

- **intégrer rapidement de nouveaux acteurs de la vie culturelle** qui sont déterminants des évolutions économiques, de la pertinence des équilibres juridiques, en particulier les acteurs de l'économie numérique, les associations de consommateurs et d'utilisateurs ;
- **favoriser la représentation des acteurs les plus éloignés**, notamment par l'âge, les catégories socioprofessionnelles, la géographie ;
- **poursuivre les mises en débat** qui font la vitalité de la réflexion sur la vie culturelle, l'évolution des secteurs et qui permettent de dresser des états des lieux et des perspectives de transformation des actions publiques ;
- **recourir à des experts européens et internationaux**, qui doivent permettre de renouveler les analyses, favoriser les comparaisons, partager, à terme, des approches communes avec d'autres États.

– **Décentraliser la représentation.**

Les intérêts privés se sont manifestés à l'échelon central. Cependant, la montée en puissance des collectivités territoriales dans le financement de la culture et la mise en œuvre de politiques culturelles, en particulier à l'échelon régional, sont favorables à **une décentralisation des relations entre acteurs publics et acteurs privés.**

Parallèle au renforcement des liens entre l'État et les collectivités territoriales, ce mouvement, commencé dans le domaine du spectacle vivant, peut être approfondi en conférant aux DRAC la mission d'impulser des dialogues culturels régionaux associant étroitement les collectivités territoriales, avec les acteurs privés et dans des domaines de compétences bien identifiées, par exemple :

- aménagement culturel des territoires ;
- économie culturelle régionale ;
- formation professionnelle ;
- intégrer des impératifs de transparence et de retours d'utilisateurs.

Les rapports du ministère de la Culture et de la Communication sont profondément asymétriques : forts avec les acteurs privés, modérés avec les autres acteurs publics, ils sont paradoxalement faibles voire inexistantes avec les destinataires finaux de la politique culturelle : les publics de la culture ou plus largement, la population, sauf pour les établissements publics. Cette asymétrie peut engager à plusieurs types d'évolutions :

- communiquer, expliciter, rendre publics les processus de décision, par exemple sur :
 - la lutte anti-contrefaçon ;
 - la tarification des services publics ;
 - les réglementations d'exceptions en matière culturelle et de communication.

- mobiliser les acteurs publics, établissements publics en particulier, pour la réalisation d'indices évaluant la satisfaction relative à l'offre, aux conditions d'accès, de communication, etc.

7 ■ Fabriquer un laboratoire d'innovation de l'action politique culturelle.

La question de l'innovation culturelle dans toutes ses dimensions prend une place singulière dans l'évolution nécessaire du ministère et sa capacité à relever nombre des enjeux auxquels il est confronté.

Dans une période de transition culturelle, technologique et économique où les mutations jouent à plein, le ministère de la Culture et de la Communication doit être en mesure de jouer ses fonctions d'impulsion, d'éclaireur ou de captation des signaux des mutations.

Le ministère doit se doter d'instruments d'analyse et d'expérimentation des transformations qui ont lieu loin de l'action ministérielle : le reste du monde, les autres acteurs (établissements culturels, réseaux culturels, lieux...), les univers associatifs, etc.

Il lui manque les éléments en mesure d'assurer la remontée et le partage d'informations et d'analyses nécessaires à la compréhension de son environnement et à l'innovation de politique culturelle. . Il doit donc pouvoir :

- **ouvrir la question de l'innovation aux acteurs de politiques et d'actions culturelles**, c'est-à-dire aux collectivités territoriales, aux associations, aux fondations, etc.
- **recentrer certains services sur les enjeux d'innovation** : gestion et contrôle de l'enseignement supérieur et de la recherche, animation des politiques spécifiques des publics, gestion de l'éducation artistique et culturelle, des politiques territoriales, des politiques de diffusion numérique, à travers :
 - une déconcentration des actions nationales ;
 - une transformation des missions, métiers et fonctions ;
 - une évolution institutionnelle des services de coordination.
- **créer une plate-forme d'innovation, d'analyse et de la vie et des politiques culturelles** répondant aux exigences suivantes :
 - **ouverture à l'ensemble des acteurs** publics et privés des politiques culturelles aux échelons international, national, territorial ;
 - **analyses fondées sur les travaux scientifiques et statistiques** de premier plan à l'échelle nationale et internationale ;
 - **création d'outils mutualisés d'information et de publication** sur les usages, les offres, les actions nationales, territoriales et internationales ;

- **établissement de plates-formes et de projets expérimentaux** en matière d'action culturelle associant les acteurs culturels et les citoyens ;
- **veille sur les technologies culturelles** ;
- **une logique à la fois centrale et de référence et d'animation de réseaux** horizontaux, selon un modèle d'intelligence collective partagée sur la culture, ses offres, ses usages, ses mutations, ses politiques.

– III –

Les politiques transversales

– 1 –

Politiques d'« accès du plus grand nombre... »

L'invention d'une politique à l'âge des renouvellements

« Le ministère chargé des affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français. » *L'énoncé fondateur de la politique culturelle de la Ve République porte en germe sa limite. L'objectif a bénéficié de puissants leviers : la montée du niveau général d'éducation notamment parmi la population féminine, l'élévation régulière des revenus, l'urbanisation, les investissements culturels publics de l'État et des collectivités territoriales et le déploiement des industries culturelles, etc.*

Mais, la politique d'accès à la culture est paradoxale. Elle est essentielle parmi les missions du ministère de la Culture et de la Communication alors que celui-ci ne dispose pas des outils qui influencent les facteurs sociaux-démographiques d'accès (démographie, stratification sociale, niveau d'éducation, urbanisation, niveaux de revenus...) largement favorables durant les trente premières années du ministère. Il n'a pas non plus installé dans le temps l'ossature administrative propre à l'accomplissement d'une politique publique spécifique : base législative et réglementaire, budget, nombre d'agents, institutions-relais, procédures propres, etc.

Cette politique a donc principalement reposé sur une logique de développement culturel, faite d'offres issues de structures et d'équipements culturels à travers une mission de soutien de la création. Elle s'est parallèlement appuyée sur la très forte montée en puissance de l'offre des industries culturelles et médiatiques. Elle s'est vue encore très fortement secondée par l'ensemble des politiques des collectivités territoriales au premier rang desquelles les communes. Au total, les sorties culturelles ont progressé (spectacle, concerts, visites de musées et monuments, cinéma en salle,...) et se sont profondément transformées avec le développement des pratiques d'écrans et d'accès à la musique enregistrée (radio, disque, TV, internet). Mais des reculs importants ont lieu dans le domaine de la lecture et les écarts sociaux de pratiques n'ont pas été réduits. D'une manière générale, cette mission a atteint une grande part de ses objectifs. Mais elle est inachevée et marquée de signes de déception en particulier en ce qui concerne la culture de l'imprimé (livre et presse) ou certaines expressions artistiques savantes (musique classique et lyrique).

À un moment difficile à déterminer – entre le milieu de la décennie 1980 et la fin des années 1990, les principaux facteurs de démocratisation culturelle se sont essouffés et les effets de cet essouffement ont commencé à être perceptibles et le seront de plus en plus à partir de 2020 avec le vieillissement des baby-boomers. Le non-renouvellement générationnel de certaines pratiques relevant de la culture cultivée, le développement des usages culturels numériques, l'extrême féminisation de certaines pratiques culturelles et ses effets sur les transmissions culturelles, l'effacement du rôle des institutions et en particulier de l'école, etc. sont autant de facteurs puissants et de long terme qui amplifient cette tendance.

Le cadre de référence de la politique d'« accès du plus grand nombre... », au moment du développement d'une l'hyper-offre culturelle numérique issue des industries culturelles et numériques, ne peut qu'être devenu inadapté. Vingt ou trente ans après, la mission d'« accès du plus grand nombre » n'a cessé de rencontrer de plus en plus en plus de difficultés à se définir, depuis la « culture pour tous », la « démocratisation culturelle », la « démocratie culturelle », jusqu'à la « culture pour chacun » ou la « culture partagée ».

Essentiel en termes de politique culturelle, l'objectif de l'accès à la culture du plus grand nombre reste d'autant plus important en termes de légitimité que les outils et modes d'intervention du ministère semblent devenus incertains. Mission sans politique et politique sans administration ni moyens, la politique de démocratisation culturelle ou ses variations durant le second XXe siècle, reste à inventer tout au long du premier XXIe siècle et à présent de façon urgente.

I – MUTATIONS ET ENJEUX DE LA DÉCENNIE.

« *Rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français* » a été l'objectif principal poursuivi dans une dynamique émancipatrice et fondatrice des années soixante : celle de la population comme celle des responsables de la politique culturelles. Sans cesse relancé, il a été en partie atteint, mais le défi est entier, urgent et complexe.

Les facteurs d'accès à la culture sont externes à la politique du ministère de la Culture et de la Communication. Outre une politique d'offre et de programmations, donc de soutien à la création et à la production qui favorise la demande, il y a nécessité d'une politique directement orientée vers les publics. Elle s'attache à la question de la démocratisation culturelle regardée sous l'angle des écarts sociaux et à la consolidation de l'élargissement des publics. Elle doit donc relever **deux enjeux majeurs** :

- **l'enjeu de conquête de publics toujours exclus** : relevant d'une connaissance précise des freins et des leviers, et d'articulations avec les offres (proximité et types d'offres) en termes de prix, conditions d'accessibilité physique, de médiation ;
- **l'enjeu du renouvellement des publics existants** (à classe sociale équivalente) qui relève d'une réflexion sur les transmissions à un moment de vieillissement de la population et de la montée en puissance de facteurs d'accès et de transmission relevant du genre.

Une politique de cette nature parce qu'elle repose sur des leviers très efficaces et en apparence contradictoires, est tenue à une grande lisibilité et un important effort d'explicitation. Elle oblige à sortir d'une logique messianique forgée intellectuellement dans l'après-seconde guerre mondiale du XXe siècle.

L'abandon de cette logique n'est pas celui de l'objectif de « démocratisation » culturelle. Au contraire, il est une condition d'émergence d'une politique renouvelée, déjà en partie effective pour de nombreux établissements et lieux artistiques et culturels, et ce à un moment particulier en termes techniques, générationnels, de transmissions.

1 ■ La révolution numérique de l'accès : usages culturels et médiatiques.

En un peu plus d'une décennie d'accélération sans précédent des taux de pénétration des technologies de l'information (internet, mobile, écrans...), le numérique a ouvert une vaste transformation des pratiques et des usages culturels et de communication. Celle-ci concerne les médias, la musique et les jeux vidéo, le cinéma, la presse et déjà le livre... mais encore les pratiques relatives aux offres des équipements culturels : les sorties, les musées, le spectacle,... qu'ils soient directement ou indirectement concernés par cette transformation de l'accès à la culture par le numérique.

- **La généralisation de l'accès numérique à la culture et aux loisirs.**

L'accès à la quasi-totalité des contenus est désormais réalisé numériquement. Il s'opère pour des temps assez réguliers d'écoute de radio mais qui croissent pour la télévision en flux ou de rattrapage comme pour la vidéo et les jeux vidéo, tandis qu'ils progressent pour l'internet fixe ou mobile. Ces accès numériques se développent rapidement auprès des jeunes (5-24 ans) capables d'une absorption multi-médiatique forte, mais sont déjà bien installés à des âges supérieurs (25-34 ans), et ce depuis deux générations. Médias, loisirs numériques, communication en mobilité et sur une diversité d'écrans représentent ainsi l'essentiel du temps libre de la population, ultra majoritairement dédié à des contenus issus des industries culturelles et de communication.

Pour autant que la fracture numérique continue de se résorber régulièrement, mais concerne encore un tiers de la population, elle vient conforter ou amplifier les fractures sociales des pratiques culturelles. L'accès aux équipements numériques ne saurait en soi contribuer à la réduction de celles-ci, au contraire.

- **Repenser le service public à l'ère numérique.**

Numériques, ces transformations conduisent à repenser le service public à la fois culturel et médiatique. La mutation des usages numérique étant devenue l'enjeu central de la politique culturelle, elle interroge le périmètre, les missions, les objectifs, les instruments du service public. Il s'agit de passer d'un système d'offres culturelles à un service public culturel et médiatique numérique. Sont notamment en jeu la capacité à privilégier l'offre de nouveaux services numériques, l'éducation artistique et culturelle.

2 | Fin du développement culturel et non-renouvellement générationnel.

Le cycle ouvert au début des années soixante est achevé. À côté de la relance d'une politique d'émancipation intellectuelle de long terme par l'Éducation Nationale, se développe avec la création d'un ministère de la Culture, l'autonomie d'une politique culturelle disjointe d'une politique de la jeunesse et des sports. Centrée sur la démocratisation culturelle, elle est établie sur les missions patrimoniales et d'un soutien à la création progressivement étendu à la production des industries culturelles et médiatiques.

Ce cycle porté par de nombreux gouvernements a été soutenu par plusieurs générations administratives. Elle a rencontré parallèlement l'appétence des publics des mêmes générations de la population. L'enjeu présent, devenu urgent depuis la fin des années quatre-vingt-dix, consiste à inventer un nouveau cycle de politique et de services publics culturels à l'ère numérique.

- **Limites de la démocratisation et politique d'élargissement des publics.**

La politique de développement des équipements a atteint l'essentiel de ses objectifs, qu'on regarde les nouveaux équipements (Maisons de la Culture, réseaux de bibliothèques et médiathèques, lieux de diffusion, lieux « intermédiaires », etc.), qu'on s'attache à la trans-

formation et la valorisation des musées, monuments et salles de spectacle, qu'on se penche sur la permanence de « grands travaux » ou grands équipements culturels, qu'on observe la vitalité des festivals, des saisons, etc.

Sur presque tout le territoire – au moins métropolitain – la carte culturelle s'est densifiée sans compenser la forte concentration de la région Île de France. Le pays fait ainsi l'objet d'un maillage culturel serré : patrimoines territoriaux et lieux de création et de diffusion dans la plupart des disciplines artistiques et culturelles. Y ont contribué l'État et les collectivités territoriales, ainsi que les acteurs culturels eux-mêmes.

Demeurent des zones d'ombre, des zones grises, des territoires moins bien équipés, souvent ceux qui traversent des difficultés et mutations économiques et sociales importantes que peuvent chercher à équilibrer des logiques d'itinérance. Mais les enjeux sont renouvelés et sont plutôt d'ordre budgétaire : la montée des crédits de fonctionnement, les nécessaires travaux de modernisation, de mise en conformité au regard du développement durable, de la sécurité des personnes, de l'accès des publics empêchés, etc. Ils sont aussi liés aux activités d'accueil, de conception scénographique, d'évolutions des publics, etc.

● **La réduction des écarts sociaux de pratiques culturelles.**

Cette question fondatrice de la politique d'accès au plus grand nombre, dont le baromètre est fourni par les *Enquêtes sur les Pratiques culturelles des Français* de 1973 à 2008, est l'horizon d'une politique culturelle d'une démocratie. Pour autant, les analyses répètent les mêmes résultats : élargissement des pratiques sur longue période (télévision, musique, cinéma, théâtre, concerts de musique actuelle ou cirque), limites de réduction des écarts sociaux. On observe d'autres tendances profondes : le recul des pratiques de lecture, notamment parmi la population masculine et parmi les gros lecteurs, le creusement des écarts sociaux pour les pratiques de théâtre, de danse, de musique classique, et leur stabilisation pour les sorties dans les équipements culturels, l'exclusion progressive de certaines catégories socioprofessionnelles, notamment les ouvriers.

Au total, l'élargissement de l'accès à la culture s'est produit, notamment grâce à l'accroissement des effectifs dans les catégories socioprofessionnelles moyennes et élevées et en raison de la montée du niveau d'éducation. Il reste que la réduction des écarts sociaux n'a guère été atteinte, les catégories populaires les moins investies dans les pratiques le demeurent ou s'en éloignent.

● **Politique des publics et marketing des publics.**

La politique d'offre et de programmation, de soutien à la création et à la production reste le vecteur principal de démocratisation culturelle. Mais, au regard de son succès et de ses limites, l'invention d'une politique nationale de démocratisation aurait à se fonder davantage sur les stratégies de marketing des publics.

Ces stratégies se fondent sur les segmentations de population, la définition de cibles, la politique tarifaire dont les mesures de gratuité, les modes d'accès, la fidélisation, etc. Elles peuvent mieux prendre en compte les cycles de vie et les sociabilités attachées aux pratiques culturelles pour les installer et contribuer à forger des carrières de visiteurs et d'amateurs. Elles conduisent le ministère de la Culture et de la Communication à définir,

au-delà des « publics spécifiques », quelles sont les priorités qu'il assigne à une politique de démocratisation culturelle qui ne saurait être que de long terme et quels moyens il est prêt à y consacrer, seul ou avec d'autres ministères, institutions et acteurs privés.

3 | Les instruments de renouvellement des publics et des pratiques.

Les deux dernières décennies, à travers les politiques de publics des établissements culturels, des lieux de diffusion, des mouvements associatifs et de l'engagement des collectivités territoriales dans les politiques culturelles, ont multiplié les initiatives en faveur de l'élargissement des publics.

• Le non-renouvellement générationnel.

Le défi à relever est d'ordre sociodémographique et générationnel : l'amenuisement de la part des *baby-boomers* parmi les publics visés par l'ensemble de la politique culturelle de l'État et des équipements mise en œuvre pour eux depuis les années soixante. Ce irréversible est commencé et se traduit par un non renouvellement générationnel de certaines pratiques culturelles et une grande transformation du rapport à la culture.

À ce phénomène sociodémographique, s'ajoute la montée d'une transformation historique majeure des pratiques culturelles et de loisirs, engagée par les pratiques des nouveaux écrans. Développée depuis le tournant du siècle, cette transition rapide et puissante n'a modifié que très marginalement la politique d'« accès du plus grand nombre » portée par l'administration centrale et déconcentrée du ministère de la Culture et de la Communication, tandis que les politiques de publics des établissements culturels se sont adaptées progressivement aux nouveaux publics de la culture et aux modes d'accès numériques.

Si la décennie 2000 était charnière, la décennie 2010 est sans doute la dernière qui permette d'opérer la transformation nécessaire de la politique de démocratisation en matière d'écart sociaux et de répondre aux enjeux du basculement sans doute irréversible des transmissions culturelles.

• La féminisation des pratiques et l'enjeu des transmissions.

La politique de démocratisation culturelle ne se pose plus uniquement en termes d'égalité sociale mais en termes de genre et de transmission. Sur longue période, l'un des faits marquant des pratiques culturelles tient à l'importance de leur féminisation, en particulier en ce qui concerne la lecture, les concerts, le théâtre, les visites de musées et d'exposition, etc. D'importance considérable, cette tendance repose sur l'élévation du taux de scolarité, le développement des diplômées, mais aussi l'insertion croissante des femmes dans l'univers professionnel.

La féminisation des pratiques culturelles et inversement la désaffection de la population masculine pour la culture ont des conséquences majeures pour les transmissions culturelles. Dans le cadre familial, mais aussi éducatif et institutionnel, la transmission est en effet principalement portée par les femmes et elle s'effectue bien plus à l'égard des filles

que des garçons, amplifiant pour les générations futures les écarts de pratiques entre femmes et hommes.

L'enjeu est de civilisation : à une relation savoir/culture/masculin, les mécanismes de transmission et de transformation de la culture légitime, en particulier la lecture, la fréquentation de bibliothèques ou certaines sorties, s'est déjà substituée une relation loisirs/culture/féminin, marquée par une désaffection très forte des hommes à l'égard de ces pratiques culturelles, et donc aussi des jeunes hommes et des garçons.

Si les effets de cette mutation ne se verront franchement qu'à partir des années 2020-2030, leur prise en compte est devenue d'autant plus urgente dans la décennie 2010 qu'elle n'a pas eu lieu depuis les deux dernières.

● **Education, médiation, institutions de transmission.**

La prégnance des mécanismes sociaux de transmission et la prépondérance des pratiques numériques des enfants et des adolescents constituent le principal défi que la politique de démocratisation intergénérationnelle et de transmission culturelle doit relever à présent.

Les instruments globaux d'élargissement et de fidélisation des publics de la culture sont connus et limités. Les transmissions culturelles reposent sur des phénomènes sociaux et familiaux qui maintiennent les mécanismes de reproduction sociale, donc d'inégalité d'accès à la culture. Les institutions et les actions publiques d'éducation artistique et culturelle dans le cadre scolaire ou pour partie des activités périscolaires, figurent parmi les rares leviers efficaces d'une action publique efficace pourvu qu'elle soit durable.

Ce levier d'éducation artistique et culturel est partagé entre le ministère de la Culture et de la Communication et celui de l'Éducation nationale, mais aussi ceux de la Jeunesse et des sports, de l'Agriculture, de l'Enseignement supérieur, etc., ainsi que sur l'action des collectivités territoriales, des établissements culturels et artistiques, des associations. L'analyse du contexte social et des transmissions impliquent de renouveler parfois en profondeur les dispositifs spécifiques d'éducation artistique et culturelle.

4 ■ **La création d'un nouveau cadre de référence.**

En cinquante ans, de la fin des années soixante du XXe siècle au début de la décennie 2010, un même cadre de référence intellectuel s'applique à la politique de démocratisation culturelle, construit sous l'hypothèse du rôle central de la politique du ministère de la Culture et de la Communication.

● **Un cadre de référence à repenser.**

Le cadre intellectuel de la démocratisation culturelle, construit au milieu des années 1960, fournit une lecture de longue période des pratiques, au moment où le poids des acteurs de la vie culturelle s'est profondément transformé : technologies d'accès et de consommation, industries culturelles, collectivités territoriales, services déconcentrés de l'État, établissements culturels à autonomie croissante, etc.

Dans le même temps, des mutations sociales puissantes voient le jour : modification de la stratification sociale, entrée plus tardive dans la vie active, importance du genre dans les pratiques, etc. Des mutations techniques d'accès aux biens culturels, d'abord par l'offre des industries culturelles et médiatiques (musique et télévision), ensuite par l'ensemble des nouveaux écrans qui continuent de modifier ce cadre.

Un nouveau cadre est donc à forger pour prendre en compte intellectuellement, méthodologiquement, au moins quatre dimensions : les effets du numérique, la formation des identités individuelles à travers les goûts et les préférences, les fonctions des formes de sociabilité (famille, pairs, institutions, consommation...), les territoires de pratiques, parmi lesquels le domicile, les réseaux virtuels, le cadre professionnel.

Au-delà du cadre intellectuel et statistique de référence, l'enjeu ministériel est de construire avec les acteurs des politiques publiques (collectivités territoriales, établissements publics, acteurs culturels...) des outils d'analyse partagés qui puissent guider non pas seulement un objectif de politique nationale, mais la pluralité des actions publiques et des initiatives privées.

Un nouveau cadre de référence, du moins l'appareil nécessaire, devrait se fonder sur la recherche internationale, la statistique au moins européenne, des méthodologies, des plates-formes d'échanges et de partage d'informations avec les acteurs privés, jusqu'à des laboratoires d'usages, voire d'innovations.

II – CHANTIERS STRATÉGIQUES À L’HORIZON 2020.

La politique ministérielle à l’égard du « plus grand nombre de Français » n’a pas refondé d’orientation de long terme de la « démocratisation culturelle » après qu’un « plafond de verre » a été atteint pour certaines pratiques. Les enjeux d’une transmission générationnelle et d’une réduction des écarts sociaux appellent une reformulation des politiques d’accès à la culture, mais dans un environnement social, économique et technique très largement transformé.

1 ■ **Renouveler les usages culturels et médiatiques à l’ère numérique.**

La transformation qui parcourt l’ensemble de la société – à des degrés divers selon les catégories socioprofessionnelles, les genres et les âges – ne peut qu’approfondir ses effets sur les rapports aux biens culturels, à leur accès, leur réception, aux usages, et donc à la culture même. Au profit d’une culture d’écrans, principalement à domicile, la mutation des pratiques et des budgets-temps consacrés aux écrans interpelle la place de l’offre culturelle publique et subventionnée : celle des services publics audiovisuels comme celle des établissements et des lieux culturels dont la France s’est équipée au XXI^e siècle.

● **Inventer les services publics médiatiques et culturels du XXI^e siècle.**

Comme dans tous les pays développés, la place de l’offre de services publics audiovisuels et radiophoniques qui suivait déjà une marginalisation régulière, connaît une réduction rapide dans l’*infosphère* numérique centrée sur l’image mais qui combine la quasi-totalité des contenus de toute nature et accessibles sur une pluralité de terminaux plus ou moins interconnectés avec une grande variété d’interactivités. Parallèlement, les applications, les logiciels, les services en lignes, fondés sur la participation des usagers et la faculté de création, se multiplient et se simplifient.

— **Imaginer et créer le service public médiatique à l’ère numérique.**

Dans ce nouveau paysage, le service public – audiovisuel comme culturel – est interrogé sur ses missions, sa place, ses services. Il est conduit à s’adapter au contexte des offres, des usages, des objectifs de politique culturelle et audiovisuelle. Il suppose de :

- **passer d’une offre audiovisuelle de service public à une offre numérique globale.** Alors que l’offre publique de contenus est beaucoup moins structurante que dans les dernières décennies, il s’agit de constituer une nouvelle offre, identifiée, assez puissante pour exister dans l’espace public numérique et son économie de l’attention, en mesure de répondre aux besoins culturels, informationnels et pédagogiques des Français.
Culturellement et politiquement considérable, la perception de cet enjeu de la politique culturelle contemporaine n’a toujours pas eu lieu et le chantier qu’il commande n’a pas été véritablement ouvert. Il suppose de :

- **déterminer de nouveau les missions du service public audiovisuel**, non pas à l'égard de la concurrence de l'offre commerciale audiovisuelle qui va croissant, mais en regard des objectifs de service public dans l'espace public numérique, ainsi que des transformations des pratiques culturelles et médiatiques, en premier lieu des jeunes générations. Il en va de la nature des programmes, des chaînes thématiques, des services numériques associés, des relations avec des missions pédagogiques de l'État, des partenariats avec des acteurs des réseaux sociaux, etc., et il en va à terme de la légitimité des acteurs de l'offre publique ;
- **élaborer une politique de démocratisation culturelle des contenus numériques**, notamment du patrimoine numérisé, à côté de la politique économique de numérisation. En effet, la numérisation, même à travers une mise à disposition du public avec ou non réutilisation des contenus, ne constitue pas, par elle-même, une politique de démocratisation culturelle. Elle suppose des logiques indispensables d'éditorialisation, d'enrichissement, de mise à disposition d'outils de réutilisation et de participation, de prescriptions numériques, de valorisation de la longue traîne, etc., qui appartiennent à une politique d'offre, mais qui relèvent surtout d'une politique d'accompagnement des usages culturels numériques, pour le moment quasi absente.
- **réinventer une politique des usages numériques culturels** est d'autant plus nécessaire qu'elle au cœur de la politique de démocratisation et de transmission culturelles. Fondée quasi exclusivement sur les programmes d'Espaces Culture Multimédia, elle s'appuie sur les équipements culturels qui jouent un rôle de centre de ressources sur les pratiques culturelles numériques pour des actions de formation et de médiation. Compte-tenu du développement de la culture à domicile et de l'accessibilité numérique aux biens culturels, il est nécessaire de redonner de la valeur à ces espaces et de les généraliser. Ils sont aussi des lieux d'expérience, de sociabilité, d'apprentissage, de développement de compétences culturelles, créatives et techniques. Ils peuvent être intégrés autant que possible à l'ensemble des lieux artistiques et culturels de l'État et des collectivités territoriales, et ainsi participer pleinement à l'éducation artistique et culturelle. Ils peuvent aussi jouer un rôle central de transformation des bibliothèques et des médiathèques et des rapports à la culture légitime.

— **Privilégier l'offre de nouveaux services numériques.**

La succession des projets d'un « portail culturel » attendu depuis la fin des années 1990 a laissé place à une pluralité de projets thématiques ou de services numériques culturels à vocation diverses, issus d'initiatives de multiples acteurs du ministère de la Culture et de la Communication, le plus souvent sans lien avec les services publics audiovisuels.

Les options techniques, culturelles, industrielles demeurent par conséquent très nombreuses, tant pour travailler à des formes de centralisation ou de visibilité de l'offre culturelle numérique, que pour inscrire l'existant dans les dynamiques actuelles des services numériques : réticularité accrue, formes d'engagement des usagers, etc. Ces options doivent prendre en compte les exigences nécessaires pour :

- **développer des offres de nouveaux services numériques.** Cette orientation passe en toute hypothèse par la prise en considération de « citoyens - télénauts » ou en devenir, plus exigeants, installés dans une économie de la demande, donc de contenus délinéarisés et enrichis mais accessibles notamment par les progrès du web sémantique, attentifs à la qualité relationnelle et de services à travers des applications, combinant contenus et informations (texte, sons, vidéo), permettant des interactions, particulièrement à travers les commentaires, les prescriptions et recommandations, hybridations, partage, etc.
- **valoriser des logiques d'authentification de qualité** qui viennent ordonner l'espace numérique et médiatique en voie de désintermédiation économique (nouveaux entrants autant parmi les agrégateurs, moteurs de recherche que parmi les chaînes audiovisuelles par la délinéarisation des programmes...) au moment où les usages numériques bouleversent les rapports antérieurs à l'audiovisuel ;
- **créer des offres de référence.** Dans l'hyper-offre numérique et l'économie de l'attention qui est la sienne, la qualité du référencement constitue un bien rare et nécessaire pour développer une aide dans le choix des contenus. Face à l'abondance de l'information, le rôle des médias et des institutions d'intermédiation doit pouvoir proposer aux usagers des repères, notamment en l'absence d'opérateur industriel en France et dans l'Union européenne en matière de moteurs de recherche. Cependant, les évolutions technologiques de l'audiovisuel offrent des perspectives :
 - **l'enrichissement de référence des programmes** en flux ou stock en vidéo à la demande ou en différé à la radio comme à la télévision a été développé à travers les sites internet, mais trouvera de nouveaux relais avec la télévision connectée, voire la radio numérique terrestre ;
 - **l'ouverture du financement de la production de services audiovisuels et culturels associés** pour prendre rapidement des positions économiques et d'audience sur les services de contextualisation, d'informations, d'enrichissements culturels ;
 - **le développement de partenariats entre le service public audiovisuel et les établissements culturels** et scientifiques sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication pour développer des services associés ou favoriser de nouveaux entrants publics sur les marchés audiovisuels.
- **Constituer une politique de long terme des usages numériques culturels.** Les usages numériques culturels répondent aux déterminants socio-économiques des pratiques culturelles (stratification sociale, omnivorité, loi du cumul...). Ils révèlent des tendances nouvelles de

consommation, en particulier parmi les « jeunes » des dernières générations : caractère relationnel marqué (réseaux sociaux, échanges), délinéarisation et logique de choix identitaires, accroissement du temps et multi-activité, rapports aux contenus (éclectisme et hybridation, montée du ludique), usages participatifs et pratiques en amateur, fondés sur des compétences et des stratégies individuelles d'identités et de notoriété, etc.

La question des pratiques culturelles du futur qui s'envisagent dans cette perspective implique, du point de vue des principes, de :

- **recentrer la politique numérique sur les pratiques et les usages numériques culturels** : la réception des contenus, leur analyse, les outils de compréhension mais aussi, d'interactivité variée : commentaires, prescription, participation, création par les utilisateurs ;
 - **développer une analyse « critique » de l'offre numérique de contenus**, attentive au passage de consommations actives fondées sur la recherche par l'utilisateur de contenus (*lean forward*) vers retour de consommations plus passives organisées par des offres (*lean back experience*) et tendant donc à réduire les niveaux d'interactivités qui présidaient à la logique précédente, favorable à plus d'interactivité ;
 - **favoriser les usages en amateur et créatifs de contenus** (interventions, détournements, hybridations, récréation...) en veillant aux seuils de compétences cognitives et techniques dans une logique d'appropriation des outils et des contenus, en passant donc d'un regard sur l'offre à une attention et à un souci de la réception et de la réutilisation des œuvres et données ;
 - **développer les usages culturels sociaux** en termes de création collective, d'intervention et participation à travers la mise à disposition de données, d'outils et de formation (*crowdsourcing*, œuvre collaborative, « social TV »).
- **Réinventer et relancer l'éducation à l'image.** La domination de l'image dans les cultures numériques des jeunes depuis deux générations conduit à repenser les dispositifs d'éducation à l'image. Ces générations n'ont ni la même culture cinématographique, ni le même environnement de consommation du cinéma qu'auparavant (DVD, multiplexe, VOD, téléchargement...), ce qui modifie leur rapport à l'image. En termes de préférences, le cinéma d'origine anglo-saxonne est largement dominant aux jeunes âges et le cinéma d'art et essai ou d'auteur est inconnu et paraît étranger. Ainsi, dans la culture d'écrans de ces âges, l'image cinématographique est banalisée tandis que le cinéma d'auteur est devenu élitiste. Juvénile mais générationnelle, la pratique des images est devenue extrêmement forte sans impacter massivement la fréquentation des salles de cinéma et les jeunes cinéphiles sont devenus moins nombreux et moins assidus. Tous ces changements justifient de :
- **développer massivement l'éducation au cinéma** (les 3 sorties en moyenne annuelle étant notoirement insuffisantes), en s'appuyant sur des médiateurs ou des enseignants eux-mêmes formés ;

- **modifier le rapport à la salle de cinéma et à l'œuvre** en travaillant avec les exploitants à des offres spécifiques en journées, y compris davantage fondées sur la demande ;
- **s'appuyer sur les systèmes de notoriété, de communautés** et de réseaux où s'investissent les jeunes pour valoriser d'autres cultures cinématographiques ;
- **développer l'analyse d'images** (jeux vidéo, série TV, cinéma, publicité...) dans leur globalité et leurs spécificités.

● **Créer de nouveaux rapports aux équipements culturels.**

La rencontre rapide et puissante entre l'offre et la demande culturelles et de loisirs numériques ne concerne pas que l'offre publique numérique mais le rapport entre culture à domicile et culture de sorties, entre loisirs à domicile et pratiques dans les équipements, virtuels comme physiques. Le contexte numérique n'interroge pas seulement l'offre de biens numériques, mais questionne tout autant l'offre des équipements et des lieux artistiques et culturels, qu'elle soit numérique comme non-numérique.

- **L'offre numérique des équipements.** La plupart des équipements et des lieux culturels ont développé une présence numérique. Moins nombreux sont ceux qui ont déployé une offre numérique et, plus rares encore, ceux qui ont lancé des politiques de diversification, d'extension, de fidélisation, d'interactions avec les publics numériques. Les établissements culturels sont donc appelés à développer des stratégies numériques qui peuvent s'appuyer ou se généraliser à travers :
 - le déploiement de projets expérimentaux : visites virtuelles et visite participatives ; retransmission de spectacles, concerts et opéra ;
 - l'enrichissement numérique systématique des expositions, spectacles, etc. ;
 - la fidélisation numérique à travers des offres spécifiques, notamment par des projets faisant appel aux publics et à leurs contributions.
- **La transformation des missions des équipements culturels et artistiques.** À l'approche de la fin de la période de construction d'équipements culturels publics qui a caractérisé la seconde partie du XXe siècle, un certain nombre d'entre eux ou de catégories d'entre eux connaissent des évolutions importantes des rapports aux publics : modifications des attentes, désaffection, regain, etc. Pour chacune des catégories, une analyse des services au public est nécessaire pour articuler offre numérique, offre artistique et culturelle physique. En particulier, les orientations suivantes doivent être étudiées :
 - **engager une mutation des missions et des offres des bibliothèques et des médiathèques** qui forment le maillage principal de l'offre culturelle sur l'ensemble des territoires. Elles doivent tenir compte de la féminisation et du vieillissement des publics pour toucher les jeunes générations et la population masculine, modifier et développer paradoxalement moins l'offre de livres que **les modes d'accès aux livres par d'autres biens**

culturels (médiatiques, informatique, cinéma, etc.) ; constituer dans bibliothèques et médiathèques des lieux privilégiés de l'éducation artistique et culturelle ; offrir des services de référencement ; développer des applications et services fondés sur la sociabilité ; s'engager dans le prêt de livres numériques, etc. ;

- **constituer les complémentarités et substituabilités entre offre numérique et offre physique du point de vue des publics** constitue l'enjeu principal de démocratisation de la plupart des établissements et lieux artistiques et culturels. L'enrichissement de l'offre numérique peut tendre soit à développer la fréquentation, soit au contraire à la réduire par substitution, par exemple en ce qui concerne les départements d'archives, certains musées, etc., selon la diversité des attentes des catégories de publics et les établissements.

2 | Définir une politique pour démocratiser l'accès aux équipements.

Le ministère de la Culture et de la Communication est en prise avec les publics de la culture à travers les établissements publics sous sa tutelle et les lieux qu'il cofinance avec les collectivités territoriales. Il a développé à côté des politiques ou des actions structurelles ou spécifiques en faveur de la consommation culturelle, par exemple prix unique du livre, régulation des cartes illimitées de cinéma, subventions à la presse, TVA à taux réduits, etc.

Selon le principe logique par lequel « l'offre crée la demande culturelle » l'accomplissement des missions des établissements concernant la programmation en direction des publics s'inscrit sur des durées souvent plus longues que celles des mandats ministériels à la source d'inflexions des politiques des publics. Ainsi, sauf à structurer autrement la tutelle culturelle des opérateurs, leur participation à la politique de démocratisation est paradoxalement aussi essentielle en termes quantitatifs que faible en termes d'orientations.

• Diversifier l'offre des établissements référents.

Les « grands » établissements culturels (Louvre, Musée d'Orsay, Château de Versailles, Opéra de Paris, Comédie française, Centre Pompidou, Musée du Quai Branly, Grand Palais, mais aussi Bibliothèque Nationale de France, etc.), essentiellement parisiens, sont un des leviers essentiels d'une prise (indirecte) du ministère de la Culture et de la Communication sur les publics de la culture.

La plupart de ces établissements bénéficient d'une valeur symbolique forte, faite d'excellence et de rareté et portent des valeurs de « référence » sinon de « refuge ». Lieux culturels « balises », ils font face à une très forte demande des publics, y compris des jeunes, bénéficiant aussi de l'intensification des pratiques de sortie des Franciliens. Leur composition comporte une proportion élevée de visiteurs issus des catégories socio-professionnelles supérieures mais rencontre aussi de nouvelles formes de diversification sociale.

— Diversifier les stratégies de programmation.

Propositions et programmations artistiques et culturelles sont les vecteurs centraux de la démocratisation culturelle et de la diversification des publics. Les politiques, lignes et styles de programmation de moyen et de long termes, décidées et menées par les équipes dirigeantes de ces établissements, sont constitutives de leur identité et sont, non seulement au service de stratégies de notoriété à des échelles nationales voire internationales, mais aussi l'occasion d'expérimenter des appariements entre une variété de propositions et une diversification des publics. Ces tendances favorables invitent à insister sur les logiques suivantes :

- les **conditions d'installation de programmations sur le moyen terme** (4 ans) en s'assurant de nominations préalables des équipes dirigeantes sur la base de projets disposant d'un volet relatif à la diversification des publics ;
- le développement de programmations diversifiées et d'**analyses marketing précises pour les catégories de publics-cibles, les tarifications**, la politique des médiations, physique comme numérique.

— Transformer les relations de proximité.

Quelles que soient les catégories de publics, les demandes ont évolué dans le sens d'une plus grande exigence, personnalisation, mise en place de nouvelles relations « commerciales », fondées sur l'offre d'expérience. Cette évolution doit être accompagnée par :

- le **développement des publics de proximité** par inscription territoriale et en lien avec les autres établissements culturels et le tissu associatif ;
- la **circulation des productions et des collections**, soit par des actions de mobilité, soit par la reconstitution de réseaux entre des lieux franciliens et en régions ;
- la **fidélisation des pratiques des catégories intermédiaires ou populaires issues du développement du tourisme culturel**.

— Accompagner la mutation du rapport aux œuvres.

Évolution des relations commerciales dans leur ensemble, montée du niveau d'éducation, croissance du désir de participation et d'expression travaillent à la mutation du rapport aux œuvres et aux institutions. Celle-ci se joue différemment selon les publics et les catégories d'œuvres, mais se traduit par une demande qui conduit l'ensemble des offreurs, y compris les établissements culturels à répondre à :

- la **nécessité de rechercher des nouvelles manières de présenter** les œuvres au public avec des logiques contradictoires : attente ou offre d'exceptionnalité, de rareté, d'événement, de collectif, d'informations adaptées, et dans le même temps, de proximité, d'émotion, de personnalisation, de savoirs, de participation active ;

- **le besoin de construction des effets de découverte et d'expérience**, en particulier pour les jeunes publics et à travers **une dimension ludique** ;
- **l'exigence de développement de politiques numériques des établissements culturels** à travers des logiques innovantes qui portent sur une expérience enrichie et globale de visite et des laboratoires d'usages.

● **Définir une politique de cibles, de cycles de vie, de tarification.**

La mission d'accès du plus grand nombre ne peut occulter la nécessité d'approches moins générales et donc procédant sur longue période par objectifs et par cibles, c'est-à-dire d'une politique articulée avec les collectivités territoriales et déclinable par les opérateurs de l'État, les services déconcentrés. La perspective d'une véritable mise en œuvre d'une politique des publics sur longue période suppose donc de :

— **Déterminer les cibles prioritaires d'une politique des publics.**

L'analyse des pratiques et des objectifs de démocratisation impliquent de relever – au plus vite – trois défis essentiels : le non-renouvellement générationnel partiel des pratiques culturelles, les phénomènes de genre, les facteurs de transmission, en tenant compte de l'importance des cycles de vie.

Une segmentation des cibles de publics et d'adaptation des moyens directs ou indirects participant à des objectifs de long terme devrait se substituer à des directives sédimentées dans le temps qui finissent par viser tous les publics. Quelques cibles s'imposent à côté des publics dits « spécifiques » :

- **les catégories socioprofessionnelles les plus éloignées de la culture** : au premier chef, les ouvriers, les agriculteurs, mais aussi les employés et les professions intermédiaires, cet ensemble constituant toujours l'horizon d'une politique d'accès du plus grand nombre assise sur la réduction des écarts sociaux ;
- **l'enfance et l'adolescence** au centre des réponses à la double question du non renouvellement générationnel de certaines pratiques et des modes de transmission culturelle, portée par la féminisation des pratiques.

● **Prendre en compte les publics les plus « éloignés ».**

Le cœur de l'action de la politique des publics est établi par le droit en ce qui concerne certaines catégories de publics.

— **Respecter des objectifs pluriannuels pour les publics spécifiques.**

De tels objectifs sont indispensables pour les publics empêchés par le handicap, l'hospitalisation, l'incarcération. Ils impliquent toujours une mise en conformité d'une

partie des établissements dépendant du ministère de la Culture et de la Communication tant pour les conditions d'accès que dans les moyens (investissements et fonctionnement) et pour l'adaptation culturelle à l'accès aux œuvres. Outre l'inégalité d'accès à l'égard des publics, l'attention portée à ces catégories de publics souffre de la comparaison avec des États de même ordre que la France.

— **S'ouvrir aux publics du champ social.**

Ces publics très variés sont formés de jeunes déscolarisés, de chômeurs, de jeunes d'origine étrangère, etc. Ils sont considérés comme une catégorie spécifique de publics, mieux ciblée que les catégories populaires, notamment les ouvriers tout autant éloignés : ils sont pris en compte par certains établissements publics culturels et des associations et peuvent constituer un laboratoire d'innovation de politique des publics, notamment sur les questions suivantes :

- **la territorialisation des actions de l'État** à travers une mise en réseau d'acteurs au plan régional à finaliser sur des logiques d'échanges de bonnes pratiques ;
- l'expérience de **nouvelles formes de médiations spécialisées** en termes de compétences, d'objets, de statuts, de méthodes et documentations pédagogiques adaptées ;
- l'approche des **publics à cultures diverses**, en général non considérés dans les politiques des publics, malgré la dimension culturelle de la cohésion sociale.

● **Harmoniser et adapter les politiques tarifaires et de gratuité.**

Les politiques de tarification des services publics culturels connaissent des variations importantes selon les établissements et la nature de leurs activités : mesures de gratuité, segmentation tarifaire, exonérations, abonnements, formules diverses. Ces variations, souvent d'ordre historique, rendent peu lisible par les publics une politique tarifaire en matière culturelle.

— **Tenir compte du consentement à payer.**

Les dépenses culture-loisirs des Français sont caractérisées par des tendances et des ruptures fortes. D'une part, si la part du budget culture-loisirs/technologies d'accès aux biens culturels et audiovisuels a progressé régulièrement, celle des dépenses en faveur de biens et loisirs culturels a commencé à baisser au milieu des années 2000. Dans un contexte de crise et de progression lente, voire de stagnation des revenus des ménages, cette inversion vient s'installer sur un arbitrage pluri-décennal défavorable aux biens et services culturels, au profit d'une élévation du budget affecté aux équipements d'accès, d'enregistrement, de restitution audiovisuelle ou sonore, et plus encore, d'équipements informatiques ou de télécommunications.

Or, les dépenses culturelles sont socialement différenciées : la moitié de leur montant est le fait de dix pour cent de la population. Avec la montée de la numérisation et de la dématérialisation des biens et services numériques, le consentement à payer va diminuant,

d'autant que la sensibilité des volumes consommés au prix est forte. De plus, les arbitrages de revenus et de temps des ménages peuvent conduire à une diminution des dépenses de sorties au profit des dépenses de loisirs à domicile.

La prise en compte de ces tendances implique de percevoir que :

- **la progression continue de la culture de sortie se heurte à l'accroissement des prix ;**
- **la diversification des offres et des programmations** pour des consentements à payer, faibles ou déclinants, fait face au développement d'offres gratuites, d'abonnements à tarifs réduits ;

— Renforcer les leviers du gratuit.

La place omniprésente de la gratuité, réelle ou faciale, modifie l'usage et la perception de l'un des leviers distinctifs de la politique culturelle : la gratuité. Elle a des usages variables, de la lecture publique assurée par les bibliothèques et les médiathèques répandues sur l'ensemble du territoire à des gratuités catégorielles ou ponctuelles dans le domaine du patrimoine.

L'idéologie de la gratuité plus que la gratuité même a modifié la perception de la politique culturelle et sa légitimité, d'autant qu'elle s'est répandue à travers les modes d'accès aux biens culturels depuis le déploiement des offres commerciales gratuites des médias (radio, TV, presse).

Ce mouvement s'est amplifié avec l'émergence de biens culturels numériques, en raison de la nature non rivale des fichiers. La dématérialisation de la distribution physique, la disponibilité d'une quantité d'offre potentiellement illimitée se traduisent donc par une baisse générale des prix unitaires (déflation numérique) et parallèlement du consentement à payer. Ces tendances impliquent de :

- **revisiter la tarification de l'accès à l'offre culturelle de l'État.** En effet, les stratégies de chaque établissement, la composition des publics (locaux, nationaux et internationaux), la nature des offres (collections permanentes, expositions, concerts, animations, etc.), la structure des coûts, les échelles de consentement à payer, etc., tout semble plaider pour qu'à la diversité des établissements culturels sous tutelle de l'État corresponde une très grande hétérogénéité des stratégies de marketing-prix. Ceci constitue une difficulté pour concevoir et mener une politique des publics des établissements culturels sous tutelle de l'État.

Par conséquent, une politique de publics plus cohérente à travers les établissements ou les lieux de diffusion artistique et culturelle pourrait se fonder sur :

- **le développement d'une tarification plus lisible et légitime, car les citoyens sont peu à même de saisir les subtilités administratives des tarifications des équipements publics.** Ce développement pourrait prendre des formes multiples : offres gratuites complémentaires liées ou non à des offres payantes, offres d'abonnement illimité à prix réduit, **offres en réseau d'équipements,**

programmations exprimant davantage l'exceptionnalité d'une action artistique et culturelle payante, etc. Comme, la tarification relève principalement des stratégies des établissements et des lieux de diffusion artistique et culturelle, en fonction de leurs activités, de leurs programmations et de leurs publics, elle implique une **mise en cohérence sur des objectifs-cibles** peu nombreux ;

- **la nécessité de véritables espaces de gratuité lisibles pour les services publics culturels.** Elle est d'autant plus justifiée que la transformation des rapports au « gratuit » peut manifester l'efficacité de ce type de mesures, qu'elles soient générales (ex. dimanche dans les musées pour tous) ou catégorielles (jeunes de 18 à 25 ans pour les musées nationaux).

— **Définir les éléments d'« un service universel » de politiques des publics dans les établissements publics pour des publics-cibles.** Dans un premier temps, ces éléments doivent permettre d'articuler :

- **un petit nombre d'objectifs et de cibles de publics** sur des périodes raisonnables (4 à 5 ans) reconductibles autant que possible en évitant de les sédimenter, de les multiplier et d'en changer, dans des logiques contractuelles avec les établissements culturels sous la tutelle du ministère ainsi qu'avec les lieux subventionnés ;
- **une autonomie de mise en œuvre par les établissements publics** culturels et les objectifs artistiques et culturels des lieux de diffusion d'une part, ainsi que ceux des collectivités territoriales d'autre part, qui ont leurs propres politiques de publics, en particulier à travers la proximité, des politiques tarifaires, des politiques fondées sur les usages du temps des catégories de publics.

— **Mettre au point un outil de connaissance et de pilotage de la tarification.**

Le nombre des établissements, la diversité des tutelles, la variété des missions, la multiplicité des activités culturelles tout autant que des objectifs des établissements, de leurs publics et de leurs économies et de leurs stratégies marketing... en rendent la création peu aisée. Elle est rendue complexe par la nécessité de produire des données en fonction d'analyses à objectifs multiples : fréquentation, nature des publics, etc.

Son élaboration est un défi méthodologique : homogénéité et comparabilité des nomenclatures de publics, des distinctions gratuit/payant, des formules d'abonnement, des âges-cibles, des saisonnalités, etc., pour ne rien dire des questions pratiques de billetterie, de lieu de comptage, etc. Il demeure qu'**un tel outil – dont l'absence est symptomatique – est la base nécessaire à toute politique de démocratisation culturelle.**

3 ■ Relever les défis de transmission culturelle.

L'objectif de démocratisation culturelle repose sur une série de leviers, d'initiatives, d'actions et de vecteurs de développement culturel qui ne font cependant pas politique, mais qui fournissent une matière très riche qui la permettrait.

● Disposer d'objectifs-cibles de transmission.

L'enjeu du renouvellement des publics existants (à classe sociale équivalente) dépend d'une réflexion sur les transmissions culturelles. Chaque cible de public sous ce regard qui n'est pas nécessairement celui de la réduction des écarts entre les catégories socioprofessionnelles, implique des leviers de transmission les mieux adaptés aux populations considérées et donc aux enjeux spécifiques associés à celles-ci :

— Axer la politique sur les jeunes générations.

Evidente en matière de transmission, cette politique est conduite à prendre mieux en compte la formation et l'installation des pratiques ou de leur absence. Elle doit donc mettre l'accent sur trois priorités distinctes :

- **P'enfance et P'adolescence...** au cœur d'une politique de transmission prenant en compte les effets de non renouvellement générationnel, en termes de fréquentation, de pratiques, mais aussi d'identités et de valeurs ;
- **les relais les plus forts de transmission : la famille et les copains.** Ils sont en effet déterminants pour les transmissions culturelles, qu'il s'agisse de pratiques, de fréquentations d'équipements culturels, de formation des goûts et préférences, en veillant d'une part aux moyens de jouer sur les transmissions par genre (mère/fille-fils et père/fils) et d'autre part sur les sociabilités culturelles de pair à pair ;
- **les nouvelles relations avec l'institution scolaire.** Elles viennent en dernier par ordre d'efficacité de transmission mais au premier rang des moyens d'universalisation des politiques en faveur des transmissions culturelles. Les articulations suivantes mériteraient d'être approfondies pour donner lieu à des politiques plus efficaces :
 - degré de liaison ou de séparation entre des activités scolaires liées à la culture et aux pratiques artistiques et les disciplines comme l'histoire de l'art ;
 - degré de liaison ou de séparation entre les activités scolaires et les activités d'éducation artistique et culturelle ;
 - degré de liaison ou de séparation entre les relations établies entre les activités précédentes et les activités périscolaires.

— Tenir compte de la féminisation des pratiques.

Qu'on l'examine de façon relative ou absolue, la féminisation des pratiques culturelles justifie une attention particulière à porter aux politiques du genre afin que l'avenir du re-

nouvellement des pratiques ne s'effectue pas sur la base d'une défection de la population masculine. En effet, l'analyse des pratiques et des transmissions de pratiques culturelles ne cesse de souligner deux phénomènes : la féminisation des pratiques culturelles, la transmission des pratiques par les mères et principalement à l'égard des filles, tout particulièrement pour les pratiques légitimes comme la lecture ; l'évaporation parallèle du genre masculin dans les publics et les pratiques et les limites déjà observées des transmissions culturelles par les pères.

Ces phénomènes, rapportés à l'histoire longue, révèlent qu'en un quart de siècle, la dissociation entre culture-savoir-masculin devient sans doute irréversible, au regard des logiques de transmissions des pratiques culturelles légitimes. Répondre à cette mutation implique :

- **d'examiner les dispositifs de politiques des publics sous le regard du « genre », soit :**
 - les leviers de politiques de publics (offres tarifaires, horaires, médiateurs...) des établissements (musées, monuments, bibliothèques-médiathèques...) et des lieux de diffusion culturelle (spectacle, cinéma...);
 - l'éducation artistique et culturelle, l'histoire de l'art à l'école, les offres culturelles et de loisirs des collectivités territoriales ;
 - les médiations artistiques et culturelles.
 - **de porter une attention plus forte avec le ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse et des Sports dans le domaine de la lecture** et à l'image véhiculée sur la lecture ;
 - **de mettre en œuvre, le cas échéant, des stratégies d'offres discriminantes notamment en direction des pères, des garçons** (jeunes et moins jeunes).
- **Développer et distinguer les « éducations » artistique et culturelle, d'histoire de l'art.**

Favoriser l'accès du plus grand nombre à la culture confère à l'éducation une fonction centrale par une politique universelle et de long terme. Or, la politique d'éducation artistique et culturelle, avec ses avancées et reculs, n'a pas produit les résultats attendus. En France, la cécité a longtemps dominé sur les pratiques culturelles de l'enfance à l'adolescence. L'insuffisante prise en compte par l'État des premiers résultats d'études, l'absence d'évaluation globale des dispositifs d'éducation artistique culturelle, la diversité des publics touchés par ces actions, l'entrée massive des loisirs numériques dès le plus jeune âge, la transformation du rapport aux institutions et à l'école, etc. obligent à reconsidérer la politique d'éducation artistique pensée dans le courant des années quatre-vingts, pour des enfants nés en 2000... qui deviendront adultes en 2020.

— Reconnaître la mutation du rapport à l'école.

La prise en compte l'évolution des rapports aux institutions dont l'école est un préalable. Elle peut s'appuyer sur les résultats des études nationales ou internationales et des

retours d'expérience d'éducation artistique et culturelle. Les évolutions de ce rapport se module selon l'avancée en âge et les scansion scolaires, afin de redéfinir les priorités :

- **accorder une priorité aux lieux de création artistique et aux lieux culturels**, en particulier pour les âges du collège, car les établissements artistiques et culturels constituent le lieu incontournable où emmener les élèves, tandis que les élèves du 1^{er} degré d'enseignement semblent plus réceptifs au sein de l'école à l'éducation artistique et culturelle ;
- **territorialiser l'éducation artistique et culturelle** en liaison avec les politiques sociales, urbaines, d'enseignement artistique des collectivités territoriales (centre de loisirs, conservatoires, bibliothèques et médiathèques, écoles d'art, etc.) et les acteurs privés (associations, entreprises de création...);
- **privilégier les actions hors temps scolaire** pour autant qu'elles permettent de toucher le plus grand nombre d'élèves, car l'enseignement selon des logiques de disciplines (histoire de l'art, enseignements artistiques) et l'éducation artistique et culturelle sont pédagogiquement et psychologiquement distincts.

— Penser une politique d'âge en âge.

Pour atteindre des objectifs significatifs, la massification des mesures d'éducation artistique et culturelle est appelée à scander davantage rapports aux institutions, avancée en âges, contenus et méthodes. Il s'agit de **prendre en compte l'évolution du rapport aux institutions scolaires en fonction des âges**, ce qui suppose :

- **d'étendre l'éducation artistique et culturelle** dès les premiers âges dans les crèches ;
- de mettre en place de façon systématique et significative l'éducation artistique et culturelle dans le 1^{er} degré d'enseignement en liaison avec l'histoire de l'art et les pratiques artistiques ;
- de développer à **partir du collège** une éducation artistique culturelle principalement axée sur **les usages numériques créatifs, l'appréhension des outils de création et l'intégration de méthodes ludiques**, et le cas échéant, en révisant le brevet informatique pour une meilleure reconnaissance des usages créatifs ;
- de favoriser **la mise en œuvre de logiques de projets artistiques et culturels collectifs pour les âges du lycée**, dans ce cadre ou en relation avec l'environnement artistique et culturel territorial.

— Disposer d'une phase d'expérimentations et d'innovations.

L'importance des transformations des rapports aux institutions, aux modes d'accès à la culture, aux désirs d'expression, aux logiques identitaires et communautaires attachés à la consommation et aux pratiques culturelles, aux formes ouvertes de créativité et d'enseignement de la créativité, offre un chantier intellectuel et politique de grande

ampleur qui peut impliquer dans la décennie 2010 une phase expérimentale significative. Elle justifierait :

- **un protocole d'innovation** en partenariat avec les collectivités territoriales, l'Éducation nationale, la Jeunesse et des Sports, les acteurs de l'éducation artistique et culturelle pour une période de 1 à 2 ans ;
- **une nécessaire phase préalable de liberté complète d'expérimentation, d'innovations, d'initiatives d'éducation artistique et culturelle**, dans une logique de laboratoires en favorisant la diversité des espaces et catégories d'expérimentation : école, collèges, lycées, lieux culturels, associations, entreprises, etc., avant d'opérer une action de généralisation ;
- **une refonte des processus évaluatifs vers davantage de participation des destinataires de l'éducation artistique et culturelle** : comités d'experts de – de 25, 18, 15... ans ; retour d'expérience, valorisation des projets, etc., avec d'autres institutions publiques et des politiques sociales ;
- **un dispositif initial de recherches, d'analyses et d'évaluations** associant les compétences internationales, et dans un second temps de suivi et de renouvellement des dispositifs, en particulier afin de :
 - **déterminer un cadre pédagogique** pour les formes de créativité individuelle mais aussi collective entre les enfants et adolescents sur la base de projets de création commune ;
 - **inventer les instruments de passage de l'éducation artistique et culturelle** aux pratiques culturelles ;
 - **mettre en place des outils de partage d'expériences et de généralisation.**

— Une approche graduelle et orientée sur les contenus.

La refonte de la politique d'éducation artistique et culturelle suppose naturellement de s'attacher à quelques priorités « pédagogiques » :

- **les liens historiques en partant du contemporain** : œuvres, pratiques, genres, outils ;
- **la familiarisation aux lieux, en particulier les bibliothèques et médiathèques.**

● **Se concentrer sur l'évolution des leviers des transmissions.**

Sociabilités, réseaux et amateurs forment de nouveaux leviers de démocratisation culturelle notamment dans l'environnement numérique. La tendance à l'individualisation des modes de vie ne contredit en rien la dimension éminemment collective ou relationnelle d'un plus grand nombre de pratiques culturelles.

— **Porter une réelle attention aux logiques de sociabilités.**

En termes d'élargissement et de fidélisation des public, la question des sociabilités peut se renforcer dans les établissements culturels, alors même que les sorties du cinéma, au théâtre, au concert, la télévision, etc., sont le plus souvent des pratiques culturelles sociales à plusieurs : famille, amis et groupes d'amis... Ainsi, on peut s'appuyer sur l'essor des réseaux sociaux et des systèmes de prescription en matière de préférences, de goûts, d'affinités culturelles et sociales.

Le développement des pratiques culturelles suggère donc la généralisation :

- **des stratégies des publics prenant en compte les sociabilités culturelles** (famille, groupes d'amis, rétribution d'offre de découverte...) à des fins d'élargissement des publics et de fidélisation ;
- **des stratégies marketing numériques volontaristes** en matière de présence et de valorisation des publics et de leurs sociabilités : critiques, prescription par catégories d'utilisateurs ;
- **de l'attention portée aux « carrières » de visiteurs visant à la fois les individus mais aussi les sociabilités** de pratiques et de visites, formant un nouveau champ d'expérimentation et de politiques de publics.

— **S'appuyer sur les pratiques et usages numériques en amateur.**

Devenues importantes dans les pratiques culturelles des Français, les amateurs ne font pas l'objet de mesures de politiques de publics alors que leur nécessité n'a fait que se renforcer. De nombreuses perspectives sont envisageables :

- **accompagner les pratiques numériques créatives** à travers une re-conception des Espaces culture multimédia en liaison avec les collectivités territoriales et l'ensemble des lieux culturels et pédagogiques, et en privilégiant l'usage des outils de création numérique.
- **assurer le prolongement numérique**, le numérique apparaissant comme peu substitutif aux pratiques culturelles non numériques en particulier de sorties, mais aussi un outil permettant d'approfondir les goûts, les préférences, les liens sociaux liés à ceux-ci, etc., selon la « loi du cumul » des pratiques culturelles.
- **favoriser le retour d'expérience** qui contribue non seulement à développer les publics, à améliorer l'offre mais encore à accroître l'expérience des visiteurs, des publics, répondant à une demande sociale de co-construction de l'expérience culturelle.
- **entretenir la viralité et l'efficacité des prescriptions numériques** qui participent aux mutations sociales des pratiques culturelles et de la désintermédiation des prescripteurs traditionnels au profit des

prescriptions horizontales de pair à pair et les logiques de réseaux d'un bouche-à-oreille plus efficace et nécessaire dans le cadre d'une hyper-offre culturelle. Le ministère avec d'autres acteurs publics (ministère de l'Industrie, ministère de la Recherche, acteurs privés,...) est en mesure de soutenir les outils de prescription numérique. Il peut, de plus, à travers ses opérateurs, ouvrir un chantier de développement des communautés culturelles – qu'elles soient numériques ou non.

— Résoudre la question du renouvellement des pratiques des « élites ».

Cette question n'est que faussement paradoxale au sein des objectifs d'une politique de démocratisation culturelle. Elle traduit un changement de la place de la culture dans l'échelle des valeurs et les effets de distinction que celle-ci pouvait produire. La relative désaffection des élites à l'égard des pratiques culturelles procède de la dissociation progressive du capital social et culturel du capital économique, pénalisante pour toute politique de démocratisation culturelle.

À l'égard de ce public, plusieurs types d'action ont commencé à se développer visant notamment les publics étudiants qui constituent une catégorie de public centrale en termes de consommation et d'âge de formation des pratiques :

- **des abonnements** spécifiques pour les étudiants, en particulier pour les Grandes écoles et écoles de commerce par convention entre établissements culturels et Universités ;
- **des actions en direction des associations étudiantes.**

● Reconnaître les dimensions nécessaires médiations culturelles.

Si « l'offre crée la demande », les « acteurs de terrain » notent que la demande réclame des médiations pour rencontrer l'offre, que les publics attendent plus d'interaction, de participation, etc., que les jeunes publics souhaitent sortir des cadres pédagogiques et scolaires.

Toutes les analyses, évaluations, observations convergent pour formuler le même constat : **les médiations culturelles forment le levier central et efficace des objectifs de démocratisation culturelle.** Mais la réflexion collective sur la médiation reste insuffisante alors que se développent des formations universitaires dédiées, des dispositifs successifs d'« emplois-jeunes » dans un marché du travail caractérisé par une grande fragilité et une diversification des métiers. Ainsi, plusieurs objectifs s'offrent à l'action :

— Ouvrir une politique collective de médiation.

La médiation concerne l'État, les collectivités territoriales, les acteurs culturels, les établissements. Aucun des acteurs publics ne peut à lui seul rendre efficace le levier de la médiation. Elle suppose une reconnaissance professionnelle à laquelle le ministère de la Culture et de la Communication peut travailler en se préoccupant de :

- **constituer un cadre d'emploi établissant depuis la formation initiale jusqu'aux fins de carrières, les conditions d'emploi, de**

formation, d'évolution des carrières, au plan national comme territorial, parmi les acteurs publics comme privés conférant aux « métiers de la médiation » la reconnaissance et la stabilité nécessaires à leur développement et leur efficacité ;

- **mieux prendre en compte le marché de l'emploi de médiation** caractérisé par un surcroît de diplômés par rapport aux débouchés en tenant compte de l'importance des médiateurs non-institutionnels.

— Développer les spécialisations des médiations.

Le terme de médiation recouvre une multitude de métiers, de compétences, de spécialités différentes selon les secteurs, les acteurs, les catégories de publics, les outils et l'expérience acquise. La médiation ne dispose pas d'éléments structurants permettant l'évolution des métiers et des fonctions, notamment :

- **les études et évaluations.** Au regard du déficit constaté dans ce domaine, il convient de mettre en place un travail de veille, de recenser les besoins d'études pour faire évoluer les métiers de la médiation et de développer une expertise des bonnes pratiques selon les différents publics-cibles ;
- **la sensibilisation et la formation** qui concernent en particulier les personnels des établissements culturels et notamment les chefs d'établissement, les personnels de Drac et des personnels des collectivités territoriales et les élus ;
- **la création de lieux d'échanges**, de partage d'informations et d'expériences sur l'ensemble des questions soulevées par les médiations numériques.

— Aborder les nouvelles approches des médiations du numérique.

La médiation culturelle traditionnelle est à la fois en situation de confrontation et de complémentarité avec le développement d'outils numériques. Le numérique qui semble se substituer à la médiation humaine en réclame autant sinon plus, ce qui implique :

- **une médiation humaine spécialisée** pour l'accompagnement des pratiques et usages culturels numériques, tant il apparaît que les accès numériques à la culture, aux œuvres et leurs historicités, comme aux créations et aux outils de leur production appellent des compétences, des savoirs qui sont plus de l'ordre des relations humaines que des solutions techniques et des FAQ (foire aux questions ou jeux interactifs) ;
- **une évolution des métiers, des formations**, des organisations des services de médiation pour prendre en compte les mutations impliquées par le numérique et donc la montée en compétences des usages créatifs et d'appropriation des outils de participation, à travers une approche fondée sur les relations humaines.

4 ■ Forger un nouveau cadre de référence.

Le système d'analyse des pratiques culturelles et des publics s'est mis en place dans les années 1960-1970. Il s'est fondé sur la conjonction d'un corpus scientifique de sociologie de la culture, d'institutions administratives (Plan, ministères de l'Éducation nationale puis de la Culture et de la Communication, INSEE), une perspective politique de développement et d'élargissement des pratiques et donc aussi d'évaluation.

Compte tenu des mutations structurelles et technologiques qui caractérisent le tournant du siècle, l'analyse des pratiques et des publics appelle une refondation intellectuelle, administrative et politique.

● **Le nécessaire renouvellement du système d'analyse.**

Historiquement, institutionnellement, méthodologiquement, ce système apparaît à la fois comme une réponse à une demande d'analyse, de baromètre évaluatif d'une politique culturelle fondée sur l'offre et un outil d'analyse sociologique des pratiques culturelles. Les deux sont certainement nécessaires, mais il est à présent indispensable de :

- **forger un nouvel outil référent du ministère de la Culture et de la Communication – l'Enquête Pratiques culturelles des Français.** Il est parfaitement nécessaire à des fins de comparabilité dans le temps et d'universalité de son champ ;
- **développer un instrument d'analyse statistique longitudinale** à la fois pour essayer de maintenir l'intérêt de la comparaison de résultats de longue période, mais aussi pour tenir compte des mutations des modes d'accès, de la formation des goûts, préférences, sociabilités et nature des « pratiques ».
- **poursuivre une action européenne et internationale de comparaison** telle que développée par Eurostat, sous le leadership méthodologique du ministère de la Culture et de la communication. Il est indispensable afin de valoriser le savoir-faire du ministère, mais aussi ses réflexions scientifiques et politiques sur les pratiques culturelles, et pour stimuler des travaux d'échanges entre les acteurs publics, nationaux et territoriaux.

● **Créer un pôle de connaissances dans un réseau d'échanges.**

Si le ministère entend jouer un rôle référent, attendu notamment des acteurs publics territoriaux, il lui reviendrait de créer un pôle de connaissances qui suppose de :

- **développer une position scientifique forte en matière d'analyse des pratiques et des usages culturels.** En liaison avec les institutions de recherche, elle peut reposer sur plusieurs formes institutionnelles. L'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication peut développer une structure de recherche, favoriser des programmes, y associer des établissements publics culturels ayant développé des compétences en ce domaine, s'ouvrir aux collectivités territoriales, etc. Cette orientation a

évidemment vocation à s'inscrire dans une logique européenne et internationale de recherche.

- **mettre en réseaux l'analyse et développer des laboratoires** est nécessaire pour mieux prendre en compte le caractère local du renouvellement des pratiques culturelles et artistique. Ceci peut largement s'appuyer sur l'expertise des Drac, des collectivités territoriales, des opérateurs et des acteurs et des recherches universitaires. Cela peut justifier de la part de l'État :
 - **la mise en œuvre de plates-formes techniques** d'information, de publications et d'analyses décentralisés et partagés avec l'ensemble des acteurs ;
 - **le soutien ou la mise en place de laboratoires d'usages et/ou d'innovations d'usages** (notamment numériques) selon une politique plus ambitieuse à partir de lieux culturels (publics ou non, virtuels ou physiques,...) favorables aux expérimentations, à la formation d'expertises à partir de retours d'expériences et d'évaluations qualitatives, d'une mise en commun de l'analyse et des résultats.

- **Mettre en partage l'évaluation des politiques de publics en partage.**

La fonction d'évaluation des politiques de publics ne se satisfait pas des outils de dialogue du ministère de la Culture et de la Communication avec les services déconcentrés et les établissements culturels autour d'indicateurs souvent hétérogènes. Pour autant, le besoin d'une fonction d'évaluation des politiques de publics reste fort pour une grande part des acteurs de l'État, mais aussi méthodologiquement pour les collectivités territoriales. La mise en œuvre d'une fonction d'évaluation implique :

- **une expertise du ministère partagée en termes de méthodologie, de comparabilité**, permettant aussi des adaptations et spécificités qui puissent être employées par les services déconcentrés de l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics, les acteurs culturels ;
- **le développement d'outils d'analyse plus qualitatifs** dans les chantiers d'évaluation des politiques de publics ;
- **des indicateurs de renouvellement et d'élargissement des publics** à partir de programmes de recherches en sociologie des publics avec les établissements publics ;
- **une capacité d'anticipation** pour certaines catégories de publics et surtout d'activités culturelles en déclin : lecture, l'écoute de musique classique, etc.
- **une instance d'évaluation**, associant acteurs, destinataires, observateurs, chercheurs.

- 2 -

Langue française et langues de France

Ouvrir les langues aux diversités

La défense et la promotion de la langue française est devenue une politique culturelle identifiée à partir de la fin des années 1980. Créée en 1989, la Direction Générale de la Langue française a vu ses missions réaffirmées au fil des ans, devenant, au début de la décennie 2000, la Direction générale de la Langue française et des langues de France. Encore récemment, par un décret du 13 novembre 2009, elle a été confirmée dans son rôle : elle est chargée de l'orientation et de la coordination des politiques publiques et de l'appui aux initiatives privées dans son champ de compétences. Bien qu'ayant une vocation interministérielle, le rattachement de la Délégation générale à la Langue de France et aux Langues de France au Ministère de la Culture et de la Communication souligne le lien culturel qu'elle entretient avec la politique de celui-ci.

Ce lien, et les développements nécessaires de la politique de la langue à l'ère du numérique ordonnent les objectifs pérennes et les nouveaux enjeux à poursuivre dans le cadre de ses missions générales. Y figurent comme prioritaires tant la mission de promotion du plurilinguisme que l'enjeu des technologies de la langue.

Les mutations en cours et à venir confirment les enjeux relatifs à la diversité linguistique et aux technologies de la langue dans un contexte caractérisé par un fort contraste d'atouts et de faiblesses du statut de la langue française, à la fois sur le plan national qu'international.

L'action et les missions linguistiques sont confrontées à des évolutions contrastées alors que les dynamiques de la langue sont des précurseurs de mouvements qui traversent la société française, son identité, sa place dans le monde et la culture.

D'un côté, dans un monde en mutations, la politique de la langue est dans une situation qui se stabilise et qui voit émerger de nouveaux atouts favorables : désir de français à l'étranger, nouveaux outils de rayonnement, etc. D'un autre côté, dans la société française, une mise en question (fragmentation, identités, place dans le monde...) donne naissance à une accumulation d'incertitudes : dynamiques d'appropriation, de valorisation, d'enrichissement, de désaffection des élites et jeunes,....

I – MUTATIONS ET ENJEUX À L’HORIZON 2020.

À l’horizon 2020, les transformations probables du contexte dans lequel se déploient les politiques linguistiques, donc les enjeux pour la langue française, sont impulsées par les dynamiques propres et parfois contraires de la mondialisation (globalisation, recherche d’identités), ainsi que par les technologies et les rapports sociaux et les nouvelles pratiques culturelles numériques.

1 ■ Dans le monde : regain du désir de culture, de France et de français.

À l’horizon 2025, la langue française est en passe de devenir une langue de pratique courante pour 500 millions de personnes (de 3% à 5% de la population mondiale). La croissance démographique en Afrique du nord et subsaharienne porte une part significative de cette redynamisation du français.

À moyen terme, le désir de langue française reste donc significatif et progresse même dans certaines régions, surtout par effet géopolitique. Le français n’apparaît plus comme la langue politique et sociale des élites, mais devient la langue de la différence, offrant une alternative à l’anglais, à côté de l’espagnol et bénéficiant d’une demande croissante dans certaines zones, comme les pays du Golfe, d’Amérique latine, d’Afrique anglophone.

Les dynamiques internationales des langues reposent sur la puissance politico-économique et l’attractivité de leur culture d’origine, objet d’une vive compétition. À l’horizon 2020, l’anglais progresse comme un langage « code de la route » pour des besoins de communication ciblés. Comme langue européenne internationale, l’espagnol est devenu un concurrent, en raison de l’importance croissante de l’Amérique latine et de la rapide extension de la zone hispanophone en Amérique du Nord. À rebours, la montée en puissance des langues asiatiques, comme le chinois, portée par une politique culturelle et linguistique extérieure offensive, ou encore comme l’arabe, n’apparaissent pas susceptibles de modifier les équilibres linguistiques mondiaux à l’horizon d’une génération. Les langues internationales européennes, dont le français, continueront donc à détenir de réels atouts.

Toutefois, la dynamique de la langue française est contrastée, notamment dans certaines grandes métropoles mondiales. Ainsi, dans l’enseignement, le nombre d’étudiants en français est en diminution relative. Le repli des langues autre que l’anglais dans les manifestations culturelles et dans les institutions internationales est aussi une tendance lourde qui semble peu réversible.

● **Le multilinguisme est une réalité historique, caractérisée par le rôle puissant de quelques « langues-pivot ».**

La mobilité, les croisements culturels, participent du renouveau de la diversité linguistique vécue au quotidien. Au sein de l’Union européenne, qui compte une vingtaine de langues, le français, parlé par près de 80 millions de natifs francophones, est devenu la deuxième

langue maternelle en 2005. Il continue de progresser et devrait être la première langue maternelle de l'Union européenne en 2025.

- **Le numérique, nouvelle chance de rayonnement du français**

Les technologies permettent potentiellement à chaque langue écrite de trouver sa place, à long terme. Or, l'avenir du français se joue en grande partie sur les services, réseaux et supports numériques, notamment à travers la traduction et les ressources linguistiques, pour l'internet. Au plan mondial, les dynamiques à relever sont pourtant contrastées :

- progression des locuteurs, élargissement de la sphère de la francophonie, désir de français et de culture française, d'une part ;
- concurrence linguistique majeure dans les grandes métropoles, élites moins francophones, risque de réduction de la diversité linguistique globale, d'autre part.

2 | En France : le français est au creuset d'interrogations majeures.

L'évolution de la langue française, de ses formes, de ses usages, de ses territoires, de ses populations locutrices, de ses relais, de son importance... est sujette à questions, parce que des transformations profondes, durables et, pour certaines, peu réversibles s'y jouent.

- **L'exclusion du français courant pour une part de nos concitoyens.**

À l'illettrisme qui ne recule pas, s'ajoutent des formes d'« illectronisme » et l'émergence de microsociétés utilisant un néo-langage pauvre empruntant à plusieurs langues, et qui progressivement ne comprennent plus le français « des villes ».

- **L'intégration des immigrants grâce au français.**

La prévention de l'illettrisme et l'intégration linguistique des immigrants sont devenues des questions trop importantes pour être réglées par les dispositifs actuels de l'Éducation nationale ou l'action des associations. Celle du ministère de la Culture dans son ensemble y est requise.

- **L'emploi de la langue française sur le territoire de la République en question**

La loi Toubon est mise à mal, en termes de légitimité comme d'application sur le territoire français. Il s'agit de renouveler les grilles de lecture et d'application des dispositions légales au contexte (biens et services de consommation, enseignement supérieur, re-

cherche scientifique...) et aux enjeux d'ouverture à la diversité des langues, pour redonner de la valeur à l'usage du français et diminuer l'approche coercitive.

- **La perte d'intérêt pour le français des la part des élites.**

Les élites « traditionnelles » (académiques, culturelles, économiques, politiques) manifestent moins d'intérêt pour la langue qu'auparavant, les élites actuelles (médiats, *people...*) presque aucun. L'intérêt pour la langue apparaît décroissant générationnellement, l'attachement à la langue demeurant l'apanage de la population la plus âgée.

- **Un mouvement d'uniformisation, un risque d'appauvrissement.**

À l'instar d'autres langues européennes, le risque est grand que le français perde des domaines de spécialisation linguistique et sa fonctionnalité dans des pans entiers de savoirs, de culture – scientifique en particulier – que la variété et l'enrichissement du vocabulaire s'interrompent puis diminuent, réduisant à terme la langue à un objet patrimonial et d'usage limité. Le maintien d'une pensée française dans les sciences (dures, techniques, humaines, sociales) est devenu un enjeu majeur qui se joue sur peu de temps.

II – CHANTIERS STRATÉGIQUES À L’HORIZON 2020.

Le défi stratégique majeur consiste à **concilier des dynamiques contraires par une politique de la langue forte, axée sur la diversité, portée politiquement et administrativement et renouvelée par ses instruments.**

Le ressort principal est constitué par l’identité : « culture = France = français = diversités », tant les raisons économiques, touristiques, professionnelles d’apprendre le français arrivent devant les références culturelles et sociales.

L’amélioration, le développement et l’institutionnalisation des relations entre langue française et culture(s) d’expression française sont stratégiques.

1 ■ Ancrer une stratégie culturelle de la langue française.

Les actions de la Délégation générale à la langue française et aux langues de France se développent essentiellement en partenariat.

● La coordination ministérielle.

Elle est indispensable, avec les directions du ministère de la Culture et de la Communication, car elle peut être déterminante, à travers leur effet de levier, ce qui implique de pouvoir :

- **ancrer le réflexe de la langue française** dans les processus et les actions du ministère de la Culture et de la Communication, des acteurs culturels, acteurs publics au premier rang ;
- **expertiser la dimension linguistique** de tout projet du ministère de la Culture et de la Communication ;
- **mettre en place un « carrefour linguistique » trimestriel, à l’occasion des réunions des directeurs, semestriel, à l’occasion des réunions de cabinet,** instruit par la Délégation générale à la langue française et aux langues de France en liaison avec les Directions générales du ministère et le secrétariat général :
 - d’une part, pour **la préparation, la coordination et le suivi** des projets communs ;
 - d’autre part, pour **l’intégration de la dimension linguistique** dans les actions ministérielles.

Ces carrefours auront aussi pour objectif d’identifier, parmi les projets communs, un ou deux d’entre eux, de moyen terme et à vocation fortement interministérielle, en particulier dans les domaines de la recherche, de l’industrie et des technologies, de la cohésion sociale ou des affaires étrangères.

- **Une logique de projets communs.**

Lancer un ou plusieurs projets pluriannuels communs avec une ou plusieurs directions générales, opérations devant comporter un dispositif préalable d'évaluation de la coordination et des résultats, aux regards des objectifs poursuivis. Il peut s'agir, par exemple :

- **de travailler avec la direction générale des Patrimoines** au développement du plurilinguisme dans les champs du patrimoine, dans une logique de développement touristique, notamment à travers les musées et monuments... ce qui peut se traduire dans des domaines d'intérêts mutuels, comme l'accueil, le maintien et une nouvelle répartition des touristes étrangers (cartels, guides, sites web...) sur les sites ;
- **de définir avec la Direction générale de la création artistique**, les contours d'une politique de la langue dans le champ de la création en langue française, en France et à l'étranger ;
- **de développer ou soutenir avec la DGMIC, le CNL, le CNC**, le secrétariat général (DREST), et en liaison avec la DGCIS du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, des projets dans le domaine des technologies et des industries de la langue (corpus terminologique, logiciels de traduction, etc.) ;
- **de mettre en place avec le CNC des mécanismes durables de développement de sous-titrage** des œuvres d'expression française en français mais aussi en langues étrangères, et de soutien des films étrangers d'expression française (issus des pays du continent africains notamment).

2 ■ **Concentrer l'action pour le plurilinguisme et la diversité.**

Le virage en faveur du multilinguisme, réaffirmé au sein de l'Union européenne, en particulier à travers le soutien à la traduction, ne suffit pas à infléchir la tendance à l'uniformisation linguistique. Il ne concourt pas non plus à l'unité ou à la cohérence des missions en faveur de la langue française.

Le multilinguisme implique, sinon une réévaluation politique, du moins une concentration des actions en sa faveur, dans le domaine des traductions. Il s'agit de concentrer sur la décennie prochaine des programmes de développement du plurilinguisme sur des bassins géolinguistiques et géopolitiques considérés comme prioritaires.

- **Promouvoir la diversité linguistique en Méditerranée**

Cette promotion implique un renouvellement des supports de développement comme :

- la **circulation des idées** à travers les médias : la presse et la presse en ligne, l'extension de la diffusion du service public audiovisuel extérieur et d'*Arte* ;
- le développement des **partenariats en matière d'enseignement supérieur culture et de programmation de la recherche** dans le domaine culturel (patrimoine, archéologie, etc.) ;
- la présence et **la circulation des œuvres dans les deux sens**, sur la base d'une planification de l'action culturelle entre l'Institut Français, le MUCEM, la Délégation générale à la langue française et aux langues de France en associant cette action au désir de langues et de cultures, notamment française et arabe, et en l'adossant à des programmes en faveur de la cohésion sociale.

- **Renforcer la coopération entre langues romanes.**

Aux côtés des instances de la francophonie cette coopération peut s'inscrire dans une politique de moyen et long terme, pour constituer une communauté d'intérêts en faveur de la promotion du plurilinguisme dans l'Union européenne, à travers des coopérations sur des outils et technologies linguistiques partagées.

- **Lever les obstacles aux traductions**

Qu'il s'agisse du sous-titrage, de la politique de promotion et d'exportation des œuvres et des idées, de l'attention aux professions, du financement des traductions, ces obstacles doivent disparaître ou se réduire, au profit d'un encouragement actif de la traduction et du sous-titrage.

- **Faire de l'intercompréhension, un instrument d'une politique du plurilinguisme**

Afin de nourrir cette orientation les actions suivantes peuvent être conduites :

- **multiplier les projets visant à mieux faire connaître les langues et cultures du monde arabe en France** et, plus largement, au sud de l'Union européenne, à travers une initiative diplomatique et culturelle pour le développement de la pédagogie de l'intercompréhension culturelle et linguistique ;
- **initier et éduquer à la diversité des langues et des cultures** dès le plus jeune âge par une politique de pluralité linguistique qui suppose une inscription de la dimension linguistique dans les politiques d'Education artistique de l'État et des collectivités territoriales, mais aussi d'éducation à la pluralité des cultures et civilisations dans le cadre de l'enseignement de l'histoire des arts à l'école ;

- **former un Conseil des langues romanes autour d'un projet partagé**, sur le modèle du Conseil des langues nordiques, par exemple, afin de matérialiser la coopération entre langues romanes et fédérer les initiatives et les coopérations existantes, en les adossant à une portée politique ;
- **évaluer les dispositifs et objectifs en faveur des traductions** au regard de leurs obstacles et bâtir un plan d'action de moyen terme, en particulier pour le numérique (toutes œuvres, tout mode d'accès).

3 ■ Elargir les dispositifs d'enrichissement, de valorisation, de création.

La langue française, en constante évolution, présente une véritable diversité d'usages sociaux, professionnels, géographiques. Le dispositif public d'« enrichissement de la langue » vise à adapter la langue aux réalités et usages contemporains, notamment par la modernisation du vocabulaire scientifique et technique, en dépit de la faiblesse des moyens, ressources humaines et structuration des relais et réseaux affectés à l'accompagnement de cette politique.

- **Prendre davantage en compte les évolutions de la langue française.**

La prise en compte de ces évolutions (nouvelles pratiques linguistiques et dispositifs d'enrichissement) est nécessaire, y compris et surtout sur les nouveaux supports et dans les usages des communications numériques (toile, réseaux sociaux, téléphonie mobile).

- **Associer la diversité du monde francophone.**

Cette association peut s'effectuer en élargissant les dispositifs de coopération à d'autres domaines et enjeux (technologies, régulations des industries culturelles, soutien à la création, etc.) et en créant les conditions qui rendent possible, pour des publics et populations de plus en plus hétérogènes, l'usage commun de la langue.

- **Constituer et soutenir durablement les partenariats entre pays francophones.**

De tels partenariats permettraient une mutualisation des ressources et un développement harmonisé du français spécialisé (dans un but d'expansion des échanges économiques, culturels en langue française) à relier avec des outils de traduction automatique (partage de la R&D, commercialisation, etc.) ;

- **Promouvoir des outils partagés de terminologie en langue française**

Les citoyens (et les communautés) devraient être associés à la création de vocabulaire dans une inversion de logique d'action qui ne parte plus seulement d'en haut mais s'appuie sur la société (cf. WikiLF).

4 ■ Edifier une stratégie technologique nationale et européenne.

La langue et les communautés linguistiques ne sont pas seulement le premier facteur de développement des échanges commerciaux, notamment de biens et services culturels, mais constituent des marchés et segments d'activités à fort potentiel économique, dont le développement est lié à la maîtrise des technologies de la langue et aux professions linguistiques (traduction, interprétation).

La traduction et les ressources linguistiques sont des instruments, par excellence, de la diversité et forment un enjeu culturel considérable : plus une langue est accessible, traduisible et manipulable, plus elle est utilisable numériquement. Il s'agit ainsi de :

- **Définir le contenu et mettre en place une stratégie nationale des technologies de la langue.**

Interministérielle, une telle stratégie serait également développée dans le cadre de partenariats public-privé, avec des outils existants : PCRD (Programme-cadre de recherche et de développement), ANR (Agence nationale de la Recherche), Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

- **Coordonner les efforts en faveur de la production de ressources linguistiques dans le cadre de l'Union européenne.**

Il s'agit d'une coordination des initiatives des États, industriels, laboratoires de recherche publics, entreprises européennes en faveur de la production de ressources linguistiques (corpus, lexiques, dictionnaires, bases terminologiques...), socle des technologies de la langue, de leur interopérabilité et en faciliter l'accès à des fins de recherche.

- **Appuyer la recherche-développement des technologies de la langue.**

Technologies de traduction (traduction automatique de contenus textuels et aide à la traduction de contenus), technologies de reconnaissance vocale et de synthèse vocale qui permettent de transformer du langage parlé en texte écrit et inversement, systèmes de traduction automatiques ouvertes par les technologies dites de réalité augmentée, outils d'enrichissement, d'indexation et de fonction de recherche de contenus multimédia (image, image et vidéo/textes).

- **Renforcer la position du français comme langue de traduction**

Ceci permettra de garder au français un poids significatif en tant que langue internationale d'échanges, la langue étant un vecteur puissant des activités commerciales.

- **Jouer de nos cercles de solidarités pour soutenir les ressources linguistiques et les technologies de la langue.**

La francophonie pour partager des ressources linguistiques, l'Europe pour organiser les programmes de recherche.

- **Encadrer et normaliser les processus de validation des traductions**

La validation des traductions et du doublage a pour objet d'en garantir la qualité dans le cadre d'un « espace public numérique », ouvert à la diversité des langues et des différentes formes du français.

- **Mettre en place un programme interministériel pour le développement d'une filière dans les technologies de la langue,**

Cette filière devrait intégrer les technologies-clés de la langue pour des usages stratégiques et leur promotion à court terme dans le volet numérique (FSN– Fond national pour la société numérique) des investissements d'avenir.

5. ■ Réguler l'espace public pour l'emploi de la langue française.

La Constitution fait de la langue française un attribut de la souveraineté. Le cadre légal et réglementaire est constitué d'un ensemble de dispositions dans la vie économique, sociale et culturelle et, pour la culture, essentiellement par la loi de 1993, dite « loi Toubon ».

- **Veiller à l'application du cadre légal et à son adaptation.**

De plus en plus de décisions jurisprudentielles, d'aménagements législatifs, de contentieux communautaires, de manquements dans l'enseignement supérieur, etc. laissent penser que le dispositif législatif s'affaiblit, voire qu'il n'est plus adapté dans certains domaines (recherche, enseignement supérieur, audiovisuel...). Devant cette situation, plusieurs mesures sont envisageables :

- **concevoir un *New deal* normatif à l'ère du numérique et de la mondialisation**, certaines dispositions apparaissant datées, inefficaces ;
- **mieux placer la politique du français dans une vision multilingue en Europe** ;
- **structurer la place des langues-cultures régionales dans notre pays** ;
- **préparer un cadre « Toubon 2 »**, en intégrant les questions du numérique, l'adaptation aux enjeux de l'enseignement supérieur (poser des conditions de l'emploi des langues étrangères dans les établissements culturels et artistiques), la diversité des pratiques du français et des langues de France.

- **Relancer le débat sur l'opportunité d'une Convention sur la diversité linguistique, pilier du développement durable.**

- **Organiser le dialogue avec les collectivités territoriales autour des dispositifs de légitimation et de reconnaissance des langues régionales.**

6 | Coordonner les politiques en faveur d'un droit au français pour tous.

La maîtrise du français, condition de l'insertion sociale et professionnelle, constitue un enjeu global de politiques publiques. Il revient principalement à l'Éducation nationale d'enseigner le français aux enfants et aux jeunes, alors que, subsidiairement, les actions en faveur de la maîtrise de la langue sont conduites par de multiples départements ministériels (service national, vie associative, ministère de la justice, ministère de la culture, politique d'intégration des migrants...).

Le rôle du ministère de la Culture et de la Communication consiste à :

- **Donner la priorité à la coordination, autour de plans d'actions partagés**

Ces plans d'action doivent être partagés entre les ministères, l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme et les opérateurs du secteur.

- **Maintenir les actions du ministère de la Culture en faveur de la lecture publique**

Ces actions, ainsi que celles en faveur de la langue et les dispositifs de démocratisation culturelle doivent être relayées au niveau local.

- **Professionaliser les filières de formation linguistique des migrants (labels de qualité)**

Établir des réseaux avec les opérateurs relevant du ministère et le tissu associatif, afin de cibler les actions en faveur de l'intégration linguistique des migrants et de la lutte contre l'illettrisme, grâce à l'attrait culturel.

– 3 –

L'action internationale

L'empreinte culturelle de la France dans la mondialisation

La carte mondiale de la diplomatie culturelle se modifie en profondeur. Elle n'est plus l'apanage de la poignée des grandes puissances du XXe siècle, dont la France. Des États ayant récemment acquis le statut de puissance entendent développer leur influence culturelle à l'appui de leur diplomatie et de leur économie. Dans la configuration multipolaire du XXIe siècle, la culture et ses vecteurs (marques, produits culturels, tourisme, médias, idées, sciences et technologies, web,...) sont devenus de véritables enjeux géostratégiques.

L'attachement historique à la culture et la perception de sa force ont favorisé la priorité accordée à la création d'une présence et d'une action culturelle y compris linguistique qui s'appuie sur un des réseaux culturels à l'étranger les plus puissants.

Pour grande partie déliée de la politique étrangère, la politique internationale du ministère de la Culture et de la Communication s'est développée en parallèle, attentive à des logiques de projets artistiques et culturels de long terme, à travers des partenariats, des opérations patrimoniales, des soutiens spécifiques par secteur, des conventions de coproduction, des échanges en matière de politique culturelle, une politique de la langue et du plurilinguisme, etc.

Elle s'est aussi autonomisée, d'une part avec l'importance acquise par le droit de l'Union européenne dans le champ culturel avec les négociations des législations européennes et d'autre part, avec le développement des politiques internationales des plus grands établissements publics culturels, audiovisuels ou d'enseignement supérieur et de recherche. Outre l'activité générale et régulière de préparation des Conseils de l'Union européenne et d'accompagnement des ministres pour les échanges bilatéraux, la dimension internationale est, pour le ministère de la Culture et de la Communication relativement nouvelle, principalement sectorielle et en grande partie portée par les stratégies actives des acteurs sous sa tutelle, qu'elle doit pouvoir appuyer.

Pour autant, l'action internationale du ministère participe – directement ou indirectement – à la diplomatie culturelle menée par le ministère des Affaires Étrangères. Nombre d'interventions, sans redondance par rapport à celles du ministère des Affaires Étrangères ou aujourd'hui de l'Institut Français, participent de l'action culturelle extérieure au moins par les moyens : accueil des cultures étrangères en France, accueil des étudiants étrangers dans l'enseignement supérieur culture, formation de professionnels culturels étrangers, fonction d'expertise, notamment en matière patrimoniale, coopération dans le domaine cinématographique (CNC), du livre (CNL, Bureau international de l'édition française...) au soutien du développement des exportations, etc.

De plus, l'action internationale du ministère de la Culture et de la Communication se comprend par la place accordée en France à l'ensemble des politiques culturelles qui contribuent à l'attractivité de notre pays, à son tourisme, à l'accueil des artistes étrangers, à l'ouverture aux œuvres étrangères, notamment cinématographiques ou littéraires, aux échanges d'œuvres et de collections des musées, à la mobilité des artistes, des architectes, etc.

Accompagnatrice de cette identité culturelle qui favorise une diplomatie culturelle d'influence mais ne s'y réduit pas, la dimension internationale de la politique culturelle est, par ses missions et ses institutions, à la fois importante et peu identifiée, au moment où sa nécessité n'a jamais été perçue comme aussi forte.

I – MUTATIONS ET ENJEUX DE LA DECENNIE.

Dans un monde en mutation rapide et profonde et dans un contexte de compétition croissante des sphères d'influence, la diplomatie culturelle française bénéficie d'atouts non négligeables : la diversité culturelle et sa promotion, le multilinguisme, les savoirs et les débats d'idées... qui acquièrent une importance croissante, notamment grâce aux nouveaux outils d'influence que sont l'internet et les réseaux sociaux au-delà des médias traditionnels de l'Audiovisuel extérieur de la France.

La France dispose d'avantages culturels inscrits dans les dynamiques mondiales. Ainsi, le premier secteur économique mondial – le tourisme – dont la France demeure la destination privilégiée est fortement porté par le patrimoine et la vie culturelle nationale. Surtout, la culture favorise les échanges de biens matériels comme immatériels (symboles, valeurs, idées, marques, systèmes d'éducation...) qui contribuent à promouvoir l'image et l'attractivité.

En même temps, cette tradition culturelle liée à l'image d'un art de vivre spécifique s'inscrit dans des dynamiques démographiques, économiques, linguistiques, médiatiques et culturelles, religieuses, politiques... qui se déploient principalement hors de France. Aussi, faut-il veiller à ce que les ressources culturelles à l'international ne soient pas perçues comme autant de facteurs formant l'image d'un pays-musée, d'influence déclinante et difficilement inséré dans les formes modernes de la mondialisation, mais à ce qu'elles deviennent des opportunités pour la culture, l'économie et la diplomatie.

1 ■ Le basculement des puissances modifie la place de la France.

Avec l'émergence de nouvelles puissances, dont certaines investissent le champ concurrentiel de l'influence culturelle, une politique culturelle internationale est nécessaire.

● L'influence : un enjeu stratégique de la mondialisation.

Un petit nombre d'États, essentiellement occidentaux (États-Unis, Grande Bretagne, France, Japon et, dans une moindre mesure, Allemagne, Espagne, Italie), ont explicitement et historiquement engagé avec des moyens très variés une compétition d'influence.

Instrument et effet des puissances des États, l'influence n'est pas l'exact reflet de la puissance. Elle dépend de l'histoire, du patrimoine, de la présence sur les marchés culturels, de l'importance d'un marché national et d'un bassin linguistique, des industries culturelles, des images et marques. En retour, elle contribue favorablement au développement des échanges scientifiques, intellectuels, de biens commerciaux et de services et donc, au maintien ou à la croissance de la puissance des États.

- **La culture : un choix de politique diplomatique.**

Le basculement des puissances au début du XXI^e siècle modifie le poids et les fonctions des politiques d'influence culturelle, en particulier pour des États comme la France, dont la position relative diminuante.

Des choix géostratégiques sur l'ensemble de la planète apparaissent donc plus nécessaires, en particulier au regard du déplacement du centre de gravité autour du Pacifique. La distribution de la puissance mondiale se modifie au bénéfice de l'Asie en général, plus seulement au Japon et en Corée du Sud mais en Chine et en Inde et dans les pays émergents du Sud Est du continent asiatique (Indonésie, Vietnam, Malaisie, Singapour en matière scientifique...). Parmi les pays asiatiques, la Chine est celle qui a développé de façon massive une politique d'influence culturelle (300 Instituts Confucius ont été créés dans plus de 80 pays depuis 2004 avec l'objectif de plus d'un millier d'ici 2020), suivant en cela des politiques conduites auparavant par le Japon ou la Corée du Sud.

Simultanément, de nouvelles puissances se développent en Amérique latine (Brésil, Argentine, Mexique) et en Afrique (Afrique du Sud). Elles rivalisent avec la France et celle-ci devra s'y intéresser, tout en conservant son influence aussi bien en Russie que dans les anciens États de l'URSS et dans le Bassin méditerranéen, pour ne rien dire de l'Afrique, autrement dit, à travers une politique d'influence très large, comme celle de la Grande-Bretagne.

2 ■ Les déplacements des vecteurs d'influence culturelle.

L'ensemble des atouts culturels traditionnels de la France et l'image qu'ils véhiculent ne constitue plus l'essentiel des vecteurs d'influence culturelle, qui se sont élargis et sont partagés avec d'autres domaines – tendance qui s'accroîtra.

- **Le socle des invariants : langue, patrimoines, tourisme et image.**

L'archéologie, le patrimoine, le spectacle vivant, à côté de l'audiovisuel extérieur, forment les domaines de prédilection de la diplomatie culturelle et de coopération de la France. Ils sont les domaines par lesquels l'expertise culturelle et la création se présentent hors des frontières, mais aussi des facteurs d'attractivité de la France.

La langue et le multilinguisme sont évidemment déterminants. En particulier, si l'apprentissage du français est un pilier de la politique culturelle internationale, le multilinguisme est, dans le cas de l'audiovisuel extérieur français, fondamental – à la fois dans les langues d'émission et par le sous-titrage. Il en va de même de la traduction, qui fait de la France un pays ouvert aux littératures et aux idées du monde et qui permet une présence de la création française hors des frontières linguistiques.

- **La galaxie des nouveaux vecteurs : idées, actifs immatériels culturels.**

Parallèlement aux domaines de la création, du patrimoine et des images que véhiculent le cinéma et l'audiovisuel, l'influence internationale est aussi affaire d'idées, de coopération scientifique, etc. Ce rayonnement intellectuel peut s'appuyer sur le tissu des politiques internationales des établissements scientifiques et culturels du ministère de la culture et de la communication et des établissements d'enseignement supérieur sous tutelle.

De plus, l'image culturelle de la France est très dépendante de la communication de sa vie culturelle, de ses artistes, de sa cinématographie, mais aussi de marqueurs créatifs comme la mode, le luxe, certains pans du *design*, en passant par les arts culinaires... La France a également inventé de nouveaux modes de consommation culturelle qui s'exportent avec succès : Fête de la musique, journées « portes ouvertes des monuments historiques » devenues Journées européennes du patrimoine, « Nuits blanches » ou « Folles journées », etc.

La politique internationale culturelle porte donc de plus en plus sur des actifs immatériels : idées, R&D, expertise scientifique culturelle, marques culturelles, image du tissu créatif national et de son ouverture au monde, métiers d'art, formation et mobilité des artistes, des étudiants, etc.

- **Un enjeu économique et social dans la compétition internationale : l'attractivité.**

Avec la mondialisation des flux d'échanges de biens et de services, le plus souvent dématérialisés, mais aussi de populations, l'attractivité est devenue un enjeu de compétition pour les capitaux financiers, les ressources scientifiques, le « capital humain », les marchés de l'art, l'accueil des touristes mais aussi des artistes, des étudiants, etc.

Les politiques culturelles de l'État comme des collectivités territoriales ou les stratégies internationales des principaux établissements culturels doivent développer une attractivité culturelle, facteur puissant d'attractivité générale de la France.

3 ■ La dématérialisation des outils de présence culturelle.

Les réseaux culturels sur le modèle français sont au cœur des politiques d'influence culturelle dans le monde, qu'ils soient d'apprentissage de la langue ou de promotion de la création artistique et culturelle nationale, comme de l'information et des programmes audiovisuels ou de coopération culturelle et scientifique. En même temps, au passage du siècle, nombre des outils d'influence ont déjà largement évolué, institutionnellement comme technologiquement.

- **La présence d'images : toutes les plates-formes.**

Dans une économie d'images, les différents vecteurs de l'audiovisuel extérieur permettent une offre numérique globale. Si la présence audiovisuelle et radiophonique française ne

fait plus question au sein de l'offre de chaînes internationales, l'enjeu est désormais celui de la présence sur tous les réseaux : câblés, satellitaires, mais surtout numériques.

La concurrence des médias et des services numériques déplace largement les enjeux, qui ne sont pas de migrations ou de déclinaison sur tel ou tel service numérique commercial (web, *Facebook*, *Twitter*...) mais de stratégies de présence en amont sur les réseaux : moteurs de recherche, agrégation, prescription, notoriété, etc.

- **L'influence par les réseaux.**

La nature et le pouvoir des réseaux numériques jouent tout particulièrement dans le domaine culturel. Aux relations croissantes de peuple à peuple par la circulation des informations *via* les réseaux numériques, s'ajoute l'influence culturelle numérique, comme physique, qui est le fruit de micro-réseaux de professionnels, d'experts, d'artistes, de chercheurs, d'étudiants, de partenaires économiques, etc. sur des projets, des missions, au sein d'associations professionnelles, de collectifs, de lieux de voyages, etc.

Ces maillages et réseaux, principalement horizontaux sont ceux où s'établit durablement l'influence culturelle.

4 ■ La politique internationale au service des politiques culturelles.

Pour le ministère de la Culture et de la Communication, la dimension internationale représente une pluralité d'enjeux politiques et de politiques culturelles qui ne se limitent pas à l'organisation de sa politique internationale, ni à l'objectif de la diplomatie culturelle qui n'est pas le sien propre.

- **Un enjeu de reconnaissance d'un modèle de politique culturelle.**

Parmi les mises en œuvre de politiques culturelles à travers le monde, le ministère de la Culture et de la Communication a servi de modèle depuis le milieu du XXe siècle, en particulier en Europe où de tels ministères n'existaient pas. De nombreux États ont adopté ce modèle, même si, depuis le début du XXIe siècle, des modèles d'agences issus du monde anglo-saxon, forment une alternative. Aujourd'hui encore de nombreux États soucieux de développer leurs politiques culturelles se tournent vers la France (en Asie, en Amérique latine).

La reconnaissance politique, mais aussi juridique, au début du XXIe siècle, d'un certain nombre de questions fondamentales pour les politiques culturelles (propriété littéraire et artistique, financement de la culture, du cinéma et de l'audiovisuel, politique de soutien de la création...) dépend de la force du modèle de politique culturelle et de sa capacité à être exporté et adopté.

Cet objectif se joue dans les enceintes européennes comme internationales. Il détermine la capacité des États à poursuivre des objectifs culturels communs, par exemple en ce qui

concerne les aides publiques, les réglementations financières et culturelles de l'audiovisuel, l'évolution de la propriété littéraire et artistique, dans l'Union européenne comme au-delà.

Or, les politiques culturelles nationales étant placées de plus en plus dans un environnement normatif où prévalent le droit international (OMC, OMPI) et le droit communautaire, l'enjeu est aussi de s'assurer d'une présence française croissante dans les postes-clé des administrations internationales et communautaires et de fédérer les États dont l'approche culturelle est proche de celle de la France.

- **Un enjeu de développement des politiques et des activités culturelles.**

Le changement d'échelle induit par la mondialisation implique un changement d'échelle des activités culturelles et de leurs politiques. Les industries culturelles bénéficient, parfois de longue date, de structures de soutien à l'exportation (Unifrance, Bureau international de l'édition française, Bureau export de la musique...) dont l'importance ne devrait que s'accroître à mesure de l'extension des marchés culturels et de la concurrence commerciale, mais aussi parce que les principaux groupes d'industries culturelles nationales réalisent des parts de marchés à l'international très significatives.

Plus largement, les activités culturelles historiquement centrées sur des marchés régionaux ou nationaux ne peuvent plus se limiter à ceux-ci, soit parce qu'elles ont un intérêt à développer les coproductions ou la mobilité au sein de l'Union européenne, soit parce que leurs débouchés ne peuvent se restreindre aux frontières nationales. En outre, comme dans de nombreux secteurs, les nouvelles générations d'entrepreneurs culturels ou d'artistes entretenant avec l'espace national une relation bien plus élastique qu'auparavant, créent et développent d'emblée des stratégies à l'international.

- **Un enjeu de valorisation des politiques internationales des établissements.**

L'essentiel de l'action internationale du ministère de la Culture et de la Communication est *de facto* le fruit des stratégies internationales des principaux établissements publics sous sa tutelle, qu'ils soient culturels ou d'enseignement supérieur. Portées par des services internationaux de dimensions variées, elles traduisent un intérêt croissant dans ce domaine.

Pour prendre en compte plus nettement la dimension internationale, le ministère de la Culture et de la Communication est ainsi conduit à soutenir, valoriser, faciliter, mettre en réseau les nombreuses stratégies des opérateurs.

- **Un enjeu d'articulations plus que d'institutions.**

Actuellement en phase transitoire et expérimentale depuis la création récente de l'Institut Français, la politique d'influence culturelle a toujours été légitimement conduite par le ministère des Affaires Étrangères, tandis que le ministère de la Culture et de la Communication et les établissements publics sous sa tutelle sont à l'origine d'une multitude d'initiatives porteuses d'une politique culturelle internationale.

À moyen terme, avec d'autres départements ministériels (Commerce extérieur, Tourisme, Industrie, surtout), la configuration des dispositifs de projection internationale de la France continuera d'appeler une mise en cohérence. En effet, l'ensemble manque encore d'outils de coordination d'une stratégie ministérielle, davantage à l'international que dans le domaine européen mieux structuré et rythmé par le calendrier de travail l'Union européenne.

À l'international, la mise en cohérence des initiatives d'opérateurs aussi différents que, par exemple, l'AFP, le Musée Guimet, France Télévision, La Femis, le Centre Georges Pompidou ou l'École d'Architecture de Versailles, etc. reste à trouver. Elle est la condition préalable à une relation rationnelle et complémentaire entre les principaux acteurs.

Au-delà, la répartition des tutelles ne pourrait qu'évoluer encore pour trouver une association plus équilibrée entre les ministères des Affaires Étrangères et de la Culture et de la Communication, qu'il s'agisse d'un côté de l'Institut Français, et de l'autre de l'Audiovisuel extérieur de la France.

L'enjeu est moins institutionnel que de transformation des modes d'action des institutions, qu'il s'agisse de programmes de moyen et long termes capable de comprendre le caractère indissociable des aspects culturels et de communication et des enjeux géostratégiques. Ces enjeux justifient davantage de coopérations administratives de bonne qualité, mais aussi d'attirer les compétences d'autres départements ministériels (Commerce extérieur, Industrie, Tourisme).

II – CHANTIERS STRATÉGIQUES À L’HORIZON 2020.

L’enjeu géostratégique implique que la politique internationale du ministère de la Culture et de la Communication participe à la prise de conscience d’une concurrence accrue. Effet d’une globalisation qui ne peut que favoriser le développement des politiques internationales, la concurrence des influences culturelles a pour conséquence de fragiliser les initiatives autonomes des différents acteurs.

Le défi consiste donc à développer une synergie, sans uniformiser les stratégies internationales des acteurs ni diminuer l’autonomie de la politique culturelle du ministère de la Culture et de la Communication à l’égard de la diplomatie culturelle.

1 ■ Fonder le socle d’une stratégie collective de présence à l’international.

L’action culturelle de la France à l’étranger s’inscrit dans la nouvelle donne de la cartographie internationale qui induit des priorités de moyen terme.

● Identifier les cibles prioritaires.

Fort d’un réseau puissant et d’une très grande diversité de relations culturelles avec des partenaires internationaux, le ministère de la Culture et de la Communication ne mène cependant pas une politique internationale fondée sur des objectifs, des moyens, des calendriers.

— Définir des priorités géoculturelles.

Une définition des priorités peut s’établir du point géographique, des publics visés que des domaines à travers les actions internationales. Il convient par conséquent de définir :

- **les pays têtes de région** politico-économique, notamment parmi les grands pays émergents qui peuvent être différents selon les domaines de compétence du ministère et les liens historiques ;
- **les métropoles internationales** (ex : Abu-Dhabi, Le Caire, Bangalore, Shanghai, Sao Paulo, etc.) ;
- **les nations-points d’appui de notre géostratégie** (pays du Maghreb, d’Europe, d’Asie, d’Afrique...) ;
- **les pays de proximités (Allemagne, Italie, Espagne, Roumanie et Pologne, etc.** à partir des liens culturels existants et des outils, en particulier *Arte* ;
- **les pays à fort investissement culturel** (Corée, Singapour, Brésil, Argentine...).

— **Choisir des publics-cibles** et les moyens de les atteindre :

- **les jeunes élites** à travers le réseau des lycées Français et les bourses d'enseignement supérieur ;
- **les membres des institutions culturelles internationales publiques et privées**, par des programmes-relais spécifiques du ministère de la Culture et de la Communication.

— **Se spécialiser dans des domaines-clés :**

- **la littérature, le cinéma et le spectacle vivant à travers le vecteur de la latinité** en Europe (cibles et partenariats, notamment avec l'Italie, l'Espagne et la Roumanie, pour consolider des alliances sur les plans communautaire et international) et en Amérique Latine où le modèle sociétal et culturel français est souvent invoqué comme alternative à l'influence américaine ;
- **l'expertise patrimoniale et notamment archéologique, muséale, architecturale**, en particulier dans le monde arabe et moyen orientale, ainsi qu'au sein du continent asiatique ;
- **le spectacle vivant** à travers la politique des partenariats dans l'Union européenne, mais aussi en Afrique sub-saharienne, au Maghreb et en Amérique latine ;
- **l'ingénierie culturelle** (politiques culturelles, financement de la création...) dans les pays émergents.

● **Construire les outils d'information et de coordination des acteurs.**

L'absence de partage d'information entre les différents réseaux constitués (Institut Français, audiovisuel extérieur, établissements publics culturels, directions générales du ministère de la Culture et de la Communication, mais aussi avec les collectivités locales) n'est pas favorable à la cohérence d'ensemble.

L'action internationale des acteurs s'effectue selon des logiques de projets ou d'opportunités. Peu d'entre eux prennent appui sur des politiques internationales ministérielles et trouvent avantage à la parcellisation des actions. Une plus grande interministérialité dans ce domaine (Commerce extérieur, Industrie, Tourisme...) demeure nécessaire.

— **Partager l'information sur les stratégies et sur les actions des établissements publics.**

La mise en œuvre de systèmes d'informations horizontaux par catégories d'acteurs est de nature à favoriser l'action de chacun d'entre eux et à permettre une stratégie, caractérisée par davantage de synergie. Un tel partage n'est pas seulement utile à une logique de coordination ministérielle, mais à l'action de chacun, à la visibilité des stratégies par domaines, y compris pour l'enseignement supérieur et la recherche, mais aussi pour établir des par-

tenariats notamment avec les acteurs de l'audiovisuel public extérieur, et pour construire des appuis interministériels.

Au sein du ministère de la Culture et de la Communication, un tel système est nécessaire entre services déconcentrés, établissements publics culturels et d'enseignement supérieur et de recherche. Il peut devenir un outil de coopération avec les autres acteurs de l'action internationale :

- les opérateurs culturels spécialisés par domaine (cofinancés dans la plupart des cas par le Ministère de la Culture et de la Communication) : Unifrance, BIEF, Bureau export de la musique, etc. ;
- les opérateurs publics à l'international : Institut Français, Audiovisuel public national, Audiovisuel extérieur, AFP ;
- les ministères avec lesquels les actions internationales culturelles peuvent susciter des synergies (Commerce extérieur, Tourisme, Industrie, Développement durable...);
- des acteurs privés dont l'activité peut être soutenue à l'international dans le cadre des objectifs stratégiques ministériels : réseaux d'acteurs culturels, sociétés de gestion collective, etc.

— **Établir les bases d'une mise en synergie des politiques à l'international.**

Les liens entre les acteurs du champ culturel, en liaison avec le ministère des Affaires Étrangères, méritent une mise en synergie à travers une coordination de choix stratégiques à moyen et long terme. Des chantiers communs entre l'ensemble des catégories d'acteurs peuvent d'ores et déjà être lancés dans le cadre d'un partenariat équilibré, par exemple :

- la définition d'éléments d'analyse de la présence française à l'étranger et d'outils d'analyse d'impact ;
- la création d'un média de veille d'informations, partagé entre les différents acteurs ;
- la formation d'un calendrier partagé des programmations ;
- l'analyse des effets « cohortes » d'échanges individuels (étudiants étrangers, enseignants) ;
- des conventions de partenariat à l'international entre acteurs de l'audiovisuel et acteurs culturels et entre ces derniers et ceux de l'enseignement supérieur et de la recherche culturelle.

— **Élaborer une plate-forme de programmation coordonnée.**

Portant sur les grandes zones géographiques, les cibles de publics et les domaines de

compétences prioritaires, pareille plate-forme est en mesure de répondre à des objectifs stratégiques de la politique culturelle à l'international. Elle permettrait plus aisément de nouer :

- **des actions et programmes conjoints à l'échelon interministériel ;**
- **des mises en communs de moyens :** traduction/sous-titrage, expositions, présence dans les foires, partenariats entre établissements dépendant d'autres tutelles ou des collectivités territoriales, etc., mais aussi sur les aspects juridiques, financiers.

— **Connaître et évaluer le rayonnement culturel de la France.**

Cette exigence est d'autant plus délicate à satisfaire que l'action internationale est riche, issue d'une pluralité d'acteurs et qu'elle repose sur des modalités variées : institutions dédiées, établissements culturels et d'enseignement pour leurs propres stratégies de développement, acteurs culturels subventionnés.

Cette diversité ne facilite pas l'analyse de l'impact du rayonnement culturel de la France, qui échappe à une logique d'évaluation, de mesure ou simplement d'appréciation précise et régulière qui permettraient de rendre les actions plus pertinentes ou évolutives en fonction du contexte. Pareil objectif collectif permet un examen :

- **des méthodes d'analyse d'impact et de comparaison internationale ;**
- **de l'estimation quantitative et qualitative des audiences** des offres audiovisuelles et radiophoniques, largement dépendantes des accords de diffusion et très variables d'une région à une autre ou d'un État à un autre ;
- **de l'analyse des offres de services en ligne ;**
- **de la perception par des publics-cibles** des offres culturelles et des manifestations des établissements culturels à l'étranger.

— **Structurer durablement les institutions.**

Le basculement de la culture dans la communication numérique et ses différents vecteurs d'influence internationale nécessitera, à terme une logique administrative encore plus claire qui suggère de :

- **constituer une cotutelle du ministère des Affaires Étrangères et du ministère de la Culture et de la Communication sur l'audiovisuel extérieur (AEF) et l'Institut français** dans une logique de coopération ;
- **de construire des programmes d'action communs entre les acteurs de la diffusion internationale, indépendamment des secteurs** (cinéma, livre, musique), en prenant en compte les tendances industrielles et la nature des acteurs, par exemple par la mise en œuvre

d'une promotion, dans les autres États membres de l'Union européenne, du modèle national d'exportation de biens culturels ;

- Structurer le modèle des acteurs de diffusion culturelle internationale (ex. Bureau Export de la Musique, BIEF, Unifrance, etc.).

2 | Développer la valorisation des actifs immatériels culturels clés.

Les « actifs immatériels » du champ culturel et de la communication sont très nombreux et très variés : savoir-faire de création mais aussi de production et diffusion, capital humain issu de compétences scientifiques, culturelles et de recherche, d'enseignement supérieur artistique et culturel, des réseaux, artistiques et culturels, droits culturels, institutions et mécanismes de soutien des politiques culturelles, méthodes d'organisation de la création, mémoires des pratiques de création comme de conservation, capacités de diffusion internationale, marques, etc.

Caractéristiques, distinctifs, rares, potentiellement recherchés et exportables, mais en concurrence sur le plan international, les actifs immatériels culturels sont les vecteurs d'une politique d'influence culturelle, mais aussi des enjeux de politiques interministérielles. Leur identification, reconnaissance et valorisation sont ainsi au centre d'une stratégie ministérielle qui concerne l'ensemble des services, notamment déconcentrés, et les établissements publics, culturels comme d'enseignement supérieur et de recherche.

● Valoriser le « capital humain » culturel.

Des actifs immatériels culturels, les compétences (formation, sciences, savoir-faire, réseaux...) sont les plus spécifiques, précieuses et susceptibles de valorisation. Elles sont aussi les plus riches dans une politique culturelle de long terme. Leur valorisation se forme à plusieurs niveaux et fonctions :

– Promouvoir et diffuser les formations artistiques et culturelles françaises.

Ces formations qui concernent les métiers d'art, l'architecture, les arts décoratifs, le *design*, le cinéma, le spectacle, les écoles d'art... doivent pouvoir participer davantage à une politique internationale au-delà des stratégies propres à l'enseignement supérieur et à la recherche. Il s'agit de :

- créer notamment des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur culture à l'étranger – y compris avec des enseignements en anglais, dans les pays anglophones pour certains cours ;
- développer l'accueil des personnels enseignants et chercheurs d'origine étrangère par des échanges, entre les écoles supérieures européennes et internationales (y compris avec les États-Unis), à travers par des programmes de bourses, de prix, de séjours, etc.

- **Développer la promotion de l’offre de formation initiale, supérieure et professionnelle au bénéfice d’étudiants étrangers.**

La présence française dans le monde est largement fonction de l’image d’ouverture aux étudiants étrangers. Développer et améliorer l’accueil et l’offre de formation initiale pour les étudiants de tous les pays-cibles est de nature à valoriser et diversifier les activités des établissements en s’appuyant sur l’action de l’Institut français et le réseau culturel du ministère des Affaires Etrangères, ainsi que sur celle de Campus France.

- **Mettre en place une politique de ressources humaines adaptée à l’international.**

Une politique de ressources humaines adaptée aux enjeux de la concurrence internationale et à ses apports pour l’offre culturelle dans nos frontières est à construire. Il est peu de personnalités d’origine étrangère accueillies en France et surtout de personnalités françaises accueillies à l’étranger. Cette orientation implique un **réaménagement des statuts et carrières des personnels.**

- **Valoriser les marques culturelles.**

La diffusion symbolique et sociale de la « marque France », expression d’un mode de vie et de rapports sociaux mais aussi culturels, est un enjeu d’image à l’échelle mondiale.

- **Définir et diffuser une « marque France ».**

La « marque France » est un vecteur de rayonnement ou seulement de présence à l’étranger (manifestations conçues à l’échelle de la concurrence sur les modes de vie culturels, les services et produits culturels spécifiques, le débat d’idées et les valeurs, des symboles d’identité inter-temporelle de la France) : ces actions pourraient accorder une attention particulière aux nouvelles générations de talents et de créateurs, selon des stratégies de carrières à l’international.

- **Structurer les choix et calendriers des « saisons » culturelles croisées**

Ce dispositif est à reformater pour promouvoir non seulement la culture, mais aussi des domaines connexes : enseignement et formation, technologies, mode, *design* industriel, métiers d’art, artisanat d’art.

- **Valoriser la diversité et l’attractivité culturelles des territoires,**

Alors que l’offre culturelle est très largement concentrée à Paris, qui attire l’essentiel des flux touristiques, celle des autres territoires devrait également être mise en valeur, dans le cadre de partenariats entre les ministères de la Culture et de la Communication et du Tourisme, en y associant les collectivités territoriales.

- **Intégrer la culture et la communication dans les politiques internationales de chaque ministère.**

La culture, élément de perception majeure de la France hors de ses frontières, est un

levier peu ou insuffisamment exploité dans les politiques internationales des autres ministères (Tourisme, Industrie, Equipement, Ecologie, Commerce extérieur, etc.), alors même qu'elle y participe directement, notamment en termes d'image, à travers les établissements culturels, les programmes audiovisuels et le cinéma.

● **Renforcer la veille et l'expertise à l'international.**

Au sein des institutions communautaires et internationales, l'élaboration des réglementations, le choix des modèles d'organisation des politiques culturelles, la constitution de programmes de travail, les phases préalables d'études ou rapports, etc. revêtent une importance croissante à travers le développement de la réglementation du champ culturel et de la communication.

— **Réinvestir les institutions internationales.**

Le ministère de la Culture et de la Communication n'est plus, ou très peu, présent dans certaines institutions internationales (Unesco, OMPI, ONU, OMC) alors que s'y pensent et s'y préparent les réglementations culturelles.

Une politique active de ressources humaines à l'international au sein du ministère de la Culture et de la Communication, en liaison avec le ministère des Affaires Etrangères, suppose d'assurer la permanence d'une **présence de représentants français dans des postes-clé des organisations multilatérales** culturelles et non-culturelles. Une présence de cette nature concerne aussi les organisations, associations et réseaux professionnels européens et internationaux.

— **Mettre en place un mécanisme de soutien à l'expertise internationale**

Un tel mécanisme, nécessaire pour l'ensemble du ministère de la Culture et de la Communication (administration centrale, établissements publics, Drac) et aux autres ministères, permettrait d'enraciner les relations internationales et les demandes que suscitent les actions de cette nature développées par le ministère de la Culture et de la Communication (ex. Séminaires Malraux).

Ces missions d'expertise et de coopération peuvent être structurantes des politiques culturelles dans des domaines transversaux (financement, statistiques, droits culturels et de la communication...) mais aussi sur des métiers, à travers le développement de projets bi ou multilatéraux. Une partie de cette action pourrait être effectuée grâce à une coordination accrue avec France Expertise International pour renforcer la projection des experts français de la culture et de la communication sur les marchés internationaux.

3 | Déployer la présence culturelle numérique.

Sans entrer en concurrence avec les champs de la création et du patrimoine, les nouveaux vecteurs de diffusion des éléments d'attractivité et d'image de la culture française à l'étranger sont médiatiques et numériques.

- **Replacer la France dans l'univers concurrentiel des images et des idées.**

Dans l'hyper-offre audiovisuelle et numérique, deux axes de développement stratégique sont empruntés à long terme par les acteurs de l'audiovisuel extérieur : d'une part, une logique de multilinguisme - que ce soit pour les services audiovisuels ou radiophoniques – et, d'autre part, une présence sur les services « convergents » (télévision, en ligne, applications téléphoniques, etc.).

Les facteurs structurants classiques sont encore en mesure de favoriser le développement de l'audiovisuel extérieur.

- **Maintenir la vigilance sur l'accès aux réseaux de diffusion.**

L'accès aux réseaux (câblés, satellitaires, etc.) à l'étranger dépend essentiellement d'une politique active des ministères des Affaires Etrangères, de la Culture et de la Communication et du Conseil supérieur de l'audiovisuel à travers, notamment, le principe de réciprocité.

- **Tenter de faire évoluer le régime des droits.**

Une évolution de la situation des droits des programmes diffusés à l'international pourrait être envisagée au regard de la concurrence mondiale pour des exploitations et canaux multi-supports.

- **Encourager le multilinguisme.**

Le multilinguisme est indispensable dans les programmes de l'audiovisuel extérieur : il peut être assuré par le sous-titrage (préféré au doublage, plus onéreux et qui ne met pas le public en contact direct avec la langue française) dans un nombre aussi large que possible d'autres langues, et y compris en français, dans les zones francophones.

- **Développer les services numériques en ligne.**

Les réseaux numériques, accessibles de manière fixe ou mobile, sont évidemment essentiels et de moindre coût, comme espace de projection de la culture (programmes audiovisuels, textes, images, presse, cinéma, idées, etc.).

Or, la réorganisation du ministère de la Culture et de la Communication, celle de l'action culturelle extérieure et de l'audiovisuel extérieur de la France n'ont pas encore suscité de stratégies partenariales entre l'ensemble des acteurs, alors que l'échelle de diffusion internationale et l'objectif de présence numérique le justifient.

Parmi les perspectives portées par des tendances de moyen et long termes relatives à la culture et à la communication, les partenariats pourraient être développés et favorisés par le ministère de la Culture et de la Communication et les établissements publics culturels et audiovisuels autour des enjeux suivants :

- **Editorialiser l'offre.**

L'agrégation, l'éditorialisation et la thématisation de l'offre culturelle et de programmes

audiovisuels par les vecteurs audiovisuels et numériques (par exemple : histoire de l'art, patrimoine(s), etc.) constitue le moyen de la rendre accessible et attrayante.

– Former des bouquets numériques culturels

Dans le cadre des développements de la télévision connectée, la formation de bouquets concerne tous les supports et pas seulement les offres sectorielles (cinéma, musique, revues...). Cet objectif peut s'appuyer notamment sur les ressources culturelles, ou sur la possibilité de réutilisation de programmes audiovisuels déjà diffusés.

– 4 –

Recherche et enseignement supérieur

L'avenir des politiques culturelles

La politique de la recherche et de l'enseignement supérieur est comme un socle des politiques culturelles. Elle est le fait d'institutions culturelles, d'établissements d'enseignement, de corps spécialisés à dimension scientifique et d'un grand nombre d'emplois, de crédits spécifiques, etc. Plus encore, les politiques culturelles n'existeraient pas sans la conservation des patrimoines, l'archéologie, l'histoire des arts, de la création et la formation professionnelle d'artistes musiciens, plasticiens, comédiens, réalisateurs, architectes, etc. et les disciplines que sont l'architecture, l'économie et la sociologie de la culture, l'anthropologie de la culture, la conservation, etc., sciences, savoirs et métiers sur lesquels reposent la culture et ses politiques.

INRAP, IRCAM, C2RMF, Musée du Quai Branly, INA, INHA, BNF, etc., sont quelques-uns des « laboratoires » de la science de la culture et de la communication, à côté de nombre d'établissements d'enseignement supérieur culturel et artistique, comme l'ENSBA, l'INP, La Femis, l'École de Chaillot, les CNSMD, les Écoles Nationales Supérieures d'Architecture, les Écoles d'Art... Ensemble, ils produisent les sciences de la culture et forment les professionnels artistiques et culturels selon une ambition d'excellence. La relative invisibilité de ce pilier parmi la politique du ministère de la Culture et de la Communication est inversement proportionnelle à l'importance et au nombre des enjeux que les missions de recherche et d'enseignement supérieur culturels ont à relever à moyen et long terme. Ils sont d'ordre culturel, économique et social, international et scientifique.

La diversité des lieux et savoirs, leurs spécialités, la longue durée propre à l'enseignement supérieur et à la recherche, rendent parfois difficile l'intelligence d'enjeux multiples : mobilité des étudiants, rayonnement international de l'enseignement supérieur culture et de la R&D, expertise culturelle et scientifique, intégration européenne et insertion internationale par le doctorat, enseignement à distance et multilinguisme, arts-crétion-innovation, impact du numérique, offre culturelle auprès des publics étudiants, formation tout au long de la vie, relations enseignement supérieur-emploi-activités, gouvernance interministérielle, etc.

Ces enjeux interrogent les capacités d'expertise à long terme du ministère, la formation des créateurs. Ils détermineront durablement la légitimité et l'espace possible des politiques culturelles futures. Ils impliquent de considérer les changements d'échelle de la recherche et de l'enseignement supérieur (société de la connaissance, classement de Shanghai ou autre palmarès, LMD...). Ils interrogent la spécialité des établissements, leur taille, leur degré d'ouverture, leurs liens internationaux, etc. Au plan national, ces changements traduits par l'harmonisation des diplômes s'expriment par la nécessité de penser les évolutions des contenus et modalités d'enseignements, comme celles des objets de recherche. Ils invitent à développer une intelligence collective pour structurer ce socle.

I – MUTATIONS ET ENJEUX DE LA DECENNIE.

La concurrence économique internationale établie sur des facteurs de croissance immatérielle et de développement du capital humain place la recherche et l'innovation, l'enseignement supérieur et l'éducation, au cœur d'une dynamique à la fois d'échanges internationaux et de compétition.

Au plan européen, la *Stratégie de Lisbonne* puis *Europe 2020* approfondissent cette logique, en y intégrant l'impact du numérique et de l'innovation à travers le *Cadre de référence de la stratégie européenne pour la croissance et l'emploi, la société de la connaissance, un Espace européen de la recherche (Horizon 2020)*, un *Espace européen de l'enseignement supérieur*. En France, une politique de court et moyen termes restructure la recherche et l'enseignement supérieur et s'appuie sur une Stratégie nationale de recherche et d'innovation.

Or, le ministère de la Culture et de la Communication a développé, avec ses missions historiques, des fonctions de recherche qui lui étaient propres dans le domaine patrimonial (conservation du patrimoine, archéologie). Elles se sont étendues par disciplines (ex. architecture, musique contemporaine, histoire de l'art, etc.) ou en articulation avec la politique culturelle (socio-économie de la culture et anthropologie culturelle), ainsi que dans le champ de la culture scientifique et technique. Par ailleurs, la spécificité de la création artistique a rendu les liens institutionnels avec la recherche plus complexes.

1 ■ Dynamique mondiale et structuration de la recherche nationale.

La recherche culturelle, sans fondation disciplinaire unifiée mais pluridisciplinaire, est à la périphérie de la recherche académique, sans qu'elle échappe aux dynamiques internationales, européennes et nationales de structuration : changement d'échelle, internationalisation, compétition de moyens humains, financiers comme de valorisation.

● Un risque de marginalisation.

À l'horizon 2020, ces dynamiques et leurs rythmes peuvent faire passer la recherche culturelle d'un statut et d'un espace périphériques à celui d'un champ marginalisé, voire exclu par l'effet d'une recomposition des structures, institutions ou objets de recherche. À rebours, l'opportunité est de conférer à la recherche culturelle une identité et une place qu'elle n'a pas eues jusqu'à présent dans les politiques culturelles. Cette opportunité est aujourd'hui une occasion à saisir dans le contexte européen, par exemple à travers la priorité accordée au patrimoine culturel (*JPI Cultural heritage and global change: a new challenge for Europe*).

● La nécessité d'une identité « recherche-culture ».

La formation d'un *Espace Européen de la Recherche* a constitué une dynamique en 2000, prise en compte par la loi de programme pour la recherche en 2006 et relancée en 2008. Cette

dynamique interroge la taille, la place, l'identité collective des établissements d'enseignement supérieur culture d'une part, mais aussi de l'ensemble des acteurs de la recherche, au premier chef les établissements culturels réalisant de la recherche, ainsi que les liens historiques unissant ces établissements à des structures de recherche, à des grands établissements de recherche tels que le CNRS (unités mixtes de recherche, UMR soutenus par l'accord cadre Culture et CNRS) au moment de la constitution des PRES (Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur) et des projets d'excellence structurants, soutenus par les investissements d'avenir (Equipex, Labex, Idex).

- **La structuration des facteurs d'une recherche culturelle.**

Elle est aussi nécessaire qu'urgente dans la transformation de la recherche en France et pour son insertion internationale. La mise en forme des volets structurants – au premier rang desquels figurent les corps de recherche – mais aussi les orientations, la programmation, l'évaluation, la valorisation, sont des conditions indispensables de permanence et de développement d'une politique ministérielle de recherche en relation avec l'Université et de grands organismes de recherche.

2 | Excellence et singularités de l'enseignement supérieur culture.

Parallèlement aux mutations de la recherche, le processus de Bologne et la réforme du LMD qu'il a suscité ont modifié l'organisation de l'enseignement supérieur Culture, entré dans une logique européenne standard au plan international, et au moins homogène avec le système de l'enseignement supérieur national. En outre, l'enseignement supérieur culture est évidemment marqué par les dynamiques affectant la recherche culturelle.

Pareilles évolutions exigent de définir les singularités et de démontrer l'excellence des établissements d'enseignement supérieur culture dans une logique de respect et d'intégration des standards internationaux.

- **L'exigence des singularités : les métiers artistiques et culturels.**

Historiquement, les établissements d'enseignement supérieur forment à des métiers, construits sur des savoirs scientifiques, des pratiques, des compétences techniques ou artistiques rares, propres à chaque domaine. Ils sont ainsi largement liés, soit à des corps scientifiques comme les conservateurs, soit à des professions artistiques et culturelles (comédiens, musiciens, architectes, plasticiens). Ils bénéficient de corps enseignants spécifiques en mesure de former de futurs professionnels culturels et artistiques, sélectionnés sur leurs talents pour des pratiques professionnelles d'excellence.

Cette singularité de l'enseignement supérieur culture en fait un modèle difficilement reproductible qui dépend du renouvellement du corps enseignant, d'ancrages des savoirs dans les pratiques les plus contemporaines et à l'échelle internationale, dans des réseaux professionnels, esthétiques, scientifiques, économiques et sociaux.

● **L'impératif d'homogénéité : la transmission des savoirs**

La nouvelle dynamique de structuration de l'enseignement supérieur implique aussi son intersection l'enseignement général pour en maintenir ses identités tout en les partageant, confrontant, valorisant. Engagée, cette mise en relation reste partielle et dispersée, au double risque de provoquer des craintes de fusion justifiant des résistances ou une attraction forte susceptible d'entraîner une perte d'identité de l'enseignement supérieur culture.

Le rythme imposé implique la mise en œuvre rapide de définitions d'orientations précises, de formes de cadres juridiques stabilisées, de choix stratégiques planifiés qui permettent une homogénéité de l'ensemble de l'enseignement supérieur. Il implique en particulier une organisation statutaire homogène et la reconnaissance des formes d'enseignements spécifiques à l'enseignement supérieur culture.

Marquée par une histoire sédimentée en fonction d'acteurs différents – essentiellement l'État et les collectivités territoriales – la structuration n'est plus à faire, elle s'est opérée par la constitution d'établissements publics dans tous les domaines où la conquête de l'autonomie propre au supérieur était à conduire : c'est-à-dire la création des Établissements publics de coopération culturelle (EPCC) – réalisée ou en cours. Les acteurs publics cherchent à amplifier la coopération avec des partenaires souvent anciens, c'est-à-dire les universités, les UMR et autres laboratoires pour tendre à plus d'attractivité. Pour ce faire, restent à conduire la réforme du statut d'enseignant à différents niveaux et, au plan des principes et contenus, une formalisation des valeurs intrinsèques (« standards » Culture).

3 | Les réseaux : recherche, enseignement, territoires, professions...

Les mutations de la recherche et de l'enseignement supérieur constituent l'occasion pour les établissements de recherche et d'enseignement supérieur culture de modifier leurs politiques ou de donner à leurs missions des objectifs nouveaux ou amples.

La double nature – territoriale et internationale – d'un établissement d'enseignement supérieur culture institué selon une logique d'excellence artistique ainsi que d'établissement scientifique, technique et de recherche de certains établissements culturels, leur permet des stratégies de développement en liaison avec des dynamiques fortes de leur environnement.

● **Les inscriptions : territoires et professions.**

L'inscription dans un territoire assure la liaison avec les dynamiques territoriales – économiques, sociales, urbaines... d'aménagement du territoire des établissements culture. Elle induit un tissu serré de relations avec les collectivités territoriales, des logiques de développement économique et social et des stratégies de recherche. C'est dans ce cadre territorial que les établissements peuvent approfondir des réseaux professionnels qui font leur caractère distinctif en termes d'insertion professionnelle, de synergies avec leur environnement, de financement comme d'objets de recherches.

- **Le développement international.**

La recherche comme l'enseignement supérieur ont pour vocation à s'inscrire dans des stratégies de développement et de reconnaissance internationale, tout particulièrement à travers les développements numériques : lien avec *eScience* (les corpus numérisés, les infrastructures numériques de recherche) en terme de contenus (capitalisation sur les programmes de numérisation) et d'outils (nouvelles interfaces) ; l'innovation, le rôle des créateurs ; la mutualisation des outils d'*eEducation* (*elearning*, etc.) entre l'enseignement supérieur culture et l'enseignement supérieur général.

II – CHANTIERS STRATÉGIQUES À L’HORIZON 2020.

La recherche-culture est confrontée à une dynamique puissante de structuration, au plan international, européen et surtout national. À la fois spécialisée et transversale, portée ou pas par des disciplines, elle se doit de disposer de choix de long terme.

1 | Structurer une stratégie de recherche culturelle.

Les instruments administratifs comme les corps de recherche, organisationnels comme la programmation ou l’évaluation, etc., mais aussi les disciplines, les méthodes, les systèmes de reconnaissance et les outils de valorisation, etc. participent directement à cette structuration. À ces conditions d’insertion dans la recherche, s’ajoutent désormais des stratégies de choix de moyens à long terme particulièrement à l’égard des autres institutions (CNRS et autres grands établissements, universités, PRES, etc.) et selon les territoires.

● Fabriquer les facteurs structurants : statuts et corps.

Les dynamiques internationales, communautaires, nationales, d’harmonisation de l’enseignement supérieur et de structure de la recherche conduisent le ministère de la Culture et de la Communication à prendre en compte certains standards.

— Mettre en place une filière de recherche complète.

C’est le socle manquant d’une politique de recherche culturelle du ministère de la Culture et de la Communication. Les corps de recherche du ministère (techniciens de recherche, assistants ingénieurs, ingénieurs d’étude, ingénieurs de recherche) ne concernent que le support, dit « technique » de la recherche. Les corps de chargés de recherche et de directeurs de recherche sont absents, interdisant l’émergence d’une véritable filière de recherche (même si les corps de conservateurs sont censés pallier partiellement cette carence pour certains domaines scientifiques). À cette absence s’ajoutent celle de débouchés, celle des mobilités nécessaires, celle de reconnaissance de la recherche culture particulièrement pénalisante au moment où la recherche se restructure. La logique considérant les corps scientifiques comme une globalité (fonctionnaires de recherche, conservateurs, architectes, enseignants...) a trouvé sa limite, car elle n’est pas reconnue par la communauté scientifique.

Plusieurs hypothèses et questions sont ouvertes : la liaison avec les corps de recherche des Établissements Publics Scientifiques et Techniques (EPST) et la formation d’un corps interministériel de recherche, une logique de plus grande articulation, voire de fusion, avec d’autres corps (comme le corps des conservateurs ou de la documentation), etc. Les situations professionnelles des enseignants des établissements d’enseignement supérieur culture au regard du statut d’enseignant-chercheur doivent aussi être traitées et la réflexion sur la création d’un corps interministériel de chercheurs peut encore être envisagée.

Répondre à cet ensemble de questions est la condition *sine qua non* d’une

politique de recherche future dans le domaine culturel. En effet, soit, l'absence de certains corps de recherche relègue de façon irréversible la mission de recherche du ministère de la Culture et de la Communication, soit la constitution d'une filière de recherche complète, avec le règlement de la situation des enseignants-chercheur des établissements d'enseignement supérieur culture, permet une politique de recherche soutenue.

— **Saisir que le « D » est la pierre de touche d'une politique de recherche.**

L'ensemble du système d'enseignement supérieur s'est progressivement harmonisé sur le système L (licence 3 ans), M master (2 ans), D (doctorat, 3 ans en moyenne). Le doctorat, outil de la formation à la recherche et de formation par la recherche, est absolument déterminant pour la politique des établissements d'enseignement supérieur Culture comme de tout établissement de recherche.

L'incertitude relative aux statuts des corps de recherche culture (absence de chercheurs et d'enseignants chercheurs) pèse sur l'ensemble des filières d'enseignement supérieur et leurs évolutions. Elle ralentit la mise en place du doctorat dans l'ensemble des cursus de l'enseignement supérieur culture. Cette question n'implique pas nécessairement une réponse uniforme pour tous les établissements, mais *a minima* une grille de décision, en mesure d'établir une mise en conformité des cadres d'emplois avec ceux du MESR. Il s'agit par conséquent de :

- **constituer un cadre d'emploi établissant depuis la formation initiale jusqu'aux fins de carrière**, les conditions d'emploi, de formation, d'évolution des carrières, au plan national comme territorial, parmi les acteurs publics comme privés. ;
- **définir un statut d'enseignant-chercheur**, indispensable pour s'assurer du développement de la recherche culture dans les établissements en liaison avec les univers de la recherche ;
- **étendre le statut d'étudiant-chercheur**, indispensable pour structurer l'ensemble de la filière recherche afin de conférer aux établissements d'enseignement supérieur culture une place de choix dans les nouvelles structures nationales d'enseignement supérieur.

● **Construire des missions : orientation, programmation, évaluation, financement.**

Les standards de fonctionnement de la recherche s'appliqueront à la recherche dans le champ culturel. La crédibilité de celle-ci et son développement dépendent directement de la mise en œuvre de ces standards. Ils concernent l'orientation, la programmation, l'évaluation, la valorisation, le financement de la recherche.

Le ministère de la Culture et de la Communication est ainsi appelé à prendre des positions de moyen-long terme quant à l'évolution des programmes de recherche, leur place par rapport à la stratégie nationale de recherche-innovation et à la stratégie 2020 de l'Union européenne.

— Fixer les conditions d'orientation de la recherche.

Elle concerne à la fois de nouveaux territoires de recherche, mais aussi les institutions d'orientations de la recherche, et les lieux et espaces d'échanges sur les recherches menées dans leur grande diversité et avec des spécialités bien affirmées.

- **La prise en compte de nouvelles questions et l'analyse de la culture dans les sociétés complexes et de plus en plus mondialisées** interrogent la recherche-culture, lui ouvrant de nouveaux territoires, justifiant aussi le recours à de nombreuses disciplines. Les rapprochements avec les universités sur le terrain de la recherche fournissent l'occasion de repenser un certain nombre de champs et d'objets de recherche ou bien de développer davantage de croisements disciplinaires, par exemple sur :
 - les questions liées au développement durable, l'approche environnementale, les espaces de vie, l'urbain/le rural dans l'enseignement de l'architecture ;
 - les questions interculturelles et leur prise en compte dans le domaine de la culture ;
 - les processus de patrimonialisation, la sociologie de la réception, le renouvellement des approches de conservation du patrimoine, les liens patrimoines et territoires ;
 - les sciences sociales au-delà de la sociologie : sciences de l'éducation, psychologie, ergonomie ;
 - les sciences physiques et chimiques ;
 - la recherche en art ;
 - l'impact du numérique (outils et corpus numérisés) pour le renouvellement des approches scientifiques (histoire et histoire de l'art, archéologies...) ou la création numérique, etc.
- **Consolider une filière relative à la communication.** Cette question pour le ministère de la Culture et de la Communication ne peut trouver une réponse qu'en s'appuyant sur plusieurs disciplines, au-delà des sciences de l'information et de la communication (la sociologie, l'économie, les technologies, les sciences de gestion, l'histoire de l'art,...). La direction générale des médias et des industries culturelles, le Centre National de la Cinématographie et de l'image animée, l'INA pourraient utilement construire avec les PRES dédiés une filière au-delà de la recherche déjà menée à l'INA (patrimoine, indexation...) et des programmes de recherches RIAM (Recherche-Innovation-Audiovisuel-Multimédia), en liaison notamment avec la DGCIS du ministère de l'Economie et des Finances.

Les enjeux industriels, sociaux, technologiques de la communication concernent naturellement l'ensemble de la politique culturelle et justifieraient d'examiner l'opportunité d'une politique d'enseignement supérieur culture dans ce domaine, en ce qui concerne :

- La création numérique ;

- les questions sociales et économiques liées à la sphère de la communication ;
 - les usages numériques culturels ;
 - les technologies industrielles de la communication ;
 - les sciences cognitives, l'ergonomie et les objets hypermédia ;
 - etc.
- **Formaliser des standards propres à la recherche en art.** En effet, dans le domaine de la culture et de l'enseignement supérieur qui lui est propre, les grilles d'analyse n'existent pas. Ce travail a été entrepris par l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES), le ministère et les Établissements pour la reconnaissance au grade de master du Diplôme National d'Expression Plastique (DNSEP) notamment. Cette formalisation détermine en effet les stratégies des établissements d'enseignement supérieur culture et la politique de recherche.

— Définir les orientations de la recherche-culture.

Cette définition suppose des priorités à moyen et long terme alors que le ministère ne réunit plus d'instance pour y travailler. Celle-ci doit être renouvelée compte tenu de l'évolution institutionnelle ministérielle et de la recherche dans son ensemble. Elle suggère Préalablement de :

- **renforcer la liaison avec l'Union européenne** en particulier à l'égard des programmes de soutien à la R&D (PCRD actuellement, à terme *Horizon 2020*) et dans le contexte des initiatives de programmation conjointe de la recherche des États membres ;
- **développer des relations avec le Ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche** pour établir des passerelles avec la stratégie nationale de recherche sur moyen terme, et avec l'ANR (Agence Nationale de la Recherche (ANR) pour qu'elle prenne en considération les priorités de la recherche-culture et celle de l'Union européenne dans ce champ.

— Programmer la recherche.

La programmation a pour préalable la confection d'un état des lieux. Il doit porter sur les programmes, les personnels, les équipes, les laboratoires, les publications, les modes de valorisation et pour toutes les institutions concernées : établissements d'enseignement supérieur, établissements publics culturels, administration centrale, voire déconcentrée, etc.). Elle induit parallèlement des espaces, institutions, lieux de réflexion internes au ministère afin de :

- définir les logiques interdisciplinaires de la recherche-culture et son champ ;
- consolider la recherche dans les disciplines liées au champ culturel ;

- associer toutes les catégories d'établissements de la recherche, notamment les établissements dédiés (C2RMF, IRCAM...) et les partenaires universitaires.

L'élaboration de la programmation de la recherche à l'échelon ministériel doit être réalisée de façon régulière, cohérente, consultative et légitimée principalement par le recours à des experts et chercheurs extérieurs au ministère de la Culture et de la Communication, européens et internationaux, et à l'échelon national, du MESR, de l'ANR, du CNRS, avec une forte représentativité de l'ensemble des acteurs de la recherche culture.

— Evaluer la recherche.

La prise en compte des standards internationaux de la recherche au plan national justifie une standardisation de la recherche-culture en particulier en s'assurant de :

- prendre en compte une logique institutionnelle de la recherche par l'ensemble des établissements réalisant des programmes de recherche : **Conseil scientifique**, en principe international, processus de suivi et d'évaluation, communications et publications ;
- **s'appuyer sur la programmation de l'AERES** à la demande du ministère de la Culture et de la Communication d'une évaluation générale de la recherche-culture pour disposer dans les meilleurs délais d'une analyse générale permettant d'établir un programme de progression, de formalisation de normes spécifiques au champ culturel mais correspondant avec celui de la recherche. Cette évaluation devrait être assurée par des comités d'experts associant des représentants de l'expertise « culture » (évaluation par les pairs).

— Valoriser la recherche.

Si elle passe régulièrement par des outils de communication (publication, colloque, mise en discussion des hypothèses et résultats...), la valorisation indispensable pour mettre en lumière la recherche, ne fait pas l'objet d'une assez grande action de mutualisation des moyens et d'une insuffisance d'appuis : aides à la publication, aides à la traduction, programmation et soutien de conférences internationales, aides à la coopération internationale, etc. Il faudrait ainsi :

- **déployer un programme pluriannuel du Ministère des Affaires étrangères pour la valorisation de la recherche** et des établissements d'enseignement supérieur culture et des établissements culturels réalisant de la recherche pour donner plus d'ampleur aux dispositifs actuels ;
- **examiner des dispositifs de soutien aux traductions et publications** dans les revues scientifiques du champ culturel, avec le CNL, en particulier pour la diffusion numérique, et en lien avec la Délégation générale à la langue française et aux langues de France (Fonds Pascal).

— Financer la recherche.

Le ministère de la Culture et de la Communication bénéficie d'une identification de crédits de recherche (programme 186 de la mission interministérielle Recherche et Enseignement supérieur - MIREES) ce qui est un marqueur favorable. Pourtant, ils ne sont pas suffisants face aux déplacements du centre de gravité du financement de la recherche autour du MESR et de l'ANR, ainsi que des centres de recherche et demeurent principalement consacrés à Universcience ce qui réduit la légitimité de leur destination.

Une politique de consolidation d'un financement dynamique de la recherche sur long terme implique de :

- **réaliser une inscription mieux formalisée dans les dispositifs nationaux de la recherche** (paysage national) : Stratégie nationale de Recherche et d'Innovation (SNRI), feuille de route française pour les infrastructures de recherche (en particulier infrastructures numériques), accord-cadre avec les établissements nationaux de recherche (sur le modèle de l'accord cadre existant avec le CNRS) ;
- **disposer d'une institutionnalisation plus marquée des relations avec l'ANR**, notamment pour développer des programmes de recherches *ad hoc*, ou prendre en compte la dimension culturelle dans d'autres de ses programmes ;
- développer des **financements croisés européens, transnationaux et régionaux** ;
- **accroître une présence et un partage plus nets dans les Programmes-cadres pour la recherche et le développement** et les Programmes pour l'innovation et la compétitivité européens (qui vont être regroupés dans le même cadre *Horizon 2020*) ;
- **multiplier les programmes de recherche dans des projets culturels** de façon plus systématique, par exemple sur l'accompagnement d'analyses socio-économiques) ;
- **s'assurer des partenariats publics-privés** dans les domaines de la recherche culturelle (CIFRE, programmes technologiques, etc.).

● Construire un écosystème de pôles et de réseaux.

La recherche culture est formée de choix d'établissements de recherche, d'enseignement supérieur culture ou d'institutions culturelles faisant de la recherche, voire d'orientations sectorielles insuffisantes. Au-delà de ces choix, se jouent pourtant la permanence d'une mission recherche-culture, l'institutionnalisation de celle-ci, des crédits affectés, etc.

— Former des pôles de recherche-culture.

La recherche-culture, riche et foisonnante, procède d'histoires, de spécificités, de disciplines, d'objets et de partenariats de recherche propres à chacun, sous deux grandes

catégories d'acteurs :

- d'une part, les établissements d'enseignement supérieur (ENSCI, ENSBA, CNSMD, ENSA, etc.) ;
- et d'autre part, les structures de recherche (INRAP, Louvre, IRCAM, Musée du Quai Branly, INHA, GRM (INA), etc.).

Ces catégories, relevant d'une même tutelle, justifient, avec le changement d'échelle en cours, une logique de renforcement de pôles spécifiques. Cette logique ne conduit pas mécaniquement à une uniformisation ou centralisation qui ferait perdre la vitalité propre à ce système décentralisé. À la marge, la question de la taille critique des pôles peut être examinée. Il reste que cette orientation est conforme et adaptée au modèle scientifique international (publications revues en comité de lecture, doctorat, etc.) et pourrait s'appuyer sur les atouts et légitimités que sont les métiers, notamment du patrimoine (préservation, restauration, archéologie, archives...). Il faudrait ainsi s'engager à :

- **renforcer des pôles de recherche-culture – principalement réalisée par les établissements culturels et des établissements d'enseignements supérieur culture** – pour développer la qualité de la recherche et former une condition nécessaire à une présence forte au sein des PRES ;
- **mettre en réseaux la recherche culturelle avec les structures de la recherche ou d'autres réseaux scientifiques.** Ces mises en réseaux s'imposent également pour atteindre une visibilité internationale, une inscription dans les territoires, un développement des contenus d'enseignement, des relations avec les métiers et professions, aux échelles nationales et territoriales.

● **Construire les institutions de la recherche culturelle.**

Depuis la reconnaissance d'une fonction recherche au ministère et avec l'accroissement du périmètre de la tutelle des établissements d'enseignement supérieur souvent antérieurs au ministère de la Culture et de la Communication, le pilotage de la recherche et de l'enseignement supérieur est une question qui fait face à des forces contraires. Aussi conviendrait-il de :

- **recentrer les forces centrifuges comme la compétence métier des Directions générales ou l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur et culturels pour la recherche**, la liberté conventionnelle avec les structures de recherche... Celles-ci sont d'autant plus fortes que les dynamiques structurantes procèdent de l'extérieur du ministère (MESR, CNRS, ANR, PRES) ;
- **partager les logiques centripètes nécessaires pour construire des facteurs structurants**, comme la généralisation de mécanismes de programmation, d'orientation, d'évaluation de la recherche, aménagement territorial, politique internationale, plates-formes de mises en réseaux, lieux de réflexions collectives, instances représentatives, etc.

Dans les deux cas, un recentrage de l'organisation de la recherche est nécessaire pour relever les défis de la recherche culturelle sur :

- l'organisation scientifique territoriale (locale, européenne et internationale) par des mises en réseaux ;
- la mise en commun de projets pour la constitution de supports mutuels des politiques scientifiques des établissements d'enseignement supérieur culture et des établissements publics ;
- le développement institutionnel : conventions-types, programmation, évaluation avec le MESR, l'ANR, le CNRS, etc. ;
- les relations internationales institutionnelles : Union européenne (PCRD et programmes spécifiques), relations régionales ou bilatérales privilégiées.

2 | Articuler les singularités avec l'homogénéité de l'enseignement supérieur culture.

La grande variété des établissements d'enseignement supérieur et des établissements culturels réalisant de la recherche ne rend pas aisée la définition d'une politique générale, tant sont hétérogènes les disciplines, les histoires, les métiers, les catégories d'établissement, la répartition des populations étudiantes, la pluralité des objectifs artistiques, professionnels ou de recherche.

Cependant, au regard des mutations de l'enseignement supérieur, des transformations d'une partie des enseignements et des enjeux territoriaux et internationaux, les questions identitaires des acteurs appellent à être tranchées pour conduire une politique culturelle et scientifique de l'enseignement supérieur culture.

● Concilier identités et cohérences.

L'enseignement supérieur a un caractère historique et politique identitaire, marquant une spécificité, des compétences et un attrait singulier au moment où l'attrait du modèle universitaire est fort.

— Valoriser les singularités de l'enseignement supérieur culture.

Les établissements d'enseignement supérieur culture sont en grande partie fondés sur des savoirs, des disciplines, des professions artistiques et culturelles dans des champs très variés, très différents les uns des autres, autant de savoirs propres, principalement liés à la création et à ses processus, ainsi qu'au patrimoine. Par ailleurs, les établissements d'enseignement supérieur culture sont souvent de taille modeste, visent à l'excellence, concernent un nombre relativement faible d'étudiants destinés aux diverses professions artistiques (du spectacle vivant, des arts visuels, du cinéma...) et de conservation patrimoniale.

La vocation professionnelle et une large part des contenus pédagogiques (création, projet, expérimentation...) de ces établissements peuvent rendre une partie des savoirs irréductibles à l'enseignement supérieur, même s'ils peuvent aussi convoquer des disciplines classiques de l'Université.

À l'inverse, les Écoles d'architecture ont une taille qui les distingue du reste des établissements d'enseignement supérieur culture. Le problème de sa position face aux nouveaux aspects de la profession d'architecte, réglementée au niveau européen est aussi spécifique. Une même grille d'analyse pour toutes les écoles d'architecte permettrait un positionnement au niveau européen. Il faut pour cela faire évoluer les critères d'évaluation de l'AERES, peu compatibles avec les spécificités de l'enseignement en architecture. Deux logiques contradictoires s'exercent donc simultanément :

- **un instrument institutionnel d'analyse, de concertation, de mise en réseaux et de représentation des établissements d'enseignement supérieur culture est nécessaire.** Instance décisionnelle en matière d'enseignement supérieur et artistique, elle aurait à définir dans une politique culturelle de l'enseignement supérieur culture, les grilles de relations avec les Universités, les autres grandes écoles et les établissements de recherche : conventions, partenariats, échanges, projets, etc. Elle peut prendre la forme d'une « conférence des directeurs d'établissement ».
- **L'attraction du modèle universitaire global est forte.** En termes de modèle européen et international, de dynamique de financement de la recherche, de structures (ex. filières, statuts...), de visibilité internationale, l'Université constitue le standard de l'enseignement supérieur, même si la volonté de développer des formations professionnelles peut en atténuer l'identité.

- **Ancrer et valoriser les spécificités professionnelles.**

La présence quasi exclusive de professionnels dans les établissements d'enseignement supérieur culture est le **cœur de la différenciation de ces enseignements réalisant des taux d'insertion très satisfaisants des diplômés**. Cette base implique de :

- **resserrer des liens entre Établissements d'enseignement supérieur culture avec les structures d'organisation professionnelles** qui sont déjà forts dans certaines disciplines : architecture, spectacle, cinéma ;
- développer des **offres de formation continue** dont le besoin va croissant ;
- appuyer les **démarches d'insertion hors du secteur culturel et artistique *stricto sensu***, qui constituent des débouchés importants et favorisent la dimension économique de la culture et de l'emploi culturel.

- **Assurer une régulation de l'offre et de la demande de formations.**

La fonction régulatrice de l'État est interpellée par les tendances de l'offre et de la demande de formations d'enseignement supérieur dans le champ culturel. En effet, l'attrait de ces enseignements suppose de :

- **Réguler les offres de formation.**

Il résulte du nombre croissant de formations issues de l'Enseignement supérieur public ou d'initiatives privées d'entreprendre des actions différentes. Il convient de :

- **réguler des offres publiques**, ce qui implique un travail commun avec le MESR et la CPU au regard du nombre d'étudiants entrant dans des formations très nombreuses relatives au champ de la culture et de la communication. Une analyse détaillée des champs, des contenus pédagogiques, des perspectives professionnelles est nécessaire même si l'enseignement supérieur culture – bien plus professionnalisé – est en partie éloigné de cette approche globale ;
- **réguler des offres privées** par le ministère de la Culture et de la Communication, ce qui implique d'interroger sa doctrine comme ses modalités :
 - habilitation des diplômes et/ou des formations et conditions d'habilitation (ex. spectacle vivant sous condition de partenariats avec les universités pour les équivalences) ;
 - reconnaissance des établissements privés et labellisation relative à la qualité (ex. danse, jeux vidéo, animation, audiovisuel...) ;
 - passage par des écoles privées pour l'accès à l'enseignement supérieur culture.

- **Réguler la demande.**

La demande d'enseignement supérieur dans les champs artistiques et culturels est forte et porte sur l'enseignement supérieur Culture, les universités et les établissements privés. Les taux d'insertion des étudiants sortants de l'enseignement supérieur culture laisse entendre que les débouchés professionnels sont réels pour ce type d'enseignement. Par ailleurs, la demande de formation continue est peu prise en compte par les établissements d'enseignement supérieur en dépit des besoins professionnels, des capacités de financement. Plusieurs chantiers sont ainsi repérés pour :

- travailler aux **conditions d'accès aux écoles**, mais aussi celle des débouchés et celle des inégalités sociales d'accès à l'entrée dans les établissements d'enseignement supérieur, se posent avec le développement de la demande ;
- répondre à la demande de **formation professionnelle tout au long de la vie** qui forme de nouveaux champs d'activité pour les écoles, nécessaires pour prendre en compte les mutations des métiers et les évolutions des familles professionnelles.

3 | Déployer une logique territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'inscription territoriale d'une politique de recherche est déterminante des dynamiques de restructuration de la recherche comme des dynamiques des territoires, ou encore de la déterritorialisation qu'opère le numérique. Au plan national comme de chaque établissement, la question des territoires est stratégique.

• Développer des stratégies territoriales de l'enseignement et recherche culture.

L'attractivité, la compétitivité des régions et des logiques transfrontalières se jouent de plus en plus au plan européen. Le niveau régional est pertinent en matière d'innovation dans les politiques de développement économique (pôles de compétitivité) et à travers le financement de projets de recherche, tandis que le niveau local constitue une dimension encore peu explorée. Les dynamiques territoriales à l'œuvre entre les échelons régional, local, Européen et international conduisent l'État à repenser son espace d'action à travers la nécessité de :

— Suivre une logique moléculaire en dialogue pour l'aménagement territorial.

Les coopérations entre l'État et les collectivités territoriales n'ont pas cessé de prendre acte du processus de décentralisation dans l'enseignement supérieur spécialisé et de l'importance acquise par les collectivités territoriales, que ce soient les régions (pour la recherche, la mobilité des étudiants), les départements (Conseil d'architecture, d'urbanisme, et d'environnement, les EPCC), mais aussi les communes.

— Nouer un dialogue État/collectivités territoriales.

Ce dialogue doit s'approfondir sur l'offre, le financement et l'organisation de l'enseignement supérieur artistique et culturel, à partir de thématiques d'aménagement territorial en prenant en compte le risque de sous-dimensionnement des centres universitaires et d'enseignement supérieur à l'échelle européenne et internationale et la nécessité du développement des régions :

- évolution de la gouvernance entre acteurs ;
- l'analyse partagée des territoires : tissu économique, bassin de vie.

— Faire participer l'enseignement supérieur culture aux stratégies territoriales.

L'inscription territoriale des établissements d'enseignement supérieur mais aussi culturels, passe par la volonté de :

- **développer les dynamiques des pôles de compétitivité** sur des enjeux de recherche et d'innovation et les stratégies territoriales (ex. économie, créativité, savoir, tourisme, etc.) impliquant des établissements d'enseignement supérieur culture, des établissements culturels de recherche et/ou des Universités, notamment autour de programmes de recherche territorialisés (ex. Drac Île-de-France/DREST/DEPS) ;
- **d'évaluer de façon partagée (État/collectivités territoriales) des expériences** des Établissements publics de coopération culturelle, de regroupements d'établissements (spectacle vivant, écoles d'art, à étendre aux ENSA) pour favoriser **des schémas de développement sur les aspects suivants** :
 - les métiers et la formation continue sur les bassins d'emploi ;
 - les lieux de diffusion culturelle ;
 - les activités économiques et les stratégies de districts ;
 - les activités de diffusion culturelle et de cohésion sociale des établissements d'enseignement supérieur.

● **Jouer l'international pour développer l'enseignement supérieur culture.**

La dimension internationale de la politique d'enseignement artistique et culturel est une nécessité et une opportunité très largement prises en compte par les établissements mais, en fonction des moyens, de façon très diverse : partenariats, accords, diplômes communs, échanges, projets, enseignement en langue anglaise, innovation pédagogique, etc. Il est alors nécessaire de pouvoir :

— **Encourager la diversité des réseaux internationaux.**

Cette dimension devenue évidente avec le LMD s'inscrit moins dans des politiques internationales homogènes à l'ensemble des établissements, notamment du fait du manque de moyens humains et budgétaires. Les stratégies et partenariats internationaux dépendent de la pertinence de la situation de chaque établissement d'enseignement, mais peuvent justifier une fonction d'accompagnement :

— **Réaliser une cartographie et un outil de partage de bonnes pratiques.**

Pour les établissements (Femis, ENSBA, CNSMD, INP, ENSA, Écoles d'art,...), l'insertion dans les réseaux européens ou internationaux d'homologues est un moyen de renforcer les échanges dans l'élaboration des formations, la présence internationale future, les marqueurs d'excellence, des coopérations de recherches, etc. Mais, les réseaux d'affinités artistiques et intellectuelles, peuvent jouer une fonction analogue de maillage et de développement international.

— **Favoriser les mobilités des étudiants et enseignants.**

La mobilité implique une mutualisation de moyens compte tenu des enjeux pédagogiques d'excellence, d'insertion des étudiants, de notoriété des établissements... Cet objectif international suggère sur la décennie de :

- **développer les moyens de chaque établissement en ce domaine** et le soutien aux associations inter-écoles chargées des relations internationales ;
- **déterminer une politique spécifique en faveur des boursiers ;**
- mettre en place des **dispositifs spécifiques d'échanges de durées variables pour les enseignants et personnels de recherche, sans doute à travers des dispositifs statutaires ;**
- mettre en valeur les dispositifs communautaires au bénéfice des établissements ayant peu de moyens pour la stratégie internationale et de favoriser l'accroissement des dispositifs (ex. *Erasmus-Mundus*) auprès de la Commission européenne ;
- développer à la demande des écoles un appui pour assurer la validation de diplôme transnationaux ;
- réaliser l'articulation des **aides nationales et régionales** sur les capacités d'accueil et d'échanges d'enseignants comme d'étudiants.

● **Prolonger par le numérique la recherche et de l'enseignement supérieur.**

La présence numérique de la politique de recherche et d'enseignement supérieur est d'autant plus nécessaire que la recherche et l'innovation sont systématiquement associées, que la recherche fait largement appel aux contenus et outils numériques : *eScience*, *eInfrastructures*, etc. Une concentration des efforts et des outils mutualisés sont indispensables et peuvent s'appuyer sur les Très Grandes Infrastructures de Recherche en particulier en SHS et STIC. Au-delà, il faudrait davantage :

— **Valoriser les usages scientifiques et culturels du numérique.**

Les missions de recherche impliquent des développements (économiques, humains, techniques) permettant **une valorisation dans les espaces numériques** : accès aux recherches, publications multilingues.

— **S'appuyer sur la politique de données publiques.**

Essentielles à l'enseignement et la recherche la politique des données publiques suppose la structuration des données, un accès ouvert, libre, autant que possible gratuit pour favoriser :

- le **développement d'outils d'enseignement à distance** à destination des étudiants étrangers en s'assurant du multilinguisme ;
- le **développement d'outils de formation** en direction des professionnels ;
- la facilitation de l'accès aux résultats de la recherche.

– 5 –

Propriété littéraire et artistique

La recherche d'un nouvel équilibre entre droits des titulaires et des usages culturels.

Le droit de la propriété littéraire et artistique relève des compétences du ministère de la Culture et de la Communication, ce qui est une situation assez rare dans le monde. La propriété littéraire et artistique est l'un des piliers fondamentaux de son action, tant son droit est historiquement et économiquement lié à la création artistique dans tous les domaines, à la régulation des revenus des catégories de titulaires au sein des différentes filières et concerne de plus en plus le champ patrimonial. Elle est aussi évidemment au cœur de l'équilibre entre soutien de la création et accès du plus grand nombre aux œuvres.

La révolution numérique n'a pas seulement modifié en profondeur les structures économiques de nombre des filières culturelles ; elle a transformé le rapport des consommateurs à l'accès aux œuvres ou à l'élargissement des outils de publication et de création ; elle a aussi placé dans l'espace public une question restée jusqu'alors largement concentrée dans des cercles professionnels et techniques. Le numérique transforme les concepts de copie, de représentation, de communication et facilite la contrefaçon. Il ne peut qu'ouvrir une période de transition faite de mutations fortes. Enjeu majeur mais non exclusif de ce droit, le numérique est au centre d'un équilibre aussi instable que nécessaire entre des droits et des libertés : ceux de communication et d'expression et donc de création littéraire et artistique sous toutes ses formes, ceux de propriété, ceux d'entreprendre de tous les acteurs économiques des champs de la culture et des technologies de communication, ceux de protection de la vie privée.

Avec le numérique, ce droit – droit économique des créations et de l'immatériel et de l'accès aux œuvres et aux savoirs – le ministère de la Culture et de la Communication est situé au point crucial d'arbitrages complexes, dans l'obligation de tracer une ligne entre d'une part, protection des rémunérations et des investissements des industries de la création, et d'autre part accès aux savoirs, respect des libertés individuelles en particulier de communication. Sur ces questions, depuis le début du XXI^e siècle, le ministère joue largement sa légitimité aux yeux des publics attachés à leurs libertés et à l'accès aux œuvres, à ceux des créateurs attachés à leurs rémunérations et à ceux des industriels pour leurs investissements. S'y joue aussi sa crédibilité à pouvoir réguler le basculement d'une part massive de la création et de la production, et désormais du patrimoine numérisé, dans une économie industrielle de services, soit l'un des vecteurs majeurs de l'économie numérique.

Pareils enjeux ne sont pas seulement nationaux, vis-à-vis de telle ou telle catégorie de publics – notamment les jeunes générations – mais européens et internationaux car c'est à cette échelle que l'essentiel des questions et des solutions se posent, y compris celles du droit applicable et de l'applicabilité du droit. Depuis une décennie, la propriété littéraire et artistique a ainsi happé largement la fonction ministérielle et devrait continuer de le faire.

I – MUTATIONS ET ENJEUX DE LA DÉCENNIE.

À l'horizon 2020, rien n'indique que les dynamiques à l'œuvre depuis plus de dix ans s'interrompent, voire se ralentiront. Elles devraient au contraire s'amplifier en raison des mutations technologiques régulières, des évolutions économiques des filières, du développement de concurrences entre catégories de titulaires de droits. Elles se poursuivront sous l'effet de la montée des usages culturels, la communautarisation et l'internationalisation des enjeux comme de la recherche de solutions, de l'accroissement du droit de la concurrence et des rapprochements ou oppositions avec d'autres droits, de des rémunérations individuelles, du développement de rémunérations forfaitaires, ainsi que de la présence permanente de ces questions conflictuelles dans le débat public.

La nature et l'importance de ces dynamiques, comme la durée d'élaboration juridique et son application de plus en plus technicienne, impliquent que les adaptations ne conduiront à de nouveaux équilibres plus stables qu'après 2020. En matière de droit de propriété littéraire et artistique, la décennie 2010 sera sans doute encore une décennie de transition, faite de tensions et de débats. Elle place le ministère de la Culture et de la Communication dans l'obligation de démontrer sa capacité d'anticipation et d'arbitrage, de favoriser des solutions pérennes, de préserver les équilibres de ses sources de légitimité.

1 ■ « Le droit d'auteur face au défi numérique ».

L'intitulé du Livre vert de la Commission européenne, un quart de siècle après sa publication a conservé toute son actualité et sa pertinence : « le droit d'auteur face au défi numérique » reste une question dont la complexité va croissante.

● Un système d'économies singulières sans cesse remis en cause.

Le Code de la propriété intellectuelle a pris en compte une multiplicité de secteurs culturels (édition, presse, musique, cinéma, audiovisuel, logiciels...). Le numérique, en ouvrant des marchés culturels à de nouveaux entrants, principalement sur le segment de la distribution, modifie les chaînes d'exploitation, le poids relatif des acteurs et la répartition des valeurs ajoutées au sein de toutes les filières. Il amplifie les tensions entre les catégories de titulaires au sein des filières durant une période de transition économique inachevée.

● Une « numérisation » du droit de propriété littéraire et artistique.

Les aspects techniques ont occupé une place croissante dans l'évolution du Code de la propriété intellectuelle – de façon allégée pour le droit du logiciel et des bases de données, à l'occasion surtout de la transposition de la directive droits d'auteur et droits voisins dans la société de l'information, puis de la lutte anti-contrefaçon numérique. Moins générique, pérenne, le droit de propriété littéraire et artistique est davantage sujet à des évolutions au gré de techniques en constante évolution (serveur, pair à pair, *streaming*, *cloud computing*...).

- **Une internationalisation et « copyrightisation » croissantes.**

La compétence nationale est limitée par le droit communautaire dans le domaine de la propriété littéraire et artistique, en sorte que sous mandat, il appartient à l'Union européenne d'être présente dans les négociations internationales. De plus, la plupart des grandes questions soulevées par les effets du numérique sur la propriété littéraire et artistique impliquent des solutions internationales réalisées sous l'empire intellectuel du *copyright*.

2 ■ Une autonomie et des fonctions mises en cause.

Sous l'effet des mutations – techniques ou institutionnelles – mais aussi des pratiques contractuelles, la spécificité du droit de propriété littéraire et artistique et de ses mécanismes tendent à s'estomper.

- **La banalisation de la propriété littéraire et artistique.**

L'extension régulière du champ d'application de la protection par le droit de la propriété littéraire et artistique – par les objets protégés, par les catégories de titulaires et la croissance de leur nombre –, participe à la généralisation et le cas échéant à la dénaturation de ce droit. D'un autre côté, avec les usages numériques créatifs, la demande sociale de notoriété et de protection a favorisé l'instauration, hors de ce droit mais pour l'essentiel en compatibilité avec lui, des licences souples et ouvertes (*creative commons*). Enfin, l'exercice des droits de propriété littéraire et artistique a conduit le droit de la concurrence à développer son champ d'exercice sur ce droit qui régit des activités économiques. Chacune de ces évolutions manifeste des formes de banalisation et le risque d'une insuffisante consistance de ce droit.

- **La fonction de rémunération.**

Au cœur des justifications de la propriété littéraire et artistique, la fonction de rémunération des créateurs se transforme. Si elle reste majeure, en particulier pour certaines catégories d'auteurs, en tendances longues et lourdes, elle l'est peu pour les artistes et interprètes : elle se conjugue avec d'autres formes de revenus plus stables, tend à diminuer dans la plupart des filières, se disjoint du principe de proportionnalité... Elle cède ce terrain originel à d'autres fonctions et d'autres acteurs de l'économie culturelle (rémunération des risques de production, pouvoir de négociation) et tend à se rapprocher d'objectifs poursuivis par d'autres droits : droit du travail, droit social, droit de la sécurité sociale.

- **La montée des droits à rémunérations.**

L'exercice du droit exclusif d'autoriser ou d'interdire a progressé avec l'extension de nouvelles catégories de titulaires de droits (producteurs, producteurs de bases de données, radiodiffuseurs, éditeurs de logiciels). Parallèlement, les droits à rémunération ou compensations équitables ont aussi progressé sous des formes diverses et dans des domaines

très variés (de la radio au droit de prêt en bibliothèque...). Droit exclusif, droit personnaliste, principe de rémunération proportionnelle, etc., les attributs classiques du droit d'auteur se développent parallèlement à un modèle concurrent, caractérisé par l'importance de la gestion collective.

3 | Une légitimité à refonder au XXI^e siècle.

La question de la légitimité des droits de propriété littéraire et artistique est posée, au moins en creux, par une politique de défense de ces droits, même si analyser ce défi et chercher à y répondre a longtemps été repoussé par l'État et les professionnels. Cette question reparaît sur d'autres terrains que littéraires et artistiques, comme le droit de la propriété industrielle (brevets et marques), certains pans de la propriété littéraire et artistique (logiciel, bases de données), sur des terrains économiques, surtout dans une économie postindustrielle, immatérielle, d'accès, etc. Ainsi, le « noyau dur » de la légitimité du droit d'auteur – le droit moral et ses attributs – ne cesse pas de devenir plus étroit dans les évolutions des propriétés intellectuelles et d'importance quasi symbolique.

• L'équilibre majeur : droit de communication, protection de la vie privée, propriété littéraire et artistique.

La judiciarisation au plan constitutionnel des lois relatives au numérique, que ce soit en France, aux États-Unis, dans l'Union européenne... conduit à en finir avec l'exceptionnalité ou la souveraineté du droit de propriété littéraire et artistique. Comme tous les droits et libertés, il a commencé dans la décennie 2000 à trouver ses limites dans d'autres droits et libertés : liberté de communication, protection de la vie privée.

Ces bases nouvelles posées, les adaptations de la propriété littéraire et artistique ne pourront que voir le jour dans un système d'équilibres qui contraindra ce droit à prendre en compte de nouveaux champs : accès aux données publiques culturelles, domaine public, droits des usagers, etc.

• La gouvernance de la propriété littéraire et artistique.

Le droit de propriété littéraire et artistique tend à évoluer à la fois vers un droit de plus en plus économique et de régulation de la concurrence et, *mutatis mutandis*, vers un rapprochement possible avec le droit du travail. Sa spécificité culturelle risque donc de s'estomper graduellement, justifiant une plus large interministérialité, déjà légitime sur les aspects numériques.

De plus, l'apparition successive de la Commission de contrôle des SPRD (sociétés de perception et de répartition de droits) placée auprès de la Cour des Comptes, puis d'une autorité administrative indépendante (l'Hadopi) en plus des commissions dédiées à la détermination de droits à rémunération, dans un environnement où la volonté communautaire s'affirme établir une gouvernance de la gestion collective harmonisée de long terme pose la question de la gouvernance de ce champ.

Le ministère de la Culture et de la Communication, quel que soit l'attachement des filières au caractère culturel du droit de propriété littéraire et artistique, devrait être confronté au risque de voir sa compétence réduite autour de compétences législatives de plus en plus partagées et d'une fonction de négociations communautaires et internationales.

II –CHANTIERS STRATÉGIQUES À L’HORIZON 2020.

À l’horizon 2020, plusieurs questions pourront donner lieu à des approches politiques variées qui orienteront durablement l’avenir de la propriété littéraire et artistique, et pour partie de façon irréversible. Pour la plupart, elles engageront évidemment des choix nationaux, mais nombre d’entre elles ne se traiteront qu’au plan communautaire, voire international.

1 ■ Renforcer la spécificité du droit d’auteur dans la globalisation.

Le développement des questions soulevées par les technologies numériques, la constitution de grands groupes et de marchés mondiaux (cinéma, audiovisuel, musique, jeux vidéo) ont contribué à une internationalisation croissante des droits de propriété littéraire et artistique, devenus matière communautaire. Le « droit d’auteur à la française » et sa capacité à faire modèle s’en trouvent mécaniquement et durablement réduit voire isolé.

● Investir l’échelon communautaire est déterminant.

Quel que soit le niveau de protection attendu par la France, il est plutôt devenu difficile à atteindre au sein de l’Union européenne, porteuse pourtant des mandats de négociations internationales et lieu d’élaboration d’un droit harmonisé.

La propriété littéraire et artistique qui relève principalement de la direction générale Marché Intérieur est placée en tension entre la direction générale Société de l’information et Médias, la direction générale Concurrence, mais échappe aux compétences de la direction générale Education et Culture. De surcroît, la politique en faveur de la croissance dans l’Union européenne s’appuie sur les performances des secteurs des TIC, la création et ses spécificités juridiques apparaissant comme secondaires. Il est donc nécessaire pour le moyen et long terme de :

— **définir une stratégie de promotion du financement de la création et de la pertinence des droits de propriété littéraire et artistique en matière culturelle** ; celle-là doit accompagner les évolutions de la rémunération des créateurs, la fluidité de gestion des droits, la poursuite d’objectifs de circulation des œuvres et d’accès aux répertoires dans l’Union européenne.

— **développer une coopération avec quelques États de l’Union européenne** disposant du droit continental de la propriété littéraire et artistique, comme l’Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, l’Espagne et l’Italie, etc. est également incontournable.

● Soutenir une internationalisation de la propriété littéraire et artistique.

Les clivages internationaux et européens sur la propriété littéraire et artistique entre pays producteurs, exportateurs, consommateurs, importateurs, entre les traditions favorables à

l'accès et celles favorables à la production, etc. ont eu tendance à s'amplifier. Ainsi, au sein des institutions internationales une position nationale de longue durée est nécessaire au moment où se posent des questions sur les perspectives de mutations du droit de propriété littéraire et artistique dans l'environnement numérique.

L'Unesco, tribune des pays émergents, a un rôle d'appoint et une volonté culturelle. La place de l'OMPI s'est affaiblie à l'occasion des ADPIC (Accords Internationaux sur la Protection des Droits Intellectuels). Elle s'est ouverte aux positions des pays émergents et en développement. Ainsi, aux institutions internationales se substituent des politiques multilatérales spécifiques (cf. ACTA, Accord Commercial Anti-Contrefaçon) qui tendent à manifester un *leadership* des États disposant d'industries culturelles fortes et soucieux de leur protection. Dans ce cadre, le droit de la propriété littéraire et artistique est partagé entre sa spécificité et les intérêts communs avec des États à industries puissantes.

La représentation du droit d'auteur dans les institutions internationales s'est affaiblie par les mandats de négociation de la Commission européenne, comme par l'absence d'une politique volontariste de mobilités internationales de spécialistes au sein des institutions internationales (UNESCO, OMPI, OMC). Pour répondre à ces enjeux, il convient de :

— **Favoriser une coopération intellectuelle sur l'avenir de la propriété littéraire et artistique au niveau institutionnel**, au plan universitaire, associatif (ex. Association littéraire et artistique international) et en liaison avec les acteurs ou des institutions internationales publics (ex. OMI, UNESCO) mais aussi privés (ex. Confédération internationale des sociétés d'auteurs et compositeurs), en particulier sur des options d'évolution de l'équilibre institué autour des accords OMPI de 1996 au regard du numérique et des questions relatives à la territorialité des droits, afin de développer une force de propositions.

— **Rouvrir au plan international des sujets** propres aux droits de propriété littéraire et artistique, surtout la question de la rémunération des créateurs, celles des auteurs et des artistes.

— **Participer à la structuration des acteurs dans le jeu communautaire et international**. L'élaboration des normes communautaires et internationales implique une prise en compte croissante de la diversité des intérêts à travers le jeu des intérêts privés et de la société civile, et en particulier :

- **la société civile** : par des consultations et débats au sein du Conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique, peut être mieux mobilisée à travers les programmes de travaux, l'expression des acteurs, la traduction de rapports et études, des échanges de vues ;
- **les acteurs culturels européens**, encore souvent séparés par la représentation d'intérêts catégoriels et sectoriels distincts, voire peu structurés dans certains domaines.

● **Rééquilibrer la mission culturelle de la propriété littéraire et artistique.**

Les évolutions du droit de propriété littéraire et artistique, fruit d'équilibres économiques successifs, adoptés le plus souvent par suite de l'apparition de technologies (édition,

presse, radiodiffusion, reprographie, logiciels, supports d'enregistrement, communications électroniques...), assurent des point d'équilibres conjoncturels.

À l'occasion d'une mutation numérique d'ordre structurel qui affecte les différents acteurs des chaînes de valeurs, la dimension culturelle de la propriété littéraire et artistique s'est estompée, en France comme ailleurs, au profit d'approches techniques, attentives au droit commun et développant un volet pénal. Pour que d'autres sources de légitimité et d'efficacité de la propriété littéraire et artistique puissent émerger, il conviendrait de :

— **diversifier les objectifs au profit d'un droit de propriété littéraire et artistique comme outil de politiques culturelles :**

- élargissement du champ des actions d'intérêt général avec un conventionnement d'objectifs ;
- insistance sur des mécanismes d'accroissement des droits des créateurs (ex. œuvres indisponibles, directive durée, etc.).

— **prendre en compte la condition sociale des créateurs** à travers des évolutions de la propriété littéraire et artistique, notamment par :

- des mécanismes mutualisés au regard des tendances socio-démographiques (vieillesse, santé, transformation des carrières, etc.) ;
- la garantie et le contrôle des mécanismes de mutualisation au sein des Sociétés de perception et de répartition des droits ;
- l'attention portée au soutien des jeunes créateurs.

2 ■ **Relancer la justification sociale de la rémunération de la création.**

À l'ère numérique, la question critique est évidemment celle de la rémunération des différents acteurs et intermédiaires de la création : créateurs, éditeurs, producteurs et diffuseurs. Elle se repense dans un environnement technique qui facilite (légalement ou non) l'objectif de « rendre accessible au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité ». Elle s'établit sur une période de transition des modèles économiques à travers un jeu fragile d'équilibres du droit de propriété littéraire et artistique.

● **Créer un nouveau contrat social entre droits des auteurs et société.**

Avec le numérique, les politiques de soutien à la création et sa production, qui font le patrimoine culturel, sont entrées en contradiction avec les politiques en faveur de l'accès au public. La cohérence ou la lisibilité des missions du ministère s'en trouvent questionnées : le pacte social, scellé au XVIII^e siècle, en France comme ailleurs, d'un monopole provisoire favorable à l'économie de la prise de risque créatif et industriel est affaibli. Il est à

reformuler au XXI^e siècle, au plan national et européen, voire international avec différentes catégories d'acteurs.

— **Résoudre le « Tous auteurs ! ».**

Le développement quantitatif des auteurs dans tous les domaines de la création est redoublé par celui des amateurs et des *user generated contents* (contenus produits par les utilisateurs). Deux effets se cumulent : le contexte du numérique par l'abaissement des barrières d'entrée aux techniques de création, la démocratisation de la création s'approfondit (photographie, arts graphiques, musique, cinéma...), mais aussi l'essor du nombre d'étudiants formés aux métiers artistiques et culturels et le développement des pratiques amateurs. Ces facteurs modifient la frontière avec les professionnels, la reconnaissance du travail d'auteur et de création artistique, la réglementation des conditions d'accès aux statuts, régimes, à la diffusion via internet, les réseaux sociaux, etc.

— **Préserver les objectifs centraux de diversité et d'accès.**

Ces objectifs sont majeurs dans le contexte des mutations de la propriété littéraire et artistique. Une part de cet enjeu peut trouver une réponse grâce à la plasticité du droit d'auteur, qui peut concilier conditions de protection (originalité) et **invention d'autres approches des frontières de population créatives** (*creative commons*, double régime...).

● **Refonder les équilibres : durée, exceptions, données publiques et réutilisations.**

L'essentiel du pacte en faveur de la propriété littéraire et artistique repose sur un système de réservations dont les variables sont la durée, les exceptions, le champ et la disponibilité du domaine public.

Chacune de ces limitations pourrait devoir être refondée, le cas échéant selon des points d'équilibres différents :

— **La durée de protection** qui n'a cessé d'augmenter pourrait connaître un point d'arrêt et ne se justifier que par des augmentations en faveur de la rémunération des créateurs vivants et de l'aide aux nouveaux créateurs ;

— **L'équilibre droits/exceptions** mérite une approche non segmentée, appuyée par des compensations équitables, de nature à préserver la rémunération du cycle de production les objectifs de développement de la société de la connaissance et la création qui ne cessent de progresser (éducation, recherche, réutilisation des données publiques..., y compris parmi les acteurs culturels) ;

— **Le domaine public** – sans statut positif – multiple par ses sources et objet des efforts de numérisation publique et privée, concurrentielle ou mixte, appelle à la constitution d'un cadre juridique pour le public, les numériseurs, les réutilisateurs, commerciaux ou non. De premiers jalons ont été posés sans favoriser encore ce cadre global auquel conduisent les exploitations numériques : avant même l'entrée dans le domaine public, repoussée par l'extension de la durée de protection des droits voisins, les œuvres musicales non exploitées ont justifié une obligation d'exploitation et une rémunération des artistes.

— Revoir la réutilisation des données publiques culturelles.

À la frontière du domaine public et de la propriété littéraire et artistique, les données publiques culturelles forment un nouvel ensemble qui nécessite un nouvel équilibre qui puisse tenir compte du droit de propriété littéraire et artistique, de la valorisation du domaine public et des acteurs publics détenteurs de ces données, et des conditions d'accès à un patrimoine national culturel – comme audiovisuel. Ces champs sont au centre de la refondation de la légitimité d'un droit de propriété littéraire et artistique adapté à l'environnement économique et aux usages numériques (disponibilité, accès, compatibilité...). Il passe par des points d'équilibres sur :

- **la constitution préalable d'une politique générale des acteurs**, associant ministère de la Culture et de la Communication et détenteurs des données publiques culturelles (opérateurs, collectivités territoriales) – sans négliger le service public audiovisuel et informationnel – pour la réutilisation des données ;
- **le soutien à la diversité des technologies, acteurs, modèles économiques et sociaux de diffusion et de valorisation des données publiques culturelles** qui sache synthétiser les missions de l'État en matière patrimoniale, créative et industrielle de la politique culturelle ;
- **une politique interministérielle d'accès, de diffusion du patrimoine culturel et de rémunération de la création** en particulier dans le domaine de l'éducation et de l'information qui devrait poursuivre dans la décennie non seulement une fonction sociale, mais de plus en plus économique.

3 ■ Construire une économie de la rémunération de la création à l'ère numérique.

La mission ministérielle de garantir la création et la production culturelle est fragilisée d'une part en raison du développement de la **distribution en ligne qui voit émerger de nouveaux entrants** concurrents des systèmes de distribution physique, d'autre part en raison de la **déflation forte** des biens numériques (musique, cinéma, livre, presse, photographie...), enfin, parce que les **chaînes des valeurs et des droits et rémunérations associées sont déstabilisées** avec l'émergence de nouveaux modèles et de nouveaux entrants.

- **Préserver les rémunérations sur des marchés ouverts à de nouveaux entrants.**

L'aval des industries culturelles et de communication est bouleversé par de nouveaux distributeurs, intermédiaires, agrégateurs, plates-formes d'informations, référenceurs, réseaux

sociaux, médias, etc., mais aussi opérateurs de communications (téléphonie fixe, mobile, audiovisuel, internet...). Cependant, pour l'essentiel, les enjeux économiques dépendent des décisions stratégiques des acteurs, d'accords commerciaux, de décisions de poursuites judiciaires, et plus encore des modèles de rémunération et leurs combinaisons : vente unitaire, forfaitaire, abonnement, audience, diversification, intéressements, etc.).

● Arbitrer les partages de valeur ajoutée dans les filières culturelles.

Le ministère de la Culture et de la Communication doit renforcer des fonctions d'expertise sur :

- **l'analyse technologique** : copie privée et technologies (ex. *cloud computing, streaming...*), neutralité d'internet, mesures techniques de protection ; traduction ;
- **l'analyse économique et des marchés** : (ex : avis de l'Autorité de la concurrence, recours au Conseil d'analyse stratégique, au Conseil d'analyse économique...);
- **l'analyse juridique et la concertation** : Conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique.

Ce renforcement apparaît nécessaire pour déterminer durablement des arbitrages au moment où les effets de la mutation numérique sur l'amont des filières créent des tensions et des dynamiques contraires :

— Réinventer la relation *Copyright* vs/ salaires des créateurs.

L'opposition historique est aussi formelle, tant le droit de propriété littéraire et artistique est un instrument de rémunération des créateurs et des investisseurs. Le développement de marchés mondiaux des biens culturels, notamment numériques, d'autant que de grands groupes nationaux y jouent pleinement, favorisent des tendances à l'amenuisement des droits exclusifs ou de leur exercice par des titulaires individuels, au profit des droits d'investisseurs aux stratégies plus ou moins internationalisées et financières. D'un autre côté, les modes de rémunérations à travers les droits exclusifs peuvent sembler plus indifférents pour une partie des auteurs et des artistes interprètes, à la recherche de logiques plus salariales.

Il convient de procéder à un **équilibre interne à la propriété littéraire et artistique, mais en relations avec d'autres droits** pour s'assurer de **l'avenir des modes de rémunération des auteurs et des artistes et de leurs montants**. Cet équilibre joue d'une part entre droits exclusifs et rémunération proportionnelle, et d'autre part les droits à rémunérations qui modifient la nature même de la propriété littéraire et artistique et tendent à s'approcher des accords collectifs étendus, proches des conventions collectives du Code du travail, ce qui participe au renforcement de la gestion collective.

— **Valoriser la propriété littéraire et artistique comme actif d'entreprise.**

La montée en puissance de nouveaux acteurs issus des industries numériques, l'industrialisation et la financiarisation croissante des principaux acteurs des industries culturelles et de communication, placent au cœur de la compétition économique les actifs constitués par les droits de propriété littéraire et artistique. Ils occupent une fonction centrale dans la constitution des catalogues et leur exploitation, dans la diversité des modes d'exploitations des œuvres, dans leurs combinaisons avec d'autres enjeux comme les marques, l'édition, le référencement, les logiciels, etc. Ils appellent un traitement spécifique au titre du droit de propriété littéraire et artistique comme **actifs immatériels des entreprises de création**.

Il convient d'**anticiper et d'accompagner la mutation des exercices des droits de propriété littéraire et artistique sur des marchés mondiaux** pour lesquels, la complexité nationale de la titularité des droits, encore plus pour des œuvres transmédia (jeux vidéo, texte numérique enrichi, etc.) peut être pénalisante.

— **Prévoir l'avenir de la gestion collective.**

Le numérique contribue parallèlement à un besoin croissant de gestion collective et à un examen critique des coûts de gestion. Rapports, études, comparaison avec le modèle nordique d'accords collectifs, gestion des œuvres orphelines..., nombre d'éléments favorisent le développement de cette forme de gestion, concurrente et subsidiaire de la gestion directe des droits exclusifs facilitée aussi par le numérique. D'un autre côté, la demande sociale et économique d'efficacité et de transparence des SPRD, traduite en France par la création de la Commission de contrôle des SPRD, est poursuivie par les institutions européennes (Commission, CJUE), notamment à travers le droit de la concurrence (ex. Accords de réciprocité, directive gestion collective, libre prestation de services...). Il est donc indispensable de :

- **Faire évoluer le modèle de gestion collective en ;**
 - **consolidant la gestion collective** dans l'Union européenne et les dispositifs des droits à rémunération et au premier chef, la rémunération pour copie privée ;
 - **favorisant la circulation des œuvres en Europe et la fluidité des droits** nécessaires aux plates-formes de distribution numériques ;
 - **rendant plus simples et lisibles** les tarifications des diffuseurs pour asseoir la légitimité des perceptions.

Les fondements économiques des SPRD sont solides : justification économique de perception et de répartition des droits par un intermédiaire face aux coûts de transaction pour les individus, accroissement du pouvoir de négociation des créateurs face aux diffuseurs ou aux pouvoirs publics, économie de réseau justifiant le monopole.

- **Soutenir les mutations de la gestion collective qui se traduisent par :**
 - **la modernisation de la gestion collective** et notamment des systèmes d'information tant pour la perception que pour la répartition ;

- **le développement des technologies de perception** : système d'identification des œuvres, analyse des utilisations, développement international des registres... et donc de répartition.

Les fondements historiques, sociaux et politiques peuvent être plus fragiles. Ils ont construit une spécificité française de la gestion collective, traduction d'une solidarité collective de catégories d'ayant droits (auteurs, artistes, en particulier). Ils ont justifié le développement d'« actions d'intérêt général », financées sur une part des rémunérations forfaitaires (copie privée, rémunération équitable) avec des effets et des politiques de mutualisation du développement des filières et des situations d'ayant droits.

Ces mécanismes, sources de légitimité des SPRD et d'identité de la gestion collective en France, méritent une analyse approfondie face à de possibles évolutions radicales :

- **une tendance en faveur de la gestion individuelle** des droits, différenciée selon les carrières et rémunérations des ayant droits et favorisée par le développement des technologies ;
- **une tendance à la transformation de la base justificatrice des actions d'intérêt général** et à la nature des sommes (privées par détermination de la loi ou publiques par destination).

● **Soutenir le droit de propriété littéraire et artistique face au droit de la concurrence.**

Le droit de propriété littéraire et artistique a cessé d'assurer seul la mission de régulation économique des filières culturelles et de communication. Il y joue un rôle important mais mineur au regard du droit de la concurrence, avec lequel il doit s'articuler davantage afin de :

— **Justifier un droit de monopoles.**

Par nature, le droit de propriété littéraire et artistique confine au conflit avec le droit de la concurrence en raison des monopoles d'exploitations qu'il institue et préserve. Or, l'exclusivité, à la fois, comme pouvoir de négociation et comme éléments de modèle économique, peut être mise en cause dans un environnement numérique. **L'analyse économique et juridique mérite d'être relancée pour conforter ce type de modèle économique** à côté d'autres modèles.

— **Réinventer un droit de négociation.**

Les modes de gestion des droits de propriété littéraire et artistique ont pu susciter d'apparentes logiques d'ententes et de monopoles territoriaux expliquant leur mise en cause sur le terrain du droit de la concurrence. Une réinvention de mécanismes de licitation reste à produire au plan européen, sans doute sur d'autres logiques (ex. économie des réseaux), pour assurer plus de circulation des œuvres et préserver un pouvoir de négociation des titulaires de droits.

- **Procéder à l'analyse économique de la propriété littéraire et artistique.**

Le droit de propriété littéraire et artistique, droit économique qui régit environ de 3 à 10% du PIB selon qu'on y inclut ou non les industries des TIC comme aval, ne bénéficie d'à peu près aucune analyse économique et de très peu d'analyses sociales des acteurs et de sa perception. Fait d'un droit personnaliste continental, d'une approche essentiellement juridique d'où la recherche est faible, de l'absence de légitimité disciplinaire, comme dans le monde anglo-saxon (*law & economics*), de la difficulté d'obtention de données contractuelles, l'analyse économique de la propriété littéraire et artistique manque à la décision publique.

— **constituer des programmes de recherches, d'études, des études d'impact, des analyses comparatives** est devenu un préalable à une politique de propriété littéraire et artistique responsable et de moyen terme ;

— **Formuler une prospective objectivée, collective et concertée de l'avenir de la propriété littéraire et artistique**, aussi urgent que nécessaire pour planifier et préparer dans le temps les évolutions contraintes, voulues ou subies, des différentes parties prenantes.

- **Traiter la question de la lutte anti-contrefaçon.**

Si le délit de contrefaçon est consubstantiel de la création du droit d'auteur, le numérique à travers la reproductibilité et les réseaux et services permis par l'internet lui a ouvert une dimension nouvelle, outre son caractère international. Précédemment, la contrefaçon était relativement cantonnée, les actes de reproduction et de représentation sans autorisation des ayant-droits étant limités ou bornés au cadre de la copie privée.

— **Jouer un rôle international fort en matière de contrefaçon.**

L'extension massive des conditions de reproduction et de représentation par le numérique ont conduit, en France, comme dans l'Union européenne ou dans les pays industrialisés, à déplacer la lutte anti-contrefaçon contre l'ensemble des individus. Ce mouvement a d'abord cherché à limiter la faculté de copie (ex. mesures de protection technique et DRMs prévus depuis les Traités OMPI de 1996, la transposition de la Directive droits d'auteurs et droits voisins dans la société de l'information (DDAVSI), il s'est ensuite développé à travers la création d'une infraction nouvelle – la négligence caractérisée – pour la Hadopi.

Sur le long terme et pour prendre en compte le numérique, il s'agit d'**une rupture de l'application du droit de propriété littéraire et artistique en débat dans l'Union européenne et dans le monde et d'une rupture de la politique culturelle**. La contrefaçon étant inscrite dans le Code de la propriété intellectuelle, les moyens d'exercer sa prévention et sa répression se trouvent auprès des autorités judiciaires, de police ou de douanes, mais à titre principal pour des biens physiques.

Il s'agit aussi d'un symptôme, dans une période de transition économique et technique, qui peut mettre en difficulté l'harmonisation et la lisibilité des missions du ministère et induit en toutes hypothèses la prise en compte technique de l'internationalisation des acteurs de la contrefaçon.

Pourtant, la position de la France reste déterminante des évolutions des moyens de respecter les droits de propriété intellectuelle et la rémunération des titulaires de droits, à travers :

- **l'Union européenne**, principalement par une relance de l'effet d'entraînement vis-à-vis d'autres États membres de l'Union et auprès de la Commission européenne qui poursuit une politique globale à la propriété intellectuelle (littéraire et artistique comme industrielle) favorable à leur protection et leur fluidité dans le marché intérieur ;
- **au sein des relations internationales**, soit à travers l'OMPI par une représentation plus affirmée, soit à travers les accords commerciaux, soit encore au sein de l'UNESCO.

En outre la dimension numérique de la contrefaçon doit conduire le ministère à développer des fonctions nouvelles, pour l'essentiel réparties auprès d'un grand nombre d'acteurs publics ou privés, en particulier :

- **veille technologique et juridique à l'échelon internationale, notamment en liaison avec les États-Unis où se développent les principaux équilibres relatifs à la propriété intellectuelle et à la neutralité des réseaux ;**
- **veille auprès ou avec les principaux acteurs techniques des réseaux mais aussi des moyens de paiement ;**
- **relations renouvelées avec les services administratifs de l'État et de la Hadopi compétents en matière de lutte contre la contrefaçon au plan international ;**

— **Expliciter la défense de la propriété littéraire et artistique.**

La lutte anti-contrefaçon dans l'environnement numérique plus qu'auparavant semble entrer en contradiction avec la mission de favoriser l'accès aux œuvres, ou bien rendre explicite une hiérarchie entre elles. La lutte contre la contrefaçon confiée à une autorité administrative indépendante place bien le ministère en garant des équilibres nécessaires en faveur de la rémunération de la création. En tout état de cause, les consommateurs-internautes-copieurs-pirates..., comme public de la culture, ouvrent une question inédite et sans doute durable pour le ministère de la Culture et de la Communication.

L'enjeu pour le ministère, quelles qu'en soient les issues, est de créer sinon une alliance, du moins une **compréhension entre les objectifs de propriété littéraire et artistique et d'accès à la culture.**

— **Réaliser l'équilibre constitutionnel – droit d'auteur/liberté de communication.**

Cet enjeu est au cœur des missions futures du ministère de la Culture et de la Communication. L'équilibre entre droit de propriété littéraire et artistique et liberté de communication est crucial depuis la transposition de la directive commerce électronique

(responsabilité des hébergeurs, obligations des éditeurs en ligne, etc.) et les jurisprudences constitutionnelles ou de la CJUE sur le droit d'auteur ou les textes relatifs à la liberté de communication.

Or, si la mise en œuvre de ces principes constitutionnels appartient au champ législatif du ministère de la Culture et de la Communication, la décennie 2000 montre que chacune des lois les concernant a été censurée sur ces points d'équilibres.

— Préserver la neutralité d'internet.

Sous de multiples formes, TV connectée pour commencer), cette question constituera pour la décennie 2010 le **défi majeur du droit d'auteur, de la liberté de communication et de leurs conciliations**. Quels que soient les choix gouvernementaux, cet enjeu implique :

- Une mise en réseau des institutions (CSA, ARCEP, Autorité de la concurrence, ministères...);
- Le développement d'une expertise technique partagée ;
- Une veille internationale approfondie, en termes techniques, juridiques, politiques, sociaux.

D'ici 2020, la **légitimité du ministère de la Culture et de la Communication à continuer d'être porteur du Code de la propriété intellectuelle** – situation quasi inédite dans le monde – pourrait se jouer sur sa capacité à articuler ce droit avec la liberté de communication sur le terrain de la neutralité d'internet.

4 ■ Inventer la gouvernance d'un droit en transition.

La montée des questions économiques, la multiplicité des acteurs économiques et des titulaires, le développement des droits (droits voisins, des logiciels, des bases de données), l'extension des objets protégés rendent plus complexe la régulation des enjeux et réduisent le « noyau dur » de la propriété littéraire et artistique, et en particulier de sa racine historique et juridique que constitue le droit moral et ses différents attributs.

Parallèlement, se développe dans ce champ une hiérarchisation des normes (communautaires, constitutionnelles) où interviennent indirectement ou directement des autorités de régulation (CSA, Arcep, Cnil, Hadopi, ARMT), à côté de plusieurs ministères (ministère de la Justice, de l'Industrie).

● Renforcer le pouvoir de conception et d'élaboration des normes.

Confronté à la diversité des domaines et des catégories d'acteurs, à la montée en puissance des acteurs industriels culturels et plus encore des nouveaux entrants issus des TIC, et face à la diversification des enjeux (économiques, techniques, sociaux, juridiques), les forces du ministère de la Culture et de la Communication, hormis celles de ses opérateurs,

sont restées stables et généralistes et sont donc dans une situation de fragilisation croissante. Ces évolutions impliquent les actions qui suivent :

— **Renforcer les moyens.**

Il est nécessaire, au regard des défis internationaux, communautaires, de la dispersion des chantiers techniques et de contentieux, d'accroître les moyens en personnels dans ce domaine.

— **Spécialiser les compétences.**

Cette spécialisation est tout aussi nécessaire, eu égard à la complexité croissante des enjeux et des champs d'analyse : technologiques, multi-juridiques (droit communautaire, de la concurrence, de la protection de la vie privée, du droit du travail, etc.), au moment où les établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, pour la protection et la valorisation de leurs données, montent légitimement en compétence.

● **Inventer des espaces de collaboration entre acteurs publics.**

Les mutations technologiques et les intérêts industriels et commerciaux qu'elles induisent, impliquent une recherche de solutions sur des questions nécessairement partagées :

— **analyser l'ensemble des droits de propriété intellectuelle** en ce qui concerne tous ces domaines (droit du logiciel, des bases de données, doubles protections, lutte anti-contrefaçon...), même si les solutions peuvent être distinctes, avec les ministères de l'Industrie et de la Justice ;

— **étudier les impacts sociaux** des mutations techniques et économiques qui sont aussi croissantes, implique une approche plus générale avec le ministère du Travail ;

— **lancer un travail collectif de prospective** entre les ministères de la Justice, de l'Industrie, de la Culture et de la Communication et le secrétariat d'État à l'économie numérique pourrait-être utile pour apporter des options d'évolutions juridiques.

● **Institutionnaliser la régulation du droit de propriété littéraire et artistique.**

Socle permettant des points d'équilibres successifs, le droit de propriété littéraire et artistique a longtemps assuré, à travers les pratiques contractuelles et l'évolution jurisprudentielle, une capacité propre d'adaptation et de régulation des acteurs et des secteurs, tant au sein des filières qu'à l'égard des utilisateurs. Le droit de propriété littéraire et artistique porte donc en lui-même sa capacité de régulation des intérêts entre catégories d'ayant-droits et entre ayant-droits et utilisateurs des œuvres.

Cependant, les questions soulevées par la mutation numérique ont provoqué en France une évolution en faveur de la création d'institutions. Les commissions relatives à la dé-

termination des droits à rémunération préexistaient au numérique, mais celui-ci a conféré au moins à la Commission Copie privée une importance majeure et a pu justifier des ajustements de représentations. Par ailleurs ont été créés la Commission de contrôle des SPRD auprès de la Cour des Comptes, le Conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique, dont la représentation a aussi évolué, l'ARMT puis l'Hadopi et la Commission de Protection des droits. Ce mouvement institutionnel souhaité par le législateur est devenu tendanciel et ouvre deux options principales :

— **maintenir une logique d'adaptation des institutions** qui permet, à travers les évolutions législatives, de répondre à une mission précise (ex. contrôle des SPRD), à une question nouvelle (ex. mesures techniques de protection et exceptions, prévention et répression de la contrefaçon numérique, etc.). Cette logique permet l'expérimentation, le traitement délégué d'une question ne relevant que partiellement des missions du ministère de la Culture et de la Communication, mais a pour inconvénient **une fragmentation institutionnelle et une perte de lisibilité et de leviers de l'action ministérielle.**

— **proposer une approche institutionnelle plus globale** à l'instar d'exemples étrangers (ex. Canada, Suisse) par **un regroupement d'institutions existantes et surtout la définition de missions cohérentes et délimitées par une autorité de régulation des droits de propriété littéraire et artistique.** Le champ des missions à déterminer peut aller de la concentration des commissions relatives à des droits à rémunération, à la gouvernance de la gestion collective (Commission de contrôle, analyses statutaires, médiation...), ou à la répression de certaines catégories de contrefaçon, etc.

Dans tous les cas, les missions d'anticipation, de conception et de rédaction des normes principalement dévolues au ministère de la Culture et de la communication devront être renforcées, mais en relation étroite avec les ministères de la Justice et de l'Industrie. Et, quelle que soit la force de ces tendances, l'enjeu est aussi de portée européenne et internationale, car elles traduisent un « modèle » de gouvernance.

– IV –

Les domaines

- 1 -

Patrimoines

Conserver pour transmettre et créer

La politique en faveur des patrimoines est au cœur des missions du ministère de la Culture. C'est à partir de ce noyau dur qu'il s'est progressivement constitué, dès le XIXe siècle, avant d'acquiescer son autonomie en 1959.

Son historicité, sa valeur symbolique et l'engouement que le Patrimoine et la création architecturale suscitent de la part du public lui confèrent une place incontestée dans l'action culturelle. Le ministère y joue un rôle central, tant par l'importance et le poids des monuments, musées, archives et fouilles archéologiques dont il a la charge, que par les fonctions régaliennes qu'il assure en matière de protection et de régulation.

Le ministère dispose, en outre, de substantiels atouts pour les années à venir. Tout d'abord, un corps unique de conservateurs du patrimoine qui a cimenté, au-delà des spécificités scientifiques, une approche globale des techniques patrimoniales par un recrutement et une scolarité communs, qui constituent un exceptionnel élément fédérateur.

Une très forte cohérence des doctrines et des techniques scientifiques élaborées, pesées et construites de longue date et sans cesse réactualisées en fonction des évolutions technologiques s'y ajoute, tant en matière de conservation que de restauration, ou encore d'architecture, ce qui confère à la France une légitime notoriété internationale.

Dernier atout, et non le moindre, l'exceptionnelle attractivité des patrimoines français, comme en témoigne la fréquentation sans cesse croissante des musées et des monuments. Tout laisse à penser que cette tendance lourde devrait perdurer, voire même s'accroître sur le moyen terme.

Reste que le ministère de la Culture n'est pas le seul acteur du champ patrimonial et architectural, ni le seul inspirateur. Les propriétaires privés, les opérateurs publics et surtout les collectivités territoriales sont également parties prenantes. Leur influence, tout comme leur poids, sont sans cesse croissants. Ce sera l'un des enjeux majeurs pour le ministère, que de préserver dans le futur son précieux rôle de régulateur, de coordinateur et surtout d'assurer l'égalité de traitement en matière patrimoniale sur l'ensemble du territoire, face à des demandes, des aspirations et de projets d'aménagement parfois contradictoires. Il aura la difficile tâche de concilier à la fois la demande croissante de protection patrimoniale et le caractère souvent contraignant qu'elle implique nécessairement.

Ultime difficulté, les modes opératoires en la matière sont souvent lents, complexes et onéreux, tant en investissement qu'en fonctionnement. D'où le sentiment – assez répandu – d'une dérive budgétaire sans fin, dans un monde où l'on exige de plus en plus des résultats immédiats, voyants et pérennes. Or, le ressort même des actions patrimoniales et architecturales s'inscrit dans le temps et ne relève ni de l'éphémère, ni de l'instantanéité. Cette dimension, propre à ce domaine, mérite explication, pédagogie, médiation et communication.

I – MUTATIONS ET ENJEUX DE LA DÉCENNIE.

L'exceptionnel engouement pour le patrimoine – sous ses différentes composantes : musées, monuments, archives, archéologie – est porté par des tendances profondes et durables qui soutiendront sans doute encore les politiques du patrimoine d'ici 2020. Cette empathie, qui remonte au début des années 1980, est croissante, comme en témoignent les records de fréquentation des musées et des monuments, de ceux qui relèvent du patrimoine ancien comme de ceux qui relèvent de gestes architecturaux récents, le souci de réappropriation des racines familiales, sociales, territoriales, de la lointaine histoire archéologique aux nouveautés architecturale, du patrimoine monumental, industriel et naturel, aux patrimoines immatériels..

La nature, les causes profondes, nombreuses, complexes et parfois contradictoires de cet intérêt puissant, sont un enjeu intellectuel de long terme pour la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évolution des politiques publiques patrimoniales. Ils s'ajoutent aux enjeux financiers – ou plutôt aux contraintes budgétaires – vraisemblablement de plus en plus prégnants. Ensemble, ils conduisent à définir et clarifier les objectifs culturels des politiques patrimoniales et des modalités de leur exercice.

En effet, la montée des enjeux patrimoniaux et architecturaux, s'accompagne d'un accroissement des catégories d'acteurs intervenant dans le champ du patrimoine : collectivités territoriales, organismes, associations, entreprises, propriétaires privés. Après que la précédente décennie a permis de construire ou de renouveler en profondeur le socle d'interventions du ministère de la Culture et de la Communication, la présente, qui ouvre une période de mise en œuvre, implique déjà d'être attentif aux priorités et soucieux des modalités d'exercice des missions, en particulier celle d'arbitre et de référence de l'État, garant de ce nouveau « fait patrimonial ».

1 ■ Le fait patrimonial : fruit des dynamiques culturelles contemporaines.

La composante identitaire du patrimoine, qui le différencie des autres champs de l'action culturelle, est au cœur de la demande de patrimoines : appétence des publics, souci des associations et des particuliers, intérêt des collectivités territoriales.

● Les patrimoines, au cœur d'identités territoriales et d'appartenances.

Les fonctions identitaires, au soubassement des demandes de patrimoine, mais aussi de l'architecture, revêtent le double aspect des enjeux patrimoniaux et de leurs politiques :

- **l'un, propre aux populations en France**, est le reflet de l'attention anthropologique à la transmission des valeurs, à l'attachement aux traces et souvenirs des formes de vie et de sociabilités antérieures, à la redécouverte des racines familiales, socio-économiques, comme le revers des mobilités générationnelles, géographiques, sociales, migratoires. Physique, archivistique, documentaire, historique et symbolique, cette demande de patrimoines contribue aux cohésions terri-

toriales et locales, comme générationnelles. Cette demande unit dans un *continuum* les patrimoines qui vont de l'archéologie à l'architecture contemporaine, en passant par les patrimoines monumentaux, les écomusées ou les formes de patrimoines immatériels ;

- **L'autre, externe, s'alimente des flux croissants des touristes, français, mais aussi étrangers**, renouvelés par les pays émergents, dont la hausse du pouvoir d'achat permet d'accéder à la première destination touristique mondiale, justifiée par son attrait culturel, artistique et en premier lieu patrimonial.

- **Les patrimoines, effet d'une dynamique d'extension.**

L'appétence patrimoniale se transforme à travers le mouvement d'extension qui lui fait recouvrir des champs nouveaux. La prise en compte du patrimoine immatériel est à cet égard symptomatique, celle des patrimoines naturels pourrait devenir plus importante encore.

Le tout patrimonial accompagne le déplacement des centres d'intérêt de la recherche historique et sociologique vers la vie quotidienne, les traditions, les mentalités et implique de développer de nouveaux corpus scientifiques et d'identifier des approches juridiques adaptées à ce mouvement, qui n'est pas exempt de contradictions.

- **L'architecture, cœur de la vitalité du patrimoine.**

L'un des enjeux futurs tient donc à la conciliation de préoccupations et d'intérêts divergents : harmoniser la qualité architecturale avec la nécessaire prise en compte du développement durable ; faire aller de concert la protection du patrimoine et le renouvellement urbain ; encadrer l'inexorable mutation des sites urbains et ruraux pour préserver leur transmission aux générations futures, etc. Il consiste donc à conférer à l'architecture contemporaine des conditions fortes de création, de formation, de reconnaissance professionnelle et de valorisation.

- **Les patrimoines : au centre de l'enjeu des valorisations.**

L'attrait touristique, qui s'exerce pour les Français comme pour les touristes étrangers, et les effets d'attractivité économique induits par l'identité patrimoniale ouvrent la voie à une analyse des impacts économiques et financiers, directs ou indirects, et de leur traduction en termes d'emplois. Cette logique, cumulée aux effets d'identités locales, accroît l'intérêt d'un nombre croissant d'acteurs publics – les communes et les intercommunalités d'abord, les départements et les régions aussi, mais encore l'ensemble des acteurs économiques locaux susceptibles d'y être intéressés.

Les valorisations d'ordre culturel, économique et social, concentrant une pluralité d'acteurs de nature différente et pour des intérêts multiples, ne peuvent conduire qu'à une prise en compte globale de cet enjeu durable, qui puisse tenir compte des objectifs culturels de valorisation, conservation, médiation des publics, diffusion, intérêt social et économique.

2 ■ La mise en œuvre d'une politique fondée sur une légitimité collective.

Historiquement, l'État n'a jamais été le seul acteur en matière de protection et de valorisation du patrimoine. Les collectionneurs et donateurs privés ont joué un rôle capital et le premier âge d'or des musées dits « de province » remonte au XIXe siècle, sans parler de la richesse des fonds d'archives municipaux. La grande impulsion étatique a concerné surtout la protection des monuments historiques par le biais d'une législation nationale et, plus récemment, par l'adoption de lois-programme pour les monuments et les musées, mais aussi par la constitution d'un corps unique de conservation.

La politique patrimoniale de l'État, bien que fortement installée, peut impliquer une attention accrue aux nouvelles formes de légitimation au moment de la mise en œuvre de ses nouveaux outils d'intervention et d'une plus grande présence d'acteurs diversifiés du patrimoine, y compris au plan gouvernemental.

● La dimension patrimoniale d'une politique interministérielle.

Le ministère de la Culture et de la Communication n'a jamais détenu le monopole de la politique patrimoniale au niveau gouvernemental. D'autres départements ministériels ont toujours joué, historiquement, un rôle significatif, qu'il s'agisse des ministères de la Défense, des Affaires étrangères, de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ou de l'Assistance publique et des hôpitaux, mais plus encore de l'Équipement.

L'élément nouveau tient à l'émergence d'aspects inédits de la politique patrimoniale, dépendants d'autres départements ministériels et qui mettent en exergue, au niveau interministériel, des préoccupations et des concepts argumentés et fondés sur des enjeux politiques, écologiques, de développement durable, de rénovation urbaine, etc., parfois difficilement conciliables avec la protection patrimoniale dont le ministère de la Culture et de la Communication est le garant.

● La prise en compte des identités et intérêts territoriaux.

Au-delà des enjeux de compétences et des dépenses des collectivités territoriales dans le domaine du patrimoine, qui n'ont cessé de s'accroître, l'intérêt du patrimoine à l'échelon territorial est devenu décisif. À travers l'expression locale, les tissus d'associations patrimoniales, la diversité des enjeux spatiaux, d'aménagement, économiques, etc., le patrimoine est bien objet du collectif. Avec les collectivités territoriales, devenues acteurs majeurs dans le domaine du patrimoine, l'État est appelé à maintenir une mission de contrôle patrimonial, mais mieux perçue, davantage comprise, partagée et valorisée.

● Un secteur et un ressort essentiels du champ patrimonial : les acteurs privés.

Les politiques du patrimoine, plus souvent repérées à travers les monuments, les musées, les protections, etc., sont également, pour une large part, des politiques en relation avec les propriétaires privés. Celles-ci placent le ministère dans une situation à deux facettes :

- **de besoin**, car les donations et les dations en paiement viennent en totalité de la sphère privée ;
- **de prescripteur d'orientations claires** pour des catégories très variées d'acteurs privés, qui composent une nébuleuse de situations juridiques, des personnes morales, qui jouent un rôle déterminant – notamment sur le marché de l'art – à une constellation de moyens et petits propriétaires, dont les biens immobiliers et mobiliers sont totalement ou partiellement protégés et qui sont détenteurs d'édifices, d'œuvres d'art ou d'archives privées à forte valeur patrimoniale.

● **La garantie d'une politique de conservation établie sur des légitimités collectives.**

La force de la légitimité du ministère en matière patrimoniale est faite à la fois des attentes du public et des acteurs en matière d'expertise, de compétences scientifiques et culturelles spécifiques, de normalisation, mais aussi de nouveaux modes de construction d'une légitimité de l'État. Celle-ci se fonde dans trois dimensions principales :

- le renforcement des compétences, des savoirs, de leur reconnaissance scientifique à l'échelle internationale, de leur ouverture aux nouveaux champs du patrimoine ;
- la lisibilité de l'action patrimoniale, par une clarification des protections, une simplification des procédures, une transparence de bout en bout de l'élaboration et de la mise en œuvre des décisions de l'État, par exemple exprimée par la protection des trésors nationaux ou les missions en matière d'urbanisme ;
- un partage et un arbitrage de la multiplicité des enjeux qui se nouent sur les questions patrimoniales : celles des autres ministères, des collectivités territoriales et de leurs élus, celle des particuliers et celle des publics, notamment dans une relance des médiations du patrimoine.

Le ministère de la Culture et de la Communication est à la croisée de logiques contraires : son historicité et sa légitimité scientifique jouent en sa faveur, l'émergence de nouveaux intervenants, les contraintes budgétaires, la lenteur et la complexité de ses modes opératoires, notamment pour la protection et restauration du patrimoine monumental en sa défaveur. Cette position ouvre deux risques pour les prochaines années :

- un ministère acteur patrimonial parmi d'autres, en dépit de la prééminence que lui confère le Code du patrimoine, dont il est le gardien, mais qui peut être contestée si ses bases ne sont pas refondées ;
- un ministère dédié à la seule édicition de normes législatives et réglementaires, ressenties comme coercitives et comme des entraves aux pouvoirs et volontés des élus, aux choix des acteurs privés, qu'il s'agisse notamment de l'archéologie préventive, ou des compétences de police de conservation patrimoniale des architectes des bâtiments de France, sur lesquelles se cristallise la légitimité de l'intervention historique du ministère de la Culture et de la Communication.

3 | Numérisation des patrimoines : souveraineté, accès, valorisation.

La numérisation des patrimoines est apparue plutôt comme un enjeu de valorisation, industriel, économique, mais aussi social de diffusion et de réutilisation. Mais la numérisation des patrimoines porte une question majeure et préalable de conservation patrimoniale qui comporte aussi une question de souveraineté culturelle.

La compréhension de cet ordre de principes est déterminante pour la continuité et l'évolution de la politique culturelle, même si la numérisation des patrimoines ne concerne que certains d'entre eux. Les logiques d'ordre scientifique et culturel ou d'ordre industriel de la numérisation de masse ne sont plus guère dissociables. Ensemble, ils constituent l'un des tout premiers défis et leviers de la politique culturelle du ministère de la Culture et de la Communication.

- **La numérisation : un défi patrimonial de souveraineté culturelle.**

Les technologies numériques sont culturelles en ce qu'elles réinterrogent les fondements des politiques patrimoniales : le long terme et le très long terme, la sélection et ses critères, la préservation, la conservation et la restauration, le statut de l'authentique et celui de la reproduction, la diffusion, la médiation et la valorisation. Avec le numérique, se repose de façon différente la question de l'accès et de ses modalités, des réutilisations, des transformations et hybridations, des rapports sociaux aux patrimoines, de la puissante demande sociale en direction du patrimoine et de la connaissance, du caractère complémentaire et/ou substitutif des offres numériques du patrimoine, etc.

Ces défis intellectuels, scientifiques, culturels et politiques intéressent une grande diversité d'acteurs : services à compétence nationale, opérateurs variés, sous des tutelles ministérielles distinctes, direction générale, le Centre National du Cinéma et de l'image animée ou le Centre National des Lettres, etc. - alors que les choix techniques concernent la totalité des détenteurs de patrimoines numérisables, notamment les collectivités territoriales.

- **Des choix culturels et technologiques complexes et prioritaires.**

Ils tiennent aux insuffisances et incertitudes techniques relatives à la conservation à très long terme et aux coûts afférents, alors que la conservation originale demeure dans la quasi-totalité des cas supérieure. De plus, les choix technologiques doivent prendre en compte les normes et standards, leur compatibilité internationale mais aussi, à l'échelon national, en ce qui concerne les données publiques, leur interopérabilité et donc la détermination des métadonnées et des conditions de réutilisation.

- **Numériser : un choix économique et culturel de l'ordre des « grands travaux ».**

Deux défis majeurs s'ouvrent pour la décennie à venir : un défi financier, tant le volume des crédits publics affectés à la numérisation des patrimoines apparaît insusceptible de soutenir le rythme, au regard des enjeux culturels ; un défi industriel, enfin, nécessitant des choix et une véritable doctrine.

Passé le temps d'illusion d'une valorisation numérique du patrimoine tous azimuts, le volume des crédits nécessaires reste considérable, même si des partenariats publics/privés demeurent possibles et souhaitables. Cela impose à l'État des choix pluri-décennaux en particulier en ce qui concerne la numérisation des archives, qui constitue à elle seule un chantier de nature industrielle. Cela nécessite une doctrine ferme et durable des relations entretenues avec des opérateurs industriels souvent récents, voire une véritable politique de filière industrielle de la numérisation.

– **Des choix culturels relatifs à la conservation, la création et la diffusion.**

Ils doivent s'envisager le plus souvent différemment, selon la nature des patrimoines ou de la création contemporaine (architecture ou spectacle vivant ou audiovisuel, par exemple). Ils justifient des logiques économiques singulières, le règlement de questions budgétaires ou juridiques, la détermination de nouvelles missions de création comprenant la conservation numérique.

De plus, la numérisation du patrimoine numérique constitue encore un enjeu technique et scientifique central, donnant lieu à des logiques expérimentales en voie de constitution : la conservation de la toile au moment où son architecture de services se modifie profondément, celle des logiciels, du jeu vidéo, de la musique et des textes, des œuvres transmédia hybrides alors même que se dissocient les supports et les services et se modifient les contours des publications de livres, de presse, etc.

Parallèlement, la mission d'« accès du plus grand nombre » doit demeurer en ligne de mire de chacun des choix techniques, économiques, culturels, y compris la prise en compte de la modification du sens de « l'accès » qui s'entend de moins en moins comme une faculté inhérente au service public culturel, mais de plus en plus comme un préalable à la mise à disposition pour réutilisation, et donc la mise en place d'outils pour que les citoyens s'approprient leur patrimoine collectif. Il suppose aussi de bien mesurer en quoi l'accès numérique transforme les modes d'accès physiques au patrimoine, en termes de médiation, d'enrichissement, d'accueil des publics.

4 ■ Les enjeux communautaires et internationaux.

Les actions patrimoniales sont, historiquement, ancrées dans des logiques internationales : recherches archéologique, de conservation ou d'archivistique, prêts de collections, stratégies internationales des établissements publics, marché international de l'architecture, présence nationale au sein d'organisations non-gouvernementales telles que l'ICOM et l'ICOMOS.

Cependant, la dimension communautaire, relativement faible jusqu'il y a peu, commence à jouer un rôle qui n'ira que croissant, tandis que se renouvellent certains enjeux internationaux.

● **Le patrimoine dans le champ de l'Union européenne.**

Dans ce champ, la politique patrimoniale demeure fondée sur le principe de subsidiarité

et relève donc de la seule compétence des Etats-membres. Toutefois, cette situation n'est pas figée et des évolutions se dessinent à moyen terme, laissant paraître que la Commission européenne puisse infléchir cette position, en se fondant soit sur le droit de la concurrence et sur le régime applicable aux aides d'État, soit sur les règles du marché intérieur. Cette évolution est déjà perceptible, tant pour les professions « réglementées » que pour la diffusion des données publiques.

De plus, à moyen terme, la confrontation partielle de grands opérateurs publics du patrimoine dans l'économie concurrentielle pourrait susciter une remise en cause de la légitimité des aides publiques aux établissements concernés, au fur et à mesure que leurs recettes propres monteront en puissance par rapport aux contributions budgétaires.

● **L'enjeu durable de l'international pour la politique des patrimoines.**

Au plan international, le ministère de la Culture et de la Communication voit croître l'importance d'enjeux, en apparence contradictoires, en réalité très liés :

- **la mobilisation et le renforcement des compétences patrimoniales**, scientifiques et techniques, dans de nombreux domaines (conservation, restauration, architecture, muséologie...) en vue d'un développement international facilité par l'attention que la plupart des Etats leur accordent, particulièrement les pays émergents ;
- **l'image et la place de la France et de ses patrimoines, à travers la politique de la restitution d'œuvres d'art.** À l'égard d'Etats qui s'estiment lésés ou spoliés – à tort ou à raison – la restitution est un enjeu historique pour les collections publiques, mais aussi diplomatique et d'image internationale, de l'expertise patrimoniale française. Il oblige soit à préférer des dispositions spécifiques et circonstanciées, soit à élaborer des éléments d'une doctrine invariante, malgré des risques majeurs pour l'inaliénabilité des collections. ;
- **l'articulation entre les protections du patrimoine en France et celle du patrimoine mondial de l'humanité** ne cesse de devenir plus nécessaire. Elle s'exprime par la dynamique normative de l'Unesco et par ses effets en termes de tourisme international, par le mouvement en faveur de la prise en compte des patrimoines immatériels, par les nouveaux liens entre patrimoine monumental et patrimoine naturel dans une préoccupation affichée de développement durable, par une concurrence de modèles des politiques patrimoniales, par une tendance à renouveler le patrimoine à travers la préservation de la qualité architecturale et son renouvellement créatif.

La construction d'une identité internationale forte et lisible d'une politique française des patrimoines dynamique doit être à la mesure de cet enjeu de moyen et long terme.

II - CHANTIERS STRATÉGIQUES À L’HORIZON 2020

L’originalité des politiques patrimoniales réside dans leur indissociable rapport au temps. L’ancrage historique et culturel qu’elles ont par nature et qui reste si prégnant pour ce secteur, les rend étrangères aux formes contemporaines de « présentisme ». En effet, dédiées au passé, elles sont les gardiennes et garantes de la transmission des patrimoines aux générations futures, à travers leurs missions fondamentales de prévention, de restauration, d’entretien, d’enrichissement, de conservation et de valorisation, mais aussi de création et de qualité architecturales.

L’attachement aux différentes formes des patrimoines est un ciment fort de la légitimité de l’action ministérielle. Désirés et jugés nécessaires, les métiers et les missions des patrimoines sont portés par un consensus social et politique fort, qui ramène telle ou telle controverse ou volonté de simplification administrative à leur mesure conjoncturelle.

Non « délocalisable », le fait patrimonial, avec ses politiques et ses économies, même si la révolution numérique n’est pas sans impact, bénéficie d’une légitimité de long terme qui n’empêche pas un examen rigoureux des voies et moyens de renouveler la légitimité de l’action patrimoniale du ministère, après la constitution, dans les années passées, des bases d’une nouvelle mise en œuvre.

1 | Mettre en œuvre une mission à la mesure des dynamiques du fait patrimonial.

Les dynamiques et les nouvelles dimensions des patrimoines, portées par leur extension, favorisent les valeurs et les missions culturelles principales de l’État. La décennie 2000 a été consacrée à mettre en place de nombreux outils et dispositifs structurant des politiques patrimoniales : Code du Patrimoine, loi Musées, structuration des corps de conservation, adaptation des protections, fusion des services déconcentrés (Service territoriaux de l’architecture et du patrimoine – STAP auprès des Drac, etc.).

● Exercer la mise en pratique des outils de politique patrimoniale.

Au début de la décennie 2010, cet ensemble de réformes des instruments de la mission patrimoniale implique une mise en œuvre qui permette d’en éprouver l’efficacité et l’adaptation aux enjeux et dynamiques patrimoniales, mais aussi institutionnelles et sociales.

Les corpus scientifiques archéologiques, de conservation et de restauration, d’histoire de l’art, ainsi que la profession réglementée d’architecte et sa formation, se dissocient peu des corpus de normes juridiques et des techniques de protection des patrimoines établis par l’État au plan national. Ils légitiment le ministère de la Culture et de la Communication dans une situation de quasi-monopole en matière d’excellence de l’expertise scientifique patrimoniale.

Cette position fondatrice de l’exercice d’un contrôle patrimonial sur le territoire national implique de :

- **Construire durablement le renouvellement des doctrines patrimoniales.**

Faut-il donner priorité au patrimoine du XXe siècle ? Anticiper les collections publiques de demain par l'acquisition d'œuvres d'art contemporain ? Quel type de sélection faut-il opérer parmi les archives des administrations publiques, etc. ? À chacune de ces questions scientifiques, le ministère est conduit à apporter des réponses de doctrine cohérentes et durables, qui par leur exemplarité, clarté, solidité doivent faire office de référence pour les autres intervenants du patrimoine et ce, sans pour autant brider ou entraver leur capacité d'initiative, ni négliger les incidences budgétaires de tels choix ;

- **Renforcer l'excellence scientifique du ministère de la Culture et de la Communication en matière patrimoniale.**

Les différents apports de la recherche en histoire de l'art, en archéologie, en archivistique et en architecture, constituent cette excellence. À cet effet, il peut s'agir d'opérer leur synthèse ; c'est le ressort qui a présidé à la création de la direction générale des patrimoines et à l'unification du corps des conservateurs. La poursuite de cet objectif est essentiellement dépendante de la politique de l'emploi pour les personnels scientifiques sur l'ensemble du territoire, y compris à l'égard des échelons décentralisés, et en tenant compte des spécificités des nouvelles générations de conservateurs, davantage inscrits et impliqués dans des usages numériques du patrimoine.

- **Développer et approfondir les dimensions de recherche patrimoniale.**

Quelles que soient les disciplines, ces dimensions sont portées à la fois par les institutions spécialisées du ministère - Institut national d'Histoire de l'Art (INHA), Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP), Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF), etc. - et par les établissements culturels sous sa tutelle (Musées du Louvre, d'Orsay, du Quai Branly, Guimet, etc.). Elles gagnent à intégrer des logiques partenariales au sein des Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), ou encore à travers les établissements d'enseignement supérieur culture (Écoles d'architecture, Institut national du Patrimoine, etc.) ;

– **Adapter et développer la formation liée aux enjeux patrimoniaux** est sans doute nécessaire pour tenir compte :

- de l'extension des patrimoines, qui appelle le développement des spécialisations dans les métiers de conservation, mais aussi celui des effectifs, dans les domaines des archives, des musées, des patrimoines immatériels ;
- des besoins de professionnels dans les métiers de restauration ;
- de la nécessité d'une clarification des offres de formation, tant publiques que privées ;
- de la dimension internationale, qui constitue de nouveaux champs d'exercice des compétences.

– **Redonner aux professions architecturales une place plus importante à travers l'exercice des tutelles.**

Les enjeux patrimoniaux, de prise en compte de la culture dans les stratégies territoriales, de la place de l'architecture dans la rénovation urbaine et dans les programmes de réhabilitation et, plus largement, une vision culturelle des territoires, liant le patrimoine bâti et l'architecture et donnant une place plus importante au cadre de vie des citoyens justifient :

- d'exercer pleinement les missions des tutelles :
 - la tutelle interministérielle du corps des architectes et urbanistes de l'État par le premier ministre ;
 - la tutelle de la profession réglementée d'architecte, par le ministère de la Culture et de la Communication, notamment par des relations plus nourries avec le Conseil national de l'ordre des architectes.

- de faire évoluer la prise en compte d'enjeux de long terme comme :
 - **le développement culturel, parmi les objectifs du développement durable**, qui devrait occuper une place centrale au sein des démarches créatives ;
 - **la réhabilitation**, dont le marché est désormais prédominant, et qui représente sans doute la dimension qui donne à l'architecture la capacité de faire (re)vivre l'existant en l'adaptant aux normes d'aujourd'hui et aux évolutions des attentes sociales ;
 - **les expertises technique et architecturale dans le domaine du patrimoine du XXe siècle** en termes de développement durable et de réhabilitation et pas seulement en termes d'urbanisme (planification et identification de formes urbaines).

● **Clarifier et adapter les cadres des protections et leur réception.**

Par son rôle historique de conservateur des patrimoines, l'État demeure le garant de l'égalité de traitement en matière patrimoniale au niveau national, grâce à une législation et à des réglementations *erga omnes*. Résultat de sédimentations successives réunifiées dans le Code du patrimoine, celles-ci fondent la mission de protection des patrimoines, qu'ils relèvent de l'État, des collectivités territoriales ou des particuliers.

— **Accroître la lisibilité des champs et des espaces de protection.**

Dans les territoires, la superposition des champs d'intervention, à titres divers - et chacun nécessaire - de l'aménagement urbain comme rural, de l'environnement, du patrimoine ne facilite guère la lisibilité de l'action des acteurs publics. Cette complexité met en concurrence des légitimités d'acteurs publics (élus des différentes catégories de collectivités territoriales, diverses administrations de l'État, objectifs des politiques publiques distinctes, modalités nombreuses et singulières des procédures, délais, recours, etc.).

Une amélioration de la lisibilité de ces dispositifs pourrait intervenir à l'occasion des anniversaires des grandes lois patrimoniales (cinquantenaire de la loi du 4 octobre 1962 sur

les secteurs sauvegardés, centenaire de la loi du 31 décembre 1913 sur les monuments historiques) par un chantier législatif et réglementaire conduisant :

- **au plan gouvernemental**, à favoriser l'évolution des normes et surtout des procédures (institutions, délais, recours, police...) patrimoniales, autant que possible vers davantage d'homogénéité avec les autres domaines d'intervention sur les territoires :
 - élaboration, approbation, modification des plans de sauvegarde et de mise en valeur, le cas échéant par voie de décentralisation, sous réserve de contrôle scientifique et technique de l'État ;
 - harmonisation des délais d'autorisations des Architectes des Bâtiments de France ;
- **au plan patrimonial**, des sites et monuments historiques – culturels comme naturels – en relation avec les codes de l'Urbanisme et de l'Environnement, à clarifier, simplifier, harmoniser, voire fusionner certains dispositifs relatifs aux espaces protégés :
 - Zones de Protection du Patrimoine Architectural et Urbain (ZPPAU), bientôt transformés en aires de mise en valeur de l'architecture et du patrimoine (AVAP), et leur extension aux sites naturels et paysages depuis 1993 ;
 - périmètres de protection autour des monuments historiques ;
 - périmètres de protection modifiés (PPM) ou périmètres de protection adaptés (PPA).

— **Faciliter la légitimité patrimoniale de l'État par des logiques plus horizontales.**

Fondée sur des corpus juridiques propres et souvent très évolutifs, mis en œuvre par divers corps de la fonction publique, l'intervention publique dans les territoires concentre l'essentiel des ressorts d'une incompréhension de la puissance publique, alors même que la politique patrimoniale par elle-même ne souffre pas d'illégitimité, bien au contraire.

Tant d'un point de vue démocratique que des relations entre l'État et les collectivités territoriales, marquées par des logiques de services de proximité, l'absence de clarification comporte le risque de mises en cause répétées de l'unité de l'intervention patrimoniale de l'État. Aussi, est-il nécessaire de :

- **réaliser l'intégration de la protection du paysage et des sites naturels** dans l'administration du ministère de la Culture et de la Communication, à des fins de cohérence de la conservation des espaces protégés ;
- **mettre en valeur les volets incitatifs des protections** au titre du patrimoine ;
- **favoriser des modes partenariaux** de protection et de valorisation des patrimoines, sur le modèle des labels « Ville et Pays d'Art et d'Histoire » (VPAH), en développant les volets relatifs à

l'association des citoyens, des ONG, mais aussi à la médiation patrimoniale.

— **Garantir l'équité pour les propriétaires privés.**

Les fonctions de réglementation, de régulation, de protection au service de l'intérêt patrimonial sont d'autant mieux perçues qu'elles sont comprises, notamment par les propriétaires privés d'un patrimoine qui représente 30% à 40% de l'ensemble des monuments historiques. La prise en compte du patrimoine privé, qui enrichit souvent le patrimoine public, justifie donc une attention particulière.

- **Préserver le couple indissociable et ancien : patrimoine privé/patrimoine public.** Cet objectif suppose, à l'égard des propriétaires privés qui jouent un rôle moteur dans la protection des patrimoines, notamment le patrimoine monumental (sans corrélation avérée avec les niveaux de revenus) :
 - des services d'assistance pour les fonctions de restauration et de conservation réalisées par les propriétaires ;
 - des services d'expertises scientifique et technique ;
 - des outils de médiation.
- **Explorer la perspective de contractualisation de moyen et long terme entre le ministère et les propriétaires privés.** Peu explorée encore, cette perspective doit permettre :
 - **de déterminer des objectifs partagés** entre l'État, les propriétaires et les autres acteurs du patrimoine (publics comme associatifs) ;
 - **un usage des incitations** davantage planifié.

2 ■ **Nouer un dialogue stratégique avec les acteurs patrimoniaux.**

L'essentiel de la politique patrimoniale est réalisé par les services déconcentrés et par les opérateurs sous tutelle du ministère de la culture et de la Communication, qu'il s'agisse d'établissements publics culturels, de monuments historiques, à travers le Centre des Monuments Nationaux, d'établissements scientifiques à forte notoriété et disposant de budgets importants (Louvre, Château de Versailles, Musée d'Orsay, etc.), auxquels s'ajoutent les établissements d'enseignement supérieur d'architecture, l'INP ou l'INRAP.

Fortement déconcentrée, faite de démembrements de l'État, la politique patrimoniale de l'État, son unité et sa force dépendent largement des capacités de l'administration centrale à disposer des moyens d'exercer une tutelle d'ordre stratégique.

● **Reconstituer une tutelle stratégique des patrimoines.**

La tendance à la création d'établissements publics dans le secteur patrimonial s'est singulièrement accélérée depuis une vingtaine d'années : l'octroi du statut d'établissement public aux grandes institutions muséales et la création de l'INRAP en sont l'illustration emblématique. Cette tendance s'est accompagnée d'une prise d'autonomie croissante des

établissements publics, en particulier des musées, suivant en cela un mouvement, voire une norme à l'échelle internationale.

— **Former un encadrement avisé de l'autonomie des acteurs publics du patrimoine.**

Cet objectif résulte du déplacement de l'axe central de la politique patrimoniale de l'État vers les établissements publics. Pareil mouvement, souhaité par l'État, interroge la responsabilité ministérielle en matière de pilotage et de gouvernance d'opérateurs très divers par leurs tailles et leurs missions. Cette question décline, dans le champ des patrimoines, l'un des principaux enjeux de gouvernance du ministère.

— **Choisir entre fédération ou confédération.**

L'évolution vers l'autonomisation croissante des établissements est légitime. Elle est aussi nécessaire aux structures de grande mais aussi de moyenne taille, confrontées à des enjeux de plus en plus complexes en termes de conservation, d'investissements, de politiques des publics, de développement de ressources propres, de compétences, et souvent aussi dans un contexte de compétition internationale, mais également territoriale, accrue.

- **l'hypothèse de « la confédération »** qui ne laisse, à terme, qu'un lien ténu entre l'État et des structures aspirant à leur indépendance, s'appuie sur les dynamiques de développement des établissements à partir de leurs statuts et des enjeux que chacun d'entre eux doit pouvoir évaluer. Elle est favorable à :
 - **des structurations en réseaux** d'établissements
 - **la détermination de « chefs de file »** en matière d'expertise, de conseil, de référence scientifique ;
 - **la mise en place d'échanges de bonnes pratiques** autour de quelques opérateurs référents.
- **l'hypothèse de « la fédération »** requiert des services centraux forts, des dispositifs de tutelle clarifiés et en mesure de prescrire, voire d'imposer des objectifs de politique culturelle communs aux établissements.

— **Définir des orientations stratégiques dans le cadre de partenariats**

Une situation encore indécise prédomine. Elle laisse place, en tout état de cause, à la mise en œuvre d'une logique plus partenariale de définition des orientations stratégiques. Sous réserve de la réunion des conditions institutionnelles et techniques en favorisant l'émergence, un dialogue stratégique régulier peut apparaître nécessaire. Ce dernier, fondé sur les principes d'unité et d'inaliénabilité des collections nationales, d'unicité du corps des conservateurs, mais aussi de la transversalité des orientations des politiques culturelles, peut :

- **établir les axes stratégiques des politiques patrimoniales :**
 - **en termes scientifiques et culturels** de long terme ;
 - **en termes de politiques culturelles** communes : publics, international, acquisitions, numérisation, etc.

- **favoriser des mutualisations** et fournir le cadre général des stratégies entre acteurs publics (État, services déconcentrés, collectivités territoriales) et privés ;
 - **appuyer les stratégies des grands opérateurs**, en particulier les musées, qui doivent disposer des moyens de leurs stratégies de marque, de notoriété, d'échanges internationaux, de ressources scientifiques, etc.
- **Créer et orienter des réseaux d'établissements** relève naturellement de la tutelle patrimoniale et implique de s'attacher à des objectifs :
- globaux, en soutien aux politiques culturelles d'ensemble : tarification, standards d'accueil, remontée d'informations, outils partagés, etc. ;
 - spécifiques à certains domaines et en particulier au réseau des écoles d'architecture, à des fins d'analyse de la taille critique européenne, de rapprochements, de spécialisations, d'identité, de mutations pédagogiques, etc.

3 | Accroître les dimensions patrimoniales et architecturales des territoires.

Les dynamiques de la demande sociale de patrimoine, d'attention au cadre de vie, de participation des citoyens aux décisions patrimoniales collectives, etc. ajoutées à celle de l'intérêt des collectivités territoriales pour les enjeux patrimoniaux dessinent des chantiers stratégiques de moyen et long terme pour les politiques des patrimoines de l'État.

Les collectivités territoriales sont devenues, et devraient devenir encore davantage, des acteurs-clés de la politique de protection du patrimoine et du développement de l'architecture. Avec ces partenaires des territoires, l'État, à l'échelon central comme déconcentré, est conduit à établir une politique de long terme où jouent au mieux les complémentarités et les collaborations, selon les orientations suivantes :

- à l'État, les décisions de protection et conservation ;
- aux collectivités territoriales le développement des compétences locales de gestion ;
- ensemble, l'évolution normative pour clarifier les missions, améliorer les réponses aux demandes sociales, développer la prise en compte des enjeux territoriaux.

● Créer de nouvelles relations territoriales.

Les légitimités patrimoniales et de démocratie locale, à côté des légitimités d'équipement, environnementale, d'aménagement du territoire, etc. et d'une attention plus grande des populations au cadre de vie, font des territoires un espace complexe et parfois concurrentiel. S'y joue, à moyen terme, la création de nouvelles relations territoriales associant les

missions de l'État, les prérogatives et les politiques des collectivités territoriales, ainsi que les citoyens. Ces relations nouvelles devront se traduire par des approches plus stratégiques et partagées des territoires et par des modalités de prise de décision plus collaboratives et collégiales.

— **Rendre plus lisible et prévisible l'action territoriale de l'État.**

Les collectivités territoriales, comme les acteurs privés, attendent de l'État et donc du ministère de la Culture et de la Communication une approche, autant que possible, lisible, claire, homogène, de long terme et prévisible à l'échelle nationale, même si chaque territoire est, par nature, particulier.

De tels objectifs généraux justifient davantage de coordination à tous les échelons :

- interministériel et à l'échelon des préfetures de régions ;
- à l'égard des associations représentatives des collectivités territoriales ;
- au sein des régions, avec l'ensemble des collectivités concernées ;
- à l'égard des propriétaires privés.

— **Faire des Drac les acteurs d'une homogénéité et d'équité des politiques patrimoniales de l'État.**

En effet, une plus grande capacité d'initiative des Drac constitue un levier de développement des relations avec les collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs territoriaux du patrimoine. L'équité est un enjeu majeur de renouvellement des relations avec les acteurs du patrimoine. Cet enjeu, qui peut impliquer certaines formes d'harmonisation, ou seulement de mise en cohérence nationale, conduit à susciter :

- **une montée en puissance d'instances et d'outils de coordination et coopérations**, ainsi que de travaux communs entre les STAP ;
- **des processus de communication de bonnes pratiques entre Drac** sur les politiques patrimoniales et sur leurs relations aux collectivités territoriales et aux propriétaires privés.

— **Favoriser des expérimentations de gouvernance partagées.**

Les objectifs historiques et les conditions d'exercice des politiques patrimoniales semblent à la fois trop centraux et confrontés à une trop grande multiplicité et hétérogénéité des réalités territoriales, culturelles, politiques, pour justifier des changements massifs de gouvernance (décentralisation globale, partielle, etc.) sans se fonder sur le maintien de logiques d'expérimentations. Ainsi, il pourrait être envisagé de :

- dresser un bilan partagé de la décentralisation de l'Inventaire en termes culturels, scientifiques, administratifs, notamment au regard de la garantie nécessaire en matière scientifique et technique des STAP ;

- réaliser une évaluation des expérimentations de décentralisation réalisées à divers échelons et dans certains domaines, et analyser dans le détail les avantages et inconvénients, ainsi que les échelons pertinents selon les missions et les actions : régions, agglomérations, communautés urbaines, départements, communes et intercommunalités.

● **Valoriser les territoires culturellement et économiquement.**

Les enjeux économiques des territoires placent souvent, en France, les patrimoines au centre de questions territoriales, urbaines comme rurales, donc d'aménagement du territoire, de développement économique et social, notamment à travers le tourisme. Ainsi, s'y concentrent traditionnellement des logiques, des objectifs, des temporalités, des cultures et des modes d'action, des légitimités et des acteurs, par nature différents, voire concurrents ou opposés.

— **Donner une orientation patrimoniale, culturelle et de qualité à l'urbanisme.**

La dimension culturelle globale des projets des territoires n'est guère prise en compte, hormis par quelques grandes évolutions d'agglomérations, alors que les architectes-urbanistes sont relativement présents sur l'ensemble des territoires.

Il serait hautement souhaitable qu'une dimension culturelle qui ne se limite pas à la présence d'équipements devienne, à terme, obligatoire. Elle impliquerait de :

- **définir des orientations patrimoniales, culturelles et de qualité architecturale** pour répondre aux attentes des élus et à l'évolution de la demande des populations, à travers, notamment :
 - des programmes de rénovation urbaine d'ampleur, qui puissent servir de modèles ;
 - des plans de rénovation et de réhabilitation dans les banlieues ;
 - un chantier de réflexion nationale des professions, de l'État, des écoles d'architecture, et des collectivités territoriales sur la qualité architecturale et sa perception par les citoyens.
- **développer interministériellement les moyens de transformer les politiques de rénovation vers plus de valeur et de qualité.** Cette réflexion doit être menée aux plans national et territorial, entre Drac et collectivités territoriales, sur les modalités permettant de travailler ensemble et de répondre à des enjeux de moyen et long terme :
 - mise en place d'outils de coordination, concertation et participation ;
 - construction d'approches stratégiques des territoires.

— **Bâtir collectivement des économies patrimoniales sur les territoires.**

Afin d'atteindre ce but, dans une logique de concertation et de partage des compétences, il faudrait :

- **augmenter les compétences et les outils de coordination des acteurs économiques et patrimoniaux, notamment au plan régional**, à partir du développement de compétences économiques dans les Drac et en liaison avec les autres services déconcentrés et les organisations professionnelles ;
- **ouvrir l'analyse économique au patrimoine immatériel et aux métiers d'art** ;
- **favoriser le soutien à la diversité et au développement de districts économiques patrimoniaux (*clusters*)** ;
- **se donner les moyens de prendre en compte les besoins de concertation avec les citoyens, les publics** ;
- **équilibrer des objectifs économiques parfois contradictoires des patrimoines** :
 - **développement économique et touristique** des territoires autour des sites patrimoniaux ;
 - **réduction de la surconsommation des terrains** du fait de la politique archéologique ; ceci pourrait jouer un rôle de régulation à l'égard de la promotion immobilière, tant au profit de la valorisation des sites naturels que de la restitution historique des espaces pour les citoyens.

● **Faire de l'architecture et de sa création, un levier de transformations sociale et culturelle.**

L'architecture qui relève du champ de compétences du ministère de la Culture et de la Communication est un objet culturel, artistique, créatif, mais aussi social et économique d'exception. Essentielle socialement, elle est appelée à **répondre des attentes sociales croissantes sur le terrain du quotidien, du commun, de la qualité de vie, du développement durable**, etc., lui conférant une dimension culturelle pleine et forte.

La dimension culturelle de l'architecture, présente dans les programmes de rénovation urbaine de certaines grandes métropoles, implique **une impulsion de politique architecturale nationale plus forte pour donner de la valeur** aux enjeux de l'urbanisme et de la réhabilitation, c'est-à-dire orientée sur la qualité architecturale. Il convient alors de :

- coordonner les outils et les percevoir dans une vision stratégique pour un territoire donné. **Une approche territorialisée est nécessaire, la coordination et la concertation** doivent se faire avec d'autres partenaires comme les collectivités territoriales, qui attendent du Ministère des normes simples et claires qui les distinguent de celles du Ministère de l'écologie et du développement durable.
- **se positionner sur les questions de la ville et du développement durable**. Le développement culturel est l'un des objectifs du développement durable. Il apparaît nécessaire que les architectes

fassent évoluer davantage leur démarche créative vers le développement durable. **Une évolution des formations aux nouveaux métiers semble aussi inéluctable pour chercher par l'architecture à faire vivre le bâti** et pour l'adapter aux normes contemporaines et futures. En effet, la part de la réhabilitation est et devrait rester durablement supérieure à celle de la construction.

- **participer à la tendance internationale à l'ouverture du secteur de la réhabilitation et de l'expertise aux bâtiments du XXème siècle.** Alors que les parts de marché de la création architecturale sont en baisse, il existe une demande croissante en urbanisme et en développement durable.

- **Associer l'ensemble de la filière aux mutations architecturales.**

Les relations fortes entre Écoles Nationales Supérieure d'Architecture et les professions architecturales favorisent l'intégration de l'innovation et l'adéquation des formations. Des orientations peuvent cependant être mieux soutenues :

- **Les écoles d'architecture peuvent intégrer des objectifs transversaux en diversifiant les enseignements à côté de la créativité.** A l'occasion du passage au système LMD, les Écoles d'architecture pourraient mettre en place de masters de réhabilitation, de maîtrise d'ouvrage, d'urbanisme au sens large (bâtiments et territoires) pour développer la planification urbaine.
- **Faire accepter la capacité des architectes à assurer une fonction de synthèse** entre l'expertise technique, la connaissance patrimoniale, la qualité artistique et esthétique, ce qui peut justifier de favoriser la création de double cursus architecte/ingénieur).
- **Faire bénéficier les territoires de l'apport de la culture dans l'architecture.** La directive européenne de 2002 sur la performance énergétique des bâtiments invite à mieux prendre en compte le bâti existant. La France doit ainsi dégager des compétences techniques sur ce sujet alors que le positionnement actuel est davantage centré sur l'urbanisme : planification, identification des formes urbaines, prise en compte de l'évolution de la perception de la « valeur » architecturale, etc.

4 | Mettre les citoyens au cœur des politiques patrimoniales.

Tant pour les missions de l'État, en termes de politiques des publics, d'éducation artistique, de valorisation du patrimoine, que pour les collectivités territoriales, les politiques patrimoniales du début du XXIe siècle sont appelées à prendre en compte la diversité des demandes sociales et de participation aux décisions collectives.

- **Développer la médiation patrimoniale et intégrer les citoyens aux projets.**

Une multitude de dimensions de l'action de l'État sont ainsi concernées.

— **Faire connaître le patrimoine existant.**

Faire connaître l'existant, y compris les collections non exposées habituellement (concomitamment à la poursuite de la politique de récolement), le mettre en valeur et rendre intelligibles les responsabilités sont autant de moyens d'impliquer les citoyens dans la conservation de leur patrimoine et de conquérir de nouveaux publics pour les musées.

Cet objectif implique, de la part de l'État et des collectivités territoriales, comme de propriétaires privés :

- des mesures tarifaires (ex : mesures de gratuité, abonnements) ;
- des soutiens à des actions événementielles autour des objets nouvellement exposés ;
- une politique d'édition et de développement de la présence numérique.

— **Entretenir l'engagement des citoyens et répondre à l'implication des publics.**

Ces tendances forment des éléments importants de l'action patrimoniale présente et future. Elles traduisent le besoin d'identification avec un territoire et son histoire. Il s'agit donc à la fois d'objectifs démocratiques et de leviers puissants de politiques culturelles qui peuvent prendre des formes variées :

- **L'association du public et la participation des usagers à la gestion du patrimoine** implique de :
 - **favoriser des coopérations avec les experts ;**
 - **multiplier et évaluer les expérimentations** (ex. muséologie participative) ;
 - **encourager des « comités d'utilisateurs »**, instances de résolution des conflits, de transaction réflexive entre experts et publics, etc.
- **développer l'analyse des « communautés patrimoniales »** dans la mesure où elles favorisent les dimensions collectives associées aux patrimoines ;
- **mettre en valeur plus souvent l'action archéologique**, en particulier la restitution aux populations des fouilles qu'elles ont financées, à côté de l'approche préventive de l'aménagement du territoire :
 - par des actions de médiation durant toutes les phases, en relation avec les collectivités territoriales et les acteurs associatifs ;

- par le développement des missions d'éducation artistique et d'enseignement de l'histoire de l'art, en intégrant plus nettement l'archéologie dans les dispositifs d'éducation artistique et culturelle.
- **s'appuyer sur l'attrait des citoyens à l'égard de l'architecture**, pour partager les enjeux du patrimoine, de la création architecturale, du cadre de vie, des mutations territoriales et des identités. Ce moyen implique, en relation étroite avec les collectivités territoriales, les aménageurs, les Drac et les équipes architecturales, de développer :
 - des politiques de communication qui soient principalement participatives pour les citoyens, en particulier autour du « vivre ensemble » et du développement durable ;
 - des actions de médiation architecturale et patrimoniale, en valorisant notamment l'association de la créativité et de l'expertise technique des professions d'architecte.
- **construire des politiques de communication globale sur la diversité patrimoniale**, de l'archéologie à l'architecture, en passant par l'ensemble des patrimoines monumentaux et muséaux :
 - **à travers l'attente exprimée pour les labels patrimoniaux** (Villes d'Art et d'Histoire, Maisons des illustres...) ;
 - **par le développement de quelques autres labels**, en petit nombre, notamment en matière de patrimoine paysager ;
 - **par le soutien du secteur associatif, très actif**, ou des populations locales, en lien avec les collectivités territoriales.

5 ■ Relever les défis de conservation des patrimoines numérisés et numériques.

Au centre d'un des défis principaux de la politique culturelle de la première moitié du XXe siècle, la numérisation du patrimoine soulève, du point de vue patrimonial, plusieurs questions, à côté des questions industrielles de la numérisation et de la structuration d'une politique culturelle du numérique.

● Constituer des corpus culturels numériques et une continuité des patrimoines.

Le numérique et la numérisation forment d'abord des questions culturelles qui traversent, directement ou indirectement, une large part des doctrines patrimoniales : l'authenticité, l'image, les rapports entre patrimoines physique et virtuel, la conservation numérique et son indexation, les outils de conservation, les compétences scientifiques et professionnelles, etc.

La numérisation engage en particulier les doctrines patrimoniales relatives à la sélection, aux corpus, au tri, à la non-conservation, à la copie et au statut de l'original, à la nature

des collections, à leur identité et unité, à leurs enrichissements et leurs mises en valeur, aux possibilités et limites de complémentarités entre conservation physique et numérique, notamment en matière archéologique, etc.

Depuis longtemps, ces questions sont débattues, traitées, développées parmi les conservateurs, au sein des établissements culturels et scientifiques, à l'échelle nationale et internationale, et ne trouveront pas de réponses uniformes et simples pour tous les patrimoines, s'agissant d'un champ intellectuel, scientifique et culturel aussi vaste. En conséquence, trois priorités peuvent se dégager :

- **poursuivre des logiques patrimoniales de corpus**, fondées sur l'analyse scientifique et historique des divers patrimoines, mais sans doute dans le cadre de collaborations internationales plus vastes ;
- **développer des travaux nationaux et internationaux** sur les questions patrimoniales de conservation numérique, ce qui suppose de sensibiliser davantage l'Union européenne à ces enjeux ;
- **valoriser des patrimoines numérisés**, dont la cohérence et la facilité des modes d'accès n'apparaît pas clairement au plus grand nombre, dans le cadre de partenariats avec d'autres acteurs (Éducation nationale, Service public audiovisuel, etc.).

● **S'attacher à un principe de précaution en matière technique.**

L'enjeu technique est connu : la conservation à long terme des fichiers numériques n'a pas trouvé de solution technique satisfaisante, à la hauteur des objectifs de sauvegarde et de conservation patrimoniale. Les solutions techniques de conservation sur le long terme, encore plus pour le très long terme, font défaut, à l'échelle nationale comme internationale.

De plus, la diversité des progrès techniques soulève davantage de questions qu'elle n'apporte de réponses : la numérisation bénéficie des progrès en matière de stockage (miniaturisation, durée de vie des matériels, etc.) sans atteindre des niveaux de fiabilité ou de durée satisfaisants ; les progrès qualitatifs de numérisation conduisent à déterminer des seuils de qualité incertains dans le temps ; les migrations de conservation présentent des risques de sauvegarde, etc.

Toutes ces limites technologiques placent la politique de numérisation en possible contradiction entre, d'une part, la nécessité d'avancer, voire d'accélérer, la politique de numérisation au regard des politiques européennes et internationales et des stratégies d'acteurs ; et, d'autre part, celle d'attendre plus de visibilité technique. Transitoirement, les objectifs essentiels demeurent donc de :

- **développer la veille technologique internationale** sur les évolutions de la R&D, les progrès des acteurs industriels, les politiques menées, durablement ou expérimentalement, à travers le monde ;
- **soutenir l'ensemble des consortiums et relations bi ou multilatérales** de catégories de détenteurs de données patrimoniales à nu-

mériser et s'inscrire de façon cohérente et active dans des initiatives comme *Europeana* ;

- **accorder une attention particulière aux enjeux technologiques et patrimoniaux de la conservation du patrimoine nativement numérique** : logiciels, jeux vidéo, phonogrammes, films numériques, livres numériques, désormais films et programmes audiovisuels et radiophoniques, etc.

● **Renouveler les modes d'accès aux archives et patrimoines.**

Dans la plupart des secteurs patrimoniaux, la numérisation et sa diffusion constituent des enjeux de transformations des rapports entre la société et les publics d'une part, et les patrimoines d'autre part. La diffusion numérique devrait donc constituer un levier majeur, non seulement des métiers du patrimoine mais aussi des politiques culturelles du patrimoine.

— **Disposer d'une approche globale de la numérisation des archives.**

La garantie de la conservation et de l'accès du public aux archives implique la mise au point d'une politique complexe de long terme, souvent d'ordre industriel. Elle implique :

- **des choix culturels et historiques**, en particulier relatifs à l'unité des Archives et des collections numérisées et diffusées ;
- **des choix industriels et technologiques** (formats, normes) pour la numérisation et l'archivage électronique, qui va croissant et qui est porteur de formes de mutualisation, voire de recentralisation ;
- **des choix économiques et budgétaires** de mise à disposition ;
- **des choix de sélection et d'éditorialisation** de la diffusion et des critères de réutilisation de données publiques culturelles et d'archives ;
- **des choix organisationnels**, en tout premier lieu avec les départements, mais aussi avec les municipalités, voire avec les personnes privées ;
- **des évolutions professionnelles** : l'archivage électronique fait remonter les questions de conservation, d'authentification et de diffusion futures en amont de la production de documents administratifs. Il suppose donc de s'attacher à la production en amont, en mettant sur pied des formations professionnelles adéquates.

— **S'appuyer sur les transformations d'appropriation des patrimoines.**

Dans le cadre des usages numériques, la substitution des objets physiques par des objets numériques ne semble pas une évidence, en ce qui concerne les patrimoines. Ces nouveaux usages traduisent plutôt des logiques de complémentarité et d'enrichissement, y compris en termes de fréquentations des équipements.

La question du numérique pour les patrimoines dans leurs dimensions multiples (principalement d'appropriation du patrimoine d'un point de vue culturel, mais aussi d'accès, de publics, d'économie, d'éducation artistique et culturelle, de tourisme, etc.) constitue un enjeu considérable. Il peut être abordé à partir d'un chantier intellectuel important, comportant :

- **des travaux de synthèse** des recherches, des études, des expérimentations, ou seulement des expériences des établissements culturels, des monuments, des sites, ainsi que des comparaisons internationales, etc. que le ministère de la Culture et de la Communication doit impulser, en associant la plupart des acteurs et des usagers du patrimoine ;
- **la poursuite raisonnée d'expérimentations**, pour tenir compte de la diversité des catégories de patrimoines considérés (archives, musées et collections, archéologies, monuments, etc.), et des éléments patrimoniaux numérisés (livre, presse, images, phonogrammes, sites et monuments, outils de création...) à comparer avec l'ensemble des usages numériques ;
- **la contribution essentielle des questions patrimoniales à la définition d'un politique culturelle numérique** du ministère de la Culture et de la Communication.

6 ■ Amplifier la politique patrimoniale à l'international.

Si la conservation patrimoniale, l'archéologie, les musées, les monuments, etc. sont par nature nationaux territorialement, chacun de ces domaines est en réalité traversé par l'international et par une grande diversité de questions patrimoniales : échanges scientifiques, prêts de collection, protection des trésors nationaux, lutte contre le trafic d'œuvres, coopération internationale, importance du tourisme international, mondialisation de la profession d'architecte, numérisation au plan international ou communautaire, etc. Les enjeux internationaux des patrimoines et de l'architecture sont donc divers et intègrent une dimension européenne qui pourrait s'accroître.

● Favoriser la continuité nationale et internationale des patrimoines.

L'identité de la politique patrimoniale, en France, est caractérisée historiquement par la conservation des monuments historiques, la protection des secteurs sauvegardés, celle du patrimoine mobilier ou encore par celle des trésors nationaux.

Ce caractère « historique » du patrimoine a occulté jusqu'à récemment l'attention, plus présente dans le reste du monde, au patrimoine industriel, ethnologique, au patrimoine immatériel et aux liens sociaux. Scientifiquement et internationalement, l'évolution de la politique patrimoniale nationale est donc appelée à s'y attacher davantage.

— **Développer l’appréhension du patrimoine immatériel dans la politique patrimoniale de l’État.**

Fruit de « communautés patrimoniales », de l’intérêt des collectivités territoriales pour les patrimoines, de logiques d’attractivité territoriale, de liaison avec les métiers d’art ou les savoir-faire, du mouvement plus profond de la société vers ses racines, ou encore d’évolution des champs scientifiques, voire de conventions internationales, le patrimoine immatériel constitue un horizon de long terme pour la politique culturelle. Son appréhension, renouvelée notamment par la Convention de Faro, peut suggérer de façon progressive, mais durable :

- d’ouvrir un chantier intellectuel et scientifique de moyen terme sur ce champ, pour favoriser l’expression d’une doctrine patrimoniale et de choix politiques ;
- de nouer des dialogues internationaux, à l’échelle de l’Union européenne ou avec certains Etats, dans des domaines particuliers ;
- de poursuivre, avec les spécialistes de l’État au plan national, ou dans les Drac avec les collectivités territoriales, l’inventaire des patrimoines immatériels ;
- d’envisager les conditions pour lier des politiques territoriales autour de la valorisation des patrimoines immatériels, des métiers d’art et du développement économique, avec les acteurs territoriaux et économiques ;
- d’établir les conditions de prise en compte de la Convention de Faro, pour associer la société à la valorisation du patrimoine immatériel ;
- à plus long terme, et le cas échéant, d’intégrer dans le Code du patrimoine d’éventuels labels ou dispositions de protection du patrimoine immatériel.

— **S’inscrire encore davantage dans la politique de l’Unesco.**

Tendanciellement, l’inscription sur la liste de l’inventaire du Patrimoine mondial de l’Unesco n’est pas favorable aux pays à forte dotation en patrimoine monumental et moins encore, parmi ceux-ci, aux pays qui, comme la France, bénéficient aussi d’un patrimoine naturel important et de qualité. Effet de concurrence et d’équilibres au plan mondial, sur les prochaines décennies, la France est donc conduite à adopter une stratégie spécifique pour tirer bénéfice de la politique patrimoniale de l’Unesco, par exemple en :

- **poursuivant l’identification** et la protection des sites ;
- **développant des labels patrimoniaux** liant patrimoine culturel et patrimoine naturel, le cas échéant patrimoine immatériel ;
- **favorisant des labels intégrant l’appui des acteurs** (Drac, ensemble des collectivités territoriales, populations,...) à l’instar des candidatures aux Villes européennes de la Culture.

— **Articuler les politiques internationales des établissements publics culturels et scientifiques et des professionnels pour les appuyer.**

Les principaux établissements publics sous tutelle du ministère dans le champ patrimonial et scientifique déploient des stratégies internationales fondées sur leurs collections, leurs savoir-faire, leurs marques et leur notoriété. Outre la structuration du partage d'informations (cf. infra : International) et en dépit de champs de compétences partagés avec l'Institut Français, l'appui au développement international d'une excellence patrimoniale à travers les établissements patrimoniaux, les projets architecturaux, les politiques internationales des écoles patrimoniales et d'architecture, etc., suggère :

- une réflexion avec les acteurs publics à l'international ;
- la mise en œuvre de dispositifs budgétaires et logistiques spécifiques, favorisant notamment des projets conjoints d'établissements ;
- la mise en place d'outils d'échanges et de partage d'expertises et de retours d'expérience ;
- la promotion à l'international des professionnels de l'architecture, en particulier dans le domaine de la réhabilitation et de l'expertise, pour les bâtiments et l'urbanisme du XX^{ème} siècle.

● **Assurer une veille et constituer une force de proposition en Europe.**

Au Conseil de l'Europe, lieu de formation intellectuelle des politiques du patrimoine ou des plans d'actions en matière patrimoniale de l'Union européenne, ou encore dans l'articulation entre la politique des Etats et celle de l'Unesco, la France peut occuper une place plus prépondérante.

- **Anticiper systématiquement les effets de l'évolution des ré-
glementations communautaires** dans chacun des secteurs et des métiers du patrimoine, publics comme privés, en termes d'établissements, de services, de financement, d'emplois et de réglementations des professions ;
 - en liaison avec les acteurs publics (établissements, collectivités territoriales, etc.) et privés (organisations professionnelles, principalement) ;
 - en assurant une représentation permanente à Bruxelles de la diversité des intérêts patrimoniaux ;
 - en développant des lignes de propositions et d'actions auprès de la Commission européenne avec quelques Etats membres ayant des intérêts convergents (Royaume-Uni, Italie, Allemagne...) et en s'appuyant sur les liens et les réseaux des principaux établissements publics patrimoniaux nationaux.
- **Constituer une force de proposition coordonnée des grands établissements publics patrimoniaux et scientifiques.** Selon les programmes ou les domaines d'intervention possible, le rôle des

grands établissements publics patrimoniaux et des établissements scientifiques et culturels est déterminant ;

- **Planifier avec les régions les plus intéressées un réinvestissement des programmes communautaires, après coordination ministérielle**, en particulier dans le cadre du PCRD (Programme cadre européen pour la recherche et le développement), ou auprès de la direction générale « Régio » de la Commission européenne (en charge des politiques régionales de l'UE), à travers des stratégies d'aménagement culturel des territoires. Cette perspective pourrait impliquer :
 - une mutualisation des moyens de suivi des programmes ;
 - une mutualisation État/collectivités territoriales de la préparation des dossiers communautaires.

- 2 -

Création

Créations, créateurs, créativité en mutations

La création, indissociable de sa diffusion, forme historiquement le second domaine de sédimentation des politiques du ministère de la Culture et de la Communication. Il est venu après le patrimoine, même si, à bien des égards, il en est devenu le vecteur le plus visible et le plus important pour nombre des professions artistiques et culturelles – du spectacle vivant et de la musique aux arts visuels.

Effective à partir de grands équipements ou de festivals de prestige (Comédie Française, Opéra de Paris ou de Lyon, Odéon, Chaillot, Centres dramatiques nationaux; Aix, Avignon, d'Automne, etc.) et des réseaux pour les arts du spectacle et pour les arts plastiques, la politique de création n'a cessé d'essaimer ou de prendre en compte son foisonnement sur tous les territoires, dans les lieux de production (CDN, Pôles nationaux des arts du cirque, etc.) et de diffusion (des Centres d'Art contemporain aux lieux de musiques actuelles).

Elle a conduit en large part le schéma fondateur du développement artistique et culturel et de la mise à disposition du plus grand nombre des œuvres de création contemporaine dans une double logique d'excellence artistique et d'aménagement du territoire. Cette dynamique politique nationale s'est largement démultipliée à partir de l'action historique des communes, pour se développer ensuite à travers celle des départements et des régions, qui, à mesure de la prise de conscience de l'importance de la culture, ont réalisé, grâce à d'importants investissements, le maillage des territoires – même si un « Paris étendu » en assure la concentration pour des raisons historiques, politiques et politiques. Les champs de la création continuent d'évoluer et de s'étendre, les modes de légitimation, de reconnaissance et de valorisation (indépendamment des analyses esthétiques) se transforment à l'échelon territorial comme international.

Depuis la fin des années 1980, et à côté des formes d'industrialisation de la culture et de ses modes d'accès, une pluralité de genres de création s'est développée – dans le domaine du spectacle vivant (danses contemporaines, musiques actuelles, arts de la rue, arts circassiens...) et au sein des arts plastiques (design, photographie, graphisme...) – reconnus ou non par le public. Parallèlement, les pratiques en amateur, notamment musicales et graphiques, ont progressé durablement, pour trouver un relais dans la création numérique. Depuis le début du XXI^e siècle, la créativité, souvent liée aux impératifs économiques de croissance par l'innovation, a pris le tour d'un objectif et d'une réalité à facettes multiples. Enfin, durant les deux ou trois précédentes décennies, la mondialisation, déjà présente dans le domaine des arts plastiques, de la musique savante, puis, sous l'impulsion industrielle, des musiques actuelles, s'est étendue à toutes les formes de création et à nombre de ses marchés.

En ce début du XXI^e siècle, le Ministère de la Culture et de la Communication se trouve ainsi conduit à repenser la création, cet objet exceptionnel des politiques publiques nationales et territoriales de soutien économique et artistique, de promotion et de diffusion, c'est-à-dire, évidemment, de toutes les professions artistiques et culturelles.

Les publics de la création se modifient, de même que les rapports des individus à la création, aux créateurs et à leurs œuvres. Pareilles mutations sont encore amplifiées par les effets concurrentiels ou complémentaires issus de la montée du numérique dans les processus de création et d'accès à la culture, des évolutions sociales (montée du niveau d'éducation, mobilités, recherche de loisirs, d'expériences et attrait de l'événementiel...) et économiques (consentement à payer, modèles économiques, rémunération des créateurs...).

Comme par effet générationnel, le déploiement de cinq décennies de politique de la création de l'État, structurant celui des acteurs publics, est moins bouleversé qu'appelé à créer un second souffle, pour tenir compte de transformations déjà à l'œuvre.

I – MUTATIONS ET ENJEUX DE LA DÉCENNIE.

Dans le contexte de la révolution numérique et des transformations sociales, la place de la création ou de certaines de ses formes, connaît des évolutions lentes, mais plus prononcées quant au rapport des publics, aux lieux de diffusion et à leur réception et appropriation de la création. De son côté, le marché de l'art est à la fois inséré dans une internationalisation croissante, tandis que des marchés nationaux ou régionaux continuent d'afficher des vitalités contrastées.

Les professions artistiques et culturelles continuent de susciter parallèlement un fort attrait, malgré des formes de précarisation et de multi-activité qui appellent à une structuration plus importante des formations et des professions.

1 ■ La maturité d'une offre artistique foisonnante et renouvelée.

● L'évolution d'un parc d'équipements artistiques et culturels à maturité.

Depuis un demi-siècle, la France a développé un ensemble d'établissements pour la création et la diffusion artistique dans les domaines des arts plastiques, de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles. Cet ensemble est constitué pour l'essentiel d'établissements publics sous la responsabilité de l'État, d'établissements autonomes créés en partenariat entre l'État et les collectivités locales et de lieux artistiques et culturels animés par des équipes artistiques indépendantes.

Cet axe de la politique culturelle a atteint l'essentiel des objectifs de vitalité de l'offre artistique et culturelle et d'aménagement du territoire, grâce à l'effet d'entraînement que l'État a joué depuis le milieu du XXe siècle et que les collectivités territoriales, en particulier les communes, ont poursuivi et relayé. Pour autant l'écart Île-de-France/régions persiste et s'accroît, tandis que des territoires peu denses et non métropolitains cumulent souvent sous-équipement culturel, problèmes économiques et sociaux.

Les enjeux de la décennie tiennent ainsi principalement au financement de l'offre, à l'entretien des réseaux de création, à la préservation des marges artistiques et au maintien de la France parmi les principales places du marché international de l'art. L'enjeu de la décennie 2010 consiste à rendre soutenables ces réseaux d'un point de vue budgétaire, notamment en termes de rénovation, modernisation et réinvestissement. Il suppose un travail sur la carte culturelle avec les collectivités territoriales.

● Renouveau de la création au temps de mutations des légitimations.

Autour de l'émergence, de la découverte, du repérage d'artistes, à travers les nouveaux territoires de l'art, l'emploi du numérique dans les formes de création, mais aussi parmi une offre croissante des industries culturelles, la mission de développement de la création artistique contemporaine est appelée à s'interroger.

Au tournant du siècle, ce questionnement traditionnel est plus aigu en raison de l'évolution des formes de légitimation et du rôle plus affirmé des collectivités territoriales et des publics, et donc de leurs conséquences en termes de reconnaissance de la création.

2 | Le soutien à la création : un champ de plus en plus partagé.

- **Un partenariat à développer.**

La structure des réseaux de création, largement établie avec les collectivités territoriales, le rôle croissant de l'autonomie des établissements culturels sous tutelle du ministère, l'importance acquise par les politiques territoriales confèrent toujours à l'État un rôle majeur, mais favorisent à moyen terme une redéfinition de son exercice en réseau.

- **L'offre culturelle, partie intégrante de l'attractivité des territoires.**

La mobilité de la population augmente, les villes se préoccupent de leur attractivité, l'aménagement du territoire continue d'être un enjeu. Dans ce contexte, les arts visuels et le spectacle sont, avec le patrimoine et la lecture, des facteurs d'animation locale de plus en plus présents dans les stratégies de développement ou de requalification urbains, qui transforment le rôle des services déconcentrés.

3 | L'économie et l'emploi dans la création.

- **La consolidation d'économies complexes des secteurs de la création.**

Entre marché international et marchés locaux, industrialisation et économie solidaire, économie publique et économie marchande, etc., les économies de la création sont particulièrement hétérogènes et placées dans des dynamiques puissantes, qui peuvent potentiellement fragiliser les rémunérations des auteurs et des artistes. L'attention aux mécanismes et régulations spécifiques (intermittence, droits de propriété, fiscalité, droit sociaux, formes de financement) forme un enjeu de long terme, sous-jacent à la vitalité de la création (cf. Propriété littéraire et artistique).

- **La structuration des professions artistiques.**

Le dispositif d'allocation chômage des artistes et techniciens du spectacle, indispensable du fait de la faible part des contrats à durée indéterminée et de la nécessaire mobilité des professionnels, a été préservé après la crise de 2003. Le nombre d'allocataires est depuis relativement stable, alors qu'il était en constante augmentation auparavant. Il est cependant susceptible d'être à nouveau mis en cause, sauf à poursuivre le développement d'une économie du spectacle qui permette des contrats plus longs, des carrières moins heurtées, etc. De leur côté, les plasticiens continuent de connaître des situations économiques très singulières et peu structurées.

4 ■ L'Europe et le monde : des enjeux distincts de mobilités et de présence.

A travers la mobilité des étudiants, des artistes, des compagnies, la circulation des productions, le développement de partenariats entre lieux de création et de diffusion, l'accès des générations Erasmus à des positions de décision du développement artistique, culturel et économique, l'Union européenne commence à devenir le prolongement naturel de l'activité nationale. Cette dimension artistique et économique commence à être prise en compte. D'un autre côté, l'influence artistique et culturelle dans le monde, comme la dimension internationale du marché de l'art ou d'une petite frange d'artistes continuent de répondre à des objectifs de notoriété et d'influence de la création artistique.

II – CHANTIERS STRATÉGIQUES À L’HORIZON 2020.

La politique ministérielle de la création est au cœur de la légitimité contemporaine de la politique culturelle, dont elle est l’une des figures les plus visibles. Elle concentre sa capacité à favoriser les conditions durables d’émergence de la création, donc la formation, les carrières, le développement des auteurs et des artistes. Elle implique de s’investir davantage sur les questions d’économie de la création. Elle justifie toujours de contribuer à la détection et à la diffusion d’une création d’excellence en France comme à l’étranger.

Cette mission est structurellement confrontée au mouvement de renouvellement des genres, des créations, des créateurs, en même temps qu’aux économies singulières de ces secteurs, en particulier celle des professions artistiques et, désormais, à une multiplicité d’instances et de lieux de reconnaissance de l’excellence.

L’État, acteur central de cette politique, est de plus en plus conduit à prendre en compte l’autonomie des politiques des collectivités territoriales et voit ses fonctions évoluer vers plus de régulation sectorielle et un rôle de plate-forme d’organisation des filières.

1. ■ **Renouveler les soutiens à la création artistique.**

La politique de création s’appuie sur une phase historique et progressive de construction nationale et décentralisée des réseaux de création – musique, théâtre, danse et arts plastiques, « nouveaux territoires de l’art » – qui constituent un maillage particulièrement dense, riche et divers sur les territoires. Ces réseaux connaissent à présent plusieurs mutations :

- **une autonomie croissante des acteurs** (collectivités territoriales, établissements publics, structures associatives des acteurs privés...) et des transformations de l’appréhension du renouvellement de la création qui **interrogent les modalités d’action de la politique culturelle de l’État** ;
- **des transformations territoriales et sociales** aux échelles internationale, européenne, régionale, et surtout urbaine (métropolisation, centre-ville, zones intermédiaires, villes moyennes, « quartiers ») mais aussi en zones rurales, DOM-TOM...etc., qui **interrogent la géographie et la mobilité des institutions** ;
- **des mutations des modes de légitimation de la création** plus décentralisées et réticulaires : spécialisées mais aussi déspecialisées entre genres et disciplines, économiques ou au contraire sociales, inscrites dans des logiques artistiques ou bien de pratiques en amateur. Ils **interrogent les conditions et la légitimité de l’expertise artistique** de l’État et parfois même, fondent des oppositions fortes au principe même de soutien à la création.

- **Consolider les réseaux de création et l'évolution de leur gouvernance.**

La politique de création initiée grâce aux réseaux peut développer à l'échelle nationale une logique de coproduction, circulation, diffusion et de partenariats entre l'État – à travers les DRAC - et les collectivités territoriales, essentielle à l'économie des secteurs et à l'activité des professions artistiques et culturelles :

- **pour la politique musicale**, le réseau se compose d'institutions de référence nationale (IRCAM, Centre de musique baroque de Versailles, la Cité de la musique, l'Opéra national de Paris, théâtre national de l'Opéra comique), des maisons d'opéra en régions, des orchestres permanents, des Scènes de musiques actuelles, d'un grand nombre d'ensembles indépendants et de quelques grands festivals ;
- **pour la politique théâtrale, des arts du cirque et des arts de la rue**, le réseau de création et diffusion comprend les Théâtres nationaux de la Comédie française, de l'Odéon, de la Colline et de Strasbourg, les Centres dramatiques nationaux et régionaux, les Centres nationaux des arts de la rue et les pôles régionaux pour les arts du cirque ; il s'étend aussi aux festivals et, naturellement, aux Compagnies dramatiques indépendantes, disposant de lieux ou non, etc. ;
- **pour la politique de la danse**, le réseau dispose à sa tête du Centre national de la danse et du Théâtre national de Chaillot, destinés à se rapprocher pour constituer un pôle d'excellence nationale. Il comprend, en outre, une vingtaine de Centres Chorégraphiques Nationaux (CCN), une dizaine de Centres de Développement Chorégraphique (CDC), près de 260 compagnies de danse et des festivals ;
- **pour la politique de création en arts plastiques**, il s'agit du CNAP (Centre National des Arts plastiques), du Palais de Tokyo, du FNAC (Fonds National d'Art contemporain) et du réseau des FRAC (Fonds Régionaux d'Art contemporain), des Centres d'Art...etc.

En matière de diffusion, le réseau des Scènes nationales, à vocation pluridisciplinaire, et les partenariats sur projets avec d'autres lieux de toutes natures viennent compléter ce paysage.

Ce maillage, fruit d'une politique de longue haleine de l'État et des collectivités territoriales, est exceptionnel en comparaison avec des pays comparables en termes d'équipements de création et de diffusion culturelle sur l'ensemble du territoire. Au cœur de la politique de démocratisation culturelle, il participe à l'identité et à l'attraction des territoires et jette les bases de l'articulation des schémas de développement culturel des territoires.

Mais cette politique d'équipements est globalement parvenue à son terme. Aussi, des options de long terme sont-elles à présent de nouveau possibles. Elles peuvent être perçues comme complémentaires et parfois même comme opposées :

- **pour l'État, une fonction d'animation**, de liaison européenne et internationale, de plates-formes entre les réseaux, mais aussi de structuration entre les catégories d'acteurs publics ;

– pour les collectivités territoriales, le développement d’une mission de gestion et de développement de proximité artistique, culturelle et des publics.

● **Revitaliser les réseaux de création par leurs liens et par leurs terminaisons.**

Le maillage des équipements et des lieux de création et de diffusion rencontre, structurellement, deux types de limites ou de questions : d’une part, la question des mutations territoriales et sociales, en particulier celle des territoires ruraux ou peu urbanisés, ainsi que les spécificités territoriales et culturelles des DROM-TOM et d’autre part, la prise en compte des transformations à moyen et long termes de la vie des territoires, qui sont d’ordre démographique, social, économique, d’infrastructures, etc.

— **Mettre à jour d’un atlas des réseaux et des liens dans les réseaux de création.**

Une telle mise à jour révélerait à elle seule les perspectives naturelles d’évolution des réseaux de création et de diffusion – indépendamment de contraintes budgétaires. Elle constituerait **un chantier d’importance politique réelle, à conduire avec l’ensemble des organisations représentatives des collectivités territoriales**, de nature à :

- **constituer une véritable prospective-stratégique territoriale** sur une décennie au moins, avec l’ensemble des acteurs, c’est-à-dire un outil de travail partagé entre les acteurs publics. Cette stratégie, déjà engagée en partie, repose sur une politique de conventionnement et des schémas de développement artistique et culturel ;
- **repérer la structure des réseaux artistiques et culturels**, moins en termes d’espace et d’aménagement du territoire que de vitalité si cette analyse se concentre sur **les relations artistiques, culturelles, économiques entre les lieux de création et de diffusion** : circulation des productions, des œuvres, partenariats, résidences, carrières, etc.

— **Rééquilibrer l’asymétrie Paris/province.**

En partie historique, cette asymétrie est moins nette en matière de création et de diffusion artistique qu’en matière d’équipements. Elle persiste, sous des effets économiques, sociaux et de légitimité culturelle, au profit de la capitale, de l’Île-de-France ou bien du Grand Paris. Elle oblige à reconsidérer les charges de centralité de l’État par d’éventuels redéploiements. Elle conduit aussi à une politique de soutien des autres agglomérations métropolitaines pour leurs équipements dans certains domaines – arts plastiques en particulier – compte tenu de la concentration de l’activité à Paris.

— **Créer un réseau des « nouveaux territoires de l’art » et des « lieux intermédiaires ».**

Ces réseaux, qui utilisent en particulier le numérique dans les processus de création, seraient des lieux de fabrique, mais aussi de recherche dans la création et de

rencontres entre pratiques professionnelles et en amateur, hybridation des créations souvent interdisciplinaires, nouveaux rapports entre artistes et citoyens, etc. Pour ces nouveaux espaces de création, en vue d'une politique de long terme, il est nécessaire de :

- dresser et tenir à jour, avec les collectivités territoriales, **une cartographie des nouveaux lieux de création et un référentiel des acteurs culturels**, partagé ;
 - **analyser les évolutions des dispositifs de soutien** ;
 - **favoriser les croisements entre partenaires et lieux**, y compris scènes nationales, centres d'art, etc. et nouveaux lieux créatifs, avec les lieux de la recherche à l'échelle territoriale ;
 - **relier la création avec le tissu d'entreprises innovantes** et faire mieux dialoguer le secteur économique avec le champ du secteur artistique et culturel.
- **Constituer avec les collectivités territoriales une mise en valeur des structures dédiées aux pratiques en amateur.**

Ce champ d'action, prenant appui sur une pratique installée et durable a produit des effets sur les politiques de publics, les politiques des professions artistiques et culturelles et leurs économies (accompagnement des amateurs par des professionnels, distinction des activités, marchés et dépenses des Français pour ces pratiques, etc.).

- **Conserver un niveau élevé de compétences artistiques au sein des services du Ministère et s'appuyer sur celle des établissements publics.**

Les services centraux et déconcentrés du ministère assument une très large part de la mission d'expertise dans leurs fonctions de repérage et de premier accompagnement de l'innovation, à l'échelon national et territorial. Mais la logique même des réseaux fait que de nombreux acteurs de ceux-ci effectuent les mêmes missions dans leurs métiers de production, diffusion..., souvent avec une très grande proximité de travail avec les créateurs.

La mission de soutien à la création artistique d'un certain nombre d'établissements publics, dont la capacité de repérage et de diffusion à l'international est plus forte que celle de l'État ou des collectivités territoriales, mériterait d'être examinée selon les axes suivants :

- **renforcer les missions de découverte et de soutien à la création d'opérateurs publics** et/ou subventionnés et mis en réseau à cet effet entre eux, ainsi qu'avec l'État ;
- **consolider ou faire évoluer, après évaluation, cette logique de réseaux** avec les organismes subventionnés, les festivals, les collectivités territoriales, des mécènes, fondations, associations ;
- **amplifier la vocation nationale des établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication** :

- évaluer les expériences de délocalisation partielle (Louvre-Lens, Centre Pompidou à Metz) et de mobilité ;
- généraliser et reconfigurer, le cas échéant, ces expériences avec des établissements de création : Comédie Française, Chaillot Palais de Tokyo, Manufacture de Sèvres et des Gobelins, etc.

2. ■ Tenir compte des mutations des modes de légitimation de la création.

La légitimité culturelle en matière d'expertise est devenue très largement partagée. Elle s'exerce entre acteurs publics et une pluralité d'instances privées (marchés et mécénats, critiques, médias et évidemment, les publics). Ils émettent tous des signaux sur la qualité et l'originalité de la création. L'équilibre complexe de légitimités artistiques en mouvement place l'État en situation de questionnement permanent sur la nature et le niveau de sa légitimité comme de son expertise.

● Promouvoir les nouvelles légitimités de réseaux.

— Renforcer un État référent.

L'État n'est pas mis en cause par le questionnement sur sa capacité d'expertise, intrinsèque à sa mission. Cette légitimité appartient à ses fonctions d'arbitrage, de garant des égalités et répond à une demande de référence :

- **dans les territoires**, par la **réduction des déséquilibres**, en particulier entre l'Île-de-France et les autres régions ;
- **socialement**, en cherchant à donner **plus de poids aux acteurs du « milieu »** de la profession, compte tenu des inégalités sociales importantes au sein des professions ;
- **pour les publics**, à travers une **fonction « qualifiante » des lieux** ;
- **pour les collectivités territoriales**.

Une réponse possible aux mutations des modes de légitimation moins fondés sur l'autorité, l'histoire institutionnelle, etc. repose sur la réinvention des modes de production de l'expertise de l'État, par exemple à travers les leviers suivants :

- **créer des outils de mutualisation, de capitalisation et de diffusion** de l'analyse, de l'expertise, des expériences ;
- **inventer des systèmes d'échanges d'informations et d'expertises partagées entre des opérateurs de même niveau**, notamment les établissements publics, sur des questions transversales (international, dimension européenne, numérique, gestion des droits, etc.).

En outre, les spécificités de l'expertise de l'État justifient la mise en œuvre d'une approche méthodologique susceptible d'asseoir sa légitimité dans le temps. L'État doit jouer un rôle d'impulsion, de référence et d'arbitre que peuvent conforter :

- **une mission d'évaluation reposant sur une méthodologie de l'évaluation**, claire et partagée, en particulier en ce qui concerne l'expertise, les expériences, les choix, etc. ;
- **une mission d'observation de la création**, à travers une cartographie de ses évolutions, en associant la pluralité d'intervenants ;
- **une analyse conjointe avec des acteurs de l'expertise parmi les professionnels** et dans des domaines très différents (ex. actions d'intérêt général des sociétés de gestion des droits d'auteur, cinéma...etc.) ;
- **une capacité de mise en miroir, à l'échelle européenne et internationale.**

● **Revoir les contours du « métier » de découverte.**

Une large part des métiers liés à la mission de création, à l'échelon central et déconcentré, pour toute institution conduite à faire profession de la découverte de talents, peut être confrontée, de façon organisationnelle, à des difficultés tenant au changement des générations, au renouvellement des formes, des acteurs, de l'environnement... Ces aspects ne mettent en cause ni la compétence, ni la qualité des individus, mais traduisent une question essentielle de cette mission.

— **Valoriser un métier, plus qu'une carrière.**

La mission de découverte de l'émergence implique des compétences singulières et des formes particulières de renouvellement : spécialisation, changement de champ, de territoires, etc. De plus, l'exercice de ces compétences s'inscrit dans des logiques générationnelles. Traiter structurellement ces questions suppose :

- **la mise en œuvre d'éléments de carrière** qui sont de nature à renforcer la légitimité de l'expertise de l'État, en prévoyant notamment de nécessaires mobilités géographiques, y compris internationales et interdisciplinaires ;
- **le renforcement de la mission de repérage et d'expertise de proximité, réalisée par les services déconcentrés** du ministère de la Culture et de la Communication, à travers une plus grande mobilité, des formations spécifiques, des relations professionnelles plus transversales, etc. ;
- **une clarification des missions de repérage et de découverte de la création à l'échelle nationale** entre l'administration centrale, les DRAC, les Direction des affaires culturelles des collectivités territoriales, les établissements publics, les associations, les comités d'experts, etc.

— **Prendre en compte l'environnement et les spécificités de chaque discipline.**

Quelle que soit la structuration des outils de découverte et d'accompagnement de l'émergence, les caractéristiques propres à chaque domaine de création doivent être prises en compte :

- **dans le champ des arts plastiques**, elle est rendue visible par des boucles d'acteurs : prescripteurs, experts, acteurs du marché, etc. Confier la mission de repérage aux seuls établissements publics et extérieurs ferait courir le risque de rendre la création prisonnière d'une logique d'affichage, alors qu'ils peuvent utilement assumer une fonction de relais de l'émergence. L'attribution de cette fonction doit être réalisée en prenant en considération les missions des Centres d'art qui sont portés par les collectivités territoriales à côté des missions de l'État dont le rôle est d'accompagner et de structurer ;
- **dans le champ du spectacle vivant**, la visibilité naît essentiellement dans les festivals, dans des logiques de grande proximité avec les acteurs publics (DRAC, collectivités territoriales) et, dans ces conditions de repérage de la création, il semble peut imaginable de former une structure *ad hoc* ayant en charge tant l'ensemble de ce secteur que la mission de repérage.

● **Encourager une organisation « adhocratique » de la découverte.**

L'aide à la création et le repérage de l'émergence placent les institutions culturelles de l'État dans une position de contradiction permanente, prises entre un cadre fixe et relativement contraint et une mission permanente axée sur la prise de risque.

Ces missions appellent à un renouvellement des outils et des relations avec l'ensemble des acteurs culturels publics et privés dans certains domaines.

— **Inventer un fonctionnement « adhocratique » de la mission de découverte.**

Pour tenir compte de l'évolution des modes de légitimation et d'expertise, le mode de fonctionnement de la découverte et le repérage artistique se fondent davantage sur un consensus, émergeant d'un dialogue institutionnalisé.

Il s'agit de favoriser l'innovation à travers une expertise décentralisée, par projet, par équipe, par discipline et entre les disciplines, en associant des experts des directions du ministère de la Culture et de la Communication, des conseillers artistiques des DRAC et des collectivités territoriales, ainsi que des créateurs, des critiques, des représentants de la société, etc., d'origine française comme étrangère afin de :

- prendre en compte le renouvellement progressif des processus de légitimation de l'expertise artistique et culturelle, en particulier entre administration centrale, déconcentrée et établissements publics ;

- accroître **l'internationalisation des experts** nationaux et une intégration de l'expertise internationale dans les processus du ministère de la Culture et de la Communication ;
- permettre une réflexion et des **modalités d'évaluation** du renouvellement de l'exercice de l'expertise ;
- encourager des projets de **soutien à l'innovation** mis en place avec des limites de temps, de manière à **permettre d'admettre des échecs**.

— **Favoriser un espace commun de suivi et d'analyse critique des nouvelles formes de création.**

Cet espace, nécessaire, devra répondre aux transformations des acteurs de la légitimation artistique, au foisonnement de la création, aux difficultés de repérage de formes émergentes, de jeunes créateurs, etc. Il convient d'en inventer des formes plus ou moins ouvertes, pourvu qu'il s'attache à :

- l'analyse critique des projets de soutien à l'innovation ;
- la détermination de limites temporelles de projets de création et d'innovation ;
- permette d'admettre et d'analyser les échecs des décisions collectives ;
- ouvrir les bases d'une fonction d'observation sur la création en France et à l'international ;
- publier régulièrement les résultats d'analyses, d'évaluation, de mise en débat de la fonction de repérage et de soutien de la création.

3. ■ **Accompagner la montée des dimensions économiques et sociales.**

Sans doute, chacun des éléments des politiques culturelles engage-t-il la question de son financement et des crédits publics qui lui sont affectés. Ceux de la politique de création sont cependant singuliers, s'agissant – par essence – d'une part, d'une politique d'offre (création, production, programmation, diffusion) pour les différentes formes du spectacle vivant, politique de commandes (création, diffusion) pour les arts plastiques, d'autre part d'économies en partie non rentables, souvent inflationnistes (loi de Baumol), enfin de politiques qui structurellement ne peuvent qu'accompagner l'entrée de nouveaux créateurs et ce, pour des carrières artistiques et professionnelles de préférence longues.

Après la phase de développement des réseaux de création, le soutien à la création contemporaine appelle des mécanismes de « sanctuarisation » pour en assurer le renouvellement.

● **Favoriser un indispensable financement *spécifique* de la découverte.**

Un financement public *ad hoc* et permanent, significativement doté, est sans doute nécessaire à côté des évolutions des subventions publiques accordées aux institutions et de celles qui sont reconduites pour développer des projets et carrières artistiques. Il pourrait emprunter des modalités qui restent à imaginer : d'ordre public (État et collectivités territoriales) sous forme de fonds de dotation, avec des fondations, apports de mécénat, concours privés, garanties financières, etc., et faire preuve d'innovation de gouvernance.

— **Soutenir les formes diverses de mécénat,**

Sans être suffisant ou substitutif, ce soutien suggère :

- une analyse des effets des dispositifs fiscaux pour favoriser le financement de la création ;
- des orientations des dépenses fiscales selon les domaines, les catégories d'acteurs culturels et mécènes ;
- une perspective de territorialisation accrue des dépenses de mécénat et un développement du mécénat local ;
- un soutien plus actif aux fonds de dotation dédiés à la création.

● **Faire la part de réflexion entre une logique d'« agences » et des choix culturels.**

La politique culturelle est marquée par les compétences croissantes d'une administration – centrale et déconcentrée – et par l'existence antérieure d'administrations spécialisées sur le développement d'un secteur ou d'une filière, qui font figure de modèle : le Centre National de la Cinématographie et de l'image animée, le Centre National du Livre, etc. Aussi, sous d'autres modèles administratifs, notamment anglo-saxons ou communautaires, mais pas seulement, le principe organisationnel d'agences sectorielles (cinéma, musique, etc.) sur la base d'établissements publics, existants ou non, constitue-t-il une perspective qui soulève des questions de politique culturelle, d'organisation et de gouvernance, en particulier :

- avantages et risques d'ordre culturel d'une « cogestion » avec les organisations représentatives des créateurs ;
- procédures de nature à évaluer la politique culturelle et de création de ces institutions ;
- tutelle et modalité de son exercice en matière de politique culturelle nationale et articulation d'une part avec la politique territoriale conduite par les services déconcentrés en lien avec les collectivités territoriales et, d'autre part, avec les politiques transversales (emploi, formation, etc.) ;
- conditions dans lesquelles un découpage institutionnel par discipline peut

prendre en compte les mutations interdisciplinaires des modes de création ;

- relations entre les deux types de missions poursuivies par des établissements publics ou services à compétence nationale : des missions de gestion d'équipements culturels et des missions de gestion sectorielle, à côté des établissements d'enseignement supérieur ou scientifique ;
- refondation des missions de l'administration centrale, voire des services déconcentrés.

● Favoriser la rémunération des auteurs et créateurs.

La recherche d'une amélioration de la situation des auteurs, quels que soient leurs domaines, apparaît d'autant plus nécessaire que parmi les économies de la création, ce segment est fragilisé par les mutations économiques. Si le ministère de la Culture et de la Communication n'a pas vocation à s'immiscer dans les relations contractuelles, il lui revient de :

- renforcer ses capacités et outils de médiation et d'arbitrage de la valeur ajoutée dans les filières ;
- développer une capacité d'analyse des rémunérations ;
- développer des éléments statutaires et de carrières des auteurs (sécurité sociale, formation, fiscalité propre) ;
- garantir des effets redistributifs et de mutualisation de la gestion collective des droits ;
- veiller à l'application des droits (ex. droit d'exposition) ;
- développer les mécanismes de connexité entre droits et rémunérations.

● Adapter la réglementation du marché de l'art pour le rendre plus compétitif.

La création est encouragée par un marché de l'art plutôt dynamique mais en déclin relatif sur le plan international. Pour redonner à la France une place importante sur le marché de l'art mondial, certaines conditions indispensables doivent être remplies : attractivité du régime fiscal, visibilité d'artistes nationaux, existence de collectionneurs. Plusieurs mesures pourraient être prises sur une longue durée :

- allègement et modernisation des dispositifs fiscaux applicables aux ventes privées et publiques (réduction de la taxation, aménagement du droit de suite), en fonction de la concurrence internationale ;
- l'extension des catégories autorisées de mécènes et de bénéficiaires du mécénat (entreprises, particuliers, professions libérales, etc.).

- le soutien aux pratiques des collections, en instaurant des prêts à taux 0 offerts aux particuliers par une banque mécène pour l'achat d'œuvres d'art d'artistes vivants ;

● **Déployer une logique de plate-forme pour les professions artistiques.**

Le ministère de la Culture et de la Communication a amplifié sa mission de structuration des professions artistiques et culturelles, notamment dans le spectacle vivant, en liaison très étroite avec le ministère des Affaires sociales, les organismes sociaux et les organisations professionnelles.

Compte tenu des singularités des professions artistiques, des mutations économiques privées et publiques des secteurs de la création, cette mission ministérielle, devenue nécessaire, ne peut que continuer à prendre de l'ampleur. Il faudra, en effet :

- **prendre en compte les singularités fortes des professions artistiques et culturelles, qui continuent de s'affirmer** : niveau de formation – spécialisée et générale – supérieur à la moyenne des professions ; croissance des effectifs sortant des enseignements supérieurs artistiques ; carrières complexes et variées selon les métiers ; discontinuités des périodes d'emploi, d'activité, de création ; multi-activités ; multi-employeurs et diversité des marchés ; précarité, précarisation ; disparité des modes de rémunération ; distribution très inégale des revenus, etc. ;
- **observer les tendances plus récentes** parmi lesquelles : la brièveté des carrières ; une porosité plus grande avec des pratiques artistiques en amateur ; des mobilités croissantes en France, en Europe et dans le monde ; une diversification des modèles d'entreprises ; une montée en puissance des intermédiaires ; etc.

La mission de structuration des professions justifie pleinement l'organisation d'une fonction de plate-forme du ministère de la Culture et de la Communication. En effet, nombre des leviers, clefs, solutions à établir pour structurer et accompagner les professions artistiques et culturelles se situent hors des compétences du ministère : statuts sociaux, formation professionnelle, marchés de l'emploi, régimes sociaux, offre de formation initiale, structures économiques des marchés, etc.

La réalisation de cette fonction relève moins de choix d'organisation administrative que de la mise en œuvre de deux stratégies :

- choisir des objectifs qui répondent aux facteurs-clés et aux liaisons qui structurent les professions sur les cycles de vie professionnelle et artistique ;
- prendre en compte ces facteurs-clés pour résoudre la question des modalités de réponses à long terme.

En outre, cette fonction, pensée en termes de cycle de vie artistique, ne se dissocie jamais d'une politique culturelle à long terme de la création, mais aussi des publics.

— **Valoriser l'éducation artistique pour l'emploi et des transmissions.**

L'éducation artistique est principalement conçue et organisée comme un facteur de développement de l'accès à la culture, mais elle a des effets structurants du cycle de vie artistique et culturel d'un certain nombre d'artistes et de la place de l'art dans la société :

- **un élément de structuration de l'emploi, de ses marchés et de l'ensemble des rémunérations** des auteurs et des artistes ;
- **un élément de transmission de la place de l'artiste dans la société**, voire des vocations artistiques, qui pourrait supposer la mise en place de logiques de détection et d'orientation des jeunes talents.

— **Mettre l'accent sur la fonction de régulation des enseignements artistiques**

Le réseau des conservatoires et écoles de musique, de danse et d'art dramatique, déployé sur tout le territoire, qui regroupe plus de 440 établissements contrôlés pédagogiquement par l'État, classés selon le rayonnement régional (CRR), départemental (CRD), communal ou intercommunal (CRC – CRIC), compose le tissu qui forme amateurs et professionnels de la musique, du théâtre et de la danse. Ce maillage, relevant des collectivités territoriales, participe pleinement à la mission de démocratisation culturelle, mais aussi à celle de formation d'excellence des professionnels. Et comme l'éducation artistique, il remplit en réalité une triple mission, à renforcer dans la durée :

- **une mission de structuration de l'emploi à l'échelle régionale, nationale ou internationale**, par une logique professionnalisant ;
- **une mission de transmission artistique et culturelle**, par l'intermédiaire d'offres spécifiques de formation des publics d'amateurs, assez peu organisées, établies et suivies dans le temps ;
- une mission d'inscription **territoriale** des artistes.

— **Favoriser le lien entre l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle.**

L'enseignement supérieur culture a une mission qui poursuit sa propre stratégie. Celle-ci intéresse plusieurs éléments des carrières professionnelles des étudiants :

- la nécessaire logique sélective des écoles sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication face à une demande croissante pour les professions artistiques et culturelles, peut conduire à des formes d'élitisme ou de reproduction sociale et qui justifierait une mise en commun des problématiques de recrutement ;
- l'insertion professionnelle de artistes, très largement réglée à travers la qualité de l'enseignement et l'appel à des professionnels – constitutifs des corps enseignants – comme en témoignent les résultats mais la restructuration partielle et générationnelle des réseaux de création,

justifie une vigilance particulière sur les nouveaux réseaux d'activités, en particulier pour les Écoles d'Art ;

- l'internationalisation des marchés de l'emploi dans certains champs artistiques implique une attention plus forte à l'accueil des étrangers dans l'enseignement supérieur, mais aussi un développement des mobilités des enseignants et des étudiants à l'étranger (bourses, échanges...) ;
- une politique d'emploi des jeunes implique des moments professionnels plus nombreux dans les *cursus* ;
- la structuration de l'offre globale de formation comme outil de maîtrise de la qualité des enseignements, davantage que comme instrument de régulation des flux d'entrants ;
- le développement d'éléments de formations non-artistiques (droit, fiscalité, marketing) pour permettre la préparation des reconversions professionnelles des artistes qui ne peuvent plus exercer leur art au-delà d'un certain âge, ou lorsque leur revenu ne leur permet plus de vivre de leur art.

— Soutenir les marchés de l'emploi et l'activité des artistes.

Le régime d'assurance chômage des artistes et techniciens du spectacle, capable de prendre en compte les spécificités de ces professions, apparaît aux acteurs économiques, politiques et sociaux comme une nécessité. Pour le ministère de la Culture et de la Communication, le maintien de cet élément structurant de l'emploi culturel implique :

- une vigilance constante pour prévenir tout déséquilibre qui menacerait les fondements du régime de l'intermittence, c'est-à-dire la solidarité interprofessionnelle au sein de l'UNEDIC, en particulier par le suivi de l'ensemble des indicateurs des marchés complexes des secteurs du spectacle vivant et de l'audiovisuel, des métiers artistiques et des métiers de techniciens. Elle est rendue d'autant plus nécessaire en vue des échéances du milieu de la décennie, que les projections de déficit de l'assurance chômage sont peu encourageantes en fonction de la conjoncture économique et sociale (montée du chômage, faible taux d'activité des seniors au moment de l'allongement des durées de cotisations) ;
- le développement de l'analyse des économies de ce champ très large (spectacle vivant, audiovisuel), hétérogène et en voie d'industrialisation, pour certains domaines ;
- une attention plus soutenue aux ajustements réalisés sur les montants et la nature des rémunérations des professions artistiques ;
- une meilleure expertise de l'État pour la gestion et l'accompagnement des métiers dans les entreprises culturelles et un travail de moyen terme sur les accords collectifs d'entreprise.

L'ensemble des questions relatives à l'intermittence ne peut se concevoir sans une politique économique de la création dans le secteur du spectacle, c'est-à-dire une politique favorable au développement de l'emploi, à la réduction des contrats de courte durée, au développement de la mobilité des productions, à l'accroissement du nombre de représentations, etc.

— **Améliorer la formation professionnelle continue.**

Développée en liaison avec les régions et les services déconcentrés du ministère de la Culture et de la Communication, la formation professionnelle continue constitue un chantier assez récent appelé à se développer :

- de façon interministérielle pour certains métiers d'avenir porteurs d'emplois ;
- avec l'appui des établissements d'enseignements supérieur culture ;
- en liaison avec les lieux de production et de diffusion ;
- dans le cadre d'un partenariat du Ministère de la Culture et de la Communication avec les professions, en vue de la structuration des parcours professionnels.

— **Tenir compte des transformations des carrières.**

Le vieillissement de la population, celui des professionnels concernés aussi, a un impact direct sur leur rémunération de ceux-ci, en l'absence de limite d'âge pour le départ à la retraite. Les comédiens et les danseurs sont dépendants de changements ou de reconversions avec l'avancée en âge. Plus généralement, la tendance au raccourcissement de certaines carrières, notamment dans le spectacle audiovisuel implique une action spécifique. Les artistes-plasticiens sont quant à eux souvent dans une économie individuelle de patrimonialisation sans pour autant que la fréquence des ventes puisse en garantir une rémunération régulière, notamment de type salarial.

La grande diversité des catégories d'artistes n'interdit pas de traiter de façon analogue des situations rencontrées et caractéristiques de ces professions dans leur ensemble :

- **travailler à l'extension du modèle de structuration professionnelle concertée** entre les pouvoirs publics (ministère de la Culture et de la Communication, ministère des Affaires sociales et organismes sociaux) et les organisations professionnelles, sur le modèle du Conseil National des professions du spectacle, à d'autres catégories de populations artistiques ;
- **accroître cette dimension sur le plan territorial** en liaison plus étroite, d'un côté avec les Drac et, d'autre part, avec les collectivités territoriales, notamment les régions.
- **renforcer les ressources et compétences** du ministère de la Culture et de la Communication dans le domaine du droit social.

4. ■ Intégrer la dimension européenne et développer la diffusion internationale.

Les dimensions européenne et internationale sont devenues incontournables pour la politique de création, quand elles ne l'étaient pas déjà, notamment pour la création plastique.

● Investir la dimension européenne de la réglementation.

L'absence de compétence culturelle de l'Union européenne ne l'empêche pas d'intervenir dans l'ensemble des éléments qui peuvent indirectement structurer les politiques de création : directive services, réglementation des entreprises, politiques de l'emploi, droit de la concurrence, extension du contrôle des aides d'État et des collectivités territoriales, données publiques, etc.

Plusieurs domaines impliquent en particulier un investissement plus marqué de l'action publique :

- **L'approche des questions sociales au plan communautaire et l'analyse comparée des économies et des systèmes sociaux parmi les États membres** et sur les différents **champs de la création sont nécessaires**, au moment où se met en place une approche plus unifiée des industries culturelles, c'est-à-dire où le développement des politiques européennes emprunte les voies de l'économie, des échanges, du marché intérieur, etc.
- **La mobilité des artistes**, déjà engagée, devrait se poursuivre sur une base économique (coproduction, débouchés pour les représentations...) tout autant que culturelle et artistique, car la dimension européenne apparaît bien plus évidente aux nouvelles générations de créateurs.

● Développer l'exposition internationale du spectacle vivant.

- **Mettre en réseau des bureaux du spectacle vivant à l'international**

En étroite coopération avec l'Institut Français et sur le modèle des Bureaux Export pour la musique française ou de ce qui existe en Allemagne, un tel réseau serait en mesure de constituer une base forte de développement de l'exportation et des échanges de spectacles et de favoriser la constitution d'un pôle de ressources pour différents ensembles régionaux du monde (Asie du Sud Est, Moyen-Orient, Amérique latine, etc.). Cette approche implique un maillage de compétences et de relations avec le **réseau culturel français à l'étranger et les réseaux français du spectacle vivant** ;

- **Créer des pôles de ressources.**

Ils peuvent porter sur les productions et la diffusion, en vue de valoriser les relations entre les institutions de création au sein de plusieurs pays européens et en vue d'aider à la structuration et à la consolidation des réseaux artistiques internationaux.

- 3 -

Médias et industries culturelles

Une politique culturelle des industries à l'ère numérique

La place des industries culturelles et de communication dans le champ culturel est ancienne mais institutionnellement plus récente. Les liens entre liberté d'expression et création sont anciens. Ils s'expriment par le droit de propriété littéraire et artistique des auteurs, leur fonction économique. Les liens entre art et industrie sont aussi anciens que le livre, la presse, puis le cinéma, les phonogrammes, la radio et la télévision, le jeu vidéo à présent.

Institutionnellement, les industries culturelles relevaient surtout d'un relatif puzzle administratif, le Service Juridique et Technique de l'Information et de la Communication devenu Direction du Développement des Médias relevant des services du Premier ministre et mis à la disposition du ministère de la Culture et de la Communication. Et, depuis 1982 des autorités de régulation de l'audiovisuel se sont succédées avant de se stabiliser avec le Conseil supérieur de l'Audiovisuel. De son côté, dès 1946 le Centre national du cinéma assurait la réglementation de la filière cinématographique, le financement de sa production puis celle de l'audiovisuel, s'adaptant à la vidéo ou à l'édition multimédia, aux jeux vidéo et à l'internet (vidéo à la demande, jeux).

Suggérée et souhaitée, la prise en compte globale de ce secteur par une direction générale des Médias et des Industries culturelles est donc récente. Elle embrasse l'ensemble du champ, partagé avec le Centre national du cinéma et de l'image animée pour la production audiovisuelle.

Les industries culturelles et de communication dominent l'offre culturelle globale, celle des pratiques – qu'on les mesure en temps ou en revenus –, l'emploi culturel, la part des ressources budgétaires (crédits, taxes affectées, dépenses fiscales), le chiffre d'affaires et le nombre d'entreprises, la valeur ajoutée.... Plus important, elles se lient désormais plus nettement avec les domaines de la création dont elles forment un débouché économique par la communication ou à travers des groupes pluri-médias (radio, concert, spectacle...) mais aussi avec le patrimoine, pour ce qui concerne une partie du patrimoine numérisé et au premier chef celui de la Bibliothèque Nationale de France.

L'importance et la rapidité du déploiement de ces enjeux conduisent à souhaiter la formulation d'une politique culturelle des industries de la communication unifiée, qui puisse répondre aux défis du numérique avant que des positions concurrentielles ne produisent des effets boule de neige durablement défavorables, voire sans retour possible et posant dans plusieurs domaines la question du maintien d'acteurs nationaux.

C'est dans ce contexte que les industries culturelles et de communication doivent relever les enjeux actuels et futurs, amplifiés principalement par les effets du numérique qui en bousculent les structures économiques, en modifient les tendances de pratiques et de marchés et mettent en jeu les métiers fondamentaux des administrations des industries culturelles.

I – MUTATIONS ET ENJEUX DE LA DÉCENNIE.

Les enjeux de la décennie 2010 sont semblables à ceux de la précédente : numériques. Ils concernent moins les techniques que les modifications de l'économie des filières des industries de la culture et de la communication, mais aussi les transformations plus incertaines des usages et l'appareil de réglementations et de régulations établies antérieurement et fondés sur des principes constitutionnels.

1 | Les enjeux des mutations techniques.

Les progrès techniques sont les plus prévisibles, si l'on ne s'arrête pas aux effets d'offre de tel ou tel nouveau terminal, de telle ou telle performance de diffusion numérique, de tel ou tel enrichissement d'expérience (3D, TV connectée, nouvelle génération de consoles...). Sans doute, toutes ces offres de technologies et d'autres encore verront le jour, avec leur taux d'échec à peine moins élevé que celui de promesses tenues.

• Des mutations techniques fortes mais encore prévisibles.

D'ici 2020, le système des technologies de l'information et de la communication en construction depuis le milieu des années 1980 et fondé sur des dynamiques de progrès antérieurs et de longue période, n'aura pas encore fini de s'installer avant de connaître une rupture ou une interruption.

— Des évolutions encore prévisibles...

Aucune rupture technologique majeure, y compris d'interruption de ces dynamiques n'est probable d'ici 2020. Le système continue de reposer sur les mêmes bases depuis plus de quinze ans ou plus : interconnexion des progrès en accélération permanente du stockage et de la miniaturisation, progrès exponentiels de tous ordres (de la diffusion aux supports et aux machines), des capacités de calcul et d'intégration, démultiplication des liaisons point à point sur des protocoles internet, qualité encore augmentée de la numérisation et des restitutions sur des interfaces homme-machine innovantes et expérimentales.

Les séries d'effets immédiats de la mutation du système technique continuent aussi d'être prévisibles : tout contenu est numérique (texte [livre, presse, document...], image [jeu vidéo, photographie, cinéma, TV, captation de spectacle...], son [phonogrammes, radio]) ; tout contenu en quantité et qualité croissantes offre **une disponibilité potentielle de façon fixe ou mobile**, continue et/ou à distance sur tout type de terminal mais modulé selon les offres et les usages.

Les effets déflationnistes résultant de ces technologies se poursuivent dans cet univers très concurrentiel sur des marchés mondiaux grâce aux dynamiques fortes de progrès. **Mais l'incertitude sur la neutralité et le niveau d'asymétrie des réseaux** peut peser fortement sur les tendances et les effets des mutations techniques.

Ainsi, les évolutions techniques sur une décennie laissent deviner que devraient voir le jour :

- de **nouvelles générations de consoles et terminaux ludiques** fixes ou mobiles, plus interactives, en 3D, continues, avec des jeux à univers virtuels et sociaux et des réalités augmentées en même temps que des *casual games*, plus interstitiels et communautaires, à la frontière des loisirs et des mondes professionnels (*serious games*) et familiaux... ;
- une **TV connectée combinant flux de programmes généralistes et multiplication des chaînes et offres audiovisuelles hyperspécialisées**, enrichissements des services numériques et accroissement de l'interactivité et des formes de participation, et encore, disponibilité délinéarisée des stocks de programmes à la demande (au titre, en bouquets...) ;
- une **radio enfin numérique**, sous réserve des choix de long terme relatifs aux normes et à moins que ce passage soit retardé par la recherche d'un équilibre économique, jusqu'à la montée d'une **concurrence massive de services numériques** de diffusion musicale et d'informations ;
- une offre plurielle de **cinéma**, combinant nouvelles expériences (développement autour de la 3D, animation et jeux vidéo), classicisme, renouvellement par de « petites » productions ;
- un **univers textuel et hypermédia hétérogène**, devenu hypertextuel et/ou hypermédia, qui articule autrement livre, document, information à côté du livre papier et des genres stabilisés...
- une **multitude de terminaux connectés en permanence à l'ensemble des contenus** en mobilité, en même temps que des progrès de terminaux fixes en réseaux ;
- une **explosion de la demande d'accès en mobilité à des services par internet** très haut débit qui entraîne des besoins en fréquences hertziennes pouvant exiger de nouveaux arbitrages en matière de dividende numérique, etc.

— ... aux effets économiques toujours incertains.

Les effets économiques sont plus complexes et d'ordres multiples. Ils combinent l'économie des acteurs, leur jeu d'offres et leur capacité à rencontrer demandes et usages et le travail de dé/réglementation et dé/régulation.

- **en termes économiques**, ces effets dépendent de la rencontre des offres et des demandes et usages, qui s'effectue à une échelle internationale où l'émergence et le **poids relatifs d'une poignée d'acteurs économiques et techniques sont instables**, et à une échelle nationale où les acteurs les mieux installés sont appelés à des adaptations permanentes tandis que les plus petits demeurent dans une situation de fragilité ;

– **en termes de marchés et de concurrence, les positions d’acteurs des filières sont fragilisées par les conséquences de la dématérialisation, de la déterritorialisation de la distribution et de la déflation généralisée.** De plus, on assiste à un renouvellement régulier des situations de domination, d’intégration ou de désintégration des filières, le plus souvent au bénéfice des intermédiaires, distributeurs agrégateurs, profitant de tickets d’entrée favorable à de nouveaux entrants ;

– **en termes réglementaires, les objectifs des politiques industrielle, culturelle et de communication impliquent non seulement une logique d’adaptation régulière** vis-à-vis du poids croissant des logiques de concurrence, de dérégulation des marchés, de capacité à appliquer des réglementations sur le territoire national. Ils conduisent aussi à mobiliser des ressources juridiques multiples : droit international, droit communautaire, droit de la concurrence, droits sectoriels, droits des propriétés intellectuelles, des données personnelles, de la fiscalité ...

2. ■ **Des mutations économiques qui engagent des enjeux réglementaires.**

Les vives transformations du paysage économique des industries culturelles et de communication modifient en profondeur l’écosystème économique national depuis 2000, sans mettre en cause – en principe – les objectifs fondamentaux des politiques publiques.

● **Le développement de filières spécifiques au temps de la convergence.**

Chaque filière industrielle a une histoire propre, tantôt longue (livre, presse), tantôt séculaire (phonogramme, cinéma, puis radio), ou plus récente (télévision, jeu vidéo). C’est sur la base des caractéristiques et des métiers propres à chacune d’elles que les réglementations se sont construites, le plus souvent en lien étroit avec les professions.

Économiquement, l’essentiel les unifie cependant : économie de projet d’offre et de prototype de biens d’expérience, œuvres de l’esprit reproductibles et communicables, elle est à risque et connaît des coûts « perdus » importants. Économie disposant de rendements d’échelle de production, elle est dépendante des réseaux de distribution à l’origine de leurs structures oligopolistiques. Économie fondée sur la propriété littéraire et artistique, elle exploite des modèles économiques de distribution physique, d’accès à la communication ou encore d’audience, voire des modèles mixtes.

● **La garantie de la liberté de communication à l’ère de l’économie de l’information.**

Cette garantie constitutionnelle, dont le juge et le CSA – pour les services de médias audiovisuels et de radio – sont les gardiens, implique une attention législative et réglementaire pour qu’elle ne soit pas mise en cause par le développement des réseaux numériques et par l’ouverture de la possibilité de publication à chacun. Elle implique encore

d'examiner les modalités par lesquelles les formes du pluralisme de l'information sont garanties dans le contexte numérique.

Il est justifié, néanmoins, dans le respect du principe de neutralité technologique, d'assurer un équilibre entre cette liberté et d'autres droits de valeur constitutionnelle (propriété littéraire et artistique, protection de la vie privée et des secrets protégés par la loi, liberté d'entreprendre...).

● **Les diversités au temps de l'hyper-offre.**

L'extension des marchés et la diversification des modes d'accès numériques, la concentration sur les segments de la distribution et/ou d'intermédiation numériques (*Apple, Amazon, Google, Facebook...*), l'ouverture à la profondeur historique des catalogues favorisent l'accès potentiel à une hyper-offre de contenus, abondance gonflée par des stratégies de surproduction.

Par ses effets, le numérique favorise potentiellement la diversité. En réalité, il connaît de **nouvelles raretés – d'espace et de temps – et y déplace les goulots d'étranglement** propres aux industries culturelles et de communication. Il rend ainsi nécessaire l'attention aux différences entre diversité offerte/diversité distribuée et diversité consommée.

● **La place du service public audiovisuel à l'époque du numérique.**

Le service public, longtemps structurant de l'offre médiatique, a fini par connaître en France la dynamique d'affaiblissement qu'il connaît ailleurs dans le monde. De plus, la multiplication de l'offre publique télévisuelle, dans une moindre mesure radiophonique, ne limite pas le poids des effets sociodémographiques et économiques :

- **d'un point de vue sociodémographique**, le vieillissement de l'audience est une tendance longue qui devrait accélérer ses effets au regard de la pyramide des âges et des effets générationnels : non-renouvellement des usages parmi les moins de 25 ans, voire parmi les 25-49 ans, le vieillissement de la population ne compensant pas nécessairement, à moyen terme, l'effritement général de l'audience de l'audiovisuel public ;
- **d'un point de vue financier**, la concurrence sur les marchés audiovisuels s'est accrue. Les restructurations successives, la relative volatilité managériale, les évolutions des modes de financement par la redevance n'ont pas toujours concouru à entraver cette dynamique et l'ont parfois accélérée. Plus vive et d'ordre multiple, elle procède des concurrents traditionnels, en butte aux mêmes questions : évolution des goûts des téléspectateurs, montée en puissance des chaînes de la TNT, chute des coûts de production et d'édition des chaînes, arrivée des nouveaux services audiovisuels numériques *over the top* (stratégie consistant à offrir des services sans avoir investi dans les infrastructures ou les contenus), investissements nécessaires en termes d'éditorialisation, de développement de SMAD (services de médias à la demande), de marques, de la publicité en ligne.

Dans ce contexte, la légitimité du service public audiovisuel et de son financement dépendent plus intensément de ses capacités et de son rythme d'insertion dans l'univers médiatique numérique par une offre à la fois abondante, alternative, différenciée et ancrée sur de nouveaux services.

3 | Des mutations sociales et culturelles amplifiées.

L'importance des missions de régulation de la communication et de développement économique des industries culturelles et de communication se détachent de moins en moins des missions culturelles, qu'il s'agisse de la création de biens culturels, de leur accès et de leur conservation.

● L'attention au renouvellement des formes de création.

La dynamique de baisse des coûts de production permise par le numérique favorise un renouvellement de la production et de ses acteurs, sans contradiction avec une dynamique inverse d'élévation des coûts de production et de distribution de certaines œuvres/produits stars.

Cette dynamique permet un accès plus large à des logiques d'autoédition, autoproduction, auto-distribution, réservées jusqu'alors à des catégories limitées d'œuvres. Elle est un facteur potentiel d'ouverture et de renouvellement du tissu des auteurs, réalisateurs, producteurs. Mais, si elle reste dépendante du système de distribution, des guichets de diffusion classique, elle peut trouver à travers les services en ligne audiovisuels des débouchés nouveaux.

● Les impératifs d'une culture des accès.

À la croisée d'enjeux de toutes natures – économiques, financiers, sociaux, culturels et réglementaires – les questions relatives à l'accès devraient continuer à être majeures :

– **la « neutralité » d'internet**, question ouverte outre-Atlantique depuis plusieurs années et discutée en France plus récemment, devrait être au centre des enjeux économiques, financiers, technologiques, sociaux tout au long de la décennie 2010. Elle dépend de choix politiques internationaux, communautaires et nationaux sur l'équilibre des droits et des libertés, les intérêts économiques des acteurs (opérateurs de télécommunications fixes et mobiles, internet, intermédiaires et fournisseurs de services numériques, éditeurs et producteurs de contenus, services publics, etc...). En grande partie, ces enjeux sont internationaux et se décident hors des frontières nationales, et quelles que soient les orientations de garantie ou de modification de la situation *ex ante*, les implications économiques et juridiques devraient occuper le devant de la scène et supposent une forte capacité de veille, d'anticipation et de proposition ;

– **l'accès aux biens et services culturels et d'information** par le numérique comme par la distribution physique reste essentiel en termes d'accès réel à la diversité et de garantie du pluralisme de l'information tant que le fossé

numérique demeure non comblé. L'accès implique des politiques régulatrices des stratégies de concentration dans les médias, des stratégies d'intégrations verticales et horizontales dans la distribution numérique, de soutien aux modes de distribution physique et d'exposition des biens culturels et d'informations. Il suppose que ces politiques réglementaires prennent en compte à la fois les intérêts des éditeurs et des producteurs en termes de débouchés et de prix, mais aussi ceux des consommateurs et des citoyens ;

– **P'accès aux financements de la production et de l'édition**, menacé potentiellement par de nouveaux goulots d'étranglement dans la restructuration des nouvelles chaînes de valeur, est en partie préservé par certains mécanismes de re-financement (cinéma, audiovisuel) mais pourrait peser davantage sur les acteurs économiques aux marges de ces secteurs (producteurs indépendants, TPE...) et, dès lors, renforcer les logiques de concentration au sein des filières des industries culturelles et d'information ;

– **P'accès à l'information sur l'information** occupe une fonction centrale, car elle est au cœur de la rareté dans une économie d'abondance de l'offre où la prescription, la notoriété, le classement, l'exposition... sont les leviers nécessaires aux débouchés.

● **Des politiques d'industries culturelles et de communication territorialisées.**

Les missions de l'État, régulatrices de filières industrielles distinctes et garante des conditions législatives et réglementaires des conditions de mise en œuvre de la liberté de communication, ont laissé peu de place à une politique structurelle de ces industries : R&D, formation, emploi, pépinières d'entreprises, statut et transmission des entreprises, actifs créatifs, etc.

Le renouvellement de la compétition économique et son internationalisation financière et juridique, la déstabilisation du segment de la distribution, etc. conduisent à mener une politique industrielle adaptée aux entreprises de création et d'industries culturelles à forts actifs immatériels, à un moment où la dématérialisation favorise les délocalisations d'une partie de l'activité.

4. ■ **Les enjeux de l'industrialisation des patrimoines dématérialisés.**

La conservation des patrimoines audiovisuels et des communications électroniques ne répond plus seulement aux objectifs culturels patrimoniaux, mais à des stratégies industrielles de services. Aussi, sans cesser de veiller à la conservation à long terme, à l'inventaire et à la documentation des archives audiovisuelles et du web, les patrimoines dématérialisés des offres d'origine publique comme privée impliquent les axes suivants :

— **une stratégie de R&D** en matière documentaire, archivistique, d'indexation, de recherche, de sémiologie, de sciences cognitives, indispensables pour les missions patrimoniales, pour la réutilisation (exploitation commerciale des archives),

pour l'accès du plus grand nombre au patrimoine public et pour le développement de nouveaux services ;

— **une attention croissante aux mutations relatives aux formats, langages et logiciels dans les systèmes documentaires** pour les œuvres hypermédias, en particulier pour la conservation textuelle numérique (presse en ligne, livres numériques, logiciels...);

— **une capacité d'anticipation et de proposition dans le domaine des droits** de propriété intellectuelle (logiciels, bases de données, propriété littéraire et artistique) pour la réutilisation des données, la nature des œuvres en fin de protection (domaine public) ou indisponibles, etc. ;

— **une doctrine claire et durable sur les missions de conservation, de dépôt légal, de réutilisation à des fins non commerciales ou commerciales des opérateurs publics détenteurs de données numériques**, particulièrement en ce qui concerne leur diffusion et réutilisation, les conditions de partenariat, de prix/redevance, etc.

II – CHANTIERS STRATÉGIQUES À L’HORIZON 2020.

Les effets du numérique ne forment pas l’entrée exclusive des stratégies des politiques des industries culturelles et de communication. Mais, ils sont l’entrée dominante, tant ils transforment le paysage économique et engagent à une course *a priori* défavorable à la temporalité des réglementations et à certains mécanismes de soutien des acteurs. Il est par ailleurs nécessaire de relancer des politiques culturelles par l’intermédiaire des industries culturelles et de communication.

1 ■ Financer durablement les industries culturelles et de communication.

Le financement de la création et de la production est la question cruciale du moment de transition économique que le déploiement des technologies numériques impose. Elle l’est pour les industries culturelles d’édition, dont l’économie était et est encore, fondée sur des ventes de supports. Elle l’est pour les industries de communication et du cinéma, confrontées aux services audiovisuels en ligne. Elle l’est aussi à travers la contrefaçon numérique qui affecte les modèles de rémunération et invente de nouvelles formes d’accès et d’usages.

La question du financement de la création s’établit de façon spécifique pour chacune des filières, dont les modes d’exploitation économique sont distincts. Toutefois, en dépit des différences, les effets de l’économie numérique sur le financement de la création l’emportent sur les particularismes de filières, de contenus, d’accès.

● Faire participer « l’aval » au financement de l’offre de création.

Les réglementations du financement de la création en amont des filières organisent un système qui repose sur le bouclage d’un cycle de rémunérations issues de l’aval, que celui-ci soit le fait des réseaux de distribution physique ou bien de diffusion. Le respect des droits de propriété littéraire et artistique y est essentiel pour éviter les fuites éventuelles de revenus, sauf à compenser ces dernières à travers des droits à rémunération (ex. rémunération équitable, copie privée, droit de prêt en bibliothèque...etc.), le plus souvent dans des proportions très éloignées économiquement des mécanismes de marché.

La dématérialisation favorisant l’apparition de nouveaux entrants – extraterritoriaux – sur le segment de la distribution et de la diffusion, l’ensemble des cycles de financement s’en trouve bouleversé. Or, le contrôle ou la régulation de la distribution ou d’une diffusion avec obligations de financement de l’amont sont au cœur des économies d’offres de contenus.

Le ministère de la Culture et de la Communication est donc conduit à défendre et adapter les systèmes de financement de l’ensemble des industries culturelles et de communication en mutation.

- **Maintenir l'efficacité des financements fragilisés par le numérique.**

Les effets de la numérisation de l'audiovisuel pour la décennie à venir se déclinent par la démultiplication des canaux de diffusion, la baisse des coûts d'édition des chaînes, la délinéarisation, la TV connectée, l'apparition de nouveaux entrants, le développement de nouveaux usages audiovisuels, etc. qui impliquent de pouvoir :

- **Accompagner la délinéarisation et la fragmentation de l'audience.**

Les tendances de fragmentation des audiences, d'effritement du poids des chaînes généralistes et de l'arrivée de la TV connectée appellent un rééquilibrage entre les acteurs du financement de la production audiovisuelle, car :

- des modifications du rapport audiences/recettes publicitaires sont apparues avec l'installation des chaînes de la TNT¹, exonérées des obligations d'investissement dans les programmes audiovisuels ;
- les distributeurs d'offres intégrées de services en ligne installés dans des pays tiers ne sont pas assujettis au Cosip (Compte de soutien à l'Industrie des Programmes), comme certains acteurs nationaux et échappent aux quotas d'investissement et de diffusion de productions audiovisuelles ;
- la contribution au Cosip des fournisseurs d'accès à internet profite aux producteurs et, plus indirectement, aux éditeurs de services audiovisuels dont le financement par la publicité diminue en raison de la multiplication de l'offre et de la concurrence du marché de la publicité en ligne (activité de recherche sur les moteurs principalement) ouvrant ainsi le risque d'un cercle vicieux de sous-investissement.

- **Préparer les enjeux de financement de la fin de la décennie.**

Dans le *continuum* numérique, la concurrence entre les acteurs des industries numériques d'une part, et entre ceux-ci et les acteurs des industries culturelles d'autre part, obligent à :

- **anticiper les limites du financement de la création par les FAI.**

En effet, ces limites commencent peut-être à être atteintes, en dépit d'une légitimité de ce mode de financement admise en partie. Elles tiennent à :

- la volonté d'extension des bénéficiaires de la taxe sur les services de télévision (TST), dictée par son très bon rendement au profit du Cosip (ex. projet du Centre National de la Musique), peut **fragiliser ce dispositif auprès de la Commission européenne** en l'éloignant de ses principes fondateurs ;
- **des perspectives incertaines relatives à la neutralité des réseaux**, selon les rapports de force entre les catégories d'acteurs économiques.

- **Répondre aux risques et difficultés posés par l'extraterritorialité numérique.**

L'extraterritorialité est le défi majeur des politiques de réglementation des industries culturelles et de communication dans le contexte numérique et la mondialisation des services. Elle prend une double forme en termes de régulations possibles, selon qu'elle s'établit au sein ou hors de l'Union européenne. Chacun des piliers du financement s'en trouve affecté : les aides sectorielles, la fiscalité, la territorialisation des droits et, pour le cinéma, la chronologie des médias.

- **Prendre en compte les difficultés d'application de la réglementation.**

Dans un grand nombre de champs, les questions d'application des réglementations nationales prennent une ampleur sans précédent, principalement produites par l'extraterritorialité :

- **la non-contribution des plates-formes de distribution** en ligne de vidéogrammes aux investissements dans la production ;
- **l'affaiblissement des réglementations relatives aux services de médias à la demande (SMAD)**, notamment en termes d'investissement et de diffusion à l'égard de la production audiovisuelle française et européenne ;
- **les limites d'application de la réglementation aux services audiovisuels diffusés par satellite ;**
- **les menaces sur la réglementation nationale en matière de prix unique du livre numérique ;**
- **l'affaiblissement possible des montants de la rémunération pour copie privée**, sonore comme audiovisuelle avec l'essor du *cloud computing* (informatique dans les nuages), dans une période où la recherche d'harmonisation communautaire révélerait l'importance de cette rémunération en France.

- **Revoir les dispositifs fiscaux**

La fiscalité, notamment la fiscalité numérique, au centre de nombreux dispositifs de soutien au financement des industries culturelles et de communication est mise en cause par l'extraterritorialité. Deux enjeux se dégagent :

- **le défaut d'harmonisation fiscale** et les pratiques de *dumping* fiscal sur les marchés numériques européens risquent d'empêcher l'établissement d'acteurs nationaux et européens ; en effet, le développement de plates-formes de services en ligne d'origine américaine (*Amazon, Google, Apple...*) s'est globalement effectué au détriment de distributeurs spécialisés européens et pénalisent de nouveaux entrants ;

- **la préparation de l'échéance fiscale 2015.** Décisive mais tardive, elle devrait voir s'appliquer le taux de TVA du pays de résidence du consommateur, mais en contradiction avec la directive sur le commerce électronique qui prévoit l'application de la loi du lieu d'établissement. Les choix opérés à cette occasion risquent de rouvrir une concurrence sur les marchés numériques avec des acteurs extra-européens bénéficiant de taux très réduits, établis principalement au Luxembourg ou en Irlande.

- **Répondre internationalement à l'enjeu de l'extra-territorialité.**

La montée en puissance d'acteurs économiques transnationaux (moteurs de recherche, plates-formes de distribution, réseaux sociaux...) peut replacer le système de soutien comme enjeu de futures négociations internationales. Cette évolution implique de pouvoir :

- **préparer** à l'horizon d'une reprise – indéterminée – de nouveaux cycles de négociations multilatérales, **le retour de la question de « l'exception culturelle »**, autrement dit l'exclusion d'offres de libéralisation dans le domaine de l'audiovisuel au sein de l'OMC ;
- **répondre à la stratégie d'accords bilatéraux des États-Unis, y compris auprès d'États européens**, qui vont se poursuivre sans une position de l'Union européenne et de la majorité des États sur les risques d'une analyse juridique conduisant à estimer que la réglementation sur le commerce électronique doit s'appliquer aux biens et services culturels et audiovisuels.

- **S'adapter aux dynamiques en ciseau des autres mécanismes de financement.**

Le soutien public aux industries culturelles et de communication repose également sur d'autres mécanismes, dont les dynamiques, à moyen terme, sont divergentes :

- **les dépenses fiscales**, développées depuis plusieurs décennies et en concurrence à l'échelle internationale, sont susceptibles d'être restreintes au cours de la décennie dans le contexte économique et financier européen, selon les évaluations de leurs effets ;
- **le nombre des taxes fiscales** développées dans plusieurs domaines culturels et de communication, y compris à l'égard des FAI, pourrait appeler un toilettage ;
- **la redevance audiovisuelle**, réformée pour augmenter son montant et sa progression, pourrait être soumise aux contraintes budgétaires ;
- **le potentiel de garanties et de leurs effets de levier** a été étendu à l'économie de la culture par l'IFCIC, qui contribue à l'accès au financement du tissu productif. Le développement de fonds publics

(État, collectivités territoriales) et mixtes, le soutien aux quasi-fonds propres d'entreprises constituent des perspectives de financement susceptibles de faire modèle dans l'Union européenne ;

- **L'hypothèse de valorisation des fréquences**, traditionnellement rejetée par le ministère de la Culture et de la Communication, car contraire au principe du financement de la production audiovisuelle à travers des obligations imposées aux diffuseurs, pourrait devenir plus sérieuse, compte tenu de la rentabilité des fréquences.

2 ■ Adopter une attitude proactive face aux dynamiques communautaires.

Paradoxe européen : il n'existe guère de politique culturelle européenne, l'article 167 du Traité précisant cependant que « l'Union européenne tient compte des aspects culturels dans son action, afin notamment de respecter et promouvoir la diversité de ses cultures » ; l'essentiel des enjeux de diversité, d'économie de la culture se jouent précisément à l'échelon européen.

L'enjeu pour les États-membres est d'ordre législatif et réglementaire. Il revient au ministère de la Culture et de la Communication d'anticiper et d'accompagner l'évolution juridique en relation avec les perspectives de développement des effets des technologies de l'information et de la communication numériques. Il lui appartient aussi de **garantir, avec le jeu d'acteurs internationaux (publics comme privés) et celui des secteurs concernés, le caractère durable des systèmes de production culturelle et d'information.**

- **Faire valoir les limites des approches concurrentielles et de marché intérieur.**

Les clés pour relever ces défis de régulation procèdent du système normatif communautaire à l'égard duquel la réglementation nationale est dans une situation de dépendance accrue, suivant les logiques de concurrence et de marché intérieur. Dans ce contexte, la volonté de préserver la diversité culturelle et de tenir les biens culturels et de communication comme des marchandises et des services « pas comme les autres » est **confrontée à une lecture asymétrique des Traités qui accorde un poids excessif aux règles du marché intérieur comme de la concurrence et qui conduit la politique de diversité culturelle à être en position systématique de défense** et de renversement de la charge de la preuve.

— **Inverser la lecture du système normatif communautaire en matière de culture et de communication.** Cette inversion implique de :

- **maintenir ou constituer de puissants et réguliers relais politiques** à chaque niveau institutionnel de l'Union européenne ;
- **reconstruire des argumentaires politiques et juridiques** à travers le Traité de l'UE (art. 3 alinéa 3, §4) et la Charte des droits

fondamentaux de l'Union (en particulier art 49, al. 3 et art. 22), rarement invoqués ;

- **sensibiliser les institutions européennes et certains États-membres** sur :
 - les enjeux de l'assujettissement de l'audiovisuel et de l'ensemble des contenus culturels à la réglementation commerciale internationale sur le commerce électronique et les risques d'un tel assujettissement pour l'industrie, l'emploi et la culture ;
 - la connexion entre la distribution d'une part et la création-production d'autre part, en termes de diversité et de pluralisme.
- **développer des missions thématiques** sur des sujets cruciaux, à l'instar de celles relatives à la fiscalité culturelle, à la rémunération pour copie privée, à la gestion collective, à l'extraterritorialité, etc. ;
- **mieux prendre en compte le rôle du Parlement européen** dans le renouveau institutionnel communautaire, aussi bien à l'égard des parlementaires individuellement, que des groupes politiques, pour autant que l'objectif du contrôle budgétaire par le Parlement ne réduise pas leur intérêt pour les politiques matérielles de l'Union ;
- **former un *lobbying* systématique** en jouant une logique de diversification : relais intellectuels (*think tanks*, études...), artistiques et professionnels, société civile...auprès de l'ensemble des Directions générales (DG entreprise, concurrence, marché intérieur, recherche...) de la Commission européenne ;
- **créer des alliances et des partenariats** avec quelques États (Allemagne, Belgique, Espagne...) pour enclencher une dynamique communautaire sur certaines questions réglementaires (ex. prix unique du livre, harmonisation fiscale, outils du plurilinguisme, politique audiovisuelle...), en particulier à travers la plate-forme européenne des régulateurs européens (*European Platform of Regulatory Authorities-EPRA*) et les relations entre agences nationales du film en Europe (*European Film Agency Directors-EFAD*) ;
- **maintenir une veille vigilante à l'endroit des « agendas numériques »** aux aspects économiques et industriels plus prononcés ;
- **adopter une approche commune à construire en amont avec les ministères de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, le SGAE et les autorités de régulation** du champ (Autorité de la concurrence, CSA, Arcep) à partir de travaux d'études et de prospectives ;
- **mettre en place la formation d'un réseau de veille intellectuelle, de compétences et de stratégies communautaires** pour :
 - **développer une veille** très en amont des études,

rapports, stratégies d'influence pouvant donner lieu à des projets communautaires ;

- **articuler les enjeux communautaires et les spécificités des secteurs ;**
- **favoriser une approche partagée** des acteurs publics (ministère de l'économie et des Finances, Industrie, SGAE, autorités de régulation), voire privés.

3 ■ Développer les politiques culturelles et industrielles des filières.

Le contexte économique des politiques en faveur de la diversité culturelle est largement modifié par les effets du numérique : acteurs internationaux, longue traîne, déplacement des raretés et des chaînes de valeurs, etc. **Les instruments et mécanismes de régulation nécessaires à la diversité culturelle se dégagent davantage du côté des mécanismes du pluralisme de la communication.**

Des politiques spécifiques et actions nouvelles sont nécessaires pour éviter que d'ici à 2020, le nivellement de l'appareil industriel culturel et de communication national, que connaissent déjà de nombreux pays européens.

● **Accompagner le déplacement des raretés et la diversité culturelle.**

Le numérique, en première analyse, favorise le développement des créations, profite de la désintermédiation pour la distribution et la diffusion, permet d'atteindre davantage de publics... Cependant dans une économie d'offre, il déplace les goulots d'étranglement de la distribution, du côté de « l'économie de l'attention », c'est-à-dire de l'intermédiation et de la prescription.

— **Se concentrer sur les segments de l'intermédiation et de la prescription.**

Les effets incertains de la « longue traîne » permise par la distribution numérique reposent sur les capacités à développer la prescription dans une économie d'abondance de l'offre. Ils supposent de prendre en compte les acteurs de l'intermédiation, de la prescription, de l'éditorialisation ou la qualité des outils de recherche.

À ce déplacement de la valeur devrait correspondre en tendance un déplacement des mécanismes de soutien et d'aides, notamment sélectives, pour le cinéma. Elles peuvent se traduire par des mécanismes de soutien :

- en amont, pour la R&D nécessaire aux projets relatifs à la prescription et l'éditorialisation, l'agrégation, la connaissance de la demande, la structuration de l'offre sur les plates-formes... d'acteurs nationaux et européens ;
- en faveur de plates-formes de regroupement de producteurs et d'éditeurs « indépendants » ;

- par le biais de régulations (obligations, *must carry* [distribution obligatoire]...) sur la diversité des plates-formes de distribution ;
- à travers un financement orienté sur des productions du « milieu », fragilisées et au cœur des tissus productifs, quels que soient les secteurs.

— **Veiller à l'évolution de la distribution physique.**

Le commerce de biens culturels et de presse, les salles de cinéma et les bibliothèques sont les secteurs principalement concernés par le numérique. À court ou moyen terme, **le commerce de détail comme les lieux de diffusion publique sont conduits à évoluer face à la dématérialisation des biens culturels, aux modifications du consentement à payer et aux attentes des publics.**

Les enjeux en termes d'égalité de distribution (presse), d'aménagement du territoire (lieux culturels et bibliothèques), de renouvellement des offres, de temps consacré aux loisirs, de lieux, de différenciation des services, d'expériences, de rentabilité des investissements dans les centres urbains, en périphérie, dans les petites villes, les espaces ruraux, etc. sont considérables pour la décennie 2010, que ce soit du point de vue des activités, de l'accès, ou des débouchés des industries culturelles et de communication. Examinés le plus souvent par secteur, par catégorie de biens et de filières, ces enjeux et leurs risques devraient impliquer aussi une autre approche :

- ouvrir un chantier de réflexion à l'ensemble des secteurs et catégories d'acteurs, associant les institutions de l'État et des collectivités territoriales ;
- examiner et comparer les mesures et plans de soutien aux diverses activités ;
- apprécier les investissements et les modèles d'affaires ;
- analyser les effets de regroupement et de mobilité de la distribution ;

— **Faire évoluer parallèlement les chronologies d'exploitation et de valorisation.**

Le numérique bouleverse les conditions techniques de contrôle des exploitations, donc la chronologie des médias, elle-même rendue moins légitime dans la perception des consommateurs, et parfois contraignante. Cet enjeu implique une concertation interprofessionnelle pour déterminer, selon les montants et les modes de rémunération, les conditions et les calendriers d'évolution de la chronologie des médias.

● **Choisir les mutations de la structure industrielle des marchés audiovisuels.**

Les écosystèmes des filières d'industries culturelles – oligopoles à frange concurrentielle – évoluent sous l'effet des systèmes de distribution/diffusion numérique et de l'apparition

de nouveaux entrants. Des tendances s'affirment : concentration des guichets et des acteurs de l'offre, affaiblissement potentiel des acteurs du « milieu », recherche d'une nouvelle économie des plus petits acteurs économiques. Ces déplacements interrogent les choix de moyen et long terme relatifs aux structures de marché de la production audiovisuelle française, moins dynamique que celles de pays analogues. Ils impliquent de :

- **chercher à équilibrer la montée de groupes intégrés de taille critique**, aptes à affronter le marché international par leur pouvoir de négociation, pourvu que les obligations d'investissement des chaînes évoluent en faveur de la production et que la circulation des œuvres constitue un objectif central, à mettre en balance avec une plus grande maîtrise des droits pour les diffuseurs afin qu'ils puissent affronter la concurrence des services de la TV connectée ;
- **garantir le principe d'indépendance** (en capital) des sociétés de production, plutôt fragilisées dans l'univers numérique, par le double mouvement de concentration des guichets de diffusion, mais aussi de multiplication des acteurs ;
- **susciter une réflexion professionnelle pour redessiner un équilibre du tissu productif audiovisuel** national et européen.

● **Accompagner la mutation de l'industrie de l'information.**

La situation économique de la presse est très hétérogène : d'un côté, la presse magazine se porte plutôt bien, se spécialise, diversifie titres et publics ; d'un autre, la presse d'information quotidienne souffre, en particulier la presse quotidienne générale – nationale comme régionale (baisse régulière – et de long terme – des ventes et du lectorat, coûts élevés de production et de distribution, la presse « gratuite » n'échappant pas à cette érosion).

La dématérialisation de l'information et des publications favorisant l'offre, la gratuité et le caractère multi-médiatique conduisent à une mutation de ce segment de la presse, au cœur des garanties du pluralisme. De même, les agences de presse ou de photographies subissent un environnement international très concurrentiel et bouleversé par les mutations techniques.

— **Réagir au déclin croissant de la presse quotidienne d'information.**

Si l'appétence pour l'information quotidienne est croissante, la forme papier de la presse connaît un déclin progressif. L'édition papier de la presse quotidienne nationale (PQN) mais aussi régionale (PQR) est la plus menacée par l'avènement de l'information en ligne. Sans doute, la PQR résiste-t-elle mieux, grâce aux informations régionales, mais elle subit fortement la baisse du financement par les annonces.

La transition numérique, malgré le système « *freemium* » (*free* + *premium* : gratuité d'appel de contenus en vue d'un paiement), reste déficitaire, malgré les aides et les investissements, en raison de la baisse tendancielle des recettes publicitaires au profit de la publicité en ligne, de la diminution des autres sources de financement et des abonnements, ainsi que de la hausse des coûts de distribution. L'atout et la crédibilité de la marque de quelques

grands journaux continuent d'être exploités, notamment sur les tablettes numériques qui offrent un débouché commercial et pourraient constituer un modèle durable, si le renouvellement du lectorat s'effectue.

Ainsi, la transition de la dématérialisation de la presse n'est pas achevée et les hésitations des acteurs demeurent : expériences de *pure players* en ligne, retour au paiement, développement hypermédia des versions en ligne payantes, version papier gratuite au profit d'une valorisation d'un média d'information en ligne, etc.

— **Garantir le pluralisme en période de modernisation et de restructuration.**

Les éditeurs de presse ne cessent de moderniser leur appareil productif et de distribution avec le soutien de multiples aides publiques, adaptées régulièrement. La transition numérique justifie une politique de soutien qui porte sur :

- **le soutien aux entreprises** de presse et de distribution de la presse :
 - aides à la presse d'information politique et ses développements numériques ;
 - innovation, expérimentations et recherche technologique ;
 - aides à la distribution et à la rentabilité des différents canaux et modes de distribution (portage, abonnement...) ;
 - aides à la presse en ligne.
- **la qualité et la valeur de l'information** :
 - en veillant au maintien d'un niveau élevé d'emploi de journalistes, reporters et photojournalistes, en favorisant la formation aux évolutions des métiers pluri-médias numériques ;
 - en favorisant les statuts et la protection des rémunérations ;
 - en développant des formes de labellisation de la production d'information face à la démultiplication des sources.

— **Soutenir les agences, au centre de l'économie de l'information.**

La profusion d'informations, la rareté de l'information spécialisée et le basculement des modèles économiques des médias d'information placent les agences de presse et photo dans une situation de concurrence internationale accrue. Outre l'objectif de souveraineté et de présence sur le marché international, une agence de presse comme l'AFP ou les agences photos, pour l'image et la vidéo, sont tenues à une adaptation éditoriale multimédia, interactive, en même temps que de création de valeur dans le recueil de l'information et d'enrichissement face à la concurrence des agrégateurs d'informations et la déssegmentation des marchés de l'information. De plus, la valorisation des fonds d'archives, notamment photo, constitue un objectif patrimonial et économique de long terme.

— **Adapter le cœur de métier au monde numérique**

- **accélérer l'intégration éditoriale multimédia, notamment par la production d'images vidéo** couvrant toute l'actualité mondiale, au même titre que le texte écrit et disponibles sur une plate-forme modulaire ;

- **intensifier les diversifications** : l'information, pour garder toute sa valeur, doit pouvoir être enrichie, recombinaée et différenciée.

● **Guider la transition partielle de l'édition vers le numérique**

La politique de l'édition du livre, premier secteur des industries culturelles par son ancienneté, est une politique de filière intégrée, qui va de l'auteur au lecteur en passant par l'éditeur, le diffuseur, le libraire et les bibliothèques. Elle est confrontée à la transition numérique avec ses spécificités. Car, si le web a d'abord été du texte et si des segments de l'édition (encyclopédies, publications scientifiques) sont déjà largement passés au numérique, le basculement du secteur de l'édition de façon plus globale reste récent et concerne de façon différente les segments du livre.

Les technologies numériques ont modifié progressivement les processus de production et des pans du secteur de l'édition (édition scientifique, encyclopédie...). Elles touchent, plus récemment, le système de distribution, affectant notamment la librairie. Avec des différences spécifiques tenant au support de lecture (*codex*), le numérique est en mesure de produire à moyen et long terme des effets plus importants sur une filière intégrée. Il est donc nécessaire de guider la transition du secteur en visant à :

— **Maintenir une logique de transition de moyen terme pour le livre numérique.**

La question centrale est celle du rythme choisi entre conservation du modèle antérieur et réponse au changement d'environnement. Pour le moment, a prévalu le choix d'un développement très progressif de l'offre numérique qui devrait être accéléré si on entend favoriser l'émergence d'une demande sur ce marché naissant.

Le développement de l'offre numérique s'effectue à travers des mesures de soutien à la numérisation, notamment de livres sous droit épuisés et indisponibles, par une réforme du droit de la propriété intellectuelle en faveur de la gestion collective, et surtout par le maintien du prix unique du livre physique et numérique homothétique (y compris extra-territorialement) afin de ne pas déstabiliser le segment de la librairie (la recherche des objectifs de diversité étant les mêmes), et par les contrats de mandat passés par les éditeurs. .

— **Faire évoluer les mécanismes de soutien.**

Certains mécanismes d'aide ou bien la création de nouvelles aides pourraient être justifiés, en faveur de :

- l'éditorialisation des plates-formes ;
- une présence internationale affirmée en matière de normalisation, d'indexation, de métadonnées, de gestion de droits numériques, etc. ;
- la nouvelle création littéraire et éditoriale numérique ;

— **Soutenir à long terme le segment de la librairie en évolution.**

Caractérisé par une faible rentabilité et des coûts de structure élevés, en raison du prix du foncier, le segment de la librairie reste déterminant pour la diversité de l'édition papier.

Outre la volonté de maintenir le prix unique sur le livre papier et l'assurer pour le livre numérique, ainsi que la recherche d'un alignement de la TVA, le soutien de l'activité des librairies individuelles impliquera d'autres formes d'action, en particulier avec les collectivités territoriales (exonération de taxe professionnelle, plan de développement territorial...), le commerce de biens culturels étant bouleversé par le numérique dans son ensemble.

— **Mettre en place une politique d'évolution des bibliothèques et médiathèques.**

Au centre de la politique de la lecture publique et maillon de la chaîne du livre, ces équipements culturels, particulièrement développés sur les territoires, ne pourront que s'engager à de profondes transformations, pour une large part avec les collectivités territoriales.

Cette mutation des bibliothèques et médiathèques aura également à prendre en compte une évolution des métiers de bibliothécaires, au vu des évolutions de la filière d'édition numérique (médiation, prescription, référencement, labellisation, etc.), des effets générationnels de baisse de la lecture chez les jeunes publics, de renouvellement de l'offre culturelle et médiatique de proximité, des logiques de mutualisation d'activités, etc.

● **Achever la mutation de la musique enregistrée.**

Durant la décennie 2000, le secteur s'est caractérisé par une concentration rapide des *majors*, (en particulier autour d'*Universal Music Group*, notamment avec le rachat d'EMI), le tissu des éditeurs indépendants de phonogrammes s'étant lui aussi consolidé sur une poignée d'entreprises, à côté d'un renouveau de petits acteurs. Le contexte reste marqué par une crise profonde et durable des marchés des supports (CD, DVD), alors même que la transition vers les marchés numériques s'effectue de façon lente, la musique enregistrée étant l'un des marchés les plus touchés par la contrefaçon.

Des politiques indirectes se sont établies à travers des régulations relatives à la propriété littéraire et artistique (ex. rémunération équitable, copie privée, lutte anti-contrefaçon, encadrement des actions d'intérêt général...), l'exposition de la diversité musicale à la radio (quotas de diffusion) ou encore par le soutien à l'exportation (Bureau export de la musique). À partir de 2003, est venue s'ajouter une politique de soutien direct des entreprises du secteur (crédits d'impôts en faveur de la production phonographique).

Sur ces bases, la politique sectorielle peut s'effectuer sur les orientations suivantes :

— **Accompagner la transition numérique de la filière, aux niveaux structurel et culturel :**

- soutien aux jeunes talents, aux premières productions et à l'allongement des carrières ;

- régulation de la diversité offerte en ligne ;
- soutien à la R&D et à l'innovation sur les plates-formes de distribution, en particulier pour la prescription, l'indexation, la normalisation et les formats ;
- soutien au développement de la production nationale, en particulier sous forme numérique, sur les marchés internationaux.

— **Maintenir la vitalité et la diversité du tissu productif et créatif.**

Les phénomènes de concentration sur les segments de la production, de l'édition ou de la distribution de la musique enregistrée, sous contrôle des autorités de concurrence, est de nature à justifier une attention particulière des pouvoirs publics en direction des acteurs indépendants et des nouveaux entrants, à travers les dispositifs d'aides – existantes ou nouvelles - en particulier en ce qui concerne la distribution. Cet objectif général peut passer par les actions suivantes :

- **institutionnaliser une politique de filière sur le modèle du CNC.** Le Centre National de la Musique en cours d'élaboration, est une option forte, visant à structurer la filière musicale autour du secteur de l'édition des phonogrammes, du spectacle vivant et du numérique, suivant la stratégie de diversification des sources de financement des acteurs à partir de moyens nouveaux, d'une concentration ou d'un redéploiement des financements existants ;
- **préserver et revitaliser le tissu de distribution de supports physiques.** . Ceci doit se faire en lien avec les acteurs du commerce culturel et leurs mutations concurrentielles, en partie avec les collectivités territoriales et les autres secteurs (presse, librairie, vidéo, jeu vidéo...) durant la période de dématérialisation ;

● **Poursuivre l'anticipation et l'adaptation de la régulation et du financement du cinéma.**

Historiquement, l'économie du secteur est constituée de quelques grands groupes et d'un tissu de producteurs indépendants. C'est sur cet équilibre que sont fondées les politiques industrielle et culturelle, à travers les aides sélectives en faveur de la diversité de la création et de la production indépendante.

Comme dans d'autres secteurs, les phénomènes de concentration, financiarisation, développement d'acteurs mondiaux sont croissants et amplifiés par la distribution numérique en ligne – encore limitée, mais appelée à se développer significativement. La politique du cinéma – outre les enjeux de financement global du secteur, affecté par le numérique – devra veiller davantage à la cohésion de la filière cinématographique, sur chacun de ses segments :

- **la production** peut connaître plus de concentration, pour autant que les objectifs culturels et économiques soient préservés, d'une part à travers une pluralité de guichets et de centres de décisions et d'autre part, à travers une extension des obligations de production des nouveaux acteurs, dans l'audiovisuel comme dans le numérique ;
- **la distribution, segment où les phénomènes de transformation des coûts et de domination du marché s'opèrent vivement**, connaît une tendance au renforcement des *majors* d'origine américaine, déliés des distributeurs nationaux devenus plus nombreux. Cette tendance, engagée depuis dix ans, demeure potentiellement défavorable à la diversité culturelle, tant pour le financement de la production que pour la diffusion. Critique, cette question doit continuer de susciter l'attention des pouvoirs publics :
 - à l'échelle nationale, dans la suite des rapports demandés par le CNC ;
 - à l'échelle de l'Union européenne, car c'est aussi de la circulation des œuvres européennes dont il s'agit, laquelle demeure faible.
- **les mutations de l'exploitation en salle. La numérisation des salles de cinéma a été l'un des principaux défis de la décennie 2000** ; elle sera achevée d'ici 2015 : concevoir, préparer et réaliser le financement de l'équipement de l'intégralité des salles, aura été une lourde tâche, compte tenu des intérêts et des contraintes d'ordre financier des catégories d'acteurs en situation très hétérogène (distributeurs, exploitants) selon leur taille. La décennie 2010 devrait ouvrir des défis d'autres natures concernant les effets de la numérisation des salles ;
- **un effet technique : la préparation financière du renouvellement du parc** de projecteurs numériques et le développement des capacités de stockage selon des normes principalement américaines, en raison de l'obsolescence rapide des équipements, donc la création de mécanismes de financement de moyen et long termes ;
- **des effets économiques, car la numérisation accentue peut-être la concentration** du segment de l'exploitation, à côté d'indépendants plus fragiles et susceptibles d'engager des cessions de salles ;
- **un effet culturel, de diversité de l'offre, qui touche l'accès à la programmation des salles**, car la numérisation permet d'ores et déjà une programmation plus souple et libre, qui devrait impliquer des régulations de l'offre afin d'éviter l'amplification des logiques, d'une part de surexposition de certaines œuvres et, d'autre part, de volatilité d'exposition

d'autres œuvres cinématographiques. Les contraintes pour la diversité devraient être amplifiées au plan territorial :

- **à l'échelle internationale**, car la numérisation est moins adaptée aux pays en développement, avec lesquels la France a une coopération suivie, et qui dépendent également en grande partie de circuits itinérants ;
- **à l'échelle européenne**, où l'hétérogénéité, voire la faiblesse, de la numérisation des salles pourrait raréfier les débouchés des productions françaises et européennes ;
- **à l'échelle de certains territoires**, car la numérisation rend les équipements moins mobiles, mettant en danger une centaine de circuits itinérants qui, en France, doublent le nombre de communes ayant une activité cinématographique.

—Conserver des industries techniques nationales dans la filière.

Ce segment industriel, qui suscite moins d'action publique, à l'exception du domaine du cinéma, est cependant fondamental pour chacune des filières industrielles à l'heure du numérique, tant il participe de leur intégration et de leur cohésion, malgré sa grande fragilité, voire un risque de disparition. Les processus de concentration sur ce segment font disparaître les principaux acteurs historiques nationaux en lien étroit avec le segment des producteurs français du cinéma, déterminant de la diversité. ,

Le soutien à ce segment devra évoluer rapidement, compte tenu des risques qui pèsent sur lui, autour de deux orientations :

- **la mise en œuvre d'une aide au titre de la R&D** est une perspective à envisager pour les industries techniques, du type crédit d'impôt recherche pour le jeu vidéo ;
- **la mise en œuvre d'une politique de filière sur les marchés de la numérisation** dans le domaine du cinéma ou d'autres catégories de contenus, à partir des aides au titre du fond de soutien.

● Développer le secteur du jeu vidéo et son activité de création.

Secteur très dynamique, il devrait conserver encore une structure de domination de l'amont créatif (studios) par l'aval (industries des consoles et terminaux). Mais si de nouvelles générations ne voient pas le jour d'ici 2020, les studios de création pourraient bénéficier d'une plus grande concurrence entre les modes d'accès, donc de leurs débouchés : PC, consoles fixes et mobiles, téléphonie, tablettes... mais dans un contexte plus concurrentiel, compte tenu de l'abaissement des barrières à l'entrée.

Avec deux acteurs majeurs de l'édition (*Ubisoft* et, dans une autre dimension, *Activision*, installée aux États-Unis), le secteur est caractérisé, en France, par un tissu concentré territorialement (Île-de-France, Rhône-Alpes, Nord Pas-de Calais) de studios, PME-TPE sou-

tenues en termes de création à travers le crédit d'impôt jeu vidéo et le Fonds d'Aide aux Jeux Vidéo, qui permettent le maintien sur le territoire d'activités et d'emplois qualifiés.

À l'horizon 2020, l'essentiel de la politique de soutien à ce secteur implique une stabilisation et des inflexions nécessaires pour tenir compte du caractère très concurrentiel à l'échelle internationale et de l'évolution de ses marchés :

- définir un **statut juridique** du jeu vidéo éligible à d'autres types de soutien ;
- prendre en compte des éléments spécifiques de ces **entreprises innovantes comme l'importance des actifs immatériels des entreprises de création**;
- poursuivre le redéploiement du système d'aide au profit de **projets sur les nouveaux marchés** (*on line, mobile, apps*) ;
- mettre en œuvre des mécanismes de garanties et de prêts participatifs à partir d'un ou plusieurs **fonds dédiés, territorialisés** ou non ;
- **valoriser la création et la créativité** dans les jeux vidéo en termes de diffusion culturelle, en liaison avec la politique d'usages numériques et la politique de soutien à la création numérique.

À plus long terme, sans doute comme partie intégrée d'un plan plus vaste en faveur des TIC à préparer dès maintenant, une politique plus volontariste, associant notamment les éditeurs de jeux vidéo, des partenaires industriels de logiciels et systèmes, ainsi que des relais institutionnels européens pourrait justifier :

- l'aboutissement d'une réflexion sur une **logique de compte de soutien à l'industrie du jeu vidéo**, en dépit des difficultés techniques et juridiques soulevées ;
- la **relance de la R&D** dans le secteur en liaison avec quelques PRES et les écoles de formation aux métiers du jeu vidéo ;
- la redynamisation d'**une politique territorialisée** État-collectivités territoriales.

● Réaliser les transitions numériques de la radio.

La radio numérique terrestre suppose la numérisation de la transmission du signal et l'équipement en récepteurs numériques permettant l'affichage de données associées : texte, images, vidéos diffusées sur un écran intégré. La radio numérique terrestre (RNT), qui concerne, au-delà de la diffusion satellitaire ou par internet, la diffusion hertzienne terrestre d'une offre de radio déjà forte en France, forme depuis déjà le début de la décennie 2000, un chantier d'études économiques et techniques, d'analyse par le régulateur, d'expérimentations, mais d'abord de débats entre les acteurs : catégories de radios, industries techniques.

Le déploiement de la RNT, soit une technologie cumulative par les usages, comme la radio, est sans doute appelé à s'effectuer dans le courant de la prochaine décennie, mais en levant de nombreux obstacles ou questions :

- l'équilibre économique des acteurs du marché radiophonique et du marché publicitaire ;
- les choix de normes techniques de diffusion en évolution : choix de T-DMB (*Terrestrial Digital Multimedia Broadcasting*) et DRM (*Digital Radio Mondiale*), susceptibles de prendre en compte les avancées de la norme DAB+ (*Digital Audio Broadcasting*) adoptée par de nombreux pays de l'Union européenne ;
- l'équipement par les ménages de récepteurs, en fonction, notamment, de l'attrait des services associés ;
- les investissements de numérisation des réseaux et les allocations de ressources pour la qualité sonore et pour les services associés ;
- l'analyse des résultats des expérimentations et exemples étrangers.

Le développement des offres de services sur internet à partir des transformations techniques (*cloud computing*, Télévision haute définition ou THD) et des technologies de réception, peut devenir le facteur externe de nature à accélérer l'évolution de cet enjeu sur la décennie 2010.

4 ■ **Elaborer une politique industrielle des secteurs culturels et créatifs.**

Au plan mondial, depuis le début de la décennie 2000, **le champ d'intervention publique s'est élargi aux industries culturelles et créatives dans une logique de compétition internationale** fondée sur certains secteurs de l'économie de l'immatériel (*design*, création publicitaire, voire industries du luxe, du tourisme, etc.).

Ainsi, **les activités culturelles et créatives, leurs entreprises, leurs emplois qualifiés sont considérés comme capables de favoriser la croissance économique globale**, y compris à travers les échanges commerciaux, touristiques, financiers qu'ils permettent.

Pour l'Union européenne, cette approche est devenue dominante afin de décloisonner les politiques culturelles et de les ouvrir aux politiques industrielles, touristiques, du commerce extérieur, prenant corps dans le *Livre vert sur les industries culturelles et créatives* et s'inscrivant dans la stratégie *Europe 2020*.

En France, cette approche est restée timide, limitée à un certain degré de coopération entre les ministères de la Culture et de la communication sur les activités du *design*. Pour des régions, agglomérations ou villes en revanche, ce type d'approche globale s'est répandu comme une mode. Or, par-delà les effets de modes, les idéologies ou les intentions

diplomatiques relatives aux *creative industries*, la pertinence des politiques structurelles reste entière, mais absente des politiques du ministère de la Culture et de la Communication.

- **Soutenir la croissance des industries culturelles et créatives.**

Paradoxe national, le champ de compétence du ministère de la Culture et de la Communication sur les industries culturelles et de communication ainsi que sur la propriété littéraire et artistique n'a pas conduit encore à la mise en œuvre d'une stratégie de politique industrielle dans l'ensemble de ce champ. Elle implique aussi des relais territoriaux, alors que les complémentarités y sont fortes.

- **Privilégier les actifs immatériels des entreprises de création.**

Chaque secteur dispose d'actifs singuliers, mais collectivement, les actifs immatériels des industries culturelles sont prépondérants et pas nécessairement assez pris en compte. Ainsi, sont susceptibles de développement :

- **le capital humain créatif, sa formation et son emploi**, qui constituent les facteurs de compétitivité les plus significatifs du domaine culturel, appellent des politiques d'attractivité scientifique et artistique, mais aussi urbaines, à travers l'ensemble des infrastructures, pour créer des externalités territoriales et économiques ;
- **la R&D des secteurs des industries culturelles et créatives**, souvent faible, voire absente, qui justifie des mises en réseaux avec les partenaires de recherche, publique comme privée, à travers quelques PRES et dans des logiques territoriales ;
- **le système institutionnel des entreprises de création** (concentration de capital immatériel au détriment de capitaux financiers et d'organisation), qui suppose des politiques d'accompagnement des cycles entrepreneuriaux de la naissance à la transmission et, le cas échéant, des dispositifs juridiques spécifiques.

- **Concevoir des outils institutionnels.**

Pour être adaptés à l'élaboration et à l'évolution d'une politique des industries culturelles et créatives, considérées dans leur ensemble, il pourrait être nécessaire d'étendre celle-ci :

- aux domaines spécifiques à la culture et à la communication, ou de compétence mixte : *design*, métiers d'art, création publicitaire, industries de la mode et du luxe ; etc. ;
- à des chantiers communs : statuts des entreprises, financement, « *clusterisation* » [pôle de développement, de compétitivité ou d'excellence] ;

- en jouant d'une plus forte synergie avec le ministère de l'industrie pour les fonds et les projets ;
- en favorisant la transmission d'entreprises culturelles.

● **Territorialiser les politiques des industries culturelles et de communication.**

À l'échelon national, le CNC pour le cinéma, plus récemment le CNL pour le livre, ont développé une politique culturelle et industrielle territorialisée. Celle -ci peut servir d'expérience et de modèle pour les autres industries culturelles et de communication.

Relevant d'une action publique portant sur les facteurs de croissance et d'aménagement du territoire des industries culturelles et de communication, une telle politique doit préalablement, selon les secteurs économiques, le potentiel de retombées économiques locales et nationales et l'engagement de long terme des régions, effectuer un choix en faveur :

- **soit, d'une relative concentration de l'action et des crédits** en fonction de la concentration des activités industrielles, donc sur quelques régions et métropoles ;
- **soit au contraire, d'une relative discrimination positive en faveur de l'égalité des territoires** en soutenant l'émergence de filières.

En effet, les industries culturelles et créatives sont largement concentrées en Île-de-France et dans un petit nombre de régions (Rhône-Alpes, Nord Pas-de-Calais...), en réalité selon un phénomène métropolitain. Leur soutien impliquerait de :

— **Développer des compétences et des moyens de certaines DRAC**

Ce développement devrait s'opérer, à titre expérimental, auprès des conseillers territoriaux pour articuler une politique structurelle des industries culturelles **avec des politiques métropolitaines** en faveur des industries culturelles et créatives et en relation, selon leur activité, **avec les pôles de compétitivité** :

- aménagement du territoire ;
- pépinières d'entreprises de création ;
- liens avec l'enseignement supérieur culture et la R&D ;
- politique de rénovation urbaine.

— **Former des partenariats de moyen terme État-Régions-Métropoles.**

Ils sont, en effet, l'échelon pertinent pour les acteurs économiques des industries culturelles et peuvent jouer un rôle moteur et structurant des territoires industriels. Ces partenariats doivent assurer une diversification des financements en abondant des fonds d'aide régionaux, fonds nationaux régionalisés, etc. sur des objectifs industriels et

culturels et appuyées sur la recherche de retombées économiques régionales, Cependant, comme pour les aides nationales, il faut veiller à ce que ces dispositifs d'aides régionales et de l'État ne soient pas mis en cause en raison de leur territorialisation par la Commission Européenne.

5 | Industrialiser la conservation, diffusion et valorisation du patrimoine numérisé.

La conservation des œuvres issues des industries culturelles et de la communication a pris, au cours de la dernière décennie, des dimensions autres que patrimoniales : à la dimension culturelle et scientifique de préservation d'un patrimoine d'origine multiple se sont ajoutés une dimension technologique de plus en plus prononcée et une logique de revalorisation rendue possible par la numérisation et faisant l'objet d'une concurrence internationale. Cette politique engage des choix industriels, culturels, voire de souveraineté.

● Articuler les dimensions technologiques, industrielles et culturelles.

La conservation de la production des industries culturelles et de communication n'a pas cessé d'être prise en compte à des fins culturelles à travers la législation relative au dépôt légal. Portant sur les publications, il couvre l'édition de livres, revues, presse, mais encore celle de phonogrammes, d'œuvres cinématographiques, audiovisuelles et radiophoniques ainsi que les logiciels. Régaliennne, cette mission extensive est confrontée aux nouveaux enjeux de la numérisation : la pérennité et la dématérialisation.

— Relever l'enjeu technologique de la conservation numérique à long terme.

La mission culturelle de conservation du patrimoine est devenue un défi technologique et économique, car la conservation à long terme des fichiers numériques n'a pas trouvé de solution technique satisfaisante à la hauteur des objectifs de sauvegarde. Or, elle intéresse aussi bien le patrimoine que les flux de production et d'édition numérique et ne se départit pas d'enjeux sectoriels et économiques distincts :

- économiquement et techniquement, les avantages de la numérisation comme mode de conservation sont loin d'être réels : coûts initiaux de numérisation, migrations répétées des supports et des lecteurs, interopérabilité à l'échelle européenne et internationale, gestion des droits (œuvres orphelines), etc., ce qui implique un investissement financier et humain important de la part de l'État ;
- la sensibilisation des industries culturelles et des acteurs des filières est demeurée insuffisante, alors que des surcoûts sont souvent prévisibles pour certaines catégories d'œuvres ;
- la structuration des filières de numérisation est en cours, à des degrés divers selon les secteurs.

— Innover pour la conservation du numérique en ligne.

Si nombre de questions techniques de conservation sont les mêmes pour les biens numériques, certaines se posent avec plus d'acuité, en particulier en l'absence de supports physiques, ensuite en raison des catégories de certains biens.

- le dépôt légal de l'internet, longtemps objet de frontières entre l'INA et la BNF, dispose désormais d'un cadre institutionnel, scientifique et technique ; au-delà de ce cadre, la révision régulière des orientations scientifiques de conservation de l'internet devra être envisagée, compte tenu des évolutions du réseau et de sa faculté à embrasser l'essentiel des contenus.
- le dépôt légal des jeux vidéo, activité reconnue culturelle au plan communautaire - à qui manque une politique culturelle – à l'instar de celui des logiciels, n'a pas soulevé de difficultés particulières tant que ceux-ci étaient principalement édités sur support. Le développement des jeux en ligne, sur téléphonie mobile...etc. participe d'une dématérialisation et d'une multiplication des formats qui peut rendre délicate la conservation des jeux et de leurs dynamiques, au moment où son histoire a commencé à devenir un objet scientifique.
- plus largement, d'un point de vue scientifique, la mission culturelle de conservation du patrimoine numérique implique d'une part le développement d'une logique nécessairement plus sélective et, d'autre part, la prise en compte d'œuvres en mouvement, ouvertes... mais aussi pluri-média ou hypermédia, dont les conditions de conservation sont plus complexes.

● Réguler et développer les industries de la numérisation.

Dans le domaine de la numérisation, le sous-dimensionnement des investissements et les hésitations en matière de partenariat public/privé au cours des décennies 1990-2000 n'a pas placé les détenteurs de fonds numérisables en situation de force à l'égard de nouveaux entrants, en particulier *Google*. Le financement issu du Grand emprunt peut constituer un levier, mais la doctrine culturelle de long terme est incertaine et variable selon les établissements publics.

S'agissant de fonds publics, ou relevant du domaine public, ou bien sous contrat de droit privé, une grande part de ces choix n'est pas arrêtée, d'autant que, potentiellement, une part des fonds numérisables le sont par détermination de la loi – archives, dépôt légal, collections nationales... – à des fins scientifiques et sont intégrés dans la production d'une offre communautaire (*Europeana*).

La réponse à certaines questions ouvertes depuis une décennie doit trouver un cadre stabilisé, sans doute législatif, pour construire à long terme une politique de numérisation dans une logique d'accès et/ou de valorisation, en particulier sur les points suivants :

- condition de financement à long terme ;
- établissement d'une politique communautaire ;

- réutilisation, non-réutilisation et conditions de réutilisation des données publiques culturelles ;
- détermination des conditions d'accès et de tarification des données numérisées ;
- fixation des conditions publiques, publiques-privées, privées, d'exploitation des données numérisées ;
- régimes juridiques relatifs aux données publiques de l'État et des collectivités territoriales et de leur numérisation (propriétés littéraire et artistique, domanialité...) ;
- politiques de soutien à la numérisation des acteurs privés (presse, phonogrammes, cinéma, photographie...).

CONCLUSION

Au terme de ce rapport qui détaille – probablement trop longuement – les stratégies du Ministère, ses options, ses choix, ses valeurs, ses transformations... parce qu'il a voulu restituer le plus possible l'ensemble de la réflexion collective qui a été menée, il reste à souligner peu de choses.

Le très grand nombre des enjeux, leviers, domaines et plus encore des chantiers, dits stratégiques, qu'il conviendrait de retenir et de mettre en œuvre, implique des choix souvent politiques mais aussi administratifs. Ils ne seront rendus possibles et compréhensibles que par l'effet d'une hiérarchisation des enjeux et des orientations stratégiques. Ils impliquent d'être installés dans la durée, selon la perception de leur urgence.

L'absence d'analyse des moyens budgétaires, humains, matériels... peut être remarquée. Ils sont évidemment essentiels. Ils dépendent de choix politiques à l'égard desquels cet exercice a entendu demeurer en-deçà. De ces choix dépend évidemment la capacité de relever les défis, les enjeux ou de mettre en œuvre les réponses possibles, qui sont en grande partie présentées ici.

Pour la mise en œuvre comme pour les moyens, le critère d'irréversibilité des choix stratégiques ou de leur absence peut prévaloir. Il a en effet constitué un ressort précieux de l'analyse des mutations, des défis, des enjeux, des politiques mises en œuvre ou à mettre en œuvre.

C'est sans doute de l'usage de ce critère que pourra advenir ou non un « ministère nouvelle génér@tion » appelé par cette réflexion collective avec une certaine urgence. Au regard des résultats de *Culture & Médias 2030, prospective de politiques culturelles*, c'est-à-dire des dynamiques et de leurs rythmes et des défis qu'ils mettent à jour, cette question de l'irréversibilité fait lien vers *Culture & Médias 2020, un ministère nouvelle génér@tion*.

ANNEXES

1. Chantiers stratégiques
2. Méthodologie.
3. Participants.
4. Lettre de mission.

Chantiers stratégiques

LES ENJEUX

- 1 Fonder une politique culturelle numérique.
- 2 Former un pacte d'égalités territoriales.
- 3 Inventer une régulation de réseau des établissements publics.
- 4 Relancer une culture de politiques interministérielles
- 5 Promouvoir un modèle européen de politique culturelle.
- 6 Faire évoluer les rapports aux « univers privés »
- 7 Fabriquer un laboratoire d'innovation de l'action politique culturelle

LES POLITIQUES TRANSVERSALES

Politiques d'« accès du plus grand nombre... »

L'invention d'une politique des publics à l'âge des renouvellements

- 1 Renouveler les usages culturels et médiatiques à l'ère numérique.
- 2 Définir une politique pour démocratiser l'accès aux équipements.
- 3 Relever les défis de la transmission culturelle.
- 4 Forger un nouveau cadre de référence.

Langue française et des langues de France

L'ouverture des langues aux diversités

- 1 Ancrer une stratégie culturelle de la langue dans l'action ministérielle.
- 2 Concentrer l'action pour le plurilinguisme et la diversité.
- 3 Élargir les dispositifs d'enrichissement, de valorisation et de création.
- 4 Édifier une stratégie technologique nationale et européenne.
- 5 Réguler l'espace public pour l'emploi de la langue française.
- 6 Coordonner les politiques en faveur du droit au français pour tous.

L'action internationale

L'empreinte culturelle de la France dans la mondialisation

- 1 Fonder le socle d'une stratégie collective de présence à l'international.
- 2 Développer la valorisation des actifs immatériels culturels clefs.
- 3 Déployer la présence culturelle numérique.

Recherche et enseignement supérieur

L'avenir des politiques culturelles

- 1 Structurer une stratégie de recherche-culturelle.
- 2 Articuler les singularités avec l'homogénéité de l'enseignement supérieur culture.
- 3 Déployer une logique territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche.

La propriété littéraire et artistique

La recherche d'un nouvel équilibre entre droits des titulaires et des usages culturels

- 1 Renforcer la spécificité du droit d'auteur dans la globalisation.
- 2 Relancer la justification sociale de la rémunération de la création.
- 3 Construire une économie de la rémunération de la création à l'ère numérique.
- 4 Inventer la gouvernance d'un droit en transition.

LES DOMAINES

Patrimoines

Conserver pour transmettre et créer

- 1 Mettre en œuvre une mission à la mesure des dynamiques du fait patrimonial.
- 2 Nouer un dialogue stratégique avec les acteurs patrimoniaux.
- 3 Accroître les dimensions patrimoniales et architecturales des territoires.
- 4 Mettre les citoyens au cœur des politiques patrimoniales.
- 5 Relever les défis de conservation des patrimoines numérisé et numérique.
- 6 Amplifier la politique patrimoniale à l'international.

Création

Créations, créateurs, créativité en mutations

- 1 Renouveler les soutiens à la création artistique.
- 2 Tenir compte des mutations des modes de légitimations de la création.
- 3 Accompagner la montée des dimensions économiques et sociales.
- 4 Intégrer la dimension européenne et développer la diffusion internationale.

Médias et industries culturelles

Une politique culturelle des industries à l'ère numérique

- 1 Financer durablement les industries culturelles et de communication.
- 2 Adopter une attitude proactive face aux dynamiques communautaires.
- 3 Développer les politiques culturelles et industrielles des filières.
- 4 Élaborer une politique industrielle des secteurs culturels et créatifs.
- 5 Industrialiser la conservation, diffusion et valorisation du patrimoine numérisé.

Méthodologie

*De Culture & médias 2030, prospective de politiques culturelles
à Culture & médias 2020, stratégie de politique culturelles*

La transformation de l'analyse prospective *Culture & Médias 2030*, fondée sur un important travail d'expertises, d'analyses quantitatives et de réflexions menée par le Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication, par un travail plus stratégique à l'horizon 2020 repose sur la méthode suivante :

La création d'une mission spécifique composée de Philippe CHANTEPIE, chargé de mission stratégie prospective auprès du Secrétaire général, Irina BOULIN-GHICA et Jean-Wilfrid PRE, chargés de mission stratégie prospective auprès du SCPCI. La création d'une instance de pilotage comprenant Francis BECK et Jérôme BOUET, inspecteurs généraux, IGAC, participant aux réunions des groupes.

Elle a bénéficié de l'appui méthodologique d'un groupement de consultants en stratégie d'institutions publiques : Magellis consultant, le Gerpa et Futuribles, et en particulier, François BOURSE et Nathalie BASSALER.

Des correspondants ont désignés par les Directeurs généraux, Délégation, Centre National du Cinéma et de l'image animée, secrétariat général et les Drac, pour suivre les travaux et composer les groupes de travail :

- Pour les prospectives par directions générales
 - o Isabelle BALSAMO, direction générale des Patrimoines
 - o Alain BRUNSVICK, direction générale de la Création
 - o Frédéric BOKOBZA et Caroline ROGARD, direction générale des médias et des industries culturelles
 - o Audrey AZOULAY et Benoît DANARD, Centre National du Cinéma et de l'image animée
- Pour les prospectives thématiques
 - o Xavier NORTH, Délégation générale à la Langue française et aux langues de France
 - o Jean-Philippe MOCHON et Anne LE MORVAN, secrétariat général
 - o Christophe DESSEAUX, secrétariat général
 - o Vincent POUSSOU, Centre Georges Pompidou
- Pour les Drac
 - o Véronique CHATENAY-DOLTO, Directrice Générale des Affaires Culturelles, Nord Pas de Calais.
- En outre, un petit nombre d'entretiens complémentaires ont été réalisés par la mission.

Le travail s'est déroulé de la manière suivante :

- trois à quatre réunions longues de réflexion collective donnant lieu à des *verbatim* autour des enjeux, des orientations et des leviers stratégiques ;
- la rédaction de documents de synthèse, transmis d'abord à chacun des correspondants ou des groupes, pour être précisés ;
- une réunion de travail avec chacun des Directeurs généraux, Secrétaire général, Délégué à des fins d'analyses et de validation / *nihil obstat* du document de synthèse ;
- l'examen de l'ensemble des documents par le Secrétaire général ;
- la transmission de la synthèse et du rapport final au cabinet du ministre.

Parallèlement, des présentations et mises en débat de la prospective ont eu lieu durant la mission pour nourrir les approches sectorielles ou thématiques.

Outre une présentation aux agents du Ministère lors des rencontres des « Midis pour la Culture », des présentations et des débats ont été organisés avec les milieux professionnels et acteurs culturels au sens large : Conseil Supérieur de la Propriété Littéraire et Artistique, Conseil des collectivités locales pour la culture, Commission emploi du CNPS, Séminaire co-organisé avec la FNCC, Forum d'Avignon, Conseil d'Analyse Stratégique, Institut Français, FICEP (Fédération des instituts culturels européens à Paris), Relais Culture-Europe, Rencontres de l'ARP à Dijon, Conseil des Présidents d'Universités, Forum « Art, Culture et Université » à l'Université de Nantes, École des Chartes, etc.

Participants

La mission placée auprès du Secrétaire général a été rendue possible par les correspondants des directions générales et des thèmes retenus :

Isabelle BALSAMO, Chef du service de l'inspection des patrimoines, Direction générale des patrimoines ;

Alain BRUNSVICK, Inspecteur général de la création et des enseignements artistiques, Direction générale de la création artistique ; Caroline ROGARD, Chef du bureau des études et des évaluations économiques, Direction générale des médias et des industries culturelles ;

Thibault GROUAS, Chargé de mission pour les technologies de la langue, Délégation générale à la langue française et aux langues de France ;

Benoît DANARD, Directeur des études, des statistiques et de la prospective, Centre National du Cinéma et de l'image animée ;

Carole ALEXANDRE, Adjointe au chef du département de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie, pour l'enseignement supérieur, Secrétariat général ;

Jean-Philippe MOCHON, Chef du service des affaires juridiques et internationales, Secrétariat général ;

Vincent POUSSOU, Directeur du département de l'action éducative et des publics, Centre Pompidou.

Elle s'est établie sur le support méthodologique de Nathalie BASSALER, Magellis et François BOURSE, Gerpa. Elle a encore été facilitée par Mathilde GANSEMER, Chercheuse, Paris I.

Ce document, qui cherche à exprimer la réflexion collective ne saurait les engager personnellement, mais n'aurait pu être produit sans la participation importante de chacun.

Patrimoines

Isabelle BALSAMO, Chef du service de l'inspection des patrimoines, Direction générale des patrimoines

Sylvie APOLLIN, déléguée aux relations institutionnelles, au mécénat et à la stratégie internationale, Institut national de recherches archéologiques préventives

Philippe BARBAT, Directeur-adjoint du service interministériel des Archives de France

Jean-Marie BESNIER, Chargé de recherche, Département des systèmes d'information patrimoniaux, Direction générale des patrimoines

Jean-Luc BISCOP, Chef du département des systèmes d'information patrimoniaux, Direction générale des patrimoines

Jérôme BOUET, Inspecteur général des Affaires Culturelles

Sylvie CLAIR, Directrice des archives municipales de la ville de Marseille

Coraline COUTANT, Conservateur, bureau de la coordination du réseau, Direction générale des patrimoines

Delphine CHRISTOPHE, Conservateur régional, Drac Languedoc-Roussillon

Jacqueline EIDELMAN, Adjointe au chef du département de la politique des publics, Direction générale des patrimoines

Emmanuel ETIENNE, Adjoint à la sous-direction des Monuments historiques et des sites protégés, Direction générale des patrimoines

Renaud FAYET, Stagiaire, département du pilotage de la recherche et de la politique scientifique, Direction générale des patrimoines

Laurence de FINANCE, Chef du département du patrimoine de la Cité de l'architecture et du patrimoine
Christian HOTTIN, Adjoint au chef du département du pilotage de la recherche et de la politique scientifique, Direction générale des patrimoines
Pascal LIEVAUX, Chef du département du pilotage de la recherche et de la politique scientifique, Direction générale des patrimoines
Francis LUTTIAU, Adjoint au directeur des affaires culturelles, Languedoc-Roussillon
Isabelle MARECHAL, Adjointe au directeur général des patrimoines, chargée du patrimoine
Malick NDIAYE, Stagiaire, département du pilotage de la recherche et de la politique scientifique, Direction générale des patrimoines
Christine PIQUERAS, Sous-directrice de l'architecture, de la qualité de la construction et du cadre de vie, Direction générale des patrimoines
Jean-Wilfrid PRE, Chargé de mission stratégie, SCPCI
Pierre PROVOYEUR, Sous-directeur de la politique des musées, Direction générale des patrimoines
Kévin RIFFAUT, Adjoint au sous-directeur de la politique des musées, Direction générale des patrimoines
François ROUET, Chargé d'études, DEPS
Laurence SABATIE-GORAT, Chef du département des relations institutionnelles et internationales, Centre des Monuments Nationaux
Bruno SAUNIER, Sous-directeur des Collections, Direction générale des patrimoines
Gennaro TOSCANO, Directeur des études du département des conservateurs, Institut National du patrimoine

Création artistique

Alain BRUNSVICK, Inspecteur général de la création et des enseignements artistiques, Direction générale de la création artistique

Laurent BAYLE, Directeur général de la Cité de la Musique
Jérôme BOUET, Inspecteur général des affaires culturelles
Véronique CHATENAY-DOLTO, Directrice régionale des affaires culturelles, Nord-Pas-de-Calais
Bruno DIETSCH, Chargé d'études, DEPS
Stéphane FIEVET, Délégué au théâtre, Direction générale de la création artistique
Patrick JURE, Adjoint au directeur adjoint chargé des arts plastiques, Direction générale de la création artistique
Serge KANCEL, Inspecteur général des Affaires culturelles
Richard LAGRANGE, Président du Centre national des Arts Plastiques
Catherine LEPHAY-MERLIN, Chef du bureau de l'observation, de la performance et du contrôle de gestion, Direction générale de la création artistique
Sylvain LIZON, Directeur de l'École nationale supérieure d'art de Paris-Cergy
Pascal MURGIER, Chef du département des artistes et des professions, Direction générale de la création artistique
François ROUET, Chargé d'études, DEPS
Frédérique SARRE, Déléguée adjointe au théâtre, Direction générale de la création artistique
Laurent VAN KOTE, Délégué à la danse, Direction générale de la création artistique

Médias et des Industries culturelles

Caroline ROGARD, Chef du bureau des études et des évaluations économiques, Direction générale des médias et des industries culturelles

Emmanuelle BENSIMON-WEÏLER, Chef de service, adjointe à la directrice générale des médias et des industries culturelles

Frédéric BOKOBZA, Sous-directeur du développement de l'économie culturelle, Direction générale des médias et des industries culturelles

Sarah BRUNET, Chargée de mission, Direction générale des médias et des industries culturelles

Silvy CASTEL, Chef du bureau du financement des industries culturelles, Direction générale des médias et des industries culturelles

Sylvie CLEMENT-CUZIN, Sous-directrice de la presse écrite et des métiers de l'information, Direction générale des médias et des industries culturelles

Jean-François COLOSIMO, Président du Centre National du Livre

Benoît DANARD, Directeur des études, des statistiques et de la prospective, Centre National du Cinéma et de l'image animée

Mathieu GALLET, Président directeur général, INA

Hugues GHENASSIA de FERRAN, Sous-directeur, adjoint au directeur adjoint chargé du livre, Direction générale des médias et des industries culturelles

Roland HUSSON, Sous-directeur de l'audiovisuel, Direction générale des médias et des industries culturelles

Chantal NOURTIER, Chargée d'études documentaires, DEPS

Thierry PARDE, Délégué à la Stratégie et à la recherche, BNF

Laurence PEYRE, Chargée d'études, Direction de l'Audiovisuel, Centre National du Cinéma et de l'image animée

Jacqueline SANSON, Directrice générale de la Bibliothèque Nationale de France

Laurent VALLET, Directeur général de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC)

Langue française et aux langues de France

Thibault GROUAS, Chargé de mission pour les technologies de la langue, Délégation générale à la langue française et aux langues de France

Michel ALESSIO, Chargé de mission des langues de France et observation des pratiques linguistiques, Délégation générale à la langue française et aux langues de France

Jean-Marc BERTHON, Sous-directeur de la diversité linguistique et du français, Ministère des Affaires étrangères et européennes

Luc BOUILLER, Chef de projets multimédia, Délégation générale à la langue française et aux langues de France

Odïle CANALE, Chargée de mission emploi et diffusion de la langue française, Délégation générale à la langue française et aux langues de France

Florence GENDRIER, Chargée de mission maîtrise de la langue française, lutte contre l'illettrisme et action territoriale, Délégation générale à la langue française et aux langues de France

Thibault GROUAS, Chargé de mission pour les technologies de la langue, Délégation

générale à la langue française et aux langues de France
Pierre JANIN, Chargé de mission plurilinguisme, français dans le monde, francophonie,
Délégation générale à la langue française et aux langues de France
Xavier NORTH, Délégué général à la langue française et aux langues de France
Renée ZUZA, Chargée de mission développement de la langue, terminologie, néologie,
Délégation générale à la langue française et aux langues de France

Centre National du Cinéma et de l'image animée

Benoît DANARD, Directeur des études, des statistiques et de la prospective

Aude ACCARY-BONNERY, Directrice adjointe en charge du budget et des financements

Audrey AZOULAY, Directrice générale déléguée

Frédéric BEREYZIAT, Directeur des affaires européennes et internationales

Ludovic BERTHELOT, Directeur adjoint de l'audiovisuel

Lionel BERTINET, Directeur adjoint du cinéma en charge du cinéma numérique

Fanny BEURE, Chargée d'études, Direction des études, des statistiques et de la prospective

Guillaume BLANCHOT, Directeur du multimédia et des industries techniques

Anne COCHARD, Directrice de la création, des territoires et des publics

Caroline JEANNEAU, Chef du service des statistiques

Vincent LE TREIS, chargé de mission, Direction Financière et Juridique

Karine NONNON, Chargée d'études juridiques, Direction de la création, des territoires

Béatrice de PASTRE, Directrice des collections des Archives françaises du film et du public

Laurence PEYRE, Chargée d'études, Direction de l'Audiovisuel

Michel PLAZANET, Chef du service de l'action territoriale

Igor PRIMAULT, Directeur adjoint du multimédia et des industries techniques

André SANTELLI, Chargé de mission auprès de la Directrice générale

Enseignement supérieur et Recherche

Carole ALEXANDRE, Adjointe au chef du département de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie, pour l'enseignement supérieur, Secrétariat général

Isabelle BALSAMO, Chef du service de l'inspection des patrimoines, Direction générale des patrimoines

Marie BERNOT, Ajointe au sous-directeur des affaires financières et générales, Direction générale des patrimoines

Véronique CHATENAY-DOLTO, Directrice régionale des affaires culturelles, Nord-Pas-de-Calais

Martin CHENOT, Directeur de l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Saint-Etienne

Thierry CLAERR, Chef du bureau des politiques documentaires, Direction générale des médias et des industries culturelles

Christophe DESSAUX, Chef du département de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie, Secrétariat général

Stéphane DORE, Directeur de l'École nationale supérieure d'art de Bourges
Catherine DUPERIER, Chargée de mission, Département de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie, Secrétariat général
Valérie GALABERT, Adjointe au chef du département des études, de la prospective, et des statistiques, Secrétariat général
Florence GENDRIER, Chargée de mission maîtrise de la langue française, lutte contre l'illettrisme et action territoriale, Délégation générale à la langue française et aux langues de France
Hélène HATZFELD, Chargée de mission sciences humaines et sociales, département de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie, Secrétariat général
Catherine JOANNES, Inspectrice de la création artistique, Direction générale de la création artistique
Maryline LAPLACE, Sous-directrice de l'enseignement supérieur et de la recherche en architecture, Direction générale des patrimoines
Corinne LE NEUN, Inspecteur à la création et aux enseignements artistiques, Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES)
Sylvie MAX-COLINART, Adjointe au chef du département de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie, pour la recherche, Secrétariat général
Geneviève MELEY-OTHONIEL, Chef du bureau des enseignements et de la formation du spectacle vivant, Direction générale de la création artistique
Catherine MERLHIOT, Chef du département formation, écriture et développement, Centre National du Cinéma et de l'image animée
Michel METAYER, Directeur de l'École supérieure des beaux-arts de Toulouse
Marc NICOLAS, Directeur de la Fémis
Isabelle PHALIPPON-ROBERT, Chef du département des écoles supérieures d'art et de la recherche, Direction générale de la création artistique
Nicole PHOYU-YEDID, Chargée de mission Inspection générale des affaires culturelles
Valentine ROULET, Chef du service de la création, Centre National du Cinéma et de l'image animée
Daniel TERUGGI, Directeur du département recherche, Ina SUP
Emmanuel TIBLOUX, Directeur de l'École supérieure d'Art et Design de Saint-Etienne
Claudie VIATTE, Adjointe au sous-directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche en architecture, Direction générale des patrimoines

International

Jean-Philippe MOCHON, Chef du service des affaires juridiques et internationales, Secrétariat général

Laurence AUER, Secrétaire Générale de l'Institut Français
Delphine BORIONE, Directrice de la Politique culturelle et du français, Ministère des Affaires étrangères et européennes
Catherine BRIAT, Chef du département Communication et nouveaux médias, Institut français
Odile CANALE, Chargée de mission emploi et diffusion de la langue française, Délégation générale à la langue française et aux langues de France
Dominique CHASTRES, Chargé de mission, Sous-direction de la diversité culturelle et du patrimoine mondial, Ministère des Affaires
Victoire CITROËN, Chef du bureau des affaires européennes et internationales, Direction générale des médias et des industries culturelles

Inès DA SILVA, Chef du bureau de l'action européenne et internationale, Direction générale de la création artistique
Brigitte FAVAREL, Chargée de la sous-direction des affaires européennes et internationales, Secrétariat général
Bruno FAVEL, Chef du département des affaires européennes et internationales, Direction générale des patrimoines
Jean-Christophe FLEURY, Sous-directeur de l'audiovisuel extérieur et des technologies de la communication, Ministère des Affaires Étrangères et Européennes
Christine GUETIN, Responsable des relations internationales, Musée du Quai Branly
Marguerite HITIER, Responsable du pôle de l'Audiovisuel extérieur, Ministère des Affaires Étrangères et Européennes
Michèle JACOBS, Directrice de la francophonie, de la promotion du français et des relations institutionnelles, TV5 Monde
André de MARGERIE, Directeur des Relations Internationales, ARTE France
Xavier NORTH, Délégué général à la langue française et aux langues de France
Jean-Wilfrid PRE, Chargé de mission stratégie, SCPCI, Secrétariat général
Orane PROISY, Responsable du pôle réseaux et musées, Direction générale des patrimoines
France QUEMAREC, Responsable du pôle coopération patrimoniale et formation, Direction générale des patrimoines
Isabelle RYCKEBUSCH, Rédactrice, Sous-direction de la diversité culturelle et du patrimoine mondial, Ministère des Affaires Étrangères et Européennes
Sylviane TARSOT-GILLERY, Directrice générale déléguée, Institut Français
Sophie VERRIER, Chargée de mission, Bureau des affaires européennes et internationales, Direction générale des médias et des industries culturelles
Magali VIALA, Chargée de mission auprès du directeur de la stratégie du développement, Audiovisuel extérieur de la France

Propriété littéraire et artistique

Jean-Philippe MOCHON, Chef du service des affaires juridiques et internationales, Secrétariat général
Gwendoline ALLAIN, Chargée de mission, Service du livre et de la lecture, Direction générale des médias et des industries culturelles
Samuel BONNAUD-LE ROUX, Rédacteur, Sous-direction des affaires juridiques, Secrétariat général
Jérôme BOUET, Inspecteur général des affaires culturelles
Jean-François DEBARNOT, Directeur juridique, INA
Sylvie DELFANTE, Chargée de mission, Bureau des affaires juridiques, Direction générale des patrimoines
Chantal DEVILLERS-SIGAUD, Chargée de mission, Bureau des affaires juridiques, Direction générale de la création artistique
Johanna DONG, Juriste, INA
Anne-Sophie ETIENNE, Chargée de mission, Service du livre et de la lecture, Direction générale des médias et des industries culturelles
Sarah JACQUIER, Directrice juridique, HADOPI
Anne LE MORVAN, Chef du bureau de la propriété intellectuelle, Secrétariat général
Frédéric NASSAR, Directeur délégué à la diffusion des œuvres, HADOPI
Jean-Wilfrid PRE, Chargé de mission stratégie, SCPCI
François ROUET, Chargé d'études, DEPS

Publics

Vincent POUSSOU, Directeur du département de l'action éducative et des publics, Centre Pompidou

Patrick BELAUBRE, Secrétaire général, Comédie Française

Nathalie BERTHOMIER, Chargée d'études, DEPS

Jean-François CHAINTREAU, Chef du service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation, Secrétariat général

Camille DAUVIN, Chargée de mission développement des publics, Centre National du Cinéma et de l'image animée

Sylvie DREYFUS-ALPHANDERY, chargée de mission pour la diversification des publics à la BNF et membre du groupe « Vivre ensemble »

Jacqueline EIDELMAN, Adjointe au chef du département de la politique des publics, Direction générale des patrimoines

Thibault GROUAS, Chargé de mission pour les technologies de la langue, Délégation générale à la langue française et aux langues de France

Alain HERZOG, Administrateur général, Gaîté Lyrique

Caroline JEANNEAU, Chef du service des statistiques, Centre National du Cinéma et de l'image animée

Charles JUSTER, Directeur de la communication, Médiamétrie

Stéphanie LEGRAND, Assistante mission de diversification des publics, BNF

Florence LEVY, Responsable des études de publics, EPPGHV

Hélène MARTIN, Chargée des relations publiques, Comédie Française

Cindy PIERRON, Chargée d'étude, direction des études, des statistiques et de la prospective, Centre National du Cinéma et de l'image animée

Jean-Wilfrid PRE, Chargé de mission stratégie, SCPPI, Secrétariat général

Jean-Pierre REISMANN, Chef de service développement et action territoriale, Drac Île-de-France

Françoise ROUSSEL, Directrice des relations avec le public, Opéra National de Paris

Eric SCHERER, Directeur de la prospective et de la stratégie numérique, France Télévisions

Isabelle SIMON-GILBERT, Responsable médiation et éducation numérique, le Cube

Michel VALLET, Directeur, Casa Musicale

Denis VERDIER-MAGNEAU, Directeur du développement culturel, Château de Versailles

Daniel VERON, Chef du bureau de l'éducation artistique et des pratiques amateurs, Direction générale de la création artistique

Renée ZUZA, Chargée de mission développement de la langue, terminologie, néologie, Délégation générale à la langue française et aux langues de France

Questions transversales

Thomas AILLAGON, Chef du Département des Programmes numériques, Secrétariat général

Jean-Marie BESNIER, Chargé de recherche, Département des systèmes d'information patrimoniaux, Direction générale des patrimoines

Emmanuel BELLUTEAU, Chef du Service des Affaires financières et générales, Secrétariat général

Guillaume BOUDY, Secrétaire Général

Jérôme BOUET, Inspecteur général, Inspection générale des Affaires culturelles
Luc BOUILLER, Chef de Projet multimédia, Mission de la communication et sensibilisation des publics (Délégation générale à la langue française et aux langues de France)
Samuel BONNAUD-LE ROUX, Rédacteur, Sous-direction des affaires juridiques, Secrétariat général
David BRUCKERT, Chef du Bureau des opérateurs/SAF, Secrétariat général
Anne CHEVREFILS-DESBIOLLES, Chargée de mission au Département des Publics et de la diffusion, Direction générale de la création artistique
Camille DOMANGE, Chargée de mission Valorisation du patrimoine immatériel et économie numérique, Département des programmes numériques, Secrétariat général
Antoine-Laurent FIGUIERE, Chef du Département de l'Action territoriale/SCPCI, Secrétariat général
Muriel GENTHON, Directrice générale des Affaires Culturelles, Drac Île de France
Esther LANASPA, Chef de la Mission de la Modernisation et de la Stratégie, Secrétariat général
Michaël LE BOUËDEC, Chef du Bureau des Réseaux pluridisciplinaires, du multimédia et de la numérisation/Département des publics et de la diffusion, Direction générale de la création artistique
Pierre OUDART, Directeur, Chargé de mission Grand Paris, Drac Île de France
Caroline ROGARD, Chef du bureau des études et des évaluations économiques, Direction générale des médias et des industries culturelles
Agnès SAAL, Directrice générale, Centre Georges Pompidou
David ZIVIE, Sous-directeur des affaires financières/SAF, Secrétariat général

Lettre de mission



Ministère de la Culture et de la Communication

Le Directeur du Cabinet

**Note à l'attention de
Madame et Messieurs les directeurs généraux,
Monsieur le secrétaire général,**

**Mesdames et Messieurs les directeurs régionaux des affaires culturelles
s/c de Madame et Messieurs les préfets de régions**

Mesdames et Messieurs les présidents des établissements publics

Nos réf. : CC/1958/MMI

21 MAR. 2011

Objet : Prospective et analyses stratégiques des politiques culturelles.

P.J : Liste des 20 enjeux

Le Gouvernement avait lancé un travail de prospective *France 2025* réalisé par le Conseil d'analyse stratégique et susceptible de déclinaison par les ministères. Le ministère de la Culture et de la Communication a engagé cette déclinaison, d'autant plus nécessaire que l'environnement des politiques culturelles se trouve à la croisée de mutations très profondes, qu'elles concernent la globalisation, la révolution numérique, ou les changements sociaux.

Ambitieux et difficile, ce travail n'entend pas bouleverser les politiques culturelles mais fournir un éclairage de moyen terme, au regard des enjeux contemporains et futurs. Il suppose un travail de délibération interne au ministère ainsi qu'avec l'ensemble des acteurs de la culture.

1. Le contexte : d'une prospective culturelle à des stratégies du ministère.

Le programme des études 2008-2009 du département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) décidé par le Conseil ministériel des études prévoyait une étude de prospective de la culture et des médias à l'horizon 2030. Cette étude sera publiée début mars 2011 sous le titre *Culture & Médias 2030*. Première du genre, elle a été conduite librement en s'appuyant sur des méthodes de prospective éprouvées. Elle doit servir à fonder les stratégies des politiques culturelles, et définir les orientations de l'action ministérielle à l'horizon 2020.

.../...

Vos directions ont participé à la première phase de prospective, dite exploratoire, consacrée à l'élaboration de scénarios de prospective. Vous avez bien voulu désigner, dans un premier temps, un animateur de groupes de travail sectoriel, composer avec le DEPS un groupe de réflexion qui s'est réuni pour articuler la prospective générale et les dynamiques propres aux patrimoines, à la création, aux industries culturelles.

Une seconde phase, prévue lors du Conseil ministériel des études 2010, commence. Elle organise la déclinaison de la prospective exploratoire Culture & Médias 2030 en stratégie-prospective pour chacune des directions générales et le Centre du cinéma et de l'image animée (CNC) ainsi que pour les enjeux transversaux.

2. Rappel méthodologique et des objectifs.

Culture & Médias 2030 est une prospective exploratoire qui dessine quatre scénarios d'évolution politique, économique, technique, social, etc. caractérisant des environnements.

Si un ou deux d'entre eux sont dits « tendanciels », c'est-à-dire qu'ils s'appuient sur des facteurs lourds et durables, il ne s'agit en aucun cas de choisir tel ou tel scénario. C'est l'ensemble des scénarios qui est utilisé pour déterminer des enjeux communs à tous, les préciser et les localiser dans le temps. Scénarios et enjeux servent principalement à nourrir la réflexion du ministère sur les objectifs de politiques culturelles et les leviers d'action publique.

3. La mise en œuvre du passage de la prospective à une planification stratégique.

Le DEPS, qui se voit à cette occasion confier une mission nouvelle d'analyse, de prospective et de stratégie, organisera en étroite concertation avec vous cette mise en œuvre selon les principes et moyens suivants.

- Au sein du ministère, à partir de début mars jusqu'à la mi-juillet, cinq exercices de stratégie-prospective (un par direction générale, un pour le CNC, ainsi qu'une stratégie prospective transversale) seront conduits en parallèle.

Ces exercices supposent que vous contribuiez à la constitution de groupes de travail en étroite relation avec le DEPS. Ils devront essentiellement comprendre des membres de vos directions, des représentants des DRAC et des établissements publics sous la tutelle du ministère. Vous veillerez dans les meilleurs délais à y désigner toutes les sensibilités « métiers » au niveau adéquat en désignant les membres de ces groupes parmi vos plus proches collaborateurs. Les services d'études dont vous disposez pourront être sollicités utilement par ces groupes afin de nourrir la réflexion de données et d'analyses complémentaires. Vous pourrez proposer à l'un des membres des groupes de travail qui avaient été formés pour l'exercice de prospective exploratoire de piloter les réunions de travail.

...

- À l'égard du secteur culturel. Tout exercice de prospective implique une réelle mise en délibération, ouverte et libre. Il s'agit en effet de discuter des grands enjeux et défis que les politiques culturelles ont à relever (ou non). Une consultation publique sous forme de contributions écrites sera donc ouverte jusqu'à l'été, à travers un site de communication publique en ligne assurant la diffusion intégrale de *Culture & Médias 2030*. Les consultations, dans leur ensemble ou de façon synthétique, seront publiées.

Vous voudrez bien prévoir l'organisation d'ici la fin juillet, à l'occasion d'un événement d'importance dans votre domaine, d'un moment de débats, de consultations, de réflexion sur les enjeux déterminant l'avenir du secteur considéré, en liaison avec les représentants des secteurs professionnels.

En outre, un certain nombre d'acteurs culturels (collectivités territoriales, institutions européennes, représentants des associations, etc.), seront aussi conviés à la discussion dans les enceintes qui les réunissent (par ex. C.U.I.D.C., CSPLA, etc.). L'ensemble de ces moments et leurs modalités seront planifiés par le DEPS et les groupes de stratégie-prospective.

À l'issue de cette phase de délibération ouverte et de réflexion interne qui s'achèvera mi-juillet 2011, le DEPS et les groupes de stratégie-prospective élaboreront une série de synthèses (par direction générale, par types d'enjeu et pour la consultation publique).

L'ensemble pourra donner lieu à une présentation publique à l'automne, tant auprès des agents du ministère, qu'auprès de nos partenaires européens et des acteurs culturels. L'ensemble constituera une analyse des stratégies de politiques culturelles à disposition de l'administration culturelle de l'Etat, des acteurs et décideurs culturels de nature à guider leurs réflexions, leurs décisions et leurs actions.

Je vous remercie de contribuer ainsi à ce travail d'analyse et de prospective.

Merci de votre mobilisation pour ces enjeux essentiels à l'avenir de nos politiques culturelles

Pierre HANOTIAUX



Annexe 1 - Liste des 20 enjeux issus de la prospective exploratoire

I. L’empreinte culturelle de la France

Fonder une géostratégie culturelle
Reconnaître les actifs immatériels culturels comme un enjeu stratégique à long terme
Renforcer l’Europe de la culture et des médias comme relais et plate-forme

II. De nouvelles articulations entre offre et demande

Proposer des politiques d’offre en phase avec les mutations de la demande
Assurer la présence d’un espace public numérique culturel
Mettre en synergie des politiques culturelles et industrielles
Garantir le financement durable de l’écosystème culturel
Renouveler l’action culturelle
Réinventer et relancer les politiques de publics
Étendre l’éducation artistique et culturelle tout au long de la vie
Favoriser les nouveaux espaces-temps de rencontres culturelles

III. Les transformations de l’État

Réguler dans l’environnement numérique
Inventer la régulation du « travail artistique »
Imaginer la régulation des nouveaux territoires des patrimoines
Partager l’animation culturelle des territoires
Renforcer l’interministérialité sur des axes stratégiques
Devenir un État culturel médiateur et intermédiaire
Renforcer la fonction d’expertise
Réinventer l’État financeur de la culture
Penser la complexité, organiser l’expérimentation, susciter l’innovation

TABLE DES MATIERES

Avant-propos – Une carte, une boussole par Guillaume Boudy, Secrétaire général	5
Introduction – Ministère nouvelle génér@tion : un impératif stratégique par Philippe Chantepie, chargé de mission Stratégie prospective	9
I - Une stratégie ministérielle pour la décennie	13
1. Un profond changement de contexte	17
1. Renouvellement des publics et égalité d'accès	19
2. Mondialisation : régulation européenne et politiques de proximités	21
3. Mutation des gouvernances : la fin de la verticalité	22
2. Un ministère nouvelle génér@tion	25
1. Le ministère : un acteur référent	27
2. Des missions aux légitimités et objectifs renouvelés	28
3. Décider, choisir, reconnaître, innover	31
II – Les enjeux	37
1. Fonder une politique culturelle numérique	39
2. Former un pacte d'égalités territoriales	45
3. Inventer une régulation de réseau des établissements publics	50
4. Relancer une culture de politiques interministérielles	55
5. Promouvoir un modèle européen de politique culturelle	58
6. Faire évoluer les rapports aux univers privés	60
7. Fabriquer un laboratoire d'innovation de l'action politique culturelle	62
III – Les politiques transversales	65
1. Politiques d'« accès du plus grand nombre... »	67
I – Mutations et enjeux de la décennie	71
1. La révolution numérique de l'accès : usages culturels et médiatiques	71
2. La fin du « développement culturel » et le non renouvellement générationnel	72
3. Les instruments du renouvellement des publics et des pratiques	74
4. La création d'un nouveau cadre de référence	75
II – Chantiers stratégiques à l'horizon 2020	77
1. Renouveler les usages culturels et médiatiques à l'ère numérique	77
2. Définir une politique pour démocratiser l'accès aux équipements	82
3. Relever les défis de transmission culturelle	88
4. Forger un nouveau cadre de référence	95

2. Langue française et langues de France	97
I – Mutations et enjeux de la décennie	101
1. Dans le monde : regain du désir de culture, de France et de français	101
2. En France : le français est au creuset d'interrogations majeures	102
II – Chantiers stratégiques à l'horizon 2020	105
1. Ancrer une stratégie culturelle de la langue française	105
2. Concentrer l'action pour le plurilinguisme et la diversité	106
3. Élargir les dispositifs d'enrichissement, de valorisation, de création	108
4. Édifier une stratégie technologique nationale et européenne	109
5. Réguler l'espace public pour l'emploi de la langue française	110
6. Coordonner les politiques en faveur d'un droit au français pour tous	111
3. L'action internationale.	113
I – Mutations et enjeux de la décennie	117
1. Le basculement des puissances modifie la place de la France	117
2. Les déplacements des vecteurs d'influence culturelle	118
3. La dématérialisation des outils de présence culturelle	119
4. La politique internationale au service des politiques culturelles	120
II – Chantiers stratégiques à l'horizon 2020	123
1. Fonder le socle d'une stratégie collective de présence à l'international	123
2. Développer la valorisation des actifs immatériels culturels clefs	127
3. Déployer la présence culturelle numérique	129
4. La recherche et l'enseignement supérieur	133
I – Mutations et enjeux de la décennie	137
1. Dynamique mondiale et structuration de la recherche nationale	137
2. Excellence et singularités de l'enseignement supérieur culture	138
3. Les réseaux : recherche, enseignement, territoires, professions,...	139
II – Chantiers stratégiques à l'horizon 2020	141
1. Structurer une stratégie de recherche culturelle	141
2. Articuler les singularités avec l'homogénéité de l'enseignement supérieur culture	148
3. Développer une logique territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche	151
5. Propriété littéraire et artistique	155
I – Mutations et enjeux de la décennie	159
1. Le « droit d'auteur face au défi numérique »	159
2. Une autonomie et des fonctions mises en cause	160
3. Une légitimité à refonder au XXIe siècle	161
II – Chantiers stratégiques à l'horizon 2020	163
1. Renforcer la spécificité du droit d'auteur dans la globalisation	163
2. Relancer la justification sociale de la rémunération de la création	165
3. Construire une économie de la rémunération de la création à l'ère numérique	167
4. Inventer la gouvernance d'un droit en transition	173

IV – Les domaines	177
1. Les Patrimoines	179
I – Mutations et enjeux de la décennie	183
1. Le fait patrimonial ; fruit des dynamiques culturelles contemporaines	183
2. La mise en œuvre d’une politique fondée sur une légitimité collective	185
3. Numérisation des patrimoines : souveraineté, accès, valorisation	187
4. Les enjeux communautaires et internationaux	188
II – Chantiers stratégiques à l’horizon 2020	190
1. Mettre en œuvre une mission à la mesure des dynamiques du fait patrimonial	190
2. Nouer un dialogue stratégique avec les acteurs patrimoniaux	194
3. Accroître les dimensions patrimoniales et architecturales des territoires	196
4. Mettre les citoyens au cœur des politiques patrimoniales	200
5. Relever les défis de conservation des patrimoines numérisés et numériques	202
6. Amplifier la politique patrimoniale à l’international	205
2. La Création	209
I – Mutations et enjeux de la décennie	213
1. La maturité d’une offre artistique foisonnante et renouvelée	213
2. Le soutien à la création : un champ de plus en plus partagée	214
3. L’économie et l’emploi dans la création	214
4. L’Europe et le monde : des enjeux distincts de mobilité et de présence	215
II – Chantiers stratégiques à l’horizon 2020	217
1. Renouveler les soutiens à la création artistique	217
2. Tenir compte des mutations des modes de légitimation de la création	221
3. Accompagner la montée des dimensions économiques et sociales	224
4. Intégrer la dimension européenne et développer la diffusion internationale	231
3. Médias et industries culturelles	233
I – Mutations et enjeux de la décennie	237
1. Les enjeux des mutations techniques	237
2. Des mutations économiques qui engagent des enjeux réglementaires	239
3. Des mutations sociales et culturelles amplifiées	241
4. Les enjeux de l’industrialisation des patrimoines dématérialisées	242
II – Chantiers stratégiques à l’horizon 2020	245
1. Financer durablement les industries culturelles et de communication	245
2. Adopter une attitude proactive face aux dynamiques communautaires	249
3. Développer les politiques culturelles et industrielles des filières	251
4. Élaborer une politique industrielle des secteurs culturels et créatifs	261
5. Industrialiser la conservation, diffusion et valorisation du patrimoine numérisé	264
Conclusion	267

Annexes	269
1. Chantiers stratégiques	271
2. Méthodologie	275
3. Participants	279
4. Lettre de mission	289
Table des matières	295

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1. Orientations stratégiques pour les domaines de compétence du ministère	35
Graphique 2. Stratégies des politiques transversales en appui	35
Graphique 3. Leviers de transformation des politiques ministérielles	36

Ministère de la Culture et de la Communication
Secrétariat général
Mission Stratégie prospective

Avril 2012

